

Lehrbrief

Kommunikationstrainer/in

BSA-Akademie  
Prävention, Fitness, Gesundheit  
School for Health Management



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION.....</b>	<b>9</b>
1.1	Der Kommunikationsprozess.....	9
1.2	Eigenschaften von Kommunikationsprozessen.....	16
1.3	Kommunikationsziele und Kommunikationsstil.....	27
1.4	Kommunikation und Persönlichkeit.....	31
<b>2</b>	<b>DIE SENDEKANÄLE IM KOMMUNIKATIONSPROZESS.....</b>	<b>43</b>
2.1	Senden über das Wort.....	44
2.2	Körpersprache.....	48
2.3	Handlungen bzw. symbolhafte Gesten.....	54
2.4	Wahrnehmungsfehler und Wahrnehmungsfiter in der Kommunikation.....	56
2.5	Bevorzugte Wahrnehmungssysteme.....	62
<b>3</b>	<b>METHODEN UND TECHNIKEN FÜR EINE WIRKUNGSVOLLE KOMMUNIKATION .....</b>	<b>66</b>
3.1	Aktives Zuhören und „Türöffner“.....	66
3.2	Fragen.....	73
3.3	Ich-Botschaften.....	76
3.4	Feedback.....	77
<b>4</b>	<b>GESPRÄCHSFÜHRUNG – KOMMUNIKATIONSPROZESSE GESTALTEN .</b>	<b>83</b>
4.1	Gesprächsbedingungen.....	83
4.2	Bestandteile des Gesprächsverlaufes.....	88
4.3	Besonderheiten bei unterschiedlichen Gesprächszielen und -situationen (Beispiele) 100	
4.3.1	Verhandlungen.....	100
4.3.2	Teamberatungen.....	104
4.3.3	Psychische „Drucksituationen“.....	106
<b>5</b>	<b>ERGEBNISORIENTIERT KOMMUNIZIEREN.....</b>	<b>112</b>
5.1	Eine Rede halten.....	113
5.2	Wirkungsvoll argumentieren.....	118

5.3 In Konfliktsituationen problemlösend kommunizieren.....	129
ANHANG .....	139
Lösungen und Kommentare zu den Übungen.....	139
Tabellenverzeichnis.....	143
Abbildungsverzeichnis.....	143
Glossar .....	144
Literaturverzeichnis.....	147

BSA-Akademie  
Prävention, Fitness, Gesundheit  
School for Health Management



## 2 Die Sendekanäle im Kommunikationsprozess

### Nach dem Studium von Kapitel 2 sollten Sie:

1. die unterschiedlichen Sendekanäle erkennen, die uns bei der Kommunikation zur Verfügung stehen; im Detail bedeutet dies
2. mit sprachlichen (verbalen), sprachbegleitenden (paraverbalen), nichtsprachlichen (nonverbalen, körpersprachlichen) Aspekten sowie Besonderheiten der schriftlichen Kommunikation vertraut sein,
3. die wesentlichen Rolle verstehen, die die Körpersprache im Rahmen von Kommunikation einnimmt,
4. die Wahrnehmungsfehlern und -filtern erkennen, die die Kommunikation nicht nur beeinflussen, sondern auch verzerren können,
5. aufmerksamere Beobachtung der eigenen Wahrnehmung und der dazu notwendigen Wahrnehmungssysteme.

Das Ziel dieses Kapitel ist es, Sie mit den unterschiedlichen Sendekanälen, die uns zur Kommunikation zur Verfügung stehen, vertraut zu machen. Sie erfahren etwas über Sprache (2.1) und den Einfluss von Körpersprache (2.2) auf die Kommunikation. Darüber hinaus werden Sie sich mit Handlungen und symbolhaften Gesten (2.3) beschäftigen.

Inwiefern unsere eigene Wahrnehmung die Kommunikation beeinflusst, wird Gegenstand der Abschnitte 2.4 und 2.5 sein.

Abbildung 9 soll Ihnen zunächst einen Überblick über die verschiedenen Sendekanäle mit ihren möglichen Anteilen verschaffen. Im Anschluss wird detailliert auf die einzelnen Sendekanäle eingegangen.

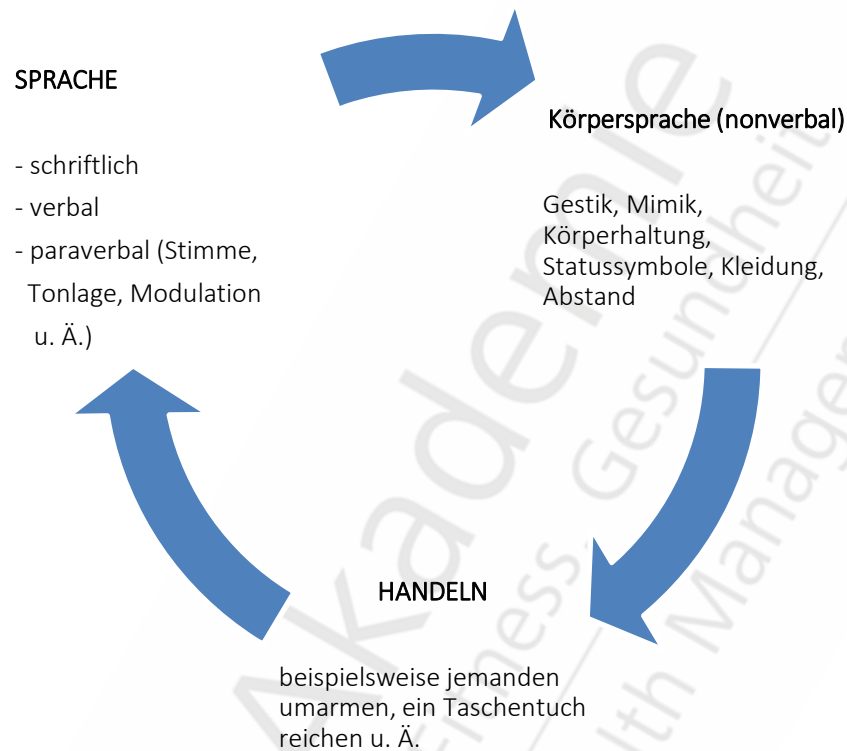


Abb.9: Die Sendekanäle im Kommunikationsprozess im Überblick (modifiziert nach Frindte, 2001, S. 95–99)

## 2.1 Senden über das Wort

### verbaler Anteil

Unter dem **sprachlichen bzw. verbalen Anteil** versteht man das, was durch die **Worte** der jeweiligen Sprache gesagt wird. Die Basis zum Senden von Mitteilungen bildet daher der verfügbare Wortschatz. Je mehr Worte jemand zur Verfügung hat, desto besser und genauer kann er sich ausdrücken. Das merkt man selbst am besten im Ausland, wenn man versucht, sich mit ein paar „Sprachbrocken“ der jeweiligen Landessprache durchzuschlagen. Oft fehlen einem dann buchstäblich die richtigen Worte.

Im Duden finden sich etwa 120 000 Worte. Dabei wird zwischen aktivem und passivem Wortschatz unterschieden. Der passive Wortschatz sind all die Wörter, die jemand zwar versteht, aber selbst nicht benutzt.

So ist den meisten wahrscheinlich das Wort „akkumuliert“ klar, aber benutzen werden es die wenigsten.

Der passive Wortschatz kann bis zu 50 000 Wörter betragen. Bei den meisten beschränkt sich der aktive Wortschatz dagegen auf 2 000 bis 4 000

Wörter (Dietrich, 2007, S. 131). Die Bildzeitung kommt schon mit 1 000 Wörtern aus.

Wahrscheinlich ist der sprachliche Sendekanal auch der, bei dem die meisten Missverständnisse passieren. So gehen wir grundsätzlich davon aus, dass die einzelnen Worte für jeden das Gleiche bedeuten. Es gibt jedoch Hunderte von Wörtern, die mehrdeutig sind oder individuell anders interpretiert werden. Anschauliche Beispiele dafür sind Geld, Macht, Vertrauen, Sicherheit, etc.

### paraverbaler Anteil

In einer Unterhaltung ist der sprachliche Inhalt des Gesagten nur ein kleiner Teil der Gesamtbotschaft. Vieles können wir, unabhängig von den Worten allein mit unserer **Stimme** ausdrücken. Dieser Anteil wird **sprachbegleitend oder auch paraverbal** genannt (Forgas, 1995, S. 155). Sicher kennen Sie in diesem Zusammenhang auch den Ausspruch: „Es ist nicht wichtig, was du sagst, sondern wie du es sagst!“ So ist zum Beispiel der Unterschied zwischen einer Bitte und einem Befehl oft nur anhand der unterschiedlichen Betonung zu erkennen.

Was wir sagen, ist der sprachliche Anteil, wie wir es sagen, ist der sprachbegleitende Anteil. Manche dieser sprachbegleitenden Anteile sind sehr eng mit der jeweiligen Äußerung verbunden: So stehen beispielsweise die Intonation, der Sprachrhythmus, die Lautstärke und das Sprechtempo meist in engem Zusammenhang mit dem verbalen/sprachlichen Gehalt der Botschaft.

**In den sprachbegleitenden Anteilen spiegelt sich besonders unser innerer Zustand, unsere Gefühlsebene wider** (siehe Kap. 1.2).

Andere stimmliche Qualitäten wie zum Beispiel der Akzent, Dialekt oder Tonfall können auch überdauernde persönliche Merkmale des Sprechers sein.

Der situationspezifische sprachbegleitende Anteil ist stark von der Atmung und den Emotionen des Sprechers abhängig. Bestimmt haben auch Sie schon einmal einem Menschen zugehört, dessen Stimme unüberhörbar verriet, wie aufgeregt er war. Im Extremfall kann Kommunikationsangst zu Sprachstörungen bis hin zum Stottern führen.

Wenn Sie Ihren Gesprächspartner kennen, können Sie schon an dessen Stimme erkennen, ob er müde, gut gelaunt, pessimistisch oder optimistisch ist.

Doch was genau hat es mit unserer Stimme auf sich, wenn sie bestimmte Emotionen vermittelt?

*In Untersuchungen (Forgas, 1995, S. 156-157) wurde festgestellt, dass ein langsames Sprechtempo verbunden mit einer kleinen Tonhöhenvariation*

*eher negative Emotionen (Traurigkeit, Zorn, Langeweile, Ekel, Furcht) signalisiert, während ein hohes Tempo und große Tonhöhenvariationen dagegen eher mit positiven Gefühlen (Wohlbefinden, Aktivität, Überraschung) in Verbindung gebracht wird.*

Darum hört Ihr Gesprächspartner auch, wie es um Sie steht. Er hört, ob Sie „verstimmt“ sind oder in Harmonie mit sich selbst.

Sie brauchen kein professionelles Stimmtraining zu absolvieren, um gewandt mit Ihrer Stimme umgehen zu können. Dass wir das auch ohne Training hinbekommen, zeigt das tägliche Leben. Die meisten sind durchaus in der Lage, im Büro wutentbrannt und hektisch mit dem Arbeitskollegen zu streiten, um dann im nächsten Moment mit freundlicher und ruhiger Stimme am Telefon zu sprechen.

Zudem sollten Sie Ihr Sprechtempo und Ihre Lautstärke auf Ihr Gegenüber abstimmen: Redet Ihr Gesprächspartner langsam und leise, schalten auch Sie am besten einen Gang nach unten.

Merken Sie dagegen, dass Ihr Gesprächspartner eher nervös und ungeduldig wirkt, sollten auch Sie sich bemühen, etwas schneller zu sprechen, um dann im zweiten Schritt das Tempo nach einiger Zeit wieder zu verlangsamen. Auf diese Weise können Sie es schaffen, dass sich Ihr nervöser Gesprächspartner etwas beruhigt und eine angenehmere Gesprächs-atmosphäre entsteht.

Auf jeden Fall sollten Sie ein allzu lautes Sprechen vermeiden, denn dadurch fühlen sich andere oft in die Enge gedrängt. Eine hohe, schrille Tonlage wirkt überspannt eine monotone Stimme ohne Wechsel in der Lautstärke oder im Tempo eher schlaff.

#### • Übung 2.1

Auch wenn es Überwindung kosten mag: Hören Sie Ihre Stimme auf einem Kassettenrecorder ab und versuchen Sie, sie möglichst neutral zu beurteilen: Ist sie zu laut, zu leise, lebendig oder schön moduliert? Meistens hilft es schon, bewusst darauf zu achten, das Sprechtempo zu variieren und gezielte Pausen zu machen. Ein Gefühl für Ihre natürliche Stimmlage bekommen Sie, wenn Sie Kaubewegungen machen und dazu „nam, nam“ sagen, ganz so, als wollten Sie mit einem Baby sprechen. Versuchen Sie, diese Stimmlage zu treffen, wenn Sie aufgeregt oder verärgert sind.

## schriftliche Kommunikation

Da bei der schriftlichen Kommunikation die paraverbalen Anteile fehlen, ist es nicht verwunderlich, dass ein Text nicht immer eindeutig interpretiert werden kann. erinnert sei in diesem Zusammenhang an die oftmals unverständlichen Gesetzestexte, bei denen jedoch gerade die Absicht zugrunde lag, möglichst unmissverständlich zu formulieren.

Es gibt ganze Bände, die sich mit gutem und richtigem Schreiben beschäftigen. Wahrscheinlich wollen Sie kein Schriftsteller werden, aber ein paar Schriftstücke werden auch Sie in Ihrem Alltag anfertigen müssen; sei es für die Einladung zu einer Studioparty, für eine Mailingaktion oder ein Protokoll der letzten Mitarbeiterbesprechung.

Daher an dieser Stelle **Todsünden beim Texten** (Bungert, 1997), die Sie beachten sollten:

### **Vorreiter**

Beispiel: *Ich möchte mich bei Ihnen bedanken.*

Besser: *Vielen Dank!*

Erklärung: Reden Sie nicht um den heißen Brei herum.

### **Passiver Stil**

Beispiel: *Aufgrund der hohen Nachfrage werden zusätzliche Spinningstunden angeboten.*

Besser: *Wir bieten zusätzliche Spinningstunden an!*

Erklärung: Die Konstruktion mit „werden“ unterschlägt meistens den Urheber. Ein aktiver Stil wirkt auch aktiv, sprich positiv.

### **Schwammige Aussagen**

Beispiel: *Ich finde das jedenfalls gewissermaßen nicht gut.*

Besser: *Ich finde das nicht gut!*

Erklärung: Warum unnötige Worte schreiben, statt sich auf das Wesentliche zu beschränken. Zudem vermittelt ein solcher Stil den Eindruck, man habe es mit jemandem zu tun, der sich nicht traut, seine Meinung zu äußern.

### **Allgemeine Aussagen**

Beispiel: *Die Stunde entsprach nicht meinen Erwartungen.*

Besser: *Die Musik war zu laut und der Trainer nicht im Takt.*

Erklärung: Konkrete Informationen sind immer besser als eine allgemeine Stellungnahme. Der Empfänger weiß, woran er ist und kann daraus Konsequenzen ziehen.

### **Zu lange Sätze**

Beispiel: *Um an der Spinningstunde teilnehmen zu können, sollten Sie sich in guter körperlicher Verfassung befinden, das heißt Ihre Ausdauer sollten Sie bereits 2-mal wöchentlich trainiert haben, zumindest über einen Zeitraum von drei, besser vier Monaten.*