

Sich mitzuteilen ist Natur. Mitgeteiltes aufzunehmen, wie es gegeben wird, ist Bildung.
(Johann Wolfgang von Goethe)

2.1 Grundlegendes

Überall, wo Menschen aufeinandertreffen und miteinander zu tun haben, wird kommuniziert. Sei es privat oder im beruflichen Bereich. Wir kommunizieren tagtäglich, meist ohne uns darüber groß Gedanken zu machen, dass wir es tun. Also sowohl bewusst als auch unbewusst. Unsere „Kommunikationspartner“ sind sehr unterschiedlich. Wir kommunizieren mit Lebewesen wie Menschen als auch mit Tieren. Oder auch im wachsenden Informations- und Telekommunikationszeitalter zunehmend mit und durch Maschinen. Die Möglichkeiten des Internets nicht nur Schrift, sondern auch Sprache und Bild (verbaler und nonverbaler Zeichenvorrat) zu transportieren, fördert die computervermittelte bzw. virtuelle Kommunikation. Als Beispiel hierzu dienen die Social-Media-Portale wie Facebook, Twitter, WhatsApp oder auch YouTube. Wir können jederzeit mit jedem an jedem Ort der Welt kommunizieren. Und das Ganze in real time. Der Geschwindigkeit, mit der Daten zwischen Kommunikationssystem hin- und hergeschickt werden, sind – fast – keine Grenzen mehr gesetzt.

„Kommunikation“ findet aber auch zunehmend direkt zwischen Maschine und Maschine statt. Denken Sie dabei nur einmal an die automatisierte Fehlererkennung, Fehlerdiagnose und Fehlerbeseitigung moderner Anlagen und

Maschinen. Vernetzung bedeutet nicht nur ein Netzwerk zwischen Personen. Im Rahmen des Buches liegt jedoch die Konzentration auf die stattfindende Kommunikation zwischen Mensch(en) und Mensch(en) und deren damit einhergehenden Wirkungen.

Was ist bzw. bedeutet Kommunikation eigentlich genau? Ist Kommunikation eine Sache, ein Ding? Ist sie unveränderbar und kann man sie zwischen den Kommunikationspartnern „hin- und herschieben“? Oder ist sie eher ein „Verhalten“, ein „Tun“? Etwas nicht greifbares, flüchtiges, welches erst im Austausch von Informationen (verbal und nonverbal) zwischen den handelnden Akteuren einen Sinn erzeugt, den alle gleichermaßen verstehen? Dabei kann die Kommunikation stimmig sein und von den Akteuren positiv wahrgenommen werden. Sie kann aber auch abdriften, in unruhiges Fahrwasser geraten, Störungen ausgesetzt sein und bei den Beteiligten negativ behaftete Gefühle hervorrufen. Die „Chemie“ zwischen den Akteuren stimmt plötzlich nicht mehr, sie ist gestört. Eine Zehntelsekunde reicht, um über Sympathie oder Antipathie zu entscheiden. Was tun?

In früheren Zeiten sind Lösungen oft durch Abschottung oder Gewalt, bis hin zum Krieg, gesucht worden. Durch Erfahrungen im Laufe der menschlichen Geschichte, der zunehmenden Transparenz von Kommunikationsprozessen und einer Informationstechnologie, die allen Menschen der Welt zur Verfügung steht, sind heutzutage andere Lösungen möglich und stehen im Vordergrund. Die sozialen und psychologischen Fallen, Sackgassen und Missverständnisse, die sich zwangsläufig aus zunehmender Kommunikationsbereitschaft und dem darauf folgenden Kommunikationshandeln ergeben, sind durch Verhandlungen interaktiv lösbar. Dazu bedarf es jedoch nicht nur des Wissens darüber, sondern auch des „Wollens“.

Das Wort Kommunikation kommt aus dem Lateinischen „communicatio“ und bedeutet Mitteilung, Verständigung. Und hierum geht es. Sich anderen mitzuteilen, Ihnen Informationen (sachliche Inhalte) aber auch persönliche Botschaften (emotionale Zustände; Apelle, um den anderen zu etwas zu bewegen, zu motivieren) zukommen zu lassen. Nicht zu vergessen sei der Beziehungsaspekt zwischen den Kommunizierenden, der das persönliche Verhältnis zueinander charakterisiert und sowohl fördernd als auch hemmend wirken kann.

Um miteinander kommunizieren zu können, werden immer mindestens zwei Personen benötigt. Üblicherweise ist eine davon diejenige, die eine Information/Botschaft produziert und diese als „Sender/Sprecher“ an eine andere

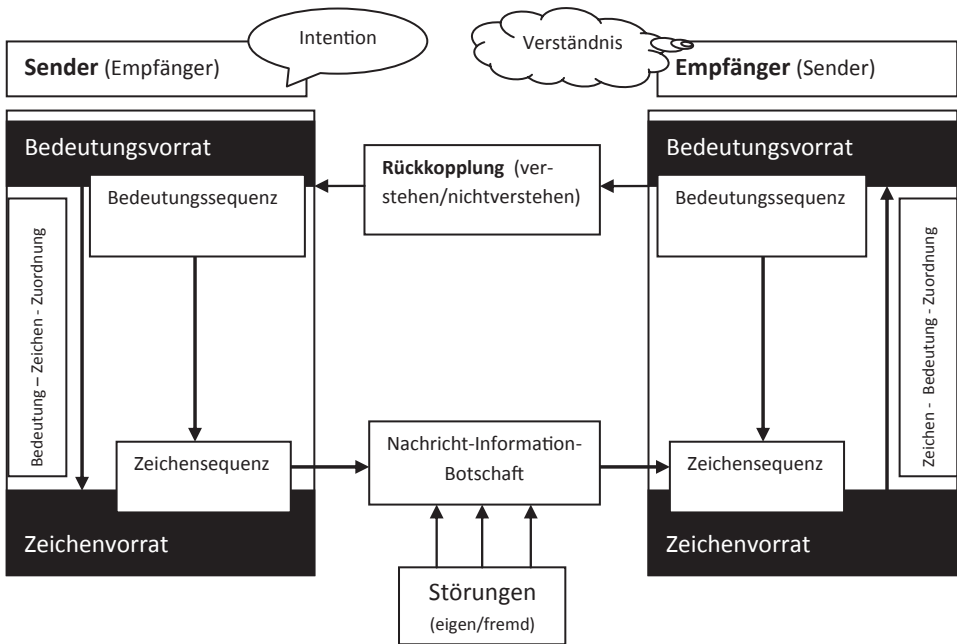
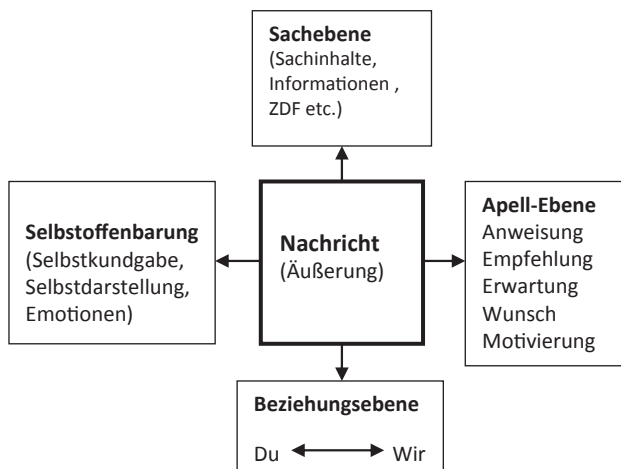


Abb. 2.1 Sender – Empfänger Kommunikationsmodell, in Anlehnung an Heringer. (Quelle: Heringer H. J., Interkulturelle Kommunikation, S. 13)

Person, den Empfänger/Hörer, kodiert auf den Weg bringt. Dieser erhält die Botschaft/Information erst einmal als „Passiver“. Erst wenn er sie dekodiert, auch aktiv wird und im Wechselspiel ebenso als Sender agiert, kommt eine „echte“ Kommunikation zustande. In Anlehnung an die technischen Darstellungen der Übertragung von Nachrichten wurden Sender-Empfänger-Modelle für die Kommunikation zwischen Menschen entwickelt. Abbildung 2.1 zeigt ein Kommunikationsmodell in Form eines komplexen Interaktionsprozesses.

Grundvoraussetzung ist jedoch, dass von beiden Seiten der Wille und somit das Bedürfnis vorhanden ist miteinander zu kommunizieren. Daneben müssen beide Personen, um sich richtig verstehen zu können, wahrnehmungsfähig sein, über sensible Sinne verfügen und die vorhandene Situation gleichermaßen einschätzen. Ob aber die Botschaft vom Empfänger genau so aufgenommen und verstanden wird, wie sie vom Sender auf den Weg gebracht wurde, ist erst sichergestellt, wenn die erklärende Bestätigung als Rückmeldung den Sender erreicht. Dies gilt aber nur mit hoher Wahrscheinlichkeit, wenn die Gesprächspartner aus demselben Kulturkreis kommen und einen ähnlichen Erfahrungshintergrund (Wissen) haben. Sonst sind „Unschärfen“ in der gegenseitigen Verständigung vorprogrammiert und ganz natürlich.

Abb. 2.2 Das Kommunikationsquadrat, Modell in Anlehnung nach Schulz von Thun. (Quelle: Plate M., Grundlagen der Kommunikation, S. 60)



Kommunikationsquadrat

Paul Watzlawick (1921–2007), Psychopathologe, Psychotherapeut, Kommunikationswissenschaftler und Philosoph stellte bereits 1969 in einem seiner Werke die Unterscheidung der Sach- und Beziehungsebene dar. Friedemann Schulz von Thun (Psychologe, Kommunikationswissenschaftler, geb. 1944) nahm diesen Gedanken auf und kombinierte diese Unterscheidungen mit den beiden zusätzlichen Ebenen Apell und Selbstkundgabe, die er dem Organon-Modell der Sprache von Bühler (1934) entlehnte.

Nach Schulz von Thun findet *jede* Kommunikation unter den Aspekten Sachinhalt, Beziehung, Apell und Selbstkundgabe statt. Im Mittelpunkt steht dabei das Gesagte (eine Äußerung). Mit der Äußerung gehen immer die genannten vier Aspekte mit einher, s. Abb. 2.2.

Macht der Sender eine Äußerung, redet er also immer mit vier „Schnäbeln“, d. h., die Kommunikation läuft auf vier Ebenen gleichzeitig ab. Der Empfänger, für den dieses Modell analog gilt, hört potenziell immer mit vier „Ohren“ (vgl. dazu das Modell von Schulz von Thun/Stratmann, Plate 2013, S. 58–59).

Digitale und analoge Kommunikation Die menschliche Kommunikation vollzieht sich sowohl digital als auch analog. Als eines von fünf Axiomen (fünf Grundsätze der Kommunikation, entwickelt von einer Forschungsgruppe um Paul Watzlawick 1969), hat diese Aussage folgende Bedeutung.

Verbale Kommunikation ist digital. Wir verwenden dabei Wörter, für die wir diskrete Muster der Wahrnehmung besitzen. Diese sind deutlich und verständlich. Bei der nonverbalen Kommunikation ist viel mehr dahinter zu deuten, sie ist vielschichtiger und wird als analog beschrieben. Folgendes Beispiel: Jemand grinst Sie an. Was kann das bedeuten? Ist es als süffisant, als freundlich, ironisch, fragend, zustimmend oder auch abwertend zu interpretieren?

Das zeigt, dass insbesondere hinsichtlich der Beziehungsebene, die nonverbale Ebene der Kommunikation eine hohe Bedeutung und Vieldeutigkeit hat. Ob wir wollen oder nicht: Wir wirken immer auf andere.

Die anderen vier Axiome sind: a) Interpunktion bedingt Kommunikationsablauf. b) Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär. c) Beziehung bestimmt inhaltliche Bedeutung. d) Man kann nicht nicht kommunizieren.

Die bekannteste Aussage davon ist sicherlich: „**Man kann nicht nicht kommunizieren**“. Wenn dem aber so ist, ist es naheliegend im Umkehrschluss daraus zu folgern, dass man kommunizieren muss. Also ständig kommuniziert. Wir sind so „gestrickt“, dass wir die Kommunikation für unsere Entwicklung und zum Überleben brauchen. Ohne Kommunikation können wir uns nicht entwickeln bzw. weiterentwickeln. Wir sind mit unserem sozialen Umfeld ständig kommunikativ im Austausch.

2.2 Sprache und Körpersprache

Sprache und Körper sind untrennbar miteinander verbunden. Sie können eine Einheit bilden, sich widersprechen oder auch im schlimmsten Fall bekämpfen. (Georg Sorge)

2.2.1 Sprache

Als „Transportmittel“ für die Informationen dient zumeist die Sprache. Bestehend zum einen aus den gesprochenen Wörtern (verbal) gebildet, die als Zeichen wirken, zum anderen aus der Körpersprache (nonverbal) einschließlich Gestik und Mimik. Beides sind Ausdrucksmittel, die sich im Laufe der Evolution des Menschen entwickelt haben. Die sprachliche Kompetenz des Menschen besteht in Sprechen, Hören und einander Verstehen können. Gesteuert durch ein spezifisches Sprachzentrum im Gehirn. Sprache und Sprecher sind dabei untrennbar miteinander verbunden. Unsere Gedanken „entstehen“ im Kopf. Wenn wir unsere Gedanken übermitteln wollen, formen wir sie in Worte. Das gesprochene Wort ist flüchtig. Es überträgt sich durch Schallwellen in der Luft und verliert sich schnell im „Irgendwo“, sobald es ausgesprochen ist. Je präziser beim Sprechen artikuliert wird, je höher ist die Chance, dass der Sprachinhalt vollständig und richtig beim Hörer ankommt. Nicht von

ungefähr kommt die Aussage: „Sprich laut und deutlich, damit man Dich auch verstehen kann“.

Als Kleinkind wird der erste Baustein des Verstehens dem Menschen, beim Spracherwerb, in die Wiege gelegt. Es hört, versucht nachzusprechen und muss verstehen lernen, was die gesprochenen Wörter und Sätze der Erwachsenen bedeuten. Eingebettet im sozialen Kontakt und im interaktiven sozialen Handeln äußert es erste Laute und stößt damit eine Reaktion bei den Erwachsenen an. Diese nimmt es wahr und muss sie erst einmal als Wahrheit hinnehmen, bis es selbst produktiv spricht und die Reaktion hinterfragen kann. Die Befähigung dazu ist genetisch festgelegt und wird von Generation zu Generation weitervererbt. Aus ersten „Sprachbruchstücken“ entwickelt sich so, während des Aufwachsens des Kindes, ein komplexes Sprachsystem, welches sich erst einmal an den Gegebenheiten der unmittelbaren Umwelt ausrichtet.

Sprache ist immer auch im Kontext der Entwicklung und des Raumes (geografisch, kulturell etc.), in dem sie entstanden und gewachsen ist sowie angewandt wird, zu betrachten. Sie ist nicht starr, nicht unveränderbar. Sprache lebt, sie verändert sich im Laufe der Zeit, wie sich die Menschen verändern, die sie benutzen und gleichzeitig prägen.

Was ist eigentlich Sprache und was beeinflusst sie?

► Nachfolgend eine Auswahl von Definitionen von Sprache (siehe Heringer 2010):

Sprachen sind Symbolsysteme, die fast ganz auf reiner oder willkürlicher Konvention beruhen. (Robins 1979)

Language is a purely human and non-instinctive method of communication ideas, emotions and desires by means of a system of voluntarily produced symbols. (Sapir 1921, S. 8)

(Sprache ist) die Institution, mit deren Hilfe Menschen miteinander kommunizieren und unter Verwendung gewohnheitsmäßig benutzter, oralauditiver, willkürlicher Symbole in Interaktion treten. (Hall 1968)

Die Sprache ist die Gesamtheit der Sätze. (Wittgenstein)

Sprache wird aber auch durch die Arbeitsumgebung beeinflusst. So haben Banker einen anderen Sprachstil als den üblichen Sprachstil (Jargon) einer Crew eines Krabbenfischers. Verhandlungen laufen ebenso in einem besonderen sprachlichen Rahmen und einer ganz eigenen Atmosphäre ab. Auch bestimmen das Geschlecht, das Alter und die Zugehörigkeit zu einer Generation sowie Gesellschaftsschicht generell die Art und Anwendung von Sprache.

Im Zusammenspiel von Kehlkopf, Zunge, Lippen, Nase und Zähnen gelangen die Töne (Worte, Sätze) über den Mund nach außen. Die Tonlage, das Tempo, die Sprechweise und der Sprechrhythmus (laut – leise, tief – hoch, lässig, korrekt, polternd, abgehackt oder auch melodisch) bilden das Repertoire der stimmlichen Sprachmöglichkeiten. Die Persönlichkeit eines Menschen wird auch ein Stück weit in seinem Sprechverhalten ausgedrückt.

- Denken Sie daran: Bei einer bildhaften Sprache „sehen“ Ihre Zuhörer Sie auch mit den Ohren.

Die Hauptregeln der Stimmbildung

„Regel 1: Es ist wichtig, klar und sprechbezogen zu denken, denn jeder Gedanke verändert die Atmung, Stimmproduktion und Artikulation.

Regel 2: Eine aufrechte, aber wohl gespannte Körperhaltung ist entscheidend.

Regel 3: Eine willkürliche, fließende Atmung und die entsprechende Steuerung der Atmung bezüglich der Sinnpausen bestimmen den Redefluss.

Regel 4: Bewusstes Hören auf die Klangqualität der Stimme, damit sich ein resonanzreicher Klang entwickelt.

Regel 5: Eindeutiges und dadurch voneinander unterscheidbares Bilden der Vokale und Konsonanten.

Regel 6: Kehlkopf und Rachen sind entspannt.

Regel 7: Kiefer und Zunge werden gelockert und sorgen so für eine deutliche Artikulation.

Regel 8: Das Zusammenspiel von Stimmerzeugung und Artikulation wird trainiert.“

Siehe Kutscher (2011, S. 22)

Vergessen Sie nicht: „Der Ton macht die Musik“. Versuchen Sie also die gesamte Tonleiter zu beherrschen, den richtigen Ton zu der jeweiligen Situation zu finden und das „Orchester“ zu führen. Setzen Sie gezielt und sicher Ihre Stimme ein. Reden Sie nicht hektisch, sondern langsam, damit man Ihnen gut folgen kann. Machen Sie Sprechpausen und senken Ihre Stimme am Ende von Sätzen, damit Sie gezielt ausatmen können und der Zuhörer Gelegenheit hat,

Ihnen zu antworten. Ob am Telefon oder am Verhandlungstisch, Ihre Kommunikations- und Verhandlungsqualität gewinnt dadurch. Sich so mit Ihnen zu unterhalten, ist angenehm und macht Freude.

Drücken Sie sich konstruktiv aus und formulieren Sie Ihre Worte positiv. Achten Sie darauf, dass Ihr Gesprächspartner Ihren Worten folgen kann. Wenn Sie merken, dass Sie ihn verlieren, versuchen Sie ihn wieder zu sich zu holen.

2.2.2 Atmung

Aus einem eingefallenen, fast leeren Gefäß fließt nur wenig Wein. Diese Metapher gilt auch für die Mächtigkeit bzw. Dürftigkeit der Sprache. Wenn Phonation, Artikulation und Ventilation nicht harmonisieren, funktionieren Stimme und Sprache auch nicht optimal. Die Atmung, die Ventilation wird benötigt, um die Stimme zu tragen und Laute zu bilden. Für erfolgreiches Sprechen ist die richtige Atmung die Grundvoraussetzung. Und über die Qualität der Sprache entscheiden auch die genaue Artikulation und richtige Aussprache mit. Also, füllen Sie Ihre Gefäße, Ihre Lungen, Ihren Brustkorb und Bauch, ordentlich mit Sauerstoff – idealerweise in freier Natur – um gute Voraussetzungen für gutes Sprechen zu schaffen. Vergessen Sie aber zwischendurch das bewusste Ausatmen nicht und genießen Sie die Ruhe und Kraft, die Sie danach spüren.

Wenn Sie etwas mehr Zeit zur Verfügung haben (manchmal muss man sie sich einfach nehmen), versuchen Sie doch mal folgende Übung zur Entspannung.

Suchen Sie sich einen Ort, an dem Sie nicht gestört werden. Das kann in der freien Natur (Wald, See, Meeresstrand, Terrasse, Balkon) sein oder auch ein Zimmer, in dem Sie das Fenster öffnen. Setzen Sie sich in aufrechter Position hin und sorgen Sie dafür, dass Sie sich irgendwo anlehnen können. Alternativ geht es auch im sogenannten „Schneidersitz“.

Dann schließen Sie die Augen und versuchen sich von Gedanken, die Sie belasten, zu lösen. Denken Sie an schöne Dinge wie Meeresrauschen, den Duft von Blumen und Pflanzen oder positive Erlebnisse. Atmen Sie dabei langsam und tief durch die Nase ein, bis Brustkorb und Bauch (Zwerchfell) sich ausdehnen. Dann atmen sie langsam aus. Verstärken Sie das Empfinden, indem Sie eine Hand auf Ihren Bauch legen und die Bewegungen während des Ein- und Ausatmens spüren. Danach zählen Sie langsam beim Einatmen bis drei, halten den Atem an und zählen dabei wieder bis drei. Wenn Sie danach ausatmen,

zählen Sie wieder bis drei. Diese Übung können Sie mehrmals wiederholen. Danach öffnen sie die Augen wieder und atmen in Ihrem normalen Rhythmus. Sie werden feststellen, dass Sie entspannt sind und sich frischer fühlen. Wenn Sie die Intensität der Übung steigern wollen, zählen Sie jeweils bis sechs.

Falls Sie sich fragen sollten, was bringt mir das? Hierzu eine leichte Antwort: Sie schaffen die Basis für besseres Sprechen, ohne mitten in Ihren Ausführungen „nach Luft schnappen“ zu müssen, um den angefangenen Satz zu Ende bringen zu können. Und nicht zuletzt klingen Sie mit mehr „Tiefe“, nicht „flachatmig“ und wirken entspannter und souveräner auf Ihren Gesprächspartner. Ruhe und Entspannung führen dazu, dass sich Ihre Stimme frei ausbreiten kann. Ihre Gedanken können sich frei entfalten und Ihre Stimme ist in der Lage klang- und kraftvoll zu fließen. Den letzten Schliff gibt Ihnen, wenn Sie Lust auf mehr bekommen haben, ein Stimmtrainingsprogramm.

2.2.3 Aktives Zuhören

Beispiel: Aktives Zuhören

„Was die kleine Momo konnte wie kein anderer, das war: Zuhören. Das ist doch nichts Besonderes, wird nun vielleicht mancher Leser sagen, zuhören kann doch jeder. Aber das ist ein Irrtum. Wirklich zuhören können nur ganz wenige Menschen. Und so wie Momo sich aufs Zuhören verstand, war es ganz und gar einmalig.

Momo konnte so zuhören, daß dummen Leuten plötzlich sehr gescheite Gedanken kamen. Nicht etwa, weil sie etwas sagte oder fragte, was den anderen auf solche Gedanken brachte, nein, sie saß nur da und hörte einfach zu, mit aller Aufmerksamkeit und aller Anteilnahme. Dabei schaute sie den anderen mit ihren großen, dunklen Augen an, und der Betreffende fühlte, wie in ihm auf einmal Gedanken auftauchten, von denen er nie geahnt hatte, daß sie in ihm steckten“ (Michael Ende: Momo. Thienemanns, Stuttgart 1973, 17f, in: M. Pabst-Weinschenk, Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung, München 2004, S. 57

Nun, durch diesen kleinen Auszug wird deutlich, dass richtiges und aktives Zuhören ein wichtiges Element der Gesprächsführung ist. Aktives Zuhören bedeutet auch, mit aller Aufmerksamkeit und Anteilnahme beim Erzählenden dabei zu sein. Sich ihm ganz zu widmen. Man spricht dann auch vom „Hörver-

stehen“, welches neben dem „Sprechdenken“ die grundlegenden Fähigkeiten zur „mündlichen Kommunikation“ darstellt. Zwischen Gesprächspartnern besteht während der Zeit des Zuhörens üblicherweise ein Blickkontakt in Höhe von ca. 70 %. Dagegen macht während der Zeit des Sprechens der Blickkontakt nur ca. 40 % aus.

Wenn Ihnen die Frage gestellt wird: „Sind Sie ein guter Zuhörer?“, werden Sie sicherlich wie die meisten Menschen mit „Ja“ antworten. Ist das aber wirklich so? Oft hören wir nur solange unserem Gesprächspartner zu, bis wir selbst eine Möglichkeit finden, etwas zu äußern. Das kann daran liegen, dass unser Gegenüber Inhalte vermittelt, die uns nicht so sehr interessieren, die wir vielleicht schon kennen. Oder aber auch, dass er mit einer Stimme spricht, die mit der Zeit monoton und langweilig wirkt. Vielleicht „nuschelt“ er, macht während des Sprechens keine Pausen, hört sich selbst gern reden. Auf Signale, wie wir uns dabei fühlen, die wir ihm mit unserer Körpersprache senden, reagiert er nicht.

Auch wir als Zuhörer sind nicht immer aufmerksam, nicht immer bei der Sache. Wir werden durch Äußerlichkeiten abgelenkt: ein Vogel fliegt am Fenster vorbei, das Telefon klingelt, wir beschäftigen uns mehr mit dem Erscheinungsbild unseres Gesprächspartners als mit dem, was er sagt. Wir denken bereits nach den ersten Sätzen des Gesprächspartners zu wissen, was noch kommt und schalten ab. Vielleicht sind wir in Gedanken aber auch noch mit der Lösung von dienstlichen oder privaten Problemen beschäftigt, die uns nicht loslassen und einen großen Teil unserer Aufmerksamkeit für unseren Partner stehlen.

Wie können wir aber die Ausgangssituation für gutes Zuhören verbessern? Zuerst einmal müssen wir akzeptieren, dass jeder Mensch, in seiner Art sich zu äußern, verschieden ist. Wir müssen unserem Gegenüber also die Möglichkeit geben, sich so zu verhalten, dass er authentisch sein Anliegen darlegen kann. Dazu gehört auch, ihn als gleichwertigen Menschen – auch wenn er von unseren Vorstellungen abweichen sollte – wahrzunehmen und wertzuschätzen.

Dann setzen wir voraus, dass unser Gegenüber uns wichtige und interessante Dinge zu sagen hat. Sollte es Verständigungs- bzw. Hörprobleme geben, fragen Sie höflich nach, was gemeint war. Benutzen Sie Füllwörter wie: ach ja, so so, mhm, ja, genau, genau so, wirklich, ehrlich, um Ihrem Gesprächspartner zu signalisieren, dass Sie präsent sind (besonders bei Telefonverhandlungen ist dies wichtig, da Ihr Telefonpartner nicht sehen kann, ob Sie ihm folgen können oder wollen). Auch nonverbale Reaktionen wie: Kopfnicken, Augeneinsatz,

Verhandeln im Einkauf

Praxiswissen für Einsteiger und Profis

Sorge, G.

2014, XV, 192 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-02756-8