

Kommunikation



Tomaschoff, *Süddeutsche Zeitung* vom 25./26. Januar 1986

1. *Ausmaß der Kommunikation in der Arbeitswelt*

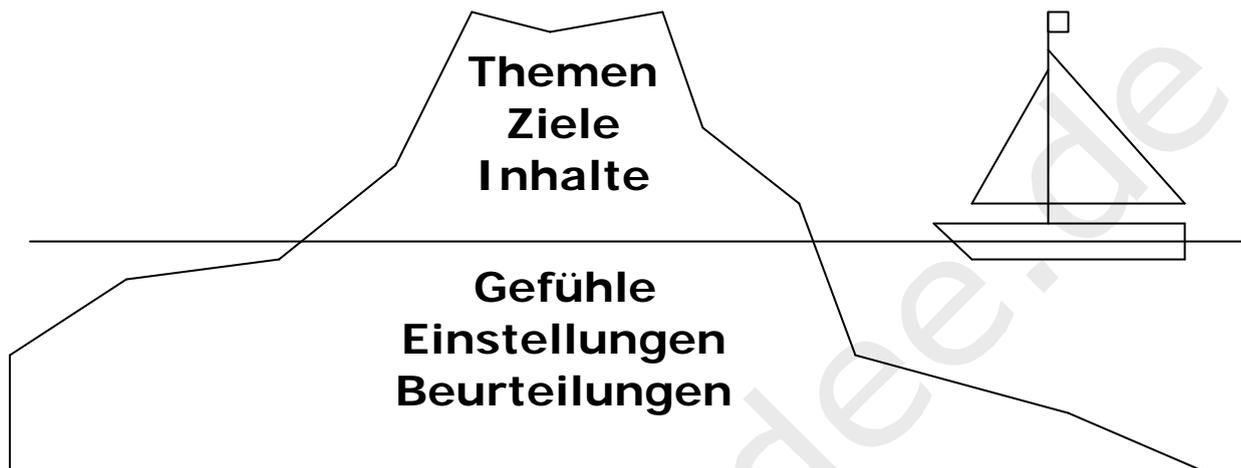
- 50% - 75% der Arbeitszeit besteht für die meisten von uns aus Kommunikation
- ca. 80% davon passiert in mündlicher Form
- 50% - 90% der Arbeitszeit einer Führungskraft besteht aus verbaler Kommunikation

aber

- 70% aller Fehler am Arbeitsplatz gehen auf mangelnde Kommunikation zurück
- 30% - 50% der Mitarbeiter äußern, dass sie ungenügend informiert seien

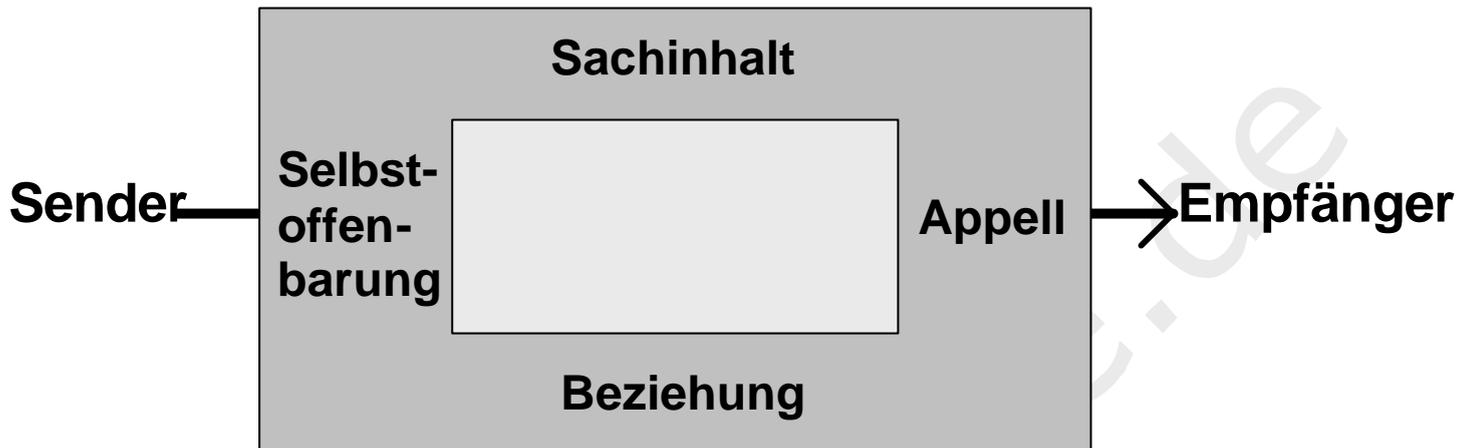
2. Der Eisberg der Kommunikation: Sach- und Beziehungsebene

Sachebene



Beziehungsebene

3. Ein Kommunikationsmodell: Vier Seiten einer Nachricht



Eine Mitteilung lässt sich nicht nur in zwei Ebenen (Sach- und Beziehungsebene) unterscheiden; darüber hinaus differenziert Schulz von Thun vier verschiedene Möglichkeiten, das Mitgeteilte zu »verpacken« und auch zu »entpacken«. Sie werden als die vier Seiten einer Nachricht bezeichnet.

Dazu gehören:

- der *Sachaspekt*,
- die *Selbstoffenbarung*,
- der *Beziehungsaspekt* und
- der *Appell*.

Beispiel:

Ein Ehepaar fährt im Auto, die Frau sitzt am Steuer. Sie stehen an einer roten Ampel, die gerade auf "Gelb" umspringt. Daraufhin sagt der Mann: "Die Ampel ist grün."

Botschaften, die der Mann senden könnte:

Sachaspekt: Die Ampel wird grün.
Selbstoffenbarung: Ich weiß, dass gleich grün wird.
Beziehung: Ich traue Dir nicht beim Autofahren.
Appell: Du kannst losfahren.

Botschaft, die die Frau verstehen könnte:

Sachaspekt: Mein Mann bemerkt, dass die Ampel umspringt.
Selbstoffenbarung: Er ist ungeduldig / Er kann Farben unterscheiden.
Beziehung: Er belehrt mich / Er unterstützt mich.
Appell: Ich soll losfahren / Ich soll schneller reagieren.

Antworten, die die Frau geben könnte:

Sachaspekt: Danke / Genau.
Selbstoffenbarung: Hast Du es eilig? / ??
Beziehung: Fährst Du oder fahre ich? / Vier Augen sehen mehr als zwei.
Appell: Ich fahre ja schon / nonverbale Reaktion.

Die vier Ohren im Gespräch

SenderIn	EmpfängerIn	Anmerkung
Sachinhalt:		
Worüber ich informiere. Wie ich strukturiere.	Wie ist die inhaltliche Botschaft? Was ist der Sachverhalt? Wie ist die Verständlichkeit?	Klar und verständlich ausdrücken. (Sprache, Stil, Wortwahl, Struktur, Aufbau, Menge)
Beziehung:		
Was ich von euch halte und wie ihr zu mir steht. Hierarchie oder Heterarchie? Macht-, Rechts- oder partnerschaftlich orientiert?	Was hält er/sie von uns? Was bedeuten wir ihm/ihr? Was sind wir ihm/ihr wert? Wie geht er/sie mit uns um?	Wertschätzen und evt. Beziehung klären. (Begrüßung: Witz, direkt ansprechen, informell beginnen, verdeckte Botschaften ansprechen)
Selbstoffenbarung:		
Was ich von mir selbst transparent mache. Wie ich zu der Sache stehe.	Was ist das für eine/r? Was ist mit ihm/ihr? Was hält er/sie von sich? Wie steht er/sie zu sich?	Echt sein. Nicht über den Dingen stehen, sondern inmitten der Sache. (Eigener Bezug zum Thema, Inkongruenzen aufdecken)
Appell:		
Was ich von euch will. Was ihr tun oder denken sollt.	Was sollen wir tun, denken? Wozu will er/sie uns veranlassen? Welche Botschaft kommt bei uns an?	Freiheit lassen und Botschaft senden. Wichtig ist, einen Auftrag an die ZuhörerInnen zu vermitteln. Motivation erzeugen. Werte nennen.

4. Nonverbale Kommunikation

Die nonverbale Kommunikation, d.h. Gestik, Mimik und Körperhaltung hat bedeutende Auswirkungen auf ein Gespräch (s. Skizze auf dem Titelblatt).

Literaturhinweise:

Austin, J. L. (1997) .Zur Theorie der Sprechakte. (How to do things with Words.)- Stuttgart: Reclam.

Cole, K. (1993). Kommunikation klipp und klar. Weinheim, Basel: Beltz.

Fittkau, B., u.a. (1994). Kommunizieren lernen (und umlernen).- Aachen-Hahn: Hahner.

Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander Reden. Bd. 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbeck: Rowohlt.

Schulz von Thun, F. (1989) 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation.- Reinbeck: Rowohlt.

Seifert, J. W. (1997): Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Offenbach: Gabal.
Watzlawick, P. (1978). Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen.- München: Piper.

Wahren, H.-K. (1987). Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Berlin, New York: de Gruyter.

Werder, L. von (1995). Erfolg im Beruf durch kreatives Schreiben. Berlin.

Aktuelle Literaturhinweise und Internetquellen finden Sie unter www.lehridee.de - Tipps und Hinweise - Literatur bzw. Links