

# Handout

# Grundlagen Kommunikation & Kommunikationstechniken



Gefördert durch das Bundesministerium des Innern  
im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“



## Inhalt

Einführung .....	3
Schritte im Kommunikationsverlauf.....	4
Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun .....	4
Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg .....	7
Typische Missverständnisse in der Kommunikation .....	8
Persönlichkeitstypen und Kommunikation .....	11
Kommunikation im Kontext verschiedener Soft Skills .....	14
Methoden der Kommunikation (verbale, nonverbale, webbasierte).....	15
Wesentliche Fähigkeiten für gelungene Kommunikation.....	18
Fragetechniken, Ich-Botschaften und aktives Zuhören .....	19
Frageformen und Fragetechniken.....	22
Faktoren und Hilfsregeln für gelingende Kommunikation.....	24
Vorbereitung auf Gespräche .....	26
Regeln für offene Kommunikation in Gruppen.....	29
Macht der Sprache (z.B. Hate speech) .....	29
Feedback als Kunst der Kommunikation .....	32
Übungs-Fragebogen: Typische Kommunikationsmuster .....	34
Literatur.....	41
Impressum.....	44



## Einführung

Überall, wo Menschen sich begegnen wird geplaudert, gelacht oder auch gestritten, anders gesagt, es wird kommuniziert. Gute Kommunikation bestimmt unseren Alltag und ist damit der Schlüssel, Andere besser zu verstehen und für ein gutes Miteinander. Die Vorzüge von gelungener Kommunikation sind vielfältig:

- Verringerung von Missverständnissen und dadurch weniger Reibungsverluste
- rasche und zufriedenstellende Konfliktlösungen
- besseres Verständnis für Andere
- stärkere gegenseitige Unterstützung
- Stärkung des Vertrauens ineinander
- höhere Motivation aller Beteiligten

Um gut kommunizieren zu können ist es hilfreich, ein paar Grundregeln zu kennen. Darüber hinaus ist die Reflexion auch wichtig. Für eine gelungene Kommunikation braucht es Selbstreflexion und eine Kenntnis der Dimensionen des Menschseins, also der Betrachtung von Körper, Gedanken (Geist) und Emotionen.

Kommunikation kann man üben und notwendige Techniken erlernen um sie später anzuwenden, zu leben und zu reflektieren. Von allein treten keine Erfolge ein. Dieses Handbuch gibt Ihnen einen Überblick über die wesentlichen Grundzüge der Kommunikation und eine Anleitung zum Verbessern der eigenen Kommunikationsfähigkeiten.

Das Wort Kommunikation stammt vom lateinischen Wort *communicare* ab. *Communicare* bedeutet dabei „teilen, mitteilen, teilnehmen lassen, gemeinsam machen und vereinigen“. Kommunikation passiert zwischen Menschen, also sind mindestens zwei oder mehrere Menschen beteiligt sind. Kommunikation ist letztlich eine Kompetenz. Das heißt man kann Kommunikationsfähigkeit erlernen und trainieren. Und neben diesem Können braucht es ebenso ein Wollen, also die Absicht, sich in eine gute Kommunikation zu begeben und sich auch in guter Kommunikation zu üben und zu verbessern.

Die Kommunikationskompetenz steht mit anderen menschlichen Kompetenzen in einem Zusammenhang. So gehören nach André Moritz ([www.soft-skills.com](http://www.soft-skills.com)) zur kommunikativen Kompetenz die (1) Moderationskompetenz, (2) Schlagfertigkeit, (3) Empathie, (4) Verhandlungsgeschick, (5) Rhetorische Kompetenz, (6) Kompetenz sich mit anderen zu vernetzen, (7) Präsentationskompetenz, (8) Überzeugungsvermögen und (10) Konfliktkompetenz.



## Schritte im Kommunikationsverlauf

Kommunikation erfolgt immer in mehreren Schritten. Die folgende Tabelle zeigt diese Schritte im Überblick.

<b>Gedacht ist noch nicht gesagt</b>	Unser Gegenüber kann unsere Gedanken und Meinungen nur schwer erahnen. Wir müssen sie äußern. Und ebenso müssen wir von unserem Gegenüber herausbekommen, was dieser denkt und fühlt.
<b>Gesagt ist noch nicht gehört</b>	Wenn wir etwas aussprechen, ist noch nicht sicher, dass unser Gegenüber dies auch hört. Entweder weil er oder sie nicht zuhört oder weil Emotionen im Spiel sind, die richtiges Zuhören verhindern.
<b>Gehört ist noch nicht verstanden</b>	Eine gehörte Botschaft wird nicht immer verstanden. Gerade im interkulturellen Kontext ist dies häufig der Fall, da hier eventuell Sprachschwierigkeiten auftreten.
<b>Verstanden ist noch nicht einverstanden</b>	Unser Gegenüber hat vielleicht unsere Nachricht gehört, aber das heißt ja noch nicht, dass er mit der Botschaft einverstanden ist.
<b>Einverstanden ist noch nicht behalten</b>	Es kann sein, dass eine Zustimmung erzielt wurde, aber im Alltagsstress mag dieses Einverständnis auch wieder vergessen werden.
<b>Behalten ist noch nicht angewendet</b>	Selbst wenn ich die verabredete Absichtserklärung behalten habe, so kann es durchaus sein, dass ich sie doch nicht umsetze, weil ich Zeit und Mühe nicht aufbringe.
<b>Angewendet ist noch nicht beibehalten</b>	Eine einmal angewendete Vereinbarung bedeutet noch nicht, dass diese nun auch weiterhin ausgeführt wird.

An diesen Schritten erkennen wir, dass Themen und Probleme oft nicht mit einem Gespräch gelöst werden können, sondern es bedarf häufig mehrerer Gespräche um eine Sache wirklich zu klären. Dies hat auch damit zu tun, wie wir lernen und wie Dinge im Gedächtnis abgespeichert werden.

- Ca. 10% von dem was wir lesen, wird behalten.
- Ca. 20% von dem was wir hören, wird behalten.
- Ca. 30% von dem was wir sehen, wird behalten.
- Ca. 70% von dem was wir selbst sagen, wird behalten.
- Ca. 70%-90% von dem was wir fühlen, behalten wir.
- Ca. 90% von dem was wir selbst tun, behalten wir.

## Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun

Das bekannteste Kommunikationsmodell stammt von Schulz von Thun. Dieses ist bekannt unter Begriffen wie „Nachrichtenquadrat“, „Vier-Ohren-Modell“ oder



„Kommunikationsquadrat“. Das Modell beschreibt, dass jede Äußerung einer Person vier Botschaften enthält. Diese Botschaften sind:

<b>Dimension</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Sachinformation</b>	Hier geht es um die sachliche Information, die in der Botschaft steckt. Dies ist, worüber der Sender informieren möchte. Kurz: das, was als Information transportiert werden soll. Es sind Daten und Fakten. Sachinformationen können überprüft werden. Das Wahrheitskriterium zeigt an, ob die Information wahr oder falsch ist. Das Kriterium der Relevanz meint die Prüfung, ob eine Information für den vorliegenden Kontext von Belang ist oder nicht. Das Kriterium der Hinlänglichkeit meint, dass eine Information ausreichend sein kann, oder es weiteren Klärungsbedarf gibt.
<b>Selbstoffenbarung</b>	Das was jemand von sich preisgibt. Der Sender verrät etwas über sich selbst, wofür er steht, wie er seine Rolle auffasst, welche Fähigkeiten und inneren Befindlichkeiten die Person hat. Dies geschieht meist ungewollt.
<b>Beziehung</b>	Ist die Aussage, wie jemand über die Beziehung denkt, und wie Sender und Empfänger zueinander stehen. Hier spielen sehr stark auch nicht-verbale Signale mit hinein. Deshalb wird diese Ebene auch oftmals ungewollt übermittelt. Tonfall, Mimik und andere Signale sind oft nicht vom Sender in vollem Umfang kontrollierbar.
<b>Appell</b>	Das wozu der Sender mich veranlassen möchte; das, was der Sender erreichen möchte. Auf dieser Ebene geht es um Wünsche, Appelle, Ratschläge, Handlungsanweisungen, Effekte etc. In Aussagesätzen, wie „Bitte schließe die Türe“ ist das einfach. Aber in der Kommunikation wird dies häufig weniger klar ausgedrückt. Dann kommt es beim Empfänger zu Interpretationen. Um Manipulation handelt es sich dann, wenn die anderen drei Ebenen nur dazu dienen einen Appell auszudrücken.

*Tabelle 1: Die vier Ebenen der Kommunikation nach Schulz von Thun*

Machen wir uns diese Ebenen einmal anhand eines Beispiels deutlich. Nehmen wir an, dass eine Ehefrau zu Ihrem Mann sagt: „Du hast noch keine Flüge nach Athen gebucht!“ Auf die vier Ebenen von Schulz von Thun bezogen könnte man dekodieren:



- Auf der Sachebene: Die Flüge nach Athen sind noch nicht gebucht.
- Auf der Ebene der Selbstoffenbarung: Damit bin ich nicht einverstanden.
- Auf der Beziehungsebene: Ich bin enttäuscht, dass Du Dich noch nicht darum gekümmert hast.
- Auf der Appellebene: Ich erwarte von Dir, dass du das jetzt endlich machst!

Man könnte aber auch folgendermaßen die Botschaft entschlüsseln:

- Auf der Sachebene: Die Flüge nach Athen sind noch nicht gebucht.
- Auf der Ebene der Selbstoffenbarung: Ich hoffe, dass wir es nicht buchen, weil ich gar nicht reisen möchte.
- Auf der Beziehungsebene: Ich bin froh, dass Du auch noch überlegst.
- Auf der Appellebene: Lass uns die Reise absagen!

Wir sehen also, dass es am Empfänger liegt, wie eine Botschaft aufgefasst wird. Seine Erwartungen, Vorerfahrungen und Befürchtungen sind es, die die Entschlüsselung der Botschaft beeinflussen. Und hier liegen die Ursachen für Missverständnisse.

Missverständnisse entstehen, weil der Empfänger auf eine Ebene Bezug nimmt, die der Sender gar nicht so sehr im Sinn hatte. Dies passiert vor allem, wenn:

- Sender und Empfänger aus unterschiedlichen Sprachmilieus stammen, also verschiedenartige Entschlüsselungsarten gelernt haben
- Das Bild des Empfängers von sich selbst (Selbstkonzept) die Botschaft ganz entscheidend beeinflusst, etwa wenn jemand sehr wenig Selbstbewusstsein hat und daher die Botschaften sehr stark daraufhin abprüft, ob eine Aussage über ihn oder sie selbst in der Nachricht verborgen ist.

Aber: Sind uns diese verschiedenen Ebenen bewusst, so ist ein erster wichtiger Schritt gemacht um den Sender einer Nachricht richtig zu verstehen und auch um selbst gelingend zu kommunizieren. Es geht dabei um eine Form von Entschlüsselung der gesendeten Nachricht. Alles was gesagt wird, ist geprägt von Erfahrungen, sozialem Umfeld, Motivationen, Weltanschauungen, Werten, Verhaltensmustern und Situationsfaktoren des Senders der Nachricht. Zusammengenommen würde man dies als die Lebenswelt des Senders bezeichnen. Und diese Lebenswelt ist für die Entschlüsselung einer Nachricht wichtig, denn sie macht die Botschaft zu einer charakteristischen Botschaft dieses einen individuellen Senders. Man sagt daher auch, dass eine Nachricht sehr viel über den Sender verrät. Genauso verrät der Empfänger einer Nachricht sehr viel über sich, indem er in seiner Reaktion auf die Nachricht des Senders offenbart, wie und auf welche Weise er die Nachricht verstanden hat. Kurz: Auch der Empfänger hat eine Lebenswelt, einen Erfahrungs- und Situationshintergrund von dem ausgehend der Empfänger die Nachricht versteht.



Hat man dies im Hinterkopf, so kann man fast annehmen, dass eine gute Kommunikation reine Glückssache ist. Dies wäre sicherlich eine etwas zu pessimistische Einschätzung. Aber zumindest zeigt uns Schulz von Thun:

- Wir müssen uns ausreichend anstrengen um jemand anderen zu verstehen.
- Ist uns etwas unklar, so sollten wir zunächst versuchen durch Nachfragen unser Verständnis zu verbessern.
- Wir müssen akzeptieren, dass wir unseren Gesprächspartner nie vollkommen verstehen werden können und auch dieser uns nicht bis ins letzte Detail verstehen kann.

Ist man sich diesen Prinzipien bewusst, so entstehen in der Regel weniger Konflikte und Störungen in der Kommunikation. Dafür müssen wir uns in den anderen hineinversetzen und auch uns selbst reflektieren und kennen.

Allerdings ist die Schwäche des Modelles, das angenommen wird, dass eine Botschaft immer auf allen vier Ebenen Informationen enthält. Doch dem ist gar nicht immer so. Deshalb kommt es häufig zu Interpretationsüberschüssen und damit zu mehr Kommunikationshindernissen, anstatt zu Kommunikationsverbesserungen. Hier hilft nur der Prüfstein: Auf welchen Ebenen enthält die Botschaft tatsächlich Informationen? Inwiefern interpretiere ich in die Botschaft Themen und Anliegen hinein, die gar nicht vom Sender beabsichtigt und mitgedacht wurden?

## Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg

Bei der gewaltfreien Kommunikation konzentriert man sich auf die Gefühle und Bedürfnisse des Kommunikationspartners und verzichtet auf Angriffe. Man richtet also die Aufmerksamkeit nicht darauf, was der Andere vermeintlich „falsch“ gemacht hat, oder was „verkehrt“ am Gesprächspartner ist, was Ärger, Wut, Frustration, Ohnmacht und Hilflosigkeit verursacht. Daraus würden sich in der Regel reflexartig Kritik, Vorwürfe oder Drohungen ergeben. So könnte sich eine negative Spirale entwickeln, die in Streit oder gar Hass endet. Dies wird auch nochmal deutlich im Abschnitt über Hate Speech und der Macht von Kommunikation.

Aggressive Sprache wird von Marshall Rosenberg als Wolfssprache bezeichnet. Das führt dazu, dass der andere sich schlecht fühlt, ausweicht oder sich wehrt. Dies hat damit zu tun, weil der andere seinen Selbstwert zu schätzen sucht. Schließlich verursacht Wolfssprache gegenseitige Aggression. Kennzeichen dieser Sprache sind:

- Analyse: „Wenn du das beachtet hättest...“
- Kritik: „So ist das falsch, das macht man so...“



- Interpretation: „Du machst das, weil...“
- Wertungen: „Du bist klug, faul, du liegst richtig, falsch...“
- Strafandrohungen: „Wenn Du nicht sofort, dann...“
- Sich im Recht fühlen.

Im Gegensatz zur Wolfssprache richtet die gewaltfreie Kommunikation die Aufmerksamkeit drauf, was einem wichtig ist. Es ist die Sprache des Herzens, ausgeblendet wird alles, was beim Gegenüber als Bewertung, Beschuldigung, Kritik oder Angriff ankommen könnte. Schlüssel dafür ist die sehr genaue Unterscheidung zwischen Wahrnehmung und Interpretation. Also einerseits sehr neutral zu überlegen, was man wirklich beobachtet hat und andererseits getrennt davon zu überlegen, welche Schlüsse oder Bewertungen daraus folgen könnten. Normalerweise vermischen sich Beobachtung und Bewertung sehr schnell. Das geschieht aufgrund eigener Vorerfahrungen. Doch dadurch befördern wir oft Wolfssprache.

In jedem Gespräch sollten vier Komponenten klar ausgedrückt und verstanden werden. Dies sind Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse und Bitten. Haben wir es mit Anklagen, Kritik, Vorwürfen oder Schuldzuweisungen zu tun, so handelt es sich in der Regel um „verkappte Wünsche“. Es ist ein Irrglaube, dass aggressive Sprache Stärke ausdrücken würde und dass wir dadurch unsere Bedürfnisse befriedigen würden. Vielmehr geht unser Gegenüber in eine Abwehrhaltung und zeigt eine Gegenreaktion.

Gewaltfreie Kommunikation sucht nach einem kreativen Dialog für gute Lösungen zwischen Gesprächspartnern. Vier Schritten wird Aufmerksamkeit gewidmet:

- Beobachten statt Bewerten oder Interpretieren;
- Gefühle wahrnehmen und benennen;
- Bedürfnisse wahr- und ernstnehmen;
- auf der Grundlage der Bedürfnisse klare und erfüllbare Bitten äußern.

## Typische Missverständnisse in der Kommunikation

In der Darstellung des Kommunikationsmodells von Schulz von Thun haben wir bereits einige typische Missverständnisse in der Kommunikation kennengelernt. Vor allem ging es dabei darum, dass der Empfänger eine Nachricht auf einer Ebene überbetont, die der Sender gar nicht vordergründig im Sinn hatte. Darüber hinaus können noch weitere Missverständnisse auftreten. Watzlawick formuliert fünf Axiome, also Grundsätze der Kommunikation. Werden diese nicht eingehalten, so kommt es zu „Störungen“ in der Kommunikation.





---

<b>„Wir können nicht nicht kommunizieren“</b>	Wir kommunizieren nicht nur verbal miteinander. Teile, die eine Nachricht ausmachen sind auch: Tonfall, Sprachgeschwindigkeit, Körperhaltung, Mimik, Gestik usw. – somit das gesamte Verhalten. Ein Nicht-Verhalten gibt es nicht, denn wir können uns nicht einfach nicht Verhalten. Wir sind immer Teil der Welt und somit immer in Resonanz. Auch wenn wir uns nicht verbal äußern, hat das eine Wirkung.
<b>„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersten bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“</b>	Die Beziehung, die zwischen dem Sender und Empfänger vorhanden ist, bestimmt die sachliche Ebene des Gesprochenen. Ist die Beziehung mit Konflikten behaftet, wirkt die sachliche Dimension anders als in „guten“ Beziehungen.
<b>Die Interpunktion von Ereignisfolgen (Ursache – Wirkung)</b>	Hier beschreibt Watzlawick die unterschiedlichen Wirklichkeiten/Lebenswelten. Die jeweils individuellen Lebenswelten (geprägt durch Gene, persönliche Geschichte, soziales Umfeld,...) bestimmen unser Verhalten und unser Handeln. Unser Gesprächspartner reagiert auf das Verhalten mit einer ebenso als „richtig“ angesehenen Nachricht. Dabei kommt es zu einem nie endenden Kreislauf. Auf Grund individueller Erwartungen kommt es oft in der Folge zu Missverständnissen. So stellen wir uns in Konflikten oft die Frage: „Wer hat angefangen?“
<b>Digitale und analoge Kommunikation (verbal/nonverbal)</b>	Wir haben zum einen die Sprache und die Namensbezeichnungen von Objekten = digitale Kommunikation. Wir haben aber auch Kommunikationsmittel im nichtsprachlichen Bereich = analog. Ein Beispiel für analoges Mitteilungsmaterial ist eine Zeichnung, jedoch auch Verhalten wie Mimik und Gestik und auch Emotionen wie Weinen und Lachen. Bei der analogen Kommunikation wird der Beziehungsaspekt der Nachricht transportiert, bei der digitalen Kommunikation der Inhaltsaspekt in Form von Namensbezeichnungen. Beide Darstellungsmöglichkeiten ergänzen sich, sind wichtige Aspekte und Ausdrucksmöglichkeiten für eine Kommunikation.

---



<b>„Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.“</b>	Bei einer symmetrischen Interaktion haben wir zwei gleich starke Kommunikationspartner. Bei der symmetrischen Interaktion finden wir ein Streben nach Gleichheit, was auf beiden Seiten ähnliches Verhalten hervorruft = spiegeln. Beide Partner sind darum bemüht, Unterschiede zu vermeiden.
---	--

*Tabelle 2: Axiome der Kommunikation von Watzlawick*

Für die Praxis sehr hilfreich sind die Kommunikationssperren von Gordon (Gordon-Modell). Nach diesem Modell wird in einem ersten Schritt geklärt, wer von den Beteiligten das „Problem“ hat (der Andere, ich oder keiner). Wenn ein anderer ein Problem hat, kann durch verschiedene Vorgehensweisen geholfen werden:

<b>Schweigen</b>	Schweigen ermöglicht uns intensives Zuhören und wir können überlegen, was wir als nächstes sagen möchten.
<b>Zuwenden</b>	Blickkontakt und andere Hinwendung zum Sender öffnet uns dem Sender.
<b>Bestätigung</b>	Durch Nicken oder ein „echt“ oder ein „interessant“ zeigen wir dem anderen, dass wir zuhören und bei ihm sind.
<b>Türöffner</b>	Wenn wir offene Fragen stellen, halten wir ein Gespräch in Gang.
<b>Aktives Zuhören</b>	Wir geben eine Rückmeldung um zu überprüfen, ob wir eine Information korrekt verstanden haben.

*Tabelle 3: Vorgehensweisen bei „Problemen“*

Wenn ich ein Problem habe, so spreche ich das Problem als Ich-Botschaft an, um es lösen zu können. Um Kommunikationssperren handelt es sich, wenn Botschaften das Verhalten unseren Gesprächspartner steuern oder beeinflussen sollen, so dass dieser sich anders verhält. Hierdurch wird eine Problemlösung in der Regel verhindert. Beispiele von Kommunikationssperren zeigt die folgende Tabelle.



befehlen, anordnen, auffordern	„Sprich nicht so mit mir!“ „Sie müssen das tun!“
drohen, warnen	„Wenn Du das tust, wird es Dir leid tun!“ „Ich warne Sie...!“
moralisieren, predigen, zureden	„Du solltest Dich nicht so aufführen!“, „Sie sind verpflichtet, das zu tun!“
Ratschläge erteilen, Lösungen vorgeben, beraten	„Warte mal ein paar Wochen ab, dann siehst Du die Situation ganz anders.“, „Die beste Lösung ist...“
Vorträge halten, belehren, Fakten liefern, logische Argumente	„Als ich in Deinem Alter war, musste ich doppelt so viel tun wie Du.“, „Die Tatsachen sprechen dafür, dass...“
Urteile fällen, Vorwürfe machen, kritisieren	„Du denkst nicht logisch.“, „Sie sind auf dem falschen Weg.“
loben, schmeicheln, zustimmen	„Ich finde Sie intelligent.“, „Ich bin Deiner Meinung.“
beschimpfen, lächerlich machen	„Du benimmst Dich wie...“, „Sie arbeiten nachlässig...“
interpretieren, diagnostizieren, analysieren	„In Wirklichkeit ist das doch so...“, „Was Sie wirklich brauchen, ist...“
trösten, Sympathie bekunden	„Alle machen das mal durch.“, „das habe ich früher auch so gemacht.“, „Es wird schon wieder...“
forschen, fragen, verhören	„Wer hat Dir diese Idee in den Kopf gesetzt?“, „Warum haben Sie das nur getan?“
zurückziehen, ablenken, ausweichen	„Denk einfach nicht mehr dran.“, „Das hat doch auch etwas Gutes.“

Tabelle 4: Kommunikationssperren nach Gordon

## Persönlichkeitstypen und Kommunikation

Menschen unterscheiden sich auch nach Schulz von Thun darin, wie sie Informationen hören. Wir haben bei den Kommunikationsmodellen erfahren, dass jede Nachricht vier verschiedene Seiten hat (Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehungshinweis und Appell). Also muss eine Nachricht auf allen 4 Ebenen „dekodiert“ werden. Sprich, wir werden die Informationen auf allen vier Ebenen mehr oder weniger hören. Um den Sachinhalt zu



verstehen, werden wir abklopfen, was gerade mit unserem Gegenüber „los ist“ (Selbstoffenbarung). Ebenso werden wir versuchen herauszufinden, was der andere von uns hält und wie wir uns behandelt fühlen (Beziehung). Und letztlich, was wir als nächstes tun, nachdem nun die Nachricht ausgesprochen wurde (Appell).



Abbildung 1: Das Vier-Ebenen-Modell von Schulz von Thun

Gute Kommunikation entsteht, wenn wir alle vier Ohren einsetzen und aufgrund der jeweiligen Situation entsprechend wählen, auf welchen Aspekt der Nachricht wir reagieren wollen bzw. wir gehen in die Klärung mit unserem Kommunikationspartner.

Allerdings haben wir alle unterschiedliche Hörgewohnheiten. Dies meint, jeder von uns hat ein bevorzugtes Ohr, auf dem wir Nachrichten am liebsten empfangen (dekodieren). Dies hängt von unseren Erfahrungen und Beziehungserlebnissen ab. Dadurch nimmt jeder unterschiedliche Botschaften wahr. Oft entstehen auf diese Weise Missverständnisse in der Kommunikation.



<b>Sachhorempfindlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reaktion auf den Sachinhalt der Nachricht</li><li>▪ Vorzug: Sachprobleme werden sortiert, strukturiert, gelöst</li><li>▪ Aber: Taubheit dafür, wenn Probleme auf der Beziehungsebenen existieren</li><li>▪ Versuchen häufig Beziehungsprobleme auf der Sachebene zu lösen, was unermüdliche Diskussionen und Verstimmungen zur Folge hat</li></ul>	<b>Fremdverstehender</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Heraushören, was der andere über sich sagt, anstatt was er zu mir sagt</li><li>▪ Ist gut darin andere Menschen zu verstehen, ihnen aktiv zuzuhören und sich in sie einzufühlen</li><li>▪ Rechtfertigt und verteidigt sich wenig</li><li>▪ Aber: ggf. lassen Fremdverstehender nichts mehr an sich herankommen, psychologisieren andere Menschen und lassen Kritik an sich abprallen</li></ul>
<b>Beziehungshörigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ In beziehungsneutralen Nachrichten wird eine Stellungnahme zu unserer Person hineingehört</li><li>▪ Neigen dazu Dinge auf sich zu beziehen, fühlen sich leicht angegriffen und beleidigt (etwa: lacht jemand, fühlen er sich ausgelacht; wenn jemand wegschaut, dann gemieden; schaut uns jemand an, dann kritisch gemustert)</li><li>▪ Können aber gut dicke Luft ansprechen</li></ul>	<b>Appell-Apostel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Möchten es allen recht machen; Wollen sogar den unausgesprochenen Erwartungen von anderen gerecht werden</li><li>▪ Kleinste Signale werden appellseitig abgeklopft</li><li>▪ Gut für Zuarbeit, in Notfallsituationen und in der Kundenorientierung</li><li>▪ Aber: Eigene Wünsche werden kaum wahrgenommen und vertreten, Kreativität ist blockiert; Unselbstständigkeit</li></ul>

Abbildung 2: Überempfindlichkeiten beim Dekodieren von Botschaften

## Übung zu Empfangsgewohnheiten

Gute Kommunikation hat viel mit Selbstreflexion zu tun. Daher ist es wichtig die eigenen Empfangsgewohnheiten zu kennen und ggf. aktiv zu verändern. Denken Sie einmal für einige Augenblicke über folgende Fragen nach:

- **Habe ich ein Lieblingsohr? Welches ist das?** Fragen Sie auch einmal andere Menschen, wie diese Ihre Empfangsgewohnheiten wahrnehmen.
- **Lasse ich mir ausreichend Zeit, um zu antworten?** Wenn ich sehr schnell mit der Antwort bin, fehlt mir die Zeit, mit allen vier Ohren zu hören. Mein Lieblingsohr wird immer die Oberhand behalten.
- **Höre ich wirklich dem anderen zu?**
- **Frage ich nach, was die andere Person gemeint hat, wenn etwas unklar ist?**

Nehmen Sie sich nun ein wenig Zeit und überlegen Sie sich genau eine Sache, die Sie in den kommenden 1 oder 2 Tagen einmal ausprobieren möchten, um ihre Empfangsgewohnheiten zu verbessern. Nehmen Sie sich nur eine einzige Sache vor und reflektieren Sie nach 1 oder 2 Tagen:

- Wie gut ist mir die Umsetzung gelungen?
- Welche Veränderung in der Kommunikation mit anderen habe ich bemerkt?
- Merkt mein Umfeld eine Veränderung? Dafür muss man die anderen fragen.



- Was möchte ich mir nun vornehmen? Möchte ich die Veränderung noch weiter verankern?

Ein weiteres Modell ist das von Virginia Satir. Sie unterscheidet vier verschiedene Kommunikationstypen, wobei in der Realität meist Mischformen der Typen auszumachen sind. Der Beschwichtiger will Frieden haben, der Ankläger korrigiert andere, der Rationalisierer ist überlegen und beherrscht und der Ablenker schweift oft vom Thema ab.

<b>Beschwichtiger</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tut alles um Frieden zu haben</li><li>▪ Es darf keine Probleme geben, denn dann fühlt er sich unwohl</li><li>▪ Er ist froh, wenn alles läuft, wie es läuft</li><li>▪ „Bitte sage nicht, dass wir Schwierigkeiten haben“</li></ul>	<b>Ankläger</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ist ständig wachsam und angespannt</li><li>▪ Hat häufig etwas zu korrigieren und findet wenig lobende Worte</li><li>▪ Das Problem liegt keinesfalls beim Ankläger, sondern immer bei den anderen</li></ul>
<b>Rationalisierer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zeigt wenig Reaktion nach außen</li><li>▪ Spricht sehr überlegt, beherrscht und ruhig</li><li>▪ Auch die Körperhaltung ist selten angreifend</li><li>▪ Liebt sachliche Überlegungen und Wissenschaftlichkeit</li></ul>	<b>Ablenker</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bleibt ungerne bei der Sache</li><li>▪ Schweift gern vom Thema ab</li><li>▪ Redet viel von sich</li><li>▪ Mit ihm ist es schwer eine Sache auf den Punkt zu bringen</li><li>▪ Er wirkt eher abwesend und fahrig</li></ul>

Abbildung 3: Kommunikationstypen nach Virginia Satir

## Kommunikation im Kontext verschiedener Soft Skills

Die Qualität der Kommunikation wird nicht durch die Person bestimmt, die eine Nachricht sendet, sondern durch die Kompetenz des Empfängers. Zunehmend wird daher kommunikative Kompetenz auch als Schlüsselkompetenz unter den sog. Soft Skills angesehen. Dies meint vor allem die Fähigkeit verständlich, situationsadaptiv und empfängerorientiert zu kommunizieren und die Bereitschaft selbst kommunizieren zu wollen (Austausch mit anderen, Wissenstransfer durch Kommunikation, verbale Klärung). Hier hilft die Kenntnis von Kommunikationsmodellen und -techniken, wie sie in diesem kleinen Leitfaden dargestellt werden. Vor allem geht es um:



- partnerzentrierte Gesprächsführung;
- Kenntnis und Anwendung von Strategien für eine sichere Argumentation;
- professioneller Umgang mit Kritikäußerungen;
- adressatenorientierte Zielformulierung;
- kooperative Konfliktstabilität im Dialog.

Kommunikationskompetenz ist damit als ergänzende Kompetenz zu sehen neben Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Handlungskompetenz und Selbstkompetenz.

## Methoden der Kommunikation (verbale, nonverbale, webbasierte)

Wir kommunizieren nicht nur über Sprache, sondern ebenso über unsere Mimik, unseren Tonfall, unsere Gesten und unsere Körperhaltung. Erfolgreiche Kommunikation entsteht dann, wenn das Zusammenspiel zwischen Worten, Tonfall, Gesten und unserer Körperhaltung passt. Dabei kommt der Körpersprache in der Regel die größte Bedeutung zu.



Man kann in einem Gespräch nicht ohne Körpersprache kommunizieren.

Auch Schweigen ist ein kommunikativer Akt.

Klang der Stimme, Betonung, Lautstärke, Sprechmelodie, Tempo und Klangfarbe sind Informationen.

Ebenso wie Gesichtsausdruck, Blick, Verhalten im Raum, Körperhaltung und Gestik.

Wortwahl, Sprechausdruck und körperliche Signale ergeben ein Kommunikationsgesamtbild.

Harmlose Worte können abschätzig klingen, wenn sie von entsprechenden körperlichen Signalen begleitet werden.

Sind körperliche Signale und Gesprochenes inkongruent (double-bind), wird das körperliche als glaubwürdiger wahrgenommen.

Abbildung 4: Wirkungen der Körpersprache

Wahrscheinlich gibt es in keinem anderen Bereich so viele Missverständnisse wie in der Sprache. Grundsätzlich gehen wir von der Überzeugung aus, dass wir wissen, was jedes einzelne Wort für jeden bedeutet. Dabei vergessen wir gerne, dass Hunderte von Wörtern existieren, die mehrdeutig sind, und dass bestimmten Wörtern eine spezifische, persönliche



Bedeutung zugeordnet werden kann. Anschauliche Beispiele hierfür sind Worte wie Disziplin, Verantwortung, Einsatz und Vertrauen, die in ihrer Bedeutung variieren, je nachdem ob eine spezifische Situation oder der gesellschaftlich festgelegte Begriff gemeint ist.

Die folgende Checkliste hilft Ihnen dabei die Bedeutung von verschiedenen Körperhaltungen, Distanzen sowie Gestik und Mimik einzuschätzen.

<b>Körpersprache des Gesprächspartners</b>	<b>Bedeutung</b>
<b>Körperhaltung</b>	
Die Arme sind vor der Brust verschränkt.	Er grenzt sich ab.
Die Hände stecken in den Hosentaschen.	Er ist verschlossen, desinteressiert, will täuschen.
Der Kopf ist aufgerichtet.	Er ist selbstsicher, aufgeschlossen.
Der Kopf ist zur Seite geneigt.	Er ist mitfühlend, kooperativ.
Der Kopf ist gesenkt, der Blick stur nach unten gerichtet.	Er ist hartnäckig, kampfbereit.
Der Kopf wird zurückgeworfen.	Er fordert heraus.
Der Oberkörper ist vorgebeugt.	Er ist interessiert, offen.
Der Oberkörper ist zurückgeneigt.	Er ist zurückweichend, verschlossen.
Die Beine sind zum Partner hin übereinander geschlagen.	Er vermittelt Zuwendung.
Die Beine sind vom Partner weg übereinander geschlagen.	Er grenzt sich ab.

<b>Körpersprache des Gesprächspartners</b>	<b>Bedeutung</b>
<b>Distanz</b>	
Er nähert sich schnell.	Er freut sich, ist begeistert, bestimmt.
Abstand weniger als 1,2 m	Er ist sicher, aufdringlich.
Abstand mehr als 1,2 m	Er ist förmlich, unsicher.
Er sitzt gegenüber.	Er verhält sich abwartend, distanziert.
Er sitzt seitlich (nebeneinander).	Er ist offen, sicher.

<b>Körpersprache des Gesprächspartners</b>	<b>Bedeutung</b>
<b>Gestik und Mimik</b>	
Fester Händedruck.	Er ist selbstsicher.
Er zieht die Schultern hoch.	Er fühlt sich hilflos.
Streicheln von Gegenständen.	Dies deutet auf Feinfühligkeit hin.
Die Finger spielen mit Gegenständen.	Er ist nervös, unaufmerksam.
Der Daumen zeigt nach oben.	Er zeigt Dominanz.
Er faltet die Hände.	Er will abwehren, ist unsicher.





<b>Die Handflächen sind zum Partner erhoben.</b>	Er wehrt ab.
<b>Eine Hand reibt die Stirn.</b>	Er will lästige Gedanken abwehren.
<b>Er reibt sich die Hände.</b>	Er ist selbstzufrieden.
<b>Er bedeckt den Mund mit der Hand.</b>	Er ist unsicher, will Gesagtes zurücknehmen.
<b>Er lockert seinen Kragen.</b>	Er will sich von innerem Druck befreien.
<b>Er greift sich an die Nase.</b>	Er fühlt sich ertappt oder betroffen.
<b>Er trommelt mit den Fingern auf dem Tisch.</b>	Er ist ungeduldig.
<b>Er entfernt Staub</b>	Er ist nachdenklich.
<b>Er nimmt seine Brille ab.</b>	Er hat Bedenken.
<b>Er putzt seine Brille.</b>	Er will Zeit gewinnen.
<b>Er blickt zur Seite.</b>	Er ist ausweichend.

Wesentlich dafür, dass die Kommunikation richtig aufgenommen wird, ist die Kongruenz von sprachlichen und körperlichen Signalen. Wir bezeichnen dies als Authentizität. Man soll man selbst sein und sich nach außen so geben, wie einem innerlich zumute ist.

<b>Zustand der Kongruenz</b>	<b>Zustand der Inkongruenz</b>
Freie und unverstellte Informationsübermittlung und Übereinstimmung zwischen den Persönlichkeitsbereichen. Bewusstsein, inneres Erleben und Kommunikation stimmen überein.	Inneres Erleben und Bewusstsein sind unterschiedlich. Was kommuniziert wird, entspricht nicht oder nur teilweise dem, was wir innerlich erleben. Es besteht eine Abweichung zwischen dem was gesagt wird und der Art, wie es gesagt wird.

*Tabelle 5: Zustand der Kongruenz und Inkongruenz*

Daraus ergeben sich folgende Schlussfolgerungen:

- Je kongruenter, also authentischer, der Sender kommuniziert, desto klarer und eindeutiger ist die Nachricht für den Empfänger zu verstehen. Inkongruente Nachrichten bewirken leicht Misstrauen und Unsicherheit; der Empfänger weiß nicht recht, „woran er ist“.
- Je weniger der Sender sich in positiver Selbstdarstellung übt und je offener er seine Gefühle und Gedanken „preisgibt“, desto weniger braucht der Empfänger selbst auf der Hut zu sein. Und wer nicht auf der Hut sein muss, kann zuhören, wirklich intensiv zuhören.
- Je mehr aber der Empfänger wirklich zuhört, umso mehr wird sich der Sender auch verstanden fühlen. Und wenn er sich verstanden fühlt, wird er dem Empfänger positive Wertschätzung (auf der Beziehungsseite der Nachricht) entgegenbringen.
- Dies wiederum merkt der Empfänger, fühlt sich akzeptiert und kann seinerseits kongruenter kommunizieren. So verstärken sich die positiven Gesprächsmerkmale



gegenseitig, und der zwischenmenschliche Dialog nimmt therapeutische Qualitäten an, charakterisiert durch die drei Grundmerkmale Kongruenz, positive Wertschätzung und einführendes Verständnis.

## Wesentliche Fähigkeiten für gelungene Kommunikation

Soll Kommunikation gelingen und wollen wir unsere Kommunikationsfähigkeiten ausbauen, so sind folgende vier Punkte ein hilfreicher Wegweiser. Diese Fähigkeiten sind je nach Sozialisation unterschiedlich stark bei Menschen ausgeprägt.

<b>Wissen über Kommunikation</b>	Die Kenntnis und das Wissen über Kommunikationsmodelle und Kommunikation im Allgemeinen helfen uns dabei besser zu kommunizieren. Auch kann ich dann über meine Kommunikation nachdenken und Punkte finden, die ich vielleicht beim nächsten Mal anders machen möchte.
<b>Wahrnehmung schärfen und Bewusstheit</b>	Sich selbst wahrzunehmen in der Kommunikation hilft uns dabei zu verstehen, warum wir eine Nachricht so und nicht anders auffassen. Hierbei hilft es sehr auch auf körperliche Signale und Gefühle wie Nervosität, schwitzige Hände etc. zu achten. Dies sind Hinweise über meine Verfasstheit in der Kommunikation mit denen ich etwas tun kann. Ebenso kann ich die körperlichen Signale meines Gesprächspartners versuchen zu lesen und mich in diesen hineinzusetzen. Letztlich gibt es noch die zwischenmenschliche Wahrnehmung. Hier geht es darum zu spüren, was zwischen den Gesprächspartnern für eine Atmosphäre entsteht und diese zu benennen.
<b>Desidentifikation von den eigenen Gedanken</b>	Gedanken und Gefühle drängen sich oftmals sehr schnell in den Vordergrund und ergreifen von uns Besitz. Unsere Wahrnehmung und auch unsere Handlungsoptionen werden dadurch sehr stark eingeengt. Wir erlangen wieder mehr Möglichkeiten, wenn es gelingt, uns von diesen Gedanken und Gefühlen ein Stück weit zu distanzieren. Hierfür benötigt es sehr viel Selbstbeherrschung. Meditation und Achtsamkeitsübungen helfen in der Regel dabei diese zu erlangen.



---

<b>Bereitschaft zur Neuorientierung</b>	Sprechen zwei Personen miteinander, so vereinbaren diese häufig etwas und wenn es nur darum geht Standpunkte und Informationen untereinander auszutauschen. Letztlich braucht es die Bereitschaft Lernen zu wollen und die eigenen Verhaltensmuster durch neues Verhalten abzulösen. Hierfür braucht es Lernwillen, Mut, Ausdauer und auch Übung.
---	---

---

*Tabelle 6: Fähigkeiten für gelingende Kommunikation*

## Fragetechniken, Ich-Botschaften und aktives Zuhören

Unseren Gesprächspartner wirklich zu verstehen ist nicht einfach. Wir können uns aber im gegenseitigen Verständnis annähern und so zu mehr Zufriedenheit in der Kommunikation beitragen. Ein bekanntes Modell dafür ist das „Aktive Zuhören“. Dieses Modell stammt im Wesentlichen von Carl Rogers. Es geht um die Haltung gegenüber dem Gesprächspartner und ist geprägt von drei Grundregeln:

- Empathie: sich in den anderen hineinzusetzen, hinein zu fühlen
- Kongruenz: Stimmigkeit von verbalen und nonverbalen Signalen
- Bedingungslose Akzeptanz: bejahen und respektieren von Anderen

Daraus ergeben sich folgende Hinweise für die Haltung im Dialog mit anderen:

- sich in andere hineinversetzen,
- sich körperlich den anderen zuwenden (Haltung, Gestik, Mimik),
- sich selber zurückstellen,
- sich ganz auf den anderen konzentrieren,
- sich für die anderen als Menschen interessieren,
- Beweggründe und Gefühle der anderen erkennen wollen,
- die anderen als Menschen bejahen und respektieren,
- ihnen eine positive Haltung entgegenbringen.

Es geht vor allem darum, die Welt der anderen verstehen zu lernen. Dazu muss man sich auf ihre Wirklichkeit einlassen. Das muss zuerst kognitiv verstanden und dann oft geübt werden, da wir anderen oft nicht (oder nur teilweise) zuhören. Wir meinen häufig, dass wir dem anderen gut zuhören. Dabei ist gutes Zuhören wirklich eine Kunst und im Alltag finden wir dies nur sehr selten. Und oftmals entstehen aus nicht gutem Zuhören die meisten Störungen



in der Kommunikation. Carl Rogers beschreibt Techniken des Aktiven Zuhörens, die uns eine kleine Anleitung an die Hand geben. Diese sind:

<b>Paraphrasieren</b>	Die Aussage des Gegenübers mit eigenen Worten wiederholen.
<b>Verbalisieren</b>	Die Gefühle des Gegenübers werden gespiegelt. Z.B. „Sie hat das geärgert.“
<b>Nachfragen</b>	Z.B. „Nachdem Sie das gesagt hatten, reagierte sie nicht?“
<b>Zusammenfassen</b>	Das Gehörte mit wenigen Worten (kurz) zusammenfassen.
<b>Unklares klären</b>	Z.B. „Sie haben gesagt ‚Sofort‘ – war das am gleichen Tag?“
<b>Weiterführen</b>	Z.B. „Und was ist dann passiert?“
<b>Abwägen</b>	Z.B. „War die Belästigung schlimmer als das Weglaufen?“

Abbildung 5: Techniken des aktiven Zuhörens nach Carl Rogers

Konkret zeigt sich aktives Zuhören in folgenden Formulierungen, die den Gesprächspartner zum Bestätigen motivieren:

- Ich habe den Eindruck, dass...
- Ich würde gern noch mehr über Ihren Standpunkt erfahren...
- Möchten Sie noch etwas zum Thema sagen?
- Habe ich Sie richtig verstanden, dass...?
- Wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinen Sie, dass...?
- Sie klingen so, als ob Sie verärgert/enttäuscht/wütend/erfreut sind...?
- Mein Eindruck ist, dass Sie sich eine Übernahme von mehr Verantwortung gut vorstellen könnten.

Das Gegenteil des aktiven Zuhörens ist defensives und selektives Zuhören. Beim defensiven Zuhören werden vom Empfänger die Botschaften nach eigenen Bedürfnissen gefiltert und direkt beim Empfang mit einer negativen Bewertung und eigenen Vorurteilen verknüpft. Grund hierfür sind etwa Schuldgefühle, Scham, Angst oder ein schwach ausgeprägtes Selbstwertgefühl. Beim selektiven Zuhören werden nur die Botschaften empfangen, die man hören will oder man hört bewusst zwischen den Zeilen Dinge, die gar nicht ausgesprochen wurden.

Überlegen Sie doch einmal, wann Sie das letzte Mal einem wirklich guten Zuhörer begegnet sind bzw. wie gut Sie im Zuhören sind. Die folgende Checkliste gibt Ihnen eine kleine Orientierung an die Hand um die eigene Kompetenz beim Zuhören zu überprüfen:

- Unterbreche ich die Sprecherin, den Sprecher?
- Lege ich meine Antwort bereits zurecht, während die andere Person noch spricht?
- Spreche ich die Sätze des Gesprächspartners "für ihn" zu Ende? (weil ich zu wissen glaube, was er sagen will)
- Warte ich nur auf ein Stichwort, damit ich selber reden kann?
- Lasse ich meine Gedanken abschweifen?



- Rede ich, während andere sprechen?
- Ist es mir egal, ob ich verstehe, was die andere Person sagt und ich frage nicht nach?

Sehr oft liegt es an verschiedenen Faktoren, warum aktives Zuhören nicht oder schlecht praktiziert werden kann. Wollen wir aktiv Zuhören, sollten wir diese Faktoren im Blick haben und möglichst abstellen.

<b>Umgebung</b>	Anwesenheit anderer Personen, Telefonanrufe, Raumtemperatur, Lärm, Ambiente
<b>Die Person</b>	Körperliche Beschwerden (Müdigkeit, Fieber...), psychosoziales Befinden (Stress, Kummer, Angst, Frustration, Vorurteile)
<b>Sprache</b>	Dialekt, Fremdsprache – Sprache des Gegenübers beherrschen, Fachbegriffe, Lautstärke, Satzbau
<b>Parallele Kognition</b>	Während der andere redet, bereits überlegen, was ich als nächstes fragen oder antworten könnte.
<b>Ähnlichkeitsannahme</b>	Wenn ich voraussetze, dass mein Gesprächspartner ohnehin ähnlich denkt wie ich, sich auf meiner Wellenlänge befindet, werde ich nicht mehr hören, was er sagt oder zwischen den Zeilen ausdrücken will.
<b>Betroffenheit</b>	Wenn ein Thema aus der eigenen Biographie mich selbst sehr berührt, wird meine Fähigkeit, aktiv zuzuhören, beeinflusst.
<b>Ablenkungen</b>	Wenn ich mich durch stereotype Redewendungen meines Gesprächspartners, Flecken auf seinem Pullover oder Pickel auf der Nase ablenken lasse, kann ich nicht zuhören.

Tabelle 7: Faktoren, die aktives Zuhören hemmen

Der zweite wesentliche Faktor für eine gute Kommunikation ist der Einsatz von Ich-Botschaften. Das Gegenüber erhält dadurch eine Information darüber, was in uns vorgeht. Diese Botschaft sollte zudem durch die dazu passende Körpersprache unterstrichen werden. So werden Aussagen eindeutig. Eine Ich-Botschaft enthält dann folgende drei Elemente:

- Die Äußerung der eigenen Gefühle in Bezug auf die Situation oder das Verhalten des Gesprächspartners.
- Die sachliche Ebene beschreibt konkret den Grund, z.B. bei Kritikgesprächen oder bei konfrontativen Gesprächsanlässen.
- Beschreibung der Auswirkungen.



## Frageformen und Fragetechniken

Oben haben wir bereits einige Formen von Fragen beim aktiven Zuhören kennengelernt. Grundsätzlich gilt: Wer fragt der führt! Und Fragen erfüllen verschiedene Funktionen. Wir bekunden mit Fragen Interesse. Unser Gegenüber fühlt sich ernst genommen, akzeptiert und respektiert. Fragen signalisieren auch Höflichkeit. Doch nicht jede Frage eignet sich für eine gute Kommunikation. **Offene Fragen** sind besser geeignet um umfassende Informationen, Meinungen, Beweggründe, persönliche Einschätzungen, Sichtweisen, Sachlagen, Erwartungen und Erfahrungen zu erhalten. Unter offenen Fragen werden alle Fragen verstanden, auf die man nicht nur mit ja oder nein antworten kann. Sie geben unserem Gesprächspartner einen Spielraum um zu antworten. Vor allem signalisieren wir mit offenen Fragen echtes Interesse.

Beispiele für offene Fragen sind etwa:

- Wenn Sie an die letzte Woche denken, was waren da besondere Highlights?
- Was sind aktuell ihre größten Herausforderungen bei der Bewältigung des Arbeitsalltags?
- Wenn Sie an die kommende Woche denken, was bereitet Ihnen da die meisten Kopfschmerzen?
- Was sind aktuell die Themen, die sie am meisten ärgern?
- Die Situation mit Frau Meier letzte Woche, wie schätzen Sie diese ein?
- etc.

Offene Fragen geben unserem Gegenüber wenig Strukturierung und Informationen sind manchmal wenig konkret. Im Gegensatz dazu sind **geschlossene Fragen** geeignet, wenn schnell Informationen benötigt werden. Auch dies kann ja hilfreich sein und gehört ebenso zur Kommunikation dazu. Beispiele wären etwa:

- Wurde Frau Müller schon gewaschen?
- Ist Ersatz für den Nachtdienst gefunden worden?
- Haben Sie letzte Nacht gut geschlafen?

Geschlossene Fragen geben also wenig Spielraum für Antworten und die Person, die fragt, bestimmt das Gesprächsthema. Oft besteht auch beim Gesprächspartner das Gefühl verhöhrt zu werden und dass die eigene Meinung überhaupt nicht wichtig ist.

Neben geschlossenen und offenen Fragen gibt es noch eine Reihe von weiteren Frageformen, wie die folgende übersichtliche Tabelle zeigt.



<b>Suggestivfragen</b>	Suggestivfragen sind Fragen, die bereits eine Meinung enthalten. Wenn wir Suggestivfragen stellen, so erwarten wir vom Gegenüber nur noch eine Zustimmung und beeinflussen so das Gespräch. Oftmals ist sich das Gegenüber darüber gar nicht bewusst. Beispiel: „Meinen Sie nicht auch, dass die Ticketpreise viel zu teuer sind?“ Oder: „Sie gehören doch nicht zu den Personen, die wegen jeder Kleinigkeit anfangen zu meckern?“
<b>Alternativfragen</b>	Diese zwingen den Antwortenden dazu sich zwischen vorgegebenen Möglichkeiten zu entscheiden. Der Fragestellende wählt bereits die Alternativen aus. Wie etwa bei der folgenden Frage: „Wollen Sie nun Essen, oder wollen Sie lieber noch eine Runde Schach spielen?“
<b>Bohrende Fragen</b>	Diese Fragen befriedigen die Neugier des Fragenden, nehmen jedoch auf die Befindlichkeit des Befragten keine Rücksicht. Hier wird der Befragte bedrängt und es wird oft indiskret, wobei meist die Vertrauensbasis fehlt.
<b>Fangfragen</b>	Fangfragen sind so gestellt, dass jede mögliche Antwort gegen den Befragten verwendet werden kann. Sie wird zur Fangfrage durch den Kontext, in dem sie gestellt ist, und durch die nonverbale Mitteilung, von der sie begleitet wird. Fangfragen dienen dazu die Position des anderen zu schwächen oder seine Wachsamkeit und sein Misstrauen zu fördern. Wir kennen Fangfragen vor allem in polizeilichen Kontexten, wie etwa „Wem sind Sie heute am Kiosk begegnet?“ (Frage an einen alkoholabhängigen Patienten)
<b>Mehrfachfragen</b>	Hier werden gleich mehrere Fragen auf einmal gestellt. Jemand der sich nicht gut konzentrieren kann, wird die meisten Fragen vergessen. Mehrfachfragen zeigen auch nur, dass der Fragende noch nicht weiß, was er will und sich selbst noch sortiert.
<b>Indirekte Fragen</b>	Dies sind mehr Feststellungen als Fragen, kommen aber in einem fragenden Tonfall daher. Indirekte Fragen greifen meist den emotionalen Anteil einer Aussage des Gesprächspartners auf und geben den nötigen Spielraum um Gedanken und Gefühle zu sortieren und auszusprechen. Beispiel: „Sie sind ganz traurig, weil Sie die kostbare Uhr Ihres Vaters kaputtgemacht haben.“

Tabelle 8: Verschiedene Frageformen



## Faktoren und Hilfsregeln für gelingende Kommunikation

Gelingende Kommunikation ist abhängig von vielen Faktoren. Vor allem können wir äußere und individuelle Faktoren unterscheiden.

Äußere Faktoren	Individuelle Faktoren
<b>Anlass des Gesprächs</b> Je nach Anlass unterschiedliche Erwartungshaltungen	<b>Beziehung zum Gesprächspartner</b> Ist der Gesprächspartner fremd/vertraut? Vorgesetztenfunktion? Hierarchische Komponente?
<b>Anwesende Personen</b> Handelt es sich um Vorgesetzte oder Fremde?	<b>Gesprächsziel</b> Unterschiedliche Vorbereitung je nach Anlass, einige Gesprächsanlässe induzieren ggf. Ängste (z.B. Kritikgespräche, Fehlverhalten)
<b>Horizontale oder vertikale Kommunikation?</b> Horizontal = z.B. Gespräche mit Kollegen Vertikal = z.B. Gespräche mit Vorgesetzten Fremde?	<b>Selbstwertgefühl, Selbstbewusstsein</b> Rollenverständnis, Rollenklarheit, Unbewusste Abwehr (z.B. durch Projektion)
<b>Kontext</b> Ort, Zeit, Gesamtsituation, Terminvereinbarung oder spontan	<b>Persönliche Erfahrungen</b> Erfahrungen in Gesprächen mit Vorgesetzten, Übung im Umgang mit Gesprächssituationen, Kultureller Hintergrund

Abbildung 6: Äußere und individuelle Faktoren gelingender Kommunikation (Tewes 2010)

Im Folgenden sind die wesentlichen Hilfsregeln und Postulate kurz dargestellt und erklärt, die uns bei Kommunikationen hilfreich sein können. Sie können diese Liste immer wieder zur Hand nehmen und für sich reflektieren, wie gut sie die einzelnen Hilfsregeln im Alltag umsetzen.

<b>„Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen“</b>	Verallgemeinerungen verlangsamen den Gruppenprozess, da sie wegführen; sie sind auch ein Bruch des in den meisten Gruppensituationen sinnvollen Hier-und-Jetzt-Prinzips.	Cohn 1974, 157; Farau/Cohn 1984, 363; Matzdorf/Cohn 1992, 76)
<b>„Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sprich für dich selbst und vermeide das Interview.“</b>	Echte Fragen können einen Prozess weitertreiben; oft sind Fragen aber nur verpackte Aussagen oder dienen als Werkzeug in Machtspielen.	(Cohn 1974, 156; Farau/Cohn 1984, 363; Matzdorf/Cohn 1992, 76; sinngem. Shaffer/Galinsky 1977, 298)
<b>„Versuche, möglichst wenig Fragen zu stellen und stattdessen</b>	Da Fragen oft versteckte Aussagen sind, dient diese Regel dazu, diese Vermeidungsstrategie	(Mahr 1979, 64)





<p><b>Aussagen zu machen. Versuche, bei einer Frage auch die Aussage mitzuteilen, die hinter der Frage steckt.“</b></p>	<p>abzubrechen und die Autonomie - die eigene Meinung sagen - zu fördern sowie den Prozess zu beschleunigen.</p>	
<p><b>„Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was du denkst, fühlst und glaubst, und überdenke vorher, was du sagst und tust.“</b></p>	<p>Diese „selektive Authentizität“ bedeutet zu überlegen, wem ich wann was sagen kann, um Vertrauen und Verständnis zu fördern. „Kommunikationen verlangen Takt und Timing. Aufrichtigkeit ohne Selektivität kann schaden.“ (Matzdorf/Cohn 1992, 77) Es geht also nicht um 'totale Offenheit', sondern um Sensibilität im Hinblick auf Situation und Gruppenmitglieder.</p> <p>Variante: Heigl-Evers/Heigl (1973, 246) und Mahr (1979, 60) sprechen von einer reinen Authentizitätsregel, die darauf abzielt, dass jede/r er/sie selbst ist.</p>	<p>(Cohn 1974, 156; Farau/Cohn 1984, 363; Matzdorf/Cohn 1992, 76)</p>
<p><b>„Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus.“</b></p>	<p>Interpretationen rufen leicht Abwehr hervor, v.a. wenn sie falsch, aber auch wenn sie zu einem schlechten Zeitpunkt vorgenommen werden. Häufig dienen sie eher der Selbstbeweihräucherung; persönliches Feedback in Ich-Botschafts-Form ist viel leichter annehmbar.</p>	<p>(Cohn 1974, 157; Farau/Cohn 1984, 364; Matzdorf/Cohn 1992, 77; sinn- gem. Mahr 1979, 65)</p>
<p><b>„Beachte Signale aus deiner Körpersphäre und beachte diese auch bei anderen Teilnehmern.“</b></p>	<p>Körpersprache sagt oft viel über Gefühle und Befindlichkeiten aus; ihre Beobachtung kann daher gute Hinweise geben, was „eigentlich“ läuft.</p>	<p>(Farau/Cohn 1984, 364; Matzdorf/Cohn 1992, 77; sinngem. Mahr 1979, 67)</p>
<p><b>„Vertritt dich selbst in deinen Aussagen; sprich per 'Ich' und nicht per 'Wir' oder per 'Man'.“</b></p>	<p>Diese Hilfsregel unterstützt das Chairperson-Postulat, indem es die Übernahme von Selbstverantwortung fordert und verbale Versteckspiele unterbindet. Sie vermeidet Projektionen und fördert das Stehen zu eigenen Leistungen und eigenen Fehlern. Darüber hinaus trägt sie der Realität Rechnung, dass die meisten Aussagen nicht allgemein (man) oder mit anderen abgesprochen (wir) sind und sein können.</p>	<p>(Cohn 1974, 156; Farau/Cohn 1984, 362; sinngem. Shaffer/Galinsky 1977, 298; Mahr 1979, 63)</p>
<p><b>„Wenn du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik eines anderen Teilnehmers aussagst, sage auch, was es dir bedeutet, dass er so ist, wie er ist (d.h. wie du ihn siehst).“</b></p>	<p>Diese Regel richtet sich dagegen, Feedbacks als Waffe zu verwenden; durch die Beifügung der Bedeutung des Feedbacks sollen Dialoge begünstigt werden.</p>	<p>(Cohn 1974, 157)</p>
<p><b>„Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären (Vielleicht wollt ihr uns erzählen, was ihr</b></p>	<p>Seitengespräche sind ein Signal für hohe Beteiligung; die „Schwätzer“ brauchen möglicherweise Hilfe, ihre Ideen in die Gruppe einzubringen. Oder jemand erlebt eine Störung im Sinne des Störungspostulats, was ein Grund mehr ist, ihn/sie anzureden.</p>	<p>(Cohn 1974, 157; sinngem. Mahr 1979, 66)</p>



<b>miteinander spricht?).“</b>		
<b>„Nur einer zur gleichen Zeit bitte.“</b>	Diese Regel ist in der Beschränktheit der menschlichen Wahrnehmungskapazität begründet und von daher selbsterklärend.	(Cohn 1974, 158; sinngem. Shaffer/ Galinsky 1977, 298)
<b>„Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt euch in Stichworten, über was ihr zu sprechen beabsichtigt.“</b>	Der Überblick über die anliegenden Wortmeldungen soll einerseits eine Entlastung bringen, andererseits die Entscheidung über die Reihenfolge an die Gruppe übergeben und diese erleichtern.	(Cohn 1974, 158; sinngem. Mahr 1979, 66)
<b>Ortungsregel</b>	Jeder Sender von Kommunikation in der Gruppe soll versuchen wahrzunehmen, wo der Adressat oder die Adressaten seiner Kommunikation sich im Lernprozess und im Interaktionsprozess der Gruppe gerade befinden; er soll versuchen, bevor und während er kommuniziert, den Standort des Partners zu bestimmen.(Heigl-Evers/Heigl 1973, 247)	(Heigl-Evers/Heigl 1973, 247; Mahr 1979, 62)
<b>Antizipationsregel</b>	Vor der Anwendung des Gelernten in der sozialen Realität möge jede/r die möglichen Folgen dieses Verhaltens antizipieren - auf sich und auf andere. Mit einem anderen Wort, Heigl-Evers/Heigl thematisieren hier das Transferproblem (vgl. Heigl-Evers/Heigl 1973, 249 [Fußnote], sowie Herrmann 1993, 54, 58, 116).	(Heigl-Evers/Heigl 1973, 249; Mahr 1979, 63)

Tabelle 9: Postulate und Hilfsregeln gelingender Kommunikation

## Vorbereitung auf Gespräche

Sowohl im Beruf als auch im Privaten führen wir oft auch Gespräche. Es gibt einige Grundregeln in jeder Gesprächssituation, die es zu beachten gilt, um eine gemeinsame Verständigung zu schaffen. Diese sind:

- Sich auf jede Gesprächssituation/Gesprächsanlass vorbereiten, um zusätzliches Konfliktpotential durch mangelnde Vorbereitung oder Eskalation von emotionalisierten Spannungsfeldern zu vermeiden.
- Verständlich reden, so dass der andere mich versteht.
- Überzeugend argumentieren und so dem Gespräch Struktur geben.
- Jeden Gesprächspartner ernst nehmen.
- Zuhören und ausreden lassen.
- Das Gehörte mit eigenen Worten kurz wiedergeben (Paraphrasieren).
- Beachten, dass jede Kommunikation Sach- und Beziehungsaspekte beinhaltet.
- Ein dialogisch orientierter Austausch.
- Die Bedeutung der Körpersprache kennen und berücksichtigen.



- Fragen stellen, keine Interpretationen oder Unterstellungen („zwischen den Zeilen“).
- Kritik- und Konflikthalte als Ich-Botschaften formulieren.
- Das Gesagte durch Stimme und Körpersprache unterstützen.
- Puffern, d.h. ein Gespräch auch mal kurz unterbrechen, um die Emotionen zu beruhigen.
- Das Gesagte ggf. visualisieren um es zu verdeutlichen.
- Ggf. Metakommunikation zu betreiben, also das Gespräch „von außen betrachten“.

Wissen wir, dass ein Gespräch stattfindet, so können wir folgende Punkte bei der Vorbereitung beachten:

<b>Rolle</b>	<input type="checkbox"/> Gibt es eine Rollenverteilung? <input type="checkbox"/> Welche ist meine Rolle und was wird von mir in dieser Rolle erwartet? <input type="checkbox"/> Wie viel Einfluss kann ich auf die Struktur und den Verlauf des Gesprächs nehmen? <input type="checkbox"/> Welchen Einfluss möchte ich innerhalb des mir gegebenen Rahmens nehmen?
<b>Beziehung</b>	<input type="checkbox"/> Mit was für einer Person habe ich es zu tun? <input type="checkbox"/> Welchen Horizont und welche Erfahrungen hat sie? <input type="checkbox"/> Was ist ihr wichtig? Was schätzt sie? <input type="checkbox"/> Welche Sprache nutzt und versteht sie? <input type="checkbox"/> Welche Empfindlichkeiten oder „Macken“ hat sie? <input type="checkbox"/> Welche Meinung und Einstellung habe ich von ihr und was empfinde ich ihr gegenüber? <input type="checkbox"/> Was denkt sie über mich oder empfindet sie vermutlich mir gegenüber? <input type="checkbox"/> Welche Vorteile möchte sie aus dem Gespräch ziehen? <input type="checkbox"/> Was ist an dieser Beziehung positiv bzw. problematisch?
<b>Ort und Zeit</b>	<input type="checkbox"/> Welcher Ort und welcher zeitlichen Rahmen wären für dieses Gespräch günstig? <input type="checkbox"/> Hat mein Gegenüber genug Zeit für das Gespräch? <input type="checkbox"/> Braucht es ein Vier-Augen-Gespräch? <input type="checkbox"/> Welche Räumlichkeiten sind sinnvoll? <input type="checkbox"/> Muss ich mit Unterbrechungen rechnen? <input type="checkbox"/> Wenn Sie nicht selbst bestimmen können: Welchen Einfluss hat der örtliche und zeitliche Rahmen auf mich und mein Ziel in diesem Gespräch?
<b>Motive und Interessen</b>	<input type="checkbox"/> Was ist mein Anlass für dieses Gespräch? (sachlich & emotional)



<b>Ziel</b>	<input type="checkbox"/> Was möchte ich erreichen?
<b>Themen und Inhalte</b>	<input type="checkbox"/> Welche Themen möchte ich ansprechen? <input type="checkbox"/> In welcher Reihenfolge will ich diese ansprechen? <input type="checkbox"/> Welche Fakten, Daten und Informationen muss ich mir vorher besorgen? <input type="checkbox"/> Welche Dinge kann ich erst im Gespräch klären?
<b>Motive des anderen</b>	<input type="checkbox"/> Wie steht mein Gegenüber vermutlich zu diesen Themen? <input type="checkbox"/> Was könnten seine Motive für das Gespräch sein?
<b>Konflikte</b>	<input type="checkbox"/> Welche Probleme könnten auftreten?
<b>Strategie, Übereinkünfte, Lösungen</b>	<input type="checkbox"/> Worauf werde ich besonders achten? <input type="checkbox"/> Fange ich das Gespräch an oder warte ich zunächst ab, welche Punkte der Gesprächspartner anspricht? <input type="checkbox"/> Welche möglichen Übereinkünfte sehe ich? <input type="checkbox"/> Was ist für mich bei einer Lösung wesentlich? <input type="checkbox"/> Welche Zugeständnisse kann ich eventuell machen?

*Tabelle 10: Checkliste Gesprächsvorbereitung (ergänzte Quelle: von Kanitz 2008, S. 21f.)*

Gespräche laufen dann in verschiedenen Phasen ab. Grob werden fünf Phasen unterschieden. In der folgenden Tabelle sind diese kurz dargestellt.

<b>Kontaktphase</b>	Wir versuchen hier ein offenes und freundliches Klima zu schaffen. Wir arbeiten also zunächst auf der Beziehungsebene, damit es uns gelingt unsere Inhalte gut zu transportieren.
<b>Informationsphase</b>	In dieser Phase geht es um eine kurze Planung des Gesprächs, der Klärung des Gesprächsthemas und ggf. des Zeitrahmens. Dies hilft für die Steuerung des weiteren Gesprächs.
<b>Argumentationsphase</b>	Nun geht es um die Besprechung des konkreten Themas. Argumente, Ideen, Vorschläge etc. werden ausgetauscht. Eine Vorbereitung ist für diese Phase besonders wichtig, um das Anliegen verständlich und überzeugend darzustellen.
<b>Beschlussphase</b>	In dieser Phase werden die Ergebnisse des Gesprächs noch einmal kurz zusammengefasst und ggf. Entscheidungen formuliert oder Konsequenzen besprochen. Dies ist wichtig um mögliche versteckte Missverständnisse aufzudecken und den einheitlichen Informationsstand zu klären.



<b>Abschlussphase</b>	Diese Phase dient dazu, dass das Gespräch gut und positiv endet. Oft ist es auch schon eine Einstimmung auf zukünftige Gespräche.
-----------------------	---

Tabelle 11: Gesprächsphasen

## Regeln für offene Kommunikation in Gruppen

In Gruppen wird gelingende Kommunikation schwieriger und komplexer, da mehrere Sender und Empfänger von Informationen vorhanden sind und auch noch gruppendynamische Prozesse auftreten. Wichtig ist daher in Gruppen auf wesentliche Regeln für eine offene Kommunikation zu achten.

<b>Zuhören</b>	Hören Sie sich gegenseitig zu.
<b>Ausreden lassen</b>	Lassen Sie den Anderen ausreden.
<b>Andere Standpunkte respektieren</b>	Der Andere hat ein Recht auf seine Meinung.
<b>Nachfragen und Rückmeldung geben</b>	Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstehen. Versichern Sie sich, ob Sie den Anderen richtig verstanden haben. Wiederholen Sie, was Sie verstanden haben, mit eigenen Worten.
<b>Den Anderen direkt ansprechen</b>	Sprechen Sie den Gesprächspartner direkt an: Anschauen, mit Namen anreden.
<b>Jede/jeder spricht für sich</b>	Sprechen Sie von sich: „Ich...“. Verstecken Sie sich nicht hinter <i>man</i> oder <i>wir</i> . Übernehmen Sie nicht die Verantwortung für die Ziele anderer.
<b>Vermeiden Sie es, andere kritisch zu beurteilen</b>	Sagen Sie, was Sie wollen, wie es Ihnen geht statt anzuklagen und zu bewerten.
<b>Störfaktoren ansprechen</b>	Wenn es Dinge gibt, die Sie beeinträchtigen oder hindern zuzuhören, sprechen Sie dies an und klären Sie es.

Tabelle 12: Regeln für offene Kommunikation in Gruppen

## Macht der Sprache (z.B. Hate speech)

Die Macht von Sprache und dass Sprache Wirklichkeit konstruiert, wird insbesondere in der sog. „Hate Speech“ deutlich. Unter Hate Speech versteht man Kommentare im Internet oder in Social-Media-Räumen, die zu Gewalt und Hass aufrufen. Darunter fallen rassistische, sexistische oder antisemitische Kommentare. Es stehen immer bestimmten Personen oder Gruppen von Menschen im Zentrum. Hate Speech tritt in verschiedenen Formen auf, wobei meist Mischformen in der Praxis zu finden sind:



<b>Rassismus und Fremdenfeindlichkeit</b>	Diskriminierung aufgrund von Abstammung
<b>Antisemitismus und Antimuslimischer Rassismus</b>	Diskriminierung von Juden und Muslimen
<b>Sexismus</b>	Diskriminierung aufgrund des Geschlechts
<b>Homo- und Transphobie</b>	Diskriminierung aufgrund der geschlechtlichen Identität oder sexuellen Orientierung
<b>Antiziganismus</b>	Diskriminierung von Sinti und Roma
<b>Ableismus</b>	Behindertenfeindlichkeit
<b>Klassismus</b>	Vorurteile aufgrund der sozialen Herkunft
<b>Lookismus</b>	Diskriminierung aufgrund des Aussehens

Tabella 13: Formen von Hate Speech

Hate Speech tritt in der Regel in sehr ähnlichen Aussagefiguren auf. Daran erkennt man, dass Hate Speech auch vermeintlich sehr versteckte und unterschwellige Formen annehmen kann. Die folgende Tabelle zeigt diese verschiedenen Figuren und Muster.

<b>Bewusste Verbreitung uninformatierter oder falscher Aussagen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Die Flüchtlinge haben alle teure Handys.“</li> <li>▪ „Die Flüchtlinge müssen im Supermarkt nicht bezahlen.“</li> </ul>
<b>Tarnung als Humor oder Ironie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Ich will auch ein neues Smartphone. Werd´ ich im nächsten Leben halt Asylant.“</li> </ul>
<b>Herabwürdigende und verunglimpfende Begriffe; sexistische und rassistische Beleidigungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Kanake!“</li> <li>▪ „Schwuchtel.“</li> <li>▪ „Schlampe.“</li> </ul>
<b>Bedienen von Stereotypen und Vorurteilen durch bestimmte Begriffe und Sprachmuster</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Homo-Lobby.“</li> <li>▪ „Asylantenflut.“</li> <li>▪ „Das Boot ist voll.“</li> <li>▪ „Ausländer raus!“</li> <li>▪ „Drohende Islamisierung.“</li> </ul>
<b>Verallgemeinerungen/ Generalisierungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Alle Griechen sind faul.“</li> </ul>
<b>Wir/Die-Rhetorik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Die bedrohen ‚unsere‘ Frauen.“</li> </ul>
<b>Verschwörungstheorien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Der Staat will unsere Kinder zu Homosexuellen erziehen.“</li> <li>▪ „Die Politik unterstützt die Islamisierung Deutschlands.“</li> </ul>



<b>Plakative Bildsprache</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rassistische Darstellung z.B. von Menschen mit einer anderen Hautfarbe in Baströckchen.</li><li>▪ Bilder, die Stereotype reproduzieren, indem sie z.B. muslimische Männer mit Sodomie in Verbindung bringen.</li></ul>
<b>Gleichsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Juden = Israel</li></ul>
<b>Befürwortung oder Androhung sexualisierter Gewalt – oft in konzentrierter Form</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ein Beispiel dafür ist das sogenannte #Gamer Gate. Unter diesem Hashtag organisierte sich 2014 in den Sozialen Medien so viel Hass in Form von Mord- und Vergewaltigungsdrohungen gegen die sexismuskritische Videobloggerin Anita Sarkeesian, dass sie zeitweise untertauchen musste. Öffentliche Auftritte der Bloggerin mussten wegen Bombendrohungen abgesagt werden.</li></ul>
<b>Befürwortung von oder Aufruf zu Gewalttaten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ „Die sollte man alle abknallen/verbrennen/vergasen.“</li><li>▪ „An den Galgen mit ihnen!“</li></ul>

Tabelle 14: Figuren und Muster von Hate Speech (Quelle: Arbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendschutz (AJS) Landesstelle NRW e.V. [https://www.ajs.nrw.de/wp-content/uploads/2016/06/160617\\_HateSpeech\\_WEB2.pdf](https://www.ajs.nrw.de/wp-content/uploads/2016/06/160617_HateSpeech_WEB2.pdf))

Die Wirkungsmacht von Hate Speech zeigt sich darin, dass aus vermehrt menschenverachtenden Äußerungen eine Spirale aus sich gegenseitig verstärkenden Hassbotschaften entstehen kann. Dies führt dann zu einem Klima, in dem Diskriminierung und Gewalt gegen bestimmte Gruppen als in Ordnung erscheint. Somit kann Hate Speech der Nährboden für reale, körperliche Übergriffe werden. Kurz: Hate Speech wirkt oft meinungsbildend und ebnet den Boden für körperliche Taten und Aktionen.

Wie aber reagiert man auf Hate Speech? Hier gibt es verschiedene Formen, deren Vor- und Nachteile in der folgenden Darstellung gegenübergestellt werden.

<b>Ignorieren</b>	Sicherlich kann man Hate Speech auch einfach ignorieren. Dann bekommen die StörerInnen keine Aufmerksamkeit. Doch wenn man nichts sagt, dann dominieren diejenigen, die laut und aggressiv in Foren auftreten und wirken.
<b>Melden und Löschen</b>	Hate Speech kann auf größeren Plattformen gemeldet werden, weil Inhalte etwa gegen Rechtsvorschriften oder Nutzungsbedingungen verstoßen. Dies nennt man auch <i>moderieren</i> . Dadurch entstehen zwar plurale Debatten und echter Austausch, weil sich diskriminierte Gruppen seltener zurückziehen, allerdings ist es aufwändig, teuer und verzerrt das Meinungsbild.



---

<b>Selbstschutz</b>	Um sich selbst zu schützen, weil Hetze im Netz sehr belastend sein kann, können einige eher als Rückzug zu verstehende Taktiken angewendet werden. Seine Daten zu schützen um anonym zu bleiben und sich somit nicht Angriffen oder Drohungen auszusetzen ist eine Taktik. Ebenso, dass man Beleidigungen nicht persönlich nimmt. Sowie auch sich nicht zu rechtfertigen und sich in die Ecke treiben zu lassen.
<b>Gegenrede</b>	Mit einer Gegenrede (Counter Speech). Sie ist ein wichtiges Element um sich mit Gegendarstellungen Gehör zu verschaffen, weil es eine Mehrzahl von Menschen gibt, die nur Mitlesen, aber nicht selbst kommentieren. Diese sollen mit Gegendarstellungen erreicht werden. Gegenreden tauchen in Form von Nachfragen (Fragen nach Beispielen, Fakten), Benennen von problematischen Aussagen, Entlarven von falschen Informationen oder Lügen, Ironisieren oder humorvollen Antworten („Memes“) auf.

---

Tabella 15: Möglichkeiten des Umgangs mit Hate Speech

## Feedback als Kunst der Kommunikation

Feedback bedeutet Rückmeldung. Häufig denken wir direkt an Kritik, doch ein Feedback kann auch Lob oder Anerkennung sein. Ganz einfach gesagt ist Feedback eine Information unseres Gegenübers zu dem, wie wir uns verhalten haben. Feedback soll möglichst auf eine konkrete Situation erfolgen und dem anderen die Chance geben eine Veränderung herbeizuführen.

Da solche Rückmeldungen immer eine gewisse Spannung in sich bergen, gerade wenn es um kritisches Feedback geht, braucht es einen geeigneten Rahmen für das Feedback:

- Den passenden Ort und die richtige Zeit auswählen. Ein kritisches Feedback zwischen Tür und Angel auszudrücken ist häufig nicht passend und wird auch nicht angenommen.
- Sich bewusst darüber sein, was man mit dem Feedback erreichen will.
- In Ich-Botschaften sprechen und konkrete Situationen benennen (konkret sein).
- Wertschätzend und respektvoll sprechen und nicht beleidigen. Die Sachebene von der Beziehungsebene trennen. Dann kann man in der Sache durchaus kritisch sein ohne zu beleidigen.
- Sich selbst reflektieren und durchdenken, was das, das man sagen möchte mit einem selbst zu tun hat. Warum bewegt mich das Verhalten des anderen dazu dieses Feedback zu geben?
- Lob und Anerkennung nicht vergessen und auch das Positive im Kritischen ansprechen.



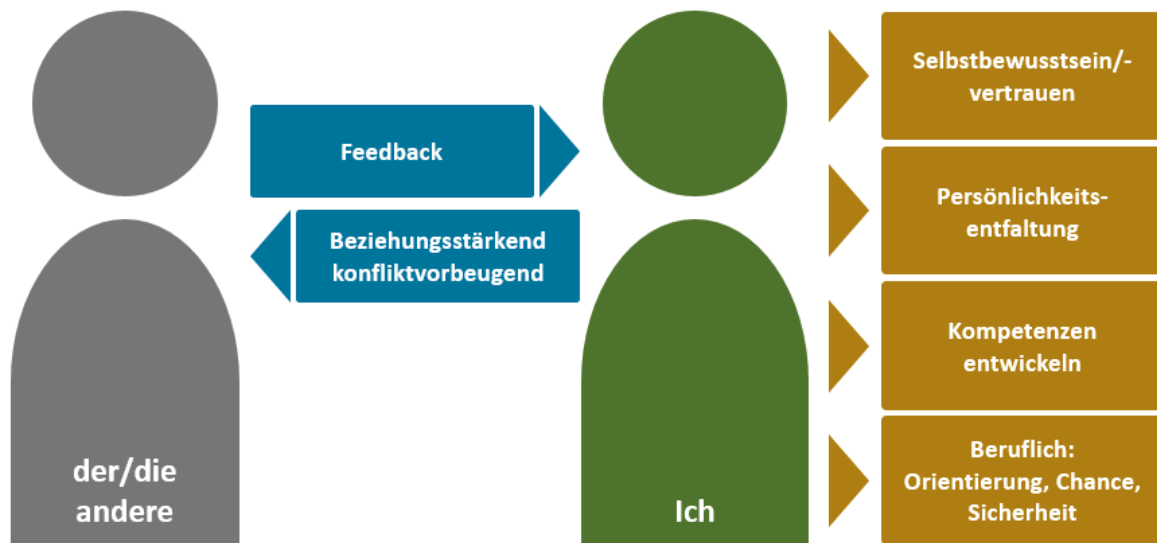


Abbildung 7: Wirkungen von konstruktivem Feedback

Nicht immer wird ruhig und beherrscht auf Feedback reagiert. Dann braucht es den geeigneten Umgang mit einer solchen Reaktion.

Interessiert und zugewandt bleiben!	Nicht für die eigene Sicht der Dinge entschuldigen!
Herausfinden was verstanden wurde (Perspektivenwechsel)!	Entschuldigen, wenn man sich im Ton oder in der Wortwahl vergriffen hat!
Körperliche Signale beachten!	Ruhig bleiben! Es geht nur um die Übermittlung einer Information!
Missverständnisse aufklären!	Vertrauen auf die Wirkung des Feedbacks im Nachhinein!
Gelassen bleiben und ggf. Perspektiven nebeneinander stehen lassen! Ein „Wer-hat-hier-Recht-Streit“ bringt nichts voran.	Gespräche, die sich im Kreis drehen, versöhnlich und mit positivem Ausblick beenden!

Abbildung 8: Regeln für problematische Reaktionen im Feedback (von Kanitz 2015)



## Übungs-Fragebogen: Typische Kommunikationsmuster

Gruppe mit 2-8 Personen

Zur Stärkung und Verbesserung der Kommunikation und sogar zur Vorbeugung von Konflikten ist die Analyse in regelmäßigen Intervallen ratsam. Der Fragebogen „Typische Kommunikationsmuster“ hilft bei der Betrachtung der Kommunikationsmuster. Ggf. ist ein kurzer Input zum Thema Konfliktmanagement (Entstehen und Vorbeugen von Konflikten) hilfreich.

- 1. 20 min      Selbstreflexion**  
Jeder füllt den untenstehenden Fragebogen aus.
- 2. 20 min      Reflektierender Dialog**  
In Zweierteams werden die jeweiligen Einschätzungen betrachtet. Wo gibt es Übereinstimmungen? Wo gibt es Abweichungen? Was sind Gründe für die Abweichungen?
- 3. 10 min      Schwachstellen identifizieren**  
Die Zweierteams (ggf. Viererteams) identifizieren die größten Schwachstellen und verständigen sich auf maximal drei Schwachstellen und beschreiben diese kurz auf Moderationskarten.
- 4. 15 min      Lösungen erarbeiten**  
Die Zweierteams (ggf. Viererteams) erarbeiten zusammen Lösungsmöglichkeiten zur Behebung der Schwachstellen. Was müssen wir tun, damit wir unsere Kommunikationsmuster verbessern?
- 5. 15 min      Verabredung treffen**  
Aus den erarbeiteten Lösungen wählt die Gruppe die 3 besten Vorschläge aus und erarbeitet nächste Schritte und verabredet die Umsetzung. (ggf. braucht es eine verbindliche Klärung von Was? Wer? Wie? Bis wann?)
- 6. 5 min      Prozessreflexion**  
Alle reflektieren kurz über den Prozess. Was lief gut? Was lief weniger gut? Was wollen wir beibehalten? Was sollten wir beim nächsten Mal anders machen/verbessern?



Wie würde ich die Atmosphäre beschreiben bei Diskussionen/Auseinandersetzungen?

Haben die Kommunikations-/Parteien Interesse an der Information/dem Standpunkt der anderen Parteien?

Wie äußert sich dieses Interesse? Bei den anderen und bei mir selbst?

Inwiefern sind die Beteiligten bereit und in der Lage, die Perspektive zu wechseln?

Sind die Beteiligten bereit, ihre Informationen preiszugeben?



Sind die Parteien in der Lage, Ihre Informationen zu vermitteln?

Kennzeichnen sich Auseinandersetzungen eher durch Monologe oder Dialoge?

Stehen Sachargumente/Inhalte oder die Beziehungsebene im Vordergrund?

Wie hoch ist die gegenseitige Bereitschaft, alle Meinungen anzuhören?

Inwiefern geht man in Auseinandersetzungen gegenseitig auf die Argumente ein?



Welche immer wiederkehrenden Themen/Diskussionspunkte gibt es?

Wie hoch schätze ich die Kompromissbereitschaft bei Meinungsverschiedenheiten ein?

Gibt es Tabuthemen – wenn ja, welche?

Welche nonverbalen Kommunikationsmuster sind in Auseinandersetzungen vorherrschend?

Auf welche Weise stelle ich/stellen die Vorgesetzten das Commitment bzgl. Vereinbarungen/Entscheidungen sicher?



Wie kommuniziert man Konflikte/Probleme/Störungen im Allgemeinen?

Fordern die Konfliktparteien im Allgemeinen Unterstützung/Rat? Wenn ja – bei wem?

Gibt es aus meiner Sicht unternehmenstypische Konfliktmerkmale?

Wie aufgeschlossen sind Mitarbeiter für Kritik?

Wie aufgeschlossen sind Vorgesetzte für Kritik?



Welchen Stellenwert räume ich persönlich Kompromissbereitschaft ein?

Welchen Stellenwert räume ich persönlich Kritikfähigkeit ein?

Welche Gremien/Foren gibt es zum Austausch?

Welche Form des Austauschs ist erwünscht? Welche unerwünscht?

Auf welche Weise wird der Austausch durch die Unternehmensstruktur unterstützt?  
(Teamarbeit/Hierarchien etc.)



Auf welche Weise wird der Austausch durch das Management unterstützt?

Sonstige Anmerkungen

Quelle des Fragebogens: Jiranek & Edmüller (2015)





## Literatur

Birkenbihl, Vera (2002): Signale des Körpers. Körpersprache verstehen. München: mvg Verlag

Cohn, Ruth C./Trefurth, Christina (1997): Lebendiges Lehren und Lernen - TZI macht Schule. Stuttgart

Gordon, Thomas (1996): Managerkonferenz. Effektives Führungstraining. München: Heyne.  
Grawe, Klaus. (2004). Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.

Jiranek, Heinz & Edmüller, Andreas (2015): Konfliktmanagement – Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen, Freiburg/München: Haufe

Petzold, Hilarion G. (2003): Integrative Therapie. Modelle, Theorien & Methoden einer schulenübergreifenden Psychotherapie. Band 1: Klinische Philosophie (2. überarbeitete Auflage).  
Paderborn: Junfermann.

Schulz von Thun, Friedemann (1981): Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Hamburg: Rowohlt.

Tewes, Renate (2010): Wie bitte? – Kommunikation in Gesundheitsberufen, Berlin: Springer.

Von Kanitz, Anja (2008): Gesprächstechniken, Planegg/München: Haufe.

Watzlawick, Paul & Beavin Janet H. & Jackson, Don D. (1996): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien (9. Auflage). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.



Notizen



Notizen

# Impressum



**Herausgeber:** EFAS Evangelischer Fachverband für Arbeit und soziale Integration e. V.,  
Fachverband der Diakonie Deutschland, Gottfried-Keller-Straße 18 c, 70435 Stuttgart

Im Rahmen des Projekts „TegeS - Durch Teilhabe gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken“.

**Text und Layout:** Björn Schmitz, Philiomondo, Bruchhäuser Weg 2/1, 69124 Heidelberg

Gefördert durch das Bundesministerium des Innern  
im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“



Gefördert durch:  
Bundesministerium  
des Innern

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages