

Dr. Gerhard Friedrich

Gesprächsführung - Kommunikation¹

In einem Gespräch werden Informationen ausgetauscht. Diesen Austausch bezeichnet man als Kommunikation. Jeder der Beteiligten ist abwechselnd sowohl Empfänger als auch Sender von Informationen. Kommunikation ist also immer ein Prozess, der aus dem Senden einer Nachricht, deren Empfang und einer darauf folgenden Reaktion, der neuen Nachricht, besteht.

Der Inhalt der ausgetauschten Informationen kann belanglos sein ("Das Wetter ist heute besser als gestern") oder, zumindest für einen der Gesprächspartner bedeutungsvoll ("Ich lege keinen Wert mehr auf Ihre Mitarbeit").

Die Informationen können als Wörter oder Sätze ("verbal") oder auch mittels Gesten, Mimik, Körperhaltung oder Tonfall gesendet und empfangen werden. Dementsprechend unterscheidet man zwei Arten der Kommunikation:

- verbale Kommunikation;
- nichtverbale Kommunikation.

Auch das Abwenden des Kopfes, Schweigen oder gar Verlassen des Raumes enthält eine Nachricht für den Kommunikationspartner.

Man kann nicht nicht kommunizieren, hat WATZLAWICK im Rahmen seiner Kommunikationstheorie postuliert.

Betrachtet man ergänzend zu den Kanälen, über die Informationen ausgetauscht werden, die Inhalte, so kann man grob zwei Ebenen unterscheiden:

- Inhaltsebene;
- Beziehungsebene.

Der Inhaltsebene werden sachliche Informationen zugeordnet. Als Beispiel:

"Da ist ein Fehler in Ihrem Entwurf", sagt der Vorgesetzte zu seinem Mitarbeiter, der ihm den Entwurf zu einem längeren Brief vorgelegt hat.

Beim betroffenen Mitarbeiter kommt jedoch nicht nur die Nachricht "Fehler im Entwurf" an, sondern er hört möglicherweise heraus, er habe nicht sorgfältig gearbeitet, oder der Vorgesetzte sei von ihm enttäuscht oder dieser habe den Entwurf bis ins Detail studiert usw. Welche Nachrichten, die über die rein "sachlichen" Informationen hinausgehen, der Gesprächspartner wahrnimmt, hängt in hohem Maße von der Beziehung zwischen den beiden Gesprächspartnern ab; ob es

¹ Teilnehmerunterlage, erstmals erstellt für das Seminar "Psychologische und soziologische Grundlagen der Personalarbeit" bei der Daimler Benz AG.

sich also, wie in unserem Beispiel, um den Vorgesetzten handelt oder um einen Kollegen und auch, welche Erfahrungen er mit dem Betreffenden bisher gemacht hat. In unserem Beispiel könnte der Mitarbeiter z.B. antworten: "Vielen Dank, dass Sie mich darauf aufmerksam machen" aber auch "Dabei habe ich mir so viel Mühe gegeben" oder "Meinen Sie, dass man das ganz anders schreiben müsste oder geht es nur um kleinere Korrekturen". Dies sind durchwegs Reaktionen auf den gleichen Inhalt auf der Sachebene, der jedoch in Abhängigkeit von der Beziehungsebene unterschiedlich interpretiert worden ist. Dabei spielt die schon oben beschriebene nichtverbale Kommunikation zusätzlich eine wesentliche Rolle.

Innerhalb der Beziehungsebene kann man in Anlehnung an FITTKAU drei Arten von Nachrichten unterscheiden:

- Appell
- Selbstoffenbarung;
- Definition der Beziehung.

Zur Illustration jeweils ein Beispiel zu der oben geschilderten Situation:

Sachinhalt:	Es ist ein Fehler im Manuskript.
Appell:	Schreiben Sie das neu.
Selbstoffenbarung:	Ich bin unzufrieden mit Ihrer Arbeit.
Beziehungsdefinition:	Ich bin der Chef und entscheide, ob etwas richtig oder falsch ist.

Neben dem Sachinhalt können also viele, recht unterschiedliche Botschaften in einer Aussage enthalten sein, wobei dies auch dem "Sender" nicht immer bewusst ist. Der "Empfänger" muss versuchen, die wirkliche Botschaft herauszuhören; dies gelingt nicht immer und daraus können Probleme entstehen. In unserem Beispiel könnte es sein, dass der Vorgesetzte der Meinung ist, der Entwurf sei sehr gut, nur enthalte er eben einen (einzigen) Fehler. Eine gekränkte Reaktion seines Mitarbeiters könnte ihn jedoch verärgern, weil er auf ein "sachliches" Arbeitsklima Wert legt. Wenn er nun daran Kritik übt, könnte dies wiederum beim Mitarbeiter den Eindruck verstärken, der Vorgesetzte sei mit seinem Entwurf unzufrieden usw.

Missverständnisse entstehen häufig durch Interpretationen, die sich auf die Beziehungsebene stützen. Einerseits wäre jedes Gespräch ohne diese ergänzende Ebene des Informationsaustausches unmöglich, andererseits sind jedoch gerade diese Nachrichten oft unklar, doppeldeutig oder kaum wahrnehmbar. Die Gesprächspartner haben dann den Eindruck, aneinander vorbeizureden - dies kann wörtlich verstanden werden, denn sie kommunizieren tatsächlich auf verschiedenen Ebenen. Kommunikationsstörungen dieser Art können den Verlauf eines Gespräches schwer belasten.

Mittel zur Beseitigung von Kommunikationsstörungen

Zur Beseitigung von Missverständnissen eignen sich vor allem zwei Mittel. Einerseits kann der Empfänger einer Nachricht dem "Sender" rückmelden, welche Information bei ihm angekommen ist; er gibt diesem "Feedback". In unserem Beispiel könnte der Mitarbeiter also sagen: "Ich habe den Eindruck, dass Sie mit dem Entwurf sehr unzufrieden sind".

Eine weitergehende Methode zur Klärung von Kommunikationsstörungen ist die Metakommunikation, das Kommunizieren über die Kommunikation. Damit ist gemeint, dass die Gesprächspartner Eindrücke über den Gesprächsverlauf austauschen und diesen gemeinsam analysieren. In unserem Beispiel könnte der Mitarbeiter auf die Verärgerung des Chefs reagieren, indem er z.B. sagt: "Ich habe den Eindruck, dass gar nicht der Entwurf das eigentliche Problem ist. Ich weiß zwar, dass ich Sie irgendwie verärgert habe, aber ich komm nicht drauf, wodurch". Wenn der Vorgesetzte darauf eingeht, und nun seinerseits schildert, wie er das Gespräch erlebt hat, ergibt sich damit eine Metakommunikation.

Die Beseitigung von Kommunikationsstörungen gelingt umso leichter, je symmetrischer die Gesprächssituation ist; andernfalls ist es für den Mitarbeiter eventuell gar nicht möglich, eine Metakommunikation einzuleiten, weil dies der Chef als Anmaßung empfinden könnte ("Mich interessieren nicht Ihre Eindrücke, sondern Ihre Arbeitsergebnisse. Also lenken Sie nicht vom eigentlichen Thema ab", könnte z.B. ein Vorgesetzter antworten).

Ein häufiges Hindernis für die Beseitigung von Kommunikationsstörungen ist auch das Beharren auf "Sachlichkeit", ohne die wichtige Rolle der Beziehungsebene mit in Betracht zu ziehen und anzuerkennen. Dies kann, wie im letzten Beispiel, mit einem autoritären Führungsstil verbunden sein, tritt aber auch bei eher kooperativ führenden Führungskräften auf (z.B.: "Ich habe nur gesagt, dass Ihr Entwurf einen Fehler enthält. Das ist weder eine Kritik noch ein Lob, sondern eine rein sachliche Feststellung. Es geht also um den vorletzten Absatz ...").

Merkmale des Gesprächsverhaltens

Sie finden im Folgenden eine Reihe von Merkmalen des Gesprächsverhaltens, die sich auf die Möglichkeit einer Konfliktregelung oder -lösung förderlich oder hinderlich auswirken.

	Förderliche Verhaltensweisen	Hinderliche Verhaltensweisen
1	Für den Gesprächspartner positive äußere Gesprächsbedingungen schaffen	Für den Gesprächspartner negative äußere Gesprächsbedingungen schaffen
2	Sich auf den Gesprächspartner konzentrieren	In Akten blättern, zwischendurch telefonieren etc.
3	Sich ruhig verhalten	Im Raum auf und abgehen etc.
4	Den Gesprächspartner ansehen	Den Gesprächspartner nicht ansehen
5	"Aktiv" zuhören	Keine Reaktionen zeigen
6	Den Gesprächspartner ausreden lassen	Den Gesprächspartner unterbrechen
7	Äußerungen des Gesprächspartners aufgreifen, darauf Bezug nehmen	Äußerungen des Gesprächspartners, die eine Reaktion erforderten, übergehen
8	Fragen des Gesprächspartners beantworten	Auf Fragen des Gesprächspartners ausweichend reagieren
9	Bei Unklarheiten beim Gesprächspartner rückfragen	Bei Unklarheiten eine bestimmte Deutung unterstellen
10	Die Möglichkeit, unter bestimmten Voraussetzungen seine Meinung zu ändern, einräumen	Die Unverrückbarkeit des eigenen Standpunktes betonen
11	Die Berechtigung des Gesprächspartners, eine abweichende Meinung zu vertreten, anerkennen	Eine abweichende Meinung des Gesprächspartners scharf verurteilen
12	Einwände des Gesprächspartners ernsthaft prüfen (darauf eingehen)	Einwände des Gesprächspartners scharf verurteilen
13	Möglichst wenig Redezeit für sich beanspruchen und dem Gesprächspartner genügend Gelegenheit zum Sprechen geben	Monologisieren: lange und ohne Unterbrechung sprechen