

WHITEBOOKS



Walter Simon

# GABALs großer METHODEN- KOFFER

Grundlagen  
der Kommunikation

GABAL

Walter Simon

**GABALs großer Methodenkoffer**

**Grundlagen der Kommunikation**



*Walter Simon*

**GABALs großer  
Methodenkoffer  
Grundlagen der  
Kommunikation**

GABAL

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89749-434-5

Lektorat: Rommert Medienbüro, Gummersbach. [www.rommert.de](http://www.rommert.de)  
Umschlaggestaltung: + Malsy Kommunikation und Gestaltung, Bremen  
Umschlagfoto: Photonica, Hamburg  
Satz: Rommert Medienbüro, Gummersbach. [www.rommert.de](http://www.rommert.de)  
Druck: Salzland Druck, Staßfurt

© 2004 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

**[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de) – More success for you!**

# Inhalt

<b>Zu diesem Buch</b> .....	<b>11</b>
-----------------------------	-----------

<b>Begriffsklärungen</b> .....	<b>12</b>
--------------------------------	-----------

1. Kompetenzfelder .....	12
2. Information und Kommunikation .....	16
3. Techniken, Methoden, Werkzeuge etc. ....	19

## A Umfassende Kommunikationsmodelle

<b>1. Das Modell von Paul Watzlawick</b> .....	<b>22</b>
--	-----------

1.1 Die systemtheoretische Grundlage .....	22
1.2 Die fünf Kommunikationsregeln .....	24
Literatur .....	31

<b>2. Die Transaktionsanalyse</b> .....	<b>32</b>
---	-----------

2.1 Analyse der Persönlichkeitsstruktur .....	33
2.2 Analyse von Transaktionen .....	39
2.3 Die vier menschlichen Grundeinstellungen .....	42
2.4 Die Spielanalyse .....	44
Literatur .....	48

<b>3. Das Modell von Friedemann Schulz von Thun</b> .....	<b>49</b>
---	-----------

3.1 Die vier Seiten einer Nachricht .....	49
3.2 Die vier Ohren des Empfängers .....	55
Literatur .....	59

<b>4. Das Modell von Thomas Gordon</b> .....	<b>60</b>
--	-----------

4.1 Die Führungskraft als Problemlöser .....	60
4.2 Senden von Ich-Botschaften .....	62
4.3 Das Lösen von Führungsproblemen .....	63
Literatur .....	67

<b>5. Systemische Gesprächsführung</b> .....	<b>68</b>
--	-----------

5.1 Ziel der systemischen Gesprächsführung .....	68
--	----

5.2	Regeln systemischer Gesprächsführung	70
5.3	Typische Schritte im Prozess einer systemischen Beratung	76
	Literatur	78
<b>6.</b>	<b>Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP)</b>	<b>79</b>
6.1	Zum Hintergrund des Namens	80
6.2	Zweck und Anwendungsbereiche des NLP	81
6.3	Schlüsselbegriffe und Kerntechniken	82
6.4	Regeln zur Kommunikationsverbesserung	87
	Literatur	91
<b>7.</b>	<b>Themenzentrierte Interaktion (TZI)</b>	<b>92</b>
7.1	Die drei Faktoren der TZI	93
7.2	Die drei Axiome der TZI	95
7.3	Die Postulate der TZI	96
7.4	Die Hilfsregeln der TZI	97
	Literatur	99

## **B Teilaspekte der Kommunikation**

<b>1.</b>	<b>Fragetechniken</b>	<b>102</b>
1.1	Funktionen von Fragen	102
1.2	Frageformen	103
1.3	Regeln für ein richtiges Frageverhalten	106
	Literatur	107
<b>2.</b>	<b>Zuhörtechniken</b>	<b>108</b>
2.1	Zuhören als persönliche Arbeitstechnik	108
2.2	Passives Zuhören	111
2.3	Aktives Zuhören	111
2.4	Kommunikationsfördernde Zuhörtechniken	112
2.5	Analytisches Zuhören	115
	Literatur	116
<b>3.</b>	<b>Feedback</b>	<b>117</b>
3.1	Sinn und Zweck des Feedbacks	117
3.2	Die Ausgangssituation	118

3.3	Feedback richtig geben .....	120
	Literatur .....	123
<b>4.</b>	<b>Körpersprache</b> .....	<b>125</b>
4.1	Hintergrund und Wirkungsweise der Körpersprache .....	125
4.2	Interpretation der Körpersprache .....	127
4.3	Körpersprache im Gespräch und bei Verhandlungen .....	132
	Literatur .....	134
<b>5</b>	<b>Gesprächsführung</b> .....	<b>135</b>
5.1	Grund und Ziel von Gesprächen .....	135
5.2	Organisatorische Vorbereitungen .....	136
5.3	Gesprächsdurchführung .....	137
	Literatur .....	141

## C Besondere Kommunikationszwecke

<b>1.</b>	<b>Rhetorik</b> .....	<b>144</b>
1.1	Tipps zur Sprache .....	144
1.2	Tipps zur inhaltlichen Gestaltung .....	147
	Literatur .....	151
<b>2.</b>	<b>Präsentation und Mediennutzung</b> .....	<b>152</b>
2.1	Die Vorbereitung .....	153
2.2	Die Durchführung .....	154
2.3	Die Medien .....	156
	Literatur .....	166
<b>3.</b>	<b>Lehrmethoden</b> .....	<b>167</b>
3.1	Dozentenorientierte Methoden .....	167
3.2	Teilnehmerorientierte Methoden .....	169
	Literatur .....	174
<b>4.</b>	<b>Die Moderationsmethode</b> .....	<b>175</b>
4.1	Der Moderator .....	176
4.2	Visualisierung .....	178
4.3	Frage- und Antworttechniken .....	182
4.4	Die Moderation .....	184
	Literatur .....	186

<b>5. Diskussions- und Konferenztechniken</b> .....	<b>187</b>
5.1 Vorbereitung der Diskussion bzw. Konferenz .....	<b>188</b>
5.2 Gestaltung der Diskussion bzw. Konferenz .....	<b>190</b>
5.3 Diskussions- und Konferenzmethoden .....	<b>192</b>
Literatur .....	<b>197</b>
<b>6. Die Fünfsatztechnik</b> .....	<b>198</b>
6.1 Grundstruktur des Fünfsatzes .....	<b>198</b>
6.2 Fünfsatzformen .....	<b>200</b>
Literatur .....	<b>204</b>
<b>7. Verhandlungstechniken</b> .....	<b>205</b>
7.1 Grundaspekt Nr. 1: Menschen und Probleme trennen .....	<b>206</b>
7.2 Grundaspekt Nr. 2: Auf Interessen statt auf Positionen konzentrieren .....	<b>208</b>
7.3 Grundaspekt Nr. 3: Entscheidungsmöglichkeiten mit Vorteilen für beide Seiten entwickeln .....	<b>209</b>
7.4 Grundaspekt Nr. 4: Neutrale Kriterien zur Ergebnisbewertung entwickeln .....	<b>210</b>
7.5 Mit Widerstand umgehen .....	<b>212</b>
Literatur .....	<b>213</b>
<b>8. Argumentationstechniken</b> .....	<b>214</b>
8.1 Signalwörter für Prämissen und Konklusionen .....	<b>215</b>
8.2 Regeln für gekonntes Argumentieren .....	<b>216</b>
8.3 Typische Argumentationsmuster .....	<b>218</b>
Literatur .....	<b>220</b>
<b>9. Open Space</b> .....	<b>221</b>
9.1 Die Prinzipien des Open Space .....	<b>221</b>
9.2 Empfehlungen für Open Space .....	<b>222</b>
Literatur .....	<b>225</b>
<b>10. Mediation</b> .....	<b>226</b>
10.1 Grundlagen .....	<b>226</b>
10.2 Die acht Phasen des Mediationsprozesses .....	<b>229</b>
10.3 Das Harvard-Konzept als Mediationsvariante .....	<b>232</b>
Literatur .....	<b>232</b>

<b>11. Wirkungsvoll schreiben</b> .....	<b>234</b>
11.1 Die Vorbereitungen .....	<b>235</b>
11.2 Methoden zum Strukturieren eines Textes .....	<b>236</b>
11.3 Auf die Feinheiten achten .....	<b>237</b>
Literatur .....	<b>240</b>
<b>12. Empfängerorientiert korrespondieren</b> .....	<b>241</b>
12.1 Regel Nr. 1: Schreiben Sie in kurzen Sätzen .....	<b>241</b>
12.2 Regel Nr. 2: Setzen Sie Tätigkeitswörter (Verben) ein	<b>242</b>
12.3 Regel Nr. 3: Meiden Sie „Hauptwortzusammen- setzungen“ .....	<b>243</b>
12.4 Regel Nr. 4: Gehen Sie im ersten Satz positiv auf den Adressaten ein .....	<b>244</b>
12.5 Regel Nr. 5: Setzen Sie den Sie-Stil ein .....	<b>244</b>
12.6 Regel Nr. 6: Gliedern und ordnen Sie Zahlen und Daten übersichtlich .....	<b>245</b>
12.7 Regel Nr. 7: Steigern Sie die Anschaulichkeit Ihrer Aussagen .....	<b>245</b>
12.8 Regel Nr. 8: Formulieren Sie mit Aktiv-Konstruktionen .....	<b>246</b>
12.9 Regel Nr. 9: Drücken Sie sich knapp und präzise aus	<b>247</b>
12.10 Regel Nr. 10: Aktivieren Sie im Satzsatz den Empfänger .....	<b>247</b>
Literatur .....	<b>248</b>
<b>13. Das Verkaufsgespräch</b> .....	<b>249</b>
13.1 Phase Nr. 1: Kontakt schaffen .....	<b>250</b>
13.2 Phase Nr. 2: Bedarf ermitteln .....	<b>251</b>
13.3 Phase Nr. 3: Produkt präsentieren .....	<b>252</b>
13.4 Phase Nr. 4: Argumentieren .....	<b>253</b>
13.5 Phase Nr. 5: Gelungen abschließen .....	<b>254</b>
Literatur .....	<b>255</b>
<b>14. Das Mitarbeitergespräch</b> .....	<b>256</b>
14.1 Das richtige Kommunikationsverhalten im Mitarbeitergespräch .....	<b>257</b>
14.2 Kooperation statt Konfrontation: Das richtige Verhalten im Kritikgespräch .....	<b>265</b>
Literatur .....	<b>267</b>

<b>15. Das Bewerbergespräch</b> .....	<b>268</b>
15.1 Phasen eines Bewerbergesprächs .....	<b>268</b>
15.2 Interviewformen .....	<b>270</b>
15.3 Fragen im Bewerbergespräch .....	<b>271</b>
Literatur .....	<b>286</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>288</b>

# Zu diesem Buch

Wer die Bedeutung von Methoden- und Sozialkompetenzen mit der von Fachkompetenzen vergleicht, stellt schnell fest: Erstere werden immer wichtiger. Der Blick in den Stellenanzeiger großer Tageszeitungen wie der F.A.Z. bestätigt dies: In einer einzigen Wochenendausgabe finden Sie dort zahlreiche Textbeispiele, welche die Rolle kommunikativer Fähigkeiten und anderer Schlüsselqualifikationen für den Berufsalltag aufzeigen.

**Methoden- und Sozialkompetenz werden wichtiger**

Da heißt es beispielsweise:

- „Für die Erfüllung der Aufgabe sind vor allem Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke und Analysefähigkeit entscheidend“.
- „Sie sind planungs- und organisationsstark und bringen gute Verhandlungs-, Präsentations- und soziale Fähigkeiten mit“.
- „Interessante und abwechslungsreiche Aufgaben warten auf jemanden mit ausgeprägtem analytischen Denkvermögen, Kommunikationsstärke, Selbstständigkeit und Teamgeist“.

Passagen wie diese verdeutlichen den Stellenwert, den Unternehmen überfachlichen Qualifikationen beimessen. Mit Tests und in Assessment-Centern wird ermittelt, ob die Bewerber über entsprechendes Wissen und Können verfügen.

**Überfachliche Qualifikationen**

In dieser fünfbändigen Buchreihe werden wichtige Techniken, Modelle und Methoden vorgestellt, die die berufliche Entwicklung unterstützen – unabhängig von der Tätigkeit des Lesers:

**Aufbau der Reihe**

- Band 1: Kommunikation
- Band 2: Arbeitsmethoden
- Band 3: Management
- Band 4: Führung
- Band 5: Persönlichkeit

Im *ersten* Teil dieses Buches werden wichtige umfassende Kommunikationsmodelle beschrieben. Der *zweite* Teil widmet sich Teilaspekten der Kommunikation. Besondere Kommunikationsformen und -zwecke werden im *dritten* Teil behandelt.

**Aufbau des Buches**

# Begriffsklärungen

## 1. Kompetenzfelder

### **Fachkompetenz allein reicht nicht**

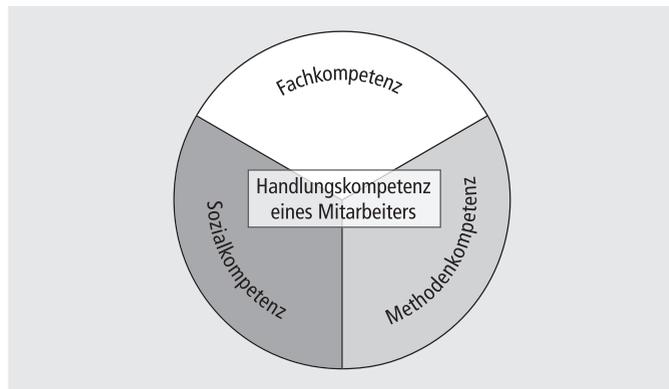
In einer schnelllebigen Gesellschaft veraltet Fachwissen rasch, womit sich zugleich Ihre in Ausbildung und Studium erworbene fachliche Qualifikation entwertet. Daher wird von Ihnen heute mehr als Fachkompetenz verlangt.

### **Schlüssel- qualifikationen werden wichtiger**

So genannte Schlüsselqualifikationen – auch als extrafunktionale, fachübergreifende bzw. fundamentale Qualifikationen bezeichnet – gewinnen immer mehr an Bedeutung. Sie helfen beispielsweise dabei, neue Lern- und Arbeitsinhalte schnell und selbstständig zu erschließen.

Der Wesenskern von Schlüsselqualifikationen verändert sich nicht, selbst wenn sich Technologien oder Berufsinhalte wandeln. Weil sie zudem in mehreren Bereichen und Tätigkeiten eingesetzt werden können, sind fachübergreifende Qualifikationen ein wichtiger Teil Ihrer beruflichen Handlungskompetenz.

### Kompetenzfelder



### **Handlungskompetenz**

Mit Handlungskompetenz ist Ihre Fähigkeit und Bereitschaft gemeint,

- Probleme Ihrer Berufs- und Lebenssituation zielorientiert auf der Basis methodisch geeigneter Handlungsschemata selbstständig zu lösen,
- die gefundenen Lösungen zu bewerten und
- das Repertoire der Handlungsfähigkeiten zu erweitern.

Die berufliche Handlungskompetenz umschließt

- die Fachkompetenz,
- die Methodenkompetenz und
- die Sozialkompetenz.

**Berufliche Hand-  
lungskompetenz**

### **Fachkompetenz**

Dieses Kompetenzfeld beinhaltet neben dem eigentlichen Berufswissen und -können auch Ihre berufsübergreifenden Kenntnisse und Fertigkeiten. Das sind zum Beispiel Fremdsprachen, IT-Kenntnisse, wirtschaftliches Allgemeinwissen, internationale Qualifikationen oder Wissen um neue Technologien.

### **Methodenkompetenz**

Zur Methodenkompetenz gehören die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, für anstehende Lern- und Arbeitsaufgaben systematisch und selbstständig Lösungswege sowie Hilfsmittel zu finden und problemlösend anzuwenden.

**Lösungen finden  
und anwenden**

Dies sind unter anderem:

- Fähigkeit zum Umgang mit Informationen,
- Fähigkeit zur kreativen Problemlösung,
- Entscheidungsfähigkeit,
- Fähigkeit zum vernetzten Denken,
- Fähigkeit zur Selbstorganisation,
- Fähigkeit, Ziele zu formulieren,
- Lern- und Arbeitstechniken,
- persönliche Arbeitstechniken einschließlich Methoden des Zeitmanagements.

### **Sozialkompetenz**

Sozialkompetenz zeigt sich in der Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit anderen Menschen verantwortungsbewusst auseinander zu setzen und sich gruppen- bzw. beziehungsorientiert zu

**Beziehungs-  
orientiertes  
Verhalten**

verhalten. Im beruflichen Kontext versteht man unter Sozialkompetenz die Fähigkeit, umsichtig, nutzbringend und verantwortungsbewusst mit Menschen und Mitteln umzugehen.

**Empathie ist Voraussetzung** Das drückt sich unter anderem in der Fähigkeit zur Kooperation – also der Kontakt- und Teamfähigkeit – aus. Sozialkompetenz setzt Empathiefähigkeit voraus, also das Vermögen, sich in das Denken und Fühlen anderer Menschen hineinzusetzen. Toleranz und Akzeptanz sind ergänzende Persönlichkeitsmerkmale, die jemanden als sozial kompetenten Mitarbeiter oder Manager auszeichnen.

Zur Sozialkompetenz gehören unter anderem

- Kommunikationsfähigkeit,
- Kritikfähigkeit,
- Kooperationsfähigkeit,
- Teamfähigkeit,
- Empathiefähigkeit,
- Konfliktfähigkeit,
- Fähigkeit zur Delegation.

### **Kommunikationskompetenz**

**Wichtigster Teil der Sozialkompetenz** Als wichtigster Teil der Sozialkompetenz gilt die Kommunikationskompetenz. Sie umfasst unter anderem Ihre Dialogfähigkeit, das mündliche und schriftliche Ausdrucksvermögen, die Fähigkeit zu visualisieren, zu moderieren und zu argumentieren. Ohne den Austausch von Informationen sind Studium, Berufstätigkeit und der gesellschaftliche Umgang miteinander undenkbar.

Kommunikationskompetenz ist notwendig, weil gute Kommunikation unter anderem

- ein positives Sozialklima bewirkt,
- Problem- bzw. Konfliktlösungen ermöglicht,
- gegenseitige Missverständnisse minimiert bzw. verhindert,
- Wertschätzung und Einfühlungsvermögen ausdrückt und vermittelt,
- den Umgang mit Mitmenschen bzw. Kollegen verbessert,
- den Erfolg von Unternehmen und Organisationen fördert.

Besonders in Unternehmen ist Kommunikation der „soziale Klebstoff“, der eine Organisation zusammenhält. Erst der wechselseitige Austausch von Nachrichten ermöglicht das Funktionieren von Abteilungen und Organisationen.

Mitarbeiter- und Unternehmensführung sind informations- und kommunikationsabhängig. Darum müssen Manager lernen, mit der Kommunikation genauso gekonnt umzugehen wie mit IT-Systemen oder Organisationsmethoden. Ohne Kommunikation kann niemand führen und schon gar nicht mit anderen zusammenarbeiten. Nur wenn Mitarbeiter das Richtige und Wichtige wissen, können sie das Richtige und Wichtige tun.

**Ohne  
Kommunikation  
keine Führung**

Kommunikation ist insbesondere in der Wissensgesellschaft ein Produktionsfaktor. Sinnvoll organisierte und funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme tragen zur Leistungssteigerung bei. Sie unterstützen die Zusammenarbeit, stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl und fördern die Identifikation.

Doch trotz guter Informationssysteme und diverser technischer Hilfsmittel hängt das Gelingen der Kommunikation letztendlich vom Verhalten der Beteiligten ab. Es kommt darauf an, die Bereitschaft zur Information und Kommunikation bei Vorgesetzten und Mitarbeitern zu wecken und zu erhalten. Letztlich entscheidet der Einzelne darüber, ob ein Gespräch, eine Verständigung zustande kommt. Nicht die Technik, sondern der Mensch ist und bleibt Ausgangs-, Mittel- und Eckpunkt jeder Kommunikation.

**Gelingen hängt von  
den Beteiligten ab**

Information und Kommunikation sind nicht nur eine Voraussetzung für das Funktionieren von Organisationen. Sie befriedigen auch ein wesentliches Grundbedürfnis des Menschen. Man kann von einem unbegrenzten, latenten Bedürfnis der Mitarbeiter nach allen sie unmittelbar betreffenden Informationen ausgehen.

**Grundbedürfnis  
des Menschen**

Aus diesen Gründen gilt der Kommunikation das besondere Interesse von Personalentwicklern, Seminaranbietern, Kommuni-

kationstrainern und Buchautoren. Entsprechend zahlreich und vielfältig sind die Angebote.

**Die wichtigsten  
Qualifikationen**

In diesem Band des Methodenkoffers werden Ihnen die wichtigsten Kommunikationsmodelle, -methoden und -techniken in komprimierter Form vorgestellt. Dabei wurden vor allem die Modelle, Methoden und Techniken berücksichtigt, die als Schlüsselqualifikation in den alltäglichen Situationen von Führung und Zusammenarbeit nützlich sind. Als interessierter Leser und Anwender erhalten Sie bei überschaubarem Zeitaufwand einen fundierten Überblick.

## 2. Information und Kommunikation

Bevor die Kommunikationsmodelle, -methoden und -techniken vorgestellt werden, gilt es, die Begriffe „Information“ und „Kommunikation“ zu definieren.

### Information

**Informationen  
reduzieren  
Ungewissheit**

Von „Information“ spricht man dann, wenn Einschätzungen oder Daten zu einem bestimmten Zweck mitgeteilt werden. Eine Information bzw. Nachricht reduziert Ungewissheit und mindert das Unbekannte. Sie besteht aus einer begrenzten Folge von Zeichen (Buchstaben) oder körpersprachlichen Symbolen (Kopfnicken, Gebärden).

### Kommunikation

**Senden und  
Empfangen**

Im Unterschied zur Information sind zum Zustandekommen von Kommunikation zwei Partner nötig: der *Sender* (Kommunikator), von dem die Information ausgeht, und der *Empfänger* (Kommunikant), der sie erhält. Kommunikation ist also ein Informationsaustausch, der durch Mit-Teilen (Geben) und Teil-Nehmen (Nehmen) geprägt ist. Reagiert der Empfänger, dann ist eine Interaktion gegeben.

Bleibt diese Rückmeldung aber aus oder ist sie nicht vorgesehen, handelt es sich um eine „Einweg-Kommunikation“, meistens in Form eines Monologs oder Schriftstücks. Erst durch die Rück-

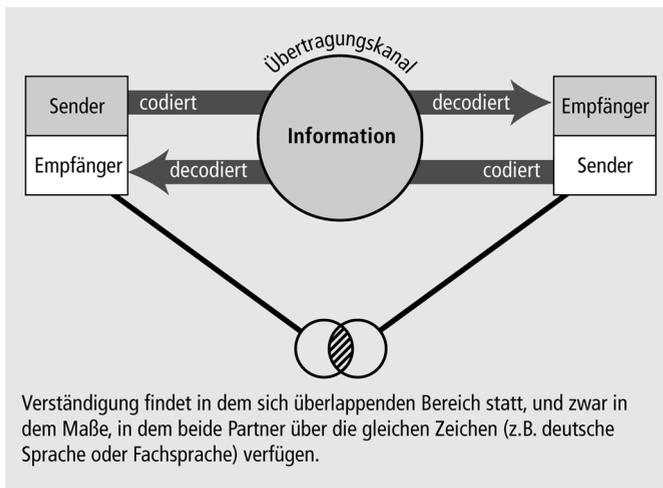
meldung darüber, ob und wie die Informationen empfangen wurden, entsteht die „Zweiweg-Kommunikation“ als Dialog bzw. Gespräch.

### Kommunikation als Austauschprozess

Beim Kommunikationsprozess verschlüsselt (codiert) der Sender seine Information und sendet diese Signale über einen Kanal an den Empfänger, der diese Signale entschlüsselt (decodiert). Unter dem Kanal werden dabei Kommunikationsmittel und -wege natürlicher und technischer Art verstanden.

Voraussetzung für eine gegenseitige Verständigung zwischen den Kommunikationspartnern ist das Vorhandensein von Zeichen und Symbolen, die für beide Seiten die gleiche Bedeutung haben. Die Kommunikationspartner müssen also die gleiche Sprache beherrschen oder ein gemeinsames Verständnis von bestimmten Gesten – zum Beispiel den Handschlag – haben.

**Gemeinsamer Vorrat an Zeichen und Symbolen**



Grundlegendes Modell der Kommunikation

Ohne Sprache ist ein abstraktes, begriffliches Denken und die Weitergabe seiner Resultate nicht möglich. Außerdem greift die Sprache unmittelbar in die Denktätigkeit ein, indem sie dem denkenden Menschen handlungsauslösende Ordnungsmuster zur Verfügung stellt.

**Rolle der Sprache**

**Nonverbale  
Kommunikation**

Kommunikation beschränkt sich nicht auf den Austausch gesprochener Worte oder schriftlicher Informationen. Auch die nonverbale Kommunikationsebene (Körpersprache) mit Mimik und Gestik gehört dazu.

Kontextfaktoren spielen auch bei der schriftlichen Kommunikation eine Rolle: Aspekte wie Papierart, Schriftbild, Farben, Illustrationen und Aufmachung tragen dazu bei, die schriftlichen Aussagen zu verstärken oder zu schwächen.

**Bessere Verständigung und Vermeidung von Konflikten**

Harmonisches Zusammenleben, erfolgreiche Führung und gelingende Zusammenarbeit basieren auf guter Kommunikation. Die entscheidende Voraussetzung hierfür liegt im Verhalten der Sender und Empfänger von Informationen bzw. Nachrichten.

Die beiden Kommunikationspartner entscheiden durch ihr persönliches Verhalten darüber, ob ein Gespräch zustande kommt und wie es abläuft. In Gesprächen nimmt der Dialogpartner alles, was er hört, durch seinen individuellen Filter wahr und reagiert auf seine persönliche Art und Weise. Und wenn er seinerseits spricht, läuft bei seinem Gesprächspartner das Gleiche ab. Dieses Buch soll Ihnen dabei helfen, sich auf die individuellen verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen Ihrer Mitmenschen noch besser einzustellen und eventuell vorhandenes eigenes Fehlverhalten zu korrigieren.

**Kommunikation  
verbessern, Probleme vermeiden**

Die vorgestellten Kommunikationsmodelle und -methoden verfolgen jeweils spezielle Ansätze, die sich gegenseitig ergänzen. Die Modellarchitekten wie Paul Watzlawick, Eric Berne, Friedemann Schulz von Thun, Thomas Gordon, Richard Bandler und John Grinder sowie Ruth Cohn gehen zwar von verschiedenen Positionen aus und arbeiten mit unterschiedlichen Begriffen. Doch alle wollen zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Kommunikation und zur Vermeidung von Problemen bzw. Konflikten beitragen.

Sowohl die Kommunikationsmodelle und -methoden als auch Kommunikationstechniken geben Ihnen Anreize und Hinweise,

wie Sie am persönlichen Kommunikationsverhalten arbeiten und es verbessern können. Es handelt sich aber nicht um schnelle Patentrezepte für den Erfolg. Skilaufen, Autofahren oder Tanzen haben Sie auch nicht mit Lehrbüchern erlernt, sondern durch beständiges Wollen und Üben.

### 3. Techniken, Methoden, Werkzeuge etc.

Im Zusammenhang mit Schlüsselqualifikationen werden in der Literatur Begriffe wie „Technik“ und „Methodik“ teilweise widersprüchlich, teilweise aber auch sinngleich gebraucht. Manche Autoren sprechen zum Beispiel von „persönlichen Arbeitstechniken“, andere von „persönlicher Arbeitsmethodik“. Besonders häufig wird das Wort „Management“ genutzt. So werden „Zeitplantechniken“ auch mit dem Begriff „Zeitmanagement“ belegt.

**Unterschiedlicher Wortgebrauch**

Das Konzept des Methodenkoffers sieht vor, die jeweiligen Themen knapp, präzise und anwendungsbezogen darzustellen. Eine Diskussion einzelner Definitionen hat in den Kapiteln daher keinen Platz. Begriffe werden nur geklärt, soweit dies dem Verständnis des jeweiligen Themas dient. Eingeführte Bezeichnungen – so beispielsweise Frage- oder Argumentationstechnik – werden in diesem Buch unverändert übernommen.

Wörter wie „Technik“, „Methodik“, „Verfahren“ oder „Werkzeug“ tauchen in verschiedenen Kapiteln auf. Daher soll hier in aller Kürze bestimmt werden, was sie in diesem Buch bedeuten.

#### **Technik**

Unter „Technik“ versteht man die Kenntnis und Beherrschung der Mittel, die zur Ausübung eines Metiers, Handwerks, einer Kunst oder Handlung notwendig sind, und die Handfertigkeit des Ausübenden. Techniken werden eingesetzt, um vorgegebene Ziele leichter, schneller, sicherer, präziser oder in sonstiger Hinsicht günstiger erreichen zu können. Zu unterscheiden sind nicht-automatisierte Techniken – wie zum Beispiel persönliche Arbeitstechniken – und automatisierte Techniken wie beispielsweise das Fließband.

**Beherrschung notwendiger Mittel**

### **Methodik und Methode**

Die Begriffe „Methodik“ und „Methode“ meinen Gleiches. Es handelt sich hierbei um planmäßig bzw. folgerichtig anzuwendende Vorgehensweisen, um Probleme zu lösen oder Ziele zu erreichen. Methoden nutzen Verfahren zum Erzielen und Überprüfen der Ergebnisse.

### **Verfahren**

Verfahren sind Vorschriften oder systematische Handlungsanweisungen zum gezielten Einsatz innerhalb von Methoden. Oft kann eine Methode durch mehrere alternative bzw. zusammengesetzte Verfahren realisiert werden.

### **Werkzeuge**

Werkzeuge unterstützen die Anwendung von Methoden und Verfahren.

### **Prinzipien**

Prinzipien sind Grundsätze, die dem Handeln von Individuen oder Gruppen als eine Art Leitfaden zugrunde liegen.

### **Normen**

Normen ähneln Prinzipien. Sie geben für eindeutige Situationen Standards vor, die einzuhalten sind.

### **Standards**

Standards definieren Methoden, Techniken und Verfahren. Durch die formale Erhebung zum Standard erhalten diese vorschriftenähnlichen Charakter.

### **Modell**

Ein Modell ist das abstrakte Abbild eines Systems. Da Systeme oft zu komplex sind, um sie vollständig zu erfassen, wird beim Modellierungsprozess nicht nur abstrahiert, sondern auch reduziert. Dabei kommt es darauf an, die wesentlichen Parameter und Wechselwirkungen des Systems zu erfassen und darzustellen.

# **TEIL A**

## **Umfassende Kommunikations- modelle**

# 1. Das Modell von Paul Watzlawick

**Sender-Empfänger-Beziehung** Der Kommunikations- und Sozialpsychologe Paul Watzlawick (geboren 1921 in Österreich) übte maßgeblichen Einfluss auf die konstruktivistische Sozialpsychologie aus. In seiner Auffassung von Kommunikation beschränkt sich Watzlawick nicht auf die Wirkung auf den Empfänger, sondern interessiert sich vielmehr für die zwischenmenschliche Sender-Empfänger-Beziehung.

**Kommunikative Störungen** Seine Kommunikationstheorie entwickelte er auf der Basis von Erkenntnissen über Störungen der zwischenmenschlichen Kommunikation. Gemeint sind dabei vor allem jene Störungen, welche die Kommunikation beeinträchtigen und damit zu Missverständnissen, zu Entfremdung der Gesprächspartner und schließlich zum vollständigen Einander-nicht-Verstehen führen können.

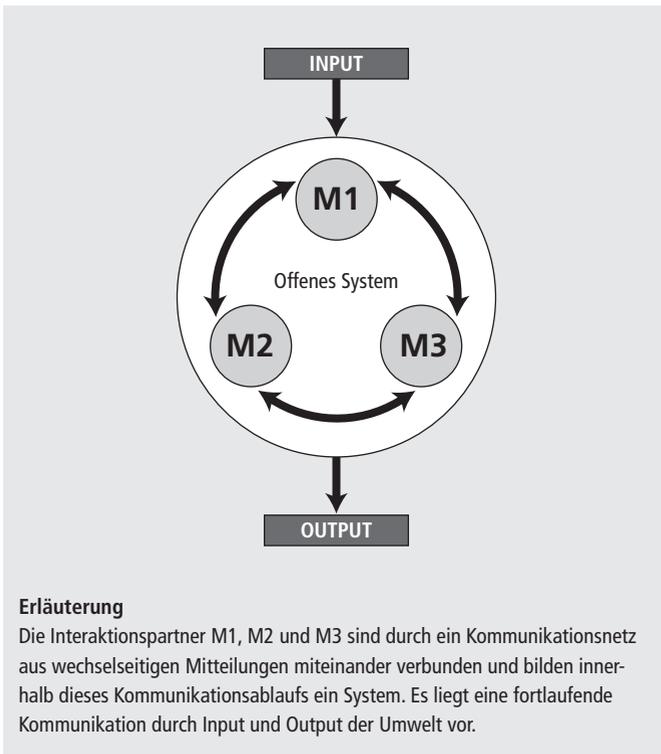
## 1.1 Die systemtheoretische Grundlage

**Aspekte der Systemtheorie** Watzlawick formulierte sein Kommunikationsmodell auf der Basis der Systemtheorie. Folgende Aspekte sind zum Verständnis seines Modells wichtig:

- Systeme bestehen aus (abgrenzbaren) *Elementen*.
- Zwischen diesen Elementen bestehen (meist funktionale) *Wechselbeziehungen* (Interaktionen).
- Jedes System besitzt eine *Grenze* nach außen, die mehr oder weniger durchlässig ist.
- Die *Beziehungen* zwischen einem System und seiner Umgebung (Umwelt) entstehen an den Systemgrenzen. Hier entscheidet sich, was in ein System „hineinkommen“ (Input) bzw. „herauskommen“ (Output) kann.
- Systeme zeigen im Allgemeinen ein zielgerichtetes *Entwicklungsverhalten*.

Diese theoretischen Vorüberlegungen überträgt Watzlawick auf menschliche Beziehungen. Dabei betrachtet er das Individuum als Grundelement eines Systems und deutet menschliche Beziehungen bzw. Kommunikationsabläufe als „offenes System“. Dies bedeutet, dass beispielsweise in einem Kommunikationsprozess zwischen drei Menschen nicht drei Einzelwesen miteinander agieren, sondern ein dreifaches Ganzes – eben das System – bilden.

**Kommunizierende Menschen bilden ein System**



System  
kommunizierender  
Menschen

### Rückkopplung und Feedback

Zwischen den Systemelementen bestehen Wechselwirkungen, das heißt, jeder Mensch innerhalb eines solchen Systems wirkt auf die anderen Menschen ein und ist gleichzeitig Empfänger der Einwirkungen anderer. Der Kommunikationsprozess vollzieht sich also nicht einlinig monokausal (das heißt, M1 wirkt

**Wechselwirkungen**

## A Umfassende Kommunikationsmodelle

auf M2, M2 wirkt auf M3), sondern wirkt auf den Ausgangspunkt zurück. Watzlawick nennt dieses in Anlehnung an die Systemtheorie *Rückkopplung* beziehungsweise *Feedback*.

**Gleichgewicht durch Rückkopplung** Diese Rückkopplungsprozesse sind für das Gleichgewicht eines Systems (also für die bestehende Harmonie zwischen M1, M2 und M3) wichtig. Wenn Störungen in einem Kommunikationssystem entstehen, setzt der Mensch bestimmte Mechanismen (Verhaltensweisen bzw. -formen) ein, um dieses Gleichgewicht wiederherzustellen.

Es gibt aber auch Ereignisse, welche die Gleichgewichtslage des Systems grundsätzlich verändern, beispielsweise bei einem Streit:

### Variante 1:

**Systemstabilisierung** Es kommt zu einem Streit zwischen den Systemmitgliedern M1, M2 und M3, aber die Spannungen werden beschwichtigt (=systemstabilisierende Rückkopplung).

### Variante 2:

**Zerstörung des Systems** Es kommt zwischen M1, M2 und M3 infolge dieses Streits zu einem tief greifenden Konflikt bis hin zur körperlichen Auseinandersetzung. Je nach Ausgang liegt eine systembedrohende Situation vor, die im Extremfall zu einer Zerstörung des Systems führt.

## 1.2 Die fünf Kommunikationsregeln

**Regeln als Richtschnur und Analyseraster** Watzlawick hat fünf Regeln menschlicher Kommunikation aufgestellt. Diese Regeln können Ihnen als Richtschnur für Ihre Gesprächsführung dienen. Auch als „Analyseraster“ sind sie nützlich, um Probleme bzw. Störungen zu erkennen bzw. zu vermeiden.

### **Regel Nr. 1: Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren**

Für Watzlawick ist jegliches Verhalten bzw. Handeln kommunizieren. Aber auch Nichthandeln hat für ihn Mitteilungscharakter. Darum ist es unmöglich, *nicht* zu kommunizieren.

Immer wenn Menschen in einer Situation sind, sich sehen, unterhalten oder sonstwie aufeinander beziehen (Face-to-Face-Situation), können sie es nicht vermeiden, zu kommunizieren.

**Beispiel: Kommunikation trotz Schweigens**

Ein Mitarbeiter gibt in einer Sitzung eine falsche Einschätzung über einen Kunden ab. Sein Vorgesetzter reagiert nicht, um ihn nicht zu kränken. Dieses Nichtreagieren des Vorgesetzten ist jedoch für den Mitarbeiter sehr wohl eine Reaktion, die er möglicherweise so interpretiert: „Warum sagt er nichts? War etwas falsch? Was war falsch? Was ist mit mir?“

Beispiel

Selbst wenn sie nicht miteinander sprechen oder sich voneinander abwenden bzw. sich den Rücken zukehren, beinhaltet dieses Verhalten eine Information. Ein Gesprächspartner teilt dann beispielsweise mit, dass er nicht kommunizieren möchte oder dass er von dem anderen nichts wissen will.

**Auch das Verhalten kommuniziert**

---

**Alles, was ein anderer sagt oder nicht sagt, hat einen Bedeutungsinhalt.**

Als Mensch ordnen Sie jedes Verhalten Ihrer Gesprächspartner ein oder interpretieren es auf Ihre Art.

**Regel Nr. 2: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt**

Jede Mitteilung, die Sie (Sender) an einen anderen Menschen (Empfänger) richten, hat einen Inhalt. Zugleich enthält Ihre Mitteilung jedoch noch eine weitere, über den Inhalt hinausgehende Information. Diese bezieht sich auf die Beziehung zum Kommunikationspartner (siehe Abbildung).

**Zwei Ebenen der Mitteilung**



Inhalts- und Beziehungsebene

Beispiel

**Beispiel: Inhalts- und Beziehungsaspekt**

Während der Mittagspause im Büro schaut Kollegin A auf die Halskette von Kollegin B und fragt: „Sind das wirklich echte Perlen?“

**Verschiedene Möglichkeiten des Verständnisses**

Je nach Hintergrund und Verhältnis der beiden Gesprächspartnerinnen zueinander kann diese Frage sowohl zweideutig gemeint sein als auch zweideutig verstanden werden. Einerseits beinhaltet sie die Bitte um Informationen. Aber gleichzeitig offenbart die Fragerin auch ihre positive oder negative Beziehung zur Gesprächspartnerin. Durch die Art und Weise, wie Kollegin A fragt – insbesondere in diesem Fall durch Ton und Stärke der Stimme, Gesichtsausdruck und Körperhaltung –, drückt sie entweder Bewunderung, Ironie, Neid oder Freundlichkeit aus.

**Die Inhaltsebene liefert Informationen zur Sache, während die Beziehungsebene Informationen über das persönliche Verhältnis der Gesprächspartner bietet.**

**Beziehung steht über Inhalt**

Solange die Beziehung positiv oder zumindest neutral ist, bleibt die *Inhaltsebene* quasi „frei“, das heißt, Mitteilungen können ungehindert zum anderen durchdringen. Fühlt sich aber mindestens einer der Gesprächspartner unwohl (beispielsweise durch Angst, Nervosität, Neid, Eifersucht etc.), dann wird die Beziehung wichtiger als der Inhalt. Der Beziehungsaspekt ist somit dem Inhaltsaspekt übergeordnet und bestimmt das Verständnis.

**Missverständnisse durch gestörte Beziehungen**

Eine Störung auf der Beziehungsebene kann eintreten, wenn einer der Partner die Beziehungsinformation des anderen nicht akzeptiert oder sich dagegen auflehnt. In solchen Situationen häufen sich Missverständnisse und Fehlinterpretationen. Umgangssprachlich bekommt einer der Partner etwas „in den falschen Hals“. Der Inhalt einer Mitteilung wird vom Empfänger aufgrund seiner Sichtweise der Beziehung anders eingeordnet oder wird wegen der gestörten Beziehung erst gar nicht akzeptiert. Bekannt ist das Beispiel aus der Politik, bei dem eine

Partei einen inhaltlich guten Vorschlag macht, der aber nicht akzeptiert wird, weil er von der „falschen“ Partei kommt. Um wirkungsvoll zu kommunizieren, müssten beide Kommunikationsebenen miteinander übereinstimmen. Mit anderen Worten: Kommunikation gelingt, wenn die Informationen und das Verhältnis der Gesprächspartner zueinander kongruent sind.

### **Regel Nr. 3: Die Interpunktion der Ereignisfolge definiert die Beziehung**

Jeder Partner setzt für den Beginn eines Kommunikationsablaufs einen eigenen Anfangspunkt (=Interpunktion). Jede Kommunikation enthält auf diese Weise entsprechend der Sichtweise der Partner eine bestimmte Struktur. Bei Streitigkeiten kann das bedeuten, dass jeder Partner seinen eigenen Ausgangspunkt setzt und dem anderen vorwirft, er habe angefangen. In einem solchen Fall sehen beide Kommunikationspartner im Verhalten des anderen jeweils die Ursache des eigenen Verhaltens.

**Eigener  
Anfangspunkt**

#### **Beispiel: Unterschiedliche Sicht der Ereignisfolge**

Mitarbeiter A und B sind zerstritten. Sie haben sich deswegen beim Vorgesetzten zu einem Gespräch eingefunden. A beschwert sich über B, weil sich dieser vor seinen Aufgaben drückt und A diese noch zusätzlich bearbeiten muss. B wehrt sich mit dem Argument, ständig der Nörgelei und Schikane seines Kollegen A ausgesetzt zu sein. Er könne aus diesem Grund seine Arbeiten nicht erledigen.

**Beispiel**

Jeder der beiden macht den von ihm erkannten Anfangspunkt für den Beginn der Auseinandersetzung geltend. Der Kommunikationsspezialist hingegen wird schnell erkennen, dass jede Handlung auf einer vorausgehenden beruht und weitere auslöst (siehe Abbildung auf der nächsten Seite).

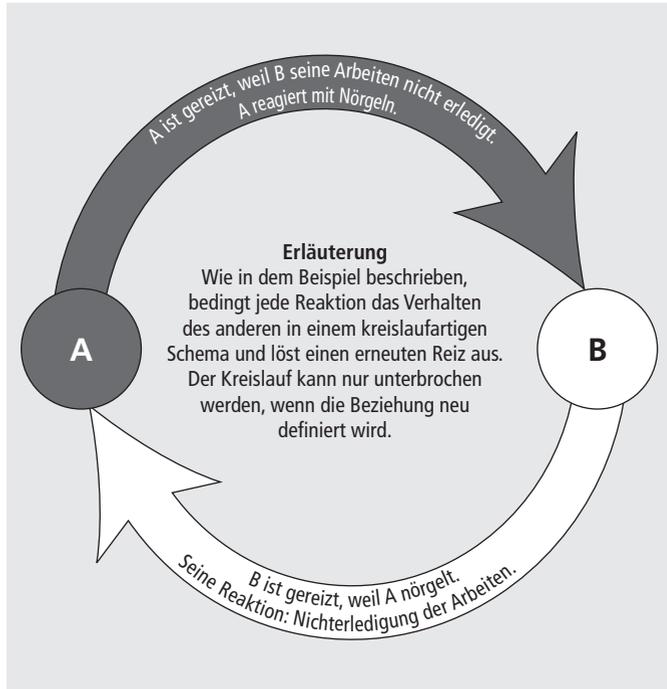
---

**Kommunikation hat keinen Anfang und kein Ende. Sie verläuft kreisförmig.**

Durch die Interpunktion der Partner erhält die Kommunikation eine subjektive Struktur (in dem Sinne, dass der andere angefan-

**Eigene Struktur**

Interpunktion  
der Ereignisfolge



gen hat), die objektiv nicht gegeben ist. Jede Partei interpretiert das eigene Verhalten nur als Reaktion, nicht aber als Ursache für das Verhalten der anderen Seite. Im genannten Beispiel sind beide Kollegen unfähig, ihr eigenes Verhalten als Voraussetzung für das Verhalten des anderen zu begreifen. Sie sind nicht in der Lage, über die Art und Weise ihrer Kommunikation miteinander zu sprechen (Metakommunikation) und so die Interpunktion der Ereignisfolge zu verändern.

#### Regel Nr. 4: Kommunikation kann digital oder analog erfolgen

Digital und analog

Die zwischenmenschliche Kommunikation erfolgt in *digitaler* (= genau bezeichnbarer) oder *analoger* (= ähnlicher) Form.

Digitale  
Information

Wenn der Inhalt Ihrer Mitteilung in Zeichen verschlüsselt wird (Buchstaben, Wörter, Zahlen) und deren gegenständliche und/oder begriffliche Bedeutung eindeutig ist, spricht man von *digitaler* Information. Sie und Ihre Kommunikationspartner wissen,

wie diese Zeichen zu entschlüsseln sind, weil zwischen Ihnen eine gemeinsame, durch die Erziehung vermittelte Grundlage besteht. So hat das Wort *Haus* im deutschsprachigen Raum eine klare Bedeutung – zumindest in dem Sinne, dass es sich hierbei um keine Pflanze handelt.

*Analog* ist die Kommunikation dann, wenn Informationen in Zeichen oder Symbolen verschlüsselt werden, die nur eine *ungefähre* oder *indirekte* Deutung erlauben. Das ist beispielsweise bei der nonverbalen Kommunikation (Mimik, Gebärde, Blick) und bei paraverbalen Kommunikation (Tonfall, Sprachstil) der Fall. Hier fehlt häufig eine klare Regelung, wie diese Zeichen zu entschlüsseln sind. Sie sind auf unterschiedliche Art interpretierbar.

**Analoge  
Information**

### **Beispiel: Sprache hilft, Gesten zu deuten**

Ein Lächeln drückt einen zugrunde liegenden Gefühlszustand nur ungefähr aus, ist also analog. Das Lächeln kann beispielsweise Sympathie, Zufriedenheit, Sicherheit, aber auch Verachtung bedeuten. Wird der Gefühlszustand ergänzend in Sprache ausgedrückt (digital), beispielsweise mit dem Satz „Ich freue mich“, so können Sie die parallel ablaufende analoge Kommunikation (Lächeln) als Zufriedenheit oder Sympathie deuten.

Beispiel

*Beziehungsaspekte* (vgl. Regel 2) drücken sich meist über die *analoge* Kommunikation aus; *Inhaltsaspekte* dagegen über die *digitale* Kommunikation. Weil die analoge Kommunikation weniger eindeutig ist als die digitale, entstehen gerade im Beziehungsbereich Unsicherheiten. Daher ist es zweckmäßig, Ihrem Gesprächspartner häufiger eine direkte, digitale, eindeutige Rückmeldung zu geben.

**Beziehungsaspekt:  
analog, Inhalts-  
aspekt: digital**

### **Beispiel: Rückmeldung verbalisieren**

Der Vorgesetzte lächelt nach einem Vortrag seines Mitarbeiters. Der Mitarbeiter weiß jedoch nicht, ob das Lächeln Akzeptanz oder Verachtung ausdrückt. Erst durch eine direkte Rückmeldung kann der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter deutlich machen, wie sein Lächeln zu verstehen ist.

Beispiel