

# Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung

*Ina Welk*

- 2.1 Was ist Kommunikation? – 8**
- 2.2 Kommunikation als modernes Führungsinstrument – 8**
  - 2.2.1 Was ist eine »gute« Kommunikation? – 9
  - 2.2.2 Aktives Zuhören – 10
  - 2.2.3 Ich-Botschaften – 11
  - 2.2.4 Offene Fragen – 11
  - 2.2.5 Geschlossene Fragen – 12
- 2.3 Was ist kommunikative Kompetenz? – 12**
- 2.4 Ebenen der Kommunikation und Kommunikationsmodelle – 13**
  - 2.4.1 Das 4-Ohren-Modell (nach Schulz von Thun) – 14
  - 2.4.2 Die 4 Ebenen der Kommunikation (das TALK Modell nach Oswald Neuberger) – 14
- 2.5 Verbale und nonverbale Kommunikation – 15**
- 2.6 Stellenwert der Gesprächsbeziehung – 16**
- 2.7 Welche Faktoren verhindern den Kommunikationserfolg? – 17**
- 2.8 Kommunikations- und Gesprächstechniken – 17**
- 2.9 Gesprächssteuerung auf der Metaebene – 19**
- 2.10 Stellenwert von Mitarbeitergesprächen – 19**
- 2.11 Nutzen von Mitarbeitergesprächen – 20**
- Literatur – 26**

## 2.1 Was ist Kommunikation?

---

Das Wort Kommunikation (lat. *communicare*) bedeutet »mitteilen«, »gemeinsam machen«. Kommunikation für den Austausch von Informationen wird im Alltag selbstverständlich praktiziert und erst bei Missverständnissen durch unterschiedliche Wahrnehmung (beim Sender oder Empfänger) hinterfragt. Der Kommunikationsprozess ist sehr facettenreich und findet auf verbaler und nonverbaler Ebene statt. Nach Watzlawick kann »nicht nicht kommuniziert werden«.

Das Zusammenspiel von verbalen Inhalten und nonverbalen Elementen der Körpersprache determiniert nach A. Mehrabian die erfolgreiche Kommunikation mit unterschiedlicher Gewichtung (Worte 7%, Stimme 38% und Körpersprache 55%).

➤ **Um ein Gespräch erfolgreich zu meistern, ist es ausschlaggebend, ob der Gesprächsführende mit oder zu den teilnehmenden Gesprächspartnern spricht und die Wort- und Formulierungsauswahl adressatengerecht ausgewählt wird. Die Qualität der Kommunikation wird durch den Empfänger der Nachricht bestimmt, nicht durch den Sender.**

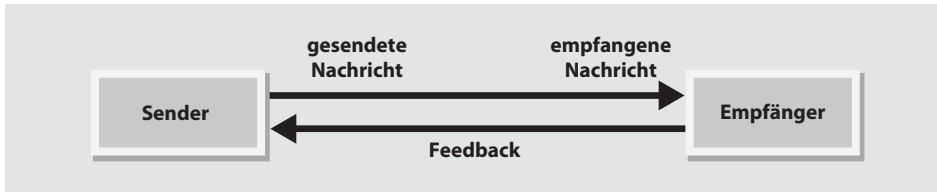
### ■ Der zwischenmenschliche Kommunikationsprozess (nach Schulz von Thun) (■ Abb. 2.1)

Bekannt ist das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun auch als »Kommunikationsquadrat«, »Vier-Ohren-Modell« und »Nachrichtenquadrat«. Er beschreibt, dass jede Äußerung, die wir abgeben, vier Botschaften gleichzeitig beinhaltet. Diese vier Botschaften (Sachinformation, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appel) des Senders treffen auf vier Ohren des Empfängers. Der Empfänger entscheidet, auf welchem »Ohr« er die Botschaft aufnimmt. Die größte Herausforderung der Kommunikation liegt darin, dass der Empfänger die Botschaft so versteht, wie es der Sender tatsächlich meint.

## 2.2 Kommunikation als modernes Führungsinstrument

---

Kommunikation ist wichtig, um Mitarbeiter zu führen, zu motivieren und für Veränderungsprozesse zu gewinnen. Hintergründe für die Notwendigkeit der Veränderung und deren Bedeutung für die zukünftige operative und strategische Weiter-



■ **Abb. 2.1** Zwischenmenschlicher Kommunikationsprozess (nach Schulz von Thun)

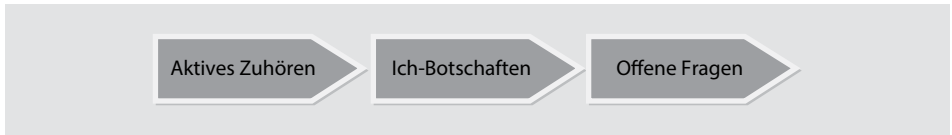
entwicklung im Unternehmen müssen verstanden werden, genau wie deren Bedeutung für den eigenen Arbeitsplatz und für sich selbst. Führen mit Kommunikation prägt den Erfolg der geplanten Maßnahmen und bedeutet gleichzeitig einen wichtigen Meilenstein in der Entwicklung einer Kommunikationskultur im Unternehmen und auf Teamebene. Führungskräfte stehen in der Verantwortung, als »Vorbild« durch professionelles Kommunikationsverhalten das Arbeitsklima zu gestalten. Führung ohne Kommunikationsstrukturen, wie z. B. Mitarbeitergespräche, führen zu einem Stillstand und zur Motivationsbremse.

### 2.2.1 Was ist eine »gute« Kommunikation?

Die Qualitätskriterien einer guten Kommunikation sind:

- Klare Ziele für Führungskräfte und Mitarbeiter
- Konstruktive Zusammenarbeit, Konflikte werden offen angesprochen und eine gemeinsame Lösungsfindung erarbeitet
- Durch Vertrauen und Wertschätzung geprägter kommunikativer Umgang (»auf Augenhöhe miteinander sprechen«)
- Mitarbeiter erhalten regelhaft Rückmeldung (Feedback) durch die Führungskraft, z. B. in Form von Mitarbeitergesprächen

Die Basis für eine gute Kommunikation bedeutet, dass sich die beteiligten Gesprächspartner (Sender und Empfänger) verstehen, d. h., idealerweise wird die Nachricht des Senders vom Empfänger genau so verstanden wie der Sender es beabsichtigt und gemeint hat (► Abschn. 2.1 Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun). Durch eine respektvolle und wertschätzende Kommunikation verlaufen Gespräche konstruktiver und Meinungs- oder Verständnisschwierigkeiten können leichter geklärt werden. Die Gefahr »aneinander vorbei zu reden« wird minimiert, da unmittelbare Rückfragen noch innerhalb der Gesprächssituation möglich sind.



■ Abb. 2.2 Kernelemente der professionellen Kommunikation

Eine professionelle Kommunikation in Gesprächssituationen beinhaltet als Grundlage für alle Beteiligten folgende Kernelemente (■ Abb. 2.2).

### 2.2.2 Aktives Zuhören

Das aktive Zuhören beinhaltet z. B. das Einnehmen einer Körperhaltung mit Hinwendung zum Gesprächsteilnehmer, den Gesprächsteilnehmer ausreden lassen und Augenkontakt. Durch nonverbale Elemente, z. B. durch Kopfnicken, Kopfschütteln, Mimik oder Gestik, wird das Interesse am Gesprächsteilnehmer und an der Gesprächssituation signalisiert.

Zum aktiven Zuhören gehört auch eine formulierte Zusammenfassung von Gesprächsinhalten, um das eigene Verständnis des Gehörten transparent zu machen und einen Abgleich zwischen »gehört und verstanden« zu reflektieren. Dies bietet dem Gesprächsgegenüber die Möglichkeit, die Aussage zu bestätigen bzw. die Sichtweise zu wiederholen, ggf. zu korrigieren und somit die Gefahr von Missverständnissen zu minimieren.

Folgende Formulierungen können das aktive Zuhören unterstützen und den Gesprächspartner zum Bestätigen motivieren:

- »Ich habe den Eindruck, dass ...«
- »Ich würde gern noch mehr über Ihren Standpunkt erfahren ...«
- »Möchten Sie noch etwas zum Thema sagen?«
- »Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?«
- »Wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinen Sie, dass ...?«
- »Sie klingen so, als ob Sie verärgert/enttäuscht/wütend/erfreut sind ...?«
- »Mein Eindruck ist, dass Sie sich eine Übernahme von mehr Verantwortung gut vorstellen könnten.«

Beim aktiven Zuhören ist die persönliche Eigenschaft der Empathie, also die Fähigkeit, sich in die Sichtweise des Gesprächs-

teilnehmers hineinzusetzen, wichtig. Je nach Anlass der Gesprächssituation, z. B. bei Kritikäußerungen, können emotionale Eskalationen so vermieden und eine sachliche Gesprächsbasis wiederhergestellt bzw. wieder auf die Sachebene zurückgeführt werden. Die Rückkopplung kann z. B. mit folgender Formulierung erfolgen: »Bei mir kommt an, dass Sie den Eindruck haben, dass ...«.

Eine aufmerksame Wahrnehmung ermöglicht es, Hinweise auf eine Änderung der Gesprächsentwicklung zu identifizieren, z. B. verschränkte Armhaltung, Abwendung der Körperhaltung als Hinweis auf eine Stagnation des Gesprächsverlaufes.

### 2.2.3 Ich-Botschaften

---

Bei Einsatz von Ich-Botschaften im Kommunikationsprozess bekommt der Gesprächspartner eine Information darüber, was im Gesprächsführenden vorgeht. Ergänzend dazu wird die Botschaft durch die Körpersprache unterstrichen. Durch Ich-Botschaften werden die Aussagen für den Gesprächspartner eindeutig. Die Ich-Botschaft enthält folgende Elemente:

- Die **Äußerung der eigenen Gefühle** in Bezug auf die Situation oder das Verhalten des Gesprächspartners
- Die **sachliche Ebene** beschreibt konkret den Grund, z. B. bei Kritikgesprächen oder bei konfrontativen Gesprächsanlässen
- Die **Beschreibung der Auswirkungen**

### 2.2.4 Offene Fragen

---

Offene Fragen sind Fragestellungen, die nicht nur mit ja oder nein beantwortet werden. Sie bieten den Einstieg in Gesprächssituationen und signalisieren dem Gesprächsgegenüber Interesse. Mit offenen Fragen gelingt es, umfassende Informationen, Meinungen, Beweggründe, persönliche Einschätzungen, Sichtweisen, Sachlagen, Erwartungen und Erfahrungen etc. zu erhalten. Offene Fragen erlauben z. B. bei Bewerbungsgesprächen einen umfassenden Eindruck über die Persönlichkeit des Bewerbers, über die bisherigen Leistungen, über seine Erwartungen an das Unternehmen, den Arbeitsplatz und die Position und damit wichtige Informationen über eine mögliche Eignung und damit für die Personalauswahl.

### 2.2.5 Geschlossene Fragen

---

Geschlossene Fragen sind geeignet, wenn schnell Informationen benötigt werden.

Beispiele:

- »Wurde Herr Müller schon für die OP abgeholt?«
- »Wann wird Frau Meier entlassen?«
- »Ist Ersatz für den fehlenden Nachtdienst gefunden worden?«
- »Ist der Dienstplan für Mai schon freigegeben?«

Um eine gemeinsame Verständigung in Gesprächssituationen zu schaffen, sind einige Grundregeln wichtig, z. B.:

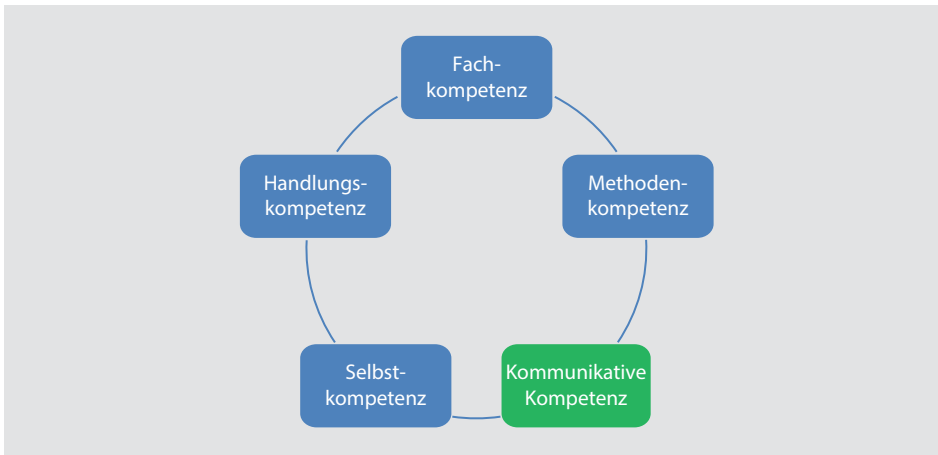
- Sich auf jede Gesprächssituation/Gesprächsanlass vorbereiten, um zusätzliches Konfliktpotenzial durch mangelnde Vorbereitung oder Eskalation von emotionalisierten Spannungsfeldern zu vermeiden
- Jeden Gesprächspartner ernst nehmen
- Zuhören und ausreden lassen
- Beachten, dass jede Kommunikation Sach- und Beziehungsaspekte beinhaltet
- Ein dialogisch orientierter Austausch
- Die Bedeutung der Körpersprache kennen und berücksichtigen
- Fragen stellen, keine Interpretationen oder Unterstellungen (»zwischen den Zeilen«)
- Kritik- und Konflikthalte als Ich-Botschaft formulieren

➤ **Kommunikation ist ein komplexer Prozess und kann sehr leicht zu Missverständnissen und Irritationen führen. Rückfragen in Gesprächen sind daher für die Verständigung erwünscht.**

### 2.3 Was ist kommunikative Kompetenz?

---

Kommunikative Kompetenz wird zunehmend unter erforderlichen Eigenschaften von Führungskräften, den sog. Soft-Skills, abgefordert und beinhaltet zum einen die Fähigkeit zur Kommunikation (verständlich, situationsadaptiv und empfängerorientiert) und zum anderen die Bereitschaft, selbst kommunizieren zu wollen (Austausch mit anderen, Wissenstransfer durch Kommunikation, verbale Klärung) (■ Abb. 2.3). Ausschlaggebend sind die Kenntnis wichtiger Kommunikations-



■ **Abb. 2.3** Anforderungen an das Kompetenzprofil von Führungskräften

konzepte und -modelle und die sichere Anwendung konkreter Kommunikationstechniken, z. B. eine partnerzentrierte Gesprächsführung, Kenntnis und Anwendung von Strategien für eine sichere Argumentation, der professionelle Umgang mit Kritikäußerungen, eine adressatenorientierte Zielformulierung und eine kooperative Konfliktstabilität im Dialog.

- **Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft sind Kernelemente der kommunikativen Kompetenz und beinhalten die Fähigkeit, mit dem Gesprächspartner eine verständnisvolle, vertrauensbasierte und kooperative Interaktionsbasis aufzubauen.**

## 2.4 Ebenen der Kommunikation und Kommunikationsmodelle

Die wissenschaftlich basierte Betrachtung von Kommunikation wird als Kommunikationsmodell oder Kommunikationstheorie bezeichnet.

Kommunikation findet auf mehreren Ebenen statt. Für das Führen von Mitarbeitergesprächen ist es wichtig, die Sachebene und die emotionale Ebene zu akzeptieren, im Gespräch aber zu unterscheiden. Die sachliche Gesprächsebene wird durch (meist unbewusste) Empfindungen, z. B. Aggression, Frustration, Unzufriedenheit oder Angst, die Beziehung zum Gesprächs-

teilnehmer und durch die gesamte individuelle Persönlichkeitsstruktur beeinflusst. Diese Emotionen induzieren Verhaltensweisen, die sich z. B. in den Signalen der Körpersprache identifizieren lassen.

- **Im Mitarbeitergespräch finden sich sowohl die Sach- als auch die Beziehungsebene.**

### 2.4.1 Das 4-Ohren-Modell (nach Schulz von Thun)

---

Kommunikation bedeutet ein Wechsel zwischen Senden und Empfangen von Botschaften. Es kann zu Missverständnissen kommen, wenn diese Botschaften durch den Sender unklar formuliert werden und die Gefahr besteht, dass der Empfänger die Nachricht falsch versteht oder falsch interpretiert. Das 4-Ohren-Modell (auch bezeichnet als Kommunikationsquadrat) regt an, jede Nachricht aus 4 Ebenen (»mit 4 Ohren«) zu betrachten. Diese Ebenen sind:

- Die Sachebene (eine Sachinformation, worüber ich informiere)
- Die Beziehungsebene (was ich von dir halte, wie ich zu dir stehe)
- Die Selbstoffenbarungsebene (was ich von mir preisgebe)
- Die Appellebene (was ich bei dir erreichen möchte)

### 2.4.2 Die 4 Ebenen der Kommunikation (das TALK Modell nach Oswald Neuberger)

---

Analog zum Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun dient auch das TALK-Modell nach Neuberger der Wahrnehmungsschärfung, der Analyse und der Gestaltung von Kommunikationsprozessen.

- **Tatsachenebene** (Austausch von Sachinformationen, Daten, Fakten)
- **Ausdrucksebene** (Anerkennung, Lob und Kritik, Selbstoffenbarung)
- **Lenkungebene** (Zielformulierung, Personalentwicklung, Förderung, Appell)
- **Kontaktebene** (Beziehungsebene)



## 2.5 Verbale und nonverbale Kommunikation

---

- **Die nonverbale Körpersprache bietet viele Informationen, ist aber immer im Kontext zu interpretieren.**

Werden verbale (die Stimme z. B. »verrät« Emotionen) und non-verbale Elemente der Kommunikation richtig eingesetzt, haben sie einen großen Einfluss auf den Kommunikationserfolg. Falsche oder unpassende Signale können den Gesprächsverlauf und das angestrebte Ergebnis zunichtemachen.

- **Beispiele für eine nonverbale positive Unterstützung (Beeinflussung) der Kommunikation**
  - Blickkontakt mit dem Gesprächsgegenüber halten (aber Augenkontakt nicht starr fixieren), da dies leicht ein Bedrohungsgefühl, Unsicherheiten oder Gesprächsblockaden auslösen kann
  - Das Angleichen (nicht imitieren!) von Körpersignalen, das sog. »Spiegeln«, impliziert für den Gesprächspartner Respekt, Wertschätzung, Sympathie und Gemeinsamkeit (»auf einer Wellenlänge sein«); in der Regel erfolgt das Spiegeln, z. B. Angleichen der Kopf- oder Körperhaltung oder das Überschlagen der Beine, unbewusst, kann aber auch trainiert und bewusst, aber unauffällig, eingesetzt werden
  - Empfänger orientierte (adressatenorientierte) Formulierung und Anpassung in der Verwendung von z. B. Fachtermini
  - Einsatz der Stimme (Tonfall, Lautstärke, Stimmmodulation, Sprechgeschwindigkeit) zur Kommunikationsunterstützung und -lenkung
- **Beispiele für nonverbale Körpersignale und die mögliche Interpretationsvarianz**
  - Verschränkung der Arme vor der Brust → Distanz, Verschlussenheit, passives Abwarten
  - Geballte Fäuste → Wut, Aggression
  - Erhobener Zeigefinger → Belehrung, Drohgebärde
  - Fehlender Augenkontakt, Ausweichen auf Blickkontakt → Unsicherheit, Verlegenheit, Desinteresse
  - Weit zurückgelehnter Oberkörper → Distanz, Ablehnung
  - Sitzen nur auf der Stuhlkante → Unsicherheit, Verlegenheit

■ Tab. 2.1. Einflussgrößen auf die Kommunikation

Äußere Faktoren	Individuelle Faktoren
<b>Anlass des Gesprächs</b> Je nach Anlass unterschiedliche Erwartungshaltungen	<b>Beziehung zum Gesprächspartner</b> Ist der Gesprächspartner fremd oder vertraut? Vorgesetztenfunktion? Hierarchische Komponente?
<b>Anwesende Personen</b> Vorgesetzte? Fremde?	<b>Gesprächsziel</b> Unterschiedliche Gespräche erfordern eine unterschiedliche Vorbereitung Einige Gesprächsanlässe induzieren ggf. Ängste (z. B. Kritikgespräche, Gespräche über Fehlverhalten)
<b>Horizontale oder vertikale Kommunikation?</b> Horizontal = z. B. Gespräche mit Kollegen Vertikal = z. B. Gespräche mit Vorgesetzten Fremde?	<b>Selbstwertgefühl, Selbstbewusstsein</b> Rollenverständnis/ Rollenklarheit Unbewusste Abwehr (z.B. durch Projektion)
<b>Kontext</b> Ort, Zeit, Gesamtsituation, Terminvereinbarung oder spontan	<b>Persönliche Erfahrungen</b> Bereits gemachte Erfahrungen in Gesprächen mit Vorgesetzten Übung im Umgang mit Gesprächssituationen Kultureller Hintergrund

Quelle: Renate Tewes; »Wie bitte?« – Kommunikation in Gesundheitsberufen; Springer Verlag 2010; S.15

■ **Wodurch wird Kommunikation beeinflusst?**

Der Kommunikationsprozess ist sehr komplex und kann durch zahlreiche, sich ständig verändernde Faktoren beeinflusst werden (■ Tab. 2.1).

**2.6 Stellenwert der Gesprächsbeziehung**

Die Möglichkeit, auf eine Gesprächssituation aktiv einzuwirken, wird geprägt von der Rolle der Gesprächspartner. Man unterscheidet dabei symmetrische und asymmetrische Gespräche. Bei den symmetrischen Gesprächen können sich die Gesprächspartner gleichberechtigt in den Ablauf einbringen. Bei asymmetrischen Gesprächen besteht bereits eine Rollenverteilung (Hierarchie) in Bezug auf das Gespräch (z. B. bei einem Vorstellungsgespräch wird der Rahmen durch die Vertreter des Arbeitgebers vorgegeben und der Verlauf entsprechend des Anlasses gesteuert, der Spielraum des Bewerbers ist deutlich begrenzt). Die Klärung der eigenen Rolle im Gespräch und damit des möglichen Gestaltungsspielraum ist hilfreich für die Gesprächssituation (Kanitz und Scharlau 2012, S. 10-11).



<http://www.springer.com/978-3-662-48100-4>

Mitarbeitergespräche in der Pflege

Welk, I.

2015, XV, 156 S. 20 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-48100-4