

Kommunikation und Führung

Skript 6

1

Inhaltsschwerpunkte

Inhaltsschwerpunkte

Einführung

- **Das Selbstkonzept in der Kommunikation**
- **Erfolgskomponenten der Kommunikation**
- **Wahrnehmung in der Kommunikation**
- **Grundhaltungen in der Kommunikation**
- **Modelle und Einflussfaktoren auf die Kommunikation**



2

2

Kommunikation - die Brücke zum anderen



3

Einführung

Die Kunst des Dialoges

„Man darf sarkastisch feststellen, dass der Mensch inzwischen die Distanz bis zum Mond überwunden hat, aber immer noch daran scheitert, zu seinen Mitmenschen zu gelangen (...). Was Menschen aus ihrer Not heraushelfen könnte, wäre das echte Gespräch, die Verständigung mit dem Du.

Aber gerade das wird in unserer Kultur sehr schlecht gelernt. Jedes Menschenkind erlebt in seinem Heranwachsen unendlich viele Aneinander-Vorbeireden, affektgeladenes Schreien, Schimpfen, Toben und das autoritäre Dozieren von Eltern, Lehrern und anderen Respektpersonen (...).

Da entsteht dann im Unterbewusstsein jedes einzelnen der Wunsch, sich via Sprechen und Sprache durchsetzen zu dürfen, andere zu überrollen, durch Einschüchterung zu ‚überzeugen‘ (...).

Bemerkung zur „Kunst des Dialogs“ von Josef Rattner

4

4

Einführung

- Der *echte Dialog* wird nur von Menschen gefunden werden können, bei denen wirklich **Interesse für den Mitmenschen** besteht.
- **Nur derjenige, der dem Geist der Macht und Gewalt abgesagt hat, ist wirklich zum Hören und Antworten befähigt.**
- Vergessen wir nicht, dass das Wort *Vernunft* aus Vernehmen kommt. Vernünftig sind nur Menschen, die gelernt haben, die Gedanken anderer in sich aufzunehmen, ohne gleich in Angst oder Verteidigungsstellung abzugleiten. Rattner 1973: 99f



5

Einführung

Damit Kommunikation gelingt, stellte Paul Watzlawick 5 Grundregeln (pragmatische Axiome) auf, die die menschliche Kommunikation erklären und ihre Paradoxie zeigen:

- **Man kann nicht nicht kommunizieren.**
- Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
- Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.
- Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.
- Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.



AEIOU.at

6

6

Einführung

Analoge Kommunikation?

- Kommunikationsweisen, bei denen zwischen den zu kommunizierenden Inhalten und den Ausdrucksformen Ähnlichkeiten bestehen (Symbole, Zeichen).

Digitale Kommunikation?

- **Digitale Kommunikation** bezeichnet im Grunde Kommunikation, die **mithilfe digitaler Medien** stattfindet. Schicken Sie also eine Email oder teilen Sie einen Artikel auf Ihrer Website, dann ist das **Digitale Kommunikation**.

7

7

Einführung

Was bedeutet komplementär in der Kommunikation?

- Der Begriff „**komplementäre Kommunikation**“ wurde von dem Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick geprägt. ... Von einer **komplementären Kommunikation** spricht man, wenn zwischen den Gesprächspartnern eine Art **Hierarchie** besteht – beispielsweise Chef und Mitarbeiter, Lehrer und Schüler, Mutter und Sohn.

Was versteht man unter symmetrischer Kommunikation?

- **symmetrische Kommunikation**, Gleichrangigkeit der Gesprächspartner in einem Kommunikationsprozess. Sie wird in Beratungsgesprächen angestrebt, um den Ratsuchenden an der Problemlösung zu beteiligen und eine befriedigende emotionale Beziehung aufzubauen.

8

8



9

Ein CREDO für meine Beziehungen

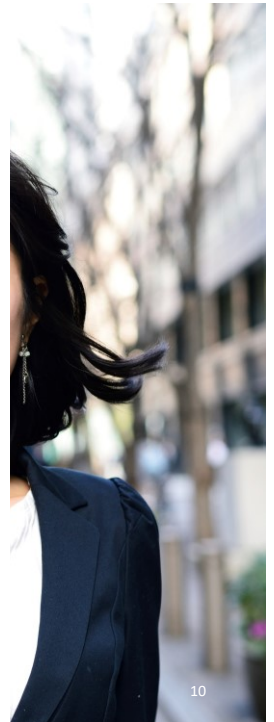
Thomas Gordon

9



Das Selbstkonzept in der Kommunikation

10



10

Das Selbstkonzept

Zwei begegnen sich – was nun?

- Die Art und Weise unserer Kommunikation ist durch unsere **Erfahrungen in der Begegnung** geprägt. Sie beginnen sehr früh und können positiv besetzt, ganz neutral oder auch traumatisch sein.
- Im Verlaufe des Lebens entsteht daraus in jedem Menschen ein **Selbstkonzept der Persönlichkeit**.
- Das Selbstkonzept umfasst die **Wahrnehmung und das Wissen um die eigene Person** und wird durch Begegnungserfahrungen geprägt. Es entstehen **innere Muster** für künftige Begegnungen.

11

11

Das Selbstkonzept

Zwei begegnen sich – was nun?

Selbstkonzepte nach Carl Rogers

- Individuen nehmen subjektiv und individuell ihre Umwelt und sich selbst wahr und richten dementsprechend ihr Verhalten aus. Diese **Wahrnehmung** muss nicht mit der objektiven Welt übereinstimmen.
- Das **Selbstbild**, misst sich am Idealbild, also daran, wie jemand gerne sein möchte. Selbstbild und Idealbild werden im Selbstkonzept zusammengefasst, das sich auch unter dem Einfluss von Interaktionsprozessen und durch Verinnerlichung der Urteile anderer bildet, jedoch relativ stabil ist.
- Das **professionelles Selbstkonzept** beinhaltet in unserem Verständnis die berufsbezogenen Rollenvorstellungen, die Kommunikations- und Handlungspraxis sowie die Haltungen einer Lehrperson im Berufsfeld.

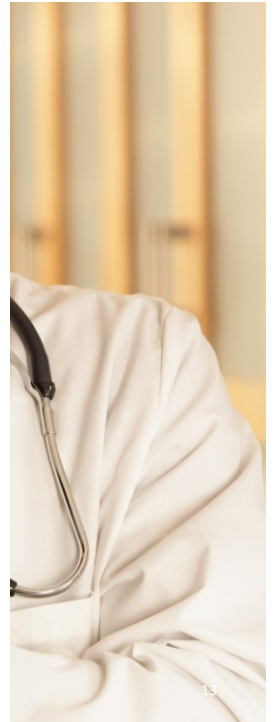
12

12

Das Selbstkonzept

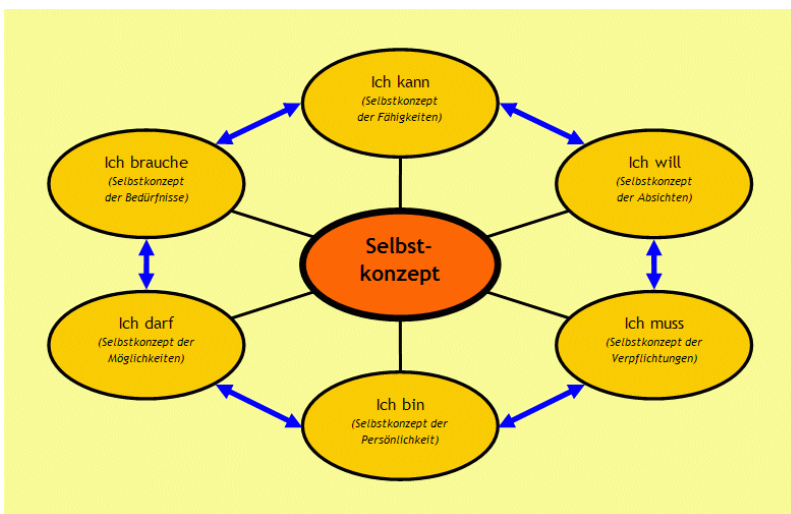
Mensch und Tier gemeinsam – Wie entsteht Persönlichkeit?

- **Vererbung** – Gene
- **Epigenetik** – vorgeburtliche Erlebnisse
- **Erfahrung in der Kindheit** – Bindungserlebnisse
- **Umwelterfahrungen** – Erziehung und Sozialisierung



13

Das Selbstkonzept



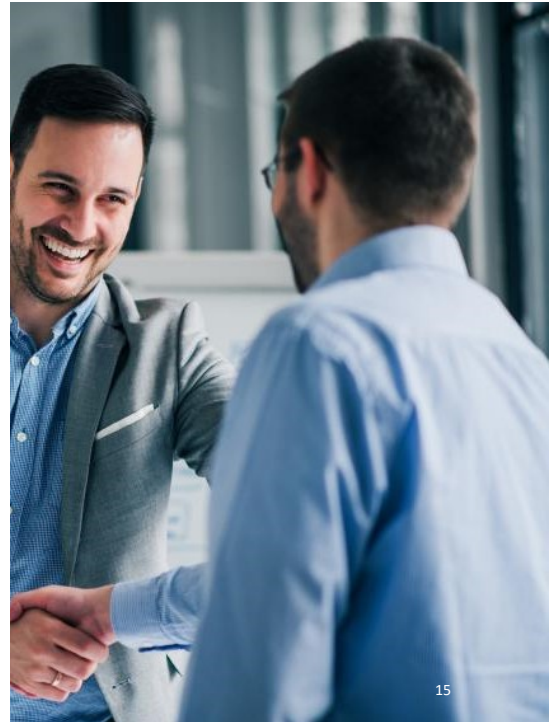
Das **Selbstkonzept** beeinflusst die Entfaltung von Kompetenzen. Je nachdem welche Erfahrungen und Rückmeldungen eine Person aufgenommen hat, beeinflusst dies den weiteren Umgang mit den eigenen Kompetenzen. Erfährt man positive Resonanzen, motiviert dies, weiter an der Kompetenz dran zu bleiben und diese auszubauen.

Selbstregulationsblog - wordpress.com

14

14

Erfolgskomponenten der Kommunikation



15

Erfolgskomponenten der Kommunikation

„Neutrales“ Sprechen gibt es nicht: Jeder Satz löst beim Gegenüber Gefühle und Gedanken aus.

- *Sie treffen einen Geschäftspartner und erhoffen sich viel von dem Gespräch. Sie wollen einen Auftrag akquirieren oder jemanden etwas erklären oder beibringen. Doch nach einiger Zeit sind Sie frustriert. Das Gespräch bewegt sich im Kreis. Sie erhalten andere als die erbetenen Informationen. Sie erörtern immer wieder dieselben Einwände. Schließlich verabschieden Sie sich resigniert. Sie fragen sich: **„Was ist bei dem Gespräch schief gelaufen?“***

16

16

Erfolgskomponenten der Kommunikation

Kommunikation muss:

- **KLAR (verständlich),**
- **KONKRET (genau) und**
- **KONSTRUKTIV (ergebnisorientiert) sein.**

Wer klar und konkret spricht und Lösungswege statt Probleme in den Vordergrund stellt, wirkt konstruktiv und ebnet Zufriedenheit und Erfolg den Weg.

17

17

Erfolgskomponenten der Kommunikation

KLAR bedeutet: Sie senden eindeutige Botschaften aus.

- Klar drücken Sie sich aus, wenn Ihr Gegenüber Ihre Botschaft schnell und ohne nachfragen zu müssen verstehen kann: *„Ich bin XXX-Spezialist und möchte Ihnen zeigen, wie Sie mit ... umgehen können.“*
- Sie bleiben beim Thema und stellen Sachverhalte einfach dar.
- Sie strahlen Selbstsicherheit und Kompetenz aus.

18

18

Erfolgskomponenten der Kommunikation

KLAR bedeutet: Sie senden eindeutige Botschaften aus.

- **Sie verwenden kurze Sätze und geläufige Wörter.** So vermitteln Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie klar denken und zu dem, was Sie sagen, stehen („Die/Der weiß genau, was sie/er will!“).
- **Sie vermeiden „Weichmacher“** wie: *vielleicht, könnte, möglicherweise, vermutlich, eigentlich, gegebenenfalls, würde etc.*
- **Sie setzen „W-Fragen“ ein.** *Was, wer, wann, wo genau, worauf zu achten ist ...*

19

19

Erfolgskomponenten der Kommunikation

KLAR bedeutet: *Sprechen Sie klar und modulieren Sie die Stimme!*

- korrekte und deutliche Aussprache, keine Verlegenheitstöne
- Pausen gezielt einsetzen
- nicht mit dem Rücken zu den Teilnehmer/-innen sprechen
- angemessenes Tempo, angemessene Lautstärke
- fließende Stimmführung
- Wichtiges betonen
- Fachbegriffe erläutern

20

20

Erfolgskomponenten der Kommunikation

KONKRET bedeutet: Sie lassen zu, dass Ihr Gegenüber Sie beim Wort nimmt.

- Das Fremdwort „*konkret*“ bezeichnet etwas, das wirklich und greifbar ist. Eine konkrete Aussage ist: **„Bewerbungsschluss für die ausgeschriebene Stelle ist am 25. November. Bis dahin muss Ihre Bewerbung vorliegen. Reichen Sie sie später ein, kann sie nicht mehr berücksichtigt werden.“**
- Das Gegenteil von konkret ist abstrakt, aber auch diffus und missverständlich: *„Vielleicht könnten Sie uns Ihre Bewerbung demnächst mal rüber faxen? Dann würde es möglicherweise bei der Bewerbung berücksichtigt werden können.“*

21

21

Erfolgskomponenten der Kommunikation

KONSTRUKTIV bedeutet: Sie zielen immer auf Lösungen ab.

- Im Allgemeinen erreichen Sie Ihr Ziel dann leichter, wenn Sie auf einen konstruktiven Grundtenor achten.
- Negative Formulierungen wie: *„Sie sollten nicht länger ...“* oder *„Bei dieser Übung haben wir unser Ziel leider nicht erreicht“* erzeugen ein Gefühl der Ablehnung oder des Mangels. Positive Sätze hingegen (**„Die Erfahrungen dieser Übung spornen uns an, das Training weiter zu verbessern ...“** „*Wir werden künftig ...*“) wirken aufbauend.
- *Bei gleicher Ausgangslage entwickeln die Gesprächsteilnehmer bei einer negativen Formulierung innerlich Widerstand oder Angst, bei einer positiven Sprechweise dagegen fühlen sie sich ermutigt und spielen in Gedanken Lösungswege durch.*

22

22

Erfolgskomponenten der Kommunikation

Benutzen Sie keine Selbstmord-Wörter oder Reizformulierungen

Selbstmord- Wörter:

- eigentlich
- könnte schaffen Unsicherheit,
- müsste haben keine oder geringe Aussagekraft,
- sollte haben eine schlechte Wirkung
- eventuell

Reizformulierungen:

- trotzdem werden mit der Kindheit verbunden,
- aber sind belehrend,
- dennoch von oben herab,
- müssen und maßregelnd - sie fordern Widerstand heraus

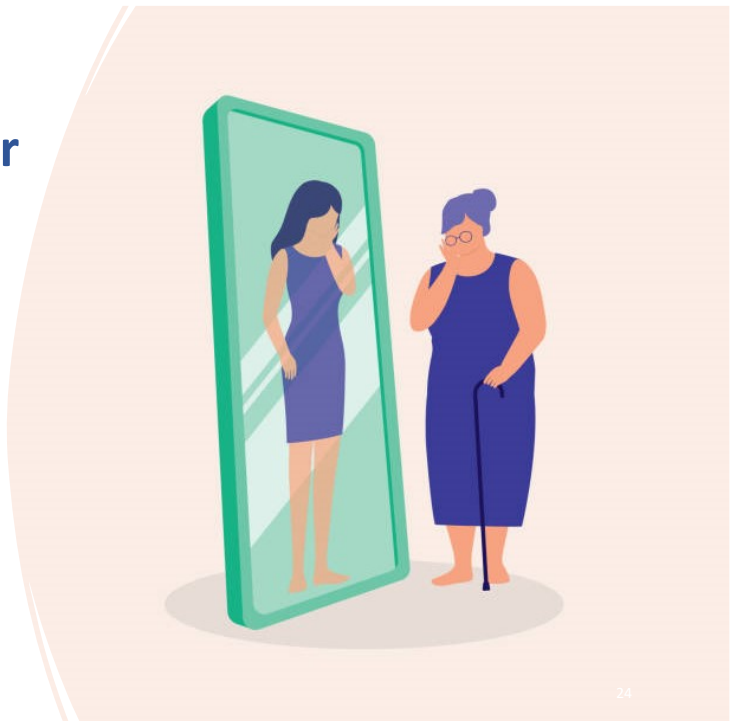
23

23

Wahrnehmung in der Kommunikation

Das Basistheorem des Konstruktivismus besagt, dass der Mensch im Prozess seiner Wahrnehmung **kein Abbild der realen Wirklichkeit** erzeugen kann, sondern jeweils nur relative, subjektiv konstruierte Wirklichkeit.

- **"Die Welt wird nicht gefunden, sondern erfunden."** (Heinz von Foerster)



24

24

Wahrnehmung in der Kommunikation

Der Mensch ist ein „geschlossenes kognitives System“, d.h. sein Bewusstsein steht in keiner direkten Verbindung zur Außenwelt.

- Daraus folgt, dass alle Informationen aus der Außenwelt über den „**Katalysator Wahrnehmung**“ in das Bewusstsein aufgenommen und dann vom Verstand ausgewertet werden. Auf die Auswertung folgt in der Regel das Abspeichern bestimmter Informationen als Wissen.
- **Fazit: Die dem Menschen (bzw. seinem Bewusstsein / Verstand) zugängliche Welt ist nur jene, die in irgendeiner Weise wahrgenommen wurde, d.h. seine kognitive Welt.**

25

25

Wahrnehmung in der Kommunikation

Was Wirklichkeit ist (Definition nach Watzlawick)

Wirklichkeit erster Ordnung: Alle Tatsachen, die sich in der Beobachtung oder experimentell „objektiv“ feststellen lassen, d.h. wenn die Wiederholung derselben Untersuchung dasselbe Resultat ergibt.

Wirklichkeit zweiter Ordnung: „Die Wirklichkeit zweiter Ordnung beruht ausschließlich auf der Zuschreibung von Sinn und Wert an diese Dinge und daher auf Kommunikation“. Die Wirklichkeit zweiter Ordnung muss notwendig zum Teil auf Erfahrungen und Verstandesleistungen beruhen, sonst gäbe es nichts zu kommunizieren.

Beispiele: Wirklichkeit erster Ordnung: Jedes mal, wenn man einen Böller anzündet, wird dieser explodieren – das selbe Experiment führt jedes mal zum selben Ergebnis. Dies ist eine Tatsache, die sich objektiv feststellen lässt.

Wirklichkeit zweiter Ordnung: Der Gegenstand ist feuergefährlich, explosiv, es besteht Verletzungsgefahr, daher Benutzung erst mit 18 Jahren, etc.

26

26

Wahrnehmung in der Kommunikation

Die Grundlage für zwischenmenschliche Prozesse ist die Wahrnehmung.

Riechen, Sehen, Hören, Schmecken, Fühlen / Tasten

(olfaktorisch, visuell, auditiv, gustatorisch, kinästhetisch)

- Im engeren, biologischen Sinne ist die **Wahrnehmung eine Funktion**, die einem Organismus **mit Hilfe seiner Sinnesorgane** erlaubt, **Informationen** (Reize) über die Sinne aufzunehmen und zu verarbeiten.
- Der Prozess der Wahrnehmung eines Objektes führt zu einer **mentalen Repräsentation des Objekts**. Die so extrahierten Wahrnehmungsobjekte werden dann mit Erinnerungen und Erlerntem verglichen.

27

27

Wahrnehmung in der Kommunikation

- Die Wahrnehmungen führen zu **inneren Bildern**, einem **Klang**, einem **Gefühl**, einem erinnerten **Geschmack** oder **Geruch**. Dieses kann mit **Wohlbefinden** einhergehen oder mit **Abneigung** oder Abwehr.
- Manchmal sind uns dieses Wohlbefinden oder die Abneigung **nicht bewusst**. Wir können sie nicht erklären und dennoch **steuern sie unser Handeln**.
- Manche Erfahrungen sind vorsprachlich und dennoch rufen Sie in uns Reaktionen auch als Erwachsene hervor. **Schule deshalb immer wieder deine Wahrnehmung!**

28

28

Wahrnehmung in der Kommunikation

Voraussetzungen für gute Wahrnehmung

- Konzentration ist die Basis für die Wahrnehmungen. Halte die Wahrnehmungskanäle offen.
- Sei dir deiner Wahrnehmungen bewusst. (Was sehe, höre, fühle, ... ich jetzt?)
- Überprüfe Interpretationen von Wahrnehmungsinhalten.
- Schulte deine Sinne, sei bewusst aufmerksam.
- Sei dir deiner bevorzugten Wahrnehmung-Kanäle bewusst.
- Biete dem Gesprächspartner Wahrnehmungen auf verschiedenen Kanälen an.

29

29



Grundhaltungen in der Kommunikation

Erfolgreich zu kommunizieren heißt, die Wünsche und Interessen seiner Partner (*auch im Konflikt*) zu befriedigen!

Dazu braucht es *innen* eine **Haltung** und *außen* eine **besondere Art der Kommunikation** (Verhalten).

30

Grundhaltungen in der Kommunikation

Die drei wichtigen Grundhaltungen gelingender Kommunikation

- *Kongruenz*
- *Empathie*
- *Akzeptanz (Wertschätzung)*

https://www.youtube.com/watch?v=gJO_dD4OyOw

31

31

Grundhaltungen in der Kommunikation

Grundhaltung: Jeder Mensch hat die Fähigkeit, zu denken und Probleme zu lösen.

- Jeder Mensch ist in der Lage, Verantwortung für sein Leben und dessen Gestaltung zu übernehmen.
- Jeder Mensch verfügt dazu über die Fähigkeit der bewussten Wahrnehmung und Steuerung seiner mentalen, emotionalen und sensorischen Vorgänge und der sich daraus ergebenden Handlungen bzw. sozialen Interaktionen.
- *Jeder Mensch ist in all seinen Schattierungen und in seiner Ganzheit in Ordnung.*

32

32

Grundhaltungen in der Kommunikation

Erste und wichtigste Grundhaltung

- „Ich bin O.K.!“
- „Du bist O.K.!“

Basis: Wertschätzung, wertschätzend

Bedingungslose Achtung, Würdigung und Anerkennung einer anderen Person in ihrem ganzen Sein.

Ziel der positiven Wertschätzung ist, den Gegenüber in seinen positiven Eigenschaften und im Selbstwert zu bestärken, um daraus Zuversicht und Energie zu beziehen um den beziehungs- und Veränderungsprozess zu fördern.

		ICH	
		ok	nicht ok
DU	ok	Ich bin ok, du bist ok	Ich bin nicht ok, du bist ok
	nicht ok	Ich bin ok, du bist nicht ok	Ich bin nicht ok, du bist nicht ok

33

33

Grundhaltungen in der Kommunikation

Grundlage – Kongruenz: (Echtheit)

- Ob ich „echt“ bin oder nicht, ist von außen spürbar. Bin ich kongruent, muss ich keine Rolle spielen, kann gelassener sein. Ich gebe Kontrolle auf (*Ich muss mich nicht beobachten, wie ich eine Rolle spiele*).
- **Kongruenz löst beim gegenüber eine Bereitschaft aus sich ebenfalls zu öffnen. Es entsteht Vertrauen.** Somit habe ich die Chance, die andere Person ebenfalls kongruent wahrzunehmen. Das Gegenüber ist eher bereit, meine Botschaften in sein Selbstkonzept zu integrieren.
- Es gibt eine enge Übereinstimmung zwischen dem, was „im Bauch“ erlebt wird, was im Bewusstsein präsent ist und was dem Gesprächspartner gegenüber ausgedrückt wird. (Rogers, 1982)

34

34

Grundhaltungen in der Kommunikation

Empathie (einführendes Verstehen)

- Ich bemühe mich, die Erlebnisse und Gefühle des Gegenüber präzise und sensibel zu erfassen, indem ich „die Brille des anderen aufsetze“, „in seine Haut schlüpfen“ und „in dessen Welt zu Hause bin.“
- Es bedeutet, dass ich genau die Gefühle und persönlichen Bedeutungen, die der andere erlebt, spüre, und dass ich dieses Verstehen mitteile. (Rogers, 1982)



35

35

Grundhaltungen in der Kommunikation

Grundlage – Empathie:

- **Andere verstehen:** Gefühle, Sichtweisen anderer feinfühlig erfassen und aktive Anteilnahme
- **Andere entwickeln:** Entwicklungsbedürfnisse anderer erfassen und ihre Fähigkeiten fördern
- **Serviceorientierung:** Bedürfnisse der Kunden vorwegnehmen, erkennen und befriedigen
- **Vielfalt nutzen:** die durch Verschiedenheit der Menschen entstehenden Chancen nutzen
- **Politisches Bewusstsein:** emotionale Strömung, Machtbeziehung in einer Gruppe erfassen

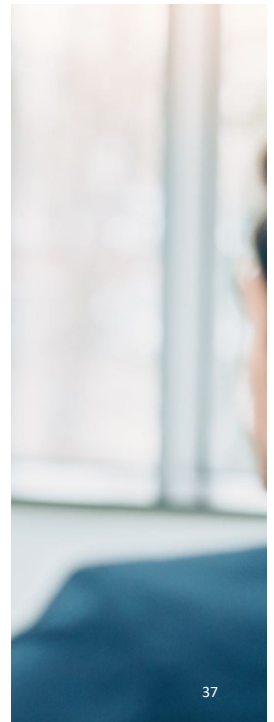
36

36

Grundhaltungen in der Kommunikation

Wichtige Strategien zur Förderung von Empathie:

- Offene Fragen stellen
- Aktives Zuhören (Spiegeln, Gesprächsebenen beachten, nonverbale Signale beachten)
- Kompetenzen bestätigen



37

Grundhaltungen in der Kommunikation

Grundlage – Akzeptanz (bedingungsfreie Wertschätzung)

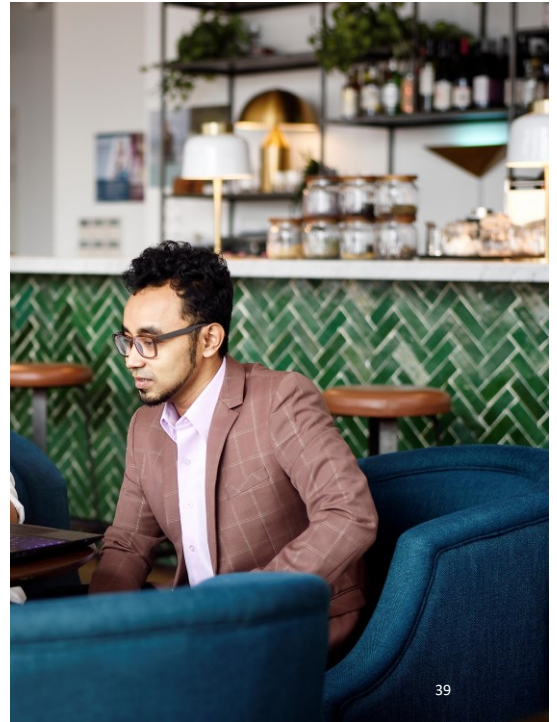
Akzeptanz ist die Fähigkeit, den Gegenüber grundlegend positiv entgegenzutreten und in seinem „So-Sein“ ohne jegliche Vorbedingung anzunehmen.

- Dies bedeutet, dass Veränderung wahrscheinlicher ist, wenn ich eine positive, akzeptierende Einstellung erleben kann gegenüber dem, was der Gegenüber zu diesem Zeitpunkt ist.
- Eingeschlossen ist die Bereitschaft, ihm zugewandt zu sein, welches unmittelbare Gefühl auch immer präsent ist – Verwirrung, Furcht, Zorn, Mut, Liebe oder Stolz. Es ist eine nicht Besitz ergreifende Besorgtheit. (nach Rogers, 1982)
- **Fazit:** *Sie können sich wünschen, wie Ihre Gegenüber sein sollten, Sie müssen aber akzeptieren, wie Sie sind!*

38

38

Modelle und Einflussfaktoren auf die Kommunikation

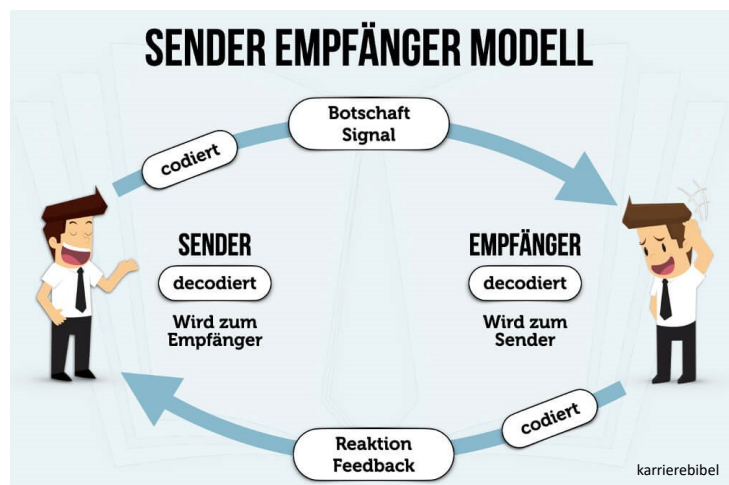


39

39

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Die Anatomie einer Nachricht – Friedemann Schulz von Thun



40

40

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Was Kommunikation so schwierig macht, wenn Zwei sich begegnen.

Situation

Zielorientierung

Erwartungen

Ängste

Vorurteile

Soziale Unterschiede

Umwelteinflüsse



Situation

Zielorientierung

Erwartungen

Ängste

Vorurteile

Soziale Unterschiede

Umwelteinflüsse

41

41

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Kommunikationswahrheiten, die es zu beachten gilt:

- gesagt ≠ gehört
- gehört ≠ verstanden
- verstanden ≠ einverstanden
- einverstanden ≠ angewendet
- angewendet ≠ beibehalten

42

42

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation



43

43

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Modell der Kommunikationsebenen - Das Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun)

- Es ist ein Modell der Kommunikationspsychologie, mit dem eine Nachricht unter vier Aspekten oder Ebenen beschrieben wird: **Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell**. Diese Ebenen werden auch als „**Vier Seiten einer Nachricht**“ bezeichnet.
- Hintergrund ist die von Paul Watzlawick formulierte Erkenntnis, dass sich zwischenmenschliche Beziehungen anhand von Kommunikation beobachten lassen.
- Das Ziel, für das dieses Modell verwendet wird, ist die Beschreibung von durch Missverständnissen gestörter Kommunikation und weitergehend die Therapie problematischer, gestörter und pathologischer zwischenmenschlicher Beziehungen.

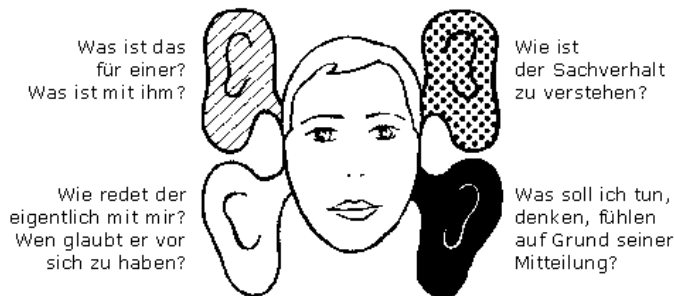
44

44

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Modell der Kommunikationsebenen - Das Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun)

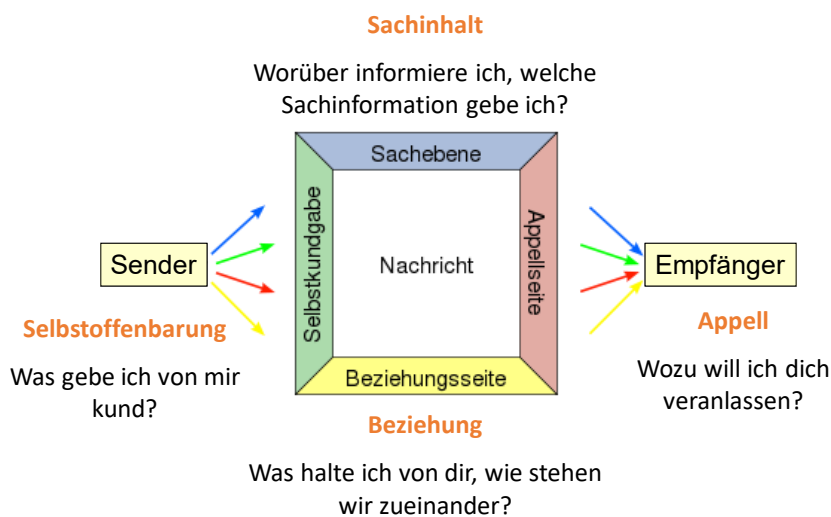
- In Bezug auf den Hörer und seine Gewohnheiten erweitert Schulz von Thun das Vier-Seiten-Modell zu einem „**Vier-Ohren-Modell**“. Je ein Ohr steht für die Deutung einer der Aspekte: Das „**Sach-Ohr**“, das „**Beziehungs-Ohr**“, das „**Selbstoffenbarungs-Ohr**“ und das „**Appell-Ohr**“.



45

45

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation



46

46

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Ein bekanntes, von Schulz von Thun verwendetes Beispiel ist ein *Paar im Auto vor der Ampel*. Die Frau sitzt am Steuer, und der Mann sagt: „Du, die Ampel ist grün!“ Die Frau antwortet: „Fährst du oder fahre ich?“

- Die Äußerung kann in dieser Situation auf den vier Ebenen folgendermaßen verstanden werden:
 - als Hinweis auf die Ampel, die gerade auf Grün geschaltet hat (Sachebene)
 - als Aufforderung, loszufahren (Appell-Ebene)
 - als Absicht des Beifahrers, der Frau am Steuer zu helfen, oder auch als Demonstration der Überlegenheit des Beifahrers über die Frau (Beziehungsebene)
 - als Hinweis darauf, dass der Beifahrer es eilig hat und ungeduldig ist (Selbstoffenbarung).

47

47

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Wertschätzende Kommunikation

- Friedemann Schulz von Thun (1999; 162) streicht in seiner Definition das *respektvolle Miteinander* heraus.
- Er beschreibt Wertschätzung: „In dem, was der Sender sagt, bringt er zum Ausdruck, dass er den Empfänger als achtenswerte, vollwertige, gleichberechtigte Person ansieht und dass er ihm Wohlwollen entgegenbringt.“
- Dazu gehören Höflichkeit und Takt, freundliche **Ermutigung und Reversibilität** im Sprachverhalten. Reversibilität heißt so viel wie „Umkehrbarkeit“. Damit ist gemeint: Der Sender spricht zum Empfänger in einer Weise, wie der Empfänger auch umgekehrt zum Sender sprechen dürfte, ohne die Beziehung zu gefährden. (Schulz von Thun 1999)

48

48

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Wertschätzende Kommunikation berücksichtigt die Interessen der Konfliktparteien.

Auf der Basis der Grundhaltungen nach Rogers und der **gewaltfreien Kommunikation** nach Rosenberg ist es möglich, auch im Konflikt menschlich zu bleiben.

„Gewaltkommunikation“ ist:

- Interpretieren
- Verteidigen
- Vergleichen
- Urteilen / Verurteilen
- den anderen ändern wollen

49

49



Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Wertschätzende Kommunikation

Wertschätzende Kommunikation ist gewaltfrei. Sie will nicht verletzen!

- Sie fördert die bedingungslose Achtung, Würdigung und Anerkennung einer anderen Person in ihrem ganzen Sein.
- Ziel der positiven Wertschätzung ist, den Gegenüber in seinen *positiven Eigenschaften* und im *Selbstwert* zu bestärken, um daraus Zuversicht und Energie zu beziehen um den therapeutischen Veränderungsprozess zu fördern. (vgl. Mücke 2003)

50

50

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Wertschätzende Kommunikation folgt einem Vier-Stufen-Modell

1. Die **Beobachtung** einer konkreten Handlung oder Unterlassung beschreiben (ohne Bewertung oder Interpretation)
 2. Das **Gefühl** ausdrücken, das bei mir mit der Beobachtung in Verbindung steht
 3. Das hinter dem Gefühl liegende **Bedürfnis** (Grund) formulieren
 4. Eine **Bitte** oder Wunsch um eine konkrete Handlung äußern
- Merke: Es wird zwischen Bitten und Wünschen unterschieden: Bitten beziehen sich auf Handlungen im Jetzt, Wünsche dagegen auf Ereignisse in der Zukunft.

51

51

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation



52

52

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation

Seite	1. Offenheit (Ich)	2. Empathie (Du)
Schritt	Sich klar und deutlich ausdrücken- ohne Rechtfertigungen, Vorwürfe, Schuldzuweisungen	Präsent sein und sich so gut wie möglich in den anderen hinein versetzen / einfühlen
1. Beobachtung	Wenn ich sehe / höre...	Wenn du siehst / hörst...
2. Gefühl	...fühle ich mich...	...fühlst du dich...
3. Bedürfnis	...weil mir wichtig ist..., weil ich... brauche...	...weil dir... wichtig ist..., weil du... brauchst ...
4. Bitte	...deshalb bitte ich dich...	...hättest du gerne, dass ich...

53

53

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Ich-Botschaften statt Du-Botschaften

- Im Umgang mit dem Gesprächspartner ergeben sich häufig Situationen, in denen man sich durch den Gesprächspartner enttäuscht fühlt, geängstigt, vor den Kopf gestoßen oder verletzt. Wir können das Verhalten des Gesprächspartners nicht annehmen.
- Oft werden im Konflikt oder Kritikgesprächen dann folgende oder ähnliche **DU-Botschaften** (Äußerungen) benutzt:
 - „Lass das sein ...“ BEFEHLEN
 - „Wenn du so weiter machst ...“ DROHEN
 - „So geht das nicht ...“ BELEHREN
 - „Sie sind ja ...“ URTEILEN
 - „Warum musst Du immer ...“ VERHÖREN
 - „Ich rate Dir ...“ RATSCHLAGEN

54

54

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Du Botschaften

- „Sie sollten mal ...“
- „Dein Verhalten ist ...“
- „Warum haben Sie denn nicht...“
- „Immer machst du ...“

Du-Botschaften provozieren Widerspruch, Unverständnis, Konfrontation, Verletzung.

(nach Rogers, 1982)

55

55

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Ich-Botschaften

- Ich-Botschaften, auch **Selbstoffenbarungen**, sind Botschaften, in denen der Gesprächspartner seine eigene Meinung, Gefühle und Empfindungen, das was er denkt, mitteilt. Er öffnet sich durch sie, er teilt durch sie mit: "Ich bin jemand, der enttäuscht, verärgert werden kann, der verletzbar ist, der in Verlegenheit gebracht werden kann".
- Eine *Ich-Botschaft* besteht aus einem **Gefühls-** und einem **Tatsachenanteil**.
- Die eigenen Gefühle werden in der Ich-Form zum Ausdruck gebracht. Was die Gefühle verursacht hat, wird im sachlichen Informationsteil der Botschaft mitgeteilt:
- Beispiel: *„Als ich feststellte, dass Du zu spät gekommen bist, war ich sehr enttäuscht!“*

56

56

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Ich-Botschaften

In der **Ich-Form** vorgebracht, werden geäußerte Gefühlsstimmungen nicht zur verletzenden Kritik an der anderen Person, wie es oft bei *Du-Botschaften* (z. B. „Du lügst immer!“) der Fall ist. Siehe Beispiel:

- **Gesprächspartner 1** ist verärgert und gibt die (verschlüsselte) Botschaft: "Du Dummkopf". Der Gesprächspartner entschlüsselt: "Ich bin zu nichts nutz."
- **Gesprächspartner 2** ist verärgert und gibt eine unverschlüsselte Ich-Botschaft: "Ich ärgere mich darüber, wenn du ..." Der Gesprächspartner versteht sofort: "Wenn ich ..., dann ärgert er sich"
- Die erste Botschaft (Du-Botschaft) wird vom Gesprächspartner als **Bewertung** seiner selbst, die zweite wird als **Feststellung** in Bezug auf den Gesprächspartner entschlüsselt.

57

57

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Ich Botschaften

- „Ich wünsche mir,...“
- „Ich habe den Eindruck, dass...“
- „Mein Bedürfnis ist,...“
- „Mir ist wichtig, dass ...“

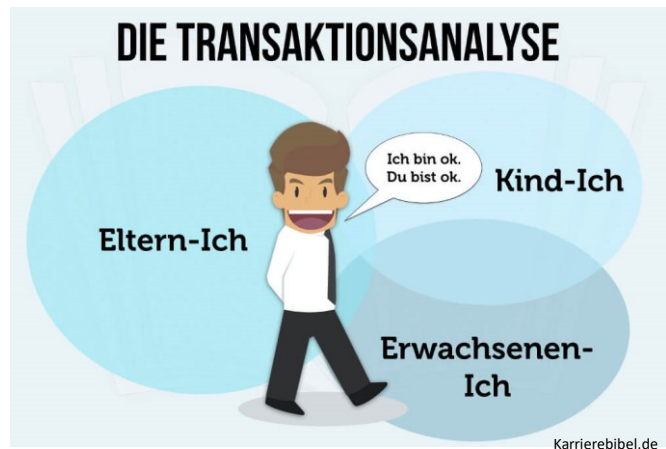
Ich-Botschaften schaffen Vertrauen, Offenheit, Klärungsbereitschaft, Nachdenklichkeit. (nach Rogers, 1982)

58

58

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Transaktionsanalyse nach Eric Berne



59

59

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Transaktionsanalyse nach Eric Berne

- Für Berne lag in der menschlichen **Kommunikation der Schlüssel zur Psyche**, denn die Art und Weise der Kommunikation zeige den Charakter, aber auch Gefühle und Erinnerungen eines Menschen. Ihm fielen bei seinen Beobachtungen verschiedene Verhaltensweisen von Personen auf, die er in **drei Zustände** einteilt.
- Zwischen diesen **drei Ich-Zuständen** genannten Verhaltensweisen wechseln Menschen hin und her. Grund dafür sind jeweils unterschiedliche Wünsche, Gefühle und Erinnerungen. Für Außenstehende wird das auf zwei Ebenen erkennbar:
 - Auf der **verbalen Ebene**: Was inhaltlich gesagt wird.
 - Auf der **körperlichen Ebene**: Wie es gesagt wird, nämlich durch Tonfall, Gestik und Mimik.

60

60

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Transaktionsanalyse nach Eric Berne

Das Eltern-Ich: Eltern sind die ersten Idole. Was sie sagen, prägt uns nachhaltig, vor allem in den ersten fünf, sechs Lebensjahren. Entscheidend ist, dass in diesem Alter Regeln und Befehle vom Kind **ungeprüft übernommen** werden, da es noch nicht in der Lage ist, Anordnungen kritisch zu hinterfragen. Im Eltern-Ich befinden sich weiterhin nicht nur Aussagen und Verhalten von Eltern, sondern es fließt alles mit ein, was ein Kind in dem Alter erfasst.

- Bezogen auf die Kommunikation mit anderen kann das bedeuten, dass Sie Ihren Kollegen beispielsweise **bevormunden, zurechtweisen oder umsorgen**.
- Auf körperlicher Ebene kann sich das Eltern-Ich zeigen, indem Sie durch **Stirnrunzeln** Ihre Missbilligung signalisieren. Verbal schlägt sich das Eltern-Ich in abwertenden Bemerkungen und Vorurteilen nieder.

61

61

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Transaktionsanalyse nach Eric Berne

Das Erwachsenen-Ich: Dieser Zustand ist die Voraussetzung für eine sachliche, wohlüberlegte und respektvolle Kommunikation unter erwachsenen Menschen. Erkennbar ist das an einem konstruktiven Umgang, wenn Sie Ihre Kollegen als gleichwertig erachten und entsprechend behandeln.

- Im Gegensatz zum Eltern-Ich weiß jemand, der sich im Erwachsenen-Zustand befindet, um seine Handlungsmöglichkeiten. Er erlebt nicht nur einfache Situationen, sondern **nimmt aktiv Einfluss** darauf, indem er Entscheidungen trifft. Diese wiederum werden auf der Grundlage von überprüften Informationen aus allen drei Ich-Zuständen getroffen.
- In der Kommunikation mit anderen Menschen zeigt sich das Erwachsenen-Ich durch aufmerksames Zuhören und reflektiertes Reden.

62

62

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Transaktionsanalyse nach Eric Berne

Das Kind-Ich: Zeitgleich zu den Aussagen und Regeln des Eltern-Ichs sammelt ein Kind Eindrücke und Gefühle. Gemessen am Alter des Kindes ist Berne zufolge in den ersten fünf Lebensjahren das **Gefühl der Hilflosigkeit** dominant. Das führt seiner Meinung nach dazu, dass jeder Mensch zunächst einmal tief in sich die Haltung „Ich bin nicht o.k.“ mit sich herumträgt.

- Der Zustand des Kind-Ichs lässt sich beobachten, wenn sich jemand spontan und ohne auf Konsequenzen achtend, albern oder auch trotzig verhält.
Auch jemand, der phantasievoll, kreativ und neugierig an die Arbeit herangeht, befindet sich im Kind-Ich.
- In der Kommunikation untereinander nehmen wir häufig nicht wahr, in welchem Zustand wir uns befinden, das heißt, das Verhalten läuft unbewusst ab.

63

63

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Transaktionsanalyse nach Eric Berne

Beispiele für ICH-Zustände im Alltag

Kannst du mir bitte die Mail weiterleiten! Vorwurfsvoll, mit gereizter Stimme und verschränkten Armen vorgetragen, da der Fragende womöglich kurz zuvor bereits erfolglos um Weiterleitung gebeten hatte. Oder weil er annimmt, dass es dem Adressaten doch hinlänglich bekannt sein müsste, dass er die Mail zur Bearbeitung seiner Aufgaben braucht.

Kannst du mir bitte die Mail weiterleiten? Völlig sachlich mit normaler Stimmlage vorgetragen, möglicherweise als Erinnerung gemeint, jedoch ohne Vorwurf.

Kannst du mir bitte die Mail weiterleiten? Mit großen Augen, verunsichert wirkend vorgetragen, geradezu unterwürfig. Der Fragende ist sich nicht sicher, ob er es wagen kann, jetzt schon darum zu bitten, die Stimme ist nicht ganz fest.

64

64

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Transaktionsanalyse nach Eric Berne

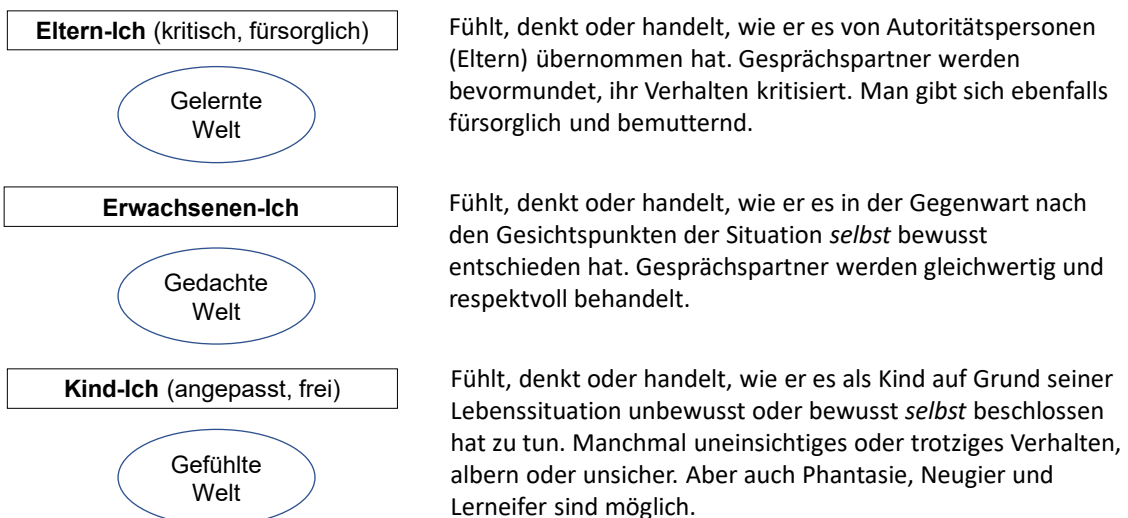


65

65

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Transaktionsanalyse nach Eric Berne



66

66

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Transaktionsanalyse nach Eric Berne



Nach <http://arbeitsblaetter.stangtaller.at/KOMMUNIKATION/Transaktionsanalyse.shtml>

67

67

Modelle, Einflussfaktoren auf die Kommunikation

Transaktionsanalyse nach Eric Berne

Fazit: Die Transaktionsanalyse kann dabei helfen, sowohl im privaten als auch beruflichen Kontext eine **höhere Wirksamkeit** zu erreichen, da sie zur Persönlichkeitsentwicklung beiträgt.

- Wer kontinuierlich an seinem Kommunikationsverhalten arbeitet, kann Missverständnisse und Konflikte auflösen. Grundvoraussetzung dafür sind allerdings **Selbstreflexion** und **Durchhaltevermögen**. Wer die nötige Distanz zu seinem eigenen Verhalten aufbringen und Dinge auf einer sachlichen Ebene betrachten kann, wird die Gründe für manche Probleme erkennen.

68

68