Jürgen Heckel

Kommunizieren lernen . . .

Anregungen zur Selbsthilfe

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG
BAYERNFORUM

Die Broschüre wird vom BayernForum der Friedrich-Ebert-Stiftung veröffentlicht.
Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind vom Autor in eigener Verantwortung vorgenommen worden.

Impressum:
BayernForum der Friedrich-Ebert-Stiftung
Prielmayerstr. 3
80335 München
www.bayernforum.de

Gestaltung:
Jürgen Pichler, Pichler/Treffer KommunikationsDesign

Druck:

ISBN 978-3-86872-590-2

Jürgen Heckel

Kommunizieren lernen . . .

Anregungen zur Selbsthilfe

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

BAYERNFORUM

Kommunikation ist der einzige und wichtigste Faktor, der betimmt, welche Arten von Beziehungen der Mensch mit anderen eingeht und was er in seiner Umwelt erlebt. Wie er zurecht kommt mit seinem Leben, wie er vertraute Beziehungen knüpft, wie produktiv er ist, wie er seinen Sinn findet, wie er mit seinem persönlichen Gott verbunden ist, all dies hängt weitgehend von seinen Kommunikationsfähigkeiten ab. Kommunikation ist der Maßstab, mit dem zwei Menschen gegenseitig den Grad ihres Selbstwertes messen, und sie ist auch das Werkzeug, mit dem dieser Grad für beide geändert werden kann.

Virginia Satir

Inhaltsverzeichnis

Vorwort		6
I	Einleitung	7
II	Kommunikationsmodelle: Vier Seiten einer Nachricht . . .	9
III	Die Landkarte	12
IV	Das Werte- und Entwicklungsquadrat	14
V	Wie offen kann ich sein? Selektive Authentizität	16
VI	Die Toleranzampel oder: Drei Straßen in der Kommunikation	19
VII	9 Tipps zur Freien Rede	21
VIII	Gliedern – Ordnen	25
IX	Vorbereitung einer Rede oder eines Referates	28
X	Feedback	30
XI	Moderation	31
XII	Kleine Anleitung für Podiumsdiskussionen	36
XIII	Die Lernselbsthilfegruppe Kommunikation	37
XIV	Literatur	41

Vorwort

„Demokratie braucht Demokraten" – dieses berühmte Wort Friedrich Eberts ist sein politisches Vermächtnis und bestimmt auch heute die Arbeit der Friedrich-Ebert-Stiftung. Demokratie lebt von den Einstellungen, der Handlungsfähigkeit und der Handlungsbereitschaft ihrer Bürgerinnen und Bürger. Als Stützpfeiler und wichtiges Instrument der Demokratie fördert unsere politische Bildungsarbeit das gesellschaftliche Engagement von Bürgerinnen und Bürgern. Unsere Bildungsarbeit fußt dabei auf Ideen und Grundwerten der Sozialen Demokratie, der wir uns verpflichtet fühlen. (aus: Lernen für Soziale Demokratie, hrsg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung Berlin-Bonn 2010)

Wir erstreben eine lebendige und aktive Demokratie. Diese ist auf Entwicklung und Verbesserung persönlicher Kompetenzen, d.h. die Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung komplexer Anforderungen in unterschiedlichen Situationen angewiesen. Kompetentes Handeln von mündigen Bürgerinnen und Bürgern schließt den Einsatz von Wissen, von kognitiven und praktischen Fähigkeiten genauso ein wie soziale und kommunikative Kompetenzen.

Mit der Entfaltung dieser Kompetenzen bei möglichst vielen Bürgerinnen und Bürgern wollen wir zur Belebung der demokratischen Institutionen und Parteien beitragen und eine aktive Bürgergesellschaft fördern.

Mit dem vorliegenden Leitfaden „Kommunizieren lernen" des Münchner BayernForums der Friedrich-Ebert-Stiftung können Sie in Eigenverantwortung Ihre kommunikativen Fähigkeiten verbessern. Für die Herausgabe gab es zwei Gründe: Zum einem ist die Broschüre als Ergänzung gedacht für die vielfältigen Seminare, die die Friedrich-Ebert-Stiftung in Bayern zu diesem Thema anbietet. Zum anderen wollen wir Sie ermutigen, Ihre Kommunikation im Rahmen Ihres gesellschaftlichen Engagements in Vereinen und Initiativen zu verbessern. Gesellschaftliche Gruppen, insbesondere Bürgerinitiativen und politische Parteien sind hier ein ideales Lernfeld.

Die „Anregungen zur Selbsthilfe" können Sie natürlich alleine bearbeiten oder zusammen mit Gleichgesinnten in einer Lernselbsthilfegruppe Kommunikation (Kap. 13). Wir empfehlen Ihnen die Broschüre in Zusammenhang mit einem Seminarbesuch zur Freien Rede bzw. zur Verbesserung der Kommunikationskompetenz bei der Friedrich-Ebert-Stiftung. Angebote dazu finden Sie im neuen Jahresprogramm der Politischen Akademie der Friedrich-Ebert-Stiftung (www.fes.de/pa). Neben den Angeboten des BayernForums (www.bayernforum.de) empfehlen wir Ihnen auch die Programme der Akademie Frankenwarte in Würzburg (www.frankenwarte.de), des Regensburger Büros der Friedrich-Ebert-Stiftung (www.fes-regensburg.de), der Georg-von-Vollmar-Akademie in Kochel (www.vollmar-akademie.de) und der Kommunalakademie Bayern (www.kommunalakademie-bayern.de). Die „Akademie Management und Politik" der Friedrich-Ebert-Stiftung (www.fes-mup.de) bietet mit dem bundesweiten Trainingsprogramm für ehrenamtlich engagierte Führungskräfte intensive Ausbildungsgänge und praxisnahe Trainingskonzepte für das professionelle Management in gesellschaftspolitischen Organisationen und für die wirkungsvolle Kommunikation mit Mitgliedern, Bürger/innen und der Öffentlichkeit an.

Der Autor dieser Broschüre Jürgen Heckel kommt aus der Praxis und lehrt seit über 20 Jahren Kommunikation. Er sammelte wertvolle Erfahrungen durch sein Engagement in Initiativen, Vereinigungen und Selbsthilfegruppen. Er predigt keine Dogmen, erteilt keine Ratschläge, sondern *zeigt durch die vielfältigen Modelle* in der Broschüre *Suchwege* auf, auf denen Sie in Eigenverantwortung herausfinden können, wie Sie Ihr kommunikatives Wachstum fördern können. Seine persönliche und übertragbare Erfahrung: „Es lohnt sich nicht, anderen etwas vorzumachen. Menschen haben ein ganz feines Gespür dafür, ob es jemand ehrlich meint oder nicht."

Dem A1 Verlag danken wir, dass wir einige Grafiken aus Jürgen Heckels Buch „Frei sprechen lernen" verwenden durften. Dem Garchinger Künstler und Grafiker Jürgen Pichler Dank für die Gestaltung und Dank an Alexandra Herde fürs sorgfältige Korrektur lesen.

Horst Schmidt M.A.
Leiter des BayernForums der Friedrich-Ebert-Stiftung

Einleitung

Täglich müssen wir uns in unterschiedlichen Sprechsituationen gegenüber sehr unterschiedlichen Empfängern verständlich machen. Dazu benötigen wir kommunikative Kompetenz. Kommunikative Kompetenz ist eine Schlüsselqualifikation, die uns persönlich, beruflich und gesellschaftlich gleichermaßen abverlangt wird. Persönlich, weil unsere Lebenszufriedenheit und seelische Gesundheit in hohem Maß von der zwischenmenschlichen Kommunikation abhängt, beruflich, weil unser Fortkommen weitgehend von unseren kommunikativen Fähigkeiten bestimmt ist und gesellschaftlich, weil in der Willensbildung unserer demokratischen Gesellschaft Interessengegensätze durch Kompromisse zu regeln sind. Für die politische Bildung erwächst daraus die Aufgabe, Fähigkeiten und Kompetenzen zum Zusammenleben zu vermitteln. Unsere Zukunft wird nicht in erster Linie von den Naturwissenschaften abhängen, sondern von unseren sozialen Fähigkeiten. Sie wird davon abhängen, ob es uns gelingt, Menschen unterschiedlicher Herkunft miteinander ins Gespräch zu bringen. Die Voraussetzung dafür ist, die Interaktionen zwischen den Menschen verstehen zu lernen. Ich hoffe, dass diese kleine Broschüre ein klein wenig dazu beitragen wird.

Obwohl uns in allen Lebensbereichen ständig kommunikative Kompetenzen abverlangt werden, überlassen wir unsere kommunikative Entwicklung immer noch weitgehend dem Zufall. Diese kleine Broschüre soll Ihnen dabei helfen, bewußter als bisher auf die Entwicklung Ihrer kommunikativen Fähigeiten zu achten, und Sie motivieren, der Entwicklung dieser Fähigkeiten systematischer als bisher Ihre Aufmerksamkeit zu schenken. Ehrenamtliches Engagement in Gruppen und Initiativen eröffnet Ihnen vielfältige Lernchancen. Das Wirksamste bei der Einübung kommunikativer Kompetenz ist nicht die Anhäufung theoretischen Wissens, sondern die Einübung im Handeln, die andauernd korrigierende Interaktion mit anderen. Es muß in einer Gruppe für Sie erfahrbar werden, dass Sie gut reden können, wenn Sie sich nur trauen. Kommunikationsseminare sind sehr hilfreich, aber Kommunikative Kompetenz einzuüben ist eine lebenslange Aufgabe, ein niemals endender Prozeß der Verbesserung, Bereicherung und Vergrößerung von Fähigkeiten.

Kommunikation kann nirgendwo erfolgreicher eingeübt und geschult werden als in Vereinen, Bürgerinitiativen, Gewerkschaften und Parteien. Gruppen und Organisationen sind ein ideales Lernfeld, denn egal aus welchen Motiven sie zusammenkommen und miteinander arbeiten, es sind immer auch kommunikative Fähigkeiten, die dabei geschult werden. Halten Sie einen Moment inne: Sie sind Mitglied in einem Verein, in einer Arbeitsgruppe oder in einer Partei. Sie wollten immer schon einmal einige Dinge zur Sprache bringen, die Ihrer Meinung nach tabuisiert werden. Obwohl Sie sich fest vorgenommen hatten, sich zu Wort zu melden, haben Sie sich an diesem Abend wieder nicht getraut oder Sie sind mit Ihrem Wortbeitrag unzufrieden. Mit welchem Gefühl gehen Sie nach Hause? Oder haben Sie sich nicht auch schon oft über sinnlose, endlose Diskussionen und nutzlose Auseinandersetzungen geärgert. Nur allzuviele Menschen geben dann enttäuscht ihr ehrenamtliches Engagement auf. Ich möchte Sie dazu ermuntern nicht wegzuschauen und zu resignieren, sondern von folgender Sichtweise auszugehen, mit dem Ziel Veränderungen einzuleiten: Wie gehe ich mit diesen Konflikten um und was kann ich daraus lernen? Wo liegen die Gründe und Ursachen? Was kann ich dazu beitragen, dass es besser gelingt? Wo mache ich Fortschritte, wo mache ich immer wieder die gleichen Fehler? Welche Rolle spiele ich in diesem Prozeß? Machen Sie sich auf die Suche nach Fesseln, die Ihr kommunikatives Wachstum behindern.

Helfen dabei werden Ihnen die in dieser Broschüre vorgestellten Kommunikationsmodelle. Sie haben die Aufgabe, die Komplexität von Kommunikation durchsichtiger zu machen, und sie helfen uns, unsere eigenen Handlungen bewusster wahrzunehmen und neue Wege einzuschlagen. Wenn ein Kommunikationsweg nicht funktioniert, wählen Sie einen anderen. Sie wachsen in Ihrem Engagement und machen die wunderbare Erfah-

rung: Jeder kleine Veränderungsschritt stößt weitere Veränderungsschritte an.

Diese Broschüre ist kein Rezeptbuch mit genau zu befolgenden Anleitungen, sondern ein vielseitiges Angebot einander ergänzender Bausteine zwischenmenschlicher Kommunikation, die individuell kombiniert werden können. Wählen Sie bitte das aus, womit Sie glauben, etwas anfangen zu können: Wenn Sie sich die Frage stellen „Wie offen kann ich sein?", dann beschäftigen Sie sich mit Kapitel 5, wenn es Sie interessiert, was Sie berücksichtigen sollten, wenn Sie sich in einer Versammlung zu Wort melden, dann schauen Sie in Kapitel 7 nach. Sie lernen in Kapitel 6 mit Hilfe der Toleranzampel, ob Sie sich in Bezug auf Ihre kommunikativen Fähigkeiten auf einer Wachstumsstraße befinden oder in einer Sackgasse. Praktische Hinweise zur Vorbereitung Ihres Redebeitrages finden Sie in Kapitel 9.

Wenn es Ihnen gelingt für sich und eine Gruppe Wachstum einzuleiten, so helfen Sie mit, eine neue Kommunikationskultur in Verbänden, Vereinen, Parteien und Gewerkschaften zu begründen. Sich in Gemeinschaften zu engagieren bedeutet in der Praxis sich auf Konflikte mit Andersdenkenden einzulassen: zuhören, begründen, aufeinander eingehen, ehrlich und offen sein, argumentieren, werben, aufbrechen, provozieren, ermuntern, konfrontieren, den eigenen Standpunkt begründen und dabei stets auch die Möglichkeit des eigenen Irrtums eingestehen. Ich bekenne mich ausdrücklich dazu, in meiner Kommunikation zu konfrontieren und gelegentlich auch zu polemisieren. Ich konfrontiere oder polemisiere aber nicht mit dem Ziel, andere zu verletzen oder zu diffamieren, sondern um neue Gedankenräume aufzuschließen. Ich achte streng darauf, dass meine Provokationen nicht ein vergiftetes gesellschaftliches Klima produzieren, wie es durch Rechtspopulisten geschieht. Wer Andersdenkende nur diffamiert, bedroht oder bekämpft, trägt nichts zur Verbesserung der politischen Kultur bei. Er stellt die Gewalt als Mittel der Politik nicht in Frage, sondern bestätigt sie. Es geht ums Anteilnehmen des Einzelnen an der Gemeinschaft und ums Anteilnehmen der Gemeinschaft am Leben des Einzelnen. Ich erlebe einen doppelten Gewinn in meiner ehrenamtlichen Tätigkeit. Von meinem Engagement profitiert nicht nur die entsprechenden Organisation und dadurch die demokratische Gesellschaft, sondern ich profitiere auch für mich persönlich, sowohl beruflich als auch privat. Mein Engagement lohnt sich über das originäre Engagement hinaus.

Der unschätzbare Vorteil, den das Gruppenlernen gewährt: Der Praxistransfer, die unmittelbare Anwendung des Gelernten, ist in den Gruppenprozess selbst eingebaut.

Vielleicht entschließen Sie sich nach Anfangserfolgen sogar im Umfeld Ihrer gesellschaftlichen Aktivitäten eine Lernselbsthilfegruppe Kommunikation zu gründen, wo Sie für einen begrenzten Zeitraum gemeinsam mit anderen gezielt an Ihrem kommunikativen Wachstum arbeiten. Selbsthilfegruppen setzen zwei für Menschen unersetzliche „Medikamente" ein: Zuhören und Sprechen. Zuhören ist der Anfang vom Anfang im Veränderungsprozess, denn nur wer zuhören kann ist auch in der Lage zu sprechen. Und wer dem Hören und Zuhören einen Wert gibt, ist auf dem Weg zur Achtsamkeit sich selbst und anderen gegenüber. Wer sich dem Gruppenklima kontinuierlich aussetzt, wird Zuhören und Reden als Lebenskunst entdecken. Wer redet, sät – und wer zuhört, erntet!

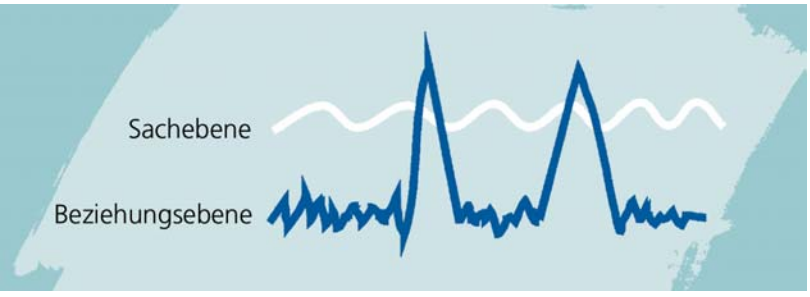
II Kommunikationsmodelle

Die vier Seiten einer Nachricht, der vierohrige Empfänger

Friedemann Schulz von Thun beschreibt den Grundvorgang der Kommunikation folgendermaßen: Vereinfacht gesehen ist Kommunikation ein Vorgang zwischen Sender und Empfänger, der Sender sendet, der Empfänger empfängt.
Ein Sender sendet eine Nachricht, die immer, ob der Sender will oder nicht, vier psychologisch bedeutsame Aspekte enthält. Vereinfacht ausgedrückt: Wir senden auf vier Kanälen.

1. Sachinhalt
Wie kann ich den Sachinhalt meiner Rede klar und verständlich mitteilen? Die Zuhörer sollten den Sachinhalt nicht nur verstehen, sondern sich auch gut merken können. (siehe Gliedern – Ordnen, S.23)

2. Beziehung
Auf diesem Kanal wird vermittelt, wie Sender und Empfänger zueinander stehen. Wie behandle ich den Empfänger? Bin ich oberlehrerhaft, überheblich, kalt, zynisch oder bin ich offen, gespannt, erwartungsfroh, diskussionsfreudig? Eine Nachricht kann noch so sachorientiert gesendet werden, die Beziehungsebene spielt mit. Nichtsachliche Anteile aus einer Diskussion zu verbannen ist illusionär. Störungen fragen nicht nach Erlaubnis, sie sind einfach da.



Watzlawick: *„Jede Kommunikation hat einen Inhalt und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt.*
Die Beziehungsebene bestimmt, was auf der Sachebene ankommt.
Oder: Wie Menschen meine Kommunikation verstehen, hängt davon ab, wie ich sie während des Kommunizierens behandle."

Merke: Der Sachinhalt zielt auf den Kopf, die Beziehung zielt auf das Herz. Nur allzu oft versteht das Herz, was der Verstand nicht begreift.
Sprich als Sender so zum Empfänger, wie Du selbst gern „behandelt" werden möchtest.

3. Appell
Wenn wir etwas mitteilen, wollen wir immer auch etwas erreichen, Einfluss nehmen. Der Versuch Einfluss zu nehmen kann entweder offen oder verdeckt sein. Wir unterscheiden deshalb zwischen offenen und verdeckten (versteckten) Appellen.
Vermeiden Sie verdeckte Appelle, die Zuhörer wissen nicht woran sie sind, werden mißtrauisch, sind ständig auf dem „Appellsprung". Unsere Zuhörer sind „gezwungen" unsere Mitteilungen zu interpretieren. Das geht in der Regel schief.
Ein Wegweiser in Richtung bessere Kommunikation: Möglichst wenig Appelle, aber wenn schon dann offene Ich-Botschaften, die direkte Aufforderung, der offen geäußerte Wunsch.
Verschaffen Sie sich Klarheit über die Appellseite Ihrer Nachrichten.

3. Selbstoffenbarung
Auf dieser Seite der Nachricht offenbart sich, was ich von mir selbst beim Sprechen preisgebe, wie offen ich bin. Selbstoffenbarungsanteile in der Rede sind Kostproben der Persönlichkeit. Auch jede wissenschaftliche Nachricht enthält eine Selbstoffenbarungsseite, achten Sie einmal darauf: Wenn es dem Redner gelingt, den Sachinhalt mit hohen Selbstoffenbarungsanteilen zu verküpfen, dann wird aufmerksam zugehört. Wer auf diesem Kanal seine Persönlichkeit verbirgt, sendet die Selbstoffenbarung: „Von mir erfährst Du nicht, wo ich stehe."

Der vierohrige Empfänger

Es wird nicht nur auf vier Kanälen gesendet, es wird auch mit vier Ohren empfangen. Das Dilem-

ma: Der vierohrige Empfänger hat die freie Auswahl, auf welchen Ohren er uns zuhört. Der Empfänger hat die Freiheit, den Sender gründlich misszuverstehen. Genau das ist es, was Kommunikation so schwierig macht.
Bildlich stelle ich mir das folgendermaßen vor: Die vier Ohren bestehen aus vier gleich großen Luftballons, die verschieden groß aufblasbar sind. Welche Ohren wie groß (empfindlich) „aufgeblasen" sind, hängt gleichermaßen vom Empfänger wie vom Sender ab.

1. Das Sachohr
Das Sachohr fragt: Wie ist der Sachinhalt zu verstehen?

2. Das Beziehungsohr
Das Beziehungsohr hört mit folgender Fragestellung: „Wie redet der eigentlich mit mir? Wen glaubt er oder sie vor sich zu haben?" Das Beziehungsohr ist äußerst empfindlich, häufig sogar überempfindlich. Beziehungsbotschaften bestimmen das Selbstwertgefühl eines Menschen. Je geringer das Selbstwertgefühl ist, desto empfindlicher ist das Beziehungsohr. Hier liegt die Schnittstelle von Kommunikation und Selbstwert.

3. Das Appellohr
Das Appellohr stellt folgende Fragen: Was soll ich tun, denken, fühlen aufgrund seiner/ihrer Mitteilung? Viele Menschen hören überempfindlich auf dem Appellohr. Als sich mein türkischer Freund Kadir einen wertvollen Teppich gekauft hatte und ich in Bewunderung ausbrach, antwortete er nur: „Willst Du ihn haben?"

4. Das Selbstoffenbarungsohr
Dieses Ohr ist wie ein guter Therapeut diagnostisch tätig: Was ist das für einer? Was ist mit ihm? Der Empfänger möchte gern wissen, was für ein Mensch der Vortragende ist. Steht er auch als Person zu seinen Aussagen? Redet er nur so oder handelt er auch danach?

Die vierseitige Nachricht – Der vierohrige Empfänger

1. Eine Nachricht enthält viele Botschaften. Eine Nachricht ist nicht die Übermittlung von Fakten, sondern immer die Interpretation durch den Empfänger.
2. Ob der Sender will oder nicht, gesendet wird immer auf allen vier Kanälen.
3. Diese vier Dimensionen, diese vier Aspekte bestimmen die Qualität einer Nachricht.

Es wird nicht nur auf vier Kanälen gesendet, sondern auch mit vier Ohren empfangen.

4. Der Empfänger hat die freie Auswahl, auf welchem oder welchen Ohr/en er zuhören will. Die vier Ohren sind bei allen Menschen unterschiedlich empfindlich.
5. Signale auf der Inhaltsebene können um so besser verstanden werden, je positiver die Beziehung der Gesprächspartner verläuft.
5. Vierseitiges Empfangen ist ebenso Lernziel wie das vierseitige Senden. Nicht nur das Reden macht uns zu begehrten Gesprächspartnern, sondern auch das Ausmaß unseres Zuhörens.

Kommunikationsdiagnose

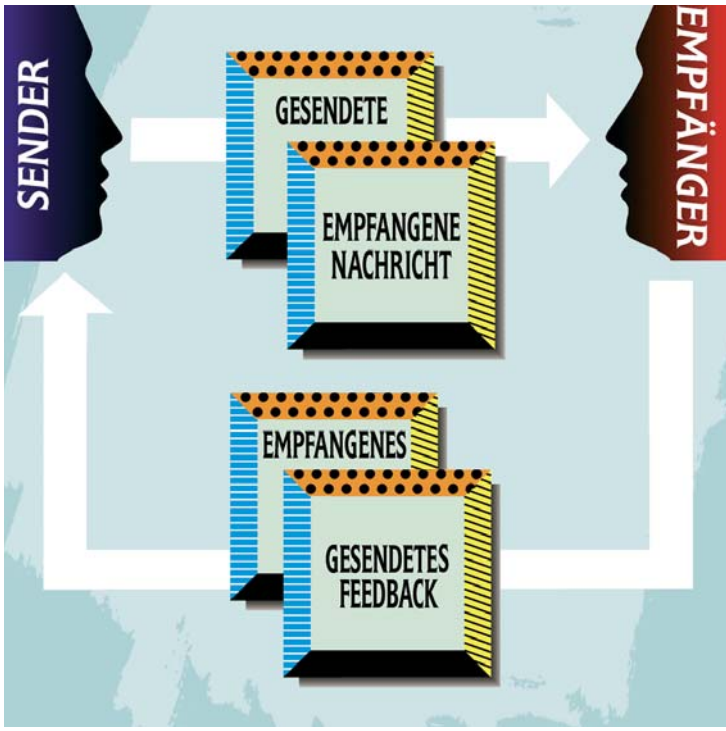
Wir haben festgestellt: ein und dieselbe Nachricht enthält viele Botschaften. Diese Vielfalt läßt sich mit Hilfe des „Nachrichtenquadrates" ordnen, und das Nachrichtenquadrat dient uns als Lupe, um Nachrichten in ihrer Vielfalt zu entschlüsseln.

Wobei hilft mir dieses Modell?

1. Sende ich auf allen 4 Kanälen? Welche Aspekte vernachlässige ich?
2. Wann hören die Zuhörer besonders gern zu?
3. Werden die 4 Kanäle auch in meinen schriftlichen Äußerungen sichtbar?
4. Sende ich offene oder versteckte Appelle?

Kommunikation ist keine Einbahnstraße, sondern ein Kreislauf...

Freies Sprechdenken ist kein Monolog, sondern ein Dialog. Es gibt nicht einen Sender und einen Empfänger, sondern wir sind in diesem Kreislauf immer Sender und Empfänger zugleich. Eine Sprechsituation ist ein vielschichtiges Geschehen, in dem die Wahrnehmungen der Beteiligten von allem mitbestimmt werden, was sie während des kommunikativen Prozesses bewegt. Kommunikationsmodelle helfen uns dabei, die Interaktionen zwischen Menschen besser zu verstehen.



Wenn ich auf die Feedbackschleife achte, begegne ich nicht meiner Nachricht, sondern – wenn ich einfühlsam hineinschaue – meinem Empfangsresultat.

Wie kann ich mich verbessern?

1. Zugang zu sich selbst finden

Ich versuche, meine Innenwelt zu erspüren. Wer bin ich, was will ich, was will ich davon mitteilen? Das Maß wie ich Zugang zu anderen finde, ist davon abhängig, welchen Zugang ich zu mir selbst habe, denn der Weg zu den anderen führt über den Umweg zu mir selbst. Beispiel: Wer keinen Zugang zu seinen eigenen Gefühlen hat, findet auch keinen Zugang zu den Gefühlen anderer Menschen.

2. Wissen, wie ich durch meine Kommunikation wirke

Durch Feedback erfahre ich, wie ich auf andere wirke. Was kann ich, was kann ich nicht? Nach welchen Mustern und Glaubenssätzen handle ich? Je genauer ich weiß, wie ich wirke, desto wohler fühle ich mich, und wenn ich mich wohl fühle, dann kann ich alle meine kommunikativen Ressourcen mobilisieren.

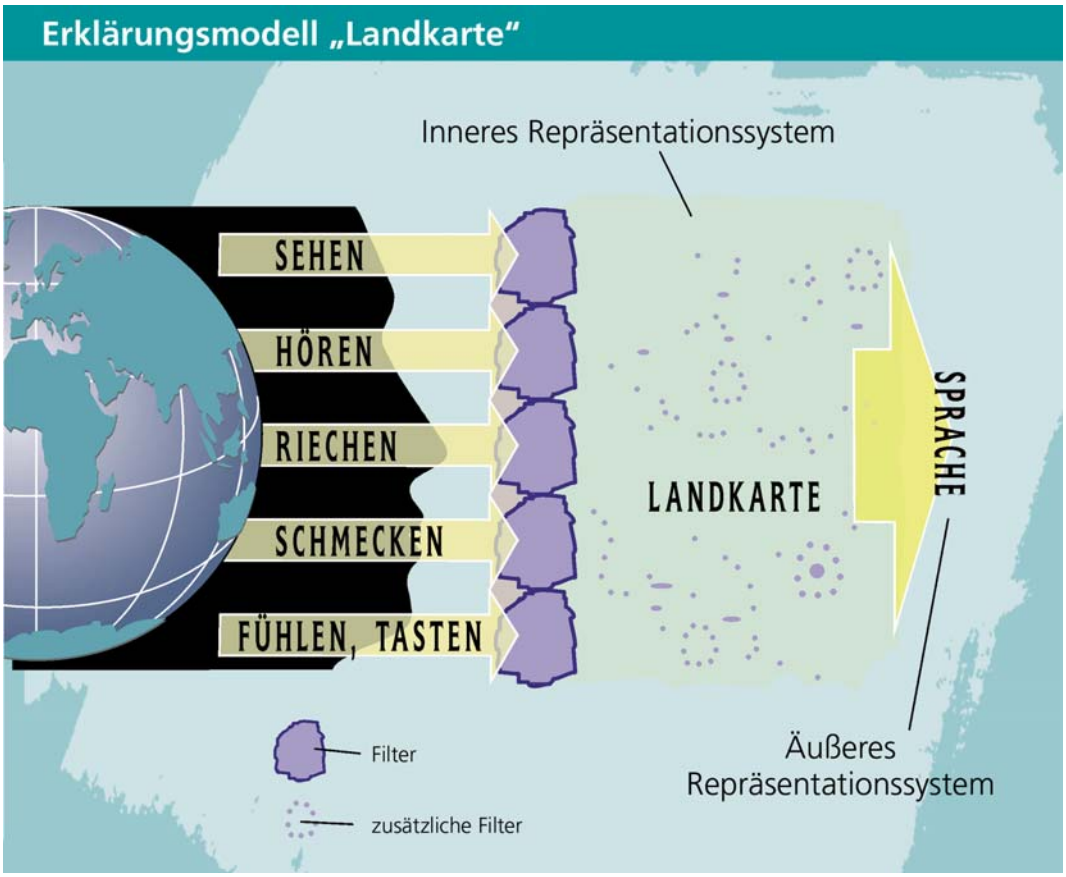
3. Wahrnehmungsfähigkeiten steigern
Die Pforten der Wahrnehmung (Aldous Huxley) sind unsere Augen, Ohren, Nase, Mund und Haut. Es sind unsere Bezugspunkte mit der Welt. Als guter freier Sprechdenker öffne ich meine Sinnesorgane: Mehr hören, riechen, schmecken, fühlen und sehen als bisher. Ich achte bewusster als bisher auf nonverbale Zeichen: auf Klangfarbe, Lautstärke, Rhythmus, Akzent, Mimik und Gestik.

4. Flexibilität
Je flexibler ich mich in dem Kommunikationskreislauf verhalte, desto erfolgreicher bin ich. Flexibilität erlaubt mir Wahlmöglichkeiten. Wenn ein Weg nicht funktioniert, wähle ich einen anderen.

III Die Landkarte

Das Landkartenmodell geht von folgenden Überlegungen aus: Unsere Welt besteht aus einer Unendlichkeit von Sinneseindrücken. Wir wären völlig überfordert, völlig orientierungslos, wenn wir alle Sinneseindrücke aufnehmen würden. Gegen diese unendlich vielen Sinneseindrücke schützen Filter unser Gehirn. Wir nehmen nur einen kleinen Teil davon wahr. Wir generalisieren, verzerren, tilgen. Dieser kleine Teil wird noch zusätzlich gefiltert durch individuelle Erfahrungen, durch unsere Kultur, unsere Einstellungen, unsere Interessen, unsere Glaubenssätze. Auf der Grundlage dieser Sinneseindrücke konstruieren wir uns eine Repräsentation dieser Welt: *unsere Landkarte.*

Unsere Vorstellungen von der Welt sind aber nicht die Welt, sondern unsere Vorstellungen von der Welt. Jeder Mensch lebt nicht in einer, sondern in *seiner* einzigartigen Welt. Seine Abbildung der Welt gibt es kein zweitesmal. Eine Landkarte die Orientierung bietet, ist eine dem Gebiet ähnliche Struktur, darin ist ihre Brauchbarkeit begründet.
Die Einträge auf der Landkarte bestimmen unser Handeln. Menschliches Verhalten ist regelgeleitet, was nicht mit determiniert (vorausbestimmt) zu verwechseln ist. Ob wir Handlungsoptionen im Leben haben, ob wir in der Lage sind, verschiedene Wege und Srategien zu wählen oder ob wir immer wieder den gleichen Fehler machen, ist von der Qualität und Quantität unserer Einträge abhängig. Wie wir die Welt wahrnehmen, aus welchem Blickwinkel wir unser Leben sehen (fühle ich mich z.B. als Mobbingopfer oder als Mobbingbeteiligter), bestimmt unsere Landkarte. Von den Einträgen auf der Landkarte ist abhängig, welche Wahlmöglichkeiten ich im Leben habe.
Das Erklärungsmodell Landkarte wird häufig NLP-Autoren zugeschrieben, ist aber auf Alfred Korzybski und den Philsophen H. Vaihinger („Die Philosophie des Als Ob") zurückzuführen. Ähnliche Gedanken finden sich auch bei Aldous Huxley.
Menschen, denen das Leben gelingt, besitzen ein vielseitiges Repräsentationssystem dieser Welt, eine Landkarte mit vielen unterschiedlichen Einträgen, verbunden mit der Bereitschaft, weitere Einträge zumachen. Wenn ein Weg nicht funktioniert, wählen sie einen anderen.
Diejenigen, die ein verarmtes Leben führen, haben ein einseitiges Repräsentationssystem dieser Welt, die Karte ist flach, die Sichtweisen sind schwarz/weiß, sie zeigen kaum Bereitschaft, aufgrund neuer Erfahrungen neue Einträge zu machen.
Mein Ziel ist eine vielseitige und vielschichtige Repräsentation unserer Welt mit vielen Sichtweisen, so dass mir stets Wahlmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Ich schärfe meine Sinne und Wahrnehmungsfähigkeiten und überprüfe meine Filter auf Durchlässigkeit. Neue Erfahrungen führen, wenn ich dazu bereit bin, zu neuen Einträgen. Ständig bereichere ich meine Landkarte durch neue und andere Sichtweisen. So weist sie eine dem „Gebiet ähnliche Struktur" auf.



Wobei kann uns dieses Vorstellungsbild helfen? Was kann ich mir damit klar machen?

1. Ich kommuniziere nie direkt mit meinem Gesprächspartner, sondern immer über meine Landkarte.

Wenn ich z. B. einem Lehrer begegne, begegne ich ihm durch die Filter meiner früheren Erfahrungen, die ich auf der Landkarte eingetragen habe. Mich beeinflussen die Meinungen meiner Eltern, meine persönlichen Erlebnisse, kurzum alles, was an Sinneseindrücken in meiner Landkarte festgeschrieben ist. Wie differenziert und offen mein Bild ist, hängt von der Zahl meiner Einträge ab, vor allem von den unterschiedlichen Sichtweisen.

2. Erkenne Dich selbst – fühle Dich in die anderen hinein.

Ich erkenne, wie bedeutsam es für die Entwicklung meiner Kommunikation ist, meine Landkarte zu kennen. Genauso versuche ich, mich in die Landkarten meiner Gesprächspartner einzufühlen. So komme ich vielleicht bei meinem Gesprächspartner über das Gesagte an das Gemeinte heran.

3. Wie entsteht Veränderung?

Nur allzuviele Menschen glauben, dass Sie Verhaltensweisen abschaffen oder unterdrücken können. Aus Erfahrung glaube ich nicht daran. Einträge in unserer Landkarte können wir nicht löschen.

Ich möchte es an folgendem Beispiel aufzeigen. Häufig kommen erfolgreiche junge Männer zu mir in den Kommunikationsunterricht und sagen selbstbewußt: Im Wesentlichen gelingt mir Kommunikation. Der Grund weshalb ich gekommen bin: Ich werde in Diskussionen zu schnell aggressiv. Aufklären brauche ich den Betreffenden nicht, er weiß es ja, es stört ihn. Er hat auch erfahren, dass dagegen ankämpfen oder sich zusammenreißen nur für einen begrenzten Zeitraum klappt. Anschließen explodiert er um so heftiger. Was tun?

1. Schritt: Kapitulation/Akzeptanz: Ich akzeptiere ohne wenn und aber, dass es so ist wie es ist. Ich

kämpfe nicht mehr dagegen an, ich kapituliere. Akzeptanz schafft Bereitschaft. Erst wenn ich das Dagegen-an-Kämpfen aufgebe, erst dann bin ich bereit, aufgrund neuer Erfahrungen neue Einträge zu machen.

2. Schritt: Ich lerne, aufgrund neuer Erfahrungen im Kommunikationstraining oder in der Gruppe, dass es hilfreich sein kann, einen Streit auch mal zu vertagen, und trage diese Erfahrung in meine Landkarte ein. Ich lerne, dass Schweigen eine Verhandlungsstrategie sein kann, und trage auch diese Erfahrung in meine Landkarte ein. Und plötzlich mache ich die Erfahrung: Wenn in Diskussionen der Zeitpunkt kommt, an dem ich früher aggressiv wurde, erlaubt mir meine Landkarte jetzt Wahlmöglichkeiten. Ich wähle aus: ich streite, ich schweige, ich vertage.

Es ist eine Veränderung durch Bereicherung. Ich brauche keine Verhaltensweisen oder Eigenschaften abzuschaffen, was sowieso nicht funktioniert, sondern muss nur neue Verhaltensweisen und Fähigkeiten erwerben! Veränderung durch Bereicherungen ist doch etwas Tröstliches, eine heilsame Einsicht gegen Veränderungsängste, diese hochkarätigen Widerständler.

4. **Ich erkenne, welche Glaubenssätze auf meiner Landkarte verankert sind und welchen Einfluss sie auf mein Verhalten haben.**

Glaubenssätze, die unsere Kommunikation erschweren:

- Es ist gefährlich offen zu sein, außer Verletzungen kommt nichts dabei heraus.
- Wenn ich mich so gebe wie ich bin, dann mögen mich die Leute nicht.
- Was sagen die Nachbarn und Kollegen dazu?
- Ich fühle mich nicht berechtigt.
- Wie ich wirklich bin, ist nicht liebenswert.
- Ich will um keinen Preis die Gefühle anderer Menschen verletzen, verletze lieber dich selbst.

Positive Glaubensätze

- Was Hänschen nicht gelernt hat, kann Hans immer noch lernen!
- Einsicht in Machtlosigkeit erzeugt Stärke.
- Erst die Einsicht in die Unsicherheit des Lebens verschafft mir ein gewisses Maß an Sicherheit.
- Ich riskiere das Leben. Kein Risiko einzugehen kann sich eines Tages als das größte herausstellen.

IV Das Werte- und Entwicklungsquadrat

Die Grundidee der Wertequadrat-Struktur ist auf Aristoteles (Nikomachische Ethik) zurückzuführen. Jede Tugend ist als Mitte zwischen zwei fehlenden Extremen zu bestimmen, zum Beispiel die schwäbische Tugend Sparsamkeit muss in ausgehaltener Spannung (Balance) zur Großzügigkeit stehen, sonst verkommt sie zu Geiz. Die anzustrebende Tugend ist bei Aristoteles, im Unterschied zum Wertequadrat, als ein Fixpunkt gedacht, der sich allerdings verschieben lässt.

Das Wertequadrat in der vorliegenden Form stammt von Helwig, Friedemann Schulz von Thun hat es weiterentwickelt zum Entwicklungsquadrat. Beim Werte- als auch beim Entwicklungsquadrat ist die Vorstellung eines optimalen Fixpunktes aufgegeben worden zugunsten der Vorstellung einer dynamischen Balance, was mir für kommunikative Prozesse fruchtbar und gewinnbringend erscheint.

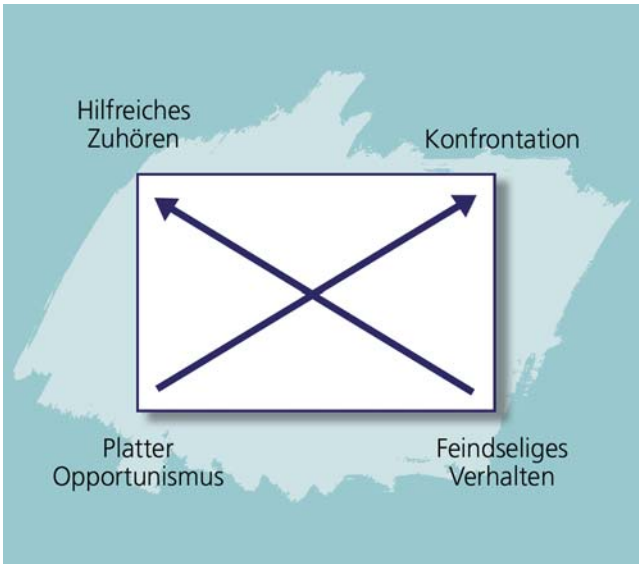
Grundidee

Jeder Wert, jede Tugend, jedes Leitprinzip, jedes Persönlichkeitsmerkmal kann nur dann zu einer konstruktiven, positiven Wirkung gelangen, wenn es sich in ausgehaltener Spannung (Balance) zu einem positiven Gegenwert, einer Schwesterntugend befindet. Ohne die Balance verkommt der Wert zu seiner Entartungsform.

Beispiel:
Die großartige Fähigkeit, gut zuhören zu können, das große Geschenk was wir einem Menschen machen, verkommt ohne den positiven Gegenwert Konfrontation (mit kommunikativer Klarheit den eigenen Standpunkt begründen zu können) zu wertlosem Opportunismus.

Im Quadrat sind vier unterschiedliche Beziehungen entstanden:

1. Auf der oberen Linie das Ergänzungsverhältnis Zuhören und Konfrontation in einem dialektischen Gegensatz.



2. Die Diagonalen bezeichnen konträre Gegensätze zwischen einem Wert und einem Unwert und geben die Entwicklungsrichtung an.
3. Die senkrechten Linien bezeichnen die Entartungsform.
4. Die untere Linie ist die Verbindung zwischen beiden Entartungsformen. Sie zeigt gleichzeitig den Weg auf, den viele Menschen beschreiten, wenn ihnen die Kraft fehlt, aus diesem Verhalten herauszukommen. Sie fliehen von einer Entartungsform in die andere.

Was kann ich mir damit klarmachen?

Wenn ich spüre, dass ich einer Person gegenüber feindlich gesonnen bin, dann weist mich das Entwicklungsquadrat darauf hin, dass ich gut beraten bin, dieser Person erst einmal besser und aufmerksamer zuzuhören. Es liegt diesem Quadrat die Hoffnung zugrunde, dass auch in dem Konfrontationstyp ein Gegenpol ruht. Wenn ich in einem Team zu Opportunismus neige, wird mir klar, dass ich mich in Richtung Konfrontation zu entwickeln habe.

Die Kunst, diese dialektischen Gegensätze zu vereinen, ist die Aufgabe jeglicher Kommunikation, sei der Anlass privater, beruflicher oder politischer Natur.

Paradoxie: Je mehr Hingabe, desto größer ist die Chance zur Selbstverwirklichung. Ohne Einbindung und Mitarbeit in der Gesellschaft kann Selbstverwirklichung nicht klappen.
Dieses Wertequadrat gibt mir eine Antwort auf meine wichtigste Lebensfrage:
Habe ich das Leben, das ich wirklich leben will?

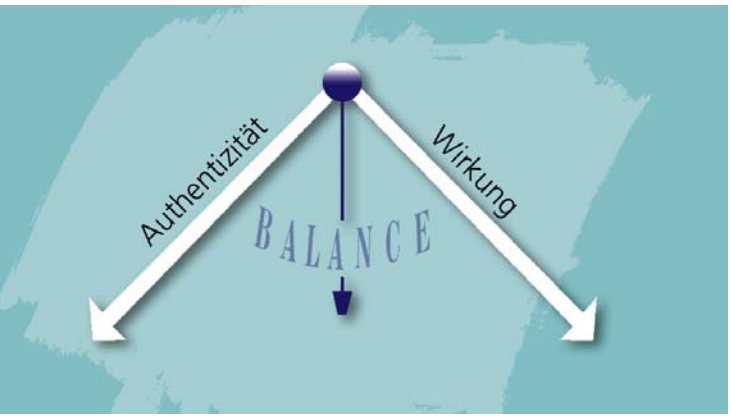
V Wie offen kann ich sein? Selektive Authentizität

Viele Jahre war ich davon überzeugt, dass wir uns inbezug auf Offenheit alternativ für einen der beiden Wege zu entscheiden haben:

Weg 1
Ich muß den Mut aufbringen, meinen lebendigen, aber auch sehr verletzbaren Kern nach außen zu offenbaren. Ich entscheide mich, das in unserer Gesellschaft übliche Versteckspiel aufzugeben, und akzeptiere den schmerzlichen Mißbrauch meiner Offenheit.

Weg 2
Ich will um jeden Preis einen guten Eindruck machen und darf deshalb niemals Schwächen zeigen. Ich suche mir Mittel, die mir helfen, meine tieferliegenden Emotionen zu unterdrücken und das schon so rechtzeitig, dass diese Gefühle gar keine Chance mehr haben, mich auf der bewussten Ebene zu erreichen.

Doch wir sind nicht gezwungen, uns alternativ für einen Weg zu entscheiden. Diesen Rigorismus verlangt uns das Leben nicht ab. Wir würden sogar scheitern, wenn wir es täten.
Kommunikation enthält, ob ich will oder nicht, immer zwei Aspekte: sie verläuft immer im Spannungsfeld zwischen Authentizität und Wirksamkeit. Es ist eine ständige Kompromisssuche zwischen Ausdruck und Wirkung.



Die Balance zwischen beiden Polen macht geglückte Kommunikation aus. Ich kommuniziere nicht echt *oder* wirksam, sondern echt *und* wirksam. Ich möchte in meinem Redebeitrag auf der Versammlung nicht nur authentisch sein, sondern ich möchte auch etwas bewirken und in Besprechungen Einfluß nehmen um Veränderungen anzuregen.

Authentizität

Mit Authentizität ist die Übereinstimmung zwischen drei Bereichen der Persönlichkeit gemeint.

1. Inneres Erleben (was ich fühle, was sich in mir regt)

2. Bewusstsein (was ich davon bewusst mitkriege)

3. Kommunikation (was ich mitteile, nach außen sichtbar werden lasse)

Authentisch sein bedeutet:

- Ich mache mir bewusst, was ich denke und fühle. Ich horche aufmerksam in mich hinein.

- Ich habe den Mut, mich so anzunehmen, wie ich bin und habe den Mut, das anderen zu zeigen.

- Selbstverständlich freue ich mich über Anerkennungen, aber wenn ich keine bekomme, lebe ich auch.

- Ich achte in Gesprächen auf meine eigenen Interessen und Wertvorstellungen.

- Ich äußere meine persönliche Meinung nicht nur privat, sondern auch öffentlich, auch gegenüber der Obrigkeit.

Wirkung

Die Fähigkeit, authentisch zu kommunizieren, beweist einen gewissen Mut, ergibt aber noch keine erfolgreiche Kommunikation. Der Wert Authentizität muß in ausgehaltener Spannung zur Wirksamkeit stehen. Ich möchte offen kommunizieren, aber auch in der Lage sein, wenn die Situation es erfordert, mich zu verschließen und Gefühle nicht zu zeigen. Sehr häufig setzen sich Gefühle unkontrolliert in die Tat um, und ich bin ihnen machtlos ausgeliefert. Diese Gefühle können unsere besten Absichten zunichte machen. Zur kommunikativen Kompetenz gehört auch die Fähigkeit, mit solchen Gefühlen und Impulsen umgehen zu können.

– Wirkung bedeutet bildreich und in sich schlüssig argumentieren zu können. Ich bemühe mich um Allgemeinverständlichkeit, um Gliederung und Ordnung (siehe S.23), um Kürze und Prägnanz.

– Wirkung bedeutet, sich wirkungsvoll darstellen zu können, überzeugen zu können, für Ziele einzutreten. Wenn es sein muss auch kämpferisch.

– Ich schätze die Kunst der Diplomatie und bemühe mich um überzeugende Moderation.

Der Wunsch, in unserer Kommunikation wirken zu wollen, berücksichtigt ein seelisches Grundbedürfnis, das keinesfalls vernachlässigt werden darf. Ich bekenne mich ausdrücklich dazu, im Leben wirken zu wollen. Das hat mit Angeben nichts zu tun. Angeberei ist die Vortäuschung falscher Tatsachen.

Der Wegweiser: Selektive Authentizität

Der Wegweiser in Richtung mehr Offenheit wird oft missverstanden als Aufruf zu totaler Offenheit. Totale Offenheit zerstört Kommunikation, selbst in der allerbesten Zweierbeziehung müssen stets verschlossene Bereiche übrigbleiben, in die keiner eindringen darf. Die Grundlagen der humanistischen Psychologie: Ich fühle mich verantwortlich dafür, wie das, was ich sage und wie ich es sage, beim anderen ankommt. Deswegen sage ich noch lange nicht, was andere hören wollen, sondern ich wähle aus, was ich sage und tue. Alles, was ich sage, ist echt und ehrlich, nicht etwa wahr. Das bedeutet aber nicht, dass ich immer alles sage. Es ist eine Offenheit, die sich an realistischen Gesprächssituationen orientiert, sorgsam auf die Verletzlichkeiten des Menschen achtet und prinzipiell Rücksicht darauf nimmt, wieviel der einzelne verkraften kann.

Der eherne Grundsatz heißt: den anderen so wenig wie möglich zu verletzen. Um diesen Grundsatz klarzustellen und sich eindeutig von anderen Vorstellungen abzugrenzen, hat Ruth Cohn den Begriff der „selektiven (auswählenden) Authentizität" geprägt: Authentizität verweist auf den Ausdrucksaspekt, in dem Begriff der Selektivität kommt die Sorge um die Wirkung zur Geltung.

„Zur Authentizität gehört – erst einmal – zweierlei: Das eine ist, mir möglichst klar zu werden über meine eigenen Gefühle, Motivationen und Gedanken, mir also sozusagen nichts vorzumachen. Das andere ist, das, was ich sagen will, ganz klar anzusprechen. Zur Klarheit gehört, dass ich es so sage, dass es beim anderen ankommen kann. Der andere hat ja ein „Empfangsgerät", das möglicherweise nicht auf mich eingestellt ist, auf das, was ich „sende", und wie ich es „sende". Ich muß also versuchen, mir vorzustellen, wie das, was in mir vorgeht, vom anderen gehört wird. Ich habe einmal formuliert: „Nicht alles, was echt ist, will ich sagen, doch was ich sage soll echt sein. Für mich ist Offenheit nicht etwas, was von Anfang an zwischen Menschen möglich ist, sondern etwas, was vorsichtig erworben und gelernt werden muß. Das kann man nicht sofort und mit Gewalt. Ich glaube allerdings, dass sogar in der allerbesten Beziehung immer noch verschlossene Bereiche übrigbleiben. Ich kann mir keine Beziehung vorstellen, in der totale Offenheit zu jeder Zeit möglich und zu ertragen ist. Ich unterscheide deshalb zwischen optimaler und maximaler Authentizität. Die Richtlinie ist: Das, was sich an persönlicher Erfahrung im Inneren ereignet, mit optimaler innerer Ehrlichkeit und komunikativer Klarheit – also authentisch – dem Partner mitzuteilen. Optimale Authentizität hat immer selektiven Charakter; maximale, d.h.

absolute Aufrichtigkeit kann zerstören. Ich glaube, dass absolute Offenheit ein Aberwitz ist. Andererseits hat unsere Zivilisation eine lange Zeit destruktiver Verschwiegenheit und Heuchelei auszugleichen. Ich glaube daher, dass mit der Offenheit-um-jeden-Preis-Bewegung das Pendel in die Gegenrichtung ausschlägt. Auch hier bedarf es dynamischer Balance – zwischen Scheinheiligkeit und Rücksichtslosigkeit. Oder positiv gesagt: Zwischen gutem Schweigen und guter Kommunikation."
Ruth Cohn (1979)

Wie man keine Freunde gewinnt

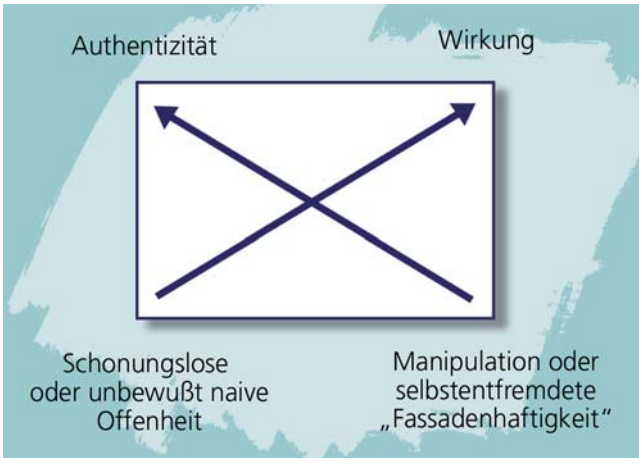
Von vielen Kritikern der Humanistischen Psychologie wird der Bestsellerautor Dale Carnegie als Vorbild hingestellt, vor allem mit seinem Buch „Wie man Freunde gewinnt", im Originaltitel deutlicher: „How to win friends and influence people". Carnegies Anschauungen sind durch folgende Kerngedanken zu umreißen: „Wenn Sie beliebt sein wollen, merken Sie sich die Regel: Lächeln Sie!" „Die einzige Möglichkeit, einen Streit zu gewinnen, ist, ihn zu vermeiden." „Der Köder soll dem Fisch schmecken und nicht dem Angler!" Die Strategie: Wie verpacke ich etwas hübsch und nett und wie verberge ich dabei meine wahren Absichten.

Was wird empfohlen?
Ich gewinne Sympathie und Einfluss auf andere Menschen, indem ich ihre Schwächen einkalkuliere und in die eigene Verhaltensstrategie einbaue. Gewinnen und Verlieren durch Täuschung wird zur vorrangigen Kategorie zwischenmenschlicher Beziehungen. Stellen wir uns folgende Frage: Wirkt es, funktioniert es, ist es eine taugliche, wenn vielleicht auch ethisch nicht ganz „saubere" Strategie? Meine langjährigen Erfahrungen liefern mir meinen Haupteinwand: Wir Menschen haben ein ganz feines Gespür dafür, ob es jemand ehrlich meint oder nicht. Friedemann Schulz von Thun hat die Kritik an Carnegie in einem wirkungsvollen Kerngedanken zusammengefaßt: „Ihre Armseligkeit verrät sich nicht nur in der erstarrten Lächelgrimasse, sondern auch dort, wo eigentlich die Stärke dieses Ansatzes liegen soll: in der (schlechten) Wirksamkeit."

- Es ist ein Irrtum, durch Freundlichkeit oder Anpassung Ziele erreichen zu können. Es gelingt bestenfalls nur kurzfristig als Täuschung.
- Es ist ein Fehler, unbedingt gemocht werden zu wollen. Wir zahlen einen hohen Preis dafür. Schon Plato vermittelte seinen Schülern: Ich kenne keinen sicheren Weg zum Erfolg, nur einen zum sicheren Misserfolg, es jedem recht machen zu wollen.
- Nach Carnegie lächle ich nicht, weil ich möchte, sondern weil ich soll.
- Imponiergehabe hilft nicht weiter, sondern hindert mich, mir selbst und anderen nahe zu sein.
- Wenn ich mich ständig so gebe wie ich nicht bin, besteht die Gefahr, dass der Kontakt zwischen meinem Äußeren und meinem Inneren abreißt.
- Carnegies Empfehlungen bedeuten verbergen. Das verschlingt ungeheure Energien.
- Immer nur Liebsein hilft nicht weiter. Haben Sie keine Angst vor der eigenen Wut. Wir dürfen elementare Basisgefühle wie Angst, Wut, Schmerz und Freude nicht ungestraft unterdrücken.
- Konflikte können nicht durch Ausblenden verhindert oder vermieden werden. Sie sind integrale Bestandteile der Wirklichkeit, die es zu akzeptieren gilt.

Darstellung mit Hilfe des Werte- und Entwicklungsquadrates

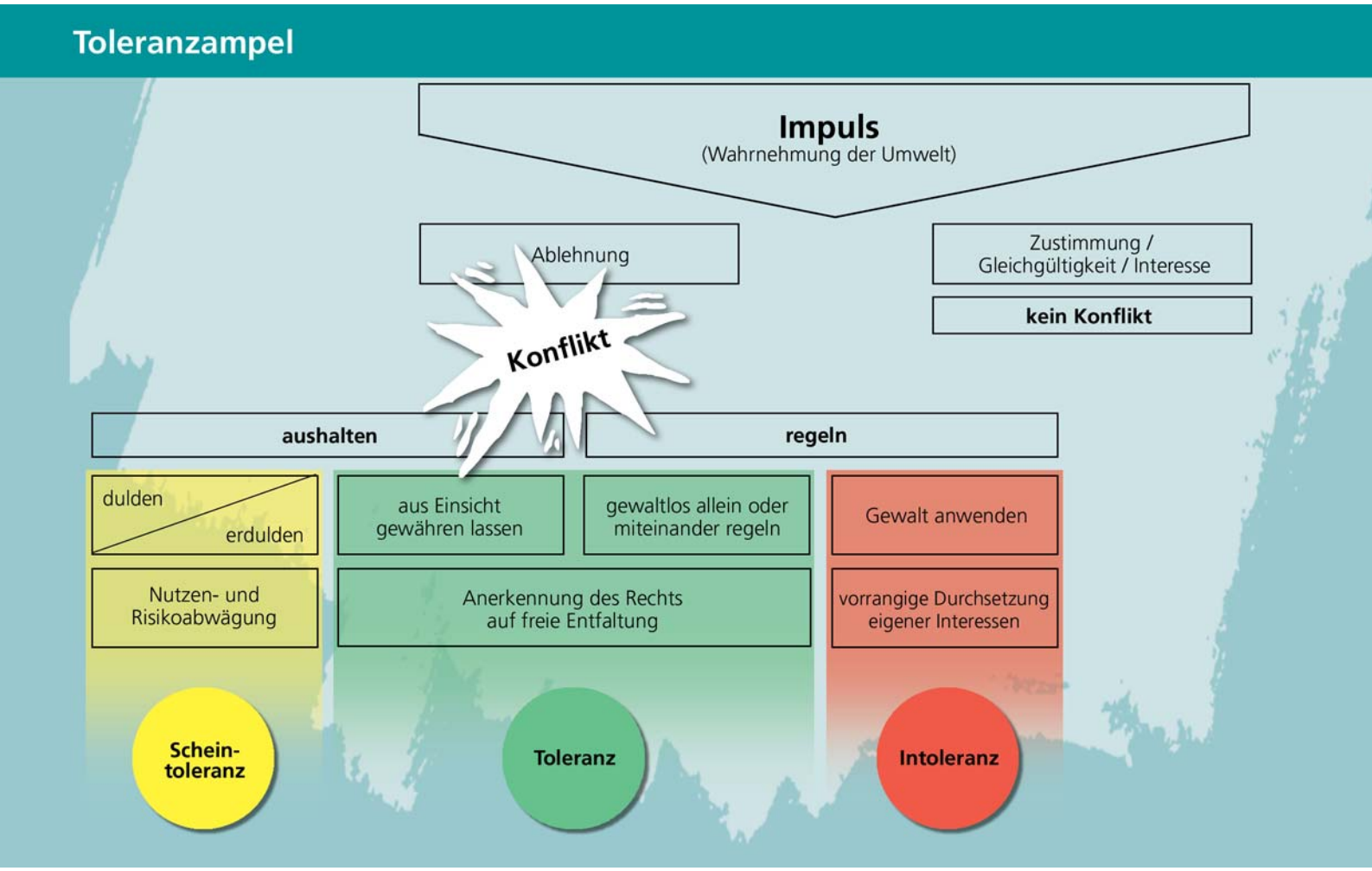
Das Spannungsverhältnis von Authentizität und Wirksamkeit lässt sich auch hervorragend am Entwicklungsquadrat deutlich machen:

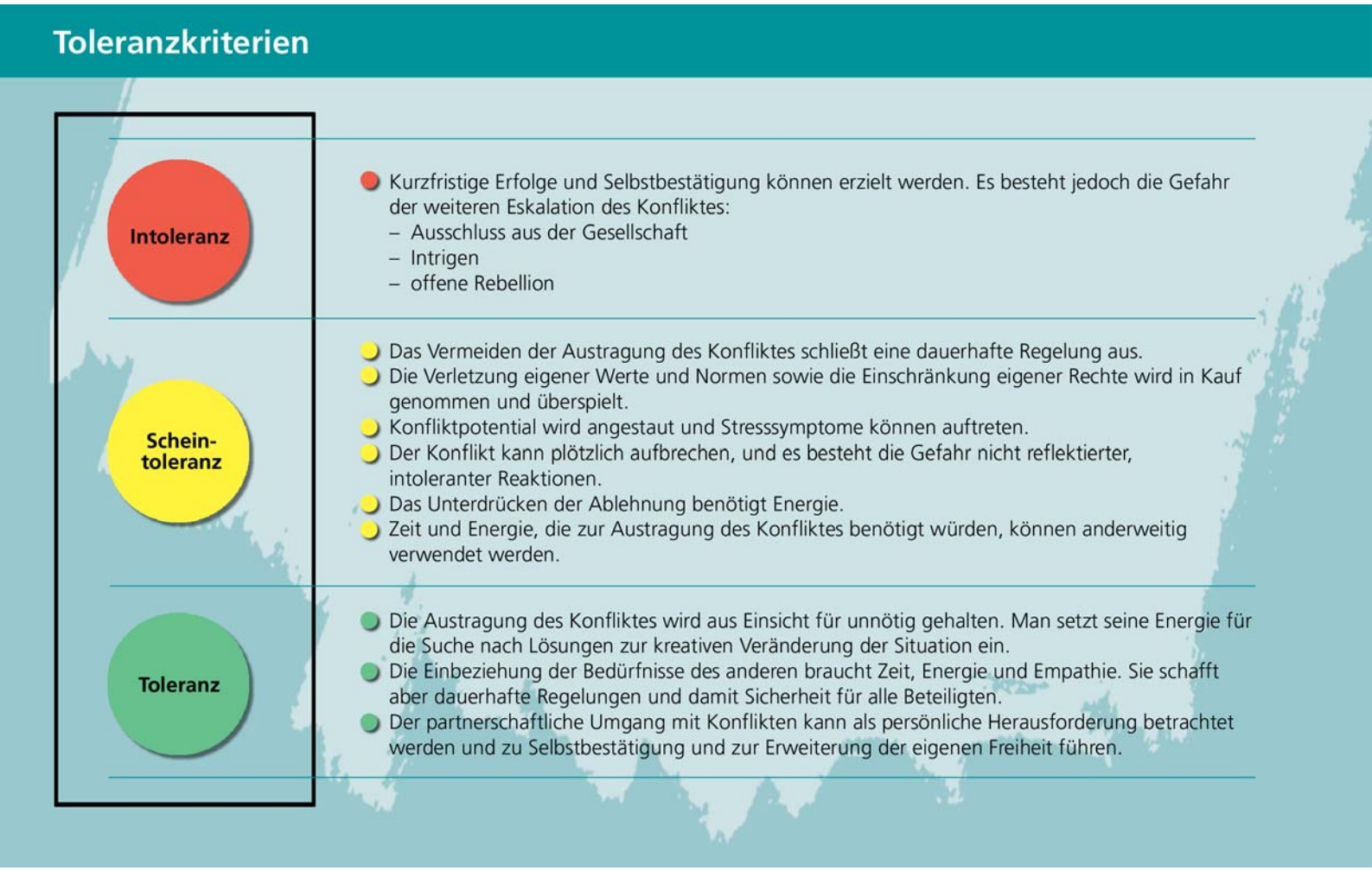


VI Die Toleranzampel oder: Drei Straßen in der Kommunikation: Zwei Sackgassen und eine Wachstumsstraße

Das Programm Achtung + Toleranz ist ein Konzept zur Demokratieerziehung, das zum demokratischen Umgang mit Konflikten in einer pluralistischen Gesellschaft anregt. Es vermittelt Basiskompetenzen zum friedlichen Miteinander. Für die pluralistische und multikulturelle Gesellschaft ist Toleranz eine unverzichtbare Grundhaltung, ohne die kein friedliches Zusammenleben funktionieren kann. Doch Toleranz ist keine Selbstverständlichkeit. Sie muss immer wieder neu gelehrt und erlernt werden.

Das Konzept wurde im Auftrag der Bertelsmann Stiftung von einer Arbeitsgruppe unter Leitung von Susanne Ulrich am Centrum für angewandte Politikforschung (CAP) der LMU in München entwickelt: Ulrich, Susanne: „Achtung + Toleranz", Wege demokratischer Konfliktregelung, mit CD-ROM. Unter Mitarb. v. Jürgen Heckel, Eva Oswald, Stefan Rappenglück, Florian M. Wenzel. Verlag Bertelsmann Stiftung Gütersloh, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2006. Das „Herz" des Programms bildet die Toleranzampel. Es hilft seinen





Benutzern im Alltag, die eigenen Reaktionen besser einzuordnen und Konflikte friedlich auszutragen.

Dieses Modell lässt sich auch vorzüglich auf kommunikatives Verhalten anwenden. Es sind drei Straßen in der Kommunikation, die wir tagtäglich gehen: Zwei Sackgassen, die gelbe und die rote und eine Wachstumsstraße, die grüne. In eine Sackgasse im Verkehr dürfen wir hineinfahren, vielleicht finden wir dort einen Parkplatz, aber wir müssen rückwärts wieder heraus. Wachsen, mich kommunikativ fortentwickeln, tue ich nur, wenn ich auf der grünen Straße unterwegs bin. Egal ob es erfolgreich ist oder nicht, ich mache vielfältige Erfahrungen, die mich in meiner kommunikativen Entwicklung bereichern. Es ist ja eine der vielen „Gemeinheiten" des Lebens, dass wir in der Regel durch Fehler und Missgeschicke mehr lernen als durch Erfolge.

Sackgasse – die gelbe Straße

Die gelbe Straße ist ein gewaltiger Energieschlucker. Am Anfang benötige ich wenig, danach jedoch immer mehr. Ich bin allzu beflissen auf die Zustimmung anderer aus oder will einfach nur ausweichen, habe nicht den Mut fremdes Gelände zu betreten, ein Risiko einzugehen. Oder ich will tarnen, täuschen, verbergen. Es zeugt von geringem Selbstbewusstsein bei jeder Entscheidung an die Wirkung bei Dritten zu denken.

Sackgasse – die rote Straße:

Der Gewaltbegriff wird hierbei sehr weit gefasst und kann von einem spontanen Wutausbruch über die Ausübung von subtilem oder offenem Zwang und die Abwertung fremder Meinungen

bis hin zur körperlichen Gewalt reichen. Es wird versucht, die eigenen Werte und Normen als einzig richtige zu behaupten.
Kommunikative Gewalt kann genauso schmerzhaft sein wie körperliche Gewalt. Durchs Ohr können wir uns gewaltig verletzen. Es hält lange an und ist oft anschlussfähig an neue Verletzungen.
Wer als Führungskraft glaubt, in der Arbeit unvermeidlich den roten Weg gehen zu müssen, wird folgende Erfahrung machen: Er wird immer einsamer!

Die Wachstumsstraße – die grüne Straße

Stell Dir nicht immer die Frage: Was werden die anderen denken? Was sagen die Nachbarn dazu? Habe auch Mut vor den eigenen Freunden. Lass Dir nicht von anderen sagen, wie Du zu sein hast. Ich stelle mich nicht in Reih und Glied, ich mische mich ein, ich kritisiere und protestiere. Es ist eine Suche nach dem Ich, das nicht mitläuft, sondern aufsteht.

Ich lerne Zug um Zug mich im Anderssein wohlzufühlen.

Wo kann mir die Ampel Orientierung bieten?

1. Die Ampel ist ein stiller Feedbacker. Das Wichtigste in Bezug auf meine Kommunikation sage ich mir nicht selbst, das Wichtigste sagt mir die Ampel! Welche Straßen benutze ich wann? Privat, beruflich, politisch?
   Welche Folgen hat es für mein kommunikatives Wachstum, wenn ich mich auf der gelben, der roten oder der grünen Straße bewege?

2. Ich achte auf meinen Energieverbrauch in Kommunikationsprozessen. Wann benötige ich wenig, wann verschleudere ich meine Energie? Je weniger Energie ich verbrauche, desto wohler fühle ich mich. Und wenn ich mich wohl fühle, dann kann ich alle meine kommunikativen Ressourcen mobilisieren.

VII 9 Tipps zur freien Rede

Reden, kommunizieren ist etwas ganz individuelles, was bei dem einen funktioniert, funktioniert bei dem anderen noch lange nicht. Aber bei aller Verschiedenheit haben alle Redner und alle Rednerinnen auch etwas gemeinsam. Dieses Gemeinsame habe ich in „9 Tipps zur Freien Rede“ zusammengefasst. Die Regeln sind gelungener Kommunikation abgelauscht.
Je länger ich Kommunikation trainiere, um so mehr bin ich davon überzeugt, dass es die Summe der kleinen Fehler am Anfang ist, die uns auf ein falsches Gleis führen und von dem nur schwer wieder herunterzufinden ist. Die 9 Tipps enthalten keineswegs etwas Sensationelles, das Sensationelle ist, das immer wieder dagegen verstossen wird.

1.Tipp: Optimaler Redestandort

Der optimale Redestandort ist in jedem Raum woanders, nur wenn wir in einem Kreis sitzen, hat jeder die gleiche Chance, sich Aufmerksamkeit zu verschaffen.

Zwei Kriterien sind ausschlaggebend:

– Kommunikation bedeutet Kontakte schaffen, dem Publikum möglichst nahe sein.

– Das Publikum will Sie nicht nur hören, sondern auch sehen.

Alle Versteckspiele bieten nur scheinbare Vorteile. Überlegen Sie bitte, warum und weshalb Sie und viele andere immer wieder gegen diese einfache Regel verstoßen.

2. Tipp: Freie Körperhaltung – keine Fixierungen

Sprechen ist hörbar gemachtes Atmen. Wenn Sie nicht richtig stehen, atmen Sie nicht richtig, und wenn der Kopf nicht hinreichend mit Sauerstoff versorgt wird, fühlen Sie sich nicht wohl. Es kommt zu Blockaden und Sie können Ihre kommunikativen Ressourcen nicht mobilisieren. Sie benötigen nicht nur einen klaren Kopf, sondern auch festen Bodenkontakt. Sie sprechen mit dem ganzen Körper.

Freie Körperhaltung bedeutet, auf b e i d e n Beinen stehen, die Füße leicht gegrätscht. Stehen Sie nicht auf einem Bein, sie sind kein Storch. Legen Sie gleich viel Körpergewicht auf beide Füße. Alles andere verführt zum Schaukeln und behindert Sie beim Mikrophonsprechen. Wechseln Sie nicht Standbein und Spielbein, wie in Rhetorikbüchern empfohlen. Bemühen Sie sich mit beiden Beinen um feste Bodenhaftung.

Vermeiden Sie Fixierungen. Fixierungen sind der körperliche Ausdruck unterdrückter Erregungen. Einige häufig vorkommene Fixierungen:

- Sie lehnen sich auf das Rednerpult oder halten sich daran fest.
- Sie verschränken die Arme und umklammern mit der linken Hand den rechten Arm kurz hinter dem Handgelenk.
- Sie haben die Hände auf dem Rücken oder in der Hosentasche
- Sie „stützen" eine Säule im Saal.

Weshalb lieben wir alle Fixierungen? Wir wissen, dass unser Körper sehr viel mehr über uns aussagt, als uns lieb ist. Nonverbale Zeichen sind innere Gedanken in äußerer Gestalt.

3. Tipp Blickkontakt – alle anschauen – Sie sind immer Sender und Empfänger zugleich

Blickkontakt fällt vor allem dann auf, wenn er nicht vorhanden ist. Ich schaue meine Gesprächspartner an, ich grenze niemanden durch fehlenden Blickkontakt aus. Der Blick ist im menschlichen Kommunikationsverhalten von zentraler Bedeutung, ist eines der wichtigsten Kommunikationssignale überhaupt. „Das Auge ist das Fenster zur Seele" sagen die Inder. Mit dem Blickkontakt sende und empfange ich in der Feedbackschleife, ich erfahre so die Reaktion der Zuhörer und fühle mich wohl. Unsicher macht mich, wenn ich nicht darauf achte, wie ich wirke.

Der Blickkontakt regelt die Lautstärke, das Redetempo, Sie spüren, ob eine Wiederholung oder ein erklärendes Beispiel angebracht wäre.

4. Tipp Lautstärke: Etwas lauter

Es ist ein Fehler zu laut oder zu leise zu sprechen. Der Tipp heißt „etwas" lauter. Bei Unruhe im Saal nicht lauter werden. Die Versammlung unterhält sich dann noch lauter. Unterbrechen Sie Ihre Rede und schauen Sie einige Sekunden – ohne sich zu bewegen – ins Publikum. Dann starten Sie erneut. Es gibt einen weiteren kleinen Trick, wenn Menschen unaufmerksam sind und nicht zuhören. Statt einfach aufzuhören, sprechen Sie mit leiser, eindringlicher Stimme. Es funktioniert, verlangt aber viel Routine.

Schwieriger ist es, wenn sie in der Regel zu leise sprechen. Zu leise sprechen heißt, sich selbst nicht den nötigen Raum zuzubilligen. Es ist die Schnittstelle zwischen Kommunikation und Selbstwert.

Ermahnungen an das Publikum, doch bitte aufmerksamer zuzuhören, bringen nichts, oft genug erreichen Sie sogar das Gegenteil.

Insgesamt gilt die Regel: Wenn eine Situation kommunikativ unbehaglich ist, fang bei Dir selber an.

5. Tipp:
Eine Rede ist keine Schreibe

Es gibt einen prinzipiellen Unterschied zwischen einer Rede und einem geschriebenen Text. Bei einem geschriebenen Text kann der Leser innehalten und über das Geschriebene nachdenken. Er kann zurückblättern und den Zusammenhang zu dem bereits Gelesenen erneut herstellen.

Eine Rede ist die Verfertigung der Gedanken beim Reden. Sie senden auf vier Kanälen. Dieser Unterschied ist vor allem bei der Ausarbeitung des Stichwortzettels von Bedeutung.

6. Tipp:
Verständlichkeit: Sag es so einfach wie möglich, ohne zu vereinfachen.

Wer versucht einen komplizierten Sachverhalt so einfach wie möglich darzustellen ohne ihn zu vereinfachen, hat die Nase vorn. Ich versuche, mich so verständlich wie möglich auszudrücken. Schon Kurt Tucholsky mokierte sich über Schwulst in vielerlei Reden: „Sie sagen nicht, ein Tisch ist rund, sondern möbeltechnisch gesehen, hat der Tisch irgendwie eine kreisförmige Gestalt."

Vermeiden Sie deshalb Fremdwörter, wo immer es geht. Die Fremdwörterhuberei ist ein deutliches Anzeichen dafür, mit Sprache nicht umgehen zu können. Es gibt aber auch Fremdwörter, die unverzichtbar sind. Sie sind – wie Adorno betonte – die Juden der Sprache, also etwas Nützliches. Ich erkläre Fremdwörter häufig durch einen Nachsatz.

Der Zwang zur Einfachheit, verbunden mit der Auflage „ohne zu vereinfachen", stellt eine große Anforderung dar. Es ist die hohe Kunst der Rede!

Auch in der Sprache dieser Broschüre habe ich versucht nach dem Grundsatz zu handeln: Sag es so einfach wie möglich, ohne es zu vereinfachen. Bei vielen Texten über Kommunikation teile ich den Verdacht des Romanisten und Sprachkritikers Hans Martin Gauger, dass das, „was sich Wissenschaft nennt, zu einer Sprache verkommt", das „wissenschaftlich ist, wer auf diese Weise zu reden versteht", und wenn jemand sich weigert „auf eine bestimmte Art und Weise zu reden", so gilt das schon als ausreichendes Argument, dem Autor Mangel an Wissenschaftlichkeit vorzuwerfen.

Vier Verständlichmacher nach Schulz von Thun:

1. Einfachheit
Ich bilde kurze Sätze – ich bemühe mich um ausdrucksstarke Sprachbilder.

2. Gliederung und Ordnung
Ich achte darauf, dass meine Gedanken geordnet, gegliedert und logisch miteinander verknüpft sind. Ich achte darauf, dass meine Beiträge einen Spannungsbogen enthalten.

3. Kürze und Prägnanz
Beschränken Sie sich auf das Wesentliche, weniger ist meistens mehr. Nur allzu häufig überfrachten wir unsere Beiträge mit Fakten. „Wer etwas zu sagen hat, hat keine Eile. Er lässt sich Zeit und sagt es in einer Zeile", sagte Erich Kästner. Nur sehr selten ist ein Beitrag durch Überlänge besser geworden, aber mancher guter Beitrag ist durch Überlänge deutlich schlechter geworden.

4. Zusätzliche Stimulanzen
Die ersten drei Verständlichmacher sind die Grundsubstanz meiner Rede, die zusätzlichen Stimulanzen sind die Gewürze. Die Rede wird dadurch schmackhafter. Machen Sie sich auf die Suche nach Sprachbildern, berichten Sie über Beispiele aus Ihrer Lebenswelt, sammeln sie ständig kleine lustige Begebenheiten aus dem Alltag. Aber auch hier ist weniger meistens mehr.

7. Tipp:
Der Redeverlauf

Bei meinen Kommunikationskursen an der Ägäis bin ich eines Tages auf die Idee gekommen, einen Redebeitrag in einer Versammlung mit einem Sprung ins Meer zu vergleichen. Selbst wenn das

Wetter schön und das Meer angenehm warm ist, die meisten Menschen müssen sich erst überwinden, bevor sie sich ins Wasser stürzen. Wir tauchen ein, machen unruhige, leicht ängstliche Bewegungen, sind leicht verunsichert oder registrieren sogar kleine Ängste. Nach einigen Sekunden tauchen wir auf, spüren die köstliche Kühle des Wassers, und es stellt sich dieses herrliche Wohlgefühl ein, das uns in einen Zustand aufmerksamer Wachheit versetzt.

So ein Sprung ins Wasser ist vergleichbar mit einem Redevorgang. Wenn ich mich auf einer Versammlung zu Wort melde, muss ich mich dazu überwinden. Es gehört Mut dazu. Das Wohlgefühl, das sich nach dem Gelingen einstellt, ist eine Überwindungsprämie. So wenig wie ich voraussagen kann welche Wellen mein Sprung ins Wasser verursacht, so wenig lässt sich beim Sprechvorgang voraussagen, in welche Richtung er sich entwickelt, denn eine Rede ist immer offen und hat den Charakter einer fortwährenden Entfaltung. Der Sprung ins Meer bzw. in die „Menge" ist die einzige Möglichkeit, um die Wirkung zu erfahren. Die Unsicherheitsphase am Anfang (2) besteht bei allen Rednern, auch den geübten. Es benötigt einfach Zeit, mit unseren vier Kanälen in die vier Ohren der Empfänger hineinzukommen. In vielen Büchern wird empfohlen, bei besonders wichtigen Referaten die ersten Sätze auswendig zu lernen, um diese Unsicherheitsphase zu vermeiden. Ich halte das für falsch. Wir benötigen diese Unruhe, die als Redeangst wahrgenommen wird, aber in Wirklichkeit kreative Unruhe ist. Sie versorgt uns mit der notwendigen Sensibilität, um möglichst schnell in die Ohren der Empfänger hineinzufinden. Ansonsten besteht die Gefahr, bei (4) abzustürzen. Da unsere Zuhörer in Bruchteilen von Sekunden entscheiden, ob sie uns zuhören, ist es sehr viel schwerer, aus dem „Loch" bei (4) wieder herauszukommen.

Drei Stationen im Verlauf einer Rede:

1. Am Anfang abwarten, um Aufmerksamkeit zu erregen. Wenn Sie ruhig dastehen und nicht gleich loslegen wird es ruhiger im Saal.

2. Inhaltlich aber sofort zur Sache kommen. Vermeiden sie Floskeln wie „Es ist schon alles gesagt, aber..." oder: „Wie schon mein Vorredner vortrefflich bemerkte...". Sagen Sie selbstbewusst: „Ich möchte noch zu 2 Punkten Stellung nehmen, die mir für die heutige Diskussion besonderns wichtig erscheinen: 1. – 2...."

.

3. Am Ende einer Rede vermeiden Sie den Fehler, so schnell wie möglich vom Redestandort wegzulaufen. Es wird von den Zuhörern unbewusst als Selbstabwertung empfunden. Genießen Sie den Beifall. Er ist die letzte Feedbackschleife zu ihrem Beitrag. Sie erfahren, wie Ihre Rede angekommen ist. Ist der Beifall lebhaft, zustimmend, heiter oder von der Erleichterung getragen, dass Sie endlich aufgehört haben?

8. Tipp: Die Gedächtnisstütze

Die Gedächtnisstütze ist nicht das Textbuch ihrer Rede, sondern hat die Funktion eines Drehbuches, das Anweisungen für den Verlauf enthält. Ich empfehle ein Minimum an Struktur, diese eröffnet Ihnen ein Maximum an Sicherheit und Entfaltungsmöglichkeiten.

Was für den Bergsteiger die Haken in der steilen Felswand sind, sind für den Redner die Stichworte auf der Gedächtnisstütze. Die Stichworte senden Denkimpulse aus, die Sie zum Freien Sprechdenken anregen. Sie sind der rote Faden für Struktur und Inhalt. Diese Technik ermöglicht uns abwechselnden Blickkontakt mit dem Publikum und unserer Gedächtnisstütze. Wir senden und empfan-

gen zugleich. Nur so sind wir in der Lage, flexibel auf die Reaktion des Publikums zu reagieren.

Regeln:

1. Fertigen Sie sich immer einen Stichwortzettel an, auch in Dienstbesprechungen. Für jeden Grundgedanken Ihrer Rede ein Stichwort. Alles, was Sie sicherer macht beim Reden, sollten Sie nutzen. Eine gute Gedächtnisstütze macht aus meiner Sicht deutlich über 50% Ihrer Sicherheitsbemühungen aus.

2. Nur Stichworte oder kleine Halbsätze aufs Papier, keine ganzen Sätze!

3. Bauen Sie kleine Unterbrechungen ein – es sind willkommene Denkpausen für Ihre Zuhörer.

4. Blätter nur einseitig beschreiben – immer nummerieren!

5. Freie Körperhaltung: Halten Sie die Gedächtnisstütze mit beiden Händen in der Mitte, die Arme leicht abgewinkelt, auf keinen Fall auf die Brust gepresst. Drücken Sie die Gedächtnisstütze auch nicht an den Bauch, sondern achten Sie auf den Abstand zum Körper. Ziel ist, dass Sie dabei optimal atmen können. Ich betone es immer wieder: Nur wenn Sie sich wohlfühlen beim Reden, nur dann können Sie Ihre kommunikativen Ressourcen mobilisieren.

9. Tipp:
Sei Du selbst, dann bist Du gut

Dale Carnegie predigt: Wie verpacke ich etwas hübsch und nett, und wie verberge ich dabei meine wahren Absichten. Mein Haupteinwand: Wir Menschen haben ein außerordentlich feines Gespür dafür, ob es einer ehrlich meint oder nicht. Leider melden wir es oft genug nicht zurück.

Auch Redeängste zu verbergen bringt nichts. Das kostet viel Energie, die mir dann beim Verfertigen der Gedanken fehlt. Kämpfen Sie auf keinen Fall gegen Ihre Redeängste. Wer vor sich selbst und vor anderen zugibt, beim Reden Angst zu haben, hat schon halb gewonnen. Auf die Frage von Teilnehmer/innen ob es da denn überhaupt keine Tipps und Tricks gegen Redeängste gibt, antworte ich stets: „Die gibt es, aber es kennt sie keiner."

VIII Gliedern – Ordnen
Ein Minimum an Struktur schafft ein Maximum an Freiheit

Kreativ und künstlerisch sollten wir an unsere Beiträge und Referate herangehen. Die Erarbeitung eines Vortrages ist ein Produktionsprozeß, der mit der Bildhauerei verglichen werden kann. Vorstellungen und Gedanken wachsen und reifen, die grobe Form bildet sich heraus. Danach wird gefeilt und poliert.

Die Erarbeitung eines Referates ist aber auch ein handwerklicher Vorgang, denn ein guter Inhalt ist nur durch eine gute Form zu vermitteln. Ohne eine geeignete Form bleibt selbst der wertvollste Inhalt wirkungslos. "Die Form ist das Gesetz des Inhalts", sagt Imanuel Kant.

Gliederungsschemata

Die klassische Methode	
Eingang	Erlangung des Wohlwollens, Aufmerksamkeit erregen, den Sende-/Empfangsvorgang herstellen
Erzählung	Gegenstand entwickeln, zum Thema führen
Hauptfrage feststellen	Problembewusstsein wecken
Beweisführung	Argumentation – den eigenen Standpunkt begründen – den gegnerischen Standpunkt widerlegen
Das Ergebnis feststellen	Zielsatz
Schluss	Zusammenfassung, Aufruf

Die analytische Methode	
Einleitung	
Was liegt vor? Wie sind die Zustände? Gründe und Ursachen dafür?	Analyse
Was müsste stattdessen sein?	Utopie
Mit welchen Mitteln können die Zustände geändert werden?	Strategie
Schluss (Handlungsaufruf oder Kerngedanken)	

Die medizinische Methode	
Symptome	Äußere Erscheinungen
Diagnose	Innere Ursachen
Prognose	Schadensverlauf bei Nichteingreifen
Medikation	Welche Mittel dienen der Heilung?
Therapie	Heilungsverlauf

Die dialektische Methode	
These	Feststellung
Antithese	Gegenfeststellung
Synthese	Zusammenschau

Die historische Methode	
Einleitung	
Hauptteil	Chronologische Abfolge der Ereignisse
Schluss	

In der Regel wirkt die historische Methode langatmig und spannungsarm. Bitte nur anwenden, wenn es auf die exakte zeitliche Abfolge besonders ankommt.

Beobachtungsbogen

Zur Person

trifft zu:	voll und ganz	eher mehr	eher weniger	überhaupt nicht	
Freie Körperhaltung					Fixierung
Geeigneter Redeplatz					Ungünstiger Redeplatz
Alle Leute anschauen					Über die Köpfe hinwegsehen
Mimik/Gestik					Zu viel/zu wenig Mimik/Gestik
Natürlich geatmet					Nach Luft geschnappt?
Senden und Empfangen zugleich					Senden/Empfangen misslingt
Etwas lauter					Zu laut/Zu leise
Etwas artikulierter					Undeutlich/Genuschelt
Angemessenes Redetempo					Zu schnell/Zu langsam
Eine Rede ist keine Schreibe					Er/Sie liest ab!

Zu den vier Verständlichmachern

Einfachheit					Kompliziertheit
Gliederung/Ordnung					Ohne Zusammenhang/Unordnung
Kürze/Prägnanz					Weitschweifigkeit
Zusätzliche Stimulanz					Keine zusätzlichen Stimulanzen

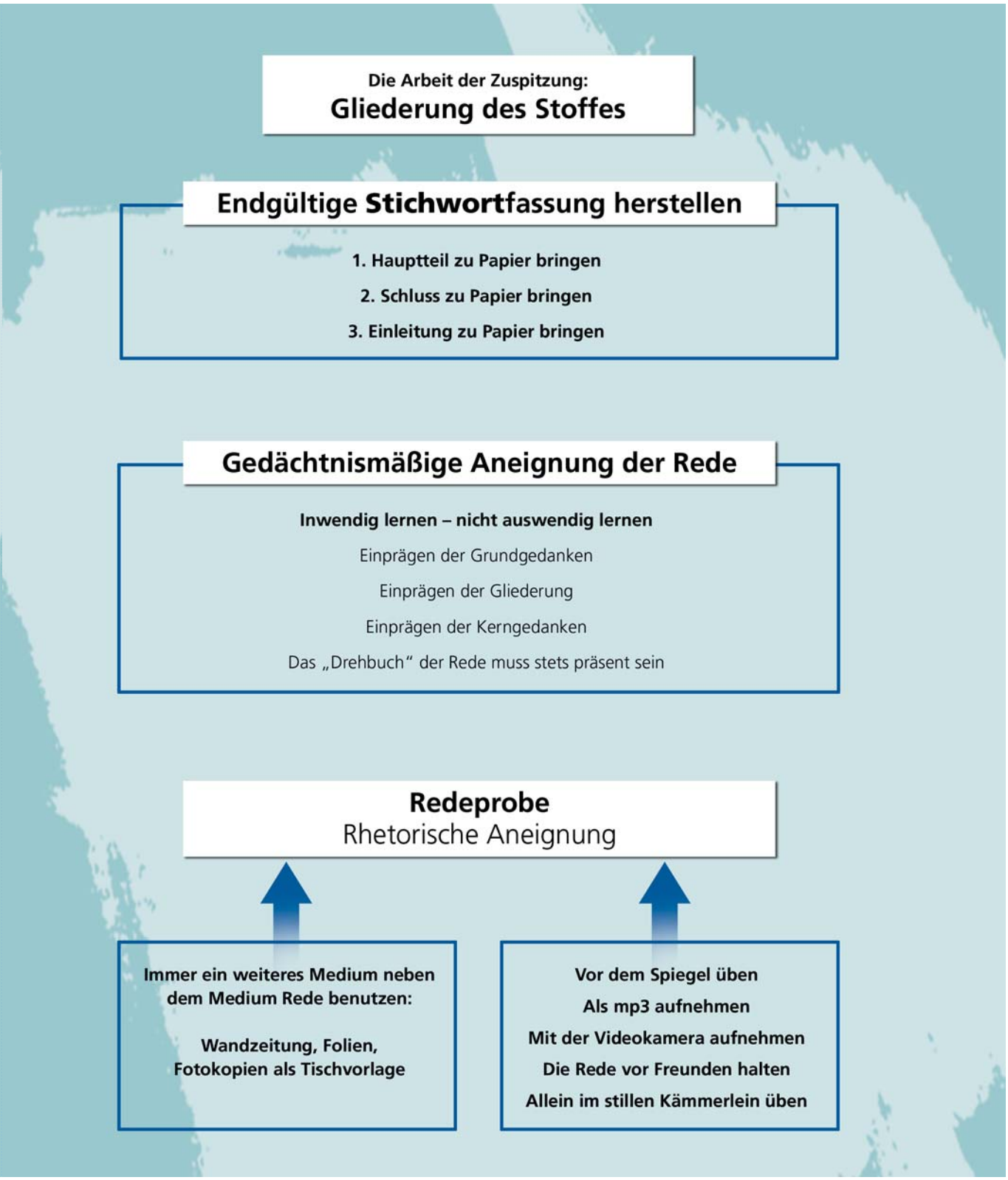
Zur Gestaltung des Vortrages

Erholsame Pausen					Zu wenig Pausen
Am Anfang 5 – 10 Sek. gewartet					Zu schnell angefangen
Inhaltl. sofort zur Sache gekommen					Weitschweifig angefangen
Beifall genossen					Einfach davon gelaufen
Gedächtnisstütze gut genutzt					Gedächtnisstütze kaum genutzt
Wirkungsvoller Schlusssatz					Schlusssatz fehlt
Unsicherheiten nicht verborgen					Unsicherheiten verborgen
Sei Du selbst, dann bist Du gut					Redner/in nimmt eine Rolle ein
Gesamtbewertung					

Redner/in: _____

Kritiker/in: _____

IX Vorbereitung einer Rede oder eines Referates


Die Arbeit der Zuspitzung:
Gliederung des Stoffes
Endgültige Stichwortfassung herstellen
1. Hauptteil zu Papier bringen
2. Schluss zu Papier bringen
3. Einleitung zu Papier bringen
Gedächtnismäßige Aneignung der Rede
Inwendig lernen – nicht auswendig lernen
Einprägen der Grundgedanken
Einprägen der Gliederung
Einprägen der Kerngedanken
Das „Drehbuch" der Rede muss stets präsent sein
Redeprobe
Rhetorische Aneignung
Immer ein weiteres Medium neben dem Medium Rede benutzen:
Wandzeitung, Folien, Fotokopien als Tischvorlage
Vor dem Spiegel üben
Als mp3 aufnehmen
Mit der Videokamera aufnehmen
Die Rede vor Freunden halten
Allein im stillen Kämmerlein üben

X Das Wichtigste im Leben sagt man sich nicht selbst, das Wichtigste wird einem gesagt: Feedback

Feedback sagt mir, wie ich von anderen wahrgenommen, erlebt, verstanden oder missverstanden werde. Darüber hinaus ist es gleichzeitig eine Hilfe zur Orientierung und Regulierung meines Verhaltens. Ich fühle mich dann sicherer, und wenn ich mich sicher fühle, kann ich alle meine kommunikativen Ressourcen mobilisieren.

Missbrauchen Sie Feedback nicht als Racheakt für erlittene Wunden. Feedback richtet sich, wenn negative Kritik geäußert wird, nur gegen ein bestimmtes Verhalten, nie gegen die ganze Person. So wird das Selbstwertgefühl jedes einzelnen möglichst wenig verletzt.

Regeln

1. Freiwilligkeit ist unabdingbar.

2. Ich prüfe meine Motive für mein eigenes Feedback.

3. Ich betone ausdrücklich den subjektiven Charakter, ich spreche nur von mir, kein „man" oder „wir".

4. Ich beschreibe in meinem Feedback, ich schildere meinen Eindruck und berichte von meinen Gefühlen, die mein Gesprächspartner in mir auslöst. Feedback beruht auf Beobachtungen, nicht auf Vermutungen, ich vermeide Interpretationen und Bewertungen, ich urteile und verurteile nicht.
   Mein Gesprächspartner bleibt offen, wenn ich Wahrnehmungen als Wahrnehmungen, Vermutungen als Vermutungen und Gefühle als Gefühle mitteile.

Das Empfangen von Feedback

Ich lerne Rückmeldungen zuzulassen und ich bemühe mich, meiner Mitwelt Empfangsbereitschaft für Feedback zu signalisieren, denn Feedback kommt nicht von allein.

Ich rechtfertige mich nicht, ich argumentiere auch nicht, sondern höre in einem Zustand aufmerksamer Wachheit zu. Ich horche in mich hinein und denke und fühle über das Gehörte und Gesehene nach. Feedback ist, auch wenn es in Form von Ärger auftaucht, immer auch Interesse an meiner Person und führt in der Regel zu intensiven Gesprächen, die ich nicht missen möchte.

Ich teile dem Spender mit, wie es nach seiner Rückmeldung in mir aussieht. Vor allem gebe ich Rückmeldungen über die Langzeitwirkung einer Rückmeldung.

Abschließende Gedanken

Bei aller Wertschätzung für Feedback, bei aller Akzeptanz des Satzes „Das Wichtigste im Leben sagt man sich nicht selbst, das Wichtigste wird einem gesagt (Antoine de Saint-Exupery)", lautet die andere Seite der Medaille: Die Meinung anderer ist und darf für mich keine Leitlinie sein. Ich nehme Positives wie Negatives als wichtige Rückmeldung zur Kenntnis. Ich versuche, daraus zu lernen. Aber das Abwägen, die Prüfung der Brauchbarkeit ist eine Aufgabe, die ich keinem anderen überlassen kann und darf. Nur ein Mensch kann wissen ob das, was ich tue, ehrlich, gründlich, offen und gesund ist, und dieser Mensch bin ich.

XI Moderation

Als Moderatoren nehmen wir eine vierfache Wächterrolle wahr:

- **Wächter über das Thema**
- **Wächter über die Zeit**
- **Wächter über die gleichmäßige Beteiligung aller Anwesenden**
- **Wächter über den kooperativen Arbeitsstil – Moderatorenschutz für Teilnehmer/innen die unfair angegriffen werden**

Klassische Moderation

Die Kunst einen Vorstand oder eine Versammlung zu moderieren, ist eine Schlüsselqualifikation, die unverzichtbar ist, wenn Sie sich im gesellschaftlichen und politischen Bereich einmischen wollen. Gerade wer starre Versammlungsformen überwinden möchte, sollte mit dem klassischen Handwerkszeug der Veranstaltungskommunikation souverän umgehen können. Leider wird dieses Wissen nur allzu häufig benutzt, eine Versammlung zu manipulieren. Das ist nur deshalb möglich, weil sich nur wenige in Geschäftsordnungsdebatten auskennen. Deshalb gehe ich ausführlich darauf ein, weil es nur sehr selten dargestellt wird.

Selbst wenn es Ihnen zu starr und zu bürokratisch vorkommt, Sie sollten sich dieses Handwerkzeug aneignen. Selbst wenn Sie grundsätzlich visuell moderieren, die klassische Antragsberatung sollten Sie auch beherrschen. Sie ist unverzichtbar.

Bei einer Versammlung oder einer Vorstandsitzung haben wir zwischen zwei Antragsformen zu unterscheiden: dem Sachantrag und dem Geschäftsordnungsantrag (G.O.).

Der Sachantrag

Der Sachantrag enthält Forderungen in der Sache: das Thema einer Versammlung festlegen, ein Arbeitsprogramm verabschieden, einen Antrag zu einem Thema stellen.

Wer einen Sachantrag einbringt hat das Recht auf eine Sachdebatte erworben. Der Antrag wird aufgerufen, und es wird um Wortmeldungen gebeten. Das Ordnungsprinzip ist der Eingang der Wortmeldung: Wer sich zuerst meldet ist dran.

Wie lange darf sie/er reden? Solang sie/er will, wenn vorab keine Geschäftsordnung vereinbart wurde.

Wie oft darf er/sie reden? So oft er/sie will!

Wie oft darf sich ein/e Redner/in zu Wort melden? So oft sie/er will.

Liegt keine Wortmeldung mehr vor, so wird über den Antrag abgestimmt:

Wer ist dafür, wer stimmt dagegen, Enthaltungen?

Der Antrag ist bei einer Stimme Mehrheit angenommen (relative Mehrheit), bei Stimmengleichheit abgelehnt. Satzungsänderungen bedürfen einer 2/3 Mehrheit.

Abänderungsanträge

In der Debatte können Abänderungsanträge zum Sachantrag jederzeit mündlich oder schriftlich eingebracht werden. Abänderungsanträge werden vorrangig behandelt, über den weitestgehenden wird zuerst abgestimmt (z.B. Atomausstieg in 10, 5 oder 20 Jahren. Zuerst wird über 5 Jahre abgestimmt, dann über 10, dann über 20 Jahre).

Es ist ein durch und durch demokratisches Verfahren. Ich kann die Regeln aber auch dazu benutzen, eine Debatte zu stören oder zu verzögern mit der Absicht, die Meinungsbildung oder eine Abstimmung zu verhindern. Damit wir uns dagegen wehren können, steht uns das Instrument Geschäftsordnungsantrag (G.O.) zur Verfügung.

Der Geschäftsordnungsantrag

Der Geschäftsordnungsantrag regelt das Verfahren einer Versammlung: Redezeitbegrenzung, Schluss

der Rednerliste, Schluss der Debatte, Vertagung, Raucherpause, Wiedereröffnung der Rednerliste usw.

Bei G.O.-Anträgen gelten drei Prinzipien:

1. G.O.-Anträge werden vorrangig behandelt. Wir melden uns mit zwei erhobenen Händen und rufen: „Zur Geschäftsordnung, bitte!"

2. Während sich bei einem Sachantrag beliebig viele Leute melden dürfen, gilt bei einem G.O.-Antrag der Grundsatz „einer dafür/einer dagegen".
   Wer schon zu dem Sachantrag geredet hat, darf sich nicht mehr zur Geschäftsordnung zu Wort melden.

3. Das Prinzip „weitergehend": Wenn mehrere G.O.-Anträge vorliegen, z.B. Redezeitbegrenzung von 5, 3, oder 10 Minuten, dann wird über den weitestgehenden Antrag zuerst abgestimmt. Das ist der Antrag über 3 Minuten, weil er am weitesten in den bisherigen Ablauf der Versammlung (jeder kann solange reden wir er will) eingreift.

Die Persönliche Erklärung

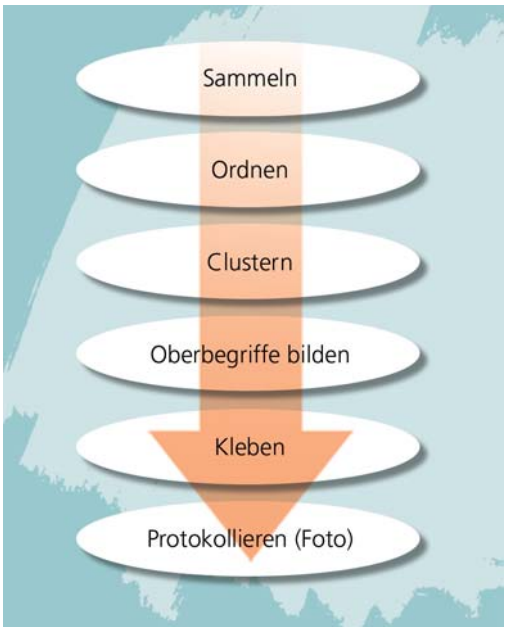
Wenn Sie auf einer Versammlung persönlich angegriffen werden und die Rednerliste geschlossen ist und auch der G.O.-Antrag auf Wiederöffnung der Rednerliste abgelehnt wurde, so bleibt Ihnen immer noch ein Minderheitenrecht: die Persönliche Erklärung (P.E.). Die P.E. ist nicht von Mehrheiten auf der Versammlung abhängig und muss Ihnen gewährt werden. Die Worterteilung erfolgt am Ende der Diskussion vor der Abstimmung. Es dürfen allerdings nur Erklärungen zur eigenen Person sein, keine Bemerkungen zur Sachdebatte.

Visuelle Moderation

Wird bei klassischer Moderation überwiegend das Ohr zur Vermittlung genutzt, so ist es bei der visuellen Moderation vor allem das Auge. Der Mensch behält nach Untersuchungen 20 Prozent durch Hören, 30 Prozent durch Sehen, 50 Prozent durch Hören und Sehen, 70 Prozent, wovon er selbst spricht, und 90 Prozent von dem, was er selbst ausführt. Der Kerngedanke der visuellen Moderation: Jedes Gruppenmitglied ist nicht nur Sprecher, sondern auch Visualisierer seiner Beiträge. Die Beziehungsebene wird dadurch weniger entscheidend. Mit Hilfe der Visualisierung gelingt es, die Sachaussage in den Vordergrund zu rücken.

Kartenabfrage

- Alles auf Moderationskärtchen schreiben
- Nur einen Gedanken pro Karte
- Pro Karte nicht mehr als 7 Wörter
- Halbsätze sagen mehr aus
- Karten zuordnen
- Cluster bilden (Karten nach Sinnzusammenhang gruppieren)
- Mit Hilfe der Gruppe Überbegriffe suchen
- Überbegriffe auf ovale Karten mit verschiedenen Farben schreiben



Erst wenn die Collage fertig ist, werden die Kärtchen auf Packpapier geklebt. Die Collage kann photographiert oder aufgerollt und in der nächsten Sitzung wieder verwendet werden. So kann ohne große Wiederholung die Diskussion dort fortgesetzt werden, wo sie zuletzt aufgehört hat.

Praxistipps

1. Für genügend Pinnwände sorgen
2. Stellwände mit Packpapier bespannen
3. Kopfleiste mit Nadeln bestücken
4. Moderatorenhelfer verpflichten
5. Zügig moderieren
6. Hinweise zum Beschriften der Moderationskärtchen visualisieren:
   - Nur eine Idee, nur ein Vorschlag auf eine Karte
   - Lesbar mit Filzstift schreiben
   - 1 – 3 Karten je nach Teilnehmerzahl
7. Karten verdeckt einsammeln – weder verbal noch nonverbal kommentieren
8. Doppelte Karten nicht unterschlagen
9. Kartentext laut vorlesen
10. Durcheinander, nicht geordnet nadeln – nicht kleben
11. Teilnehmer/innen nicht den Rücken zudrehen
12. Mit kleinen oder einfachen „Haufen" beginnen
13. Beim Finden der Überschriften die Gruppe einbinden
14. Begriffe sorgfältig mit den Teilnehmer/innen diskutieren
15. Überschriften immer gemeinsam finden – durchaus auch ändern
16. Kleben – Fotografieren – Collage aufrollen und aufheben

Nr.	Themen	Punkte	Summe
2	Redeängste	2 3 1 2	8
3	Feedback-Regeln	1 1 1 2	5
1	Nonverbale Kommunikation	3 3 2 3	11
...	.....		
...	.....		

Themenspeicher
An welchen Themen möchte die Gruppe zuerst arbeiten? Punkten: Die Teilnehmer/innen vergeben Punkte, das Wichtigste wird mit 3 Punkten bewertet. Dann vergeben Sie 2 Punkte, und dann vergeben Sie 1 Punkt.

Brainstorming
Brainstorming (Gehirnsturm) ist eine Phantasie anregende Methode zur Ideenfindung in Gruppen. Die Ideen werden in Stichworten oder Halbsätzen auf Moderationskärtchen festgehalten und gemeinsam strukturiert.

Regeln
Jede Idee ist erlaubt, je phantastischer, desto besser

Kritik ist grundsätzlich verboten

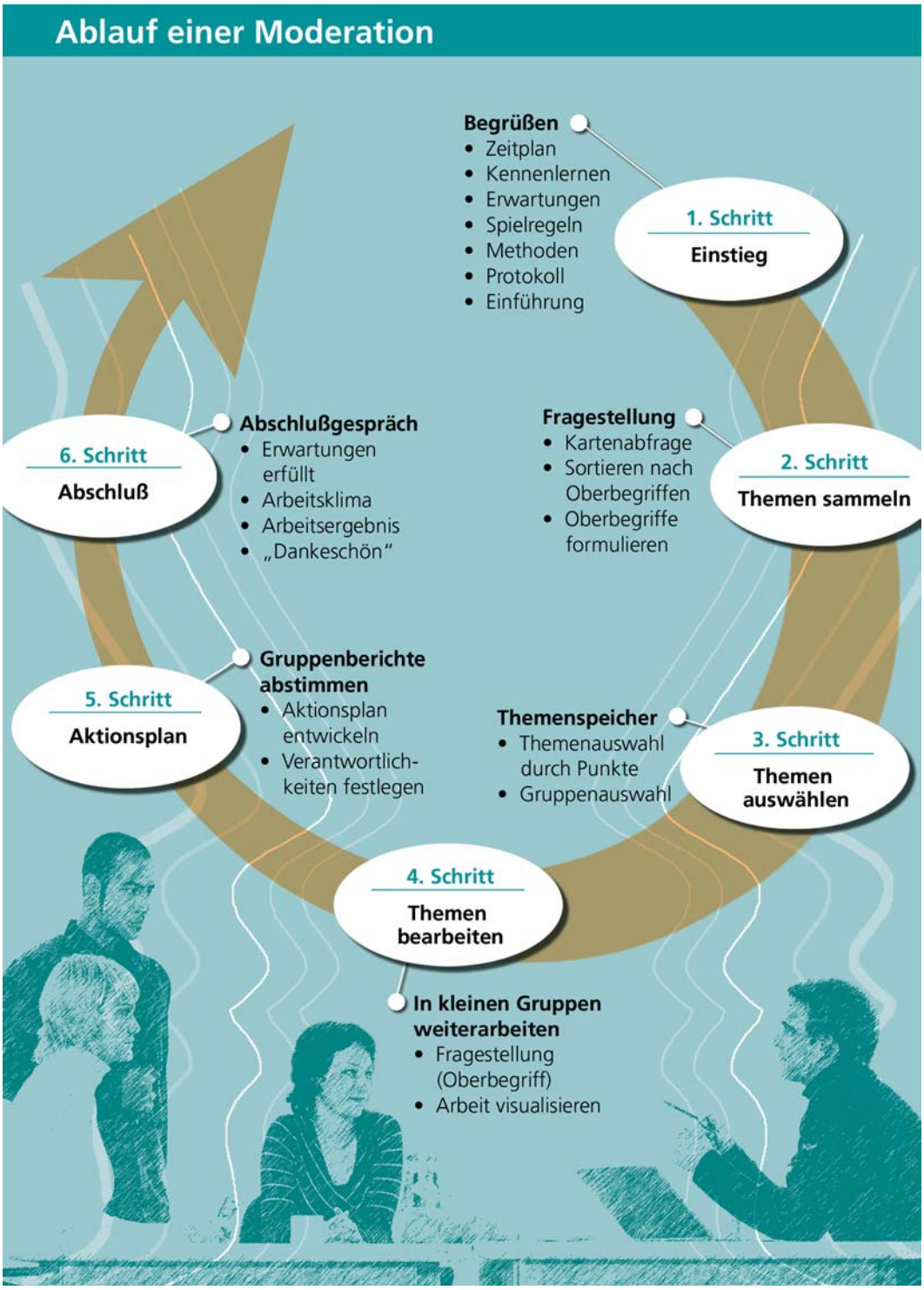
Jeder darf die Ideen des anderen aufgreifen und weiterentwickeln

So viele Ideen wie möglich

Jede Idee ist als Leistung des Teams, nicht eines einzelnen zu betrachten

Aktionsplan

Nr.	was?	wer?	mit wem?	bis wann?	Finanzen	Besonderes



Klassische Gesprächsleitung oder visuelle Moderation?

Soll ich klassisch oder visuell moderieren? Diese Alternative stellt sich nicht. Gelungene Moderation ist stets eine Mischform aus beidem.

Meine Empfehlung: Wo und wann immer es möglich ist, moderieren Sie visuell. Aber Sie sollten auch die klassische Methode beherrschen.

XII Kleine Anleitung für Podiumsdiskussionen

Vorbereitungen:

1. Sich immer sorgfältig sachkundig machen. Das gilt auch für die Einstellungen und Grundüberzeugungen der Mitstreiter. Überlegungen und Fakten zum Thema auf Karteikarten schreiben und als Gedächtnisstütze mit aufs Podium nehmen. So sind Fakten auch in Stresssituationen abrufbar.
   Ansonsten: Die Inhalte inwendig lernen, auf keinen Fall auswendig lernen.

2. Welche Fragen stellt der Moderator?

3. Welche Fragen an die Teilnehmer/innen erwarte ich aus dem Publikum?

4. Welche Fragen werden mir die Podiumsteilnehmer stellen? An welchen Stellen versuchen sie mich zu widerlegen? Wie erkläre ich deutlich die Unterschiede? Wo unterscheiden wir uns, was haben wir gemeinsam?

5. Rollenspiel
   Die Podiumsdiskussion lustvoll mit Freundinnen und Freunden im eigenen „Lager" durchspielen. Das übt und gibt Sicherheit, und Sie laufen nicht Gefahr, dass Ihnen Ihre besten Argumente erst nach Schluss der Veranstaltung einfallen.

6. Fairnessabkommen
   Wenn ich eine Podiumsdiskussion moderiere, lade ich stets zu einem Vorgespräch ein und verabrede mit den Teilnehmern/innen Regeln. Zu Veranstaltungsbeginn erläutere ich sie, und zusätzlich lasse ich die Vereinbarung per Kopie auf die Tische legen.
   Schlägt der Moderator kein Vorgespräch vor: selbst eins vorschlagen!

Allgemeine Überlegungen

Sich beim Veranstalter für die Veranstaltung bedanken, Demokratie lebt von lebendigen Auseinandersetzungen!

Hart auf der Sachebene – verbindlich auf der Beziehungsebene (siehe S.7)

Profilieren Sie sich nicht auf Kosten der anderen Kandidaten, profilieren Sie sich durch Sachkenntnis und Glaubwürdigkeit.

Das Publikum interessiert sich nicht in erster Linie dafür, was ein Kandidat über den anderen sagt, sondern dafür, was er selbst vorschlägt oder selber vorhat.

Nicht auf alles eingehen. Auswählen!

Immer auf allen vier Kanälen senden. Wenn es gelingt, die Sachaussagen mit hohen Selbstoffenbarungsanteilen zu verknüpfen, dann hören die Menschen besonders gut zu.

Die eigenen Auffassungen in Kerngedanken zusammenfassen – mehrfach wiederholen.

Rechthaberei vermeiden. Es lohnt sich nicht, immer recht haben zu wollen.

Andere nicht unterbrechen, aber sich selbst auch nicht unterbrechen lassen.

Sich nicht gegenseitig lächerlich machen, sondern ernst nehmen. Durchaus auch mal sagen, was man an den Mitdiskutanten schätzt.

XIII Die Lernselbsthilfegruppe Kommunikation: Nicht intellektuelle, gefühlte Erfahrungen im Kommunikationstraining vermitteln...

Wenn ich mir eingestehe, dass Kommunikation keine Naturbegabung ist, sondern dass ich lernen kann, weil ich ein ganzes Bündel an Entwicklungsmöglichkeiten in mir herumtrage, und wenn ich mir klarmache, dass „Freies Sprechdenken" weder schwierig noch kompliziert ist, sondern dass ich es bin, der es schwierig und kompliziert macht, und wenn ich weiß, dass dies eine Aufgabe ist, die ich nicht an andere delegieren kann, weil mein gefühlsmäßiges Reagieren und mein Verhalten nur ich selbst ändern kann, dann sollte ich mir eingestehen, dass ich nur etwas erreiche, wenn ich selbst aktiv werde. Aus diesen Gründen schlage ich Ihnen die Gründung einer Lernselbsthilfegruppe „Kommunikation" vor.

Was bringt uns eine Lernselbsthilfegruppe Kommunikation?

Die Gruppe hat die Funktion eines Spiegels für das eigene Verhalten. Sie bietet Chancen zur persönlichen Selbstentdeckung. Wir gewinnen Einblick in bisher nicht bewusste Zusammenhänge des eigenen Kommunikationsverhaltens. Ich kann verschüttete Talente mobilisieren, alte Fähigkeiten ausgraben und neue kommunikative Verhaltensweisen hinzufügen. Es ist völlig egal, ob jemand aus privaten, beruflichen oder politischen Gründen diesen Wunsch hat. Je vielfältiger eine Gruppe zusammengesetzt ist, um so besser. Jeder nimmt so lange an der Gruppe teil, wie er es für notwendig hält.

Aus Erfahrung weiß ich, dass der Gruppenprozess uns etwas gibt, was uns im Leben fehlt: Die Fähigkeit, Vertrauen zu haben und zu schenken, und den Mut, unsere „Verteidigungswaffen", deren Aufrechterhaltung uns ungeheure Energien kostet, wegzuwerfen. Es ist die Verbundenheit der Teilnehmer/innen untereinander, was als befriedigend empfunden wird, die Gruppe kontinuierlich arbeiten und wachsen lässt und erstaunliche Antriebskräfte freisetzt. Ich entwickle in diesem Prozess nicht nur verantwortungsvolles Interesse an mir selbst, sondern auch für die anderen.

Die Lernselbsthilfegruppe Kommunikation wirft einen unschätzbaren, schnell erfahrbaren Gewinn ab: Ich komme im Alltag deutlich besser zurecht und stelle fest, dass mir auch im wirklichen Leben Kommunikation leichter fällt und besser gelingt.

- In der Gruppe lernen die Teilnehmer/innen, Selbstkritik zu äußern und Fremdkritik zu akzeptieren.
- Sie entwickeln die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung, lernen eigene Konflikte erkennen und anzunehmen und die eigenen Bedürfnisse zu artikulieren.
- Sie sind in der Lage, Gemeinsamkeiten und Konfrontationen auszutauschen und in der Gruppe darüber zu reden.
- Sie lernen, mit negativen Gefühlen umzugehen, und Sie sind in der Lage, sie anderen mitzuteilen.
- Sie lernen verschiedene Sichtweisen kennen und akzeptieren. Der Gruppenprozess befähigt zu dialogischer Kommunikation. Die Fähigkeit

zum Dialog bedeutet gleichzeitig die Überwindung von Schwarz-Weiß-Denken und Freund-Feind-Bildern. Sie schließt ambivalenzoffene Einstellungen mit ein.

– Sie kommen unbewussten Regeln und Glaubenssätzen auf die Spur.

– Und last but not least: Es wird die Fähigkeit geschult, sich selbst und eine Gruppe zu leiten.

Ist das ohne professionelle Hilfe möglich?

Wenn Sie die Grundordnung der Lernselbsthilfegruppe ehern einhalten, kann kein Schaden aufkommen. Das Wagnis einer Veränderung gehen Sie in Eigenverantwortung ein. Sie selbst entscheiden, ob Sie sich auf neue Gedankengänge, neue Erlebnisse, neue Erfahrungen einlassen, und wie weit Sie dabei gehen. Die Guppe macht Ihnen nur Mut, über bisher vertraute Grenzen hinauszugehen. In erster Linie geht es darum, dass Sie neue kommunikative Verhaltensweisen ausprobieren, um herauszufinden, ob etwas davon für Ihren Alltag tauglich ist, Ihr verdienter Lohn: Zugang zur eigenen Kreativität. Vielleicht entdecken Sie etwas, was Ihr Leben reichhaltiger macht.

Verhalten Sie sich in der Gruppe wie in einem Supermarkt: Nehmen Sie das mit nach Hause, was Sie gebrauchen können und vergessen Sie den Rest. Langfristig muss Ihnen allerdings klar sein, dass Sie mithelfen sollten, die Regale wieder aufzufüllen. Sonst sind sie eines Tages leer.

Womit fangen wir an?

Die Übungen, mit denen das Kommunikationslernen in den Gruppen durchgeführt werden kann, sind kleine oder auch große Referate, die die Teilnehmer/innen in der Gruppe halten. Es sind Beiträge, die uns im Verein oder im Alltag abverlangt werden.

Über all das wird in der Gruppe metakommuniziert, geben wir uns Feedback. Die Teilnehmer/innen lernen aus ihrem Verhalten, in dem sie darüber kommunizieren. Beiträge, Referate, Gruppenleitungen und Gesprächsführungen werden analysiert und auf ihre Brauchbarkeit für die Praxis ausgewertet, mit anderen Möglichkeiten verglichen und von verschiedenen Sichtweisen aus betrachtet. Was sollte ich vermeiden? Wie kommt mein Referat an? Was hat es lebendig gemacht? Habe ich auf allen vier Seiten gesendet? War ich authentisch oder nehme ich eine Rolle an? Habe ich meine Redeangst verborgen oder offen gezeigt? Habe ich richtig geatmet?

Hilfsregeln, die das Wachstumsklima in den Gruppen fördern:

– Rede über alles, aber sprich von dir.

– Ich unterbreche meinen Gesprächspartner nicht.

– Kümmere ich mich um mich selbst?

– Ich entscheide, ob ich rede oder schweige.

– Ratschläge sind auch Schläge.

– Rede über alles, aber möglichst nicht über zwanzig Minuten.

– Nimm, was du gebrauchen kannst, und vergiss den Rest!

– Erzähl nicht unbedingt das, was du auch deinem Friseur erzählen kannst.

– Wenn die Gruppe dir sagt, du bist ein Frosch, dann ist es höchste Zeit, dass du dich nach einem Teich umsiehst.

Die Grundordnung der Lernselbsthilfegruppe

Anonymität
Es ist geschützt was ich sage, es bleibt im Raum, es wird nicht als Gesprächsstoff missbraucht. Wir gönnen uns einen geschützten Raum.

Konfrontation der Meinungen findet anders statt – es wird nicht diskutiert – es ist ein Supermarkt der Meinungen.
Vorteil: Es gibt keine „Hahnenkämpfe", ich muss mir nicht, während der andere spricht, schon überlegen, wie ich ihn widerlege – ich brauche keine Angst zu haben, dass mein Beitrag verrissen wird.

Jeder spricht nur von sich.
Immer ausbalanciert auf allen vier Kanälen, das erleichtert das Zuhören, „zwingt" aber auch zum Zuhören. Meine persönlichen Erfahrungsräume sind durch diese Regel geschützt, niemand darf dort eindringen. Es geht nicht darum, ob einer Recht oder Unrecht hat, es gibt keine Gewinner und Verlierer. Was ich vorbringe gilt als wertvoll. Die Last der Erkenntnis und des Handelns liegt da, wo sie hingehört: beim Individuum.

Das Prinzip Freiwilligkeit
Es gibt kein du musst und du sollst, sondern du kannst und du darfst.

Du darfst Fehler machen
Fehlerfreundliches Verhalten statt Perfektionismus.

Keine Fragen
Wenn wir ängstlich sind, verschließen sie uns eher, als dass sie uns öffnen.

Für die Komunikationsselbsthilfegruppe empfehle ich direktes Feedback.
Selbsthilfegruppen verzichten in der Regel auf direktes Feedback, sondern vertrauen auf indirektes. Das zwingt die Teilnehmer/innen einfühlsam in die Gruppe hineinzuhorchen.

Keine Ratschläge, denn Ratschläge sind auch Schläge.
In der Gruppe stürzt sich niemand – mit einem Bündel Ratschläge bewaffnet – auf mich. Niemand drängt mir etwas auf, ich bestimme das Veränderungstempo. Ich entscheide, was ich mir zumuten will.

Ich unterbreche nicht
Gewährendes Zuhören – Kein Therapeut greift steuernd ein.

(Ausführlich siehe: Heckel, Jürgen: sich das Leben nehmen. A1Verl., 4. Aufl., 2010, S. 154 ff).

XIV Literatur

Buber, Martin: Das dialogische Prinzip.
Zur Geschichte des dialogischen Prinzips. Bleicher, 1992

Cohn, Ruth C.: Von der Psychoanalyse zu den
themenzentrierten Interaktionen, Klett-Cotta, 1991

Heckel, Jürgen: Frei sprechen lernen.
Ein Leitfaden zur Selbsthilfe. A1 Verl., 4. Aufl., 2010

Satir, Virginia: Selbstwert und Kommunikation. Pfeiffer, 1996

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1, 2, 3.
Rowohlt , 47. Aufl., 2009

Ulrich, Susanne: "Achtung + Toleranz", Wege demokratischer Konfliktregelung, mit CD-ROM. Unter Mitarb. v. Jürgen Heckel, Eva Oswald, Stefan Rappenglück, Florian M. Wenzel. Verlag Bertelsmann Stiftung Gütersloh, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2006.

Watzlawick, Paul: Die Möglichkeit des Anderssein. Huber, 1991

Watzlawick, Paul/Beavin, John H./Jackson, D.:
Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien.
Huber, 1990

Politik und Sprache

Eppler, Erhard: Der Politik aufs Maul geschaut: Kleines Wörterbuch zum öffentlichen Sprachgebrauch. Dietz, 2009

Eppler, Erhard: Kavalleriepferde beim Hornsignal: Die Krise der Politik im Spiegel der Sprache. Suhrkamp, 1992

Leinemann, Jürgen: Höhenrausch. Die wirklichkeitsleere Welt der Politiker. Blessing, 2006

Pörksen, Bernhard: Die Konstruktion von Feinbildern: Zum Sprachgebrauch in neonazistischen Medien. Mit einem Geleitwort von Johano Strasser.
VS Verlag, 2. Aufl., 2005

Strasser, Johano: Leben oder Überleben. Wider die Zurichtung des Menschen zu einem Element des Marktes. Pendo, 2001

Strasser, Johano: Als wir noch Götter waren im Mai. Pendo, 2007

Selbstdarstellung
BayernForum

WERBUNG
Akademie Soziale Demokratie

KommunalAkademie Bayern

Die KommunalAkademie Bayern der Friedrich-Ebert-Stiftung qualifiziert seit 2006 Bürgerinnen und Bürger, die auf kommunaler Ebene bereits aktiv sind oder werden wollen. Sie konnten dazu im Zeitraum bis Ende 2010 aus einem Angebot von bereits über 125 Veranstaltungen wählen.

Mit unseren vielfältigen Aktivitäten wollen wir

- Sie dazu anregen, in Ihrer Kommune mitzuarbeiten,
- Sie darauf vorbereiten, in der Kommunalpolitik Verantwortung zu übernehmen,
- gewählte MandatsträgerInnen dabei unterstützen, ihr Amt noch kompetenter auszuüben
- den öffentlichen Dialog zu aktuellen kommunalpolitischen Themen fördern.

Deshalb veranstalten wir Seminare und Foren, in denen wir Ihnen das notwendige Wissen in zentralen Handlungsfeldern, persönliche und methodische Kompetenzen und das Handwerkszeug für Ihr Ehrenamt vermitteln.

Unserer Modul-Reihe „Mit Erfolg in die Kommunalpolitik" ermöglicht Ihnen an drei Wochenenden einen besonders intensiven Einstieg in die Kommunalpolitik.

Erfolg in der Kommunalpolitik

Die KommunalAkademie Bayern vermittelt Ihnen umfangreiches und auf Ihre Interessen abgestimmtes Wissen zu kommunalen Politikfeldern wie „Stadtentwicklung", „Sozialpolitik" und „Finanz- und Haushaltspolitik". Auch zu Themen wie „Jugend", „Rechtsextremismus" oder „Bürgerbeteiligung" bieten wir Seminare und Planspiele an.

Sie können auch Veranstaltungen zur Weiterentwicklung Ihrer sozialen und methodischen Kompetenzen besuchen. Dazu zählen beispielsweise Seminare zu Gesprächs- und Verhandlungsführung, Öffentlichkeits- und Pressearbeit, TV-Training und Rhetorik.

In der jährlich stattfindenden Sommerakademie haben Sie die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunalpolitikern. In Workshops aktualisieren und vertiefen Sie Ihren Kenntnisstand. Prominente Gäste stellen ihre politischen Standpunkte vor.

Unsere dreiteilige Modul-Reihe „Mit Erfolg in die Kommunalpolitik" verbindet die Vermittlung von politischen Inhalten mit dem Training methodischer und persönlicher Kompetenzen. In Kamingesprächen lernen Sie Oberbürgermeister, Landräte und Abgeordnete kennen, die einen fundierten Einblick in ihre politische Praxis geben.

In unsere Seminaren referieren anerkannte Fachleute und Praktiker aus Kommunalpolitik, Verwaltung, Verbänden und Medien.

Wir freuen uns, wenn unser Angebot Ihr Interesse findet. Sprechen Sie uns auch an, wenn Sie Ideen für weitere kommunalpolitische Bildungsangebote haben

Harald Zintl
Leiter der Kommunalakademie Bayern

Ich freue mich jedes Mal wieder, meine umfassende Erfahrung weiterzugeben und viele Aktive für die kommunalpolitische Arbeit zu qualifizieren.

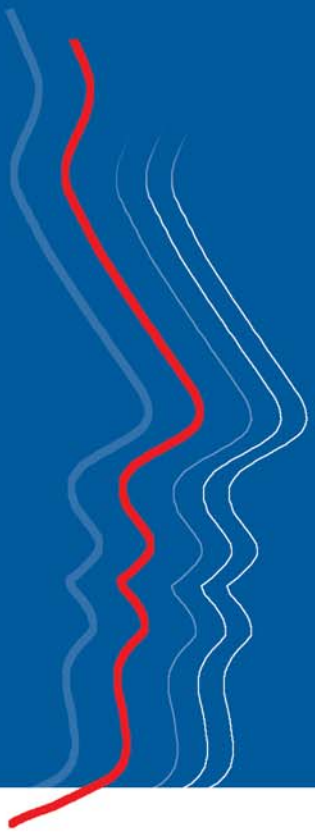
Brigitta Stöber (2. Bürgermeisterin Hersbruck und langjährige Trainerin bei der KommunalAkademie)

Ich habe die Angebote der Kommunalakademie Bayern intensiv genutzt. Sie haben mir den Einstieg in das Amt des Bürgermeisters sehr erleichtert.

Michael Adam (Bürgermeister Bodenmais und regelmäßiger Teilnehmer der KommunalAkademie)

Kontakt:

Kommunalakademie Bayern
Richard-Wagner-Str. 5
93055 Regensburg
Tel. 0941/ 467 1895
Fax 0941/ 79 56 13
kommunalakademie-bayern@fes.de
www.kommunalakademie-bayern.de



Kommunizieren lernen . . .

Anregungen zur Selbsthilfe