

STUDIENBRIEF

# KOMMUNIKATION UND MITARBEITERGESPRÄCHE

STUDIENBRIEF

KOMMUNIKATION UND  
MITARBEITERGESPRÄCHE

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
Telefon +49 (0) 5322 9020-0,  
Telefax: +49 (0) 5322 9020-40  
Internet: <http://www.afwbadharzburg.de>  
Email: [bildung@afwbadharzburg.de](mailto:bildung@afwbadharzburg.de)

Copyright afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der afw Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.



FSC Umwelthinweis:

Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Grundmodelle der Kommunikation</b> .....	<b>9</b>
2.1	Was verstehen wir unter Kommunikation? .....	9
2.2	Welche Kommunikationsmodelle gibt es? .....	10
2.2.1	Ein nachrichtentechnisches Modell .....	11
2.2.2	Ein kommunikationspsychologisches Modell .....	12
2.3	Die Transaktionsanalyse .....	16
2.3.1	Was sind "Ich-Zustände"? .....	16
2.3.2	Erläuterung der einzelnen Ich-Zustände .....	17
2.3.3	Was ist eine Transaktion? .....	21
2.4	Zusammenfassung .....	25
2.5	Übungsaufgaben .....	26
<b>3</b>	<b>Sprache des Körpers</b> .....	<b>27</b>
3.1	Phonetik .....	28
3.2	Mimik .....	29
3.3	Gestik .....	31
3.4	Körperhaltung, Gang .....	33
3.5	Distanzzonen .....	35
3.6	Körpersprache und Beruf .....	36
3.7	Zusammenfassung .....	37
3.8	Übungsaufgaben .....	38
<b>4</b>	<b>Gesprächstechniken</b> .....	<b>39</b>
4.1	Partnerzentriertes Gesprächsverhalten .....	39
4.2	Ich-Botschaften .....	40
4.2.1	Was beinhalten Ich-Botschaften? .....	40
4.2.2	Welche Vorteile haben Ich-Botschaften? .....	41
4.2.3	Für welche Situationen sind Ich-Botschaften besonders geeignet? .....	41
4.3	Aktives Zuhören .....	42
4.3.1	Was ist beim Aktiven Zuhören wichtig? .....	42
4.3.2	Für welche Situationen ist Aktives Zuhören besonders geeignet? .....	43
4.4	Fragetechnik .....	43
4.4.1	Welche Vorteile bietet uns die Fragetechnik? .....	43
4.4.2	Die offene Frage .....	45
4.4.3	Die geschlossene Frage .....	45
4.4.4	Die Rückkopplungsfrage .....	45
4.5	Feedback (Rückmeldung) .....	46
4.5.1	Hinweise für das Geben von Feedback .....	47
4.5.2	Hinweise für das Empfangen von Feedback .....	48
4.6	Zusammenfassung .....	49
4.7	Übungsaufgaben .....	50
<b>5</b>	<b>Die Gesprächsvorbereitung und -nachbereitung</b> .....	<b>52</b>
5.1	Zusammenfassung .....	55

<b>6</b>	<b>Gespräche in der Führungspraxis</b>	<b>56</b>
6.1	Führungs- und Handlungsverantwortung	56
6.2	Die Mitarbeiterbesprechung	59
6.3	Das Rundgespräch	62
6.3.1	Die Gesprächs-Leitung	63
6.4	Gespräche in der Kundenbeziehung	68
6.5	Zusammenfassung	76
6.6	Übungsaufgaben	77
<b>7</b>	<b>Das Mitarbeitergespräch</b>	<b>78</b>
7.1	Das Kritikgespräch	78
7.1.1	Empfindlichkeit gegenüber Kritik	79
7.1.2	Ausgangsbedingungen eines wirksamen Kritikgesprächs	79
7.1.3	Das Vorgehen bei Kritik	80
7.1.4	Beispiel eines Kritikgesprächs	84
7.2	Das Anerkennungsgespräch	86
7.2.1	Vorbehalte der Führungskraft gegen Anerkennung	86
7.2.2	Die Technik der Anerkennung	87
7.3	Das Beurteilungsgespräch	90
7.3.1	Worauf kommt es bei einem Beurteilungsgespräch an?	90
7.3.2	Der Aufbau des Beurteilungsgesprächs	91
7.4	Gespräche der Personalförderung	94
7.4.1	Fördergespräche	94
7.4.2	Das Mitarbeiterjahresgespräch	97
7.5	Besondere Führungsinstrumente der Personalförderung	99
7.5.1	Coaching	99
7.5.2	Mentoring	103
7.5.3	Supervision	104
7.6	Zusammenfassung	104
7.7	Übungsaufgaben	106
<b>8</b>	<b>Konflikte und Kooperation</b>	<b>108</b>
8.1	Was ist ein Konflikt?	108
8.2	Ursachen und Wirkungen von Konflikten	109
8.2.1	Konflikte auf Grund der Persönlichkeit	110
8.2.2	Konflikte auf Grund der Interaktion	110
8.2.3	Konflikte auf Grund der Organisationsstruktur	110
8.3	Wie läuft ein Konflikt ab?	111
8.4	Formen der Konflikthandhabung	112
8.5	Kooperative Konfliktbewältigung	114
8.5.1	Die Phase der Problemlösung	116
8.6	Zusammenfassung	119
8.7	Übungsaufgaben	120
<b>9</b>	<b>Lösungen der Übungsaufgaben</b>	<b>121</b>
<b>10</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>129</b>
<b>11</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>130</b>
<b>12</b>	<b>Studienaufgabe Kommunikation und soziale Kompetenz</b>	<b>133</b>

# 1 Einleitung

Der Mensch ist von Natur aus kein Einzelwesen, sondern ein soziales Wesen. Dies bedeutet, dass der Mensch danach strebt, Kontakt zu anderen Personen aufzubauen. Das häufigste "Instrument", dessen sich der Mensch hierbei bedient, ist die Kommunikation. Sei es das Beisammensein mit Freunden, das Diskutieren mit Kollegen, das Verhandeln mit Kunden oder der flüchtige Gruß. Überall – ob im Privatleben oder im Beruf – haben wir es mit Kommunikation zu tun. Sie ist die Brücke zum anderen. Mit Hilfe von Sprache und Körpersignalen versuchen wir, uns verständlich zu machen und das Verhalten anderer einzuordnen und zu interpretieren. Jeder von uns kennt hierbei die Schwierigkeiten und Missverständnisse, die sich während eines Kommunikationsprozesses ergeben können. Nicht selten fragt man sich nach einem gescheiterten Gespräch:

*„Wie konnte das passieren?“.*

Gründe liegen u. a. darin, dass wir häufig nicht wissen, wie Kommunikation zu Stande kommt und welchen Einflüssen und Regeln sie unterliegt. Dies gilt nicht nur für den privaten, sondern insbesondere auch für den geschäftlichen Bereich. Gerade hier ist jedoch eine gelungene Kommunikation mit den Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten von großer Bedeutung.

Untersuchungen, in denen die Hauptaufgaben betrieblicher Vorgesetzter analysiert werden, verweisen auf die Bedeutung des Gesprächs als Führungsaufgabe. Ob durch Telefonate, Konferenzen, Anweisungen, Kontrolle; im Durchschnitt verbringen Führungskräfte 40 bis 80 Prozent ihrer Arbeitszeit damit, mit anderen einschließlich Mitarbeitern und Kunden zu reden.

Die Kontakte verteilen sich dabei auf viele verschiedene Partner, so dass der Arbeitstag der Führungskräfte durch eine große Anzahl kurzer Gesprächsepisoden bestimmt wird. Die Führungskraft kann damit als Dreh- und Angelpunkt innerhalb des Kommunikationssystems Unternehmen betrachtet werden: Im Laufe des Tages stellt sie eine Vielzahl von Verbindungen zwischen den verschiedenen Stellen des Betriebes und mit externen Personen her.

Zudem sollte Führung in Zukunft von der Führungskraft partnerschaftlicher gestaltet werden, was die gleichberechtigte Einbeziehung des Mitarbeiters in die Arbeitsabläufe bedeutet. Dabei verlieren die hierarchischen Strukturen zu Gunsten informeller und kommunikativer Beziehungen an Bedeutung.

Gespräche können aber nicht nur zweck- und leistungsbezogen betrachtet werden, sie erfüllen auch wichtige soziale und emotionale Funktionen, indem sie die Anerkennung, Hilfestellung, Beratung und Akzeptanz vermitteln, die der Mensch sich auch im Arbeitsleben erhofft.

Entsprechend häufig sind jedoch von Seiten der Führungskraft nur Anweisungen und Belehrungen zu hören, also typische Einweg-Kommunikation eines Wissenden zu einem Unwissenden. Das Gespräch – und damit eine zweisei-

tige Kommunikation –, wie sie von den Mitarbeitern und Kunden gewünscht wird, findet oft gar nicht oder doch nur selten statt. Das gegenseitige Überzeugen ist jedoch ein wichtiger Bestandteil der Kommunikation im Arbeitsalltag und eine Grundvoraussetzung, Ziele in Zusammenarbeit zu verfolgen. Unterschiedliche Einstellungen der Beteiligten müssen in Einklang gebracht werden; durch Kommunikation muss ein Konsens bezüglich der Pläne und der Handlungen erzielt werden, indem sich die Kommunikationspartner von der "Richtigkeit" ihrer Vorstellungen überzeugen. Ist man bei der Zielverfolgung nicht auf sich allein gestellt, reicht es nicht aus, klare Ziel- und Verwirklichungsvorstellungen zu haben; die Realisierungschancen hängen in gleichem Maße von der Fähigkeit ab, sich mitzuteilen und zu überzeugen. Erfolg ist somit abhängig von der eigenen Interaktionskompetenz. Diese ist bei vielen Führungskräften nur unzureichend ausgebildet. Sie verfügen häufig nicht über die entsprechenden methodisch-didaktischen, inhaltlichen und kommunikativen Kenntnisse, die die Durchführung von Gesprächen erleichtern.

### **Ziel dieses Lehrbriefes**

Führungsverhalten zeigt sich vor allem in der Fähigkeit, miteinander zu kommunizieren.

Ziel dieses Studienbriefes ist es, eigenes und fremdes Kommunikationsverhalten bewusst werden zu lassen und Wege einer konstruktiven Gesprächsführung aufzuzeigen. In diesem Brief werden Ihnen Grundkenntnisse professioneller Gesprächsführung vermittelt, womit eine partnergerechte sowie zielorientierte Kommunikation gemeint ist. Diese Grundkenntnisse sind insbesondere dann wichtig, wenn es darum geht, Konflikte und deren konstruktive Potenziale zu nutzen.

Der Studienbrief leistet zugleich einen wichtigen Beitrag für das Ziel der Personalentwicklung, Handlungskompetenz zu vermitteln. Die folgende Übersicht (Abbildung 1) nach OLFERT (2012), lässt erkennen, in welchem Umfang die Inhalte dieses Lehrbriefes zu dem Oberbegriff Handlungskompetenz gehören.

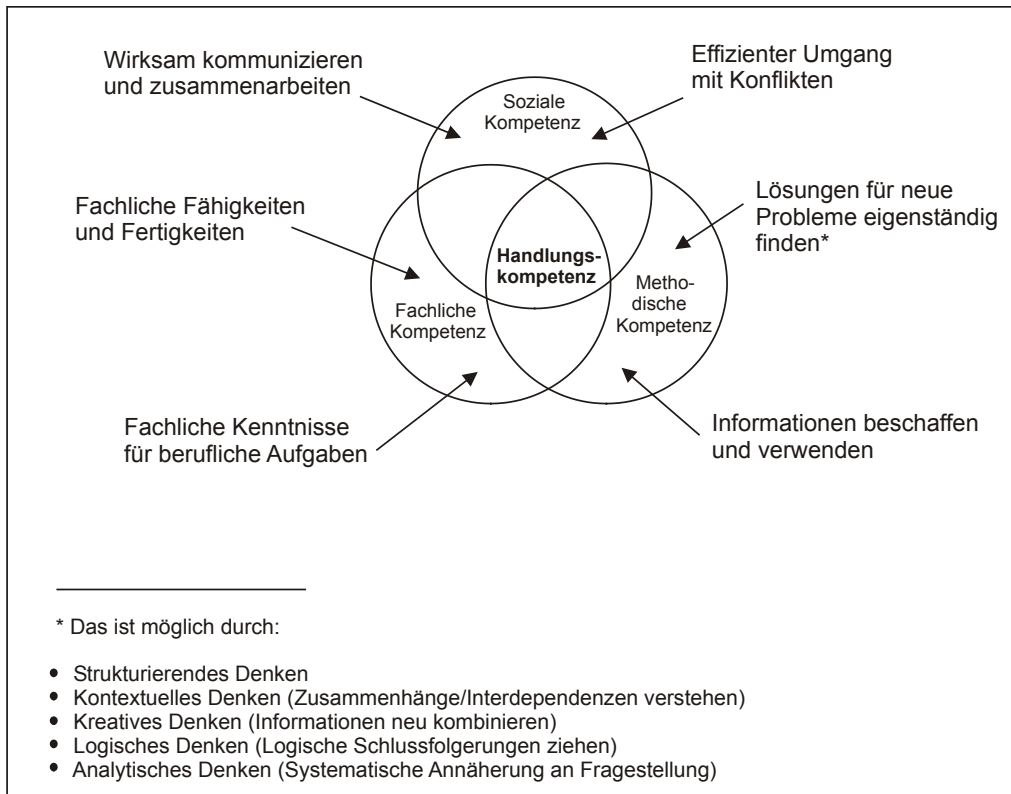


Abbildung 1: Handlungskompetenz

### Aufbau dieses Lehrbriefes

Kapitel 2 beginnt mit der Beschreibung des Begriffes "Kommunikation". Anschließend werden grundlegende Kommunikationsmodelle vorgestellt. In diesem ersten Abschnitt sollen Sie für zwischenmenschliche Spannungen und Probleme, die in einem Kommunikationsprozess auftauchen können, sensibilisiert werden.

In Kapitel 3 erfahren Sie, dass auch die Sprache des Körpers einen wesentlichen Einfluss auf eigenes und fremdes Kommunikationsverhalten hat. Sie werden sich mit den körpersprachlichen Zeichen der einzelnen Bereiche (Mimik, Gestik etc.) und ihren unterschiedlichen Funktionen beschäftigen. So lernen Sie, Körpersprache in verschiedenen Situationen gezielter zu beobachten und bewusster mit ihr umzugehen.

In Kapitel 4 werden Sie mit Einzelheiten zur Gesprächsführung vertraut gemacht. Das vermittelt Ihnen grundlegendes Rüstzeug, sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich effizient kommunizieren zu können.

Die Kapitel 5 bis 7 zeigen, wie Sie das bis dahin erlernte Rüstzeug über die Grundlagen der Kommunikation in erfolgreiches praktisches Tun innerhalb und außerhalb des Betriebes umsetzen können.

Neben bekannten Gesprächsformen, wie Mitarbeiterbesprechung, Rundgespräch (mehr als zwei Beteiligte), Kundengespräch sowie Kritik-, Anerken-



nungs- und Beurteilungsgespräch, werden zum Abschluss des Kapitels 7 Fördergespräche und Förderungsmaßnahmen behandelt, die insbesondere im Rahmen der Personalentwicklung der individuellen "Beratung" und Unterstützung von Mitarbeitern und Führungskräften dienen. Dazu rechnen hauptsächlich Coaching, Mentoring und Supervision.

In Kapitel 8 wird der enge Zusammenhang zwischen Gesprächsführung und Handhabung von Konflikten aufgezeigt. Sie erlangen Kenntnisse über Konflikte und deren Entstehung und lernen, konstruktiv mit ihnen umzugehen. Ihnen wird hierbei bewusst, wie wichtig die Gesprächsführung ist. Sie dient der Informationsvermittlung, der Konfliktvermeidung und auch der Konfliktbewältigung.

## 2 Grundmodelle der Kommunikation

### 2.1 Was verstehen wir unter Kommunikation?

Das lateinische Verb "communicare" bedeutet "eine Mitteilung machen" oder "etwas gemeinsam machen". Entsprechend ist Kommunikation von der Begriffsbedeutung her bereits ein sozialer Vorgang. Eine einheitliche Bedeutung des Begriffs "Kommunikation" gibt es jedoch nicht. Er wird oft in ganz unterschiedlicher Weise genutzt. Dem oftmals synonymen Gebrauch des Wortes "Interaktion" steht entgegen, dass es sich bei einer Interaktion stets um einen Prozess handelt, bei dem die Anwesenheit und der direkte Umgang zweier oder mehr Personen erforderlich ist, wohingegen die Kommunikation asymmetrisch verlaufen kann (wie z. B. bei einem Schriftsatz, bei dem die Anwesenheit des Adressaten nicht unbedingt erforderlich ist). Kommunikation kann als Teilaspekt der Interaktion aufgefasst werden, wenn es sich um Übertragungsprozesse handelt und ist mit dieser identisch, wenn ein Informationsaustausch in direkter Form erfolgt. Folgende Komponenten spielen hierbei eine Rolle:

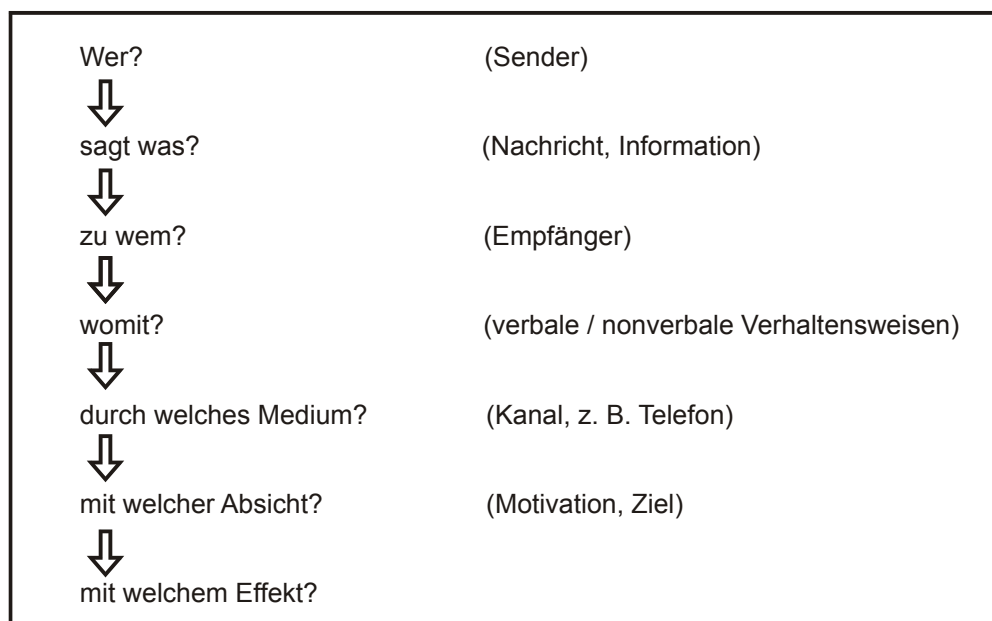


Abbildung 2: Kommunikation

Warum nimmt der Begriff "Kommunikation" in unserem Leben eine so zentrale Stelle ein? Kommunikation scheint etwas Problematisches zu sein. Wir nähern uns dem Problem, wenn wir versuchen, sein Gegenteil zu benennen. Dies stellt sich jedoch als ein sehr schwieriges Unterfangen heraus, denn das Ge-

genteil von Kommunikation scheint sich normalerweise unserer Betrachtung zu entziehen: die Isolation, die Vereinsamung.

Unser Sprachgebrauch enthält noch ein anderes Gegensatzpaar: von den kommunikativen Handlungsweisen wird häufig nicht-kommunikatives Verhalten abgehoben, bei näherem Hinsehen eine unmögliche Konstruktion. Geht man davon aus, dass Kommunikation die Funktion hat, eine – wie auch immer geartete – Beziehung zwischen zwei oder mehreren Menschen herzustellen, dann wird deutlich, dass sie sich nicht wesentlich von dem unterscheidet, was wir "verhalten" nennen. Indem ich spreche, verhalte ich mich! Aber: indem ich schweige, verhalte ich mich auch! Und das ist das Entscheidende: Man kann sich nicht **nicht** verhalten. Und somit tritt der von dem bekannten Kommunikationstheoretiker P. WATZLAWICK aufgestellte Grundsatz in Kraft:

*„Man kann nicht nicht kommunizieren“.*

Mit anderen Worten: Der Mensch sendet, wenn er mit anderen zusammen ist, unaufhörlich Signale aus. Er verhält sich, er kommuniziert. Ein in diesem Sinne unkommunikatives Verhalten ist gar nicht möglich. Denn selbst wenn man sich in Schweigen hüllt, ist dies ein Vorgang der Kommunikation. Er signalisiert:

*„Ich will mit Dir nichts zu tun haben!“*

In diesem Falle geht die Definition des Begriffes "Kommunikation" also über die reine Verbalisation hinaus und umfasst jegliches Verhalten von Personen. Diese Auffassung berücksichtigt, dass es sich bei der Kommunikation nicht um ein starres, feststehendes Gebilde handelt. Vielmehr ist sie als ein dynamischer Prozess anzusehen, der zwar einigen Regeln unterworfen, jedoch je nach Situation und beteiligten Personen variabel ist.

## 2.2 Welche Kommunikationsmodelle gibt es?

Kommunikation hat die Fähigkeit zur Wahrnehmung oder Sensibilität zur Grundlage. Ermöglicht wird dies durch das Vorhandensein von Wahrnehmungsorganen. Diese umfassen alle Sinnesorgane, einschließlich der Haut. Sie bilden die Basis für die Unterscheidung der verschiedenen Kommunikationsmodelle, über die die Informationsübermittlung erfolgt. So wird zwischen dem **visuellen** (Sehen), **auditiven** (Hören), **olfaktorischen** (Riechen) und **taktilen** (Berühren) Kommunikationskanal unterschieden.

In Anlehnung an die Kommunikations- und Informationswissenschaft lässt sich die Kommunikation zwischen Individuen als System auffassen, in dem ein Informationssender über den Akt der Kommunikation mit einem Informationsempfänger in Kontakt tritt.

## 2.2.1 Ein nachrichtentechnisches Modell

Im einfachsten Kommunikationsmodell von SHANNON und WEAVER (1949) bezeichnet Kommunikation das Übertragen einer Nachricht von einem Sender über einen Kanal zu einem Empfänger (Abbildung 3). Diese Übermittlung kann empfindlich gestört werden, wenn Beeinträchtigungen die Nachrichten verzerren oder in ihrer Verständlichkeit verändern.



Abbildung 3: Kommunikationsmodell (SHANNON & WEAVER, 1949)

In diesem nachrichtentechnischen Modell von Kommunikation hat der Sender eine Absicht, die er in Worte übersetzt und dann ausspricht, also "sendet". Der Empfänger registriert diese Worte durch Umweltgeräusche mehr oder weniger gestört oder verändert und entschlüsselt und versteht sie.

Dieses Modell beschreibt den Verlauf der Informationsübermittlung als einseitigen Prozess. Den Sender erreichen unmittelbar keine Rückmeldungen des Empfängers. Die menschliche Kommunikation hingegen ist ein Vorgang fortlaufender gegenseitiger Informationsübermittlung, so dass man von zweiseitiger oder mehrseitiger Kommunikation sprechen kann. So ist ein Gespräch immer ein gegenseitiger Informationsaustausch (Abbildung 4).

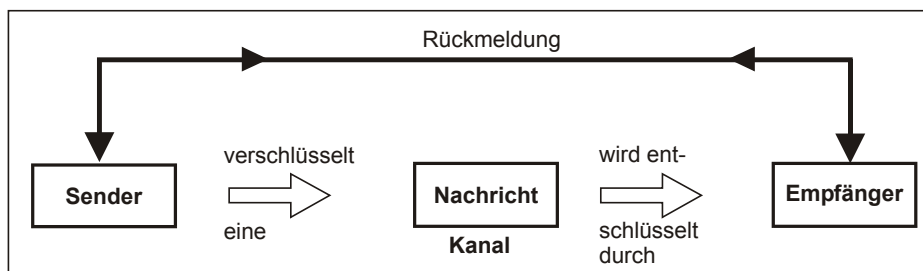


Abbildung 4: Erweitertes Kommunikationsmodell

Die Kommunikationspartner sind immer Sender und Empfänger zugleich: Der Empfänger einer Nachricht sendet, auch während er zuhört, selbst Signale an den Sender, indem er durch Körperhaltung, Mimik und Gestik etwa Interesse oder Desinteresse signalisiert. In diesem Verständnis wirkt jedes beobachtbare, d. h. jedes verbale und jedes nonverbale Verhalten auf das Gegenüber ein und gewinnt in dem jeweiligen Kontext eine spezifische Bedeutung.

"Kommunikation" besagt damit, dass ein Verhalten vorliegt, das anderen etwas mitteilt. Dieses Verhalten wird vom Verhalten anderer Personen beeinflusst und beeinflusst auch deren Verhalten wieder.

Diese Vorstellung berücksichtigt zwar, dass Kommunikation ein auf mehreren Stufen ablaufender Prozess ist, nicht aber, dass entsprechend auf allen Stu-

fen Störungen möglich sind (Abbildung 5). Zu Behinderungen der Kommunikation kann es kommen, wenn

- eine Information gesendet, aber nicht empfangen wurde
- eine Information gesendet, aber nicht verstanden wurde
- eine Information empfangen, aber nicht gesendet wurde

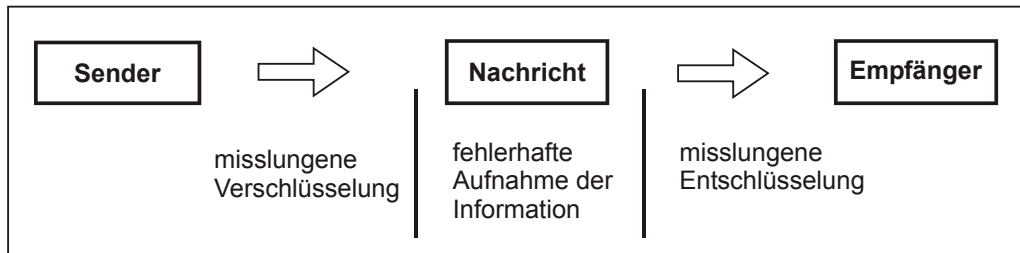


Abbildung 5: Kommunikationsstörungen

## 2.2.2 Ein kommunikationspsychologisches Modell

Das Individuum ist eingebunden in ein System von Verhaltensweisen. Als Teil eines Systems wirkt es auf die anderen Personen des Systems ein und ist zugleich Empfänger der Einwirkungen von anderen. Außerdem ist das Kommunikationssystem nach außen offen, weil alle Kommunikanten zu ihren Beziehungen innerhalb des Systems auch Beziehungen zu anderen Personen und Kommunikationssystemen unterhalten.

Das lange Zeit vorherrschende technische Modell musste nicht nur hinsichtlich des Systemcharakters der Kommunikation erweitert und ergänzt werden.

Zusätzlich wurden wichtige soziale und persönliche Einflussfaktoren auf die Kommunikation erkannt und in die Modellvorstellungen von Kommunikation aufgenommen.

Das Nachrichtenquadrat des Hamburger Psychologen FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN macht sowohl den Systemcharakter von Kommunikation als auch wichtige soziale und persönliche Einflussfaktoren der Kommunikationspartner deutlich (Abbildung 6).

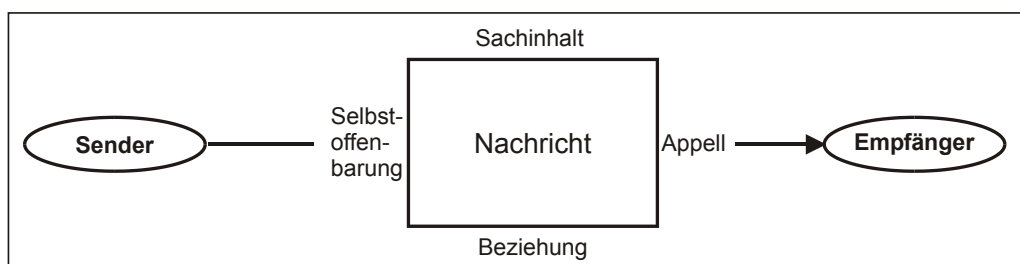


Abbildung 6: Das Nachrichtenquadrat (SCHULZ V. THUN, 1991)

Abbildung 6 zeigt, dass in einer Nachricht viele Botschaften enthalten sind. Danach hat jede Nachricht vier Seiten, die stets gleichzeitig im Spiel sind: Sachseite, Selbstoffenbarungsseite, Beziehungsseite und Appellseite. Daraus ergibt sich sowohl für den Sender die Notwendigkeit "vierseitig" zu senden als auch für den Empfänger, "vierseitig" zu empfangen.

#### 1. Die Sachseite (Sach-Botschaft oder semantische Information)

Als Erstes enthält die Nachricht eine Sachinformation, also das, worüber informiert wird. Anliegen der Sachseite ist es, die Inhalte der Sachseite (Tatsachen, Darstellungen, Informationen) von einem Sender zu einem Empfänger optimal zu übermitteln.

Nach SCHULZ V. THUN gliedern sich die Probleme auf der Sachseite in zwei Gruppen:

- Mangelnde Sachlichkeit liegt vor, wenn die Informationen zwar mitgeteilt werden, gleichzeitig aber Begleitbotschaften der anderen drei Seiten vermittelt werden, die den Informationsfluss stören.
- Mangelnde Verständlichkeit bezeichnet das sehr häufig auftretende Phänomen der Unverständlichkeit von Nachrichten.

Beide Problemgruppen sind in einem Gespräch denkbar und sehr störend. Mangelnde Sachlichkeit kann sich sehr schnell einschleichen, wenn statt des Bemühens um eine Problemlösung Überheblichkeit und Feindseligkeit das Gespräch bestimmen.

Mangelnde Verständlichkeit kann darüber hinaus sogar intendiert sein: Es kann vorkommen, dass der Gesprächspartner bewusst Andeutungen formuliert, um sein Gegenüber zu warnen, aber nicht zu verletzen.

Die Verständlichkeit einer Nachricht wird gefördert, wenn folgende Kriterien beachtet werden:

- Einfachheit
- Gliederung
- Kürze und Prägnanz
- Anregende Zusätze (um Interesse zu wecken)
- Bitten um Rückmeldung vom Empfänger, ob er die Botschaft adäquat verstanden hat

#### 2. Die Selbstoffenbarungsseite (Selbstmitteilung oder Ich-Botschaft)

In jeder Nachricht steckt auch eine Information über die Person des Senders. Entscheidend ist dafür insbesondere die Art des Senders, sich auszudrücken und die begleitende Gestik und Mimik. Der Empfänger kann deshalb die Aussagen des Senders nicht nur auf ihre sachliche Richtigkeit oder Vollständigkeit beurteilen, sondern auch daraufhin, was sie über die Motive, Fähigkeiten und Gefühle des Senders sagen. Dass bei dieser Beurteilung die Erwartungen und Erfahrungen des Empfängers eine gravierende Rolle spielen, kann die Angst des Senders, in den Augen des Empfängers als "Nieter" dazustehen, nicht vermindern. Der Sender wird also bemüht sein, ein besonders positives Bild von sich zu schaffen.

Da jeder Empfänger gleichzeitig Sender ist, stellt sich für ihn das gleiche Problem. Um in einer Begegnung einen möglichst positiven Eindruck zu hinterlassen, werden vornehmlich zwei Techniken benutzt:

- **Imponiertechniken**, die darauf zielen, die eigene Person möglichst positiv darzustellen, und
- **Fassadentechniken**, mit denen die eigene Person möglichst versteckt wird.

Die Spannung zwischen Echtheit und Fassade prägt jedes Gespräch. Insbesondere Vertreter der humanistischen Psychologie empfehlen, statt Imponier- und Fassadentechniken an den Tag zu legen, sich stets so zu geben, wie man sich wirklich fühlt. Lernziel ist **Kongruenz** bzw. **Authentizität**.

Es ist fraglich, ob es möglich ist, dieser Empfehlung immer zu folgen. Gerade in der sozialen Interaktion im Unternehmen ist die Person damit beschäftigt, den Eindruck, den eine andere Person von ihr erhält, zu steuern und zu kontrollieren. Dafür gibt es rationale Gründe: Wer bis in den letzten Winkel seiner Persönlichkeit durchschaubar ist, ist berechenbar und damit auch manipulierbar. Dagegen geht es darum, sich selbst so auszudrücken und darzustellen, dass die anderen den Eindruck erhalten, den der Sender gewünscht hat. Diese Beeinflussung, Steuerung und Kontrolle des Eindrucks wird mit den verschiedenen Begriffen Image-Kontrolle, Self-Presentation und Impression-Management bezeichnet. Statt Authentizität ist also eine geeignete Selbstdarstellung Ziel der Bemühungen auf der Selbstdarstellungsseite.

### 3. Die Beziehungsseite (Du-Botschaft)

Aus der Nachricht geht auch hervor, wie der Sender zum Empfänger steht, was er von ihm hält. Seine Nachrichten sind Aussagen, wie er die Beziehung zwischen sich und dem Empfänger sieht bzw. sehen will. Auch dieser Aspekt einer Nachricht wird wie der Selbstoffenbarungsaspekt sehr stark über die nonverbalen Informationen vermittelt.

Die Kommunikation in Organisationen hat zwangsläufig eine starke Ausprägung auf der Beziehungsseite, weil die Kommunikationspartner über ein unterschiedliches Maß an Macht verfügen. Die Beziehungen beispielsweise zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sind komplementäre Beziehungen, in denen die Partner unterschiedliche, aber sich ergänzende Rollen einnehmen. Widerspricht einer der Partner den Erwartungen, die an seine Rolle gestellt werden, kommt es sehr schnell zu Konflikten.

### 4. Die Appellseite (pragmatische Information)

Alle Nachrichten haben weiterhin die Funktion, auf den Empfänger Einfluss zu nehmen, ihn zu einer bestimmten Handlung zu veranlassen. Während die bereits besprochenen Seiten der Nachricht ausdrücken, was ist, wird mit der Appellseite versucht, eine bestimmte Wirkung zu erzielen. Sehr große Bedeutung hat dieser Aspekt einer Nachricht in der Sprache der Beeinflussung (Manipulation, Propaganda, Werbung). Die Nachricht dient dazu, den Empfänger zu veranlassen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen, zu denken oder zu fühlen.

Das falsche Senden von Appellen ist ein häufiger Grund misslungener Kommunikation. Ausschlaggebend ist hier der Unterschied zwischen sog. "**offenen**" und "**verdeckten**" Appellen.

### Beispiel

Ehepaar Zeck sitzt im Wohnzimmer vor dem Fernseher. Frau Zeck zu ihrem Mann:

„Hier zieht`s!“

Herr Zeck kommentiert diese Aussage mit einem freundlichen

„Mmmh“.

Daraufhin entzündet sich ein Streit zwischen den beiden, indem Frau Zeck ihrem Mann Sturheit und Bequemlichkeit vorwirft.

Was ist passiert?

Bei einer Analyse dieses Gesprächsverlaufes stellt man fest, dass Frau Zeck einen "verdeckten" Appell gesandt hat, d. h. der Appellcharakter war nicht zweifelsfrei zu erkennen. Frau Zeck wollte nämlich mit ihrer Aussage bewirken, dass ihr Mann aufsteht und das Fenster schließt. Dies ist nicht erfolgt, da ihr Appell nicht "offen" war, d. h. sie hat ihre Absicht nicht offen geäußert. Hätte sie gesagt: „*Hier zieht`s. Würdest du bitte das Fenster schließen?*“ wäre der Appell klar, und Herr Zeck hätte entsprechend reagieren können. Werden Appelle also direkt ausgesprochen, so hat Ihr Gesprächspartner die Chance zu verstehen, was Sie von ihm erwarten.

Die Verwendung offener Appelle setzt allerdings einige Grundhaltungen voraus, die gerade in der Kommunikation im Unternehmen nicht einfach zu realisieren sind. Der Sender muss:

- mit sich selber klar sein, d. h. selbst genau wissen, was er will,
- den Appell mit Informationscharakter ausstatten, d. h. überhaupt den Wunsch haben, den anderen zu informieren,
- die Verantwortung dem Empfänger überlassen, dem Appell nachzukommen oder nicht nachzukommen.

Wir fassen mit dem Merkwort **BASS** zusammen:

<b>Beziehungsseite:</b>	<i>Wie</i> ich zu dir stehe
<b>Appellseite:</b>	<i>Wozu</i> ich Dich veranlassen möchte
<b>Selbstmitteilungsseite:</b>	<i>Was</i> ich von mir mitteile
<b>Sachseite:</b>	<i>Worüber</i> ich Dich informiere



## 2.3 Die Transaktionsanalyse

Es soll im Folgenden ein Instrument vorgestellt werden, das uns hilft, menschliche Beziehungen – und in diesem Zusammenhang interessant die Kommunikation zwischen zwei Menschen – zu analysieren und besser zu verstehen: Die Transaktionsanalyse (TA).

Ihr Begründer war der Arzt, Psychiater und Psychotherapeut ERIC BERNE (1910-1970). Auslösendes Moment für die Entstehung der TA war seine wachsende Unzufriedenheit mit dem damals vorherrschendem Therapiebetrieb. Er hat mit der TA eine Methode entwickelt, die die damaligen psychotherapeutischen Gespräche effizienter gestaltet und auch für Laien verständlich ist. Er sorgte für eine weltweite Verbreitung seiner Methode, und sie wurde auf diesem Wege auch für die Anwendung im Management interessant. So gilt die TA als ein für alle verständliches und anwendbares Hilfsmittel, Gespräche – welcher Art auch immer – erfolgreich zu führen. Dies gelingt, indem sowohl über eigene als auch über fremde Verhaltensweisen nachgedacht wird.

Reizwörter an ganz bestimmten Stellen eines Gesprächs legen schon im Vorhinein fest, ob der Gesprächsverlauf positiv oder negativ sein wird. Um Gesprächen einen konstruktiven Verlauf zu geben, ist eine Bewusstwerdung über eigene Verhaltensweisen Voraussetzung. Nur über die kritische Auseinandersetzung mit eigenem Verhalten können eingefahrene Verhaltensmechanismen erkannt und Verhaltensalternativen entwickelt werden, die helfen, kritische Gesprächssituationen objektiv zu klären. Dies spielt insbesondere im Zusammenhang mit einer erfolgreichen Konfliktbewältigung eine große Rolle.

Die TA geht davon aus, dass die Grundlagen für individuelles Erleben und Verhalten bereits in der frühen Kindheit gelegt werden. Infolgedessen sind in jedem Menschen unterschiedliche Persönlichkeitsanteile vorhanden, die als "Ich-Zustände" am Kommunikationsprozess beteiligt sind.

### 2.3.1 Was sind "Ich-Zustände"?

#### Beispiel

Mitarbeiter Hastig kommt eine halbe Stunde zu spät ins Büro. Er sieht müde und abgespant aus. Sein Chef wartet schon ungeduldig auf ihn, da er bei einer wichtigen Besprechung erwartet wurde. Diese hat bereits begonnen.

Wie kann sich jetzt der Vorgesetzte verhalten; wie kann er reagieren?

- Möglichkeit a)** *„Abends feiern und morgens zu spät zur Arbeit kommen. Sie sollten sich einmal Gedanken über Ihre Arbeitshaltung machen, Herr Hastig!“*
- Möglichkeit b)** *„Ich sehe, Ihnen geht es nicht gut. Glauben Sie, dass Sie die Besprechung durchhalten werden?“*
- Möglichkeit c)** *„Das ist ja mal wieder typisch! Und ich kann uns wieder rausreißen!“*

**Möglichkeit d)** *„Ich bin stinksauer, Herr Hastig. Auf Ihre Ausrede bin ich gespannt!“*

**Möglichkeit e)** *„Was ist passiert?“*

**Möglichkeit f)** *„Wie regeln wir das jetzt am besten?“*

Es sind sicherlich noch viele weitere Antworten möglich. Aber allein aus diesen Beispielen wird deutlich, dass in dem Vorgesetzten je nach Antwort etwas anderes vorgegangen sein muss.

Er befand sich sozusagen in verschiedenen Ich-Zuständen, bzw. unterschiedliche Ich-Zustände setzten sich durch.

Unter einem **Ich-Zustand** verstehen wir einen Bewusstseinszustand, den wir auch als "Stimmung" bezeichnen können. Er beeinflusst unser Denken, Fühlen und Handeln und wird je nach Situation von Werten, Normen, wertfrei verarbeiteten Erfahrungen und Informationen sowie durch Gefühle ausgelöst.

Ich-Zustände sind nicht nur an den Worten, sondern auch an der ganzen Körpersprache zu erkennen.

Betrachten wir noch einmal unsere Beispiele, so können wir folgende Ich-Zustände feststellen:

Hinter den Reaktionen a) und b) versteckten sich **moralisierende** bzw. **unterstützende/fürsorgliche** Aspekte.

Die Reaktionen c) und d) waren in erster Linie **gefühlbetont**.

Die Reaktionen e) und f) dienten eher der **Informationssammlung und Lösungssuche**.

BERNE geht in seinen Überlegungen nun davon aus, dass in jedem von uns drei Persönlichkeitszustände vorhanden sind und sich (als jeweilige Ich-Zustände) zu Wort melden können. Jeder zeichnet sich durch bestimmte Verhaltensweisen aus.

Diese drei Ich-Zustände sind:

- Das Eltern-Ich (EL)
- Das Erwachsenen-Ich (ER)
- Das Kindheits-Ich (K)

## 2.3.2 Erläuterung der einzelnen Ich-Zustände

### 2.3.2.1 Das Eltern-Ich (gelerntes Lebenskonzept)

Im Eltern-Ich ist all das enthalten, was uns von den Eltern einst übermittelt und von uns übernommen wurde: Werte, Normen, Verbote, Gebote, Hilfen. Diese

in der frühen Kindheit gelernten Inhalte bestimmen unser Verhalten auch in der Gegenwart automatisch.

Das Eltern-Ich lässt sich in zwei Aspekte untergliedern (Abbildung 7): Entweder zeigt es sich **moralisierend/kritisch** oder aber **unterstützend/fürsorglich**.

Das **kritische** Eltern-Ich ist der Ich-Zustand, der zurechtweist, befiehlt, moralisiert, bewertet, verurteilt, verallgemeinert, schulmeister. Typische Ausdrucksformen sind:

- „So geht das aber wirklich nicht ...“
- „Wie oft habe ich Ihnen schon gesagt ...?“
- „Strengen Sie sich mal ein bisschen an!“
- „Sie dürfen nie vergessen ...“
- „Zu meiner Zeit ...“

Das kritische Eltern-Ich ist ein sehr schlechter Problemlöser, da es sich nur mit dem befasst, was passiert ist. Nicht die Lösung eines Problems steht im Vordergrund, sondern die Suche nach einem Schuldigen.

So haben Gespräche mit Mitarbeitern auf der Basis dieses Persönlichkeitszustandes wertenden und befehlenden Charakter. Kooperative Zusammenarbeit wird dadurch erschwert, dass durch strafenden Tonfall eine überlegene Vorgesetzten-Rolle dokumentiert wird.

Das **unterstützende** Eltern-Ich dagegen ist der Ich-Zustand, der hilft, rät, tröstet, beschützt, versteht, ausgleicht, ermutigt.

Typische Ausdrucksformen sind:

- „Machen Sie sich keine Sorgen ...!“
- „Ich mach das schon ...!“
- „Seien Sie vorsichtig ...!“
- „Kopf hoch, es wird schon wieder werden ...!“
- „Kann ich Ihnen irgendwie behilflich sein ...?“

Ein Vorgesetzter, der aus diesem Ich-Zustand heraus handelt, kümmert sich menschlich um seine Mitarbeiter. Gespräche werden verständnisvoll und sehr geduldig geführt. Nachteil: Da das unterstützende und fürsorgliche Eltern-Ich bemüht ist, den anderen vor körperlichem und/oder seelischem Schaden zu bewahren, kann es jedoch leicht passieren, dass das notwendige Sammeln von eigenen Erfahrungen erschwert wird.

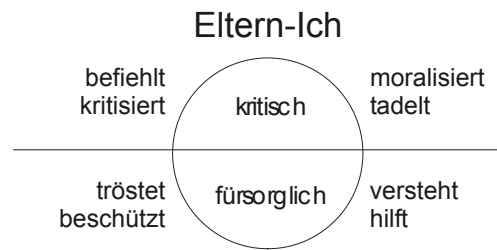


Abbildung 7: Das Eltern-Ich

### 2.3.2.2 Das Erwachsenen-Ich (überdachtes, kontrolliertes Lebensprinzip)

Die Entfaltung des Erwachsenen-Ich ist ein Prozess, der sich zeigt bei der Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit und sich bis zum Lebensende hinzieht. Dies unterscheidet das Erwachsenen-Ich vom Eltern-Ich und dem Kindheits-Ich, da letztere i.d.R. am Lebensanfang fertig ausgebildet werden und erfahrungsgemäß das Verhalten wesentlich stärker beeinflussen.

Das Erwachsenen-Ich untersucht und bewertet die Tatsachen der gegenwärtigen Realität (des "Hier" und "Jetzt"). Dabei geht es sachlich, nüchtern, leidenschaftslos vor. Es sammelt objektiv Informationen, prüft sie, wägt sie ab, um dann eine sachliche Entscheidung zu treffen (Abbildung 8).

Anstöße aus dem Eltern- und Kindheits-Ich werden kritisch geprüft und, wenn nötig, neu gestaltet.

Wenn das Erwachsenen-Ich aus uns herauströnt, so klingt es informierend, zerlegend, um Auskunft ersuchend. Typische Ausdrucksformen sind:

- „Wie sind diese Kosten entstanden?“
- „Wann könnte der Bericht fertig sein?“
- „Warum hat sich die Abfahrt verzögert?“

Das Erwachsenen-Ich ist ein guter Problemlöser, da es regulativen Charakter besitzt: es kann die anderen Zustände bewusst steuern. So ist das Ziel der TA, das Erwachsenen-Ich so zu stärken, dass der Mensch in jeder Situation frei entscheiden kann, aus welchem Ich-Zustand heraus er reagieren will. Für einen Vorgesetzten ist es besonders wichtig, dieses Ziel der TA zu verwirklichen. Er ist dann in der Lage, gerecht und der Situation angepasst zu handeln. Gespräche werden auf der Basis dieses Persönlichkeitszustandes sachlich ruhig geführt, und es herrscht eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Kooperative Zusammenarbeit wird dadurch ermöglicht.

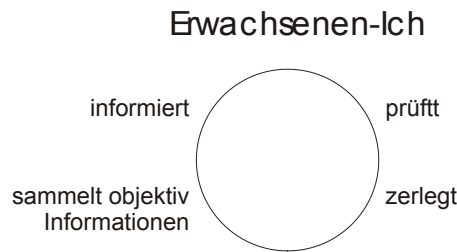


Abbildung 8: Das Erwachsenen-Ich

### 2.3.2.3 Das Kindheits-Ich (gefühltes Lebenskonzept)

Das Kindheits-Ich beinhaltet die Gefühle und Reaktionen von "damals". Egal wie alt, würdig oder souverän wir auch immer sind, in jedem von uns steckt noch ein "Dreikäsehoch" mit all den Verhaltensweisen, die Kinder gewöhnlich zeigen.

Auch das Kindheits-Ich lässt sich in zwei Aspekte untergliedern (Abbildung 9): es kann sich "natürlich" oder "angepasst" zeigen.

Im **natürlichen** Kindheits-Ich werden alle Gefühle und Impulse unzensuriert geäußert. Es lacht, jubelt, flucht, faulenz, hat Spaß, ist egoistisch, rebellisch, aggressiv, wütend, spontan und hemmungslos – kurz: es handelt frei, überlegt nicht lange, sondern sagt es oder holt es sich.

Typische Ausdrucksformen sind Worte wie:

- „Das ist ja super! Wahnsinnig ...!“
- „Juchuu ...!“
- „Toll ...!“
- „Lassen Sie mich doch in Ruhe ...!“

Mit Hilfe dieses Persönlichkeitszustandes leistet der Vorgesetzte von daher einen positiven Beitrag für das Zusammenarbeiten, als dass er seinen Mitarbeitern Spaß an der Arbeit vermittelt. Häufig ist es leider so, dass offene, natürliche Reaktionen nicht in das Rollenverständnis eines Vorgesetzten hineinpassen. Jeder Vorgesetzte sollte sich jedoch um spontane und kreative Verhaltensweisen (z. B. spontane Begeisterung, Lob) bemühen. Dies sorgt bei den Mitarbeitern für mehr Arbeitszufriedenheit und Freude an der Arbeit.

Anders sieht es im **angepassten** Kindheits-Ich aus. Wenn jemand in diesem Zustand ist, versucht er sich wie "Mamas Liebling" zu benehmen. Es wird das getan, was von ihm erwartet wird, gehorcht, hat permanent Angst, etwas falsch zu machen, ist höflich, unterwürfig und bleibt passiv.

Typische Ausdrucksformen:

- „Entschuldigung, es kommt nicht wieder vor.“
- „Natürlich, selbstverständlich ...“
- „Es tut mir leid ...!“

- „Was sollte ich denn machen?“

Eine angepasste Kind-Haltung kann nicht mit den Aufgaben eines Vorgesetzten in Einklang gebracht werden. Er sollte selbstbewusst und zielstrebig seine Mitarbeiter führen und nicht in die Rolle eines "Ja-Sagers" verfallen.

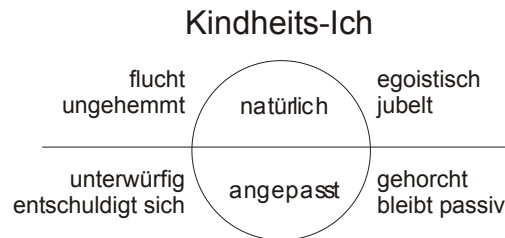


Abbildung 9: Das Kindheits-Ich

### 2.3.3 Was ist eine Transaktion?

Bis jetzt haben wir uns darauf beschränkt herauszufinden, aus welchem Ich-Zustand eine Aussage kommen kann. Eine Transaktion geht nun einen Schritt weiter. Sie setzt einen Austausch zwischen zwei Personen voraus und besteht aus einem **Reiz** (Transaktionsreiz, z. B. eine Frage) und einer **Reaktion** (Transaktionsantwort).

Auf die Frage:

„Wo liegt die Akte XY?“ kann es beispielsweise drei Antworten geben:

1. „Im dritten Regal oben rechts“.
2. „Sehe ich so aus, als ob ich das wüsste?“
3. „Wenn Sie ein bisschen mehr Ordnung halten würden, wüssten Sie es jetzt.“

Ziel einer Transaktionsanalyse ist es jetzt herauszufinden, welcher Ich-Zustand für den Reiz und welcher Ich-Zustand für die Antwort verantwortlich war. Die Analyse von Transaktionen unter Zuhilfenahme der Ich-Zustände ermöglicht dem Vorgesetzten, ein Gespräch für alle Beteiligten zur größtmöglichen Zufriedenheit zu führen.

Es gibt drei Arten von Transaktionen, die wir mit anderen haben können:

1. Die parallele Transaktion
2. Die Überkreuz-Transaktion
3. Die verdeckte Transaktion

### 2.3.3.1 Die parallele Transaktion

Von einer parallelen Transaktion ist die Rede, wenn der Empfänger einer Nachricht aus **demselben** Ich-Zustand heraus reagiert, in dem er angesprochen wurde. Der Gesprächsverlauf ist vorhersehbar, ohne Überraschungen.

#### Beispiel

1. „Wo ist die Akte XY?“
2. „Drittes Regal rechts oben.“

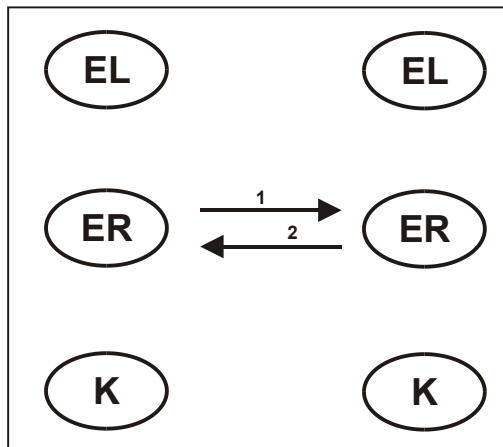


Abbildung 10: Parallele Transaktion

Solange Reiz und Reaktion parallel verlaufen, kann die Kommunikation unbegrenzt und konfliktfrei weiterlaufen. Geht es um einen Gesprächsfortschritt im Sinne von sachlichem Informationsaustausch und konstruktiver Problemlösung, so sind ausschließlich Parallel-Transaktionen im Erwachsenen-Ich weiterführend. Bei den anderen Parallel-Transaktionen kann es lediglich zu einem guten Gesprächsklima bzw. Kontakt kommen: man sendet sozusagen "auf einer Welle".

### 2.3.3.2 Die Überkreuz-Transaktion

Es handelt sich um eine Überkreuz-Transaktion, wenn der Empfänger aus einem **anderen**, vom Sender unerwarteten, Ich-Zustand heraus reagiert, in dem er angesprochen wurde. Das ursprüngliche Thema ist damit beendet.

### Beispiel

1. „Wo ist die Akte XY?“
2. „Wenn Sie nicht immer so unordentlich wären, dann wüssten Sie es.“

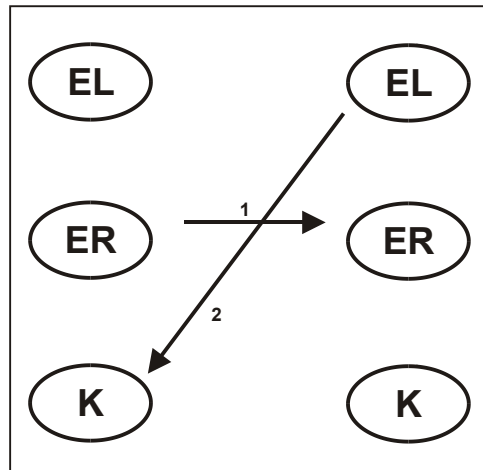


Abbildung 11: Die Überkreuz-Transaktion

Da der Empfänger die Erwartungen des Senders nicht erfüllt, kommt es zu Enttäuschungen und Konflikten.

Wird der Sender mit einer Überkreuz-Transaktion konfrontiert, so ist es hilfreich diesem ungünstigen Gesprächsverlauf ein bisschen die Schärfe zu nehmen:

- Anstatt auf unerbetene Ratschläge ablehnend zu reagieren, sich bei seinem Gesprächspartner erst einmal bedanken, dass er einem helfen will.
- Bei der Bitte um Hilfe nicht gleich fragen, was und warum er helfen soll, sondern erst dem anderen signalisieren, dass man gerne helfen würde.

#### 2.3.3.3 Die verdeckte Transaktion

Diese Art der Transaktion ist sehr schwierig zu durchschauen, da die Absicht des Senders nicht klar zu erkennen ist. Hinter einer scheinbar offenen Botschaft versteckt sich eine unausgesprochene: es wird etwas anderes gesagt, als gemeint ist.

In dem folgenden Beispiel wird die verdeckte Transaktion durch eine gestrichelte Linie gekennzeichnet.

Die Entscheidung über das Verhalten und Vorgehen fällt nicht auf der sozialen (offenen), sondern auf der psychologischen (verdeckten) Ebene.



**Beispiel**

1a; offen: „Herr Hurtig, ich brauche die Akte XY!“

1b; verdeckt: „Dem muss ich immer jede Kleinigkeit sagen. Kann er nicht mal mitdenken?“

2a; offen: „Ja, wenn Sie mir sagen, wo die ist!?“

2b; verdeckt: „So ein Blödsinn, immer lässt er mich flitzen. Ich bin doch nicht sein Dienstmädchen!“

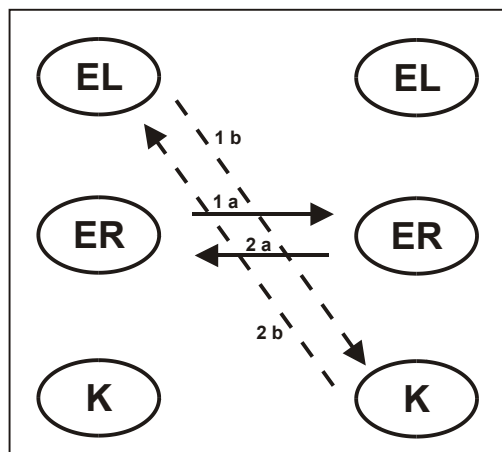


Abbildung 12: Die verdeckte Transaktion

Verdeckte Transaktionen werden immer dann bevorzugt, wenn der Sender nicht offen aussprechen will, was er denkt und fühlt. Vage Unterstellungen, Ironie und unterschwellige Angriffe bestimmen hier das Bild der Kommunikation. Konflikte und Missverständnisse sind somit bei einem Gespräch, welches zunehmend aus verdeckten Transaktionen besteht, vorprogrammiert. Der Empfänger einer verdeckten Transaktion hat im Grunde nur die Möglichkeit, diese gewissermaßen zu "durchkreuzen". Damit ist gemeint, bei seinem Gesprächspartner nachzuhaken und zu fragen, was er mit seiner Aussage "gemeint" hat. Eine klare Antwort zu geben, ist aber eigentlich genau das, was der Sender vermeiden wollte. Ihm wird gewissermaßen "der Wind aus den Segeln" genommen.

Es ist sehr schwierig zu beurteilen, welcher Ich-Zustand nun gut oder schlecht ist. Tatsache ist, dass jeder Ich-Zustand seine Vor- und Nachteile hat. Für erfolgreiche Kommunikation gilt generell als erstrebenswertes Ziel, jeden Ich-Zustand der Situation angepasst zur freien Verfügung zu haben. Die Aufgabe einer Führungskraft würde in diesem Zusammenhang darin bestehen, sowohl die eigenen als auch die Ich-Zustände des Mitarbeiters zu erkennen und richtig einzuschätzen. Basierend auf diesem Wissen, ist er dann in der Lage, über angepasste eigene Verhaltensänderung, auch veränderte Reaktionen bei seinen Mitarbeitern zu bewirken.

## 2.4 Zusammenfassung

Kommunikation ist die Grundvoraussetzung zum gegenseitigen Verstehen, zur Koordination aller Tätigkeiten und somit auch Voraussetzung zur Zusammenarbeit.

Die Interpretationen der sozialwissenschaftlichen Theorien reichen von der Auffassung, Kommunikation sei lediglich ein technischer Vermittlungsvorgang, bis zur Annahme, Kommunikation bedingt soziale Vorgänge.

Kommunikation ist, allgemein gesagt, ein Verhalten, das anderen etwas mitteilt. Somit hat jegliches Verhalten in einer zwischenmenschlichen Situation Mitteilungskarakter, ist Kommunikation. Das Verhalten jedes Einzelnen wirkt auf das Verhalten der anderen ein und wird wiederum vom Verhalten der anderen bedingt.

Kommunikation hat immer Systemcharakter. Bei der Vermittlung von Informationen spielen

- Sachaspekte
- Beziehungsaspekte
- Selbstoffenbarungsaspekte
- Appellaspekte

eine Rolle. Es werden also sachbezogene Informationen vermittelt, wobei die Art und Weise der Übermittlung Rückschlüsse auf die Beziehung zwischen Sender und Empfänger ermöglicht.

Gestik, Mimik, Betonung geben Zusatzinformationen über Motive, Fähigkeiten und Gefühle. Mit jeder Nachricht wird auch versucht, beim Empfänger etwas zu erreichen.

Um näher analysieren zu können, was während eines Kommunikationsprozesses auf der Beziehungsebene abläuft, bietet die psychologische Methode der Transaktionsanalyse einen guten Ansatzpunkt. In diesem Modell werden drei Persönlichkeitsanteile beschrieben, die in jedem Menschen vorhanden sind:

- Eltern-Ich
- Erwachsenen-Ich
- Kindheits-Ich

Das Modell der TA ist nicht nur für die Gesprächsführung ein zentrales Hilfsmittel. Vielmehr regt sie zum Überdenken eigener und fremder Verhaltensweisen an. Sie ermöglicht die Entwicklung von Verhaltensalternativen mit ihren Konsequenzen und damit den reflektierten und konstruktiven Umgang mit Konflikten.

## 2.5 Übungsaufgaben

### Aufgabe 1:

Vier Seiten einer Nachricht und Transaktionsanalyse

Folgendes Rundschreiben bekamen die Mitarbeiter eines Unternehmens per Hauspost zugestellt:

#### **Rundschreiben**

*Betr.: Missbrauch von Diensttelefonen*

Über verschiedene Quellen ist kürzlich zu uns durchgesickert, dass sich eine Reihe von Beschäftigten in geschäftsschädigender Weise der vorhandenen Diensttelefone bedienen. Um es deutlicher auszudrücken: Die Telefone werden für andere als geschäftliche Zwecke benützt. Nachdem unser Vertrauen offensichtlich von einigen Beschäftigten unseres Unternehmens missbraucht wird, möchten wir alle Betroffenen, d. h. alle diejenigen, die in der Vergangenheit die Telefone verstärkt für private Zwecke genutzt haben oder das noch vorhaben, in aller Deutlichkeit darauf hinweisen, dass ihr Verhalten nicht akzeptiert werden kann und wird. Zukünftig werden wir verschärft Überschreitungen dieser Art nachgehen. Konsequenzen für den Betroffenen behalten wir uns vor.

Geschäftsleitung

### Fragen:

1. Versuchen Sie, für dieses Rundschreiben die darin enthaltenen Botschaften zu formulieren.
  - Sache
  - Beziehung
  - Selbstoffenbarung
  - Appell
2. Aus welchem Ich-Zustand heraus wurde dieses Rundschreiben geschrieben?
3. Welchen Ich-Zustand spricht es beim Leser aller Wahrscheinlichkeit nach an?
4. Welcher Ich-Zustand wäre eher angemessen?