



In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

Empfohlen  
von



SAT.1

**MINUTEN**

Anabel Ternès

**Wirkungsvoll  
kommunizieren**

**GABAL**



# **30 MINUTEN**

**Wie kommt es zu Störungen in der Kommunikation?**

**Seite 10**

**Wie kann man sich gegen Manipulation wappnen?**

**Seite 19**

**Welche Besonderheiten prägen die Kommunikation im Internet?**

**Seite 27**

# 1. Wie funktioniert Kommunikation?

Ein wirklich gutes Gespräch klingt in uns nach, belebt oder bewegt, vermittelt Inhalte mit Eindeutigkeit und Klarheit – **Informationen kommen zielsicher an**. Das Gesagte wird verstanden. Das soll nicht heißen, dass es unser Gegenüber als eigene Meinung annehmen muss. Allerdings sollte er oder sie die Botschaft akzeptieren und respektieren.

Ihre Kommunikation kann auch dann erfolgreich sein, wenn Sie klar und unmissverständlich die Ihnen wichtigen Grenzen abstecken, unterschiedliche Meinungen diskutieren, sich überzeugen lassen oder überzeugen. Die Kunst der Kommunikation liegt dann darin, dass Ihr Gesprächspartner die Botschaft bzw. den Inhalt von Ihrer Person trennen kann, dass er nicht die Aussagen generalisiert oder gar den Sinn einer Information missversteht. Richtig zu kommunizieren heißt also auch, einen gewissen Einfluss auszuüben und dadurch die Kommunikation zu lenken.

# 1.1 Kommunikationstheorie

Wir kommunizieren auf verschiedenen Ebenen: Die non-verbale Kommunikation kann die verbale aus den Angeln heben oder verstärken: Wenn Sie mit einem lebenswürdigen Lächeln und einem freundlichen Augenaufschlag Ihrem Gegenüber ein Schimpfwort an den Kopf werfen, wird dieses zunächst Verständnisprobleme haben: Der Inhalt des Gesagten passt nicht zu Körpersprache und Mimik. Ebenso schwierig ist natürlich ein Kompliment, das mit abgewandtem, verkniffenem Gesicht und vor der Brust verschränkten Armen hervorgestoßen wird – er oder sie wird es Ihnen nicht abnehmen.



Abb. 1: Nonverbale und paraverbale Kommunikation

Über die sprachlichen Barrieren hinaus gibt es also **Hürden in der zwischenmenschlichen Kommunikation**, die manchmal durchaus auch bewusst aufgebaut werden. Oft rennen wir aber ungewollt gegen sprichwörtliche Wände, wenn wir den Zugang zu unserem Gesprächspartner nicht finden – wir reden aneinander vorbei.

### ***Man kann nicht nicht kommunizieren***

Es gibt eine ganze Reihe von Modellen, Untersuchungen und Studien zum Thema Kommunikation – denn deren Höhen und Tiefen sind ein sehr weites Feld. Grundlegende Annahmen formulierte zum Beispiel der österreichisch-amerikanische Kommunikationswissenschaftler und Psychotherapeut Paul Watzlawick (1921–2007). So lautet eines seiner Axiome: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Selbst wenn wir uns schmollend in eine Ecke zurückziehen und unseren Gesprächspartner mit Schweigen strafen – wir kommunizieren dennoch:

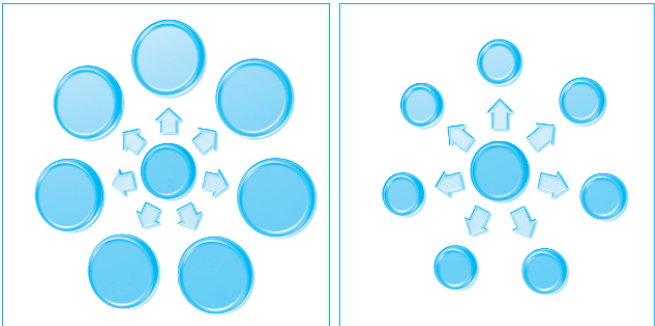
- Ein strenger Blick zur Seite: *„Ich will, kann oder mag jetzt nicht mit dir reden.“*
- Tränen und verzweifelter Schluchzen: *„Du hast mich verletzt, bitte schenke mir Beachtung und tröste mich.“*
- Völlige Abweisung und Kälte: *„Lass mich einfach in Ruhe.“*

Diese Liste an Möglichkeiten ließe sich noch beliebig fortsetzen. Wir senden also auf beiden Ebenen, der verbalen und der nonverbalen, permanent Informationen,

die allerdings vom Gegenüber ganz anders als von uns beabsichtigt verstanden werden können.

### ***Wahrnehmung und Eisbergmodell***

Die Interpretation einer Botschaft hängt nicht zuletzt von der eigenen Gedankenwelt, von den gemachten Erfahrungen, der aktuellen Situation, Stimmung und Gefühlslage und der eigenen Wahrnehmung ab, die wir oft als die objektiv richtige ansehen. Aber ist das wirklich so?

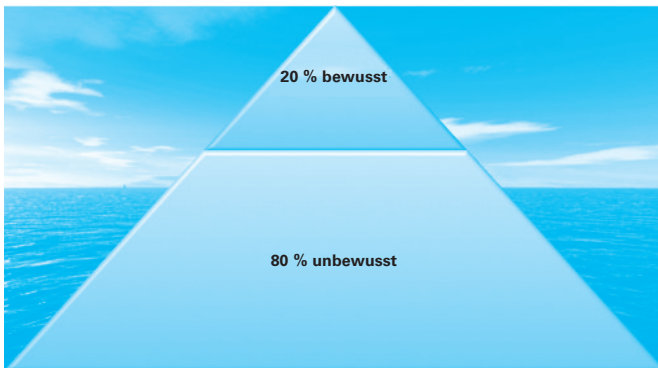


*Abb. 2: Unterschiedliche Größewahrnehmung von gleich großen Innenkreisen durch das jeweils unterschiedliche Umfeld*

Wahrnehmung gilt als **zentrale Organisationseinheit von Kommunikation** überhaupt. Sie beschreibt den Prozess und das Ergebnis der Informationsgewinnung und der Verarbeitung von Reizen aus der Umwelt und dem Körperinneren. Hierbei sind grundsätzlich alle Sinne beteiligt.

Darüber hinaus kann die Wahrnehmung von Glaubenssätzen und anderen im Unbewussten verankerten Elementen beeinflusst werden, die in der Kommunikation Ausdruck finden. Das **Eisbergmodell**, das der 80/20-Regel des Pareto-Prinzips folgt und sich an Freuds Persönlichkeitstheorie anlehnt, illustriert das sehr gut:

- 20 Prozent der Anteile der Persönlichkeit sind bewusst. Sie umfassen Aussagen zu Zahlen, Daten, Fakten, Gedanken, Gefühlen und Wünschen sowie die Sprache, das Verhalten und Symbole, die von der Außenwelt wahrgenommen werden.
- 80 Prozent liegen im Bereich des Unbewussten. Dazu zählen Haltungen, Bedürfnisse und Werte, aber auch Konditionierungen, die eine Grundlage für das Handeln, Denken und Fühlen einer Person bilden.



*Abb. 3: Eisbergmodell, angelehnt an die Persönlichkeitstheorie nach Freud und an das Pareto-Prinzip*

## **Wahrnehmungsfehler**

Die Wahrnehmung wird unmittelbar dadurch beeinflusst, wie stark ein entsprechender Reiz ist, ob er die individuelle Reizschwelle überschreitet und ob er ein Sinnesorgan direkt anspricht. Gerade durch **Reizüberflutung** kommt es häufig zu **Wahrnehmungsbeeinträchtigungen und -fehlern**. Dazu zählen:

- **Erster Eindruck**, auch **Primacy-Effekt** genannt: In Sekundenbruchteilen entscheiden wir, ob wir jemanden sympathisch finden oder nicht. Es dauert oft sehr lange, bis wir einen solchen Eindruck revidieren.
- **Stereotype, Vorurteil**: Sind schnelle Entscheidungen erforderlich, greifen wir oft auf Erfahrungen, aber auch auf Vorurteile zurück. Wir beurteilen Menschen dann nicht selten nach Stereotypen. Darauf basierende Entscheidungen können jedoch weitreichende Folgen haben.
- **Halo-/Hof-Effekt**: Einzelne Eigenschaften erzeugen einen Gesamteindruck, indem sie alles andere „überstrahlen“, z. B. beurteilen wir möglicherweise eine Person allein wegen ihrer Brille als intelligent.
- **Rosenthal-Effekt, selbsterfüllende Prophezeiung, Placebo-Effekt** oder **Pygmalion-Effekt**: Wenn wir beispielsweise morgens mit dem linken Fuß aufstehen, könnten wir dies als ein Vorzeichen von Unglück betrachten und dann alles, was uns am Tag passiert, entsprechend negativ interpretieren.
- **Tendenz zur Mitte**: Wenn wir uns nicht sicher sind oder uns eher anpassen wollen, statt uns zu positio-



nieren, entscheiden wir uns tendenziell für eine Lösung, die in der Mitte liegt. Ein klassisches Beispiel wäre die Antwort „Weiß nicht“ statt „Ja“ oder „Nein“.

Die Informationen zu unserer Wahrnehmung und insbesondere zu deren Fehlern zeigt: **Wahrnehmung ist immer subjektiv** und hat einen großen Einfluss auf unsere Kommunikation und unser Verhalten. Denn wir erleben die Welt immer so, wie wir sie verstehen.

### **Gestörte Kommunikation**

*Der Mann kommt gestresst und viel zu spät nach Hause, auf Diskussionen will er sich heute nicht mehr einlassen. Seine Ehefrau ist deswegen unzufrieden und macht ihrem Ärger Luft. Er zieht sich zurück, was ihre Unzufriedenheit wiederum verstärkt, sodass sie ihre Verärgerung noch deutlicher ausdrückt. In der Folge versucht er, den Diskussionen von vornherein konsequent aus dem Weg zu gehen – ohne ihnen jedoch wirklich entkommen zu können.*

Diese Kette im Beispiel hat kein Ende, solange sich die Protagonisten nicht über ihre Positionen klar werden:

- *Die Ehefrau denkt nämlich, sie würde ihrem Mann ihre Unzufriedenheit deutlich machen, weil dieser sich zurückzieht.*
- *Ihr Mann jedoch ist der Meinung, er zieht sich nur zurück, weil seine Ehefrau ihm Vorhaltungen macht.*

Dass in Situationen wie dieser schnell boshafte Worte fallen, die unweigerlich zur Eskalation führen, haben

Sie sicherlich schon selbst erlebt. Hier hilft nur ein **Ausbrechen aus dem Dilemma**, das sonst ausschließlich unbefriedigende Entwicklungen zulässt. Das geht auf zweierlei Art:

- Entweder durch **Metasprache**, durch die man aus der Situation austritt, um sie wie ein Beobachter zu beleuchten. („*Was machen wir hier eigentlich? Wir drehen uns im Kreis.*“)
- Oder durch einen **Wechsel der Gesprächsebene**, zum Beispiel weg von den Emotionen in dieser Situation und hin zu den grundsätzlichen Gefühlen für den Partner. Wie verblüffend wäre hier ein: „*Ja Schatz, ich habe dich auch lieb.*“ Die Spannung wäre weg, ein Schmunzeln zumindest nicht ausgeschlossen – die Chance auf einen wirklichen Dialog wäre eröffnet, der nicht von Vorannahmen und Befindlichkeiten blockiert wird.

### ***Vier-Ebenen-Modell nach Schulz von Thun***

Kommunikation ist deutlich mehr als das Formulieren einer Aussage in der Erwartung, dass sie verstanden wird. Nach dem Vier-Ebenen-Modell von Friedemann Schulz von Thun bezieht Kommunikation folgende Ebenen mit ein:

- die Sachebene;
- die Beziehungsebene;
- die Selbstoffenbarung;
- den Appell.