

BCO Reader Kommunikation

No Delay! Progress Now!



BCO-Verlag



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Axiome der Kommunikation	4-5
Die 55-38-7-Regel	6
Das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun	7-9
Fragetechniken	10-13
Ich, Man- und Du-Botschaften	14-15
Metakommunikation	16
Aktives Zuhören	17-18
Spiegeln (Paraphrasieren)	19
Feedback	20-21
Das Meta-Modell der Sprache	23-27
Das Klärungsgespräch	28-31
Das Harvard-Konzept der Verhandlung	32-39
Grenzverletzungen verhindern	38-39
Kristallklar formulieren	40-41
Literatur, Verlagsinformationen	42
Impressum	43

Vorwort

„Man kann nicht *nicht* kommunizieren.“

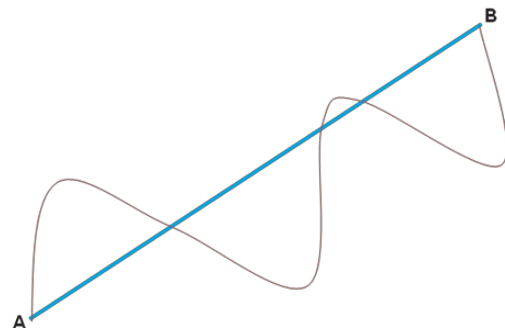
So lautet das erste Axiom der Kommunikation von Prof. Paul Watzlawick, der damit die enorme Bedeutung der Kommunikation im Zusammenleben von Menschen verdeutlicht. Doch obwohl wir immer und ständig kommunizieren und daher alle sehr geübte Kommunikatoren sein sollten, scheint der Erfolg der Kommunikation doch alles andere als garantiert zu sein. Die Schwierigkeit, einfach und klar zu kommunizieren, beschäftigt uns schon so lange es Menschen gibt. Nicht umsonst gibt es nicht nur unzählige Kommunikationsseminare, sondern auch Präsentations-, Verkaufs-, Konfliktmanagement- und Verhandlungsseminare. All diese Seminare beschäftigen sich letztendlich mit demselben Thema: Wie erzeuge ich bei meinem Gegenüber die Reaktion, die für mich sinnvoll und nützlich ist? Dabei ist der direkte und kürzeste Weg nicht immer der erfolgreichste Weg. Anders als in der Physik ist in der Kommunikation die schnellste Verbindung zwischen zwei Punkten eben nicht die Gerade, sondern die Schlangenlinie!

Der folgende BCO-Reader wird Ihnen die fachlichen Grundlagen zu den verschiedenen Bereichen der Kommunikation vermitteln. Ziel ist es, ein vertieftes Verständnis zu kommunikativen Prozessen zu entwickeln und so die Grundlagen für eine effektivere Kommunikation zu schaffen, so dass Sie A und B so schnell wie möglich verbinden können!

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen weiterhin viel Erfolg!

Ihr BCO-Team!

Der kürzeste Weg in der Kommunikation



Axiome der Kommunikation

Watzlawick entwickelte eine Kommunikationstheorie, die auf fünf Axiomen aufbaut. Jede Missachtung eines Axioms führt zu einer Störung in der Kommunikation. Auf der anderen Seite können aus den Axiomen Regeln für eine gut funktionierende Kommunikation abgeleitet werden.

„Man kann nicht nicht kommunizieren“

Sobald zwei Personen sich gegenseitig wahrnehmen können, kommunizieren sie miteinander, da jedes Verhalten kommunikativen Charakter hat. Watzlawick versteht Verhalten jeder Art als Kommunikation. Da Verhalten kein Gegenteil hat, man sich also nicht *nicht* verhalten kann, ist es auch unmöglich, nicht zu kommunizieren. Wir kommunizieren also bewusst und unbewusst verbal und paraverbal wie auch non-verbal.

Inhalt und Beziehung

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei der Letztere den Ersteren bestimmt.“

Jede Kommunikation enthält über die reine Sachinformation (Inhaltsaspekt) hinaus einen Hinweis, wie der Sender seine Botschaft verstanden haben will und wie er seine Beziehung zum Empfänger sieht (Beziehungsaspekt). Der Inhaltsaspekt stellt das "Was" einer Mitteilung dar, der Beziehungsaspekt sagt etwas darüber aus, wie der Sender diese Mitteilung vom Empfänger verstanden haben möchte. Der Beziehungsaspekt zeigt, welche emotionale Beziehung von einem Kommunikationspartner gesetzt

wird. Daraus folgt, dass der Beziehungsaspekt bestimmt, wie der Inhalt zu interpretieren ist. Die Art der Beziehung zwischen zwei Kommunikationspartnern ist für das gegenseitige Verständnis von grundlegender Bedeutung.

Kommunikation gelingt, wenn auf beiden Ebenen und bei beiden Kommunikationspartnern Einigkeit über den Inhalts- und Beziehungsaspekt herrscht. Sie misslingt, wenn ein Kommunikationspartner unterschiedliche oder gegensätzliche Botschaften sendet, oder wenn der andere Kommunikationspartner einen der beiden Aspekte anders interpretiert.

Interpunktion

„Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktionen der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.“

Dies bedeutet, dass Sender und Empfänger den Kommunikationsablauf unterschiedlich gliedern und so ihr eigenes Verhalten oft nur als Reaktion auf das des Anderen interpretieren, das heißt, die Ursache für die eigene Reaktion wird dem Anderen zugeschoben. Menschliche Kommunikation ist aber nicht in Kausalketten auflösbar, sie verläuft vielmehr kreisförmig. Niemand kann genau angeben, wer beispielweise bei einem Streit wirklich „angefangen“ hat. Anfänge werden nur subjektiv gesetzt als sogenannte „Interpunktionen.“

Gelingende Kommunikation findet statt, wenn beide Partner als Ursache und Wirkung die gleichen Sachverhalte festlegen und Kommunikation als Regelkreis verstehen. Sie misslingt, wenn die Partner an unterschiedlichen

Punkten des Kommunikationsablaufes einen Einschnitt vornehmen und jeweils für sich sagen: „Hier hat es angefangen, das ist die Ursache.“

Das klassische Beispiel einer misslungenen Kommunikation aufgrund unterschiedlicher Interpretationen ist die Geschichte vom trinkenden Mann und seiner keifenden Frau:

Mann: „Ich gehe nach der Arbeit lieber in die Kneipe, anstatt mir Dein Gekeife

anzuhören!“

Frau: Würdest Du nicht jeden Abend angetrunken nach Hause kommen, müsste ich nicht schimpfen!“

Digital und analog

„Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.“

Nicht nur das gesprochene Wort (in der Regel digitale Kommunikation), sondern auch die nonverbalen Äußerungen (z. B. Lächeln, Wegblicken,...) teilen etwas mit. Die digitale Kommunikation verfügt über eine komplexe und logische Syntax, entbehrt aber auf dem Gebiet der Beziehungen einer Semantik. Die analoge Kommunikation verfügt über ein solches semantisches Potenzial auf dem Gebiet der Beziehungen, entbehrt aber einer Syntax, die eine eindeutige Definition der Natur von Beziehungen leisten kann. Mit analogen Elementen wird häufig die Beziehungsebene vermittelt, mit digitalen die Inhaltsebene.

Kommunikation gelingt bei Übereinstimmung zwischen analoger und digitaler Botschaft und wenn die Kommunikationspartner beide Teile der Botschaft in gleicher Weise

interpretieren. Kommunikation misslingt bei Nichtübereinstimmung oder bei Unklarheiten einer der beiden Botschaften oder dann, wenn eine oder beide Botschaften unterschiedlich interpretiert werden. Wenn die analoge und die digitale Aussage übereinstimmen, ist die Botschaft kongruent. Besondere Probleme entstehen dadurch, dass beide Ebenen mehrdeutig sein können und vom Kommunikationspartner interpretiert werden müssen.

Symmetrisch und komplementär

„Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär“.

Beziehungen zwischen Partnern basieren entweder auf Gleichheit oder auf Unterschiedlichkeit. In komplementären Beziehungen ergänzen sich unterschiedliche Verhaltensweisen und bestimmen den Interaktionsprozess. Die Beziehungsgrundlage besteht hierbei in der Unterschiedlichkeit der Partner. Häufig drückt sich diese Unterschiedlichkeit in einer Unterordnung aus, d.h. der eine hat die Oberhand über den anderen. Eine symmetrische Beziehungsform zeichnet sich dadurch aus, dass die Partner sich bemühen, Ungleichheiten untereinander zu minimieren.

Quelle: P. Watzlawick et al.

Verstärkungsfrage

Mit einer Verstärkungsfragen lenken Sie die Aufmerksamkeit Ihres Gegenübers auf seine Stärken und seine Ressourcen. Ziel solcher Fragen ist es in der Regel einen Ansatz für eine positive Veränderung zu finden oder das Gefühl für die Selbstwirksamkeit seines Gegenübers zu erhöhen.

Beispiel: „Wie hast Du es trotz Zeitdruck geschafft den Bericht fertig zu stellen?“

Provozierende Frage

Provozierende Fragen locken Ihr Gegenüber aus der Reserve. Da durch solche Fragen in der Regel auch negative Emotionen ausgelöst werden, sollte man sie nur einsetzen, wenn klar ist, dass eine grundsätzliche Wertschätzung zwischen den Gesprächspartnern besteht. Dann allerdings können sie durchaus „Augen öffnen“.

Beispiele:

„Und du bist im Konzern wirklich der einzige Mensch, der diesen Job machen kann?“

„Wenn du also einen Tag krank wärst und zu Hause bleiben müsstest, würde die Firma nicht weiterarbeiten können?“

„Und du bist der erste und einzige Mensch, der dieses Problem hat?“

Nachhaken

Fragen können natürlich auch dazu dienen die im ersten Schritt gegebenen Antworten zu überprüfen. So wird schnell deutlich ob eine Aussage zutrifft oder nicht, wenn man bei der Antwort nachhakt. Kann das Gegenüber die Frage auch weiterhin klar beantworten ist die erste Aussage wahrscheinlich korrekt. Kommt Ihr Gegenüber ins Schwimmen, dann reimt er sich eventuell etwas zusammen.

Beispiel: „Wie genau haben Sie das Problem analysiert?“

„Welche Methoden haben Sie bei dem Projekt verwendet?“

„*Vorteile:* Der Wahrheitsgehalt von Antworten lässt sich zum Teil überprüfen. Man erhält Gewissheit über die Wissenstiefe des Gegenübers.

„*Nachteile:* Es wird eine Prüfungssituation erzeugt, die schnell Reaktanz erzeugen kann.“

Zu guter Letzt

Es gibt noch eine ganze Reihe von Fragen, die aus der systemischen Therapie / Beratung kommen. Der Zweck dieser Fragen ist vielfältig, jedoch soll im Allgemeinen die Wahrnehmungsperspektive erweitert werden, damit neue Einsichten möglich werden. Oftmals zeichnen sich diese Fragen nicht durch bestimmte Frageworte oder spezifische Formulierungen aus, sondern durch ihre Zielrichtung.

(Beispiele siehe Abbildung)

Systemische Fragearten

Frage	Funktion	Beispiele
Ziel	Fokussierung auf Veränderung	Was möchten Sie erreichen?
Erfolgskriterien	Zielerreichung sicherstellen	Was wäre anders, wenn Sie Ihr Ziel erreicht hätten?
Gewinn	Motivation	Was wäre daran gut für Sie/Andere?
Positive Ausnahmen	Differenzierung schaffen	Wann hat es schon funktioniert?
Skalen-Fragen	Ziel- u. Etappen sichtbar machen nächste Schritte definieren	Auf einer Skala von 1 – 10, wie nah sind Sie Ihrer idealen Vorstellung von der Zukunft?
Was noch?/ Was wäre wenn?	Denken anregen	Was noch? Oder auch auf die Antwort „Ich weiß es nicht“: Und wenn Sie es wüssten?
Zirkulär	Einführung neuer Perspektiven	Was würde Ihr Kunde zu der Diskussion zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter sagen, wenn er sie verfolgen könnte?
Provokation	Aufweichen fixer Sichterweisen	Und Sie sind auf der ganzen Welt der Einzige, der dies schaffen kann?

Das Klärungsgespräch

Die Einladung

Wir gehen für den vorliegenden Konflikt davon aus, dass Sie als Konfliktpartei mit Ihrem Gegenüber selbst den Konflikt klären und lösen wollen. Natürlich kann es durchaus sinnvoll sein, eine neutrale dritte Person als Moderator oder sogar einen professionellen Mediator zu nutzen, doch dies wäre im Moment unsere Rückfallposition, wenn die eigenständige und gemeinsame Konfliktklärung nicht den erhofften Erfolg gebracht hat.

Voraussetzung für Ihr erfolgreiches Klärungsgespräch ist, dass die Schritte in Bezug auf das Erkennen Ihrer eigenen Interessen und Anteile (persönliche Ebene) und die Beschäftigung mit Ihrem Konfliktpartner und dessen sozialem Umfeld (soziale Ebene) sowie vertrauensbildende Maßnahmen ihm gegenüber statt gefunden haben. Wir starten mit unserem Klärungsgespräch also nicht bei Null, sondern haben uns sowohl intensiv Gedanken zu unseren Anteilen und auch zum Umfeld gemacht. Zur Sicherheit schreibt man am besten seine bisherigen Erkenntnisse zu den folgenden Stichworten zur Gesprächsvorbereitung auf:

- Meine Positionen.
- Meine Interessen.
- Position meines Gegenübers.
- Vermutete Interessen meines Gegenübers (soziale Dimension beachten).

- Bisherige vertrauensbildende Maßnahmen (positive Signale).
 - Noch folgende vertrauensbildende Maßnahmen (positive Signale).
-
-
-

Nach unserer eigenen Vorbereitung zur Konfliktlösung können wir nun unseren Gesprächspartner zu einem klärenden Gespräch einladen. Ziel der Einladung ist, dass unser Gegenüber mit einer möglichst positiven Grundstimmung zu unserem gemeinsamen Gespräch kommt. Daher gilt es schon bei der Einladung folgende Punkte zu beachten:

Laden Sie rechtzeitig ein, damit sich Ihr Gegenüber nicht überfallen vorkommt

Was rechtzeitig heißt, hängt vom Konflikt und der Situation ab. Mal reicht eine Stunde vorher und mal sollte es schon eine oder zwei Wochen vorher sein. Dies hängt von den Terminkalendern und der benötigten Vorbereitungszeit für alle Konfliktparteien ab. Denken Sie einfach daran, wie intensiv Sie sich für ein Treffen über den vorliegenden Konflikt vorbereiten.

Sorgen Sie für ausreichend Raum und Zeit

Schlagen Sie einen **Ort** vor, der von beiden Konfliktparteien als neutral angesehen wird und der genügend Platz für eine positive Sitzposition hat (das berühmte Über- Eck-Sitzen, anstatt konfrontativ gegenüber zu sitzen), aber auch Bewegung zulässt. Natürlich sollte man in diesem Raum ungestört sein können. Außerdem sind Räume mit Blick nach draußen immer positiver, als die Besprechungsräume im Kern des Gebäudes, die ohne Fenster sind. Achten Sie auch darauf, dass genügend Getränke und Schokokekse („Nervennahrung“) im Raum bereit stehen werden.

Ideal wäre auch ein Flip-Chart oder ähnliches, damit man den einen oder anderen Aspekt für alle gut sichtbar visualisieren kann.

Die **Zeit** sollte so bemessen sein, dass man nicht hetzen muss und dass sie uns und unser Gegenüber nicht in Termenschwierigkeiten bringt. Denken Sie daran, dass dies nicht das einzige Treffen zur Lösung sein muss, sondern ein positiver Start in die Konfliktlösung sein soll. Nach 90 Minuten geht übrigens bei praktisch jedem die Konzentration durch ein Tief. Das Treffen sollte daher nicht viel länger dauern oder es sollten entsprechende Pausen eingerechnet werden.

Benennen Sie klar das Ziel des Treffens

Ein Konfliktklärungsgespräch macht nur dann Sinn, wenn alle Parteien in dem Bewusstsein darüber zusammenkommen, was in dem Gespräch passieren soll. Daher sollte in der Einladung gleich das Thema (z.B. unterschiedliche Vorstellungen zum weiteren Projektverlauf oder Störungen in der Arbeitsatmosphäre) benannt werden. Dabei geht es nicht um ein klar operationalisiertes Ziel, sondern eher

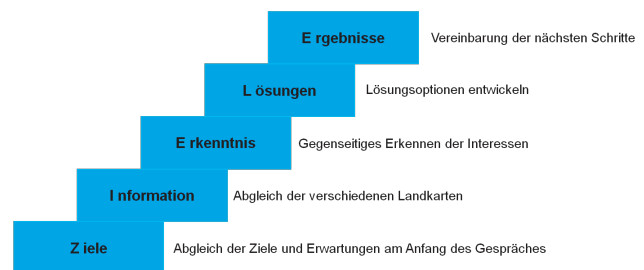
um ein allgemeines Ziel, auf das sich ohne Probleme alle verständigen können. Außerdem ist es hilfreich, wenn Sie eine grobe Agenda des Gesprächs als Vorschlag mit in die Einladung zu schreiben.

Soweit zur Einladung. Nun sollte auch das Gespräch so aufgebaut sein, dass man langsam und schrittweise zu einer Lösung finden kann.

Gesprächsstruktur in fünf Schritten: Z-I-E-L-E erreichen

Zu Beginn des Gesprächs gilt es deutlich zu machen, dass man sein Gegenüber respektiert. In Deutschland bedeutet dies zum Beispiel, dass man sein Gegenüber stehend mit Handschlag begrüßt (dies gilt im Geschäftsleben heute übrigens unabhängig vom Geschlecht). Stellen Sie sich einfach vor, Sie würden Ihren wichtigsten Kunden begrüßen.

Z-I-E-L-E im Gespräch erreichen



Literatur

- Cole, K. (2003, 4. überarbeitete Auflage). Kommunikation klipp und klar. Beltz Verlag, Weinheim.
- Covey, S. (1989). The 7 Habits of highly effective people. Simon & Schuster, New York.
- Fischer, R., Ury, W. und Patton, B. (1984, 20. Auflage). Das Harvard-Konzept. Campus Verlag, Frankfurt.
- Kreggenfeld, U. (2002). Direkt im Dialog. ManagerSeminare Verlag, Bonn.
- Pink, R. (2002). Souveräne Gesprächsführung und Moderation. Campus Verlag, Frankfurt.
- Rosenberg, M. R. (2001, 4. Auflage). Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann Verlag, Paderborn.
- Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander Reden Band 1. Störungen und Klärungen. Rowohlt Verlag, Reinbek.
- Schulz von Thun, F. (1989). Miteinander Reden Band 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Rowohlt Verlag, Reinbek.
- Schulz von Thun, F. (1998). Miteinander Reden Band 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt Verlag, Reinbek.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. und Jackson, D.D. (1969, 9. Auflage). Menschliche Kommunikation. Verlag Hans Huber, Bern.
- Watzlawick, P. (1983, 39. Auflage). Anleitung zum Unglücklichsein. Piper Verlag, München.

Bei Fragen oder Anregungen nehmen Sie bitte Kontakt zu uns auf!

BCO-Verlag

Augustinusstraße 11d

50226 Frechen-Königsdorf

Mail: Info@BCO-Verlag.de

Net: www.BCO-Verlag.de

Middendorf, Jörg: BCO-Reader Kommunikation, BCO-Verlag in Königsdorf

Auflage 1; 2010, ISBN 978-3-942300-01-8

Einzelpreis € 5,50

Copyright © BCO Verlag, Frechen-Königsdorf

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die **BCO-Reader** sind aus der täglichen Beratungspraxis der Coaches, Trainer und Berater des Büros für Coaching und Organisationsberatung entstanden. Wir möchten Ihnen mit dieser Reihe auf schnelle und einfache Weise einen Überblick zu zentralen Themen im Miteinander in Unternehmen anbieten. Wir sind davon überzeugt, dass der Erfolg von Unternehmen an den Menschen im Unternehmen hängt. Jeden Einzelnen sowie Teams und ganze Organisationen in Ihrer Entwicklung zu unterstützen ist unsere Mission. Die BCO Reader sollen dazu ihren Beitrag leisten:

No Delay! Progress Now!