

Erfolgreiches Kommunizieren

Adressatenorientierte Kommunikation von Informationen

von Dipl.Pol.Frank Spatzier, Lübeck

1. Voraussetzungen gelungener Kommunikation

1.1 Das einfache Modell von Shannon & Weaver

1.2 Das Modell von Schulz von Thun („Vier Seiten der Nachricht“)

1.2.1 Gesprächsvorbereitung: Selbstklärung anhand der vier Seiten der Nachricht

1.2.2 „Hören mit vier Ohren“ und Ursachen für Empfangsfehler von Nachrichten

1.2.3 Hilfreich für gelingende Kommunikation: Feedback und Metakommunikation

1.2.4.1 Metakommunikation anhand der „vier Seiten der Nachricht“

1.3 Dialog und offene Kommunikation

1.4 Adressatenorientierte Kommunikation

1.4.1 Komponenten einer erfolgreichen Gesprächsführung

1.5 Informationskaskaden

1. Voraussetzungen gelungener Kommunikation

Im Skript „Psychologie der Kommunikation“ war die Rede von definitorischen Näherungen an den Gegenstand sowie dessen Behandlung in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen. Im vorliegenden Skript steht die Perspektive von Kommunikationswissenschaft¹ und Humanistischer Psychologie² im Vordergrund.

Disziplinunabhängig unterliegt Kommunikation drei Basisregeln:

1. **Reziprozität:** Wechselseitigkeit
2. **Indexikalität:** Kontextbezug; Kommunikation ist stets in einen situativen Kontext eingebettet
3. **Etikettierungen / Stereotypisierungen:** Voreinstellungen, die die Komplexität reduzieren und eine problemlose Orientierung in einer sozialen Situation ermöglichen

So ist Kommunikation unabdingbare Voraussetzung für:

- a.) die **Sozialisation:** vermittelte Inhalte werden durch Kommunikation transportiert
- b.) die **Persönlichkeitsbildung:** im Wechselspiel zwischen Individuum und sozialer Umwelt werden Inhalte durch Kommunikation ausgetauscht
- c.) das **Entstehen und den Ablauf des sozialen Geschehens:** Alle dynamischen Vorgänge, die soziale Beziehungen konstituieren und steuern basieren auf Kommunikation. Soziales Leben ist ohne Kommunikation nicht möglich.

In der konkreten sozialen Situation (Moderation, Besprechung, Mitarbeiter- / Kundengespräch etc.) legen bei den beteiligten Interaktionspartnern Sozialisation und Persönlichkeitsbildung die grundlegenden Kommunikationsmuster fest. Darauf aufbauend, wird der konkrete dynamische Verlauf der sozialen Situation kommunikativ eingeleitet und fortgesetzt.

Weiterhin ist **Kommunikation stets Verhalten**. Paul Watzlawick hat in seinem berühmten Ausspruch darauf hingewiesen: *„Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, ist auch unmöglich, nicht zu kommunizieren.“* Verhalten hat also kein Gegenteil.

¹ Wissenschaft von der Struktur und des Verlaufes des Informationsaustausches auf Basis von Zeichensystemen.

² Anwendungsorientierter Ansatz um die kreative Kraft menschlicher Selbstverwirklichung.

1.1 Das einfache Sender-Empfänger Modell von Shannon und Weaver

Shannon und Weaver haben ein einfaches, auf den Informationsaustausch ausgerichtetes Kommunikationsmodell geschaffen, das als Grundlage vieler weiterführender kommunikationswissenschaftlicher Modelle gilt. Kommunikation wird hier als ein linearer Prozess beschrieben, bei dem Informationen vom Sender kodiert und vom Empfänger dekodiert werden. Kommunikation wird hier als „**Klebstoff**“ verstanden, der das System (soziale Situation aus Sender und Empfänger) zusammenhält.

Beteiligt sind hierbei a) die Informationsquelle, b) die Verschlüsselung / Kodierung einer c) Botschaft aus Zeichen, die über den d) Übertragungskanal an e) Empfänger gesendet wird, der sie f) entschlüsselt / dekodiert.

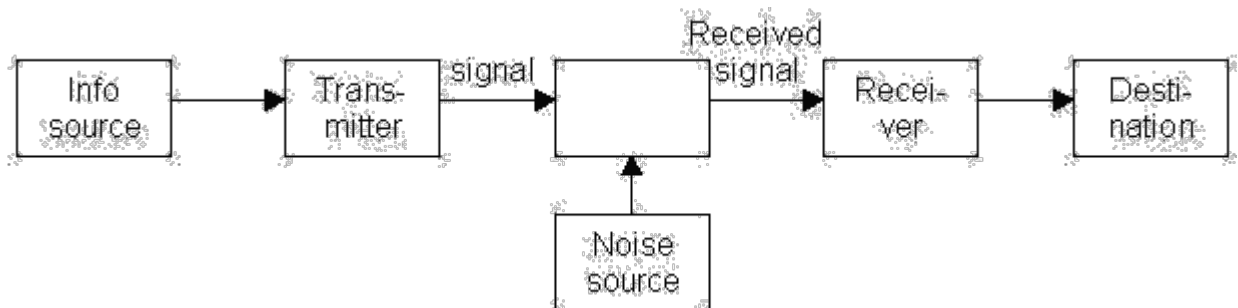


Abb. 1: Das Sender-Empfänger-Modell von Shannon & Weaver

Infosource: Informationsquelle

Transmitter: Übertragungskanal innerhalb eines Mediums (verbindet SE mit EMPF direkt)

Signal: Zeichen

Noise Source: Störeinflüsse („technische“ Einflüsse, aber auch: mangelnde Übereinkünfte hinsichtlich Zeichenvorrat etc.)

received Signal: vom Empfänger empfangene Zeichen

Receiver: Empfänger

Destination: Ziel / erwartete Handlung etc.

Am Beispiel mündliches Gespräch Gutachter / Kunde in Fabrikhalle

Infosource: Person A

Transmitter: konkrete Gesprächsdistanz zwischen A / B

Signal: artikulierte Laute

Noise: Krach im Hintergrund

received Signal: Sprachfetzen, die bei B ankommen

Destination: z.B. Aufforderung, auf Frage zu antworten

Auf rein technischer Ebene ist es für eine gelungene Kommunikation zunächst nötig, dass der Übertragungskanal innerhalb eines Mediums gegen Störeinflüsse abgeschirmt wird. So verlegt man ein Gespräch besser von der Fabrikhalle in einen ruhigen Raum, schützt die Telefonleitung durch Abschirmung vor Rauschen oder hält sich im Falle von Printmedien an die zugrundeliegende Grammatik (Signale: Muster aus Druckerschwärze, Medium: Druck auf Papier, Kanal: Zulassen bestimmter Muster-Kombinationen in der Grammatik).

Unerlässlich für das Gelingen der Kommunikation ist dabei die Übereinkunft über einen **gemeinsamen Code**, also eine Vereinbarung über eine **Zeichenmenge zum Zwecke des Informationsaustausches**. Dabei müssen die Zeichen a) **syntaktisch** (formale Beziehungen zwischen den Zeichen), b) **semantisch** (Frage nach der Bedeutung kombinierter Zeichenfolgen) und c) **pragmatisch** (situative Angemessenheit) geregelt sein.

Beispiele:

Syntaktische Ebene: Das Wort „Essen“ ist eine sprachlich zulässige Kombination von Zeichen, hier den lateinischen Buchstaben. Eine Verkehrsampel dagegen hat kann syntaktisch Rot / Gelb / Grün / Gelb-Rot anzeigen.

Semantische Ebene: Das Wort „Essen“ kann a) Nahrung, b) das substantivierte Verb zur Nahrungsaufnahme oder c) die Stadt im Ruhrgebiet bedeuten - in Abhängigkeit vom Kontext. Bei der Ampel bedeutet „Rot“ Stehenbleiben, „Grün“ Fahren etc.

Pragmatische Ebene: Im Falle von Tieren spricht man bei Nahrung von „Futter“, hier wäre „Essen“ situativ unangemessen. „Rotes“ Licht einer Verkehrsampel auf einer einsamen Landstraße mitten in der Wüste Gobi dürfte Autofahrer kaum zum Anhalten bewegen.

1.2 Das Modell von Schulz von Thun („Vier Seiten der Nachricht“)

Der Hamburger Psychologieprofessor **Friedemann Schulz von Thun** hat das relativ einfache und eher informationstechnisch ausgerichtete Sender-Empfänger-Modell erweitert. Kommuniziert wird bei ihm nicht nur eine *message*, sondern eine komplexere Nachricht, die sich aus vier Botschaften, Seiten oder Aspekten zusammensetzt:

- dem **Sachinhalt** (worüber wird informiert?)
- der **Selbstoffenbarung** (was tut der Sender von sich als Person kund?)
- der **Beziehung** (was hält der Sender vom Empfänger? wie stehen Sender und Empfänger zueinander?)
- dem **Appell** (wozu soll der Empfänger veranlasst werden?)

Bei allen kommunikativen Äußerungen in der face-to-face-Situation sind zudem **verbale, nonverbale** (Gestik, Mimik, Kleidung, etc.) sowie **paraverbale Anteile** (Stimme, Betonung, Aussprache, Lautstärke, Intonierung etc.) gleichzeitig vorhanden. Kommunikation wird dann eher gelingen, wenn alle Anteilsarten übereinstimmen, also **kongruent** sind.

So wird der verbale Informationsanteil durch non- und paraverbale Zusatzinformationen **qualifiziert**. Beide Mitteilungsebenen geben sich also wechselseitig **Interpretationshilfen**, die verdeutlichen, was der Sender „meint“. Es können folgende Arten der Qualifizierung unterschieden werden:

Qualifizierung durch Art der Formulierung: „Danke, ich bin satt“ vs. „Soll ich kotzen?“

Qualifizierung durch Körperbewegungen: „Mein Leben ist im Eimer“ + Lächeln = Inkongruenz und damit ein Scherz; *Ikonische Gesten*: Verdeutlichung komplexer Begriffe durch unterstützende Gesten.

Qualifizierung durch Tonfall: „Ich trinke doch nicht“ als scherzhafter Hinweis auf das Gegenteil

Qualifizierung durch Kontext: (keine nonverbale Äußerung) Auch der situative Kontext kann Gesagtes (dis-)qualifizieren. Bsp.: Chef vor den Trümmern des Büro-PCs - „Sie waren ja schon immer ein sehr vorsichtiger MA“.

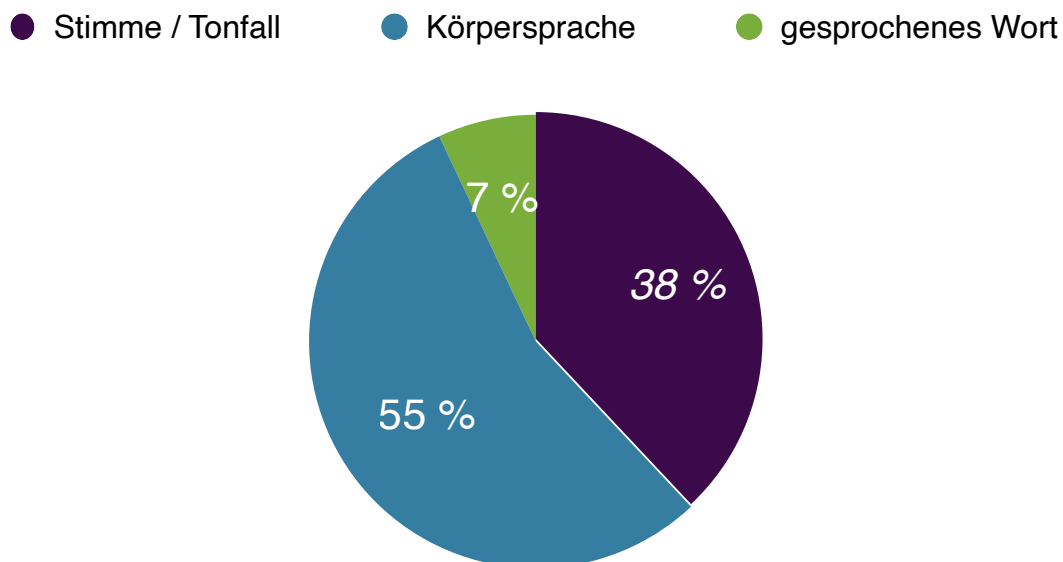


Abb. 2: Wirkungsanteile unterschiedlicher Kommunikationsformen³

³ Schugk, Michael (2004): Interkulturelle Kommunikation. Kulturbedingte Unterschiede in Verkauf und Werbung, München, S. 108

Inkongruente Nachrichten erhöhen die Unsicherheit beim Empfänger. Ihr **Vorteil für den Sender** ist, dass dieser sich a) nicht eindeutig festlegen muss und b) Botschaften mitteilen kann, ohne gegen die Etikette zu verstoßen.

Im Sinne einer gelungenen Kommunikation sollten verbale, nonverbale, paraverbale und situative Komponenten von Nachrichten jedoch kongruent sein.

Hierzu ist es hilfreich, wenn der Sender „mit sich selbst im Reinen“ ist, d.h. verstandes- wie gefühlsmäßig weiß, was er will. Um das zu erreichen, ist eine **Selbstklärung** hilfreich, die idealer Weise im Dialog stattfindet: Der Empfänger meldet dem Sender die inkongruente Botschaft zurück und veranlasst ihn, sich klarer über die eigenen Intentionen zu werden.

Innere Klarheit ist also eine wesentliche Voraussetzung gelungener Kommunikation. Geht es um Persönliches (z.B. in Beziehungsgesprächen), haben viele Menschen jedoch nur begrenzte Informationen über sich selbst. Dialogische Selbstklärung kann auch hier helfen, insbesondere die professionellen psychotherapeutischen Varianten.

1.2.1 Gesprächsvorbereitung: Selbstklärung anhand der vier Seiten der Nachricht

Innere Klarheit zu erlangen, ist vor allem in der Vorbereitung auf ein Gespräch sehr wichtig. Abhängig davon, mit wem wir sprechen (Kunde, Kollege, unterstellter Mitarbeiter, Ehefrau ...) und worum es in dem Gespräch gehen soll (Kritikgespräch, Zielvereinbarung, Verkaufsgespräch, Beziehungsgespräch ...), ist es ratsam, eine **Selbstklärung** anhand der vier Seiten einer Nachricht durchzuführen. Auf diese Weise kann die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Kommunikationsstörungen durch senderseitige Unklarheiten / Inkongruenzen vermindert werden.

Eine solche Selbstklärung kann wie folgt aussehen:

Die Sachseite:

- Klärung von Fragen des **inhaltlichen Standpunktes**, der logischen Argumentation
- **Welche Themen** sollen angesprochen werden? In welcher Rang- / Reihenfolge?
- Welche Dimension hat das Thema? Welche Erscheinungsformen hat ein Problem?
- Was ist **mein Standpunkt**?
- Welche Begründungen / Argumente habe ich? Wie stichhaltig sind sie?

Die Selbstoffenbarungsseite:

In jedem Gespräch werden wir - zusätzlich oder unabhängig von der reinen Sachseite - auch als Menschen mit unserer Subjektivität (mit Gefühlen, Emotionen, Wünschen, Fehlern etc.) erkennbar. Dieser Aspekt kann nicht ignoriert werden. Eine Grundfrage lautet

daher: **Welche** Aspekte meiner Selbstoffenbarung bedeuten **mir** etwas (Bsp: „Stört es mich, wenn ich mich bei der Darlegung der Sachlage vielleicht als bornierter Besserwisser darstellen muss?“), und **was** bedeuten sie mir (Bsp.: „Wie wichtig ist es mir, am Stammtisch als sachkundiger Kenner der politischen Theorie aufzutreten?“).

- Wie erlebe ich die Auslöser-Situation? Wie geht es **mir** damit?
- Während des Gesprächs / in der Nachbereitung: Welcher Anteil meiner Reaktion auf ALTER ist realitätsangemessen und klar? Welcher Anteil **hat nichts** mit ALTER zu tun, sondern ist meinen eigenen Befindlichkeiten geschuldet?

Die Beziehungsseite:

Auch mein Gegenüber hat ein feines Gespür für Botschaften auf der BEZ-Seite (empfindliches BEZ-Ohr). Daher sollte man sich frühzeitig auf ALTER einstimmen und sich fragen, wie man ein Thema ansprechen möchte.

- Wie ist unsere Beziehung (symmetrisch, komplementär, metakomplementär)?
- Wie kann ich mein BEZ-Angebot verdeutlichen?
- Welche beziehungsrelevanten Interessen / Bedürfnisse könnte ich bei ALTER verletzen?
- Kritikgespräch: Hier wird die Beziehung zur Brücke, über die Kritik transportiert werden kann
- Ist aber die Beziehung gestört, kommt kaum noch Kritik bei ALTER an („Von **dem** lasse ich mir doch nichts sagen...“)

Die Appellseite:

- Welche Wünsche / Forderungen habe ich an ALTER?
- Was davon kann ich offen aussprechen, was nicht? Doch Vorsicht: Nicht-Ausgesprochenes von heute sind die Vorwürfe von morgen!
- Wie drücke ich mich unmissverständlich aus?
- Was soll bei dem Gespräch herauskommen?
- Die Zielformulierung soll klar, präzise und konkret sein; ebenso soll es Kriterien sowie einen klaren Zeitrahmen für die Zielerreichung geben.

1.2.2 „Hören mit vier Ohren“ und Ursachen für Empfangsfehler von Nachrichten

Analog zu den gesendeten „vier Seiten der Nachricht“, deren jeweilige Gewichtung vom Sender bestimmt werden, empfängt der Empfänger diese vier Seiten nach seiner eigenen, individuellen Gewichtung. Er „hört“ die Nachricht also mit vier Ohren, was nicht zwangsläufig mit den Intentionen des Senders übereinstimmen muss. So entstehen **Störungen**, wenn eine Seite über- oder unterbetont wird oder der Empfänger einzelne Aspekte isoliert wahrnimmt und andere ausblendet.

Die Nachricht ist also auch ein Produkt des Empfängers, der eine entsprechende Mitverantwortung für den Kommunikationsprozess trägt.

Weitere Ursachen für Empfangsfehler:

- **Negatives Selbstkonzept des Empfängers:** Überbetont der Empfänger den Beziehungsaspekt einer Nachricht, wird oft das **eigene (negative) Selbstbild als Deutungsschlüssel herangezogen**. Menschen mit negativem Selbstbild neigen dann dazu, auch in harmlosen Botschaften nach Bestätigungen dieses (negativen) Selbstbildes zu suchen (geht aber auch umgekehrt im Sinne einer „Selbsterfüllenden Prophezeiung“).
- **Bild, das Empfänger vom Sender hat:** Basiert das Bild vom Sender nur auf einer schmalen Informationsgrundlage, entsteht eine Fehlerquelle, weil Stereotype oder Rollenzuweisungen als Deutungsschlüssel hinzugezogen werden. (Bsp.: Chef fragt MA nach dessen Hobbys. MA glaubt, der Chef frage mit dem Hintergrund, ob das Hobby die Arbeit beeinträchtigen kann [Rollenzuweisung], obwohl der gute Chef tatsächlich aus privatem Interesse gefragt hat).
- **Korrelierte Botschaften:** Zwar wird eine Nachricht als solche korrekt empfangen. Auf einer anderen Nachrichtenseite wird jedoch eine weitere Botschaft mitgehört, die vom Sender nicht beabsichtigt war. (Bsp: Frau: „Ich habe Kopfweg“ Mann denkt: „Na gut, dann kann ich ja noch um die Häuser ziehen, sie will ja eh keinen Sex“ Doch tatsächlich wollte die Frau nur die reine Sachinformation loswerden und hoffte dabei vielleicht auch, durch ein wenig Ablenkung im Bett Linderung zu finden...)
- **Indoktriniertes Irrglauben:** Irrationale Überzeugungen, die gefühlsmäßige Reaktionen auf Erlebtes bestimmen. (z.B. religiös begründete Andächtigkeit beim Gespräch mit Pfarrer).
- **Selektive Wahrnehmung:** Jede Wahrnehmung ist generell selektiv. Es wird stets nur ein Ausschnitt aller potenziell möglichen Beobachtungen erhoben. Selektive Verzerrungen können etwa auftreten, wenn bestimmte Hypothesen oder vorgefasste Meinungen über ALTER bestehen.

1.2.3 Hilfreich für gelingende Kommunikation: Feedback und Metakommunikation

Durch **Feedback** meldet der Empfänger das Verstandene an den den Sender zurück und gibt diesem so die Möglichkeit, es auf Übereinstimmung zu prüfen und ggf. zu korrigieren. Dabei ist das zurück-Gemeldete stets das Ergebnis dreier Vorgänge:

1. Wahrnehmen (hören, sehen)
2. Interpretieren (mit Bedeutung versehen)
3. Fühlen (inneres Erleben des Wahrgenommenen und Interpretierten)

Wichtig beim Geben von Feedback ist ein hoher Selbstoffenbarungsanteil (SO-Anteil), in dem auf eigene Gefühle abgehoben wird. Dem Sender soll durch den Empfänger ermöglicht werden zu verstehen, was das Gesagte im Empfänger ausgelöst hat - schließlich führt eine Fehlinterpretation zu realen Gefühlen, zu psychischen Realitäten. Hilfreich beim Feedback ist die Verwendung von Ich-Botschaften mit hohem SO-Anteil. Du-Botschaften führen häufig zu Schuldzuweisungen und anklagenden Beschreibungen des Senders, was konstruktive Problemlösungen erschwert.

Regeln für ein gelungenes Feedback:

- subjektiv formulieren (Ich-Botschaften mit SO-Anteil)
- beschreibend formulieren, nicht bewertend
- konkret formulieren, nicht pauschal / allgemein
- Feedback unmittelbar geben, nicht später
- wenn möglich positiv formulieren, ALTER nicht „niedermachen“
- auf korrigierbares Verhalten beziehen
- keine moralische Wertung⁴
- Offenbarung neuer Aspekte zur Verbesserung der Selbstwahrnehmung
- der Feedback-Geber signalisiert, ebenfalls empfänglich für Feedback zu sein

Metakommunikation:

Bei wiederholt misslingender Kommunikation bietet sich (explizite⁵) **Metakommunikation** an, also die Kommunikation über die Kommunikation. Hierbei wird der eigentliche Gesprächsverlauf bewusst verlassen und sich auf einer übergeordneten Ebene (sozusagen auf dem „Feldherrenhügel“) in einer Haltung der respektierten Distanz und Offenheit mit dem Geschehenen auseinandergesetzt.

Ziel der Metakommunikation: Analyse des Geschehenen. Auseinandersetzung über die Art und Weise, wie Nachrichten entschlüsselt worden sind und wie vom Gegenüber darauf reagiert wurde.

1.2.4.1 Metakommunikation anhand der „vier Seiten der Nachricht“

Auch für eine gelungene Metakommunikation ist es hilfreich, die vier Nachrichtenseiten als Richtlinien heranzuziehen. Dies kann wie folgt durchgeführt werden:

⁴ Es sei denn, moralische Inhalte sind Anlass des Feedback.

⁵ Implizite Metakommunikation: Jede Nachricht besitzt implizite Hinweis darüber, wie sie gemeint sein soll (Bsp: Einen Scherz erkennt man oft an entsprechender Gestik und Betonung. Durch diese implizite Metakommunikation wird er solcher kenntlich gemacht.)

Sachinhalt:

- Wurde mein Standpunkt klar?
- Habe ich den Standpunkt / die Sichtweisen von ALTER begriffen?
- Haben sich meine Sichtweisen verändert?

Selbstoffenbarung

- Welche Emotionen begleiteten das Gespräch?
- Welche Gefühle wurden mit Äußerungen verbunden?
- Bin ich mit der Art zufrieden, mit der ich mich gezeigt habe?

Beziehung

- Gab es ein Ringen um die Beziehungsdefinition?
- Wie hat sich unsere Beziehung im Gespräch verändert?
- Welche Beziehungsangebote wurden ausgesendet und wie wurden sie behandelt (abgelehnt / erlaubt / ignoriert)?
- Ist der aktuelle Stand der Beziehung stimmig?

Appell

- Kamen Appelle klar rüber?
- Sind Interessenkonflikte aufgetreten?
- Wie wurde mit offenen / verdeckten Appellen von ALTER umgegangen?
- Wurden die jeweiligen Wünsche / Ziele deutlich?

1.3 Dialog und offene Kommunikation

Beim Feedback übernimmt der Feedback-Nehmer (FN) eine **passive Position**. Er kommentiert, bewertet oder rechtfertigt sich (zunächst) nicht. Einzig Nachfragen bei Unklarheiten sind zulässig, ansonsten entscheidet der FN für sich, ob er die neuen Informationen für sich nutzen kann oder möchte. Das bedeutet auch, dass der Feedback-Geber keine offensichtliche Erwartungshaltung einnimmt und dem FN signalisiert, er möge sich bitte zeitnah ändern. Vielmehr geht es darum, dem FN aufzuzeigen, wie das Gesagte aufgenommen, interpretiert und gefühlsmäßig beantwortet wurde.

Im Zusammenhang mit dem Feedback erinnern wir uns auch an das **Johari-Fenster**⁶:

mir selbst:

		bekannt	unbekannt
<u>anderen</u>	bekannt	A Öffentliche Person	C Blinder Fleck
	unbekannt	B Privatperson	D Unbewusstes

Quadrant A: Verhaltensweisen und Motivationen sind mir selbst sowie auch anderen bekannt („Öffentliche Person“, Offenkundiges)

Quadrant B: Verhaltensbereich, der mir selbst bekannt ist, den ich aber anderen nicht zugänglich mache (oder nur wohl dosiert durch Eigenäußerungen) („Privatperson“, Intimsphäre)

Quadrant C: Verhaltensbereich, der mir selbst nicht bekannt ist, anderen hingegen schon („Blinder Fleck“)

Quadrant D: Verhaltensbereich, der weder mir noch anderen bekannt / bewusst ist (Unbewusstes)

Besonders der „Blinder Fleck“ ist es, der sich auf Kommunikationsvorgänge störend auswirkt: Bestimmte Verhaltensweisen sind dem Handelnden nicht bekannt, seinen Interaktionspartnern allerdings schon. Das Feedback soll helfen, den Umfang des Blinden Flecks zugunsten von Quadrant A (Öffentliche Person) zu reduzieren.

Feedback ist also eine offene Rückmeldung wertvoller Information, die dem FN ermöglicht, die Wirkung seines Verhaltens auf andere besser einzuschätzen. Wichtig ist, dass es dabei nur um das **äußere Erscheinungsbild in einer konkreten Situation** geht, nicht aber um den Kern der Persönlichkeit.

Nicht nur beim Feedback treten zwei Menschen in einen **Dialog**, allerdings gehört das Feedback zu einem Dialog. Dialoge sind Bestandteile der **Offenen Kommunikation**, bei der es zunächst darum geht, dass sich die Interaktionspartner als Menschen mit einer jeweils eigenen Subjektivität gegenüber treten und begreifen.

Der Dialog in der offenen Kommunikation dient nicht der Diskussion von Sachverhalten, der Debatte von Überzeugungen und Meinungen, sondern **dem Lernen und dem Abbau von Blockaden**. Es handelt sich um ein **Gespräch unter Gleichen**, ohne

⁶ Benannt nach den US-amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham.

machtausübende Autorität und Hierarchie und mit dem Ziel, **die Sichtweisen des anderen zu erkunden**, gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Auf diese Weise wird eine Vertrauensbasis aufgebaut, die für alle künftigen Kommunikationen vorteilhaft ist. Offene Kommunikation ist also mehr, als das Vermitteln von Sachinhalten. Sie bezieht als gleichberechtigter, emphatischer Prozess den Anderen so mit ein, dass sich daran das eigene Wesen im Spiegel des Anderen wahrnehmen lässt: „Nur am Du kann ich zum Ich werden“ (Buber) / „Ich bin meine Beziehungen“ (Bateson).

1.4 Adressatenorientierte Kommunikation

Den Kommunikationsprozess auf einen jeweiligen Adressaten abzustimmen, hängt im wesentlichen mit der Fähigkeit zusammen, sich in diesen hineinversetzen zu können, also über die Fähigkeit der **Empathie** zu verfügen. Dann erst kann es gelingen, die in jeder Kommunikation aktive Beziehungsebene in einer positiven Weise zu gestalten, so dass die Übermittlung der reinen Sachinformation ungestört ablaufen kann.

Ein Beispiel: Eine junge Kundin betritt die Filiale und möchte sich über ein spezielles Versicherungsprodukt informieren. Ob es gelingt, sie zu einem Abschluss zu bewegen, wird auf kommunikativer Ebene davon bestimmt, ob es dem Berater gelingt, den „richtigen Ton“ zu treffen und ihre ganz spezielle Lage nachzuvollziehen - nicht nur in sachlicher Hinsicht, sondern in situativer: Möglicherweise hat sie noch nie ein Agenturbüro betreten und fühlt sich unsicher in der businesshaften Atmosphäre. Möglicherweise hat sie ein wenig Angst, sich beim Vortragen ihres Anliegens lächerlich zu machen, weil sie nur über wenig Fachwissen verfügt und keine Fachtermini beherrscht. Ein positiver Verlauf des Gespräches ist also nur dann wahrscheinlich, wenn es dem Berater gelingt, Empathie zu entwickeln.

Empathie (griech. Empatheia = Mitfühlen, Einfühlung) ist die Fähigkeit, sich andere hineinzusetzen, den Anderen von aussen (ohne Überschreitung persönlicher Grenzen) in einem Akt des einfühlenden Verstehens möglichst ganzheitlich zu erfassen. Man „setzt sich die Brille des anderen“ auf, „schlüpft in seine Haut“.

Als kommunikative Techniken bieten sich hierfür insbesondere das **Aktive Zuhören** nach Carl Rogers sowie die **personenzentrierte Gesprächsführung** (auch Rogers) als Grundhaltung an. Schlüssel bei allem ist das Zuhören.

Aktives Zuhören: Hierbei handelt es sich um das Zeigen eines ehrlichen Interesses am Gegenüber, und zwar so, dass dieser es auch bemerkt. Es wird durch folgende Verhaltensweisen ausgedrückt:

- Annahmesignale wie Kopfnicken, Blickkontakt, zugewandte Körperhaltung, Äußerungen wie „hmm“, „ja“, „okay“ etc.
- Offene Fragen ohne Wertungen („Erzählen Sie mir mehr darüber“; „Das hat sich sicher sehr beeindruckt..“)
- Paraphrasierungen („Sie sind also der Meinung, dass...“)

- Ausreden lassen, da Unterbrechungen von Desinteresse zeigen
- Gesprächspartner zeigt eine gefühlsbetonte Reaktion auf das Gesagte; er achtet auf das, **was** gesagt und **wie** es gesagt wird. Er richtet seinen Fokus auf Gefühle, Empfindungen und Reaktionen des anderen.
- Betonung des eigenen „Selbstoffenbarungs-Ohrs“ (Fokus auf die Frage: Was teilt ALTER **von sich als Person** mit?)
- Sachaussagen und verborgene Gefühle werden einführend entdeckt und rückübersetzt
- Aufdecken der Sachinformation hinter Selbstoffenbarungs- und Beziehungsbotschaften

Dabei wird eine **personenzentrierte Haltung** eingenommen:

- Der aktive Zuhörer nimmt sich und seine eigene Problematik zurück.
- Assoziationen, eigene Ratschläge, Wertungen, Vorurteile und ein schnelles Kategorisieren des Gesagten werden unterlassen.
- Es wird eine respektierende, wohlwollende und wertschätzende Haltung eingenommen. Das muss jedoch nicht zwangsläufig bedeuten, mit dem Gesagten übereinzustimmen oder generelle Nicht-Übereinstimmung zu verschweigen.
- Kongruente Haltung: Dies bedeutet, dem anderen ehrlich und echt gegenüberzustehen. Der Zuhörer ist offen für erfreuliche und verletzende Erfahrungen, sieht hinter seinen Äußerungen und akzeptiert seine eigenen Gefühle. Beim Gegenüber wird so das Gefühl erweckt, gut aufgehoben und ehrlich / aufrecht behandelt zu werden.

Ziel: Dem Gegenüber (Kunden, Mitarbeiter, Chef etc.) wird es auf diese Weise ermöglicht, sich klarer über sein Wollen sowie sein mit der Gesprächssituation verbundenes Erleben zu werden (Selbstexploration). Die Beziehungsebene wird so bereinigt, ein ungestörter Austausch von Sachinformationen ermöglicht.

„Wirksame Beratung besteht aus einer eindeutig strukturierten, gewährenden Beziehung, die es dem Klienten ermöglicht, zu einem Verständnis seiner selbst in einem Ausmaß zu gelangen, das ihn befähigt, aufgrund dieser neuen Orientierung positive Schritte zu unternehmen“ (Carl Rogers)

1.4.1 Komponenten einer erfolgreichen Gesprächsführung

Hierbei geht es darum, es einem Gesprächspartner durch bestimmte Verhaltensweisen zu ermöglichen, seine Wünsche und Bedürfnisse auszudrücken, Gedanken zu artikulieren oder Probleme zu lösen.

Gesprächsfördernde Verhaltensweisen

● Vermitteln, dass a) Gefühle / Gedanken von ALTER verstanden werden, b) man selbst engagiert und aktiv am Gespräch beteiligt ist, c) man sich selbst offen und authentisch mit eigenen Gedanken / Gefühlen einbringt.

- Grundhaltung „Ich bin okay, Du bist okay“: Gleichzeitige Wertschätzung gegenüber ALTER sowie gegenüber sich selbst;
- Achten auf die vier Seiten der Nachricht: Sich bewusst machen, dass alles Gesagte bei ALTER auf allen vier Ebenen empfangen wird und dabei Interpretationsfehler entstehen können.
- Aufmerksamkeit entgegenbringen durch Aktives Zuhören und Paraphrasieren.
- Fragen an ALTER stellen anhand der vier Seiten **seiner** Nachricht.
- Mitteilen eigener Gefühle
- Geben von Feedback unter Einbezug der vier Nachrichtenseiten

Gesprächshemmende Verhaltensweisen

Ebenso wie sich Kommunikation fördern lässt, kann man sie durch bestimmte Verhaltensweisen hemmen und blockieren.

- Ignorieren / Verneinen von Gefühlen des Gegenübers (Bsp.: „Ich weiß garnicht, was sie überhaupt wollen“, „Da brauchen Sie sich doch nicht zu ärgern“, „Also, das ist ja wohl übertrieben“ etc.)
- Grundhaltung „Ich bin okay, Du bist nicht okay“: Fehlende Wertschätzung gegenüber ALTER bei gleichzeitiger Wertschätzung gegenüber sich selbst; Vermitteln eines Gefühls von Bedeutungslosigkeit und Unterlegenheit⁷
- Belehrungen und einseitige / vorschnelle / nicht-fundierte Interpretationen: „Das tun Sie doch nur, weil Sie sich immerzu unsicher sind...“ - hier noch in Kombination mit einer Verallgemeinerung

Zielklärung und Adressatenanalyse

Nicht nur eine gute Gesprächsführung ist ausschlaggebend für einen vorteilhaften Verlauf, sondern ebenso eine gezielte Gesprächsvorbereitung. Zum einen ist es wichtig zu wissen, was man mit einem Gespräch überhaupt erreichen will und welche Erwartungen sich damit verbinden. Zum anderen ist es sehr hilfreich, sich anhand geeigneter Informationen und Vorüberlegungen auf den Partner einzustellen. Auch hierbei lassen sich die vier Nachrichtenseiten als Leitfaden einsetzen. Zu guter Letzt spielen die organisatorischen Gegebenheiten des Gesprächs eine Rolle.

Zielklärung:

- Was der Zweck / das Ziel des Gespräches? (APP / SI)
- Wie ist der Informationsstand? (SI)
- Was soll geklärt werden? (SI)

⁷ Selbstredend würde eine Grundhaltung „Ich bin nicht okay, Du bist nicht okay“ ebenfalls kaum gesprächsförderlich sein (Bsp: „Ich kann Ihre Meinung nicht nachvollziehen, aber sie haben ja genauso wenig Ahnung wie ich, da kann man es eigentlich auch ganz sein lassen...“)

- Was möchte ich dabei von mir selbst preisgeben? (SO)
- Wie möchte ich mich vor ALTER präsentieren? (SO)
- Was möchte ich bewirken? (APP)
- Was soll durch das Gespräch erreicht werden? (SO)
- Wie gut und vertrauensvoll möchte ich mit ALTER zusammenarbeiten? Wie stehen wir aktuell zueinander? (BEZ)

Adressatenanalyse:

- Wie ist informationelle Ausgangslage von mir und ALTER? (SI)
- Welche Informationen werden jeweils benötigt? (SI)
- Welche grundsätzlichen Wertehaltungen hat ALTER? (SO)
- Welche Empfindungen hat ALTER zum Thema? Was ärgert / freut ihn? (SO)
- Welche Wünsche von ALTER sind zu erwarten? (APP) Welche Wünsche wurden bisher geäußert? (APP)
- Wie kann die Beziehung zu ALTER definiert werden? Gibt es Tabuthemen? (BEZ)
- Welche Sicht der Beziehung könnte ALTER haben? (BEZ)

Organisation des Gesprächs

- Wer soll teilnehmen?
- Einladung der Teilnehmer
- Planung der zeitlichen Dauer inklusive der Pausen sowie der angemessenen Tageszeit
- Auswahl und Organisation geeigneter Räumlichkeiten
- Planung der räumlichen Position der Teilnehmer (Sitzordnung) unter Berücksichtigung eines angemessenen Abstandes
- Auswahl und Organisation geeigneter Medien (Pinwand, Beamer etc.)
- Vermeiden von externen Störungen
- Beachtung physiologischer Bedürfnisse der Teilnehmer (Toiletten, Getränke, Frischluft etc.)

1.5 Informationskaskaden

Ein arbeitsloser Bewerber wird mal wieder abgelehnt. Seine Fähigkeiten und Qualifikationen scheinen zu passen, möglicherweise wäre sogar ein ausgesprochen geeigneter Mitarbeiter in der ausgeschriebenen Position. Doch man entscheidet sich gegen ihn, weil man weiß, dass er auch von anderen Unternehmen abgelehnt wurde.

Grundlage dieser (wahrscheinlich falschen und irrationalen) Entscheidung ist das Phänomen der **Informationskaskade**:

Individuen treffen hierbei eine Entscheidung zeitlich hintereinander. Die später entscheidenden Individuen beziehen das Verhalten der Vorgänger dabei mit in ihr Kalkül ein („sie werden es schon richtig gewusst haben..“)⁸.

Verhalten wird also ausschließlich am beobachtbaren Verhalten anderer in einer gleichen Entscheidungssituation ausgerichtet, und zwar ohne Berücksichtigung der jeweils individuell vorhanden **privaten Informationen**.

Rational wäre eine Entscheidung unter Ausschöpfung aller vorhandenen Informationen. Diese allerdings haben eine unterschiedliche Zugänglichkeit:

Private Informationen sind ausschließlich dem entscheidenden Individuum zugänglich (Bsp. oben: Eignungstest, Eindruck im Gespräch, Zeugnisse)

Öffentliche Informationen stehen jedermann zur Verfügung (Bsp. oben: Tatsache der andauernden Arbeitslosigkeit) .

Entscheiden Individuen nacheinander, so kann es geschehen, dass Entscheidungen getroffen werden, die nicht mit den privaten Informationen einer Person übereinstimmen, weil die Entscheidungen der Vorgänger als öffentliche Information ein zu starkes Gewicht ausüben. Treffen weitere Akteure Entscheidungen nach dem gleichen Muster, spricht man von einer **Informationskaskade**:

Eine Informationskaskade liegt vor, wenn alle Akteure bei rationalem Wahrscheinlichkeitskalkül unabhängig von ihrer privaten Information die gleiche Entscheidung treffen.

Informationskaskaden sind eine Erklärungsmöglichkeit für **rationales Herdenverhalten** von Menschen, bei dem sich Individuen trotz eines rationalen Wahrscheinlichkeitskalküls für die falsche Alternative entscheiden.

⁸ Interessant in diesem Zusammenhang ist etwa auch die Recherche zu wissenschaftlichen oder journalistischen Arbeiten: Da man heutzutage gerne das Internet benutzt, findet man zu einem Thema i.d.R. einen Pool von Informationen, die meist die Tendenz besitzen, sich auffallend zu ähneln. Insbesondere Informationen aus Wikipedia geistern mehr oder weniger unverändert durch unzählige Webseiten - auch hier ist man geneigt, sich der Masse gleichlautender Informationen anzuschließen und eigenes Wissen (und sei es die Literatur im Bücherregal oder aus der Bibliothek) zu vernachlässigen. Informationskaskaden sind also ein wesentlicher Grund dafür, selbst wissenschaftliche Erkenntnisse aus dem Internet mit gehöriger Vorsicht zu betrachten.