

3.3 Kommunikationstechniken

Die hier vorgestellten Kommunikationstechniken führen dazu, dass Offenheit geschaffen wird, Missverständnisse verringert werden und insgesamt ein angenehmes Arbeitsklima entsteht. Es gibt Überschneidungen zwischen allen Kommunikationstechniken, was verdeutlicht, dass diese Techniken eng miteinander verzahnt sind und kaum alleine stehen bzw. verwendet werden können. Wer z. B. das Aktive Zuhören beherrscht, wendet in dem Moment automatisch einen Teil der Gewaltfreien Kommunikation an. Diese Anwendung führt dann dazu, dass der Empfänger z. B. nicht mehr alle Nachrichten im Beziehungsohr aufnimmt und folglich Missverständnisse und Konflikte verringert werden. Jede Kommunikation ist somit nicht unter einer einzelnen Technik zu sehen, sondern ein Zusammenspiel aus verschiedenen Methoden und Techniken, welche die Grundlage bilden für das Kapitel 3.4., in dem es darum geht, Gespräche vorzubereiten und durchzuführen.

3.3.1 Metakommunikation

Wie Watzlawick schon in seinen Axiomen deutlich gemacht hat, findet Kommunikation nicht nur auf der inhaltlichen, also sachlichen Ebene, sondern auch auf der persönlichen Ebene statt. Dies kann dazu führen, dass Gespräche nicht so verlaufen, wie sie sollten. Metakommunikation soll helfen, sich darüber im Klaren zu sein, wie man sich in einer bestimmten Situation fühlt, wie man zueinander steht und wie in diesem Kontext eine gelungene Kommunikation möglich wird.

Situation

Sie haben in Ihrem Betrieb eine Sitzung und es werden Projekte vergeben. Es gibt Projekte, die keiner machen möchte, also werden sie demjenigen auferlegt, der gerade aufblickt, mit dem Kommentar, er würde sich schon mit der Thematik auskennen und sei am besten für dieses Projekt geeignet. Nach der Sitzung fühlt sich die betroffene Person etwas unwohl und auf den Arm genommen, vor allem, weil er von den anderen übertrieben beglückwünscht wird.

Hier könnte nun die Metakommunikation ins Spiel kommen. Sie ist die Kommunikation über die Kommunikation. Das heißt, die Gesprächspartner sollen Abstand zum Inhalt nehmen und darüber sprechen, wie sich Kommunikations situation und -prozess darstellen, wie man sich z. B. in bestimmten Situationen fühlt. Dies erfordert eine Menge Mut, weil man einen Teil seines Inneren preisgibt, macht aber Situationen und Prozesse für alle Beteiligten transparent und ermöglicht so mehr Verständnis füreinander und eine bessere Kommunikation. Würde man nun bei dem Beispiel oben die Metakommunikation anwenden, dann würde zutage kommen, dass wir in schwierigen Situationen öfter witzeln, um Unsicherheit oder falsche Entscheidungen zu überspielen. Und so könnte schließlich darüber gesprochen werden, wie man das nächste Mal die Aufgaben so verteilt, dass sich niemand dabei schlecht fühlt.

GUT ZU WISSEN**Metakommunikation**

Die Metakommunikation ist die gemeinsame Reflexion der Beteiligten über die Kommunikationssituation und den Kommunikationsprozess. Dabei geht es nicht um den Inhalt des Gesprächsthemas, sondern um die Art und Weise des Austausches und die emotionale Wahrnehmung der Beteiligten.

(2 Pkt)

• Entwerfen Sie Beiträge auf der Basis einer der Situation von unter Seite.

Aufgaben

- 1 Diskutieren Sie in Partnerarbeit, in welchen Situationen häufig Missverständnisse auftreten.
- 2 Beschreiben Sie Beispiele aus Ihrem Alltag, in denen sich die Situation durch Metakommunikation verbessern könnte.

3.3.2 Feedbackhandlungen

Heutzutage leben wir in der sogenannten Feedback-Kultur. Ständig möchten wir eine Rückmeldung durch andere haben, sei es, wenn es um unser Aussehen, die letzte Präsentation, unsere Arbeitsweise oder Ähnliches geht. Dies liegt zum einen daran, dass wir in gewisser Weise Lob erwarten, aber oftmals wollen wir uns aufgrund des Feedbacks noch weiter verbessern oder Arbeitsabläufe optimieren. Dazu sollte ein Feedback bestimmte Kriterien erfüllen.

GUT ZU WISSEN**Anforderungen an ein Feedback**

Feedback kann auf viele Weisen gegeben werden. Bei Präsentationen, Seminaren etc. wird gerne auf die Formen Feedbackbogen, Blitz-Feedback und Blitzlicht zurückgegriffen. Zwischen Kollegen erfolgt die Rückmeldung meist unmittelbar im Dialog. Folgende Grundregeln gilt es zu beachten:

Ein Feedback sollte ...	Ein Feedbacknehmer sollte ...
<ul style="list-style-type: none"> ... wertschätzend formuliert sein. ... Ich-Botschaften verwenden. ... erwünscht sein. ... klar und deutlich formuliert sein. ... nützlich, umsetzbar und konkret sein. ... positiv und negativ sein. 	<ul style="list-style-type: none"> ... sich für das Feedback bedanken. ... das Feedback annehmen bzw. das Gesagte so stehen lassen. ... sich nicht rechtfertigen oder verteidigen. ... sich Zeit für das Feedback nehmen. ... entscheiden, inwiefern das Feedback ihm hilft. ... den Feedback-Geber ausreden lassen.

Methodenkatalog zu Fe**Blitz-Feedback**

Nach einem Vortrag oder einer Präsentation zeigt eine Punktabfrage schnell Resonanz. Bei nur einem Abfragebalken entlang einer Linie, bei zwei Kriterien wird eine Tabelle erstellt. Jeder Teilnehmer markiert einen Klebepunkt, den er dann auf die Tabelle anbringen kann. Anschließend folgt eine offene Diskussionsrunde.

Blitzlicht

Diese Methode ist die vereinfachte Variante des Blitz-Feedbacks. Die Teilnehmer zum Vortrag, während dieser abläuft. Anschließend erfolgt wieder eine Diskussionsrunde.

Feedback mit Fragen/Items

Eine sehr verbreitete Methode ist das Feedback mit Fragen/Items. Eine Reihe von Aussagen bzw. Fra

Aussage/Frage

Der Mitarbeiter ist motiviert.

Das vereinbarte Wochenziel wurde erreicht.

(...)

Anstelle der „Trifft zu“-Variante werden „richtig“ und „falsch“ benannt.

Aufgaben

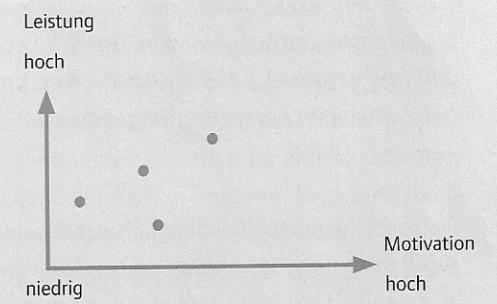
- 1 Sie haben im Kapitel „Präsentation, Wortwahl, Medien“ vorher auf Kriterien einige Kriterien festgestellt. Erstellen Sie zum Thema „Feedback“ eine Liste von Kriterien in einer Gruppe von mindestens drei Personen zur Notenfindung, sondern nicht nur eine Note.
- 2 Lesen Sie den nachfolgenden Text. Fassen Sie Ihr Ergebnis im Kasten zusammen.

Kommunikation reflektieren und gestalten

Methodenkatalog zu Feedbackhandlungen – eine Auswahl

Blitz-Feedback

Nach einem Vortrag oder einer Präsentation zeigt eine Punktabfrage schnell die allgemeine Resonanz. Bei nur einem Abfragekriterium legt man den Punkt entlang einer Ausprägungslinie, bei zwei Kriterien wird damit ein Schaubild erstellt. Jeder Teilnehmer erhält einen Klebepunkt, den er dann auf dem Schaubild anbringen kann. Anschließend gibt es eine offene Diskussionsrunde.



M7 Schaubild Blitz-Feedback zu Leistung und Motivation

Blitzlicht

Diese Methode ist die vereinfachte Variante der vorherigen. Anstelle des Schaubildes äußern sich die Teilnehmer zum Vortrag, während derjenige, der präsentierte, die Kommentare nur aufnimmt. Anschließend erfolgt wieder die offene Aussprache.

Feedback mit Fragen/Items

Eine sehr verbreitete Methode ist der Feedbackbogen mit Fragen bzw. sogenannten Items. Hierbei werden Aussagen bzw. Fragen gestellt und der Teilnehmer kreuzt das Zutreffende an.

Aussage/Frage	Trifft vollständig zu	Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Der Mitarbeiter ist motiviert.				
Das vereinbarte Wochenziel wurde erreicht.				
(...)				

Anstelle der „Trifft zu“-Variante kann man auch Noten von 1–6 oder Punkte von 1–10 verwenden.

Aufgaben

- 1 Sie haben im Kapitel „Präsentation“ gelernt, dass es einige Punkte zu beachten gibt, was Auftreten, Wortwahl, Medien, Inhalt usw. angeht. Damit ein Feedback gelingen kann, muss man sich vorher auf Kriterien einigen.
Erstellen Sie zum Thema „Was macht einen guten Workshop aus?“ einen geeigneten Feedbackbogen in einer Gruppe von maximal drei Personen. Beachten Sie, dass der Feedbackbogen nicht nur zur Notenfindung, sondern vor allem zur Weiterentwicklung Ihrer Fähigkeiten dienen soll.
- 2 Lesen Sie den nachfolgenden Text M8 und erörtern Sie den Schaden und Nutzen von Feedback. Fassen Sie Ihr Ergebnis in einer Pro-Kontra-Tabelle zusammen.

Die schwierige Kunst des Kritisierens: „Wasch mir den Pelz ...

... aber mach mich nicht nass!“ Schwieriger als die Kunst des Kritisierens ist nur noch, Kritik auszuhalten und anzunehmen. Der Kritiker und der Kritisierte bewegen sich in einem Minenfeld hochsensibler Gefühle. Aber: Ohne Kritik – oder psychologisch: negatives Feedback – gäbe es keinen Fortschritt, nirgendwo.

5 [...]

Dabei ist negatives Feedback, Kritik also, unverzichtbar. Es mag paradox klingen, aber nur Kritik hilft uns, das Leben zu bewältigen und zu ordnen. Ohne Kritik könnten wir keine sozialen Beziehungen aufbauen und aufrechterhalten. Auch wenn uns das Wohlfühlmantra zahlreicher Selbsthilferatgeber in den Ohren klingt: Ein Großteil unserer persönlichen Entwicklung wird von Erfahrungen bestimmt, die sich eher schlecht anfühlen. Deshalb ist Kritik eine geheiligte Institution in fast jedem Bereich menschlichen Denkens, Handelns und Strebens.

10 Jeder Lernprozess hängt davon ab, Fehler überhaupt zu erkennen – und sie dann zu analysieren und zu beheben. In der Schule und im Studium dreht sich im Grunde alles darum, dass uns unsere Fehler in mehr oder minder raffinierter Didaktik vor Augen geführt werden. Beim Sport schreien die Trainer wild gestikulierend ihr Ad-hoc-Feedback auf das Spielfeld. In der Arbeitswelt sind Fehlerkorrekturen und Leistungsbewertungen ein fester Bestandteil des Vorankommens. Und selbst im Privatleben geht es nicht ohne negatives Feedback: Auch liebevolle Ehegatten werfen sich oft genug wenig schmeichelhafte Kritik an den Kopf. Und 15 das Eltern-Kind-Verhältnis schließlich ähnelt über weite Strecken einer Endlosschleife aus negativem Feedback.

20 Tatsächlich hängt so viel unseres Lernens, Lebens und Liebens von kritischen Rückmeldungen ab, dass man denken sollte, wir hätten mittlerweile gelernt, gut damit umzugehen. Stattdessen fühlt sich Kritik fast immer feindselig, grob oder überzogen an – manchmal sogar für die Person, die sie ausspricht. Angestellte und Arbeitgeber erklären gleichermaßen, dass sie Leistungsbewertungen hassen, und Paare brauchen einen Coach oder Therapeuten, 25 damit sie sich endlich schwierige Wahrheiten ins Gesicht sagen können. [...]

30 Die Wurzel unserer Kritikempfindlichkeit ist die Angst vor Ausgrenzung oder dem Verlust von Zugehörigkeit, die wiederum an die Angst um unser physisches Überleben gekoppelt ist, wie Peter Gray behauptet, Psychologe am Boston College. Natürlich ist es auf den ersten Blick nicht wirklich lebensbedrohlich, wenn wir bei der Arbeit einen Rüffel einstecken oder bei einem Fußballspiel nach drei Fehlpässen auf der Ersatzbank Platz nehmen müssen.

Aber wir sollten uns vergegenwärtigen, dass der Einzelne außerhalb der Gemeinschaft von 35 Jägern und Sammlern einst tatsächlich nur schwer überleben konnte. Das ist auch heute noch tief in unseren Köpfen verankert. Isolation oder Verbannung war damals eine tödliche Gefahr – und sie ist es im Grunde auch heute noch. In einem sehr realen Sinn halten uns

unsere sozialen Verbindungen Gegenwart eher übers Interne Was also am negativen Feedb Inhalt der Botschaft, sondern werden. Die Ächtung, die im zige Studentin fürchtete woh könnte, sie werde nie den ber ich mir die Worte meines Exp unverhohlen, dass unsere Be unauslöslich in meinem Ge Wenn wir erkennen, dass Schreckliche an der Kritik ist, spielsweise können wir Feed mit dem Unterton: „Du bist na unvermeidbaren Ausschluss Betroffenen durch ein nicht Ein kritisches Gespräch mit e gegenzunehmen und sich in Wenn man mit einem Studen „Was sind deine Ziele für di kommst du bisher voran?“ Ein weiterer Schritt, dem an selbst nach Feedback fragt, und nicht das „Opfer“. „Als dich?“ Oder: „Was brauchst Culbert. [...]

Ma Quelle: Karen Wright: Die schwierig be 2014, S. 32–37.

3.3.3 Ich-/Du-Botschaft

Die Ich-Botschaft ist eine Kommunikationsform, die die eigene Meinung und Werte ausdrückt. Ein Konflikt wird oft verschärft, weil die Botschaften nicht verstanden werden. Sie schaffen eher Misstrauen, Schutz und Sicherheit. Sie sind meist destruktiv für die Kommunikation. Ein Beispiel ist die „Ich-Botschaft“, bei der der Finger auf den anderen zeigt. „Du hast mich belogen.“ Ein weiterer Schritt ist die „Du-Botschaft“, bei der der Aufbau der Ich-Botschaft aufgegeben wird. Eine dritte Form ist die „Wir-Botschaft“, bei der die Beteiligten zusammenarbeiten und gemeinsam Lösungen finden.

Kommunikation reflektieren und gestalten

unsere sozialen Verbindungen am Leben, auch wenn die menschlichen Beziehungen in der Gegenwart eher über das Internet oder beim gemeinsamen Espresso geregelt werden.

Was also am negativen Feedback am meisten schmerzt, ist nicht so sehr der offenkundige Inhalt der Botschaft, sondern die für uns latente Gefahr des Ausgeschlossen- und Verlassenwerdens. Die Ächtung, die in der Botschaft mitschwingt, macht uns nervös. Meine ehrgeizige Studentin fürchtete wohl, dass meine kritische Kommentierung ihrer Arbeit bedeuten könnte, sie werde nie den beruflichen Rang erreichen, den sie sich ersehnte. Und auch wenn ich mir die Worte meines Expartners nie so wirklich zu Herzen nahm: Sie bedeuteten letztlich unverhohlen, dass unsere Beziehung an ein Ende gekommen war. Dieser Schock hat sich unauslöschlich in meinem Gehirn festgesetzt.

Wenn wir erkennen, dass die Angst vor dem Nicht-mehr-Dazugehören das eigentlich Schreckliche an der Kritik ist, lernen wir möglicherweise, sie besser zu kommunizieren. Beispielsweise können wir Feedbackgespräche „inklusiv“ gestalten und nicht „exklusiv“, also mit dem Unterton: „Du bist raus!“ Und selbst bei einer harten Kritik und einem tatsächlichen, unvermeidbaren Ausschluss – etwa aus einem Arbeitsteam – lässt sich die Urangst beim Betroffenen durch ein nichtpauschales, differenziertes Feedback entschärfen.

Ein kritisches Gespräch mit einer Frage zu beginnen hilft dem Angesprochenen, Kritik entgegenzunehmen und sich in dem anstehenden Prozess beteiligt oder integriert zu fühlen. Wenn man mit einem Studenten über dessen Leistung spricht, könnte man zunächst fragen: „Was sind deine Ziele für diesen Kurs? Was möchtest du von mir lernen? Wie glaubst du, kommst du bisher voran?“

Ein weiterer Schritt, dem anderen die Angst vor dem sozialen Ausschluss zu nehmen: Wer selbst nach Feedback fragt, betont, dass der andere ein Partner in dieser Konversation ist und nicht das „Opfer“. „Als Chef kann man sagen: ‚Ist das, was ich dir vermittelte, nützlich für dich?‘ Oder: ‚Was brauchst du noch von mir?‘“, meint der Organisationspsychologe Samuel Culbert. [...]

Quelle: Karen Wright: Die schwierige Kunst des Kritisierens: „Wasch mir den Pelz ...“ In: Psychologie heute 4. Ausgabe 2014, S. 32–37.

3.3.3 Ich-/Du-Botschaften

Die Ich-Botschaft ist eine Kommunikationstechnik, die besonders für Konfliktgespräche geeignet ist. Ein Konflikt wird oft verschärft, weil Du-Botschaften versendet werden. Diese Botschaften schaffen eher Misstrauen, Schuldzuweisungen, führen zu Rückzug oder Trotzverhalten und sind meist destruktiv für die Kommunikation. Sie geben dem Gegenüber das Gefühl, dass mit dem Finger auf ihn gezeigt wird. Die Verwendung von Ich-Botschaften kann solchen Reaktionen vorbeugen. Der Aufbau der Ich-Botschaft ähnelt sehr dem Aufbau der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg, welche in Kapitel 3.3.6 erklärt wird.

GUT ZU WISSEN**Ich-Botschaften**

Aufbau	Auswirkungen	Beispiel
<ul style="list-style-type: none"> ■ Situation darstellen, ohne zu bewerten ■ Auswirkungen aufzeigen ■ Gefühl benennen ■ Wunsch äußern 	<p>Durch Ich-Botschaften ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... wird eine Vertrauensbasis geschaffen. ... wird Feindseligkeit abgebaut. ... kommt es zu mehr Akzeptanz. ... entsteht Offenheit. ... werden festgefahrene Situationen gelöst. ... wird eine gewisse Betroffenheit beim Gegenüber ausgelöst. 	<p>Die Du-Botschaft: „Ständig kommen Sie zu spät!“ wird zur Ich-Botschaft umformuliert:</p> <p>„Es ärgert mich, wenn ich nicht pünktlich mit meiner Arbeit anfangen kann, weil ich dann auch länger brauche. Wäre es in Ordnung für Sie, wenn wir eine Uhrzeit ausmachen, die wir beide einhalten können?“</p>

Du-Botschaften

Aufbau	Auswirkungen	Beispiel
Sätze fangen meist mit „Du“ bzw. „Sie“ an und sind eher Vorwürfe.	<p>Durch Du-Botschaften ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ... kommt es zu Trotzreaktionen. ... wird das Selbstwertgefühl geschwächt. ... kommt es zu Widerständen. ... fühlt sich der andere verletzt, getadelt, bestraft oder abgelehnt. ... werden Schuldgefühle erzeugt. 	<p>„Ständig kommen Sie zu spät!“</p> <p>„Können Sie das nicht alleine machen?“</p> <p>„Haben Sie den Bericht denn immer noch nicht fertig?“</p>

Mögliche Formulierungen für Ich-Botschaften:

- 1 „Ich sehe (erkenne, nehme wahr ...), dass ...“
- 2 „Mir ist aufgefallen, dass ...“
- 3 „Ich ärgere mich (bin wütend, enttäuscht, verletzt ...), weil ...“
- 4 „Ich wünsche mir ...“
- 5 „Wäre es in Ordnung ...?“

Situation

Die Chefsekretärin Frau Merte vorgeht. Sie tratscht unentwegt mit anderen Kollegen und erzählt von Arbeitsverzögerungen und anderen Problemen im Unternehmen.

Aufgaben

- 1 Formulieren Sie anhand des Szenarios oben eine Ich-Botschaft.
- 2 Überlegen Sie sich, welche Du-Botschaften Sie eine davon auf.
- 3 Gehen Sie nun in Dreier-Gruppen:
 - a Formulieren Sie dort Ihre Ich-Botschaften.
 - b Diskutieren Sie, ob Sie diese Botschaften gut formuliert haben.

3.3.4 Aktives Zuhören

Während Ich-Botschaften einen negativen Ton ausstrahlen, bildet das Aktive Zuhören das Gegenteil. Der Gesprächspartner zu bewerten und zu achten. Das Aktive Zuhören ist ein wichtiger Teil des aktiven Zuhörens. Thomas Gordon entdeckte, dass es nur dann gelingt, wenn der Empfänger authentisch und ehrlich ist. Zuhören bedeutet, dass der Empfänger

GUT ZU WISSEN**Techniken Aktiven Zuhörens****Verbale Zeichen**

- Laute der Bestätigung (z.B. Zustimmung): hm, ja, gut, richtig
- paraphrasieren (das Gesagte wiederholen)
- verbalisieren (Emotionen benennen)
- nachfragen
- zusammenfassen
- Unklares klären
- weiterführen
- abwägen

Kommunikation reflektieren und gestalten

Situation

Die Chefsekretärin Frau Mertens spricht gerne mit anderen Mitarbeitern über alles, was in der Firma vorgeht. Sie tratscht unentwegt. Letzte Woche ging es um Sie bei einem Gespräch, wie Ihnen ein Kollege mitgeteilt hat. Andere Kollegen tuscheln nun hinter Ihrem Rücken, was zu Spannungen, aber auch Arbeitsverzögerungen führt.

Aufgaben

- 1 Formulieren Sie anhand der Situation zunächst eine passende Du-/Sie-Botschaft und anschließend eine Ich-Botschaft.
- 2 Überlegen Sie sich, welche Du-/Sie-Botschaften Sie in letzter Zeit verwendet haben, und schreiben Sie eine davon auf.
- 3 Gehen Sie nun in Dreier-Gruppen zusammen.
 - a Formulieren Sie dort zu jeder Du-/Sie-Botschaft der Gruppenmitglieder eine Ich-Botschaft.
 - b Diskutieren Sie, ob Sie so wirklich miteinander sprechen würden.

3.3.4 Aktives Zuhören

Während Ich-Botschaften eine konfliktmindernde Kommunikationstechnik auf Senderseite ist, bildet das Aktive Zuhören das Gegenstück auf Empfängerseite. Beide basieren darauf, nicht den Gesprächspartner zu bewerten und bei der Kommunikation auf seine wie auf die eigenen Gefühle zu achten. Das Aktive Zuhören geht auf den Psychologen und Psychotherapeuten Carl Rogers zurück. Thomas Gordon entwickelte die Methode noch weiter. Beim Aktiven Zuhören geht es darum, zu verstehen, was der Sender dem Empfänger wirklich sagen möchte. Damit das Zuhören gelingt, muss der Empfänger sich positiv auf sein Gegenüber einstellen, er muss offen, empathisch und authentisch sein. Zuhören heißt dabei nicht zustimmen.

GUT ZU WISSEN

Techniken Aktiven Zuhörens

Verbale Zeichen	Nonverbale Zeichen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Laute der Bestätigung des Verstehens (nicht der Zustimmung): hm, ja, ach etc. ■ paraphrasieren (das Gesagte in eigenen Worten wiedergeben) ■ verbalisieren (Emotionen des Gegenübers spiegeln) ■ nachfragen ■ zusammenfassen ■ Unklares klären ■ weiterführen ■ abwägen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ nicken ■ sich dem Gegenüber zuwenden ■ Mimik ■ Gestik ■ Blickkontakt