

Kommunikation als Führungsaufgabe

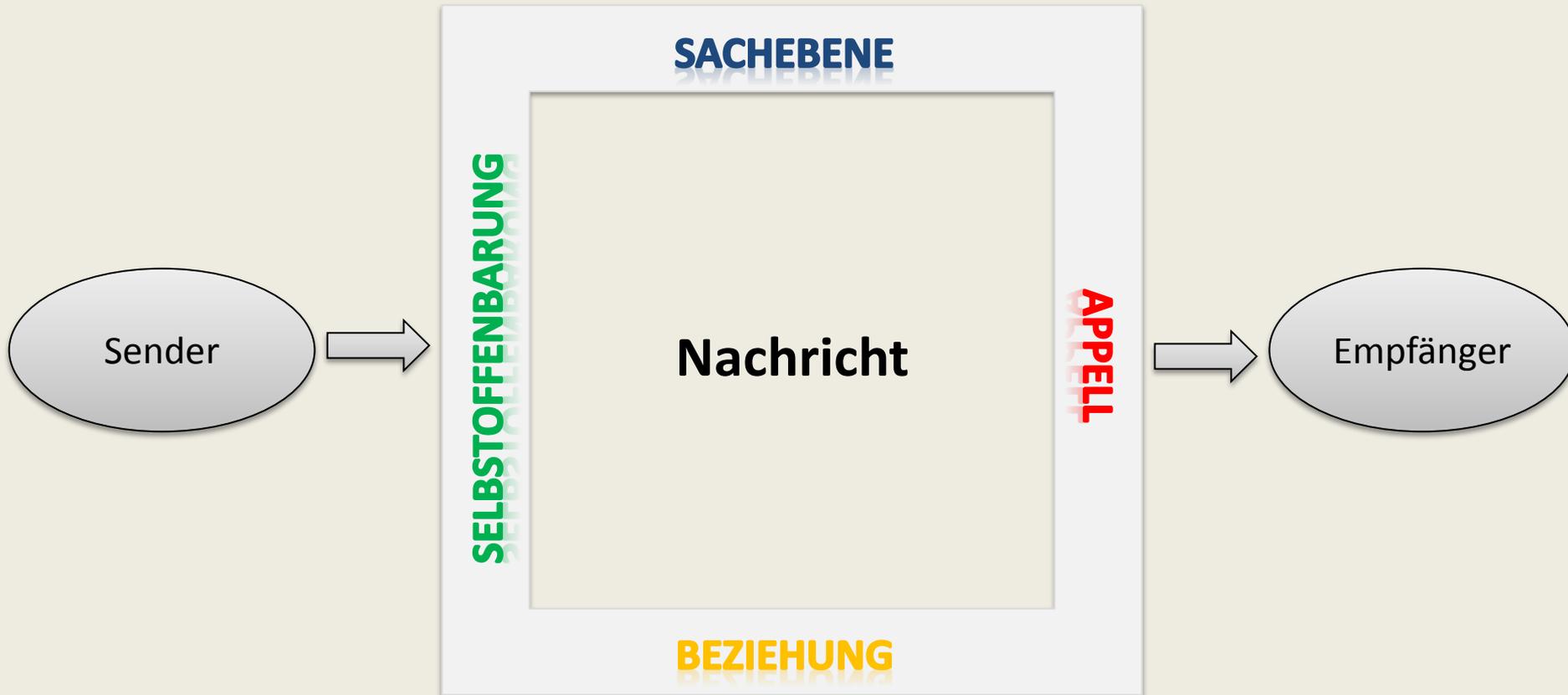
Aufstiegsqualifizierung für leitungsinteressierte Frauen am
28. und 29. Januar 2014 in Stuttgart

Stefanie Sosa y Fink und Eva Müller

Überblick

- Grundlagen der Kommunikation
- Kommunikationsstörungen & Lösungsstrategien
- Übungsaufgabe

Kommunikative Grundlagen



Kommunikative Grundlagen

Was verdeutlicht das Quadrat?

- 1) Die Klarheit der Kommunikation ist eine vierdimensionale Angelegenheit
- 2) In ein und derselben Nachricht sind viele Botschaften gleichzeitig enthalten
- 3) Die vier Aspekte sind prinzipiell als gleichrangig anzusehen

Kommunikative Grundlagen

Die 4 Seiten einer Nachricht

- 1) **Sachebene:** Worüber ich informiere
- 2) **Selbstoffenbarung:** Was ich von mir selbst kundgebe
- 3) **Beziehung:** Was ich von Dir halte und wie wir zueinander stehen
- 4) **Appell:** Wozu ich Dich veranlassen möchte

Kommunikative Grundlagen

Wissenswertes zu Nachrichten und Botschaften

- Explizite und implizite Botschaften auf allen vier Ebenen
- Nonverbale Nachrichtenanteile
- Man kann nicht *nicht* kommunizieren
- Kongruente und inkongruente Nachrichten

Kommunikative Grundlagen

Mit vier Ohren hören

Selbstoffenbarungs-Ohr:

Was ist das für einer?
Was ist mit ihm?

Sach-Ohr:

Wie ist der Sachverhalt
zu verstehen?

Beziehungs-Ohr:

Wie redet er eigentlich
mit mir? Wen glaubt er,
vor sich zu haben?

Apell-Ohr:

Was soll ich tun, denken,
fühlen auf Grund seiner
Mitteilung?

Kommunikative Grundlagen

Ursachen für Empfangsfehler

- Verständigungsfehler durch unterschiedliche Sprachmilieus
- Selbstkonzept des Empfängers
- Das Bild, das der Empfänger vom Sender hat
- Korrelierte Botschaften

Kommunikative Grundlagen

Empfangsvorgänge auseinanderhalten

Wahrnehmen

Etwas sehen oder hören

Interpretieren

Das Wahrgenommene mit einer Bedeutung
versehen

Fühlen

Auf das Wahrgenommene und Interpretierte
mit einem eigenen Gefühl antworten

Problem:

Wir sind nicht geübt darin, diese drei Vorgänge auseinander zu halten

Kommunikationsstörungen - Selbstoffenbarung -

Selbstoffenbarungsangst – oder: Wie stehe ich vor anderen da

Ursachen:

- Zusammenstoß zwischen kindlicher Eigenart und gesellschaftlichen Normen
- Zusammenstoß von kindlicher Unzulänglichkeit mit den Leistungsmaßstäben der Umwelt

Kommunikationsstörungen - Selbstoffenbarung -

Selbstdarstellung und Selbstverbergung (1)

Imponier-Techniken – Vorzeigen der eigenen „Schokoladenseite“

- Schwerverständliche Sprache → dient dem eigenen Prestige
- Über sich selbst ganz nebenbei etwas andeuten, das Eindruck schindet

Fassaden-Techniken – Verbergen negativ empfundener Anteile von mir

- „Man-Sätze“, „Wir“ → Inhalte werden „ent-persönlicht“
- Fragen → Herausfordern der Selbstoffenbarung des Anderen
- „Es“ → anonyme (Schein-)Objektivität
- „Du-Botschaften“

Demonstrative Selbstverkleinerung – Sein Licht unter den Scheffel stellen

Kommunikationsstörungen - Selbstoffenbarung -

Selbstdarstellung und Selbstverbergung (2) – Auswirkungen

- Gefahr für den sachlichen Ertrag
- Barriere für zwischenmenschliche Solidarität
- Gefahr für die seelische Gesundheit – innere Spannungen

Kommunikationsstörungen - Selbstoffenbarung -

Selbstdarstellung und Selbstverbergung (3) – Entgegenwirken

„Sag einfach, was mit dir ist“

„Erkenne dich selbst“

Authentisches Verhalten:

- Nach außen hin so geben, wie mir innerlich zumute ist.
- Aber: Authentizität darf selektiv sein: *„Nicht alles, was echt ist, will ich sagen, doch was ich sage, soll echt sein...“*

Kongruentes Verhalten:

- Bewusstsein erlangen, was ich fühle
- Das Gefühlte „stimmig“ vermitteln

Kommunikationsstörungen - Selbstoffenbarung -

Selbstdarstellung und Selbstverbergung (4) - Hilfsregeln

Hilfsregeln für einen authentischen Umgangstil (Ruth Cohn)

- Vertritt dich selbst in deinen Aussagen, sprich per „ich“, nicht per „wir“ / „man“
- Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet.
- Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen.
- Halte dich mit Interpretationen solange wie möglich zurück. Sprich stattdessen deine Reaktion aus.
- Beachte die Signale deines Körpers.

Merke: Wende diese Regeln auf dich selbst an und nicht, um Verstöße bei anderen zu ahnden!

Kommunikationsstörungen

- Sachebene -

(1) Sachlichkeit

- Sachlichkeit ist erreicht, wenn die Verständigung auf der Sachebene weiterkommt, ohne dass die Begleitbotschaften auf den anderen drei Seiten der Nachricht störend die Oberhand gewinnen.
- Problem: Der Meinungsgegner wird oft als Feind / lästiges Übel erlebt und entsprechend behandelt.
- Ziel sollte sein: Den eigenen Sachstandpunkt mit dem Respekt vor dem Meinungsgegner zu verbinden.
- Ich akzeptiere und begrüße, dass jeder die Sache von seinem Standpunkt sieht. Unsere Begegnung kann etwas zutage fördern, das reicher und richtiger ist, als was jeder für sich allein mitgebracht hat.

Kommunikationsstörungen

- Sachebene -

Förderung einer sachlichen Auseinandersetzung

Strategie 1: „Das gehört nicht hierher“

- Appell zur Disziplin
- Gefahr einer Schein-sachlichen Kommunikation aus dem Verborgenen als Vehikel persönlicher Auseinandersetzungen
- Überlagerung der sachliche Auseinandersetzung und führt zur Selbstdarstellung

Strategie 2: „Störungen haben Vorrang“

Kommunikationsstörungen

- Sachebene -

(2) Verständlichkeit

1) Einfachheit

2) Gliederung / Ordnung

3) Kürze / Prägnanz

4) Zusätzliche Stimulanz

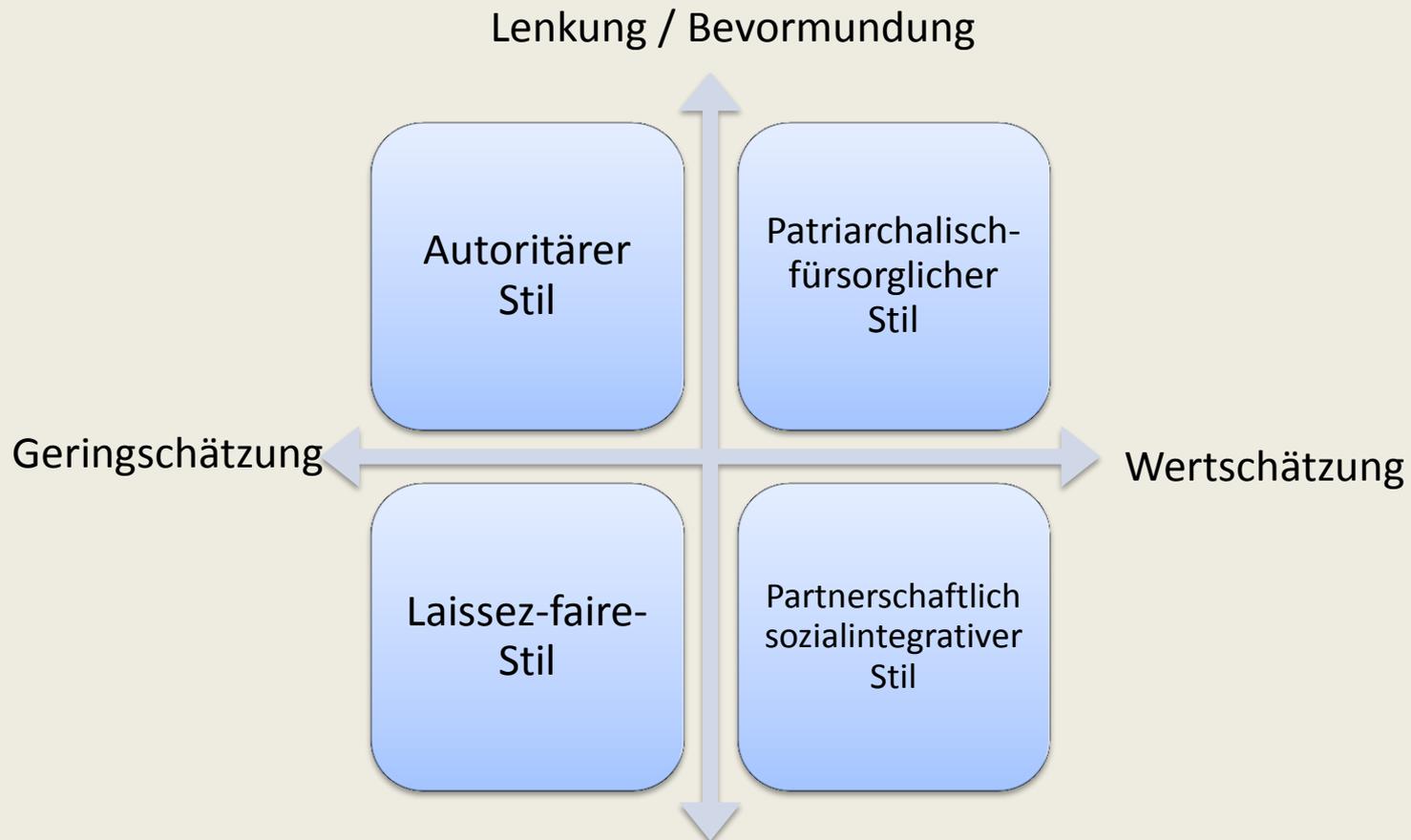
(Beispiele, sprachliche Bilder, Analogien, abstrakte Begriffe personifizieren und sie in einer direkten Rede zu Wort kommen lassen, Sachinformationen mit der eigenen Person in Verbindung bringen → Selbstoffenbarung)

Problem: Schwer verständliche Informationen führen dazu, dass sie nicht informieren und darüber hinaus das Selbstwertgefühl des Empfängers zerstören

Kommunikationsstörungen - Beziehung -

Kommunikationsproblem (1): Das Verhaltenskreuz

Oder: Wie ich den Empfänger auf der Beziehungsseite misshandle.



Kommunikationsstörungen - Beziehung -

Kommunikationsproblem (2): Die Transaktionale Analyse

Grundannahme:

Jeder von uns hat Persönlichkeitsinstanzen in sich, die sich zu Wort melden können:

1. Eltern-Ich (kritisch – fürsorglich)
2. Kindliches Ich (natürlich – rebellisch – angepasst)
3. Erwachsenen – Ich

→ Störungen der Kommunikation können nun daraus resultieren, dass beim Empfänger durch das Ich des Senders ein anderes Ich antwortet

Kommunikationsstörungen

- Beziehung -

Kommunikationsproblem (3): Welches Bild wir vom anderen haben

1. **Projektion** (meine Gefühle sehe ich im Anderen)
2. **Übertragung** (ich reagiere auf mein Gegenüber nicht realitätsgetreu, da ich in ihm einen unerkannten Dritten sehe)
3. **Unrepräsentativer Kontakt** (ich kenne und erlebe den anderen nur in bestimmten Situationen und habe ein unvollständiges Bild von ihm)

Kommunikationsstörungen

- Beziehung -

Die Reaktionen des Empfängers auf einen Beziehungsvorschlag

1. **Akzeptieren:** Empfänger erlebt die Verhaltensweise des Senders als stimmig mit der Beziehung
2. **Durchgehen lassen:** Der Empfänger stimmt der Beziehungsdefinition zwar nicht zu, wendet sich aber auch nicht sichtbar dagegen
3. **Zurückweisen:** Der Empfänger gibt klar zu erkennen, dass er dem Beziehungsvorschlag nicht folgt
4. **Ignorieren (=entwerten):** Der Empfänger verweigert jede erkennbare Reaktion

Kommunikationsstörungen - Beziehung -

Umgang mit Beziehungsstörungen

1. Beziehungsstörungen nicht auf der Sachebene austragen!

- Zu expliziten Beziehungsaussagen ermutigen (Sachargumente unterbinden)
- Hebamme sein für „dahinterliegende“ Ich-Botschaften
- Zum Ausdrücken von Wünschen und offenen Appellen ermutigen (Blick nach vorn, statt zurück im Zorn)

2. Probieren Sie es mit Menschlichkeit

Kommunikationsstörungen

- Appell -

Warum gut gemeinte Appelle verhallen oder Widerstand hervorrufen

- Beziehungsbedingte Appell-Allergie
- Appelle als untaugliches Mittel für die Lösung des Problems
- Appell als Diebstahl eines Urhebererlebnisses
- Appelle machen spontanes Verhalten unmöglich
- Appelle können den Seelenfrieden – die innere Überzeugtheit – stören (kognitive Dissonanz)

Kommunikationsstörungen

- Appell -

Welche Appell-Arten gibt es?

1. **Verdeckte Appelle:** durch eine unbewusste Strategie (bspw. Weinen) Reaktionen beim Empfänger auslösen, die zur gewünschten Reaktion führen
2. **Paradoxe Appelle:** Das Gegenteil von dem machen, was verlangt wird; die Nichtbefolgung wird als Beweis der eigenen Unabhängigkeit erlebt
3. **Offene Appelle:** werden häufig vermieden aus:
 - Selbstoffenbarungsangst
 - Angst vor Zurückweisung
 - Unklares Ausmaß an Zumutung (für den Empfänger)
 - Vermeidung von Verantwortung
 - Romantische Vorstellung von „Liebe“

Literatur

Schulz von Thun, v. Friedemann (2010): Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation (48. Aufl.). Rowohlt Taschenbuch Verlag: Hamburg.