



Leseprobe aus Franck, Praxishandbuch Kommunikative Kompetenz,  
ISBN 978-3-7799-3941-2

© 2019 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?  
isbn=978-3-7799-3941-2](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-3941-2)

## Einleitung

Umgehend sind Sie mittendrin im kommunikativen Geschehen. Bitte schauen Sie sich die folgenden Kommunikationssituationen näher an:

Fachbereich Psychologie. Claudia hat über Attribuierungsfehler referiert. Nach der Aufforderung der Dozentin, Fragen zu stellen, meldet sich Bernd zu Wort: „Hältst Du immer solche Referate?“

Claudia: „Was hat Dir denn nicht gefallen?“

Oskar arbeitet seit einem halben Jahr im Tutoren-Team des Fachbereichs Kultur- und Sozialwissenschaften. Die Arbeit macht ihm Spaß. Mit allen Kommilitoninnen und Kommilitonen des Teams versteht er sich gut. Mit fast allen: Er hat den Eindruck, dass Severin ihm aus dem Wege geht und er keinen Draht zu ihm bekommt. Oskar bedauert das, da ihm Severin sympathisch ist. Es verunsichert Oskar, dass er nicht weiß, wie er das Verhalten von Severin interpretieren soll. Deshalb spricht er ihn an: ...

Petra hat am Wochenende vier Stunden gemalt. Außerdem hat sie eingekauft, mit ihrem Sohn Paul Schularbeiten gemacht und am Sonntag gekocht. Es ist Sonntagabend.

Ihr Partner: „Das ganze Wochenende hast Du nur gemalt.“

Petra: „Ist ja nicht wahr, ich habe eingekauft, gekocht und mit Paul Hausaufgaben gemacht.“

Ihr Partner: „Ja, aber dann nur an der Staffelei gestanden.“

Petra: „Höchstens vier Stunden.“

Herr Über zu seiner Chefin: „Frau Neumann, ich bin von Freitag bis einschließlich Sonntag dienstlich in Nürnberg. Ich würde gerne einen Tag Freizeitausgleich anschließen, um mir ein wenig die Stadt anzuschauen.“

Frau Neumann (schüttelt energisch den Kopf): „Sie wissen, dass wir einen enormen Termindruck haben. In 8 Tagen müssen die Entwürfe für die Groß AG fertig sein. Deshalb kann ich auch Ihnen keine Ausnahme von der Urlaubssperre gewähren.“

Herr Über: „Also, das finde ich jetzt ... Ich opfere mein gesamtes Wochenende, nachdem ich die ganze Woche schon Überstunden gemacht habe, und Sie ...“

Frau Neumann (unterbricht): „Herr Über, bleiben Sie bitte sachlich! Emotionen bringen uns nicht weiter. Die fristgerechte Fertigstellung der Entwürfe hat absolute Priorität, und ich erwarte von Ihnen, dass Sie das im Auge behalten!“

Herr Über: „Da fehlen mir die Worte! Dann werde ich mir eben künftig zweimal überlegen, ob ich das ganze Wochenende für die Firma opfere. Also, das ist doch wirklich kleinlich!“

## Worum es in diesem Handbuch geht

Hätte Claudia selbstbewusster antworten können? Wie sollte Oskar das Gespräch eröffnen und wie Petra souveräner auf die Pauschalisierungen ihres Partners reagieren? Was ist an der Reaktion von Frau Neumann (und in der Folge von Herrn Über) problematisch? Inwiefern ist dieses Gespräch ein Musterbeispiel für misslungene Kommunikation?

Wenn Sie die Antworten auf diese Fragen interessieren, dann haben Sie zum richtigen Buch gegriffen. In diesem Praxishandbuch finden Sie Antworten. Alltagstaugliche.

In allen Beiträgen geht es um anwendungsorientiertes Wissen darüber, wie Kommunikation in unterschiedlichen Lebensbereichen gelingen kann. Es geht um Alternativen zum Schweigen und Quasseln, zum Dampfplaudern und Aneinander-Vorbeireden, zum Runterputzen und Trotzen. Es geht um Kritik statt Meckern und Mäkeln, um ein klares Nein statt Ausreden, um Präsentieren statt Langweilen, um Offenheit – und mehr. Es geht um Fähigkeiten, die in nahezu jedem Beruf von Ihnen gefordert, aber an der Hochschule nicht vermittelt werden. Über diese Schlüsselqualifikation für beruflichen Erfolg und privates Glück spricht man dort gewöhnlich nicht.

Wir lernen Sprechen. Aber in der Regel nicht Kommunizieren. Wir lernen Auto- und Radfahren, Sprachen und den Umgang mit PC-Programmen. Kommunikation nicht. Obwohl das menschliche Miteinander entschieden komplizierter ist als Autofahren und jedes PC-Programm.

Deshalb sind Kommunikationsprobleme nicht verwunderlich. Viele Menschen geben viel Geld für schöne, weiße und wohlgeformte, Zähne aus. Doch wenn sie den Mund aufmachen, verblasst der schöne Schein: Die Fähigkeit, ein Gespräch zu führen, das den Namen verdient, kommt nicht von allein.

Die Anregungen in diesem Handbuch helfen, selbstbewusst aufzutreten, eine Beziehung glücklicher gestalten und eine Freundschaft vertiefen zu können, im Beruf vernünftig mit Kolleginnen und Vorgesetzten umzugehen, leichter auf Menschen zuzugehen und sich durch Fragen nicht verunsichern zu lassen, die Angst vor „Problemgesprächen“ abzubauen und ...

## Wie Sie dieses Handbuch nutzen sollten

Dieses Praxisbuch soll Sie unterstützen. In dieser Perspektive sollten Sie es lesen. Informieren Sie sich, so meine Empfehlung, nach der Lektüre des grundlegenden Eröffnungskapitels über *Kommunikation* über die Themen, die Sie aktuell beschäftigen, über die Herausforderungen, denen Sie sich in nächster Zeit stellen wollen oder müssen. Wenn Sie sich um ein Praktikum oder ein

Volontariat bewerben wollen, ist das Kapitel → *Bewerbung* hilfreich. Wenn Sie in einem Seminar deutlich sagen wollen, was Ihnen an der Organisation und dem Lerntempo missfällt und was Sie gerne anders haben möchten, können die Kapitel → *Störungen anmelden*, → *Feedback* und → *Kritisieren* ein guter Einstieg sein.

Sie finden in diesen Kapiteln zahlreiche Verweise auf weitere Anregungen. Diesen Verweisen sollten Sie dann nachgehen, wenn Sie den Eindruck haben, dass sie für eine konkrete Anforderung oder Herausforderung nützlich sind. Sagen Sie es, um beim Beispiel zu bleiben, bereits sicher und selbstbewusst, wenn Sie etwas stört oder ärgert, dann kann das Kapitel interessant sein, in dem es darum geht, wie Sie anderen helfen können, Kritik anzunehmen.

Eine weitere Kommunikationssituation soll Sie einstimmen: Wie hätten Sie entschieden?

Antje Bach hat nach dem Studium rasch Karriere gemacht: Sie leitet eine Abteilung mit sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Torben Lohmann ist seit sechs Monaten in ihrem Team (zuvor war er zwei Jahre in einer anderen Abteilung). Seit zwei Monaten fehlt er montags. Seine Fehlzeiten beeinträchtigen die Arbeit. Antje Bach musste deshalb in den letzten Wochen Überstunden anordnen. Sie will dieses Problem (endlich) anpacken. Antje Bach sieht fünf Möglichkeiten:

1. Mitarbeiter ihres Teams fragen, ob sie wissen, was mit Herrn Lohmann los ist.
2. Die Leiterin der Abteilung fragen, in der Herr Lohmann früher arbeitete, ob er damals auch so häufig gefehlt hat.
3. Ein Gespräch mit Torben Lohmann führen.
4. Die Angelegenheit mit ihrem Chef besprechen.
5. Herrn Lohmanns Versetzung in eine andere Abteilung veranlassen, sobald sich dafür eine Chance bietet.

Zu 1: Eine Abteilungsleiterin sollte sich stets Informationen aus erster Hand besorgen. Das Klima in der Abteilung ginge in Richtung Gefrierpunkt, wenn sich die Abteilungsleiterin bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über einen ihrer Kollegen erkundigen würde. Denn niemand könnte mehr sicher sein, dass nicht auch über sie oder ihn Informationen eingeholt werden.

Zu 2: Nicht nur Führungskräfte sollten sich an den zentralen Kommunikationsgrundsatz halten: Informationen aus erster Hand besorgen. Deshalb ist die Erkundigung bei Torben Lohmanns vorheriger Abteilungsleiterin nur zweite Wahl. Was könnten Frau Bachs Gründe sein, nicht Herrn Lohmann selbst zu fragen? Ist sie unsicher, ob er häufig fehlt, seit er in ihrer Abteilung ist? Ist sie misstrauisch und befürchtet, dass er die Frage nach Fehlzeiten in der Vergangenheit nicht ehrlich beantworten wird?

Zu 4: Dieser Lösungsvorschlag folgt einer zentralen Maxime aus der *Anlei-*

**16**    **EINLEITUNG**

*tung zum Unglücklichsein:* Suche die Lösung für ein Problem nie an dem Ort, an dem sie zu finden ist (Watzlawick 1983).

Zu 5: Der letzte Vorschlag ist das Eingeständnis, ich kann Probleme nicht kommunikativ, sondern nur administrativ lösen. Die Alternative: ACBD – always consult before deciding!

Diese Alternative entspricht meinem Grundverständnis: *kommunizieren*. Wie kann Kommunizieren gelingen? Antworten finden Sie auf den nächsten Seiten.

# Kommunikation

## Wie miteinander reden gelingen kann

Auf Initiative der 3sat-Redaktion *Kulturzeit* wählte 1999 eine Jury prominenter Persönlichkeiten 100 Wörter, die das 20. Jahrhundert spiegeln sollen. Darunter: *Friedensbewegung* und *Globalisierung*, *Stau* und *Sex* sowie *Kommunikation* (Höfle 1999).

Was interessiert an Kommunikation? Leichter zu beantworten ist die Frage, wann interessiert Kommunikation? Vornehmlich dann, wenn sie gestört ist und deshalb der Kommunikationsprozess selbst zum Thema von Kommunikation wird:

- *Wie hat sie das gemeint?*
- *Warum reagiert er so pikiert?*
- *Habe ich was Falsches gesagt?*
- *Was will der denn von mir?*

Es braucht nicht viel, damit Kommunikation misslingt. Das zeigt das folgende Alltagsbeispiel: Oliver ist auf dem Sprung zum Unisport. Seine Freundin: „Oliver, der Mülleimer ist voll.“

Auch wenn Sie sich noch nicht mit Kommunikationspsychologie beschäftigt haben, registrieren Sie: Olivers Partnerin hat *nicht* gesagt, was sie eigentlich will.

Solche Sätze hören wir oft – Sätze, in denen eine unausgesprochene Aufforderung enthalten ist: „Du, es ist kein Orangensaft mehr im Haus.“ Oder: „Die Fahrräder müssten unbedingt mal sauber gemacht werden.“

Nehmen wir an, Oliver neigt zu Sarkasmus: Er nimmt die Aussage seiner Freundin wörtlich und gibt ihr recht: „Wie schnell bei uns immer der Mülleimer voll ist!“ („Ach, das ist ja schade!“ „Ja, unbedingt; die Räder sehen wirklich schrecklich aus!“).

Hört Oliver Kritik, antwortet er vielleicht: „Um was soll ich mich denn noch alles kümmern?“ Und wenn er den impliziten Appell überhört, ist seine Partnerin enttäuscht oder verärgert, weil sie meint, sie hätte doch gesagt, *er* solle den Müll mitnehmen (Orangensaft besorgen, die Fahrräder sauber machen): *Er muss doch wissen, dass ich das gemeint habe!*

Ein zweites Beispiel: Petra und Jonas arbeiten in einem Raum. Das Telefon von Jonas klingelt. Petra nach einigen Sekunden: „Dein Telefon klingelt.“

## 18 KOMMUNIKATION

Wie miteinander reden gelingen kann

Drei Wörter, eine überflüssige Feststellung, banale Kommunikation. Sage ich, was mein Gegenüber weiß, kann das verärgern, enttäuschen oder verunsichern.

- **Verärgern:** „Kann das Telefon nicht mal ein paar Sekunden klingeln, ohne dass Du gleich ...“ „Ich hör’ doch gut!“
- **Enttäuschen:** Er überrascht sie am Abend mit einem leckeren 3-Gang-Menu. Sie: „Das hat bestimmt viel Arbeit gemacht.“ Oder: „Das wäre aber nicht notwendig gewesen.“
- **Verunsichern:** Bianca kauft sich teure und farblich gewagte Schuhe. Sven: „Du hast ja neue Schuhe.“

Wie kann Kommunikation gelingen? Darum geht es im Folgenden. In fünf Schritten:

1. Wie Kommunikation vor sich geht – Ein Modell
2. Zwei Grundfunktionen von Kommunikation
3. Sprecherin, Sprecher: Was kann ich tun?
4. Hörerin, Hörer: Was kann ich tun?
5. Das Zusammenspiel: Was können wir tun?

### Auch wenn wir wenig sagen, sagen wir viel

„Dein Telefon klingt.“ Ein schlichter Satz, der einen großen Interpretationsspielraum eröffnet. Der Grund: Eine Äußerung enthält mehr als eine Sachaussage. „Jede Kommunikation enthält einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt“, lautet das zweite Axiom über Kommunikation, das Watzlawick u. a. formuliert haben (1996, S. 53 – zum ersten Axiom siehe S. 159).

Friedemann Schulz von Thun hat dieses Modell weiterentwickelt. Er spricht von einem *Kommunikationsquadrat*: Eine Äußerung hat vier Seiten: Mit dem

1. Inhalt einer Aussage („Dein Telefon klingelt“) teilen wir
2. etwas über uns mit (zum Beispiel: „Das stört mich“) und
3. darüber, wie wir zum Angesprochenen stehen (zum Beispiel: „Du nimmst zu wenig Rücksicht auf mich“) und was
4. unser Gegenüber tun oder unterlassen soll („Nimm den Hörer ab!“).

Der *Inhalt* (1.) einer Äußerung ist also „begleitet“ von einer *Selbstausskunft* (2.) – einer Ich-Botschaft – und einer *Beziehungsaussage* (3.) – einer Du- und/oder einer Wir-Botschaft – sowie einem *Appell* (4.).