

**Situation****Loriot: Das Ei**

*Das Ehepaar sitzt am Frühstückstisch. Der Ehemann hat sein Ei geöffnet und beginnt nach einer längeren Denkpause das Gespräch.*

Er: Berta!

Sie: Ja ...

Er: Das Ei ist hart!

Sie (schweigt)

Er: Das Ei ist hart!

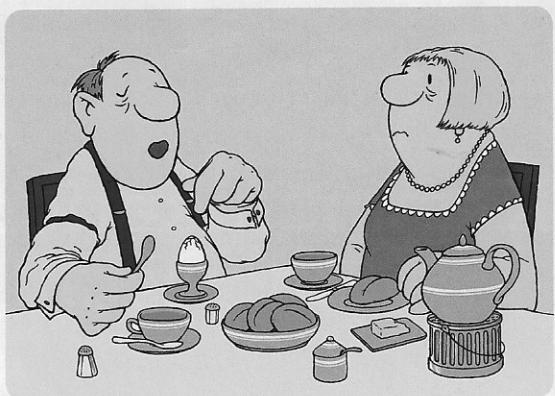
Sie: Ich habe es gehört ...

Er: Wie lange hat das Ei denn gekocht ...

Sie: Zu viele Eier sind gar nicht gesund ...

[...]

MT Quelle: Loriot: Das Ei. In: Loriot: Szenen einer Ehe in Wort und Bild. Copyright © 1983, 2005 Diogenes Verlag AG Zürich, S. 23f.

**Aufgaben**

- 1 Beschreiben Sie den Cartoon. Wie könnte das Gespräch weiter verlaufen?
- 2 Formulieren Sie in Partnerarbeit, was für Sie Kommunikation ausmacht.
- 3 Entwerfen Sie eine Mindmap zum Thema „Kommunikation“.

**GUT ZU WISSEN**

Dieses Kapitel dient als Grundlage für alle weiteren Kapitel, da es das Basiswissen über Kommunikation vermittelt, das nicht nur bei klassischen Kommunikationsaufgaben wie Präsentationen (Kapitel 2) hilfreich ist, sondern ein wesentliches Handlungsinstrument in den Bereichen von Motivation (Kapitel 4), Konflikt (Kapitel 5) und Führung (Kapitel 6) bildet. Das Kapitel definiert Kommunikation und stellt wissenschaftliche Grundannahmen (3.1) vor. Danach werden weitere spezifischere und komplexere Modelle und Theorien (3.2) behandelt, bevor in allgemeine Techniken (3.3) der Anwendung eingeführt wird. Dies führt dann über in das konkrete betriebliche kommunikative Handeln in Form von Mitarbeitergesprächen (3.4).

### 3.1 Grundlagen der Kommunikation

In diesem Unterkapitel werden die Grundlagen der Kommunikation vorgestellt: die Einteilung in die Ebenen verbal, non- und paraverbal, den grundsätzlichen Ablauf nach dem Sender-Empfänger-Modell und die nach Watzlawick geltenden fünf Axiome. Dieses Verständnis ist auch Grundlage der dann in 3.2 dargestellten Modelle und Techniken.

### 3.1.1 Kommunikation

Kommunikation ist nicht nur in denen Ebenen statt, wobei mündliche Kommunikation stattfindet

#### verbale Kommunikation

- umfasst sowohl die mündliche als auch die schriftliche Kommunikation; dazu gehören auch Wortwahl, Satzbau usw.
- mündliche Kommunikation findet z. B. face-to-face per Telefon, Videokonferenz etc. statt
- schriftliche Kommunikation findet z. B. per Brief oder Zeitungsartikel statt

#### GUT ZU WISSEN

Menschliche Kommunikation erfolgt Passen bei einer Botschaft sowie der situative Kommandos und nonverbale gesprochen. Inkongruenz da der Sender der Nachricht dem Empfänger überlässt

**Aufgaben**

- 1 Setzen Sie sich Ihre Kommunikationsmöglichkeiten folgend zusammen:
  - a „Ich habe ja so Lust.“
  - b „Ich habe einen neuen Job.“
  - c „Endlich Urlaub im Sommer.“
  - d „Wie, Angst vor dem Abitur?“
- 2 Präsentieren Sie Ihre vier gruente oder inkongruente Aussagen.



TIEB, 2005 Diogenes Verlag AG

laufend?  
macht.

das Basiswissen über Kommaufgaben wie Präsentationsinstrument in den Bereichen (3.1) bildet. Das Kapitel (3.1) vor. Danach werden (3.2) behandelt, bevor es dann über in das Konversations (3.4).

vorgestellt: die Einteilung in nach dem Sender-Empfänger-Verständnis ist auch Grund-

## Kommunikation reflektieren und gestalten

**3.1.1 Kommunikation: verbal, nonverbal, paraverbal**

Kommunikation ist nicht nur sprechen und schreiben, sondern findet grundsätzlich auf verschiedenen Ebenen statt, wobei die verbale Kommunikation nie ohne die nonverbale oder paraverbale Kommunikation stattfinden kann.

verbale Kommunikation	nonverbale Kommunikation	paraverbale Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ umfasst sowohl die mündliche als auch die schriftliche Kommunikation; dazu gehören auch Wortwahl, Satzbau usw.</li> <li>■ mündliche Kommunikation findet z. B. face-to-face, per Telefon, Videokonferenz etc. statt</li> <li>■ schriftliche Kommunikation findet z. B. per Brief oder Zeitungsartikel statt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ umfasst nicht-verbale Elemente, die bei einer Nachricht mitschwingen, z. B.:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mimik</li> <li>- Gestik</li> <li>- Erscheinungsbild</li> <li>- Auftreten</li> <li>- ...</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ umfasst ebenfalls nicht-verbale Elemente, die bei einer Nachricht mitschwingen, jedoch unmittelbar an der Lautbildung und der Artikulation sind, z. B.:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimmlage</li> <li>- Sprachmelodie</li> <li>- Lautstärke</li> <li>- Betonung</li> <li>- Sprechtempo</li> <li>- ...</li> </ul> </li> </ul>

**GUT ZU WISSEN**

Menschliche Kommunikation kennt die Ebenen verbal, nonverbal und paraverbal. Verbale Kommunikation erfolgt immer zusammen mit nonverbalen bzw. paraverbalen Elementen. Passen bei einer Botschaft alle kommunikativen Elemente der drei Kommunikationsebenen sowie der situative Kontext zusammen, so spricht man von Kongruenz. Passen verbale Aussagen und nonverbale/paraverbale Elemente nicht zueinander, so wird von Inkongruenz gesprochen. Inkongruente Botschaften zeigen oftmals Einblicke in die Psyche des Senders, da der Sender der Nachricht sich nicht auf eine Botschaft festlegt und die Entschlüsselung dem Empfänger überlässt.

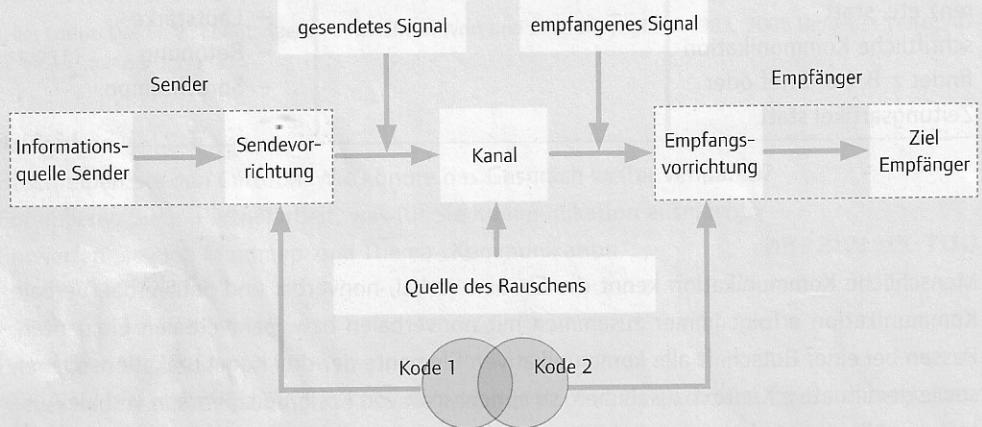
**Aufgaben**

- 1 Setzen Sie sich Ihrem Kollegen gegenüber. Geben Sie im Wechsel mithilfe der drei Kommunikationsmöglichkeiten folgende Szenen wieder (es darf gerne übertrieben werden):
  - a „Ich habe ja so Lust darauf, diese Aufgabe zu machen“ – inkongruent
  - b „Ich habe einen riesen Auftrag bekommen!“ – kongruent
  - c „Endlich Urlaub mit der ganzen Familie!“ – inkongruent
  - d „Wie, Angst vor der nächsten Beurteilung?!“ – inkongruent
- 2 Präsentieren Sie Ihrem Partner vier weitere Beispiele. Der Partner urteilt, ob es sich um kongruente oder inkongruente Botschaften handelt. Tauschen Sie die Rollen.

### 3.1.2 Das einfache Sender-Empfänger-Modell

1949 entwickelten der Mathematiker Claude E. Shannon und der Telekommunikationsspezialist Warren Weaver das einfache Sender-Empfänger-Modell. Ziel war es, die Kommunikation aus technischer Sicht zu verbessern, also die Störfaktoren zu minimieren. Dieses Modell sollte nur die Übertragung von Nachrichten darstellen, nicht deren Bedeutung. Die Grundannahme ist, dass eine Botschaft codiert wird, über einen Kanal gesendet und vom Empfänger wieder decodiert wird. Probleme können vor allem bei der Codierung, beim Senden und Empfangen sowie bei der Decodierung und durch Störungen im Kanal entstehen. Zum Beispiel sind die Codes, wie etwa das Sprachverständnis, von Sender und Empfänger nicht deckungsgleich. So kann das gleiche Wort in der Fachsprache nicht ganz das Gleiche bedeuten wie in der Umgangssprache.

#### GUT ZU WISSEN



M2 Sender-Empfänger-Modell nach Shannon/Weaver

Wegen seines technischen Ursprungs stößt dieses Modell für die menschliche Kommunikation an Grenzen. Shannon und Weaver berücksichtigten nicht die non- und paraverbalen Elemente einer Kommunikation zwischen Menschen. Zur Analyse von inkongruenten Botschaften und verschiedenen Interpretationsmöglichkeiten einer Nachricht sagt das Modell wenig aus. Eine entsprechende Erweiterung findet sich beim „Vier-Seiten-Modell“ von Schulz von Thun (3.2.1.).

### 3.1.3 Die fünf Axiome nach Paul Watzlawick

Der Psychotherapeut und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick ist ein weiterer „Ur-Vater“ unserer modernen Kommunikationsmodelle. Er stellte Ende der 1960er Jahren fünf Axiome, also Grundsätze, die nicht bewiesen werden müssen, auf, die den Kommunikationsprozess verdeutlichen sollen.

- 1 „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (oder: „Was man nicht will, kommt trotzdem“) ist Verhalten und nicht nicht kommunizierbar. Ein Mensch kommuniziert auf jeder Ebene stattfindet, sondern nicht, sondern einer U-Bahn einmal die Richtung schätzen, wer in Eile ist, kann nicht nicht kommunizieren.

- 2 „Jede Kommunikation ist von den ersten beiden Personen bestimmt.“ Jede Nachricht hat einen Zweck, der von den Personen zu vermitteln. Alle drei Personen stehen. Was jemand sagt, ist nicht definiert. Ein Mitarbeiter kann nicht nicht kommunizieren.

- 3 „Die Natur einer Beziehung ist abhängig von den Erwartungen der Partner beider Seiten.“ Meist wird bei einer Nachricht nicht der Sinn verstanden, sondern die Erwartungen vor allem bei Struktur und Inhalt.

#### Situation

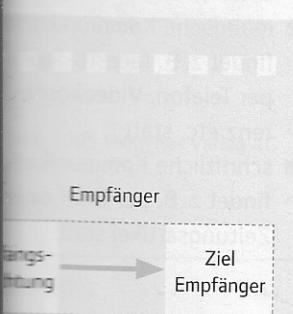
Ein Mitarbeiter hat neue Vorstellungen, die er nicht teilt, also zieht er sich zurück und verhält sich passiv. Das kränkt die Vorgesetzten nicht und der Mitarbeiter kann nicht nicht kommunizieren.

Das Problem hierbei ist, dass die Vorgesetzten nicht von jedem anders verstanden werden, somit von jedem anders verarbeitet werden. Es gibt dem Vorgesetzten die Vorgesetzten nicht, die anstrengen, und ist verärgert. Das Problem befindet sich in der Vorgesetzten nicht, die Gesprächspartner das Problem nicht verstehen.

- 4 „Menschliche Kommunikation ist eine Art von Digitale Kommunikation.“ Das heißt die Worte an sich sind sprachlichen Zeichen, die eine Zuweisung. Die analoge Zuweisung ist die Zuweisung, die die nonverbale und unmittelbare Verbindung zwischen den Menschen herstellt.

## Kommunikation reflektieren und gestalten

Telekommunikationsspezialist  
es, die Kommunikation aus  
Dieses Modell sollte nur die  
Die Grundannahme ist, dass  
Empfänger wieder decodiert  
und Empfangen sowie bei der  
sind die Codes, wie etwa das  
So kann das gleiche Wort  
gangssprache.



schliche Kommunikation an  
paraverbalen Elementen einer  
Botschaften und verschie-  
wenig aus. Eine entspre-  
z von Thun (3.2.1.)

zlawick ist ein weiterer „Ur-  
er 1960er Jahren fünf Axi-  
en Kommunikationsprozess

- 1 „Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Wörtern) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren.“

Ein Mensch kommuniziert grundsätzlich immer, da Kommunikation nicht nur auf verbaler Ebene stattfindet, sondern auch durch unser Verhalten geprägt wird. Sieht man sich z.B. in einer U-Bahn einmal die Menschen im eigenen Blickfeld an, dann kann man ungefähr einschätzen, wer in Eile ist, wer vielleicht eine Nacht durchgemacht hat oder wer sich freut.

- 2 „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersten bestimmt.“

Jede Nachricht hat einen Inhalt. Dies ist auch die Hauptaufgabe einer Nachricht: Informationen zu vermitteln. Allerdings schwingt auch bei jeder Aussage mit, wie die Personen zueinander stehen. Was jemand wie sagt, wird davon bestimmt, wie er seine Beziehung zu jemandem definiert. Ein Mitarbeiter redet mit seinem Kollegen anders als mit seinem Vorgesetzten.

- 3 „Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktions der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.“

Meist wird bei einer Nachricht mit einem bestimmten Verhalten reagiert. Das kann zu Spannungen vor allem bei Streitigkeiten führen.

### Situation

*nein ↴*

Ein Mitarbeiter hat neue Vorstellungen, soll diese aber nicht umsetzen. Er fühlt sich nicht bestätigt, also zieht er sich zurück und will nicht mehr innovativ arbeiten. Sein Vorgesetzter rügt ihn für seine passive Haltung. Das kränkt den Mitarbeiter und er verhält sich weiterhin passiv. Das gefällt dem Vorgesetzten nicht und der Mitarbeiter wird wieder gerügt. So entsteht ein ewiger Kreislauf.

Das Problem hierbei ist, dass der Anfang des Konflikts subjektiv wahrgenommen wird und somit von jedem anders festgelegt wird. Der Mitarbeiter fühlt sich nicht wertgeschätzt und gibt dem Vorgesetzten die Schuld. Der Vorgesetzte meint, der Mitarbeiter würde sich nicht anstrengen, und ist verärgert. Beide haben verschiedene Ansichten, wo sich der Anfang des Problems befindet. Diese Wahrnehmung wird als Interpunktions bezeichnet. Akzeptieren die Gesprächspartner das Prinzip von Ursache und Wirkung, so kann Konflikten vorgebeugt werden.

- 4 „Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.“

Digitale Kommunikation ist die rein inhaltliche Kommunikation in den Zeichen einer Sprache, das heißt die Worte an sich, in Verbindung mit der Grammatik (Syntax, Wortwahl etc.). Diese sprachlichen Zeichen haben aber keine andere Verbindung zum Inhalt als die sprachliche Zuweisung. Die analoge Kommunikation ist dagegen der semantische Gegenspieler. Hier werden die nonverbale und paraverbale Kommunikation mit eingefügt, deren Zeichen eine unmittelbare Verbindung zum Inhalt haben. Zum Beispiel mit den nach oben ausgestreckten

Fingern einer Hand die Zahl Fünf anzeigen. Also werden Inhalt und Beziehung über die beiden Modalitäten verbunden. Insbesondere analoge Modalitäten unterliegen einer Doppeldeutigkeit, die ein Mensch bewusst steuern kann. Nimmt man z. B. ein Lächeln. Dieses kann, je nach Mimik, entweder Gefallen oder Verachtung ausdrücken.

### 5 „Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichgewicht oder Unterschiedlichkeit beruht.“

Beziehungen laufen entweder auf gleicher Augenhöhe ab, also symmetrisch, oder sie sind komplementär, also ergänzen sich. Bei komplementären Beziehungen gibt es einen superioren und einen inferioren Partner. Im Betrieb ist das z. B. das Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter. Bei symmetrischen Beziehungen handelt es sich um Partner auf Augenhöhe, die versuchen Gleichheit durch spiegelhaftes Verhalten zu erreichen.

#### GUT ZU WISSEN

##### Fünf Grundprinzipien der menschlichen Kommunikation nach Watzlawick

- Verhalten ist Kommunikation, deshalb kommunizieren wir immer.
- In jeder Kommunikation bestimmt der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt.
- Die Interpunktions in der Kommunikation bestimmt die Art einer Beziehung.
- Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.
- Kommunikation verläuft symmetrisch oder komplementär.

#### Aufgaben

- 1 Axiom 1: Die Körpersprache sagt viel über einen Menschen aus. Stellen Sie sich in Partnerarbeit gegenseitig verschiedene Situationen vor, wie z. B. Langeweile, Stress, Hass etc., ohne dass zuvor gesagt wird, was dargestellt wird. Benutzen Sie dafür Ihren ganzen Körper und übertreiben Sie gerne. Der Partner soll nun anhand der Darstellung die Situation bestimmen.
- 2 Axiom 4: Inwiefern können folgende Aussagen unterschiedlich interpretiert werden? Sprechen Sie diese in Partnerarbeit sich gegenseitig so unterschiedlich aus, dass sich ihre Bedeutung verändert:
  - a „Das haben Sie ausgezeichnet ausgearbeitet!“
  - b „Das ist die passende Arbeitskleidung.“
  - c „Das Getränk sollte dort nicht abgestellt werden.“
- 3 Erklären Sie Ihrem Partner ein weiteres Axiom mithilfe eines eigenen Beispiels.

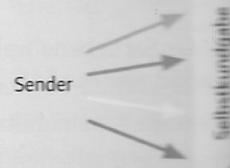
## 3.2 Kommunikation

Ein Schwerpunkt dieses Unterrichtsteils ist das „Vier-Seiten-Modell“ nach Schutz. Es ist ein Modell für die zwischenmenschliche Kommunikation, das von dem österreichischen Psychologen und Soziologen Kurt Schütz entwickelt wurde. Es stellt eine theoretische Grundlage dar, die relativ einfach von jedem verstanden werden kann. Es beschreibt die vier Ebenen der zwischenmenschlichen Kommunikation: „Selbstkundgabe“, „Selbstverständigung“, „Selbstverständnis“ und „Selbstbestätigung“. Diese vier Ebenen sind als Vier-Seiten-Modell dargestellt, wobei die vier Seiten von einem zentralen Punkt aus gehen. Die vier Ebenen sind:

### 3.2.1 Modelle nach Schutz

#### Das Vier-Seiten-Modell

1977 entwickelte Friedemann Schulz von Thun das bisherige Kommunikationsmodell und so entstand das „Vier-Seiten-Modell“. Dieses Modell wurde 1981 im ersten Band von „Soziologie der menschlichen Kommunikation“ veröffentlicht. Nach Schulz besteht das Vier-Seiten-Modell aus vier Ebenen, die von einem zentralen Punkt aus gehen. Die vier Ebenen sind:



M4 Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun