

Kommunikation
Erfahrungen
Praxis

„ACH“

ACH NEIN

ACH SO

ACH JA

OTTO BUCHEGGER

Inhaltsverzeichnis

Kommunikation.....	3
Netzwerke.....	5
Das persönliche Gespräch.....	7
Effektive Nachrichten.....	8
Aspekte einer Nachricht.....	9
Tests für effektive Kommunikation.....	11
E-Mail, SMS, Chats, Videokonferenzen.....	12
Telefon.....	14
Konferenzen - Verhandlungen - Meetings.....	15
Die Kommunikation in Pausen.....	18
Lobbying.....	21
Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit.....	23
Präsentationen.....	24
Die Praxis der Präsentationen.....	25
Die Praxis der Kommunikation.....	26
Tipps für die Kommunikation.....	27
Probleme der Kommunikation.....	28
Die Praxis des Schreibens.....	31
Quellen, Literatur und Impressum.....	35

Siehe auch

Die Praxilogie www.praxilogie.de

Buchegger Denkstelle www.buchegger.de

Die Kunst der Klugheit www.buchegger.com

Opa Otto erzählt www.opa-otto.de

Dort befinden sich auch Literaturverzeichnis und Impressum

Details zu Otto Buchegger auf www.buchegger.de/otto-buchegger.html

Gedruckt im Oktober 2013 bei <http://www.copydrucktue.de/>

Kommunikation

Gute Kommunikation ist die Lebensader jeder Organisation, jeder Firma, jeder Gemeinschaft. Deshalb sind die Kommunikationsfähigkeiten eines Menschen sehr bestimmend für seinen Erfolg. Wie gut wir Botschaften, Nachrichten, Gefühle und Stimmungen senden und empfangen können, wird in hohem Maße unsere Leistung bestimmen. Nur wer ganz für sich allein arbeiten und leben kann, für den wird die Kommunikation weniger wichtig sein. Es ist daher mehr als wichtig, über Kommunikation Bescheid zu wissen und seine Fähigkeiten zu üben und stetig zu verbessern.

Zu den wichtigsten Grundlagen gehört dabei das Interesse an Menschen, an ihren Sorgen und Bedürfnissen. Und die Einsicht, dass nicht nur das Reden, sondern auch das Zuhören wichtig ist, so wie die Kenntnisse der verfügbaren Medien und ihrer Möglichkeiten. Gute Kommunikation erfordert gute Kenntnis der Partner und man braucht genügend Zeit und den geeigneten Rahmen dafür.

In einem persönlichen Gespräch sollte man ungestört sein und man schaltet alle vorhersehbaren Störungen aus, z.B. auch das Handy. Jedermann erwartet in so einem Gespräch Diskretion, d.h. man muss sich verlassen können, dass nichts weitererzählt wird. Es schadet auch nicht, vor kritischen Gesprächen diese Vertraulichkeit nochmals extra zu betonen.

Offenheit und Ehrlichkeit sind kommunikationsfördernd. Trotzdem sollte man immer höflich bleiben und Respekt zeigen. Man kann die Wahrheit auch höflich sagen und offen sein, ohne zu verletzen.

Leider wird es sich nicht vermeiden lassen, in Ausnahmefällen sich naiv zu stellen, lügen zu müssen oder zumindest die ganze Wahrheit nicht zu sagen. Das Lügen muss man ebenfalls üben, soll man dabei nicht eine jämmerliche Figur abgeben. Schauspielerei oder die richtigen Spiele werden dabei helfen.

Menschen mit deutlicher Aussprache und nicht zu leiser Stimme wird man lieber zuhören, als jemanden, der nuschelt und die Worte im Bart verschluckt. Am liebsten wird man mit Menschen reden, die Humor haben. Mit jemanden gemeinsam zu lachen, verbindet ungemein.

Wer merkt, dass er in einem Gespräch ausgenutzt wird, wird es schnell abbrechen. Und wer in der Öffentlichkeit bloßgestellt wird, wird ein Leben lang danach trachten, sich dafür zu revanchieren. Jemanden in die Situation zu bringen, das Gesicht zu verlieren, sollte man unterlassen.

Wer lügt

- spricht leise
- meidet direkten Blickkontakt
- flattert häufiger mit den Augenlidern
- verengt die Pupille
- verspricht sich
- greift sich an die Nase
- presst die Arme an den Körper
- hat die Hände unterhalb der Gürtellinie

Doch Vorsicht

- es gibt viele perfekte Lügner
- Männer lügen häufiger (bis 200x am Tag!)
- Frauen lügen gravierender

Bei schriftlicher Kommunikation werden kurze und prägnante Texte besser akzeptiert als umständliche Formulierungen. Wer handschriftliche Notizen macht, sollte sich bemühen, ordentlich zu schreiben.

Ankündigungen für Gruppen wiederholt man in kurzen Abständen zwei mal. Dies wird zwar einige nerven, aber es wirkt. Ich wiederhole: Alles drei mal!

Gute Kommunikatoren erhöhen mit ihrer Rede den Wert und den Nutzen des Umfeldes. Sie sind auch in der Lage, das auszudrücken, was die Mehrheit denkt oder fühlt. Man fühlt ihre Selbstsicherheit und merkt ihre Überzeugung und sie leben auch das, was sie sagen.

Viel zur Förderung sowie zur Behinderung der Kommunikation trägt das äußere Umfeld bei. So kann leise Musik wunderbar ein Gespräch unterstützen, zu laute es aber verhindern.

Wenn Menschen sich sehen können, werden sie auch eher miteinander reden. Gibt es gemeinsame Treff- oder Wartepunkte, wie z.B. Lifts, Toiletten, Cafes, Pausenräume, dann entstehen dort leichter Gespräche, als wenn alle nur aneinander vorbei hetzen. Wer für die Kommunikationskultur in Unternehmen verantwortlich ist, sollte gemeinsam mit Architekten über solche Kommunikationszentren nachdenken!

Netzwerke

Wer mit Kommunikation seine Probleme lösen will, ist auf Netzwerke angewiesen. Darunter versteht man die Menge der Kontakte, auf die ein Mensch problemlos zurückgreifen kann. Es sind dies Menschen, die ihm persönlich bekannt sind oder auch Mitglieder eines Klubs oder auch einer anderen Gemeinschaft, die ihm ebenfalls wohlwollend mit Auskünften oder konkreter Hilfe zur Verfügung stehen werden.

Ein Erwachsener wird etwa 100 Menschen als sein Netzwerk ansehen können. So viele Telefonnummern wird er oder sie jederzeit anrufen können. Mitglieder in Sozialen Netzen (Facebook, Twitter, Google+, XING) werden wesentlich mehr Kontakte (Freunde oder Follower) haben, aber nicht jeder von ihnen wird auch hilfreich sein.

Netzwerke müssen eine gewisse Größe haben, zwei Menschen allein sind noch kein Netzwerk. Als sehr nützlich hat sich für mich der Zugriff zu verschiedensten Netzwerken und Klubs erwiesen. Damit konnte ich öfters eine Brückenfunktion ausüben, was sehr befriedigend war.

Erfolgreiche Menschen bauen ständig ihr Netzwerk aus und nutzen es. Denn erst durch die Nutzung erhält es seinen Sinn, sonst ist das Netzwerk nur eine fiktive Größe. Wer es regelmäßig nutzt, weiß dann, wie und auf wen er sich besonders verlassen kann.

Man muss nach individuellen Wegen suchen, um auf unaufdringliche Weise sein Netz zu vergrößern oder dichter zu machen. Im wesentlichen wird man dazu den persönlichen Kontakt einsetzen, aber z.B. auch die Publikation einer Familienzeitung oder die passenden Klubmitgliedschaften können dabei helfen. Ich habe aber auch viel Hilfe von völlig fremden Menschen aus dem Internet bekommen. Allgemein gilt: Wer häufig hilft, hat eine größere Chance, selbst Hilfe zu bekommen.

In einem Netzwerk wird mit großer Wahrscheinlichkeit jemand eine Lösung für ein Problem parat haben. Aber auch schon alleine die Möglichkeit, mit anderen Menschen über Probleme reden zu können, wird motivierend und hilfreich sein.

Mit Netzwerken sind Lösungen immer näher als man denkt. Darin liegt auch der große Reiz der elektronischen Netzwerke im Internet, dass sie die Welt so klein machen, dass man immer Zugriff zu einer Lösung oder einer gesuchten Information hat. Aber auch ohne Internet, einfach durch persönliche Kontakte oder die richtigen Mitgliedschaften wird man schnell feststellen: Know-WHO ist oft wichtiger als Know-HOW!

Kluge Menschen sammeln relevante Daten, bevor sie sie brauchen. Viele Informationen erhalten wir gratis, aber weil wir sie nicht so speichern, dass wir sie schnell wieder finden, gehen diese Informationen verloren. Wenn z.B. jemand über gute oder schlechte Ärzte erzählt, sollten wir genau zuhören. Diese Information kann lebensentscheidend sein, aber solange wir gesund sind, ist sie noch ohne Bedeutung und wird schnell wieder vergessen.

Erfahrene Netzwerker suchen auch regelmäßig Orte auf, an denen viele Informationen umgeschlagen werden. Fast sprichwörtlich werden z.B. die Golfplätze dafür benutzt. In Firmen sind es z.B. die Kaffeemaschinen, das Sekretariat, im Privatbereich u.a. das gemeinsame Essen, die Sauna, der Stammtisch, das Kaffeehaus oder das Familienfest. Wer Mittel findet, sich selbst dort Notizen zu machen und sein Wissen zu teilen, wird die Vorteile seines Netzwerkes richtig ausschöpfen.

Netzwerke sind nicht nur hilfreich im Finden von Lösungen, sondern auch im Aufdecken von Problemen. Für Menschen, die aus Problemen finanziellen Vorteil ziehen können, sind deshalb Netzwerke entscheidend für ihren Erfolg. Sie sollten jedoch nicht den Fehler machen, private Netzwerke für ihr Geschäft zu missbrauchen, das klappt nicht.

Sollen Probleme eine Chance haben, sich heraus zu kristallisieren, dann darf nicht nur strukturierte Kommunikation vorherrschen, sondern es muss Freiheit geben. Am einfachsten werden Pausen dazu dienen können, für die es ein eigenes Kapitel gibt.

Allerdings wird nur jener das Netzwerk nutzen können, der sein Problem auch formulieren kann und sich nicht scheut, um fremde Hilfe zu bitten. Wer oft genug selbst Gelegenheit hatte zu helfen, wird dies eher tun, weil er weiß, dass Geben und Nehmen zum menschlichen Austausch gehört.

Das späte 20. Jahrhundert war ein Experimentierfeld für die ersten wirklich großen, globalen, technischen und sozialen Netzwerke. Was haben wir dabei gelernt?

- Je größer und einheitlicher das Netz ist, desto größer wird auch sein potenzieller Nutzen sein, aber auch das Risiko bei einem Ausfall, durch welche Gründe auch immer (z.B. Streik, Sabotage, Kriminalität).
- Wer sich in ein Netz einklinkt, weiß nicht gleich, was dort geschieht. Wie bei Organismen braucht es einige Zeit, um herauszufinden, wie das Umfeld im Netz reagiert.
- Es bedarf an Wissen, Erfahrung und einiger Schutzmechanismen, sollen Netze in der Praxis mehr Nutzen als Schaden bringen.

Das persönliche Gespräch

Zu den wichtigsten und auch effektivsten Kommunikationsformen gehört das persönliche Gespräch. Wenn man sich dabei gegenüber sitzt und in die Augen schauen kann. Erfahrene Menschen nehmen bei kritischen Verhandlungen oft lange Reisezeiten in Kauf, nur um ein persönliches Gespräch führen zu können.

Dient das Gespräch einer Verhandlung, dann ist es unerlässlich, es mit einem Protokoll abzuschließen. Dies muss nichts Formelles sein, es genügt in wenigen Sätzen aufzuschreiben, worauf man sich geeinigt hat.

Ansonsten kann es zu bösen Überraschungen kommen. Man glaubt, man sei einer Meinung gewesen, aber hat doch nur aneinander vorbeigeredet. Natürlich bekommt jeder der Teilnehmer des Gesprächs eine identische Kopie des Protokolls.

Gute Gespräche laufen meist in einer freundlichen Atmosphäre ab. Trotzdem sind sie ehrlich und deutlich. Ich bin überzeugt, dass man beide Aspekte unter einen Hut bringen kann, auch wenn es dazu etwas Disziplin, Geschick und Erfahrung bedarf. Je selbstsicherer Menschen sind, desto eher wird ihnen dies gelingen.

Im Gespräch gut zuzuhören, heißt vor allem, sich darum zu bemühen, den Partner genau zu verstehen. Herauszukriegen, was er wirklich meint, was ihm wichtig ist oder warum er etwas tut. Vor allem, wenn er Vorschläge macht, zu erkennen, warum sein Vorschlag auch gut sein könnte. Wir sind - erzogen durch eine Streitkultur - oft viel zu sehr mit unseren eigenen Gedanken beschäftigt, als dass wir unserem Gegenüber wirklich zuhören können.

Doch darin liegt ein Riesenproblem. Viele kennen schon die Antwort oder glauben sie zu kennen und werten sie gleich ab. Andere Kulturkreise sind hier besser dran. Sie fragen wirklich solange nach, bis sie den Gegenvorschlag völlig verstanden haben. Um dann eventuell dessen Vorteile mit den Vorteilen des eigenen Vorschlags zu kombinieren. Darin liegt ein ungemein großer Nutzen, der bei den Besserwissern nie zum Tragen kommen wird.

Es gibt einen einfachen Trick, um besser zuhören zu lernen. Man wartet drei Sekunden lang ab, ob das Gegenüber auch wirklich ausgesprochen hat. Damit geht man sicher, dass man zumindest nicht unterbricht.

Hauptfehler aller Kommunikation ist, dass man glaubt, sie hätte auch geklappt. Deshalb ist es sehr vernünftig, sich immer wieder zu versichern,

dass die Nachricht auch angekommen ist. Man kann sich dabei nicht allein auf das Nicken oder Ja-Sagen verlassen. Oft - z.B. bei asiatischen Kulturen - bedeutet dies nur, dass man zuhören will, aber noch lange nicht, dass man auch den Inhalt verstanden oder gar akzeptiert hat.

Der einfachste Test besteht darin, sich das Gesagte wiederholen zu lassen. Besser ist es, sich das Gesagte in den Worten des Partners zusammen fassen zu lassen.

Manchmal wird einfach zu viel Information vermittelt, die gar nicht aufgesogen werden kann. Der Empfänger schaltet nach einiger Zeit wegen Anstrengung ab. Deshalb ist es vernünftig, immer nur einen Problemkreis auf einmal zu behandeln, eine kurze Pause einzulegen und erst dann wieder weiter zu machen.

Effektive Nachrichten

Nicht jedes Medium und jede Form eignet sich für jede Kommunikation. Nicht jeder Zeitpunkt oder jeder Ort. Es bedarf schon einiger Erfahrung, dafür immer die optimale Wahl zu treffen. Wir erwarten, dass die äußeren Aspekte einer Nachricht, wie z.B. Inhalt, Form und Art der Übermittlung zusammenpassen, soll sie den gewünschten Effekt haben. So wird eine Traueransprache an einem Grab anders sein als eine Ankündigung auf einer Party. Oder ein Plakat eine andere Wirkung haben als ein persönlicher, handgeschriebener Brief.

Der Anthropologe Edward T. Hall hat viele dieser äußeren Aspekte untersucht und ist zu sehr wichtigen Ergebnissen gekommen. Er fand heraus, dass vor allem das Tempo einer Nachricht dabei entscheidend ist, ob sie eine nachhaltige Wirkung auf uns ausüben wird. Alles was schnell vermittelt wird, ist schnell wieder vergessen. Wichtige und lang wirkende Effekte müssen langsam und konsequent vermittelt werden. Im menschlichen Bereich ist das Vorbild eine langsame Nachricht. Man versteht es ohne verbale Erklärungen und es wirkt lange nach.

Sind die Signale verwirrend, das heißt die Nachrichten sind entweder widersprüchlich oder unverständlich, dann ist die normale menschliche Reaktion das Nichtstun, das Abwarten. Besonders im politischen Bereich können verwirrende Signale bis zur Lähmung oder auch zum totalen Desinteresse führen.

Sogenannte schnelle Nachrichten, wie ein Zuruf, das Plakat, der Werbespot, ein Gag werden nur eine kurzfristige Reaktion auslösen. Will

man Menschen wirklich erziehen oder formen, dann sind die langsamen Kommunikationsformen wie ein Vorbild oder ein persönlicher Eindruck notwendig. Dabei wird oft das wichtigste Wissen durch Tabus dargestellt.

Firmen fassen solche langsamen Nachrichten in ihrer Corporate Identity zusammen. Dazu gehören neben dem Logo auch die Art und Qualität der Gebäude- und Büroausstattung, die Art wie sich Mitarbeiter kleiden oder wie man sich in der Öffentlichkeit darstellen will.

Ein weiteres Ergebnis der Hall'schen Forschung ist die starke Abhängigkeit der äußeren Formen von den verschiedenen Kulturen. Je nach Geographie oder Kulturkreis wird man sehr große Unterschiede feststellen können. Nicht umsonst heißt es: andere Länder, andere Sitten.

Deshalb sind Mitarbeiter, die auf Abordnung in andere Länder kommen, gut beraten, sich genau nach den Kommunikationsformen des jeweiligen Landes zu erkundigen und sich bei kritischen Besprechungen beraten zu lassen.

Aspekte einer Nachricht

Jede Nachricht hat neben ihrem Sachinhalt viele weitere und auch wichtige Dimensionen. Psychologen betonen vor allem die Aspekte der Selbstoffenbarung, des Appells, sowie der Beziehung. Aber daneben gibt es noch beliebige weitere Aspekte, die man unter dem Begriff „Chemie einer Beziehung“ zusammenfasst.

Wir nehmen viel mehr wahr, als uns gleich bewusst wird. Denn wir sind nicht nur Menschen, sondern haben immer auch noch das Tier in uns. Und wir geben auch viel mehr Signale ab, als wir wollen. Beides wird Entscheidungen beeinflussen. Ob sich Menschen riechen können, gehört zum Beispiel dazu, aber auch der Eindruck, den Menschen zum Beispiel mit Farbwirkungen erzeugen ist u.U. ein wichtiger Aspekt.

Vor allem die Wirkungen des Geruchs werden in unserer Zivilisation unterschätzt. Aber Düfte spielen in der Natur eine große Rolle. Mit ihnen kommunizieren sogar Pflanzen!

An Hand eines Beispiels (von Schulz von Thun) sollen die vier wichtigsten Dimensionen erläutert werden. Ein Mann und eine Frau fahren im Auto. Die Frau sitzt am Steuer und der Mann sagt zu ihr: Du, da vorne ist grün. Die Frau empfängt nun diese Nachricht mit ihren „4 Ohren“. Das Ohr des Sachinhalts hört: Die Ampel ist grün, das Ohr der Selbstoffenbarung hört: Ich habe es eilig, das Ohr des Appells: Gib doch Gas, und zuletzt das

Beziehungsohr: Du brauchst meine Hilfe, weil du immer noch nicht Autofahren kannst.

Sachinhalt	Beziehung
Selbstoffenbarung	Appell

Je nach Einstellung wird ein Ohr besser hören als das andere, zum Beispiel wenn die Frau vor allem auf den Appellcharakter eingestellt ist, wird sie antworten: Ich fahre so schnell wie ich will und lasse mich nicht von dir antreiben.

So kann es zu Missverständnissen kommen, wenn man selbst einen ganz anderen Aspekt im Vordergrund hatte als der Empfänger. Jeder wird diesen Effekt schon einmal selbst erlebt haben. Wenn man über die vielen Dimensionen Bescheid weiß, wird man deutlicher und besser kommunizieren können.

Zu den auch nicht ganz offensichtlichen Aspekten gehört auch die „Versteckte Agenda“ oder auch heimliche, versteckte Tagesordnung genannt. Das ist die wahre Absicht hinter einer vorgeschobenen Absicht. Vor allem wenn nicht so genau klar ist, was wirklich gemeint ist, steckt oft eine versteckte Agenda dahinter. Mein Gegenüber will etwas ganz anderes, aber spricht es (noch) nicht aus.

Wenn man eine solche Tagesordnung durchschaut, dann lohnt es sich diese für seine Zwecke auszunutzen. Wenn sie einem nicht gefällt, spricht man sie einfach aus. Damit wird sie offensichtlich und auch besser ablehnbar! Erfahrene Unterhändler stellen die heimliche Agenda oft an den Schluss und fragen dann beiläufig genau das, was sie schon die ganze Zeit interessiert hatte.

Soll Zustimmung erwirkt werden, kommen an den Anfang viele unverfängliche Fragen, die man alle leicht mit JA beantworten kann. Dann kommt die entscheidende Frage und man wird auch hier zum JA gedrängt. Also Vorsicht, wenn eine Fragesequenz mit lauter JAs beginnt, irgendwann kommt dann der kritische Haken, mit dem man gefangen werden soll.

Tests für effektive Kommunikation

Vielen Menschen ist es peinlich, schlechte Kommunikatoren auf deren Fehler hinzuweisen. Deshalb ist es nicht ungewöhnlich, dass Menschen über ihre persönlichen Macken gar nicht Bescheid wissen. Leider nutzen viel zu wenige das heute überall verfügbare Mittel zur Selbstkontrolle, die Videokamera. Sonst würden sie sich selbst mehr um Verbesserungen bemühen.

Ich habe mit meiner Checkliste einige häufige Fehler zusammengefasst. Wer z.B. regelmäßig ganz andere Antworten bekommt als auf seine Frage passen würde, der spricht wahrscheinlich sehr undeutlich. Sein Gegenüber rät dann, was denn gemeint sein könnte und gibt dann die Antwort, die am ehesten passt, oft natürlich die unpassende.

Mündliche Kommunikation

- Du bekommst eine passende Antwort -> deutlich
- Du wirst von Fremden verstanden -> wenig Dialekt
- Du wirst in der letzten Reihe verstanden -> laut
- Du wirst auch von Laien verstanden -> einfach
- Du stellst Fragen vor einem Publikum -> aktiv

Schriftliche Kommunikation

Du kannst kurze Zusammenfassungen schreiben
Du kannst schnell lesen und tippen
Deine Anweisungen werden befolgt
Deine Dokumente enthalten kaum Fehler
Deine Handschrift ist leserlich

Wer von Fremden schlecht verstanden wird, obwohl diese seine Sprache kennen, spricht wahrscheinlich einen katastrophalen Dialekt, den man nur in seinem Dorf so richtig versteht. Leider ist mit dem zunehmenden politischen Zusammenwachsen Europas als Gegenbewegung das Vordringen von Dialekten häufig zu beobachten.

Wer schlecht in entfernten Reihen verstanden wird, spricht zu leise. Vor allem Frauen kennen dieses Problem, weil sie normalerweise viel leiser als Männer reden. Hier kann sowohl Frauen wie auch den Männern das Benützen des Mikrofons empfohlen werden. Viele scheuen den Aufwand oder sie kennen sich zu wenig mit der Technik aus. Es lohnt sich, diese Zeit zu investieren und sich in die Geheimnisse der Technik einweisen zu lassen. Denn wer nicht verstanden wird, für den war die Mühe des Redens umsonst. Die Kraft des Arguments zählt viel besser bei kräftiger Stimme.

Vor allem Fachleute reden gerne so kompliziert, dass Laien sie kaum verstehen. Auch wenn sie sich bemühen, so schaffen sie es nicht, einfacher und verständlicher zu werden. Hier muss geübt werden! Am besten durch schriftliches Formulieren, noch besser in einer Fremdsprache, in der man nicht über ein besonders reiches Vokabular verfügt.

Wer nicht aktiv an einer Diskussion teilnimmt, dessen Beitrag dazu ist gleich Null. Da ist es schade um die Zeit. Auch wenn man zustimmt, soll man sich äußern, auf jeden Fall aber bei Ablehnung, sonst wird jeder annehmen, man hätte zugestimmt!

Wer unsicher in der Rechtschreibung ist, sollte die entsprechende Software verwenden! Kürzer ist im Zweifel besser als länger, allerdings ist es auch viel schwieriger, klar und kurz zu schreiben.

Eine gute Handschrift vereinfacht die schnelle schriftliche Kommunikation. Mit einer Füllfeder oder einem Bleistift wird die Handschrift besser sein als mit einem Kugelschreiber. Wer mit schwarzer Farbe schreibt, dessen Kommentare lassen sich besser kopieren.

E-Mail, SMS, Chats, Videokonferenzen

Mit dem explosionsartigen Ausbreiten der elektronischen Netzwerke wurden zuerst E-Mail und später andere Varianten immer mehr Bestandteil der Kommunikation. Es hat sich gezeigt, dass alle die nach 1955 geboren wurden, diese Medien problemlos akzeptieren und beherrschen, alle älteren werden dies nur in Ausnahmefällen tun.

Die Technik aller dieser Medien ist im Prinzip leicht zu beherrschen, man muss sie nur immer wieder üben, solange bis man sie wirklich verstanden hat. Es hat ja auch gedauert, bis man Lesen und Schreiben konnte, aber durch Übung und etwas Hilfe klappte es dann schließlich doch. Welches Medium man letztendlich auswählt, hängt davon ab, mit wem man in Verbindung bleiben will.

Neben den Eigenschaften des niedrigen Preises im internationalen Nachrichtenaustausch sind vor allem die Zeit- und die Ortsunabhängigkeit wesentliche Vorteile. Die Unabhängigkeit muss bei den Nachrichtentexten berücksichtigt werden. So sind Termine und Orte vollständig und konkret anzugeben, diffuse Begriffe wie „heute, morgen, hier“ werden sinnlos.

Bei all diesen Medien gilt, dass sie leicht abzuhören sind, leicht manipuliert werden können und unter Umständen ewig gespeichert werden.

Für E-Mail z.B. gilt daher: Schreib nur das in eine E-Mail was du auch auf eine Postkarte schreiben würdest. Deine Nachricht wird nicht nur vom angegebenen Empfänger gelesen. Nur kurze Nachrichten werden wirklich gelesen. Bestätige immer den Erhalt einer persönlichen Nachricht. Bevor du viel schreibst, teste ob deine Nachricht auch ankommt. Kopiere Menschen, deren Namen du erwähnst. Wer nicht einmal in der Woche sein Postfach leert, sollte keine E-Mail Adresse angeben.

E-Mail eignet sich gut zum Übermitteln kurzer, schlechter, persönlicher Nachrichten von Menschen, die man gut kennt. Wie früher bei einem Telegramm überlegt man sich als Sender den Text genau und man kann als Leser ganz intim dann den Text - u.U. wiederholt - studieren und so die schlechte Nachricht besser verdauen.

Newsletter per E-Mail sind dem Untergang geweiht, sie werden ein Opfer der vielen Spamfilter. Also besser rechtzeitig auf andere Services, wie Social Webs, umsteigen.

Für alle diese Medien gibt es bewährte Muster, die man unter dem Begriff Netiquette (die Etikette im Netz) zusammenfasst. Sie ändert sich häufig, es macht also wenig Sinn, hier zu viele Details anzugeben. Wer daran interessiert ist, wird sie leicht finden.

Als goldene Regel gilt: Vermeide, was dich bei anderen stört.

Telefon

Obwohl es schon seit Jahrzehnten weite Verbreitung hat, verändert sich der Gebrauch vom Telefon immer noch ständig. Der Grund dafür sind die vielen technischen Neuerungen, die es über die Jahre erfahren hat und seine Nützlichkeit als mobiler Begleiter in Form des Smartphones.

Im privaten Bereich geht es inzwischen übrigens ganz gut ohne Telefongespräche. Wer seine Telefonnummer nicht weitergibt, wird sich viele Probleme ersparen und viel Zeit gewinnen.

Im Geschäftsleben aber gilt: Wer telefonisch nicht erreichbar ist, wird wenig Geschäfte machen. Wer also das Telefon nicht selbst abheben will oder kann, muss wenigstens dafür Sorge tragen, dass es jemand anderer abhebt oder der Anruf automatisch notiert wird.

Ein weiterer Fehler liegt in der Art sich zu melden. Hier kann man keine allgemeine Regel angeben. Je nach Umständen wird ein extrem kurzes Melden oder sehr umfassendes Melden am Telefon angebracht sein. Eine Telefonauskunft, die tausende Male am Tag Anrufe entgegennimmt, wird gleich zur Sache kommen und ohne Gruß gleich nach den Daten des gesuchten Gesprächsteilnehmers fragen. Eine Beschwerdeabteilung, die lauter aufgeregte Anrufer vorfindet, wird sich mit einem freundlichen Gruß melden. Die Sprecherin wird sich dann auch mit vollem Vor- und Zunamen melden.

Es ist ein Gebot der Höflichkeit, sich deutlich, das heißt sich langsam und laut genug zu melden. Speziell Menschen mit kurzen oder dumpf klingenden Namen (die z. B. viele Us enthalten) werden kaum korrekt verstanden.

Ich persönlich bevorzuge den Vornamen mit zu nennen. Dies hilft auch mit, dass Männer mit hoch klingenden Stimmen auch dann korrekt mit „Herr“ angesprochen werden und Kinder nicht mit deren Eltern verwechselt werden.

Normalerweise wird man sich beim Telefonieren etwas notieren müssen. Deshalb ist es unerlässlich, dass entsprechendes Material in Telefonnähe vorhanden ist. Sehr nützlich sind da die große Schreibtischunterlage aus Papier und das kleine Notizbuch, das man ja sowieso immer bereit haben sollte.

Rufen unbekannte Anrufer an oder kriegt man nicht gleich mit wer am Telefon ist, dann soll man sofort am Anfang klären, mit wem man es zu tun hat. Wer darauf hofft, dass im Laufe des Gesprächs klar wird, wer da

angerufen hat, kann leicht in sehr peinliche Situationen kommen. Es lohnt sich, den Vorteil des Beginns einer Sache auszunutzen, da darf man nämlich auch sogenannte dumme Fragen stellen. Wer sich den Namen nach dem Melden sofort notiert, wird zeigen, dass er am Anfang aufgepasst hat und ihm sein Gegenüber wichtig ist.

Leider ist Kriminalität im Telefonbereich inzwischen Alltag. Ich empfehle deshalb allen Eltern, ihre Kinder über die Kosten und Probleme des Telefonierens aufzuklären. Bei häufigen Belästigungen sollte man sich von der Polizei beraten lassen.

Konferenzen - Verhandlungen - Meetings

Verhandlungen und Konferenzen sind deshalb besonders interessant, weil es meistens um viel geht. Deshalb ist zu diesem Themenkreis auch viel geschrieben worden und in der Geschichtsschreibung finden sich viele Berichte, wie Verhandlungen - die gelegentlich sogar für die ganze Menschheit von Bedeutung waren - gelaufen sind.

Viele Tricks werden bei Verhandlungen zum Einsatz gebracht. Die Wahl der Aufstellung der Stühle am Tisch, die Temperatur des Raumes, die Anordnung der Pausen, alles kann von Bedeutung sein.

In USA wird gerne die „Schlacht der Blasen“ geschlagen. Dem Gegner wird viel Kaffee eingeschickt, wer dann wegen Wasserlassens aus dem Raum muss, riskiert, dass in seiner Abwesenheit gegen ihn gestimmt wird.

In Deutschland gehören die Tarifverhandlungen zu den Beispielen mit vielen Tricks. Da wird der Gegner durch unendlich lange chaotische Sitzungen zermürbt. Bis in die Morgenstunden wird dann verhandelt, damit auch alle glauben können, doch das Beste gegeben zu haben.

Zu den Grundsätzen erfolgreicher Verhandlungsführung gehört die persönliche Anwesenheit bei wichtigen Themen. Es genügt nicht, nur allein einen Anwalt seiner Sache zu schicken oder aus der Ferne die Geschicke zu lenken. Man muss vor Ort und nahe am Geschehen sein, wenn es wichtig ist. Es ist dabei nicht unbedingt notwendig, dass man selbst für sich spricht, dies kann u.U. ein Anwalt wirklich besser. Aber nie darf man sich darauf verlassen, dass jemand anderer die eigenen Interessen so vertritt wie man selbst, der man dann auch alle Konsequenzen tragen muss.

Wer zu einer Sache schweigt, stimmt ihr implizit zu. Es gilt nicht nur im juristischen Sinne, dass sich der Schweigende auch schuldig machen kann. Deshalb muss man den Mund aufmachen, wenn man von einer

Entscheidung betroffen ist und sie einem nicht gefällt. Auch wenn man glaubt, dadurch nichts zu erreichen, sollte man seine Meinung abgeben und eventuell auch im Protokoll explizit festhalten lassen.

Wenn Verhandlungen besonders komplex sind, man vielleicht gar nicht weiß, wie die Fronten verlaufen, kann jeder schnell zum Gegner werden, auch wo man es vorher gar nicht erwarten konnte. Besonders aggressive Feinde macht man sich, wenn jemand vor der großen Menge sein Gesicht verliert. Man muss schon sehr gute Karten haben, wenn man es soweit kommen lässt.

Geschickte Unterhändler nutzen für Kritik die kleine Runde, noch besser ein Zweiergespräch. Pausen eignen sich dafür gut. Komplexe Verhandlungen haben deshalb viele Pausen eingeplant, damit solche Gespräche stattfinden können.

Viele Menschen sehen Diskussionen im Fernsehen und halten diese für Vorbilder geschickter Verhandlungsführung. Vor diesem Fehler kann nur dringend gewarnt werden. Fernsehauftritte wenden sich primär oder nur an die Zuschauer und werden meist von exzellenten Schauspielern - genannt Politiker und Moderatoren - für diese gespielt.

Wer immer nur gewinnen will, wird sich so viele Feinde machen, dass er auf die Dauer zum Verlierer wird. Es gehört also zur geschickten Strategie, gelegentlich auch zu verlieren. Jene Gelegenheiten, in denen der Schaden gering ist, sollte man nützen, sich dümmer zu stellen als man ist, und zu verlieren. Dies gibt dem Gegner Genugtuung und kostet nichts. Besonders bei ideellen Fragen oder Meinungen kann man großzügig klein beigeben, wenn dafür die große Sache gewonnen werden kann.

Nachdem ein Vertrag ausgehandelt und unterschrieben ist, schweigt man am besten darüber (und hält sich an ihn). Besonders wenn man zur Feier des Vertrags mit Alkohol anstößt, ist strenge Disziplin angesagt. Vor allem Berufsanfänger lassen sich in der Freude über den erreichten Vertrag gerne hinreißen und plaudern - mit lockerer Zunge – Details aus, die sie besser für sich behalten hätten.

Ich konnte oft erleben, dass pointierte Meinungen am Beginn komplexer Verhandlungen nicht erfolgreich waren. Es entstanden so viele Gegenkräfte, dass sie letztendlich scheiterten. Nur wenn formelle oder informelle Leader solche Meinungen äußern, werden sie von der Gruppe akzeptiert. Ansonsten ist Vorsicht angebracht. Man beginnt eher damit, die Vorteile, aber auch die Nachteile einer Position aufzuzeigen und erst im Verlauf dann die Meinung klarer auszusprechen.

Kluge Verhandlungsführer beantworten nur die Fragen, die gestellt werden. Denn schnell ist mit zusätzlichen - nicht zum eigentlichen Thema gehörenden - Gesprächsthemen ein Nebenkriegsschauplatz aufgemacht. Und wenn man diesen verlieren sollte, verliert man auch leichter die Hauptsache!

Falsche Behauptungen sollten nie wiederholt werden, auch nicht, um sie zu widerlegen. Jede Behauptung prägt sich durch Wiederholung ein, auch die falsche. Und wenn Medien anwesend sind, können diese die Nachricht so manipulieren, dass nur die falsche Behauptung, aber nicht deren Widerlegung gebracht wird.

Man sollte sich in wichtigen Verhandlungen nie selbst unter Zeitdruck bringen. Rechtzeitiges Erscheinen sowie ein offenes Ende helfen, die eigene Position zu vertreten. So hält man auch seine Reisedaten geheim und bucht u.U. als Puffer auch Ersatzflüge und flexible Unterkunft. Wenn man ein Ultimatum setzt, sollte man dabei bedenken, dass man damit auch seine eigene Verhandlungsfreiheit einschränkt.

In kritische Verhandlungen wird man nicht alleine und unvorbereitet gehen. Man wird in Zweiergesprächen vorher sondieren, wer die eigene Meinung unterstützt und sich so eine Lobby bilden. Damit man mit seinen Freunden über Körpersprache während der Verhandlung kommunizieren kann, sollte man sich gegenüber sitzen. So kann man sich zum Beispiel mit Kopfschütteln oder Augenzwinkern verständigen, wie die Verhandlung weiterlaufen soll.

Bei formellen Verhandlungen ist es üblich, sich an ganz bestimmte Regeln zu halten. Etwa, dass man sich dafür bedankt, wenn man das Wort erteilt bekommen hat oder wie man die Runde anredet. Wer zum ersten Mal an einer solchen Runde teilnimmt, sollte die notwendigen Zeremonien üben, damit sie nicht von den eigentlichen Inhalten ablenken. Es ist klug, auch einige Übungsrunden im Schatten eines Erfahrenen durchzuführen und nicht gleich zu erwarten, dass man beim ersten Auftritt in so einer Runde Wichtiges durchsetzen wird.

Es lohnt sich, die wesentlichen Elemente einer Verhandlung so aufzuschreiben, damit man sie später wieder in Erinnerung rufen kann. Besonders wenn eine Serie von Verhandlungen stattfindet und es notwendig ist, aus den früheren Meetings zu lernen.

Es ist ja in einem langen Meeting nicht immer nur Hochspannung und äußerste Konzentration angesagt, es gibt auch ruhigere, sogar langweilige Phasen, die kann man dafür gut nutzen.

Neben der Sitzordnung, die viel über die Chemie eines Meetings aussagt, wenn sich die Teilnehmer frei setzen können, kann man auch die Gesichter der Teilnehmer charakterisieren, indem man die Haarform zeichnet, eine Brille einträgt oder die Bartform. Man wird so ein gezeichnetes Gesicht später leichter wiedererkennen, ein nützlicher Vorteil.

Die Kommunikation in Pausen

Pausen, so denken viele, bringen uns den Zielen nicht näher, sondern sie halten uns ab, unsere Ziele zu erreichen. Aber wer die Pausen nicht richtig setzt und gestaltet, wird überhaupt nicht ans Ziel kommen!

Vordergründig dienen Pausen zur Abwechslung und der notwendigen Regeneration, z.B. der Entspannung. Aber man kann sie auch unter ganz anderen Gesichtspunkten betrachten. Wie wäre es mit Pausen als Phasen der Freiheit, der kreativen Gestaltung, der Neuorientierung und der Kommunikation? Oder Pausen als Events, gestaltet von professionellen Pausenmanagern und nicht mehr dem Zufall überlassen?

Wann und wie lange?

Aus guten Gründen werden Pausen oft automatisch von einer Uhr vorgegeben. Denken wir nur an die Pausenklänge in der Schule oder den Gong beim Boxkampf. Pausen sind hier Elemente eines "Vertrages", der die Beteiligten entweder verpflichtet (durchzuhalten) oder (aus einer unangenehmen Situation) erlöst. Sie werden von vornherein festgelegt und entstehen durch Verhandlungen, die meist auf langer Erfahrung beruhen. Diese Automatik hilft, dass bei spannenden Abläufen überhaupt Pausen gemacht werden. Denn ansonsten würden wir - erschöpft - erst viel zu spät merken, dass eine Pause notwendig ist.

Ist der Rahmen nicht so streng festgelegt, wird man sich auf das Empfinden der Beteiligten verlassen müssen. Allgemein und überspitzt formuliert gilt, dass die „Aktiven“ keine Pausen machen wollen, die „Passiven“ aber viel zu viele Pausen haben wollen.

Ist freie Kommunikation zwischen „Aktiven“ und „Passiven“ möglich, dann steigen die Chancen, dass die Pausen richtig gesetzt werden. Aber man soll sich nicht täuschen, oft fehlt es an Mut bei den Betroffenen, die Zuhörer denken manchmal, dass nur sie als Einzelperson ein Problem haben und äußern sich nicht vor der Gruppe.

Hier hilft es, temporäre „Pausenmanager“ im Auditorium zu ernennen, die

den Vortragenden an eine Pause erinnern. Ich erenne gerne einen Raucher, zum Pausenmanager, sie freuen sich am ehesten über eine Zigaretten-Pause.

Damit sind wir auch schon bei der Dauer der Pause. Ist sie zu kurz, so erfüllt sie ihren Zweck nicht, ist sie zu lang, dann entfernt sie uns wirklich vom Ziel, ist die Dauer zu streng festgelegt, dann behindert sie uns an der Freiheit die Pause zu genießen (jeder blickt nur auf die Uhr), ist sie zu locker, dann geht die Synchronisation verloren und die Gruppe findet sich nicht mehr zusammen.

Bevor also die Pause begonnen wird, muss festgelegt werden, wie lange sie dauern soll. Dies kann auf Erfahrung beruhen (eine Mittagspause kürzer als eine Stunde ist keine!) oder die Dauer wird aushandelt ("Wie lange braucht ihr denn?"). Gute Pausenmanager nehmen den Betroffenen ab, sich selbst um den Zeitpunkt des Wiedereinflindens kümmern zu müssen. Wie beim Theater (erster, zweiter, dritter Gong) sorgen sie dafür, dass alle erfahren, wann die Pause bald zu Ende ist und wann die Vorstellung definitiv weitergeht.

Dienen Pausen zur Nahrungsaufnahme, dann synchronisieren sie auf jeden Fall den Verdauungszyklus. Wer also um 15h eine Kaffeepause ansetzt, muss spätestens eine Stunde später eine Toilettenpause planen. Ich bin immer wieder entsetzt, wie wenig auch professionelle Zeitmanager, z.B. Reiseleiter, darauf eingehen.

Hat man erst einmal kapiert, dass Pausen einen Vertrag zwischen den Beteiligten darstellen, dann wird man auch sorgfältiger mit Änderungen der Pausentermine umgehen. Wie bei jedem Vertrag, wird ein kleiner Bonus immer gerne akzeptiert, aber schon ein kleiner Malus kann überproportional zur Unzufriedenheit beitragen. Wenn z.B. das Ende eines Seminars für Freitag 16h geplant ist, dann ist es sicher willkommen, wenn man schon um 15:50h aufhört, aber es ist ein schwerer Fauxpas, erst um 16:10h die Teilnehmer zu entlassen. Denn zu viele Abhängigkeiten werden damit in Gefahr gebracht und der dabei entstehende Stress wird lange in Erinnerung bleiben!

Gestaltung des Pauseninhalts

Weiß man, wozu und warum man eine Pause macht, dann sollte es relativ leicht sein, auch den Inhalt richtig zu gestalten. Aber auch hier können bei inhomogenen Gruppen die Vorstellungen weit auseinander liegen. Dient zum Beispiel die Pause der Erholung, dann können die Zeitpunkte, wann

man erholt ist, weit auseinander liegen. Ein klassisches Beispiel nehme ich aus dem Radtourismus. Alle warten auf dem Berg, bis der Letzte hoch gekeucht kommt und ist er da, dann wird sofort weitergefahren. Wie kann dabei der Letzte zu seinem Recht auf Erholung kommen?

Es erfordert schon etwas Nachdenken, will man es vielen recht machen. Auch können widersprüchliche Anforderungen gegeben sein. Der Wirt einer Veranstaltung will die Pause für den Verkauf alkoholischer Getränke nutzen (schließlich lebt er davon), für den Vortragenden aber kann dies tödlich sein, weil ihm dann alle einschlafen. Wer also gelungene Abläufe planen will, muss sich gründlich über Sinn und Gestaltung von Pausen mit allen Beteiligten Gedanken machen.

Ein ganz wesentlicher Faktor fast aller Pausen ist Kommunikation. Endlich können jetzt alle reden, die reden wollen. Aber wie sollte das gelingen, wenn z.B. eine viel zu laute Musik läuft oder andere Umgebungsgeräusche zu laut sind? Oder wie sollte jeder mit jedem reden, wenn man sich noch nicht kennt und es keine Namensschilder gibt?

Hier helfen kluge Veranstalter nach, z.B. mit offenen Fragen kurz vor der Pause, die zur Diskussion anregen. Oder mit Postern, die spezielle Themen behandeln, vor denen sich Gleichgesinnte treffen. Man darf nie vergessen, dass in Gruppen viele Menschen einsam sind, die für die Hilfestellung bei Kontakten sehr dankbar wären. Hier helfen auch Namensschilder, die durch etwas zusätzliche Informationen einen Anlass für einen Gesprächsstoff bieten.

Ein großes Problem der Pausengestaltung ist die Handyabhängigkeit der Teilnehmer. Hier kenne ich noch keine vernünftige und allgemein akzeptierte Lösung.

Ein fast immer schlechter Pauseninhalte ist das Warten, z.B. auf Essen oder Getränke. Hier sollte man z.B. durch Reduktion des Angebots oder durch temporäre Erhöhung des Personals (z.B. auch aus dem Publikum) über eine Beschleunigung nachdenken.

Pausen brauchen auch Raum für Bewegung, aber immer auch für einige Sitzplätze, eventuell sogar auch Liegen zum Kurzentspannen. Entsprechende Angebote werden vor allem dann gerne angenommen, wenn man sich dabei nicht zu sehr beobachtet fühlt. Aber Pausen müssen auch Bühnen für Selbstdarsteller, Menschen die immer gerne im Mittelpunkt stehen wollen, bieten.

Pausen können durchaus auch für kommerzielle Aufgaben, wie z.B. Werbung oder Informationen genutzt werden, wenn man diesen Angeboten

problemlos ausweichen kann. Solange man - wie bei Kaffeefahrten - nicht gezwungen wird, sich diesen Angeboten zu stellen, können sie durchaus auch zur Unterhaltung oder sogar Entspannung dienen.

Ich kann mir vorstellen, dass sich erfahrene Pausenmanager sogar ein ganzes Repertoire für Pausenentertainment aufbauen. Eine Unterhaltungsform, die ähnlich den Werbespots, in kurzer Zeit und gedrängt Entspannung, Information und Unterhaltung vermittelt. Wer Anregungen dazu haben will, der hole sie sich von der Straßenkunst: Gaukler, Zauberer, Marktschreier, Straßenmusiker können hier gut als Vorbilder dienen.

Lobbying

Die Lobby ist die Vorhalle des Parlaments. In Deutschland ist diese mit einem Strich markiert, hinter dem die Lobbyisten auf die Politiker zu warten haben. Unter Lobbying versteht man i.A. den Umgang mit Ämtern, Behörden, Organisationen, Politikern und anderen Meinungsträgern.

Aufgabe des Lobbyisten ist die Durchsetzung von Sonderinteressen, z.B. von Verbänden oder Gewerkschaften, in diesem Umfeld. Lobby-Arbeit, die Beeinflussung im vor-parlamentarischen Raum, lohnt sich vor allem, wenn der Staat viel reglementiert, wie z.B. in Deutschland oder wenn Regeln zentral definiert werden, wie in der EU.

Von den illegalen Methoden - z.B. der Bestechung - ist hier nicht die Rede. Korruption findet man weltweit, denn überall wo unkontrolliert und ungestraft institutionelle Macht auch für den persönlichen Nutzen eingesetzt werden kann, wird es sie geben. Hier geht es nur um legale Methoden, trotzdem wird immer die Gefahr einer Grauzone beim Agieren gegeben sein und es ist entsprechende Vorsicht und Erfahrung angebracht.

Alle vorgeschlagenen Methoden gelten nur in Westeuropa, z.B. für die EU in Brüssel und selbst da wird von Land zu Land die Erfolgsrate verschieden sein. Große Unterschiede in den Lobbymethoden sind gegenüber den USA zu sehen und noch größere Unterschiede zu den ostasiatischen Ländern.

Wer in unbekanntem Kulturen Lobbyaufgaben zu erfüllen hat, wird lokale und aktuelle Beratung und Unterstützung benötigen. Ohne diese kann man leicht ins Messer laufen und man wird die Grenze zwischen „Erlaubt“ und „Unerlaubt“ nicht kennen und deshalb auch nicht zu nutzen wissen.

Ein Selbst-Test für legitimes Handeln

Darf es jeder erfahren?

Kann es zur Regel werden?

Könnte es - umgekehrt - auch mit mir geschehen dürfen?

Die leichteste Einflussnahme geschieht durch die Unterstützung in Sachfragen. Oft sind z.B. sehr schwierige Sachfragen zu entscheiden und ohne die Hilfe der Experten von außen wäre diese Arbeit nicht zu machen. Wenn jetzt durch langfristige Kontakte Industrieexperten mitarbeiten können, wird es ihnen leicht sein, den Einfluss ihrer Firmen geltend machen zu können.

Solche Kontakte müssen langfristig angelegt sein. Man muss sich früh überlegen, wer als Kontaktperson und wer als Ansprechpartner in Frage kommt. Vor allem müssen diese Kontakte geschlossen und vertieft sein, bevor eine aktuelle Krise auftritt. Als Ansprechpartner ist immer diejenige Person zu wählen, die auf unterster Ebene mit der Arbeit betraut ist oder ein konkretes Problem zu lösen hat. Man würde annehmen, dass Kontakte zu oberen Rängen effektiver seien, aber deren Verantwortung wechselt zu rasch. Und jenen sind durch politische Verantwortung oder zu viel Rampenlicht die Hände zum Handeln mehr gebunden, als niederen Rängen.

Kontakte dieser Art sind regelmäßig zu pflegen, etwa alle drei Monate ist es angebracht nachzufragen, bei dringenden Problemen muss man dicht am Ball bleiben. Man darf auch kleine Geschenke machen, sollte sich aber unbedingt an die Regeln zur Vermeidung von Korruption halten. Bei guter Kenntnis der privaten Umstände wird man leicht etwas finden, was den Empfänger erfreut, ihn aber nicht ins Zwielficht rückt.

Es ist eine beliebte Methode bei Firmeninteressen oder anderen Partikularinteressen sich hinter einem Verbandsbanner zu verstecken. Damit werden diese Interessen objektiver gemacht, weil ja ein Verband, ein Institut oder eine Stiftung die Argumente vorbringt. In der Praxis steht allerdings meist immer eine große Firma, eine Partei oder andere dominierende Gruppe hinter diesen. Selbst wenn die Zusammenhänge bekannt sind, so wirken diese Konstellationen.

Ebenfalls beliebt sind in diesem Zusammenhang drei typische Vorgangsweisen:

1. Das Gemeinwohl wird betont, Nutznießer sind aber Sondergruppen.
2. Die Ärmsten werden als Beispiel angeführt, Nutznießer aber sind die Wohlhabenden.
3. Das notwendige Geld wird verharmlost, meist aber handelt es sich um Riesenbeträge.

Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit

Public relations (kurz PR) ist etwas verwandt mit dem Lobbying, weil auch hier Interessen einer Organisation gegenüber einer großen Gruppe von anderen Menschen oder anderen Organisationen vertreten werden. PR wird in Zukunft eine immer größere Rolle spielen, weil sie zum Teil den Journalismus nicht nur ergänzen, sondern sogar ersetzen wird.

Die Aufgabe der PR besteht u.a. darin, ihre Organisation, was immer das auch sein mag, z.B. Konzern, Firma, Gewerkschaft, Stadtgemeinde, Regierung, Ministerium, Kirche oder ähnliches, in einem guten Licht darzustellen. Dazu nützt die PR alle verfügbaren Medienkanäle, von einer klassischen Pressemitteilung bis zur Teilnahme in Social Media, wie Facebook oder YouTube. Gute, langfristige PR beruht auf Fakten, die überprüfbar sind. Selbstverständlich gibt es auch immer Versuche für PR, die reine Lügengebäude sind, aber sie werden schnell durchschaut.

Es hat sich bewährt, der PR ein sympathisches, reales, menschliches Gesicht zu geben, einen Menschen, der im Normalfall für seine Organisation spricht, z.B. einen Sprecher. Bei der Bundesregierung ist dies der Regierungssprecher. Aber es kann auch ein hochrangiges Mitglied der Geschäftsführung sein, das diese schwierige Aufgabe übernimmt. Tatsächlich gibt es viel versteckte PR, also wohlwollende Meldungen, deren Ursprung man nicht deutlich erkennen, aber doch leicht erahnen kann. Wem sie nützt, der hat sie auch in die Welt gesetzt.

Weiter hat sich bewährt, dass PR nicht nur zu besonderen Anlässen stattfindet, sondern regelmäßig. Ein gutes Beispiel dazu ist die „Woche der Kanzlerin“ auf YouTube. Da tritt Bundeskanzlerin Merkel einmal pro Woche für 5 – 10 Minuten auf, mit besten Bildern und kurzen Kommentaren. Würde man diesem Format noch englische Untertitel verpassen, es wäre optimal und ein gutes, deutsches Schaufenster für die ganze Welt.

PR Beiträge sollen nicht nur informativ sein, sondern auch unterhaltsam. Und sie dürfen ruhig auch kleine Pannen zeigen, denn auch das erweckt Sympathie und schafft Vertrauen.

Kommt es aber zu einem Shit-Storm, wenn sich scheinbar die ganze Welt gegen eine Organisation wendet, dann muss unverzüglich reagiert werden und es zeigt sich jetzt die große Kunst der PR Sprecher. In diesen Situationen entscheidet sich, ob die Öffentlichkeit weiterhin Vertrauen hat, oder sich dauerhaft abwendet.

Sind tatsächlich Fehler gemacht worden, dann muss man sie eingestehen und einen Weg aufzeigen, wie diese sich nicht wiederholen werden. Arrogantes Auftreten oder Untertauchen sind dann fehl am Platz und sie werden den Unmut in Zorn oder sogar Hass umwandeln. Viel Feind, viel Ehre mag im persönlichen Umgang stimmen, für Organisationen stimmt es nicht. Sie trudeln dabei in ihren Untergang, vor allem wenn sich diese Ausnahmesituationen oft wiederholen.

Im Internet und vor allem in den Social Webs bezeichnet man PR als Community Management. Es ist die schwierige Aufgabe, mit den beschränkten Kommunikationsmöglichkeiten (z.B. bei Twitter) einen guten Kontakt herzustellen und aufrecht zu erhalten. Der Lohn dafür ist aber auch groß: Firmen lernen schneller, wo ihre Schwachstellen sind, was ihre Kunden wirklich denken und wünschen, sie können schneller und besser reagieren und sich dadurch Vorteile gegenüber der Konkurrenz schaffen.

Präsentationen

Je nach Zuhörerkreis wird man verschiedene Formen der Präsentation wählen müssen. Wenn man z.B. vor Arbeitskollegen auch Probleme aufzeigen darf oder offene Fragen für die Zukunft stellt, so wird diese Art vor Managern nicht angebracht sein. Denn sie wollen Lösungen sehen und sie stimmen jenen Lösungen zu, die bei ihnen ein gutes Gefühl erzeugen.

Manager, wie Öffentlichkeit, bevorzugen Bilder oder Grafiken, die Zusammenhänge vereinfachend darstellen und Erzählungen, die leicht verstanden werden.

Ganz wichtig ist, dass man sich zu Beginn jeder Präsentation kurz vorstellt, wenn dies nicht schon vom Moderator vorher gemacht wurde.

Soll eine Präsentation vor verschiedenen Zuhörerkreisen gehalten werden und man benötigt die Zustimmung von allen, dann ist es notwendig, mit möglichst wenig Text und Daten auszukommen. Es heißt nicht umsonst: Wenig Worte - Wenig Streit. Es wird dann leichter sein, dass jeder Zuhörerkreis diesem Minimum zustimmt.

Die wichtigsten Botschaften müssen am Anfang und/oder am Schluss der Präsentation sein. Dort werden sie am ehesten behalten.

Es ist in jedem Fall ein Gebot der Höflichkeit, Präsentationen so aufzubereiten, dass alle, auch die in der letzten Reihe den angebotenen Text lesen können und die Rede verstehen können.

Bei Präsentationen lohnt es oft, diese auch ins Netz zu legen. Die Adresse der entsprechenden URL zeigt man dann am Anfang des Vortrags und auch noch einmal ganz lange am Ende. Die Adresse am Anfang weist den Weg, was man mitschreiben will, die Wiederholung am Schluss ist zum Notieren, wenn einem der Vortrag gefallen hat.

Die Praxis der Präsentationen

Der Gedanke, vor einem großen Publikum eine Rede zu halten, ist für viele Menschen sehr schrecklich. Gelegentlich gehen der Rede wochenlang schlaflose Nächte voraus und beim Auftritt selbst haben Menschen so viel Lampenfieber, dass sie kaum zum Reden kommen.

Letztendlich wird nur permanente Übung dieses Problem überwinden. Es ist daher klug, jede Chance zu kleineren Auftritten, auch im Familien- oder Freundeskreis, zu nutzen, um Praxis-Erfahrung zu bekommen.

Ein sehr effektives Hilfsmittel ist die Videokamera, um sein Wirken in der Öffentlichkeit zu überprüfen. Man wird damit leicht seine persönlichen Untugenden erkennen und auch überwinden lernen. Geh vor einem großen Auftritt auf die Toilette, schau in den Spiegel und habe ein Glas Wasser in der Nähe! Auch dies beruhigt und gibt Sicherheit.

Reden vor einem Riesenpublikum (z.B. im Fernsehen) wird man gut proben, eventuell sogar auswendig lernen. Auf jeden Fall sollte man den Anfangs- und den Satzsatz einer formellen Rede auswendig lernen oder in schriftlicher Form dabei haben, auch wenn man die Rede selbst frei, mit Hilfe von Stichworten hält.

Sehr hilfreich die Präsentationsangst zu überwinden, ist die Paradoxe Intention. Man stellt sich dabei vor, was alles Schlimmes passieren könnte. Oft geht dabei die Angst weg und man ist frei von Blockierungen. Man stellt sich z.B. kurz vor dem Vortrag ganz plastisch vor, dass man auf der Treppe zum Podium stürzen wird, dass einem alle Unterlagen hinunterfallen, dass die Hosenträger reißen werden, etc. Dadurch nimmt man sich die Angst - die blockiert - und man wird frei den Vortrag halten können.

Erfahrene Vortragende machen sich rechtzeitig mit dem Vortragsraum bekannt, sind früh da, um die Technik überprüfen zu können und haben auch Material dabei, um sich beim Vortrag selbst helfen zu können. Man sollte sich zum Testen auch einmal in die letzte Reihe stellen und dabei so die Lesbarkeit seiner Unterlagen überprüfen.

Um die Zuhörerschaft zum Mitmachen zu aktivieren, haben sich kurze Zwischendiskussionen in Dreiergruppen bewährt. Diese Dreiergruppen sind auch in Hörsälen ohne aufzustehen möglich. Das Ergebnis kann dann von einem Sprecher der drei vorgetragen werden. Da er ein Gruppenergebnis vorträgt, wird er sich leichter öffnen können und die Meinung vortragen, als wenn er seine persönliche Meinung vor einem Auditorium vorstellen müsste.

Ebenfalls aktivierend wirkt das Abstimmen im Auditorium. Auch hier kann jeder - fast anonym - mitmachen und zur Belebung des Vortrags beitragen.

Man halte sich bei langen Veranstaltungen an die Regel: Man kann über alles reden, nur nicht über eine Stunde! Längstens nach einer Stunde ist eine Pause notwendig, will man die Bereitschaft des Auditoriums nicht total verlieren.

Gute Vortragende (dazu gehören auch Pfarrer) wissen, dass man sich kaum länger als 10 Minuten konzentrieren kann. Man sollte also seinen Vortrag in 10 Minuten-Bissen teilen, soll er gut aufgenommen werden. Und es macht deshalb auch keinen Sinn, eine Predigt länger als 10 Minuten anzusetzen.

Die Praxis der Kommunikation

Jedes Umfeld, jede Familie oder auch Organisation hat eine bestimmte Kommunikationskultur. Gelegentlich ist diese formuliert, oft aber besteht sie aus ungeschriebenen, aber praktizierten Regeln.

Es gilt z.B. in Frankreich nicht als unhöflich, sondern zeugt von Interesse, wenn man beim Reden unterbrochen wird. Es ist deshalb notwendig, seine Aussage ganz am Anfang eines Satzes unterzubringen, soll man eine Chance haben, dass sie auch noch vor der Unterbrechung gehört wird.

In einem Umfeld, dem verschiedene Nationen angehören und viele in einer Fremdsprache reden müssen, wie z.B. bei Multis oder der UN, hat es sich bewährt, einen besonders einfachen Redestil zu pflegen. Dazu gehört auch, dass man etwas langsamer redet und auch laut genug.

Die folgenden Drei-Sätze fassen Höflichkeiten zusammen, wie man sie im Geschäftsbereich pflegt. Wer sie beherzigt, wird weniger Verdruss und zufriedener Gesprächspartner haben.

- 3 Sekunden warten, um jemanden ausreden zu lassen.
- Nie jemanden länger als 3 Minuten am Telefon warten lassen.
- Kein Rückruf später als 3 Stunden.
- Keinen Brief länger als 3 Tage liegen lassen.
- Keine Reklamation länger als 3 Wochen unbearbeitet lassen.
- Keinen wichtigen Kontakt länger als 3 Monate ruhen lassen.

Gelegentlich ist es notwendig, wirklich schlechte Nachrichten zu vermitteln. Beispiele sind dafür Ärzte, die ihren Patienten mitteilen müssen, dass sie nicht mehr lange leben werden. Diese Gespräche müssen ehrlich sein, aber sie dürfen auch nicht alle Hoffnung zerstören. Dafür eignen sich nur persönliche Gespräche, mit der Chance, dafür genügend Zeit zu haben und lange darüber reden zu können. Also keine Gespräche am Abend oder am Freitag (vor dem Wochenende) und auf keinen Fall übers Telefon oder gar als SMS oder E-Mail.

Folgende Elemente der Kommunikation „Schlechter Nachrichten“ tragen dazu bei, dass trotzdem die Patientenzufriedenheit hoch bleiben kann

- Angenehmer Ort
- Keine Unterbrechungen
- Persönliche Nähe
- Vorbereitung mit Worten, dass schlechte Nachrichten kommen werden
- Der Arzt fühlt mit, was der Patient empfindet

Tipps für die Kommunikation

Meist werden intelligente Menschen sich auch gut auszudrücken wissen. Leider kann man sich darauf aber nicht verlassen, denn auch viele Dumme können gut reden. Wer aber auf ihre Ratschläge hört, wird enttäuscht werden. Erst dann merkt man den Unterschied!

Umgekehrt gibt es ausgesprochen kluge Köpfe, die aber kaum den Mund zum Reden aufbringen. Man muss also bei der Kommunikation zwischen der „Verpackung“ und dem „Inhalt“ einer Rede oder eines Prospektes unterscheiden.

Die Erfahrung lehrt, dass um so mehr auf die Verpackung Wert gelegt wird, je weniger der Inhalt selbst wert ist. Je schöner die Verpackung ist, um so mehr sollte man den Inhalt kritisch überprüfen. Leider aber ist die letzte Kaufentscheidung fast immer durch die Verpackung beeinflusst. Manche Organisationen haben die Gefahr „guter Verpackungen“ erkannt und schreiben vor, dass Vorschläge schriftlich eingebracht werden müssen, damit man sich z.B. nicht vom Charme eines Vortragenden blenden lässt.

Aber nicht in jedem Fall zählt nur der Inhalt oder das Argument. Es muss auch mit kräftiger Stimme vorgetragen werden. Dazu hilft, beim Reden aufzustehen, dann wird man meist besser verstanden.

Wer fremde Argumente übernehmen muss, sollte diese auch verstehen, sonst wird man sie ihm nicht abnehmen. Wenn es zum Beispiel um wissenschaftliche Zusammenhänge geht, sollte der Vortragende sie wenigstens im Groben verstanden haben. Man wird nicht jedes Detail von ihm verlangen, aber nur das mechanische Nachplappern wird ihm sicher nicht abgenommen.

Damit Inhalte gelesen werden, müssen sie kurz sein. Eine gute Regel sagt: Nicht mehr als eine Seite. Dies sollte zumindest für Zusammenfassungen beachtet werden. Diese kurzen Zusammenfassungen werden noch akzeptiert und gelesen.

Gelegentlich kommt man in Umfelder, wo sich alle widersprechen. Hier muss man vorsichtig sein und sich primär auf die eigene Beobachtung verlassen. Auch diese mag täuschen, wird aber noch immer eine bessere Entscheidungshilfe sein als irgendwelche Lügen, die einem aufgetischt werden. Mit zunehmendem Einfluss der Medien, die alle verkürzen (und damit in gewissem Maße lügen), wird die persönliche Beobachtung als Grundlage von Entscheidungen immer wichtiger. Wir werden lernen müssen, mit viel Unsicherheit bei Informationsquellen leben zu müssen.

Probleme der Kommunikation

Es ist mir nicht möglich, alle möglichen Kommunikationsprobleme auch nur zu streifen. Es gibt zu viele Parameter, die nicht aufeinander abgestimmt sind. Jeder wird schon seine persönlichen Erfahrungen damit gemacht haben und entsprechende Frusterlebnisse gehabt haben. Aber einige Probleme kann man ganz gut charakterisieren. Und wenn man die Ursachen für die Probleme kennt, wird es leichter, sie zu vermeiden oder zu kompensieren.

Zu den schwierigsten Problemen gehört die Kommunikation zwischen Menschen mit verschiedenen Hirndominanzen. Es gibt Menschen oder auch Kulturen, die besonders „links“, d.h. verbal, rational und analytisch orientiert sind. Dazu gehören etwa die Berufsstände der Techniker und Ingenieure. Aber auch unsere westliche Kultur ist überwiegend linksorientiert. Asiatische Kulturen andererseits oder auch Künstler sind überwiegend „rechts“ orientiert. Bei ihnen herrscht das ganzheitliche (holistische), synthetische, nichtverbale Denken vor.

Innerhalb einer Denkkategorie wird die Kommunikation eher unproblematisch verlaufen, aber zwischen verschiedenen Typen kann es zu ganz erheblichen Problemen kommen. Dies drückt sich nicht nur in den Unterschieden „Visuell“ gegenüber „Text“ aus. Am besten kann man dies am Beispiel von Aussagen erklären, die man wohlwollend seinem Gegenüber machen will.

Während man in einer Linkskultur dabei eher bei der Wahrheit bleibt, wird man in einer Rechtskultur am liebsten das sagen, was das Gegenüber hören will, auch wenn dies mit der Wahrheit überhaupt nichts mehr gemein hat. In den Augen der Linken lügen daher die Rechten, sie erzählen das Blaue vom Himmel. Und umgekehrt empfinden die Rechten die Linken als extrem unhöflich und langweilig, weil sie immer von Dingen reden, die keinen interessieren.

Eine einfache Lösung für dieses Problem stellen Komplimente dar. Darum sind sie in der Diplomatie auch so beliebt. Obwohl jeder weiß, dass sie nicht grundehrlich sind, hören sie die meisten Menschen doch ganz gerne. (Wer eins bekommt antwortet am besten darauf mit DANKE und enthält sich jedes weiteren Kommentars!)

Besonders wenn dich dein Ehepartner um deine Meinung zum Aussehen fragt, bist du gut beraten, mit einem Kompliment zu antworten und deine Meinung nicht zu sagen. Oft ist es klug, überhaupt nichts zu sagen, weil jede Antwort falsch wäre.

Ein weiteres Problem auf dem weiten Feld möglicher Probleme ist das Aufeinanderprallen von verschiedenen Geschwindigkeitstypen. So gibt es extrem schnelle, aber auch extrem langsame Typen. Beide mögen perfekte Arbeiter sein, eventuell ist der langsame sogar der effektivere, weil er fehlerlos und nur nach viel Nachdenken zielstrebig und direkt weiterkommt.

Meist sind die Jungen schnell und die Alten langsam und jeder wird das eigene Tempo für das optimale halten. Aber nur mit einer mittleren Geschwindigkeit werden die meisten Menschen erreicht! Vor allem den Jungen in einem alten Umfeld ist es angeraten, das Tempo temporär

künstlich zu verlangsamen, deutlich und laut genug zu sprechen und zu lernen etwas geduldiger zu sein. Denn bei mehr als 1 Stufe Unterschied im Redetempo wird die Kommunikation unangenehm und erheblich gestört.

Redetempo	Redetempo
schnell	schnell
mittel	mittel
langsam	langsam

Auch die Lautstärke oder Wortwahl können Probleme verursachen, wenn sie zu sehr von den Erwartungen abweichen. Auch hier gilt, dass kleine Unterschiede überbrückt werden können, aber bei extremen Differenzen die Kommunikation doch empfindlich gestört wird.

Für viele andere Probleme wird man zusätzliche Hilfe brauchen. Wie man zwischen verschiedenen Sprachen Dolmetscher einsetzt, so wird man auch bei Menschen mit mangelnder Sprechfähigkeit eine Art Dolmetscher einsetzen. Zum Beispiel, wenn Menschen extrem nuscheln oder stottern. Oder man wird Moderatoren für Gruppenarbeiten einsetzen, wenn man beobachtet, dass man in der Gruppe einander nicht zuhört, nicht ausreden lässt, weil man ständig unterbricht.

Viele wichtige Chancen gehen verloren, wenn Menschen arrogant sind, nicht an andere denken, sie bewusst oder unbewusst übersehen. Zum Beispiel hat ein einfacher Arbeiter einen Verbesserungsvorschlag gemacht, der seiner Firma jährlich Millionen spart. Auf die Frage, warum er nicht schon früher diesen Vorschlag gemacht hat, antwortet er: „Es hat mich nie jemand um meine Meinung gefragt!“

Aber auch Faulheit („er wird es schon erfahren“) und Vergesslichkeit („das vergesse ich sicher nicht“) können eine große Quelle von Problemen sein. Wir sehen, das Feld ist weit und die Chancen, dass die Kommunikation nicht zustande kommt, sind groß!

Gesagt - Getan

GESAGT ist noch nicht GEHÖRT,
GEHÖRT ist noch nicht VERSTANDEN,
VERSTANDEN ist noch nicht AKZEPTIERT,
AKZEPTIERT ist noch nicht GEMERKT,
GEMERKT ist noch nicht MOTIVIERT,
MOTIVIERT ist noch nicht BEGONNEN,
BEGONNEN ist noch nicht FERTIGGESTELLT.

Und übrigens: Einmal getan heißt noch nicht wirklich
GEKONNT oder gar schon VERINNERLICHT!

Die Praxis des Schreibens

Ich habe mir in meiner Jugend nie gedacht, dass ich im Laufe meines Lebens tausende Seiten Texte schreiben werde. Hätte ich dies auch nur geahnt, hätte ich früher das Tippen gelernt, in der Schule besser bei den Komma-Regeln aufgepasst und mich eher dafür interessiert, wie man effektiv schreibt!

Der Anlass

Wie bei den meisten kreativen Leistungen hilft auch beim Schreiben ein Anlass. Viele werden zwar den latenten Wunsch haben, sich auszudrücken und ihre Meinung einem größeren Publikum kundzutun, aber ohne konkreten Anlass werden sie kaum die Anfangshürden überwinden.

Aber es gibt viele Gelegenheiten zum Schreiben. Memoiren, Tagebücher, Traumnotizen, Reisenotizen, Kochrezepte, Briefe aller Art (z.B. auch Briefe an die Nachkommen), Märchen, Parteiprogramme, Chroniken, Reiseführer, Familien-Zeitungen, Gedichte zu Feiern und Jubiläen, Leserbriefe. Sie alle haben dankbare Leser und sei man es nur selbst.

Wichtig ist, dass man über sein Thema gut Bescheid weiß und schon vielfältige praktische Erfahrung damit hat. Nur mit Recherche wird man keine großen Erfolge erringen.

Wer eine freie Software sucht, die leicht zu erlernen ist, dieser Text ist mit dem LibreOffice Writer (<http://de.libreoffice.org/>) erstellt worden.

Mit jedem kleinen Erfolg wird man an Sicherheit gewinnen, man wird seine Scheu ablegen und es dann auch wagen, etwas schwierigere Texte zu produzieren. Je früher man im Leben beginnt zu schreiben, desto eher wird man dabei auch erfahren, was wirklich wichtig ist.

Kreatives Schreiben

Schnell schreiben
Oft schreiben
Immer wieder überarbeiten

Diese Inhalte werden gerne gelesen:

Ein origineller Anfang
Flüssiges Weitererzählen
Ein kurzer Schluss

Schreiben bringt Muße, aber Schreiben braucht auch Muße. Wer keine Zeit hat, wird kaum Zugang zum Schreiben finden. Höchstens, wenn jemand sehr diszipliniert ist, ungemein motiviert ist oder sich einen Ghostwriter leisten kann, dann kann auch der Vielbeschäftigte schreiben.

Sammeln

Es wird kaum ein Thema geben, über das man ohne Vorbereitung einfach so los schreiben kann. Meistens bedarf es einiger Vorarbeit, man muss sich etwa einlesen oder man muss Fakten sammeln oder man braucht Ideen. In dieser Sammelphase hilft eine simple Textdatei, in der man alle Stichworte, Texte und interessanten Links im Internet sammelt. Sie druckt man aus und man ergänzt oder verändert sie zuerst handschriftlich und später wieder mit dem Editor.

Strukturieren

Hat man einige Informationen, dann wird man beginnen Struktur in diese zu bringen. Es gibt viele Hilfsmittel dazu. Am einfachsten beginnt man mit einem Textprogramm ein strukturiertes, fiktives Inhaltsverzeichnis.

Während dieser Strukturierung entsteht ein Fluss, der von einem Thema zum nächsten führt. Die beste Art die Schlüssigkeit dieses Flusses zu testen: man hält einen Vortrag. Der Vortrag zeigt schnell, ob die Logik

stimmt. Und er hilft auch, die interessanten Themen von den langweiligen zu scheiden. Noch besser ist es, einige Vorträge zu halten. Dann kann man ziemlich sicher sein, sein Publikum auch wirklich zu erreichen.

Die Stichwörter und Graphiken des Vortrages wird man sich als Präsentation zusammen stellen. Sie ist dann auch die Grundlage des Textes, den man jetzt zu schreiben hat.

Text produzieren

Den Text produziert man am besten in kleinen Häppchen, denn die kreativen Phasen sind bei den meisten Menschen nur kurz (wenige Minuten). In diesen Phasen schreibt man so schnell wie man kann. Ich tippe dann los wie ein Wilder, ohne mich um Rechtschreibung oder sogar um Groß- oder Kleinschreibung zu kümmern.

Der Text wird in Kleinbuchstaben fortlaufend eingetippt. Wichtig ist, dass es „fließt“, der Text kommt dann fast von selbst. Ist nach einigen Minuten die kreative Phase vorbei, dann wird Korrektur gelesen, die Rechtschreibung in Ordnung gebracht und an der Formatierung gefeilt. So wachsen langsam auch umfangreiche Texte.

Ich beende keinen Text, ohne ihn zumindest einmal laut vorgelesen zu haben (sehr zu empfehlen) und lasse über ihn das Rechtschreibprogramm laufen. Erst dann kann er weitergegeben werden, damit ihn vielleicht noch jemand anderer überprüft.

Überarbeiten und Wiederverwerten

Nicht immer braucht man von Grund auf alles neu beginnen. So kann man mit gutem Erfolg schon Produziertes wieder neu aufbereiten. Auch in der Kunst des Schreibens macht das Wiederverwerten produktiv! Dazu gehört auch die Übertragung in ein neues Medium oder neues Format.

Texte gewinnen an Qualität, wenn sie (mehrfach) überarbeitet werden. Besonders, wenn sie dabei auch gekürzt werden. Ich scanne meine Texte auch gerne nach meinen Füllwörtern, von denen ich weiß, dass ich sie zu häufig verwende.

Auf jeden Fall sollte man neben dem Textsystem auch ein Grafiksystem beherrschen und eine Digitalkamera einsetzen, denn oft kann man mit einem Bild wirklich mehr ausdrücken als mit 1000 Worten. Bilder werden immer mehr an Bedeutung gewinnen, weil sie einfacher zu verstehen sind.

Mit zunehmender Eigenständigkeit braucht man immer weniger fremde Hilfe. Dadurch gewinnt man vor allem an Zeit und Freiheit, weniger an Kosten. Man wird freier in der Gestaltung, schneller und auch kreativer in der Produktion seiner Texte und seiner Druckerzeugnisse.

Veröffentlichen

Richtig zufrieden sind sie Autoren nur dann, wenn ihre Werke auch veröffentlicht werden. Sehr einfach ist das Publizieren im Internet. Unter Umständen kann man sich dadurch die Suche nach einem Verleger sparen. Ohne Verleger kann man viel schneller reagieren und sich den Wünschen seines Publikums anpassen.

Andererseits wird ein guter Verleger dem Schreiber auch sehr viel Arbeit abnehmen, die dieser sonst ganz allein zu tun hat. Aber da, wie gesagt, die kreativen Phasen sowieso nur kurz sind, ist mancher vielleicht sogar froh, einige der Produktions- und Marketingarbeiten selbst machen zu dürfen.

Vieles wird geschrieben, um damit Ruhm zu erlangen. Ruhm bedeutet Ausbreitung über Raum und Zeit und kann gegen vieles eingetauscht werden. Es ist also durchaus lohnenswert, bewusst auch etwas für seinen Ruhm zu tun.

Man beachte deshalb, was Ruhm fördert: die richtige Sprache (z.B. Englisch oder ein anderer, großer Sprachraum), zeitloser, aber wichtiger Inhalt, praktische Formate und die großzügige Weitergabe.

Deshalb gilt für diese Broschüre auch die Creative Commons Lizenz BY CC 3.0.

Nachlese:

Am schwierigsten ist Kultur zu vermitteln.

Wenn jemand etwas für dich tun soll, dann musst du es ihm genau sagen.

Alles was wichtig ist, soll automatisch kommuniziert werden.

Blicke verraten Wünsche und Absichten.

Informiere dich direkt, persönlich und vor Ort.

Nur Menschen, die du respektierst, werden dir auch zuhören.

Motivieren heißt Sinn geben.

Mehr loben, weniger kritisieren, nicht jammern.

Inhaltsverzeichnis

Kommunikation.....	3
Netzwerke.....	5
Das persönliche Gespräch.....	7
Effektive Nachrichten.....	8
Aspekte einer Nachricht.....	9
Tests für effektive Kommunikation.....	11
E-Mail, SMS, Chats, Videokonferenzen.....	12
Telefon.....	14
Konferenzen - Verhandlungen - Meetings.....	15
Die Kommunikation in Pausen.....	18
Lobbying.....	21
Public Relations, Öffentlichkeitsarbeit.....	23
Präsentationen.....	24
Die Praxis der Präsentationen.....	25
Die Praxis der Kommunikation.....	26
Tipps für die Kommunikation.....	27
Probleme der Kommunikation.....	28
Die Praxis des Schreibens.....	31
Quellen, Literatur und Impressum.....	35

Quellen, Literatur und Impressum

Die Praxilogie www.praxilogie.de

Buchegger Denkstelle www.buchegger.de

Die Kunst der Klugheit www.buchegger.com

Opa Otto erzählt www.opa-otto.de

Dort befinden sich auch Literaturverzeichnis und Impressum

Gratis-Download dieser Broschüre auf <http://www.praxilogie.de/ach.pdf>



Otto Buchegger, Tübingen

„ACH“ war ein Seufzer, der durch die Figuren von Loriot berühmt wurde. Ich habe ihn oft für mich verwendet. ACH drückt gleichzeitig Neugier, Resignation, Misstrauen, Ablehnung, Freude und Überraschung aus, dies alles passt auch zum komplexen Thema Kommunikation sehr gut.