

LernLetter Kommunikation – Grundlagen

Modelle und Arten, Störungen und Regeln

Dieser LernLetter beschreibt das Sender-Empfänger- und das Vier-Ohren-Modell, verschiedenen Arten, Kommunikation zu klassifizieren sowie Hindernisse und Regeln für gute Kommunikation.



LernLetter Kommunikation – Grundlagen

Modelle und Arten, Störungen und Regeln

1. Das Vierohrige Sender-Empfänger-Modell

Sender-Empfänger-Modell

Ein Kommunikationsmodell versucht wissenschaftlich zu beschreiben, wie Kommunikation funktioniert. So vielfältig die Kommunikation ist, so vielfältig sind auch die Modelle, die in der Literatur beschrieben werden.

Ein einfaches Kommunikationsmodell besteht aus drei Komponenten: Sender, Nachricht und Empfänger. Jede Nachricht wird vom Sender kodiert, übertragen und dann vom Empfänger dekodiert. Gleichzeitig oder zeitversetzt laufen natürlich auch Nachrichten zurück – als (unter)bewusstes Feedback oder als Teil eines Dialogs.

Gemeinsam ist den meisten Modellen, dass sie davon ausgehen, dass Kommunikation nur dann funktioniert, wenn Sender und Empfänger »die gleiche Sprache sprechen«. Das ist wörtlich zu verstehen, aber auch im übertragenen Sinne. Zu einer guten Kommunikation gehört nicht nur, dass man den anderen verstehen kann, sondern auch will.

Vier Ohren

Das Interessante und auch Schwierige in der Kommunikation ist, dass bei der Kodierung und Dekodierung Missverständnisse aufkommen können. Sie kennen bestimmt den Ausdruck »Der Ton macht die Musik«. D.h. bei einer Kommunikation spielt nicht nur der eigentliche sachliche Inhalt eine Rolle, sondern auch die Art, wie er übermittelt und aufgenommen wird.

LERNLETTER



Ein LernLetter ergänzt die Ausführungen eines eLearning Angebots, eines Webinars oder einer Präsenz-veranstaltung.

Ein LernLetter ist keine Abschrift aus dem übrigen Stoffangebot, sondern soll bewusst einen eigenen Weg auf den zu vermittelnden Stoff bieten.

Bitte beachten Sie, dass alle Angaben und Ausführungen in den LernLettern urheberrechtlich geschützt sind.

© 2016, Gita GmbH,
Herrsching

Gita GmbH
Leitenhöhe 21
82211 Herrsching

www.das-wuttke-team.com



Nach Schulz von Thun hat eine Nachricht zum Beispiel vier Aspekte:

- eine Sachinformation (worüber der Sender informiert),
- eine Selbstkundgabe (was er von sich zu erkennen gibt),
- einen Beziehungshinweis (was Sender und Empfänger voneinander halten) und
- einen Appell (was man erreichen möchte).

Zusammengefügt, sieht das dann so aus:



Wir hören also auf vier Ohren und sprechen mit vier Mündern. Da kann schon mal was in den falschen Kanal kommen. Und das gilt für alle Kommunikationsarten, mündlich wie schriftlich, persönlich wie über Technik vermittelt.

Nonverbale Kommunikation

Neben der geschriebenen bzw. gesprochenen Kommunikation gibt es auch noch die nonverbale Kommunikation. Sie unterscheidet die

- **Körpersprache** – die nonvokale nonverbale Kommunikation. Dazu zählen Gestik, Mimik und Kinesik (Körperhaltung und Bewegung), das Verhalten im Raum, das taktile Verhalten (Berührungsverhalten) und olfaktorische Verhalten (Geruchsverhalten).
- **Paralinguistik** – die vokale nonverbale Kommunikation. Sie beschreibt alles, was neben der akustisch zu hörenden Wortfolge zum Ausdruck kommt. Sie sorgt dafür, dass die sprachlichen Botschaften besser verstanden werden können. Zur Paralinguistik gehören Lautstärke, Stimmhöhe, Intonation, Sprechtempo, Modulation, zeitliche Abstimmung und Dehnungen, aber auch Lachen, Seufzen oder Schreien, die als selbstständige Formen auch ohne verbale Sprache geäußert werden können.

Keine Antwort ist auch eine Antwort

Wir sind ständig »auf Sendung«, ob wir wollen oder nicht. Unsere Körperhaltung (s. nonverbale Kommunikation) sendet eine Botschaft, ob wir wollen oder nicht. Und wenn wir auf eine Frage schweigen oder auf eine E-Mail nicht reagieren, so kommt das bei der Gegenseite auch als eine Botschaft an, frei nach dem Motto »Keine Antwort ist auch eine Antwort«.

Dieses ständige Senden führt übrigens manchmal noch zu einem weiteren Missverständnis: Wann hat die Kommunikation eigentlich begonnen? Für Ihren Kunden vielleicht bereits, als im Testlauf was schief lief und der zuständige Techniker nicht weiterhelfen konnte; für Sie aber erst, als Sie mit



den Telefonanruf des Kunden entgegennehmen. Je nachdem, wo wir den Startpunkt selbst sehen, können wir vom Verhalten der Gegenseite sehr überrascht werden.

Zum Reflektieren

Haben Sie selbst schon Missverständnisse erlebt, die durch die vier Nachrichten Aspekte entstanden sind? Wie haben Sie es gemerkt? Und wie das Missverständnis beseitigt?

Oder haben sich schon mal Spannungen daraus ergeben, dass Sie den Startpunkt einer Kommunikation anders wahrgenommen haben als die andere Seite?

2. Kommunikationsstörungen

Neben dem Hören auf dem falschen Ohr oder dem Sprechen mit dem falschen Mund, gibt es noch viele mögliche Kommunikationsstörungen. Meist denken wir bei »Störung« an technische Aspekte, dass zum Beispiel der E-Mail-Server nicht funktioniert.

Aber Störungen kann es auch auf einer anderen Ebene geben: Der Sender sendet seine Kommunikation aus einem bestimmten Weltbild heraus. Dieses Weltbild ist geprägt durch Erziehung, Umfeld und Kultur. Der Empfänger wiederum verwendet sein Weltbild bei der Interpretation der empfangenen Signale. Je unterschiedlicher die Weltbilder von Sender und Empfänger sind, desto größer ist die Gefahr von Kommunikationsproblemen bzw. Störungen in der Kommunikation. Diese Störungen sind aber nicht nur ein Problem für sich, sie erhöhen auch die Wahrscheinlichkeiten von Konflikten.

Störungen, die verhindern, dass sich Sender und Empfänger verstehen, können auf vier Ebenen entstehen:

Störungen im Kommunikationskanal, z.B.

- Es ist zu laut.
- Es ist nichts oder zu wenig zu sehen.

Störungen im Kommunikationscode, z.B.

- Der Sender verwendet Fremdwörter, die der Empfänger nicht kennt.
- Sender und Empfänger interpretieren Körpersprache aufgrund verschiedener Kulturen unterschiedlich. Zum Beispiel kann Kopfnicken Ablehnung anstatt Zustimmung ausdrücken.



Psychologische Störungen, z.B.

- Sender und Empfänger verhalten sich nicht kooperativ, beispielsweise durch Aussagen wie »Sie haben ja keine Ahnung«.
- Unwohlsein bei Sender und/oder Empfänger (z.B. Hunger, Müdigkeit, Stress).

Technische Störungen, z.B.

- Starkes Rauschen in der Leitung bei einem Telefongespräch.
- Ausfall der Präsentationstechnik (Beamer, Software etc.)

All diese möglichen Störungen führen dazu, dass eine der größten Fallen in der Kommunikation ist, anzunehmen, dass eine gesendete Information auch tatsächlich richtig, d.h. wie beabsichtigt, angekommen ist.

Zum Reflektieren

1. Kommen bestimmte Störungen bei Ihnen im Projekt oder Unternehmen häufiger vor?
2. Würden Sie sich eine Änderung aktuell wünschen? Welche?
3. Bei welcher Gelegenheit könnten Sie diese Änderung adressieren?

3. Regeln guter Kommunikation

Literatur darüber, wie man am besten miteinander kommuniziert, gibt es sehr viel. Die fünf folgenden Regeln bieten aber ein gutes Grundgerüst:

- **Aktives Zuhören** – Die personenorientierte Gesprächsführung. Es ist eine innere Grundhaltung des Zuhörers. Ziel ist es, den Gesprächspartner möglichst gut zu verstehen. Dabei geht es nicht ausschließlich um das wörtlich Gesagte, sondern vor allem um das wirklich Gemeinte, d.h. die Gefühle, Gedanken und Bedürfnisse des anderen. Wenn Sie aktiv zuhören wollen, müssen Sie Interesse an Ihrem Gegenüber und dessen Aussagen haben.
- **Effektives Zuhören** – Durch Beobachtung des Sprechenden nehmen Sie Gesten und Mimik wahr. Sie sollten darüber nachdenken, was Sie sagen wollen, bevor Sie antworten, Fragen stellen, wiederholen und Rückmeldung geben.
- **Feedback** (konstruktive Rückmeldung) – Lässt sich durch die Frage »Verstehen Sie, was ich dargelegt habe?« beschreiben, die normalerweise durch den Sender gestellt wird. Ein weiteres Beispiel ist, dass der Empfänger den Sachverhalt noch einmal zusammenfasst: »Ich habe verstanden, dass ...«
- **Gemeinsame Räumlichkeiten** (Colocation) – Es vereinfacht die Kommunikation, wenn die Projektteammitglieder in einem gemeinsamen Büro(gebäude) zusammenarbeiten, anstatt z.B. an verschiedenen Standorten oder in den Büros ihrer Fachabteilungen. In manchen



Organisationen heißt so ein Projektzimmer auch »War Room«. Dies ist in größeren, insbesondere bei internationalen Projekten, nicht immer möglich.

- **Metakommunikation** – Über das Reden reden, über das Kommunizieren kommunizieren – und das nicht nur bei der Kommunikationsplanung. Einfach mal innerlich einen Schritt zurücktreten und sich fragen, *warum* da gerade Missverständnisse auftreten. Und dann die Störung beseitigen. Erfordert Übung, ist aber häufig die einzige Möglichkeit systematische Kommunikationsstörungen zu beheben.

Zum Reflektieren

Welche dieser Regeln nutzen Sie bereits? Welche könnten Sie einführen oder verstärkt nutzen, um Ihre Kommunikation zu verbessern?