

## WHITEPAPER

### Kommuniziere ich – und wenn ja: Wie viele?

Wie die verschiedenen Teile unserer Persönlichkeit auf den Kommunikationserfolg wirken

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- dass die Ausstrahlung der Persönlichkeit immer stärker über den Kommunikationserfolg entscheidet als die Sachbotschaft und deshalb rein oberflächliche Rhetoriktrainings oft nicht den gewünschten Erfolg haben.
- welche Persönlichkeitsanteile und -muster häufig vorkommen und welche Auswirkungen dies auf die Kommunikationswirkung eines Menschen haben kann.
- welche professionell begleiteten und autodidaktischen Möglichkeiten des Persönlichkeits-Coachings es gibt, um die eigene Kommunikationswirkung zu optimieren.

#### Die Autorin

Dr. phil. Nicole Strauss (Jg. 1968) ist psychotherapeutischer Coach und Unternehmensberaterin mit langjähriger eigener Führungserfahrung. Nach Leitungs- und Vorstandsfunktionen in Konzernen und einem Start-up leitet Strauss seit 2008 ihr eigenes Unternehmen. Mit ihrem Lebens-, Management- und Psychologie-Hintergrund begleitet sie Fach- und Führungskräfte dabei, sich selbst und andere gesund zu führen bzw. Krisen und Veränderungen zu meistern. Strauss ist zudem Hochschuldozentin und Fachautorin. Kontakt: [www.nicole-strauss.com](http://www.nicole-strauss.com); [www.xing.com/profile/Nicole\\_Strauss10](http://www.xing.com/profile/Nicole_Strauss10); Twitter: @strausscoaching

#### Inhalt

1. Von stimmiger, charismatischer und unglaubwürdiger Kommunikation .....	2
2. Wie die Persönlichkeit auf den Kommunikationserfolg wirkt .....	5
2.1 „Inneres Team“ auf „Autopilot“ .....	5
2.2 Negative Folgen für die Kommunikationswirkung .....	8
3. Persönlichkeitsentwicklung für mehr Kommunikationserfolg .....	12
3.1 Der professionell begleitete Weg: Persönlichkeits-Coaching .....	12
3.2 Der autodidaktische Weg: Regie auf der inneren Bühne führen .....	15
4. Fazit: Kommunikationserfolg mit Kopf und Herz .....	20

# 1. Von stimmiger, charismatischer und unglaubwürdiger Kommunikation

Ob Medienprofi oder einfacher Fernsehzuschauer, ob psychologisch geschult oder Laie – wir alle kennen das Gefühl: Manager, Politiker oder sonstige Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens können höchst unterschiedliche kommunikative Wirkung haben, etwa wenn sie Pressekonferenzen abhalten, Interviews geben oder in einer Betriebsversammlung vor ihre Mitarbeiter treten. Diese kommunikative Wirkung setzt sich aus zwei Einflussfaktoren zusammen:

- *der Sachbotschaft*: Das sind verbale und visuelle Inhalte, die in der Kommunikationssituation transportiert werden – z. B. der Redetext für eine Aktionärshauptversammlung, die Powerpointpräsentation für die Bilanzpressekonferenz oder die Antworten auf Interviewfragen eines Journalisten.
- *der persönlichen Ausstrahlung*: Diese setzt sich zusammen aus
  - nonverbalen Botschaften, die in der Kommunikationssituation transportiert werden – z. B. Gestik, Mimik, Blick, Schwitzen, Bewegungs-Stereotype (wie nervöses Augenzucken oder Kneten der eigenen Hände) und verbale Stereotype (wie häufiges Räuspern oder Unterbrechungen des eigenen Redeflusses mit „Äh“)
  - einem bestimmten Sozial- und Kommunikationsverhalten, z. B. Streitlust, Aggressivität, Arroganz, Harmoniestreben, Zynismus, Schüchternheit, Aufdringlichkeit, Respektlosigkeit, Humorlosigkeit u. v. m.

Diese zwei Einflussfaktoren der kommunikativen Wirkung ergeben nun drei grundsätzliche Möglichkeiten, wie jemand bei seinen Mitmenschen „überkommt“:

- *Stimmige Kommunikationswirkung*: Sie tritt ein, wenn Sachbotschaft und persönliche Ausstrahlung übereinstimmen und eine ähnliche Botschaft transportieren. In der Persönlichkeitspsychologie spricht man auch von Kongruenz (lat. congruens: „übereinstimmend“, „passend“) oder Authentizität (griech. authentikós: „echt“; lat. authenticus: „verbürgt, zuverlässig“).

## Beispiel

Stimmige Kommunikationswirkung weist etwa Bundesumweltminister Peter Altmaier auf. Seine in Interviews und Home Stories artikulierte Sachbotschaft „Ich mag mein Singledasein und trinke gerne abends allein bei einem guten Buch ein Glas Wein.“ Wird unterstützt von seiner persönlichen Ausstrahlung als introvertierter, gemütlicher, unaufgeregter Genussmensch.

- *Charismatische Kommunikationswirkung*: Sie tritt ein, wenn die kommunizierende Person stärker mit ihrer persönlichen Ausstrahlung als mit ihren Sachbotschaften wirkt und im Gedächtnis ihrer Mitmenschen bleibt. Die Sachbotschaften können sogar völlig in den Hintergrund treten, sie dürfen dabei allerdings der persönlichen Ausstrahlung nicht widersprechen (s. o.: Stimmigkeit).

### Beispiel

Ein Mensch mit charismatischer Kommunikationswirkung ist US-Präsident Barack Obama. Der Sachgehalt des Mottos seiner ersten Wahlkampfkampagne „Yes, we can!“ ist begrenzt und entfaltete doch immense Wirkkraft. Auch Bundespräsident Joachim Gauck gehört in diese Kategorie. Auf der Sachebene hat er seit seiner Wahl noch nicht die erwartete „große, historische Rede“ gehalten; und doch genießt er überdurchschnittliche Sympathiewerte und eine moralische Vorbildstellung in der Bevölkerung. Auch die Kommunikation von „papa emeritus“ Kardinal Josef Ratzinger in seinen letzten Tagen als Papst Benedikt XVI. berührte die Menschen weltweit nicht durch große Sachbotschaften, sondern durch seine persönliche Ausstrahlung. Ratzingers letzte Sachbotschaft an die zahlreich versammelten Gläubigen vor seinem Rückzug hinter die Mauern von Castel Gandolfo war am 28. Februar 2013 ein schlichtes „Buona notte!“ – welch ein Understatement in diesem (kirchen)historisch einmaligen Moment .

- *Unglaubliche Kommunikationswirkung*: Sie tritt ein, wenn Sachbotschaft und persönliche Ausstrahlung eines Menschen unstimmig, inkongruent bzw. nicht authentisch sind. Der Kommunikationspartner oder Fernsehzuschauer hat dann ein klares oder diffuses Gefühl der „Falschheit“ bzw. die kommunizierende Person selbst wirkt „wie im falschen Film“.

### Beispiel

Aktuelle Beispiele für unglaubliche Kommunikationswirkung sind FDP-Chef Philipp Rösler. Die von ihm gewünschte Sachbotschaft ist „Ich habe Führungsstärke.“, die persönliche Ausstrahlung ist hingegen tendenziell unsicher, weich und jungenhaft. Der italienische Politiker und Unternehmer Silvio Berlusconi wollte sich nach der Parlamentswahl im Februar 2013 in verantwortungsvoller Haltung für sein Land zeigen, es dominierte jedoch die bekannte persönliche Ausstrahlung von Egozentrik, Pflichtvergessenheit und Geltungssucht. Der 2012 in die Insolvenz gegangene Drogerieunternehmer Anton Schlecker strebte als Sachbotschaft an, er habe stets alles für sein Unternehmen und die Beschäftigten getan. Als persönliche Ausstrahlung von ihm blieb jedoch hängen: unseriös, beratungsresistent, wenig am Schicksal der Beschäftigten interessiert.

Sowohl am Beispiel der charismatischen als auch der unglaublichen Kommunikationswirkung wird deutlich, wie groß die Bedeutung der persönlichen Ausstrahlung für den Kommunikationserfolg ist:

- Im *günstigen Fall* kann ein Mensch mit glaubwürdiger und situationsgerechter persönlicher Ausstrahlung seinen Kommunikationserfolg bei wichtigen Stakeholdergruppen erheblich steigern. So erhöht beispielsweise der so genannte transformationale Führungsstil, der stark auf dem Charisma des Vorgesetzten beruht, nachweislich die Motivation und Bindung von Mitarbeitern.<sup>1</sup> Auch die Quellen einer solchen Ausstrahlung sind erforscht: ein hohes Selbstwertgefühl, Respekt, Wertschätzung, Aufgeschlossenheit und innere Gelassenheit.<sup>2</sup>
- Meist jedoch sind Verantwortliche für Unternehmenskommunikation oder Kommunikationsberater jedoch mit dem *ungünstigen Fall* konfrontiert: ein Manager oder Politiker wirkt unglaubwürdig und wenig mitreißend. Der Grund dafür ist ein Auseinanderklaffen von Sachbotschaft und persönliche Ausstrahlung. Wenn dies der Fall ist, bestimmt so gut wie immer die persönliche Ausstrahlung die Gesamt-Kommunikationswirkung, während die Sachbotschaft weitgehend verpufft. Der US-Kommunikationspsychologe Paul Watzlawick hat diesem Phänomen immerhin zwei seiner fünf berühmten Kommunikations-Axiome gewidmet: Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler Modalitäten (verbale Sachbotschaften) und analoger Modalitäten (nonverbale persönliche Ausstrahlung). Die Sachbotschaft nennt Watzlawick den „Inhaltsaspekt“ der Kommunikation, während das Nonverbale eher den „Beziehungsaspekt“ der miteinander Kommunizierenden beschreibt – wobei „Letzterer den Ersteren bestimmt“, also die nonverbalen Beziehungsaussagen mächtigere Wirkung entfalten als die verbalen Sachaussagen. In der Psychologie kennt man dies auch als Phänomen des double bind, der Doppelzüngigkeit.

### Beispiel

Eine Mutter sagt zum Kind: „Du bist mein Liebling.“ Körperlich transportiert sie etwas ganz anderes, nämlich Kälte und Zurückweisung. Beim „Kommunikationspartner Kind“ verpufft das Gesagte und setzt sich das Nonverbale (Zurückweisung) als Eindruck fest.

Wer als PR-Verantwortlicher, Berater oder zur eigenen Vervollkommnung also die Verbesserung des Kommunikationserfolgs anstrebt, sollte sich verstärkt mit diesen Fragen beschäftigen:

- Wie entsteht persönliche Ausstrahlung?
- Welchen Einfluss hat die Persönlichkeit eines Menschen auf seine Ausstrahlung?
- Wie beeinflusst persönliche Ausstrahlung den Kommunikationserfolg?
- Wie kann durch eine Transformation von Persönlichkeitseigenschaften eine optimierte Kommunikationswirkung erzielt werden?

<sup>1</sup> Jörg Felfe: Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie Volume 5, Nummer 4 / 2006, S. 163 - 176

<sup>2</sup> Philip Zimbardo, Richard Gerrig: Psychologie. 7. Auflage. Springer Verlag, New York 1999, S. 524

## 2. Wie die Persönlichkeit auf den Kommunikationserfolg wirkt

Die Persönlichkeit eines Menschen bildet sich über die Lebenszeit in einem multifaktoriellen – also auf mehreren Einflussfaktoren beruhenden – Prozess aus. Die wesentlichen Einflussfaktoren sind:

- Vererbung (genetischer Aspekt)
- Elternhaus und Erziehung (Herkunftsaspekt)
- Lebenserfahrungen (biografischer Aspekt)

Auf der Basis seiner genetischen Prädisposition kategorisiert ein Mensch im Laufe seines Lebens die einzelnen Erfahrungen in seiner Herkunftsfamilie und in anderen Situationen seines Lebens zu übergeordneten Erfahrungsmustern. Diese aus der Vergangenheit abgeleiteten Muster dienen ihrerseits als Bewertungsraster, wenn ein Mensch in der Gegenwart auf eine Situation reagieren muss bzw. etwa Zukünftiges plant. Dieses Prinzip – Bewertung und Bewältigung von Gegenwart und Zukunft auf Basis vergangener Erfahrungen – spiegelt sich auch im Aufbau unseres Gehirns wider: In der Vergangenheit erlerntes und seitdem immer wieder angewandtes Fühlen/Denken/Verhalten ist im Gehirn in Form von dicken Strängen aus Nervenzellen repräsentiert. Diese auch Bahnungen (Hüther 1997) genannten Nervenstränge übertragen gemeinsam elektrische Impulse über die Synapsen von Nervenzelle (Neuron) zu Nervenzelle. Je öfter der Mensch in einer bestimmten Art fühlt, denkt und handelt, desto dicker werden diese Bahnungen: Aus Wiederholungen werden Persönlichkeitseigenschaften bzw. -muster, die einen Menschen förmlich biochemisch dazu zwingen, immer wieder in derselben Art zu fühlen, zu denken und zu handeln<sup>3</sup> – auch und gerade in Kommunikationssituationen.

### 2.1 „Inneres Team“ auf „Autopilot“

Die Persönlichkeitspsychologie hilft uns beim Verstehen dieser Gesetzmäßigkeiten, indem sie die abstrakte Vorstellung von Persönlichkeitseigenschaften und -mustern mit etwas anschaulicheren und einprägsameren Metaphern erklärt. Ein verbreiteter Grundgedanke: Die menschliche Persönlichkeit ist ein – jeweils individuell unterschiedlich zusammengesetztes – „inneres Team“, in dem bestimmte „Teammitglieder“ Haupt- und andere Nebenrollen spielen.<sup>4</sup> Typische „Teammitglieder“ sind (aus Gründen der Varianz wird wahllos die männliche und weibliche Form verwendet, jedes Teammitglied kann bei Männern und Frauen auftreten):

---

3 Hüther, Gerald (1997): Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden

4 Schulz von Thun, Friedemann u. a. Das Innere Team in Aktion. Reinbek 2004



Abb. 1: Typische Mitglieder im „inneren Team“ einer menschlichen Persönlichkeit nach Friedemann Schulz von Thun

### Beispiel

Ein neues Vorstandsmitglied sitzt zum ersten Mal auf dem Podium der Bilanzpressekonferenz. Der „Ehrgeizige“ in seinem inneren Team ist grundsätzlich kommunikationsbereit und weiß um die Bedeutung einer sympathischen, dialogorientierten Außendarstellung. Doch der stärker ausgeprägte „Unsichere“ in ihm wird womöglich die kritische Frage eines Journalisten aggressiv „wegbeißen“ und somit die gewünschte Kommunikationswirkung von offener Dialogorientierung verderben.

Bei einem reifen Menschen moderiert der innere „Teamführer“ (der erwachsene, reife Persönlichkeitsanteil) solche Konflikte und führt eine tragfähige Lösung herbei. Weitere sehr verbreitete und wirkmächtige „Teammitglieder“ in der menschlichen Persönlichkeit sind:

- *Inneres Kind und innerer Kritiker*: Eine breite Strömung in der Psychologie<sup>5</sup> geht davon aus, dass der Mensch Erfahrungen der Kindheit speichert und als „inneres Kind“ bis ins Erwachsenenalter mit sich herumträgt bzw. sich von diesem Persönlichkeitsanteil beeinflussen lässt. Ein entmutigtes, ängstliches inneres Kind kann sich beispielsweise in niedrigem Selbstwertgefühl und Versagensängsten ausdrücken oder – mittels Kompensation – zu Kontroll- und Machtorientierung. Sehr eng verwandt damit ist das Konstrukt vom „inneren Kritiker“ – der

<sup>5</sup> Berne, Eric. Spiele der Erwachsenen. Frankfurt/M. 1970; Bradshaw, John. Das Kind in uns. Wie finde ich zu mir selbst? München 1994; Chopich, Erika J. U. A. Aussöhnung mit dem Inneren Kind. Berlin 1998

Persönlichkeitsinstanz, die einen Menschen im Idealfall zur Selbstreflexion und ständigen Perfektionierung anhält, ihn im ungünstigen Fall aber fortwährend demoralisiert, zu noch mehr Leistung peitscht und nie ein Zufriedenheitsgefühl zulässt.

- *Archetypen*: Einer der Begründer der Tiefenpsychologie, Carl Gustav Jung, nimmt in der Psyche des Menschen grundlegende Urmuster und Instanzen an, die er Archetypen nennt.<sup>6</sup> Die bekanntesten Kategorien Jungs sind Animus (die männlichen, gestaltenden, aggressiven Energien in jedem Menschen – Männern und Frauen), Anima (die weibliche, ausgleichende, passive Energie in jedem Menschen) und der Schatten (die völlig verdrängte, ungewollte Seite der eigenen Persönlichkeit, etwa der „Täter“, der „Schwache“ oder der „Abenteurer“).
- *Antreiber*: Der US-Psychologe Eric Berne hat das Modell der Antreiber entwickelt.<sup>7</sup> Es sind dies meist vom Elternhaus eingepflichtete Programmierungen, die ins Unbewusste abgedriftet sind und den erwachsenen Menschen stark beeinflussen können. Typische Antreiber sind „Sei perfekt“, „Mach's jedem recht“, „Beeil dich“, „Sei stark“, „Streng dich an“ und „Sei vorsichtig“.

Was hier in einer der Veranschaulichung dienenden Symbolsprache „Teammitglied“ genannt wird, ist hirnhysiologisch von einer langjährig gewachsenen, dicken und leistungsstarken synaptischen Verschaltung repräsentiert. Wenn der Mensch – was zum größten Teil der wach erlebten Zeit der Fall ist – auf „Autopilot“ funktioniert, wenn also keine bewusste Steuerung des eigenen Fühlens, Denkens und Handelns stattfindet, benutzt das Gehirn bevorzugt diese starken neuronalen Bahnungen und gibt damit immer wieder den jeweiligen „Teammitgliedern“ (unseren Fühl-, Denk- und Handlungsmustern) eine Ausdrucksmöglichkeit. Der Grund: Das Ausagieren von Mustern, Routinen, Stereotypen usw. verbraucht weniger Energie als das Suchen und Umsetzen neuer Fühl-, Denk- und Verhaltensformen. Da das menschliche Gehirn im Ruhezustand bereits rund 25 Prozent und in Stresssituationen bis zu 80 Prozent des Gesamtenergiebedarfs des Körpers verbraucht, ist energiesparendes, effizientes Fühlen, Denken und Handeln für den Menschen überlebensnotwendig. Die Kehrseite: Eben weil unser Gehirn bevorzugt den „Autopilot“-Modus wählt, kommen wir ohne bewusstes Gegensteuern nicht aus unseren Verhaltensmustern heraus, die sich unter Umständen in Kommunikationssituationen negativ auswirken können.

---

6 Jung, Carl Gustav. Über die Archetypen des kollektiven Unbewussten. In: Ders. Bewußtes und Unbewußtes. Frankfurt/M. 1978, S. 11f.

7 Berne, Eric. Was sagen Sie, nachdem Sie guten Tag gesagt haben? Frankfurt/M. 1983

## **2.2 Negative Folgen für die Kommunikationswirkung**

Die Empfehlungen für eine stimmige oder sogar charismatische Kommunikationswirkung sind allgemein bekannt:

Sachebene:

- Klare, kompakte, verständliche Kernbotschaften
- Anschauliche, bildhafte, kontrastreiche, wortschatzreiche Sprache; wenig substantivisch-technokratische Formulierungen
- Zielgruppengerechte Dosierung von Fach- und Fremdwörtern
- Fragen und Einwänden des Gegenübers sachlich, offen und konstruktiv begegnen
- Eigenes Kommunikationsziel unterstützen, z. B. beim Gegenüber Zustimmung, positive Einstellung, Einprägung, Verständnis, Engagement, Unterstützungspotenzial usw. fördern

Verbale Präsentation:

- Situativ angemessene und das Verständnis fördernde Lautstärke
- Den Themen und Botschaften sowie der Situation angemessene Modulation (Veränderlichkeit der Stimme)
- Klare Aussprache
- Angenehme Stimmlage (wichtig für Frauen!)
- Angemessenes und angenehmes Sprechtempo sowie Pausen
- Möglichst wenig Pausenfüller oder Verlegenheitslaute wie Räuspern oder „Äh“
- Möglichst frei sprechen statt wörtlich abzulesen

Nonverbale Präsentation:

- Blickkontakt; bei mehreren Kommunikationspartnern alle in Blickkontakt einbeziehen
- Offene, ruhige und Vertrauen einflößende Gestik
- Entspannte Gesichtsmuskulatur, dosierter Einsatz von Lächeln
- Entspannte, gleichmäßige Atmung
- Gepflegte, der Situation angemessene Kleidung
- Vor der Begegnung ausreichend, aber nicht übermäßig essen und trinken (Hunger und Flüssigkeitsmangel beeinflussen Körpersprache und innere Haltung negativ)

Innere Haltung:

- Selbstsicher, kompetent, gelassen
- Glaubwürdige und authentische innere Haltung zu seinen Kommunikationsbotschaften (Loyalität, Identifikation, Integrität)
- Freude an der kommunikativen Begegnung
- Interesse am Gegenüber
- Antizipieren von Bedürfnissen und Erkenntnisinteressen des Kommunikationspartners



- Flexibilität und Einfühlungsvermögen (z. B. Reaktion auf Störungen)
- Konflikte mit oder Antipathien gegenüber einem Kommunikationspartner vorher bewusst machen und sich innerlich entsprechend wappnen/vorbereiten

Im Folgenden wird nun aus jedem dieser vier Einflussbereiche ein Beispiel erläutert, wie bestimmte Persönlichkeitseigenschaften erfolgreiche Kommunikation torpedieren können. Sie stammen alle aus meiner Beratungspraxis, haben sich also genau so zugetragen und wurden anonymisiert. Das Grundprinzip ist immer gleich:

Eine Person X, die bestimmte Persönlichkeitseigenschaften („Teammitglieder“) in sich trägt, begibt sich eine Kommunikationssituation (z. B. Einzelgespräch, Meeting, Pressekonferenz). Grundsätzlich unterstellen wir der Person X, dass sie eine stimmige oder sogar charismatische Kommunikationswirkung anstrebt. Allerdings aktiviert irgendetwas – eine Äußerung des Gegenübers (z. B. kritische Nachfrage), eine Stimmung im Raum (z. B. „dicke Luft“ im Meeting), ein Detail der Umgebung (z. B. Fehlen des erwarteten Rednerpultes und daher Zwang zum freien Stehen vor Publikum) oder eine Erinnerung/Assoziation von Person X (z. B. Vergleich der aktuellen Situation mit einer negativ verlaufenen früheren Begebenheit) eine oder mehrere „Teammitglieder“. Diese entfalten als tief im Gehirn gebahnte Muster sofort ihre machtvolle Wirkung und verleiten Person X zu einem Fühlen-Denken-Handeln, das die gewünschte positive Kommunikationswirkung torpedieren kann.

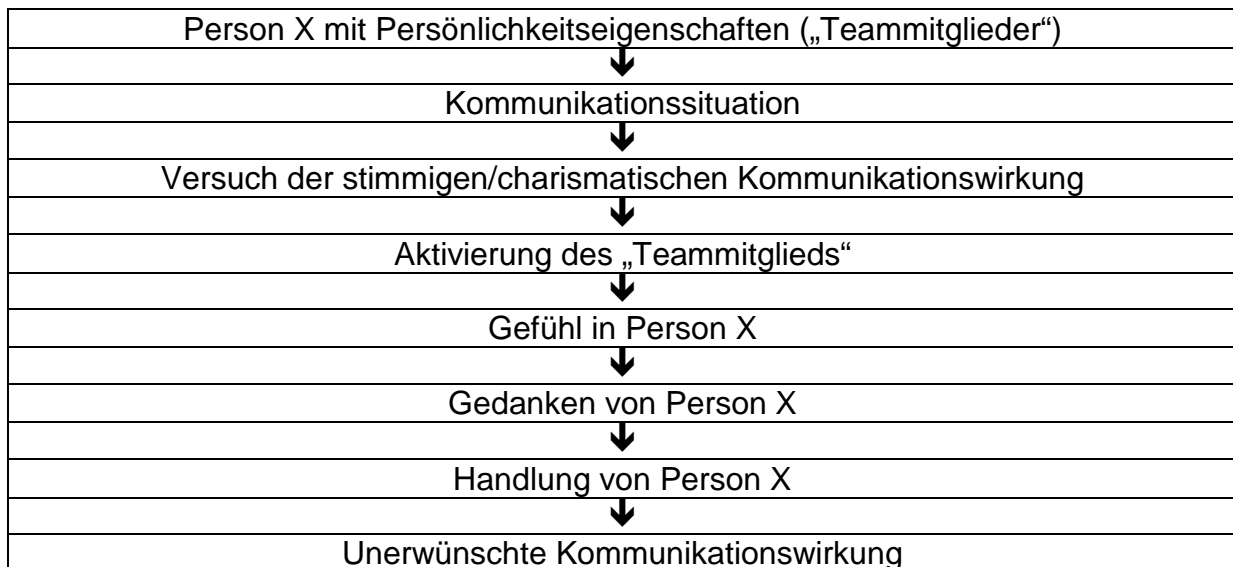


Abb. 2: Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften auf die Kommunikationswirkung

### 1. *Beispiel Sachebene: Die Unsicherheits-Falle*

Der Vorstandsvorsitzende eines MDAX-Unternehmens zweifelt trotz hoher Bildungsabschlüsse und beruflichem Erfolg (unbewusst) an seiner Qualifikation bzw. Kompetenz. Hinzu kommt Scham wegen der ärmlichen Familienverhältnisse, aus denen er sich hocharbeiten musste. Er lebt in ständiger Angst, dass andere ihm auf die Schliche kommen, ihn beschämen könnten und er seine Reputation verliert. Nennen wir sein entsprechendes Teammitglied „Der Nichtskönner/Bluffer“. Für die

Kommunikationssituation „Bilanz-Presskonferenz“ hat der Leiter Unternehmenskommunikation ihn mit dem üblichen Katalog erwartbarer kritischer Journalistenfragen geimpft und auch sachlich-gelassene Antworten vorformuliert. In der Pressekonferenz stellt ein Redakteur folgende Frage: „Herr X, warum ist die Kapitalrendite Ihres Hauses auch fünf Jahre nach ihrem Amtsantritt immer noch niedriger als die der Vergleichsunternehmen A, B. und C? Stimmt ihr Konzernportfolio? Was gedenken Sie gegen die Renditeschwäche zu unternehmen?“ Der CEO startet mit ein, zwei sachlichen Antwortsätzen gemäß der vorbereiteten Q&A-Liste. Das parallel aktivierte Teammitglied „Der Nichtskönner/Bluffer“ hört jedoch statt der sachlichen Frage eine unverhohlene Drohung, dass der Redakteur ihn hier nun öffentlich der Unfähigkeit überführen wolle. Weil dies immense (unbewusste) Angst aktiviert, übernimmt der „Nichtskönner“ bald innerlich die Regie und reagiert mit Gegenangriff und Arroganz: „Und im Übrigen empfehle ich Ihnen angesichts solcher Fragen einmal, auch nur einen Tag meinen Job zu machen. In so einer Redaktion sitzt es sich warm und kuschelig. Wenn Sie in einem Artikel einen Tippfehler haben, ist es morgen schon wieder vergessen. Ich hingegen bin für Tausende Arbeitsplätze verantwortlich .....“ Unerwünschte Kommunikationswirkung: Der CEO, dem solche Ausfälle aufgrund des ungezügelten „Nichtskönners“ in ihm öfter passierten, war unter Journalisten als dünnhäutig, arrogant, beleidigend und respektlos verschrien – mit entsprechend negativer Wirkung auf sein Medienimage.

## 2. *Beispiel verbale Ebene: Die Selbstdarstellungs-Falle*

Eine junge weibliche Nachwuchsführungskraft eines Konzerns nimmt an einer internen Fortbildung teil. Eine Übung: Sie soll einer Gruppe gleich- und höhergestellter Führungskräfte in einer fünfminütigen Präsentation erläutern, wie und warum sie geeignet ist für weitere Karriereschritte. Sachlich könnten ihre Argumente durchaus überzeugen. Allerdings fällt unangenehm auf, dass die junge Frau extrem schnell und dadurch monoton und undeutlich spricht. Man kann ihr kaum folgen, sie macht keine Pausen und verliert binnen kurzer Zeit die Konzentration und Zuwendung Ihres Publikums. Zurück bleibt der Eindruck einer gehetzten, hektischen, fahrigten und übermotivierten Person. In der Nachbesprechung und „Manöverkritik“ ihrer Präsentation kommt lediglich heraus, dass sie das Problem kennt und langsames Sprechen auch schon in einem Rhetorikkurs geübt hat. Sie kann es in entscheidenden Situationen aber nicht durchhalten und fällt ins alte Muster. Ein sich an diese Begebenheit anschließendes längeres Individualcoaching deckte auf, dass die junge Frau von ihren Eltern sehr zu Bescheidenheit und dezent-stillem Auftreten erzogen war (Erziehungsbotschaften: „Eigenlob stinkt“, „Hochmut kommt vor dem Fall“, „Mädchen sieht man, aber man hört sie nicht.“). Das in ihr sehr dominante Teammitglied „Die Bescheidene“ fühlt sich in Situationen, in denen es um Selbstvermarktung und -darstellung geht, äußerst unwohl und versucht, durch schnelles Sprechen „die Sache schnell hinter sich zu bringen.“

## 3. *Beispiel nonverbale Ebene: Die Fassaden-Falle*

Ein angestellter Unternehmensberater betreut hauptsächlich börsennotierte Firmen bei M&A-Projekten und den damit zusammenhängenden strategischen, finanziellen und juristischen Fragen. Er ist langjährig erfahren und gut vernetzt; äußerlich sieht alles nach einer beruflichen Erfolgsstory aus. Im Inneren liegt der Mann jedoch seit

langen in einem Streit mit sich selbst. Seine Teammitglieder „Der Sicherheitsorientierte“ und „Der Angeber“ schätzen sehr die Begleiterscheinungen seiner aktuellen Position: hohes Einkommen mit Gewinnbeteiligung, Dienstwagen, Lufthansa-Senatorstatus, Umgang mit „wichtigen“ Menschen. Seine Teammitglieder „Der Sinnsucher“ und „Der Genießer“ sehnen sich jedoch danach, zum einen weniger und zum anderen in als sinnvoller erachteten Projekten zu arbeiten. Ohne genau zu wissen, warum, schwindet irgendwann der Erfolg des Beraters: Kunden geben keine Folgeaufträge, Akquisitionsvorhaben scheitern in großer Zahl, Mitarbeiter verlassen sein Team. Nachdem der Consultant sich schließlich nach Jahren des inneren Hin und Her entscheidet, sich selbstständig zu machen, kürzer zu treten und überwiegend Beratungsprojekte für kleine Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen zu übernehmen, zieht nicht nur sein geschäftlicher Erfolg sehr schnell wieder an. Er bekommt auch von einem langjährigen Weggefährten die Rückmeldung: „Du hast immer eine recht gute Fassade gezeigt und dem oberflächlichen Betrachter nicht so schnell preisgegeben, dass du in deinem alten Job eigentlich schon lange innerlich gekündigt hattest. Irgendwie geahnt haben das aber viele von uns. Doch jetzt, wo ich einen Vergleich habe und dich so engagiert und authentisch in deinen neuen Projekten erlebe, merke ich auch ganz konkret den Unterschied – bei deinem Händedruck, deinem strahlendem Blick, deiner Präsenz im Raum und deiner offenkundigen Freude an der Arbeit.“ Der Unternehmensberater hat sicher auch in seiner „alten Welt“ fachlich-sachlich gute Arbeit geleistet. Und doch haben offenkundig negative nonverbale Botschaften zu einem Niedergang der Geschäfte beigetragen. Und mit den umgekehrten, positiven nonverbalen Botschaften zog der (Kommunikations-)Erfolg auch wieder an.

#### 4. *Beispiel innere Haltung: Die Misstrauens-Falle*

Der Bereichsleiter Controlling & Rechnungswesen eines Unternehmens ist erster Kandidat für die Beförderung zum Finanzvorstand, wenn der amtierende CFO in einem Jahr in den Ruhestand geht. Für das darauf folgende Jahr plant das Unternehmen den eigenen Börsengang. Der Finanzvorstand wäre dann neben dem CEO eine der kommunikativen Gallionsfiguren des Unternehmens. Aus diesem Grund haben Mitglieder des Aufsichtsrates die Favoritenstellung des Bereichsleiters für den Vorstandsposten jüngst in Frage gestellt. Der Mann gilt fachlich als brilliant. Sein Kommunikations-, Führungs- und Sozialverhalten ist jedoch problematisch: Kommunikativ ist er eher verschlossen und wortkarg, Smalltalk und Repräsentieren sind nicht seine Stärken. Seine Mitarbeiter klagen über eine sehr enge, detailverliebte Führung und viele Überstunden. Kommt es im oberen Management einmal zu Kontroversen oder Meinungsverschiedenheiten, so agiert der Bereichsleiter dünnhäutig, nachtragend und wenig kompromissbereit. Ein vom Aufsichtsrat zunächst aufoktroiertes Persönlichkeits-Coaching entpuppt sich für den Bereichsleiter bald als große und dankbar angenommene Chance, seine Teammitglieder „Der Misstrauische“ und „Der Kontrolleur“ kennenzulernen und in die Gesamtpersönlichkeit zu integrieren. Biografischer Hintergrund war die frühkindliche Erfahrung, dass der Vater die Familie verlassen hatte und die Mutter ihre eigene Verletzung dem Sohn in Form von Erziehungsbotschaften wie „Man kann niemandem vertrauen.“, „Am Ende steht man doch alleine da.“, „Wenn du niemanden brauchst, kann dich auch niemand verletzen.“ weitergegeben hat. Der Bereichsleiter hatte mit diesem Persönlichkeitsmuster im Hintergrund in seinem Gegenüber

unbewusst meist den „Feind“ gesehen und eine entsprechend abweisende, kühle und harte Kommunikationswirkung entfaltet.

### **3. Persönlichkeitsentwicklung für mehr Kommunikationserfolg**

Entgegen der verbreiteten Praxis, den Kommunikationserfolg mit reinen Rhetorik-, Präsentations- oder Etikette-Trainings zu steigern, wird im Folgenden der Weg der Persönlichkeitsentwicklung als Katalysator des Kommunikationserfolges beschrieben. Die nachhaltigste und spürbarste Wirkung verspricht die Begleitung durch einen professionellen Persönlichkeits-Coach, der idealerweise eine psychologische und/oder psychotherapeutische Qualifikation haben sollte. Immer mehr Unternehmen initiieren und finanzieren für ihre Leistungsträger und Repräsentanten solche Beratungsangebote. Aber auch autodidaktisch und eigengesteuert können Menschen über den Weg des Selbst-Coachings ihre Persönlichkeitsstruktur erkennen und mehr oder minder stark transformieren. Personalabteilungen können diesen Prozess mit internen und externen Fortbildungsangeboten unterstützen.

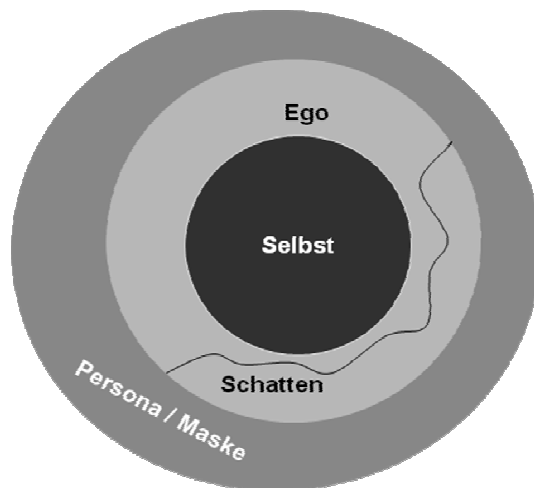
#### **3.1 *Der professionell begleitete Weg: Persönlichkeits-Coaching***

In einem professionell begleiteten Persönlichkeits-Coaching geht es darum, dem Coachee (Klienten)

- ein Verständnis seiner Persönlichkeitsstruktur („inneres Team“) zu vermitteln,
- den o. g. Herkunfts- und Biografieaspekt zu beleuchten („Wie bin ich so geworden?“),
- die Auswirkungen der Persönlichkeitsstruktur auf den bisherigen und künftigen Lebensweg (Erfolg, Beziehungen, Gesundheit, Kommunikation usw.) transparent zu machen und
- dominante, aber den eigenen Zielen nicht dienliche Persönlichkeitsanteile („Teammitglieder“) in eine reife, ausbalancierte Gesamtpersönlichkeit zu integrieren

Ein Klient kommt in der Regel mit dem Ziel zu einem Persönlichkeits-Coaching, etwas in seinem äußeren Leben zu verändern oder zu vervollkommen – etwa sein Kommunikationsverhalten. Dies gelingt umso besser, je genauer der Klient versteht, wie er innerlich zu genau diesem Menschen mit diesem „inneren Team“ geworden ist. Deswegen empfiehlt es sich, im Coaching tiefenpsychologische Ansätze mit aktuellen neurowissenschaftlichen und lerntheoretischen Erkenntnissen zu verknüpfen, um beide Ebenen ansprechen und transformieren zu können:

- die innerpsychische Persönlichkeit (im Folgenden „Selbst“, „Ego“ sowie „Schatten“ genannt) und
- die sich im Äußeren zeigende Person (im Folgenden „Persona“ genannt“).



© Dr. phil. Nicole Strauss

Abb. 3: Die Schichten einer Persönlichkeit aus tiefenpsychologischer Sicht in Anlehnung an C. G. Jung

Die Grundannahme eines psychologisch fundierten Coachings lautet: Jeder Mensch hat ein „Selbst“ - einen gesunden, reifen, ausbalancierten, stressresistenten Persönlichkeitskern. Er ist die Heimstatt von Selbstwert, Selbstliebe und Selbstachtung. Aus ihm erwachsen Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit im Kontakt mit anderen. Er ist die Quelle von Urvertrauen, Gesundheit, Ressourcen, Glück und Erfolg. „Teammitglieder“ die aus dem „Selbst“ heraus gespeist werden, sind z. B. „Der Gelassene“, „Die Kontaktfreudige“, „Der Unabhängige“ oder „Die Menschenfreundin“.

→ **Das „Selbst“: Der reife, ausbalancierte Persönlichkeitskern**

Elterliche Erziehung und andere Lebenserfahrungen (z. B. Traumata, Enttäuschungen, Liebeskummer, Belohnung/Bestrafung) formen über die Jahre den Rivalen des „Selbst“, das „Ego“. So bezeichnet man die gewordenen/gewachsenen/geformten Persönlichkeitsanteile, die sich wie eine Schicht über das „Selbst“ legen und dem Menschen oft vorgaukeln, der einzige Bestandteil seiner Persönlichkeit zu sein. Das „Ego“ steht stark unter dem Einfluss von Botschaften und Anforderungen der Herkunftsfamilie bzw. enger Bezugspersonen. Außerdem passt es sich an gesellschaftliche, ethische und religiöse Regeln und Erwartungen an. Ein weiterer Einflussfaktor ist das sogenannte kollektive Bewusstsein nach C. G. Jung, also archetypische Überzeugungen der Gesellschaft bzw. des Milieus, in dem ein Mensch aufwächst. Sie verraten sich durch das Wörtchen „man“ („Das tut man nicht.“) oder Rollen-Stereotype wie etwa die vom „ganzen Mann“ oder der „guten Mutter“. Das „Ego“ ist die psychische Heimstatt von Angst, Komplexen, Neurosen, Aggression, Stress usw. „Teammitglieder“ die aus dem „Ego“ heraus gespeist werden, sind z. B. „Der Perfektionist“, „Die Harmoniesüchtige“, „Der Helfer“ oder „Die Misstrauische“.

→ **Das „Ego“: Die von Erziehung und Biografie geformten Persönlichkeitsanteile**

Besonders problematische „Ego“-Anteile werden zum „Schatten“. Darunter versteht man psychologisch all das, was ein Mensch an sich verdrängt und verleugnet, z. B. Aggression, sexuelle Neigungen, Wildheit, Arroganz, Hybris, Schwäche u.v.m. Auch das individuelle Unbewusste (z. B. Familiengeheimnisse/-tabus oder pränatale Erfahrungen wie der elterliche Wunsch nach einem Kind anderen Geschlechts oder mütterliche Gedanken an eine Abtreibung) wandern oft in den „Schatten“, ebenso Elemente des kollektiven Unbewussten nach C. G. Jung (über Generationen weitergegebene Prägungen und psychische Muster wie z. B. Frauendiskriminierung, Kriegs-/Flucht-/Migrationserfahrung). Der „Schatten“ in seiner Summe ist die Quelle von Selbstsabotage/-schädigung sowie psychischen und psychosomatischen Krankheiten. „Teammitglieder“ die aus dem „Schatten“ heraus gespeist werden, sind z. B. „Der Gewalttätige“, „Das Opfer“, „Die Unwerte“, „Der Verräter“ oder „Die Neiderin“.

→ **Der „Schatten“: Die ins Unterbewusstsein verdrängten „Ego“-Anteile**

Das „Selbst“ und seine förderlichen Kräfte werden von vielen Menschen kaum wahrgenommen und genutzt. Wir leben und kommunizieren meist vom „Ego“ bzw. dem „Schatten“ gesteuert. Da wir nun aber unserer Umwelt nicht alle Facetten unseres „Egos“ zeigen wollen – schon gar nicht den „Schatten“, sofern wir ihn überhaupt wahrnehmen – agieren wir nach außen mit einer Maske. Wir werden zur „Persona“. So bezeichnete man im antiken griechischen Theater die Gesichtsmaske, die die Rolle des Schauspielers typisierte.

→ **Die „Persona“: Die nach außen gezeigte Maske oder Fassade**

Ein psychologisch fundiertes Persönlichkeits-Coaching unterstützt dabei,

1 →	2 →	3 →	4
Das „ <b>Ego</b> “ besser zu verstehen und hemmend-schädigende Faktoren (z. B. Minderwertigkeitsgefühle, Harmoniesucht, starres Rollenverständnis, innerer Kritiker, Stressfaktoren usw.) zu transformieren	Den „ <b>Schatten</b> “ zu beleuchten und in die Gesamtpersönlichkeit zu integrieren, um so innere Sabotageprogramme zu entschärfen und gebundene Energien freizusetzen	Immer stärker in Kontakt zum „ <b>Selbst</b> “ zu kommen und die dort vorhandenen Ressourcen für die eigenen Ziele zu nutzen	Die „ <b>Persona</b> “ bewusst einzusetzen, um seine Lebensziele zu erreichen

Abb. 4: Die Phasen und Ziele eines Persönlichkeits-Coachings

Unter dem Gesichtspunkt des Kommunikationserfolges bringt ein tiefenpsychologisch fundiertes Persönlichkeits-Coaching den Klienten also Schritt für Schritt dahin,

1 →	2 →	3 →	4
Die Einflüsse des „ <b>Egos</b> “ auf die eigene Kommunikation zu erkennen und zurückzudrängen (s. Beispiele in Kapitel 2.2)	Dem „ <b>Schatten</b> “ ebenfalls keinen Einfluss mehr auf das eigene Kommunikationsverhalten zu geben.	Immer stärker aus dem „ <b>Selbst</b> “ heraus zu kommunizieren und eine authentische Gesamtwirkung zu entfalten	Mit der „ <b>Persona</b> “ die im Coaching gereifte Persönlichkeit charismatisch, überzeugend und zielführend in der Außenwelt zu positionieren und zu „vermarkten“

Abb.5: Nutzen des Persönlichkeits-Coachings für die Kommunikation

### 3.2 *Der autodidaktische Weg: Regie auf der inneren Bühne führen*

Im Nachgang zu einem professionell begleiteten Persönlichkeits-Coaching oder völlig autodidaktisch kann der Mensch in der Regel auch per Selbst-Coaching daran arbeiten, seine Persönlichkeit zu transformieren und effektiver in den Dienst seiner Lebensziele zu stellen.<sup>8</sup> Im Folgenden wird dies am Beispiel des Ziels „erfolgreicher kommunizieren“ erläutert.

Um im Bild des „inneren Teams“ zu bleiben, geht es beim Selbst-Coaching darum,

- die „Teammitglieder“, die den gewünschten Kommunikationserfolg behindern oder sabotieren, zu erkennen und ihren innerpsychischen Einfluss zurückzudrängen und
- die „Teammitglieder“, die den gewünschten Kommunikationserfolg unterstützen könnten, bisher aber zu schwach waren, zu stärken und ihnen zu mehr Entfaltung zu verhelfen.

Da es – bildlich gesprochen – um Rollenveränderungen und Neuinszenierungen im eigenen „inneren Team“ geht, spricht man im Selbst-Coaching deshalb auch von „Regiearbeit“ bzw. davon, „Regie im eigenen Leben zu führen.“ Wie dies aussehen kann, wird nun am Beispiel der jungen Führungskraft aus Kapitel 2.2 erläutert. Zur Erinnerung: Die junge Frau torpediert ihren Kommunikations- und Selbstdarstellungserfolg durch extrem schnelles Sprechen und eine hektisch-getriebene Ausstrahlung. Ursprung dieses dysfunktionalen, ihrer Karriere und ihrer psychosozialen Gesundheit schadenden Kommunikationsverhaltens ist eine Erziehungskonditionierung auf Bescheidenheit, aus deren Sicht offensive Selbstvermarktung verpönt ist.

<sup>8</sup> Ausnahmen sind Personen, die an einer diagnostizierten psychischen bzw. psychosomatischen Störung (wie etwa Depression, Angst, Sucht, Burnout, Anpassungsstörung) leiden und/oder deren Persönlichkeit durch einschneidende Lebensereignisse (Traumatisierung, Missbrauch u. ä.) stark geformt wurde. Sie bedürfen in jedem Falle professioneller therapeutischer Begleitung.

Ein wirkungsvolles Selbst-Coaching setzt sich in diesem in anderen Fällen aus dem disziplinierten Üben und Wiederholen von fünf Schritten zusammen:

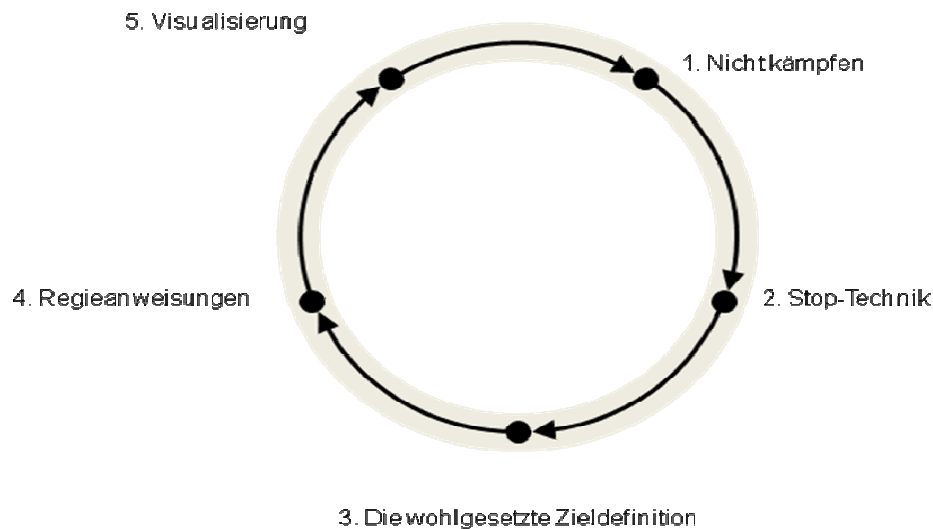


Abb.6: Selbst-Coaching zur Optimierung des eigenen Kommunikationserfolgs

### 1. Schritt: Nicht kämpfen

Eine der größten Fallen beim professionell begleiteten wie beim Selbst-Coaching ist die Verurteilung des Status-quo. Menschen neigen dazu, ungeliebtes Verhalten mit Abscheu zu belegen und sich selbst dafür zu geißeln. Damit jedoch erhöhen sie paradoxerweise gerade die Wahrscheinlichkeit, dass genau dieses ungeliebte Verhalten zementiert wird. Grund ist die oben geschilderte Funktionsweise des Gehirns: Das ungeliebte Verhalten ist eine dicke, energieeffizient arbeitende Nervenbahnung. Wenn man sich emotional und gedanklich auf das ungeliebte Verhalten konzentriert – und sei es auch nur in der guten Absicht, es zu verändern – speist man die dicke Nervenbahnung mit Energie, die dann für das Einüben eines neuen Verhaltens (hier: langsamer sprechen) fehlt. Zunächst einmal sollte sich die junge Führungskraft deshalb darin schulen, ihr dysfunktionales Kommunikationsverhalten des zu schnellen Schreckens und hektischen Gebahrens einfach nur neutral wahrzunehmen und keine emotionale Energie (z. B. Scham, Selbstvorwürfe, Neid auf andere) daran zu verschwenden. Was die eigene Wahrnehmungsschwelle überspringt, verlässt den sich jeder Transformation entziehenden "blinden Fleck" und kann mit Geduld und Disziplin verändert werden.

### 2. Schritt: Stop-Signal setzen

Der zweite Schritt besteht in einer symbolischen Handlung, die dem "inneren Team" signalisiert, dass der Mensch nun die Regisseurrolle im eigenen Leben zu übernehmen gedenkt. Denn die Situation im "inneren Team" der jungen Frau bedarf dringend einer ordnenden Hand. Man kann sich das so vorstellen:

- "Die Engagierte": Toll, diese Fortbildung. Heute kann ich mich vor höheren Führungskräften präsentieren und deren Aufmerksamkeit auf mich ziehen.
- "Die Bescheidene": Aber trag bloß nicht zu dick auf, Eigenlob stinkt.



- "Die Ehrgeizige": Was für ein Quatsch! Ich muss mein Bestes geben, sonst habe ich bei dem Konkurrenzkampf hier im Unternehmen keine Chance.
- "Die Bescheidene": Ich will aber meine Haut nicht so zum Markte tragen. Die müssen doch sehen, dass ich gute Arbeit abliefere. Wozu dieses Anpreisen, das ist mir peinlich.
- "Die Engagierte": Also ich finde das nicht fair von dir, mich so zu verunsichern. Ich habe monatelang gerackert und will diese Präsentation jetzt perfekt hinbekommen. Und du fällst mir in den Rücken – wieder einmal!
- "Die Ehrgeizige": Wisst ihr, ihr Zwei, wenn ihr so weitermacht, können wir das sowieso vergessen. Euer Streit raubt mir den letzten Nerv, ich werde immer gestresster und habe das Gefühl, dass die anderen das auch schon merken.
- "Die Bescheidene": Geht mir genauso, ich fühle mich ganz flau. Wäre gut, wenn alles schnell vorbei wäre und wir gehen könnten, oder?
- "Die Engagierte": Ey, du nervst, ich habe noch nicht alle Kernbotschaften in der Präsentation übergebracht. Wir haben doch nur diese eine Chance.
- "Die Bescheidene": Dann beeil dich wenigstens, ich halte das nicht länger aus, so auf dem Präsentierteller zu stehen.
- Usw.

Hier hilft nur noch eins: Die junge Frau als "Regisseurin ihres Lebens" muss "Stop" rufen. Sonst wird der Streit in ihrem "inneren Team" endlos weitergehen und zu der bekannten kommunikativen Fehlleistung führen. Im Selbst-Coaching lernt die junge Frau, beim kleinsten Auftreten solcher unproduktiven inneren Dialoge zu sich selbst mit Nachdruck "Stop" zu sagen – immer wieder und notfalls Hunderte Male am Tag. Verstärkt werden kann dieses Unterbrechungssignal mit einem Körperanker, etwa indem man sich das rechte Ohrläppchen oder die Nasenspitze kneift oder mit dem Daumen der einen Hand einen Punkt auf der anderen Hand drückt. Die Art des Körperankers ist unwichtig, entscheidend ist, ihn immer identisch auszuführen.

### *3. Schritt: Die wohlgesetzte Zieldefinition*

Mit dem "Stop"-Unterbrechungssignal hat die junge Frau ihrem "inneren Team" signalisiert, dass sie mit der Inszenierung nicht zufrieden ist. Man kennt das von Bühnenproben oder vom Filmset, wenn der Regisseur den Schauspielern mit dem Megaphon Einhalt gebietet und die Szene noch einmal sehen will – aber diesmal anders, besser. Doch wie soll die Szene aussehen? Alle Beteiligten des "inneren Teams" brauchen eine Vision, eine Leit-Vorstellung. Im (Selbst-)Coaching spricht man von der wohlgesetzten Zieldefinition. Das Ziel beschreibt den angestrebten Zustand

- positiv (also ohne Negationen wie "nicht", "keine")
- als ob er schon so eingetreten wäre (also ohne "ich würde gerne", "man müsste", "es wäre schön, wenn ...")
- im eigenen Einflussbereich (also ohne Veränderungswünsche für das Verhalten anderer Personen)

Die junge Führungskraft könnte wie folgt formulieren:

**"Ich präsentiere meine Kernbotschaften konzentriert in einem ruhigen Sprechtempo und mit entspannter Körpersprache."**

oder kürzer

**"Ich atme entspannt, spreche ruhig und bewege mich gelassen."**

oder noch kürzer

**"Ich bin entspannt, ruhig und gelassen."**

Nicht zielführend sind regelwidrige Zielsätze wie etwa "Ich will nicht mehr so hektisch wirken.", "Ich müsste wirklich langsamer reden, sonst ..." oder "Der Dr. Meier soll nicht nicht so anstarren, dann könnte ich auch ruhiger sein."

#### *4. Schritt: Regieanweisungen*

Fassen wir zusammen: Die junge Führungskraft hat ihr unerwünschtes Kommunikationsverhalten wahrgenommen und es geschafft, keine emotionalen Energien wie Scham oder Selbstvorwürfe daran zu verschwenden. Sodann hat sie aktiv die "Regie" übernommen und mit einem "Stop"-Unterbrechungssignal samt Körperanker (z. B. Ohrläppchen kneifen) die laufenden inneren Dialoge ihrer diversen "Teammitglieder" unbrochen. Als nächstes gab sie dem "inneren Team" eine neue, positive Vision der Szene: Sie präsentiert ruhig, gelassen, konzentriert.

Und jetzt? Werden alle "Teammitglieder" begeistert applaudieren und ihrem "Regisseur" zujubeln, das sei das Beste, was sie je gehört hätten? Dann wäre das Selbst-Coaching an dieser Stelle mit einer spektakulären Spontanheilung beendet und die junge Frau "auf Knopfdruck" ein anderer Mensch. Dass die Transformation von Persönlichkeitseigenschaften sowie von Gefühlen, Gedanken und Handlungen so zauberhaft nicht vonstatten geht, weiß jeder aus eigener Erfahrung. Eine einmalige Zieldefinition bewirkt gar nichts. Notwendig ist vielmehr dauerhafte "Regie im inneren Team". Hirnphysiologisch gesehen geht es um das Verlassen der dicken Nerven-"Autobahn" (= schnelles, hektisches Sprechen), um fortan eine enge "Nebenstraße" mit vielen Schlaglöchern zu befahren (= ruhiges, glassenes Verhalten). Wenn die "Regiearbeit" nicht diszipliniert angewendet wird, biegt das Gehirn bei nächster Gelegenheit von der "Rüttelstrecke" wieder auf die komfortabel asphaltierte "Autobahn" ab – die junge Frau fällt in ihr altes Muster zurück. Das ist übrigens auch der Grund, warum 99 von 100 Neujahrsvorsätzen scheitern.

Nach Wahrnehmung, Unterbrechungssignal und Zieldefinition fängt die Arbeit des Selbst-Coachings erst an: Jedes "Teammitglied" wird zu der Zieldefinition der jungen Frau ("Ich bin entspannt, ruhig und gelassen.") eine Meinung bzw. ein Bedürfnis haben, dem sie als "Regisseurin" auf angemessene Art gegenüber treten muss:

- "Die Engagierte" braucht Rückendeckung: Sie ist das "Teammitglied" das am meisten konstruktiv zur Zielerreichung beitragen kann, das von den anderen beiden aber geschwächt und gestresst wird. Die "Regisseurin" ist daher gut beraten, die "Engagierte" aufzubauen, etwa mit kraftvollen Affirmationen (inneren

Leit- und Motivationssätzen): "Ich bin gut und habe den Erfolg verdient.", "Ich bin die richtige Frau am richtigen Ort.", "Ich bin offen für weitere Karriereschritte.", "Meine Leistung und mein Auftreten befördern meinen Erfolg."

→ **Selbst-Coaching per „Affirmation“: Ein Persönlichkeitsanteil wird gestärkt.**

- "Die Ehrgeizige" muss ihre Kraft in den Dienst der Sache stellen: Ehrgeiz ist an sich eine positive, erfolgssteigernde Ressource, in Verbindung mit innerer Unsicherheit oder Streit im "inneren Team" kann daraus aber Verbissenheit und Übermotivation werden. Die junge Führungskraft sollte ihrer inneren "Ehrgeizigen" daher einen "Deal" vorschlagen: "Die Ehrgeizige" unterlässt ab sofort das Einpeitschen und artikuliert keine übertriebenen Versagensängste mehr. Als Gegenleistung bekommt sie Wertschätzung und die Aussicht auf eine gelungene Präsentation mit entsprechenden positiven Auswirkungen auf die Karriere.

→ **Selbst-Coaching per „Deal“: Ein Persönlichkeitsanteil steckt zurück und wird dafür belohnt.**

- "Die Bescheidene" braucht Entlastung und Freiraum: Bescheidenheit kann eine Ressource sein, wenn sie zur Quelle von Gelassenheit wird und unabhängig von äußerem Erfolg macht. Im Falle der jungen Führungskraft wird sie als "falsche" Bescheidenheit zum Erfolgssaboteur. Daher besteht eine geschickte "Regiearbeit" darin, der "Bescheidenen" ausdrücklich die Erlaubnis zu geben, einmal etwas dicker aufzutragen, etwa so: "Wir sind heute erwachsen und nicht mehr das kleine Mädchen von damals. Es ist ok, gute Leistung zu bringen und dies dann auch anderen zu sagen." Oder kürzer: "Ich darf gut über mich reden!"

→ **Selbst-Coaching per „Erlaubnis“: Ein Persönlichkeitsanteil darf neue Wege gehen.**

### *5. Schritt: Visualisierungen*

Zur Unterstützung der wohlgesetzten Zieldefinition und ihrer Erreichung kann man sich im (Selbst-)Coaching noch eine Eigenheit des menschlichen Gehirns zunutze machen: Das Gehirn unterscheidet nicht zwischen Realität und Fiktion, d. h. die Vorstellung einer Situation löst im Menschen oft dieselben Reaktionen aus wie das reale Erleben der Situation. Einige Beispiele:

- Stellen Sie sich einmal vor, sie stehen in der Küche und vor Ihnen liegt eine reife, gelbe, saftige Zitrone. Sie nehmen ein scharfes Messer und schneiden die Frucht in zwei Hälften. Der gelbe Saft fließt auf das Schneidebrett und ihre Finger, sie sehen das saftige gelbe Fruchtfleisch der reifen Zitrone .... Merken Sie etwas? Ihr Speichelfluss wird angeregt, obwohl sie sich dies alles nur vorgestellt haben.

- In den USA wurden 2012 einer gelähmten Frau Elektroden ins Gehirn eingepflanzt. Sie konnte fortan alleine mit ihren Gedanken einen mit den Elektroden verbundenen Roboterarm steuern.<sup>9</sup>
- Eine Studie teilte Menschen, die noch nie Klavier gespielt hatten, in zwei Gruppen. Gruppe A übte tatsächlich an Instrumenten, Gruppe B nur in der Vorstellung. Beide Gruppen zeigten später in Hirnscans die gleichen neuen Nervenverschaltungen in dem für Klavierlernen zuständigen Hirnareal.<sup>10</sup>
- Menschen, die sich nur vorstellten, dass sie eine Zeit lang mit einem ihrer Finger ein Gewicht heben, hatten bald tatsächlich stärkere Muskeln an diesem Finger.<sup>11</sup>
- Schon den 70-er Jahren behandelte das Bellevue Hospital in New York gelähmte Schlaganfallpatienten erfolgreich damit, dass sie sich täglich vorstellten, Arme oder Beine wieder bewegen zu können – und sehr oft stellte sich bald schon tatsächlich mehr Mobilität ein.<sup>12</sup>

Für das kommunikative Verbesserungsvorhaben der jungen Führungskraft heißt das: Es lohnt sich für sie, in ruhigen Momenten und speziell vor einer kritischen Präsentationssituation das „Regieführen“ wörtlich zu nehmen und sich den Zielzustand einer gelassenen, entspannten Präsentation im eigenen „Kopfkino“ vorzustellen. Dazu reicht es, für ein paar Minuten an einen ruhigen Ort zu gehen, die Augen zu schließen und sich vorzustellen, wie man in bester Manier die Präsentationssituation meistert. Je realer, lebendiger und mit guten Gefühlen verbunden die inneren Bilder sind, umso mehr dient eine solche Visualisierung der Zielerreichung. Im Spitzensport wird die Visualisierungstechnik schon lange erfolgreich eingesetzt, etwa um sich als Skiläufer seinen perfekten Slalomschwung oder als Tennisprofi den knallharten Aufschlag vorzustellen. Hirnphysiologisch unterstützt „Kopfkino“ den Umbau von der „Autobahn“ zur „Nebenstraße“, wodurch mit der Zeit die Veränderung des unerwünschten Kommunikationsverhaltens (hier: schnelles Sprechen) zum erwünschten Zustand der Gelassenheit immer leichter wird.

#### **4. Fazit: Kommunikationserfolg mit Kopf und Herz**

Kommunikationsprofis kennen die Faustformel, dass der Kommunikationserfolg zu weniger als zehn Prozent vom Inhalt des Gesagten bestimmt wird. Viel wirkmächtiger sind Körpersprache und innere Haltung des Kommunizierenden. Herausgefunden hat das in den 60-er Jahren des vergangenen Jahrhunderts der US-amerikanische Psychologe und Professor der University of California in Los Angeles, Albert Mehrabian. Genaugenommen untersuchte er Folgendes: Person A macht eine Mitteilung. Dabei sind Inhalt, stimmlicher Ausdruck und mimischer Ausdruck von A bewusst widersprüchlich. Sodann wird untersucht, was darauf Einfluss nimmt, ob Person B der von A getroffenen Mitteilung positiv oder negativ gegenübersteht („like“/„dislike“). Das inzwischen weltbekannte Ergebnis: Zu sieben Prozent

---

9 Der Spiegel online vom 17. Dezember 2012

10 J. Dispenza. Ein neues Ich, Koha 2012, S. 86

11 J. Dispenza. Schöpfer der Wirklichkeit, Koha 2011, S. 77

12 J. Dispenza. Schöpfer der Wirklichkeit, Koha 2011, S. 81

entscheidet der Inhalt über das emotionale Urteil von Person B, zu 38 Prozent der stimmliche Ausdruck und zu 55 Prozent der mimische Ausdruck.<sup>13</sup>

Da die letzten beiden Faktoren ihrerseits stark von der inneren Haltung und Persönlichkeit eines Menschen determiniert sind, kann aufbauend auf Mehrabian die These vertreten werden: Der Kommunikationserfolg entscheidet sich nicht über Redemanuskripte und Powerpointfolien und auch nicht über Farb- und Stilberatung. Er entscheidet sich über Persönlichkeitsentwicklung. Denn nur wenn ein Mensch sein „inneres Team“ kennt und die einzelnen „Teammitglieder“ als Regisseur steuern und inszenieren kann, wird die gewünschte, bewusste Kommunikationswirkung erzielt. Rein oberflächlich-instrumentell ausgerichtete Rhetorik-, Präsentations- und Etikette-Trainings sind Zeit- und Geldverschwendung. Sie entfalten im schlimmsten Fall sogar die unerwünschte Wirkung, dass ein Mensch künstlich und unglaubwürdig wirkt. Ein persönlich reifer und geklärter Mensch kann indes von einer darauf aufbauenden Vervollkommnung seiner Rhetorik, seiner Kleidung und Accessoires und seiner Bewegungs- und Atemtechnik enorm profitieren.

---

<sup>13</sup> Mehrabian, Albert. Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes. 2. Aufl. Belmont, Calif. : Wadsworth, 1981