



# «Wir kommunizieren immer – selbst nonverbal an der Kaffeemaschine»

Anouk Scherer ist seit über 20 Jahren spezialisiert auf Rhetorik, Stimme und Auftrittskompetenz. Im Rahmen unserer EKZ-Diversity-Kampagne «Kommunikation untereinander» haben wir sie zur Kommunikation im Geschäftsalltag befragt.

Interview: Sophia Siegenthaler

**Warum ist es ein Vorteil, wenn sich ein Unternehmen mit dem Thema diskriminierungsfreie Kommunikation auseinandersetzt?**

Das lateinische Wort «Communicare» bedeutet «gemeinsam etwas tun». Also genau das, was ein Unternehmen ausmacht – gemeinsam Ziele erreichen, Projekte realisieren und ein gutes Jahresergebnis erzielen. Ausser Frage also, dass da Diskriminierung nichts zu suchen hat.

**Gibt es einen Unterschied in der Kommunikation von Mann und Frau und wie gehen wir damit um?**

Frauen und Männer kommunizieren unterschiedlich. Frauen legen Wert auf das Gemeinschaftliche und das Vernetzende. Männer konzentrieren sich mehr auf ihre Positionierung und die Führungsfrage. Diesen Unterschied zu verstehen, hat viel mit Akzeptanz, Toleranz, Wissen und vor allem Respekt zu tun.

**«Man kann nicht nicht kommunizieren», sagte schon der Philosoph und Psychotherapeut Paul Watzlawick vor über 40 Jahren. Was bedeutet dies im Arbeitsalltag?**

Die Grundlage für eine gute Kommunikation ist Respekt und bedeutet, den Fokus auf das Gemeinsame und nicht Trennende zu legen. Das gemeinsame Ziel soll nicht aus dem Fokus fallen. Respekt beinhaltet auch Wertschätzung. Das heisst, ich behandle andere so wie ich selbst möchte, dass andere mit mir umgehen.

## **Es gibt also nicht nur eine sprachliche Ebene, sondern auch eine nonverbale. Kann ich an meinem Auftreten arbeiten?**

Die nonverbale Kommunikation eilt der Rhetorik voraus. Ich habe immer schon ganz viel kommuniziert bevor die Rhetorik dazu kommt. Die wohl spannendste Frage ist: «Was sende ich täglich alles aus?». Für viele ist dies eine unbewusste Kommunikation, sie wissen nicht, dass sie selbst allein an der Kaffeemaschine stehend kommunizieren.

Ja, natürlich lässt sich am Auftreten arbeiten. Ich spreche hier von zum Beispiel von paraverbaler Kommunikation. Da geht es vor allem um die Stimmlage, Tonalität, den Resonanzraum, das Sprechverhalten wie Artikulation, Lautstärke, Sprechtempo und Sprachmelodie. Wichtig dabei sind die Sprechpausen. Atmen. Pause machen.

## **Was hat in der Geschäftskommunikation keinen Platz?**

Alles, was nicht respektvoll ist. Dass wir etwas nicht respektvoll empfinden, hat oft mit dem Tonfall und der Körperhaltung zu tun. Wie sage ich etwas? Von oben herab? Abwertend, ausgrenzend oder ausschliessend? Eine alte Kommunikationsregel aus den 20er Jahren hat nach wie vor Gültigkeit: Die Bedeutung einer Botschaft wird mit 7 Prozent durch Wörter kommuniziert, zu 38 Prozent durch die paraverbale Kommunikation und zu 55 Prozent durch die nonverbale Kommunikation. «Schickes Outfit» - das kann beispielsweise ein Kompliment sein. Und ich entgegne freudvoll: «Danke. Je nach Tonfall kann es aber auch bedeuten: «Völlig overdressed» oder «komplett daneben bei dieser Figur». Komplimente (vor allem zwischen Mann und Frau) sind grundsätzlich heikel in der Geschäftswelt, weil sie zu Missverständnissen führen können.

## **Wenn man brüskiert wird, schlägt es einem schnell die Sprache. Was ist die richtige Strategie bei fehlbarer Kommunikation?**

Da sind wir im Krisenmanagement, und es wird in solchen Situationen schnell emotional. Deshalb empfehle ich: Atmen. Eine kurze Pause machen. Emotionen herausnehmen. Und vor allem bei sich bleiben. Dann gibt es verschiedene Möglichkeiten. Ich kann sagen: «Das finde ich jetzt sehr schwierig. Können wir auf eine andere Ebene wechseln?». Oder: «Das hat mich jetzt verletzt.» Damit setze ich Grenzen. Unbedingt auf Augenhöhe gehen und auf der Sachebene antworten. Es gilt das Gemeinsame zu

suchen. Wichtig ist auch, solche verbalen Brüskierungen nicht als Angriff zu werten - nichts reininterpretieren. Und eine Gegenfrage stellen: «Wie meinst du das?» oder «Haben Sie das jetzt ernst gemeint?» Wenn alles nichts nützt - oft bei Machtspielen - , hilft nur die strukturelle Vorgehensweise über den Vorgesetzten.

## **Das klingt anstrengend...**

Unter dem Aspekt des Wortes «communicare» hat es auch etwas Spielerisches und Freudvolles: gemeinsam Lösungen finden. Trotz aller Ernsthaftigkeit darf der Humor nicht fehlen. Humor bedeutet auch Gelassenheit haben.

## **Derzeit sind viele Mitarbeitende im Homeoffice und auch sonst ist E-Mail-Kommunikation ein beliebtes Mittel der Verständigung. Welches sind die wichtigsten Unterschiede zwischen schriftlicher und mündlicher Kommunikation und auf welche Tücken muss man sich gefasst machen?**

Vorsicht und Sorgfalt sind gute Begleiter. Es empfiehlt sich, alles, was Emotionen auslöst, rauszunehmen. Auch gilt es abzuwägen, in welchen Fällen schreibe ich oder wann rufe ich besser an oder gehe persönlich vorbei. Mails beinhalten ein Potenzial für Missverständnisse. Als Sender hat man deshalb eine Sorgfaltspflicht. Auch hier gilt: klar, transparent und wertschätzend schreiben.

### **Zur Person**

Anouk Scherer ist neben ihrem akademischen Hintergrund auch ausgebildete Schauspielerin und seit 2003 Inhaberin des Unternehmens b unique presentation power. Sie berät Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft und gibt Firmenseminare und Workshops zum Thema Rhetorik, Stimme und Auftrittskompetenz in der Schweiz und in Deutschland. Als Dozentin ist Anouk Scherer an verschiedenen Schweizer Hochschulen und Institutionen zur Weiterbildung tätig. Die männlichen Aspekte der Kommunikation faszinierte sie schon immer. Am meisten darüber hat sie jedoch durch ihren