

# Trainer

# Kontakt-Brief

www.trainertreffen.de

Nr. 69 Januar - April 2010

Trainertreffen Deutschland • Tel. 05036 - 92 47 90 • redaktion@trainertreffen.de • ISSN 1864-2519

## Inhalt

- 2 Editorial
- 3 TT-News
- 6 **Trainer-Knigge:** Katrin Seifert  
K – Kleidungsregeln
- 7 **Pinnwand:** Suche & Biete
- 10 Impressum
- 11 **DVWO-News:**  
Dr. Uwe Genz: Zusammenarbeit mit dem Rat der Weiterbildung – KAW  
  
Arnd Kierchhoff: Bildungsqualität ist unser aller Verantwortung
- 11 **FWW-News:** Klaus Dannenberg  
Was wissen Weiterbildner über Werte?
- 13 **Organisationsentwicklung:** Prof.Dr. F. Wilms  
Menschen in Organisationen
- 14 **Methoden:** Christian Maier  
Inner Game: Warum sich Erfolg nicht vermeiden lässt oder die Erotik des Versagens
- 15 **Methoden:** Sandra Masemann, Barbara Messer  
Trainieren mit Suggestopädie: Lernen mit allen Sinnen
- 16 **Akquisition:** Iris Weidl  
Offene Seminare: Ihre Mitarbeiter bezahlen die Fortbildung selber
- 17 **TT-Partner-Hotels**
- 18 **TT-Service-Partner-News**
- 21 **TRAINERversorgung:** Edit Frater  
Sind wir wirklich schon so alt?
- 22 **EDV für Trainer:** Werner Vetter  
Outlook (6): Outlook als Assistenz
- 23 **Methoden:** Dr. Margret Richter  
Systemdenken - Jenseits der Logik
- 24 **Werkzeuge:** Harald Groß  
Munterbrechungen® Aktivierende Auflockerungen für die Seminarpraxis (3)
- 25 **Test-Center:** Heinz Kraft  
Mind-Mapping: MindManager 8
- 26 **Qualität:** Helga Scholz: Das DVWO Qualitäts-System: „Geprüfte und ausgezeichnete Fachqualität“ in der Weiterbildung
- 27 **GABAL-Verlags-News:**  
Schwer im Kommen: Das „Reiss Profile“
- 28 **Trainerliteratur**
- 30 **Forschung:** Ralf Besser  
Konsequenzen aus der Gehirnforschung: Die Steuerung der Aufmerksamkeit
- 31 **Werkzeuge:** Gert Schilling  
Zauberkunst für Trainer
- 32 **Mobilität:** Holger Wöltje  
Überall mobile arbeiten - mit dem BlackBerry  
Nur 48 Stunden – zwei Seminartage im Leben des Klaus T.
- 33 **Fortbildungs-Kalender für Weiterbildner**



## Kommunikative Kompetenz Mikromuster und Mikrolernen Prof. Dr. Wolfgang J. Linker

**Obwohl sich eine schier endlose Zahl von Büchern und Seminaren dieser Aufgabe widmet: Einerseits ist das Interesse am Verbessern der kommunikativen Kompetenz ungebrochen, andererseits sind fast alle mit ihrem Lernerfolg unzufrieden – geht man nicht von Wissen aus, sondern von Können. Natürlich wissen Autoren und Trainer: Pferde kann man nur zur Tränke führen; trinken müssen sie allein. Aber im Gegensatz zu Pferden (er-)finden Leser und Seminarteilnehmer später unzählige Gründe, um nicht mehr zu „trinken“ zu müssen. Gegen diese Lehr- und Lernbehinderungen bieten wir mit AL (Aktivierendes Lernen / Accelerated Learning) wirksame didaktische Gegenmittel an. Hier behandle ich zwei wichtige Lernvoraussetzungen.**

Es hat lange gedauert, bis ich erkannte, dass wir Kommunikationsprozesse zu oft nur ungenau beschreiben. Der Hauptgrund: Wir alle verfügen bereits über kommunikative Kompetenz. Darum verstehen wir zwar sofort den Sinn neuer Tipps: Jeder Verkäufer nickt mit dem Kopf, sagt man ihm z.B.: „Sie sollten mehr auf Ihre Kunden eingehen“. Steht er jedoch vor einem Kunden, weiß er nicht, was zu tun ist. Denn seine Kompetenz ist (wie auch Radfahren) im impliziten Gedächtnis abgespeichert: Man kann zwar kommunizieren, weiß jedoch nicht, aus welchen Schritten diese Fähigkeit besteht. Das bringt zwei Nachteile mit sich: Wir haben jedes Gefühl dafür verloren, was genau welche kommunikative Wirkung auslöst – sowohl bei uns, als auch bei anderen! Und diese Unkenntnis verunsichert beim Ausprobieren neuer Tipps, so dass wir schnell darauf verzichten (falls wir es überhaupt versuchen).

Im Umkehrschluss bedeutet das: Wissen wir, wie kommunikative Wirkung entsteht, lässt sich unsere Kompetenz gezielt verbessern. Denn unter zwei Voraussetzungen gelingt das jedem: Erstens muss man die wirksamen Elemente der kommunikativen Kompetenz kennen – ich nenne sie **Mikromuster**.

Zweitens muss man diese Mini-Tätigkeiten unter möglichst realen Bedingungen systematisch einzeln trainieren – das nenne ich **Mikrolernen**.

### Was sind Mikromuster?

Das Bestimmen von Mikromustern ist schwerer, als man denkt. Es handelt sich dabei nämlich nicht um das Ausdenken sinnvoll erscheinender Teilschritte. Vielmehr geht es um das Identifizieren kommunikativer Muster mit einer spezifischen Wirkung auf andere. Diese kann man nicht erfinden, man muss sie entdecken: Sie sind natürlicher Bestandteil unseres kommunikativen Verhaltens. Sonst hätten wir sie nicht erlernt und sie besäßen keinerlei Wirkung – beides weitestgehend unbewusst. Kommunikative Mikromuster sind daher so etwas wie die „Moleküle der Kommunikation“.

Unter einem Molekül versteht man die kleinste Anordnung von Atomen zum Bilden einer bestimmten stofflichen Einheit wie Wasser, Gold oder Eisen. Zerlegt man ein Wassermolekül in seine Atome, erhält man zwei Wasserstoffatome und ein Sauerstoffatom (deshalb die Bezeichnung H<sub>2</sub>O). Auch beim Kommunizieren entstehen durch das Verbinden winziger Elemente neue

Einheiten: Eine Bezeichnung dafür lautet Informationen; aus Sendersicht spricht man auch von Ausdruck, aus Empfängersicht von Eindruck. Und die kleinsten kommunikativen Wirkungseinheiten mit einem bestimmten Eindruck bei anderen nenne ich Mikromuster.

Setzen sich „Kommunikationsmoleküle“ aus digitalen „Kommunikationsatomen“ wie Buchstaben und Zahlen zusammen, entstehen verbale Mikromuster (wie Begriffe, Namen, Postleitzahlen oder Telefonnummern). Alle Mikromuster aus nicht-digitalen – also analogen – Elementen bilden daher die Gruppe der nonverbalen Mikromuster: Bestehen deren Elemente nur aus den hörbaren Eigenschaften der Stimme, handelt es sich um paraverbale Mikromuster (z.B. der Klang für Freundlichkeit oder Verärgerung). Setzen sich die Elemente nur aus Körperbewegungen zusammen, bilden sie koverbale Mikromuster (wie die Gesten für „Ja“, „Nein“, „Achtung“ oder „Verzeihung“). Dabei kennen Sie Veränderungen des Gesichtes als Mimik, Bewegungen der Arme und Hände als Gestik und die aufgrund von Bewegungen entstehenden Körperstellungen als Körperhaltung. Den Terminus Muster verwende ich für alle typischen kommunikativen Verhaltensweisen, unabhängig von ihrer Komplexität, Zielsetzung und der Zahl möglicher Varianten. Als Mikromuster bezeichne ich dagegen nur kleine und direkt umsetzbare verbale oder nonverbale Einzelaktionen, die einen bestimmten Eindruck erzielen.

Das bekannte Muster „Blickkontakt“ besteht daher bei mir aus den beiden Mikromustern „Blickkontakt suchen und halten“ sowie „Blickkontakt vermeiden“, weil beide einen gänzlich anderen Eindruck hervorrufen: Das erste dient deshalb zum gezielten Aufbauen, das zweite zum gezielten Verhindern oder Reduzieren von Beziehungen. Dass man den Blickkontakt auch bewusst vermeiden kann, ist für die meisten nicht nur neu; sie halten das sogar für schädlich. Dabei übersehen sie jedoch: (1) Es gibt eine Vielzahl von Sachthemen, die man tunlichst unter Vermeidung der Beziehungsebene abhandeln sollte: alle für mich oder den Gesprächspartner negativen Inhalte. Denn dann sollte ich verhindern, dass man die Sache unbewusst mit meiner Person ankert. (2) Niemand verlangt, den Blickkontakt während des gesamten Gesprächs abzuwenden. Das sollte nur geschehen, wenn das negative Thema direkt angesprochen wird. (3) Mein Abwenden des Blickkontaktes ist nur schädlich, wenn es auffällt. Die Kunst besteht also darin, den Blickkontakt abzuwenden, ohne dass dies anderen bewusst wird. Das erreicht man durch das gleichzeitige Einsetzen anderer Mikromuster zum (Ab-)Lenken der Aufmerksamkeit.

In meinem kürzlich bei GABAL erschienen Buch „Kommunikative Kompetenz: Weniger ist mehr!“ behandle ich die aus meiner Sicht 34 wichtigsten Muster mit den jeweils dazu gehörenden Mikromustern: 11 verbale, 3 paraverbale bzw. stimmliche sowie 17 koverbale Muster. Ferner 1 Atemmuster, 2 Beobachtungsmuster und 5 Makromuster (die sich aus verschiedenen Mikromustern zusammensetzen.) Die vier wichtigsten Muster – mein magisches

Quartett – bilden eine Art „archimedischer Ansatzpunkt“ für die eigene kommunikative Wirkung: der Blickkontakt, das Stimmuster, die Pause und das „Meistermuster“ Atemkontrolle.

### Was ist Mikrolernen?

Unter dem Begriff „Mikrolernen“ vollzieht sich seit einiger Zeit im Bereich des E-Learning eine Entwicklung, die das Aufteilen des Lernstoffs in möglichst kleine Lernschritte zum Ziel hat – bislang allerdings nur zum Vermitteln von Wissen. Wissen lässt sich nämlich rein logisch portionieren und gruppieren; bei Verhaltensweisen sind dagegen praktische Zusammenhänge und Wirkungen zu berücksichtigen. Darum konnte ich bereits vor Jahren eine Technik entwickeln, die heute Mikrolernen heißt: Trainingskärtchen, auf denen die einzelnen Mikromuster in Wort und Bild zum Üben exakt beschrieben sind. Auch zu meinem Buch gibt es inzwischen einen Satz von 82 Trainingskarten sowie eine „Lernmaschine“, die das per PC und Handy unterstützt. Dies ermöglicht das, was ich „Micro-Learning by Micro-Doing“ nenne.

Fredmund Malik kam inzwischen ebenfalls auf diese Idee: Er schlägt vor, sich Zettel in die Tasche zu stecken, auf denen man sich das neue Verhalten notiert; denn bereits das Berühren erinnere an den Vorsatz. Die von ihm zitierte Formulierung „Denk' positiv, Du Idiot!“ zeigt aber auch, wie sich der Teufel im Detail versteckt, und durch welche Eigenschaften sich verhaltensorientiertes Mikrolernen auszeichnen sollte: (1) Wie positiv denkt jemand, der sich mit „Du Idiot“ anspricht? (2) Diese Aufgabe wäre für viele zu ungenau: Ist man allein, lässt sich in Ruhe überlegen, was genau jetzt alles positiv sein könnte. Während eines Gesprächs fiele das jedoch als Zögern auf. „Suche die gute Absicht dahinter“ oder „Was könnte hier mein Vorteil sein?“ ist eindeutiger und schneller umsetzen. Gute Mikro-Aufgaben für reale Situationen müssen sich also ohne erkennbares Zögern ausführen lassen.

### Wie trainiert man erfolgreich?

Ich behaupte nun, unter zwei Voraussetzungen kann man sich Fähigkeiten nachhaltig aneignen: Man muss deren wirksame Elemente kennen. Und diese müssen sich einfach anwenden lassen. Beide Voraussetzungen erfüllt die hier vorgestellte Technik. Daraus leiten sich acht Vorteile ab (die letzten beiden nur beim Kommunizieren):

1. Mein „Micro-Learning by Micro-Doing“ reduziert Üben auf das systematische Wiederholen eines kleinen Lernschritts – das kann jeder.
2. Mikromuster-Lernen heißt, Dinge zu tun, die man ohnehin macht – Sie lernen beiläufig, also ohne Zeitverlust.
3. Niemand erkennt, wenn Sie ein Mikromuster üben.
4. Ihr Unbewusstes kombiniert später automatisch die einzeln gelernten Mikromuster.
5. Davon profitieren Sie schon beim ersten Üben.
6. Sogar Anfänger können sich beim Umsetzen der Mikromuster gegenseitig coachen.

7. Bereits wenige Mikromuster verbessern Ihre kommunikative Wirkung spürbar.
8. Und Ihre Fähigkeit, auf das kommunikative Verhalten anderer sinnvoll zu reagieren, wächst von allein.

In 2009 erschien ein Buch, von dem die Times sagte, es enthülle den heiligen Gral des Lehrens: „Visible Learning“ von John Hattie. Dort erstellt Hattie anhand von 815 Meta-Analysen eine Rangordnung von 138 Ursachen für erfolgreiches Lernen und räumt erbarmungslos mit Vorurteilen auf. „Micro teaching“ nimmt nicht nur mit Rangplatz 4 einen Spitzenplatz ein; auf Rangplatz 7 folgt „Teacher clarity“, die Fähigkeit, sinnvolle Aufgaben exakt zu formulieren!

Mit „allerhöchstem Segen“ halte ich deshalb fest: Das konsequent realisierte Prinzip des „Micro-Learning by Micro-Doing“ dürfte einer der erfolgversprechendsten Trainingsansätze sein.

### Literatur:

- Wolfgang J. Linker: Kommunikative Kompetenz: Weniger ist mehr! Die Mikromuster der Impuls-Kommunikation, Offenbach 2009
- Fredmund Malik: Führen Leisten Leben - Wirkliches Management für eine neue Zeit; 14. Auflage Stuttgart und München 2002, S. 157
- John Hattie: Visible Learning - A Synthesis Of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement; 4. Auflage London / New York 2009

**Prof. Dr. Wolfgang Linker** (Jg. 41). Studium der Betriebswirtschaft in Wien und Berlin • 10 Jahre Tätigkeit in der Marketingforschung, u. a. als Geschäftsführer eines Marktforschungs-Instituts • 30 Jahre Hauptgesellschafter eines mittelständischen Industrie-Unternehmens, davon 10 Jahre als geschäftsführender Gesellschafter • Viele Jahre Berater und Trainer im Marketingbereich • Seit 1987 an der FH Flensburg • Weitere Funktionen: Handelsrichter, Vorstandsmitglied des RKW Hessen sowie Präsident des Marketing-Clubs Nordhessen • Fachliche Schwerpunkte: Marketingforschung • Potential-, Strategie- und Konzeptionsworkshops • Moderationstechnik • Seit 20 Jahren Spezialisierung auf die weitgehend unbewusst wirkenden verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen, die kommunikativen Mikromuster. Weitere Informationen: [www.aktivierende-lernsysteme.de](http://www.aktivierende-lernsysteme.de)

**ALS - Aktivierende LernSysteme GmbH**  
**Prof. Dr. Wolfgang Linker**  
**Wacholderbogen 43, D-24944 Flensburg**  
**Tel. 0461-141480, Fax 0461-1414814**  
**linker@aktivierende-lernsysteme.de**  
**www.aktivierende-lernsysteme.de**



**Weihnachtsgeschenk für TT-Mitglieder:**  
Anstelle von € 54,90 für Buch (€ 29,90) und Trainingskarten mit Edelstahlständen (€ 25,00) bieten wir bis zum 15.01.2010 alles für € 49,90 inkl. Versand an. Bestellungen per E-Mail unter dem Stichwort "TT-Mitglied" an [kk@aktivierende-lernsysteme.de](mailto:kk@aktivierende-lernsysteme.de).