

Kommunikation – Funktionsweise und Berufswelt

Wie beginnt Kommunikation?

Erst sechs Monate nach der Geburt wird der Mensch kommunikativ, und es kommt zur ersten echten wechselseitig empfundenen Beziehung, in aller Regel mit der Mutter. Jetzt wird die Welt erstmals eingeteilt in nah und fern, in dazugehörig und fremd. Und fremd ist unangenehm. Das typische Fremdeln dauert etwa bis zum Alter von eineinhalb Jahren. Zwar können Kinder dieses Alters einem vollkommen Unbekannten durchaus ein Lächeln schenken, Hirnmessungen aber zeigen, dass dieses Lächeln nicht Ausdruck echt empfundener Zuneigung ist (Quelle: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Kommunikation.shtml>).

Was beinhaltet Kommunikation?

Nach Shannon und Weaver enthält Kommunikation sechs **Elemente**:

- die Informationsquelle,
- die Verschlüsselung,
- die Nachricht,
- den Kanal,
- die Entschlüsselung und
- den Empfänger (Quelle: Ebenda).

Dabei geht man von folgenden **begrifflichen Festlegungen** aus:

- **Zeichen** sind die Elemente einer endlichen Menge ("Zeichenvorrat", z.B. die Menge aller deutschen Wörter), denen eine Bedeutung zugeordnet wird. Diese Bedeutung liegt außerhalb der endlichen Menge und ist vom Zeichen verschieden.
- Ein oder mehrere Zeichen bilden ein **Signal**, wenn sie eine unmittelbare Auswirkung auf das Verhalten von Lebewesen haben, d.h., sie lösen eine bestimmte Reaktion aus. Diese Reaktion kann durch eine Vereinbarung zwischen Menschen vorherbestimmt worden sein, aber sie kann aber auch instinktiv angelegt oder durch Lernprozesse bedingt sein.
- Durch die Verknüpfung der Bedeutung der Zeichen und den Handlungskonsequenzen entsteht aus einer Nachricht eine **Information** (Quelle: Ebenda).

Der Kommunikationsprozess zwischen Sender und Empfänger vollzieht sich auf **drei Ebenen**:

- Die **syntaktische** Ebene umfasst das Verhältnis von Zeichen bzw. Signalen zueinander, sowie die formalen Regeln, nach denen Zeichen oder Signale zusammengesetzt sind.
Bei einer Verkehrsampel besteht die Syntax aus den möglichen Zuständen: rot, orange, grün, grün blinkend, orange blinkend, rot-orange und aus den Regeln, wie sie aufeinander folgen.
- Die **semantische** Ebene bestimmt die Beziehung zwischen den Zeichen und ihre jeweilige Bedeutung.
Bei der Ampel sind dies also "fahren" bei grün und "stehen bleiben" bei rot.
- Die Wirkungsweise und eventuelle Handlungsfolgen von Nachrichten entstehen in der **pragmatischen** Ebene. Wenn ein Auto jetzt wirklich bei einer roten Ampel stehen bleibt, dann hat die pragmatische Kommunikationsebene und damit der Kommunikationsvorgang funktioniert (Quelle: Ebenda).

Bedeutungsinhalte werden vor allem in drei **Formen** übermittelt:

- Insbesondere die **nonverbalen** Anteile der Kommunikation sind unbewusst, automatisch etc. Emotionen äußern sich im Ausdruck, und sind nur zum Teil einer Kontrolle zugänglich. Daher ist die Unterscheidung von verbaler und nonverbaler Kommunikation sinnhaft: Verbale Kommunikationsträger sind Wörter und Sätze, gesprochen, gesungen, geschrieben, während nonverbale Kommunikation stattfindet durch Blickverhalten (Blickkontakt), Gesichtsausdruck (Mimik), Körperhaltung und Körperbewegung (Gestik), Berührung (Taktilität), räumliche Distanz zum anderen (personaler Raum) nonverbale vokale Signale, die sprachlich vermittelte Informationen begleiten (z.B. stimmliche Merkmale, Pausen, Betonungen, paralinguistische Äußerungen).
- Die menschliche Sprache ist durch **Symbole** gekennzeichnet, die als Abstrakta gleichartige Sachverhalte zusammenfassen. Solche Abstrakta haben je nach Kontext oder Kultur unterschiedliche Dimensionen und Grenzen. So ist der Kontext eines Wortes wichtig, da menschliches Denken durch den jeweiligen situationalen Bezugsrahmen beeinflusst wird. So verändert sich der Sinn des Begriffes "Blatt" je nach dem, ob es von einem Botaniker, Pianisten, Graphiker oder Kartenspieler verwendet wird.
- **Paralinguistische** Elemente wie Tonfall, Schnelligkeit oder Langsamkeit der Sprache gehören genauso zur Performanz wie Lachen, Seufzen oder die Verwendung von Pausen. Zum Missverstehen oder Nichtverstehen kann aber auch die unterschiedliche Konnotation oder Denotation eines Wortes führen. Erst ein gemeinsames System von Sprachsymbolen differenziert Nichtverstehen von Missverstehen, denn beim Nichtverstehen fehlt dieses gemeinsame System, während es beim Missverstehen zwar vorhanden ist, aber unterschiedlich aufgefasst werden kann (Quelle: Ebenda).

Will man den **Ablauf und Erfolg von Kommunikation** untersuchen, könnte man dies nach Harold Dwight Lasswell in **fünf Schritten** untersuchen (sog. „Lasswell-Formel“: „Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welchem Effekt?“):

- Wer sagt?
- Was?
- In welchem Kanal?
- Zu wem?
- Mit welchem Effekt?

Die Formel wurde allerdings vor allem für die Massenkommunikation entwickelt. Kritiker dieses Ansatzes bemängeln daran, dass es sich dabei um ebenfalls um einen linearen Ansatz handelt, der die Wechselseitigkeit von Kommunikation vernachlässigt (vgl. „Sender-Empfänger-Modell“ von Stuart Hall).

Insbesondere für die Kommunikation in größeren Gemeinschaften geht Paul Lazarsfeld geht in seinem **Zweistufenmodell** davon aus, dass sich Informationen durch Massenmedien nicht 1:1, sondern in zwei Stufen verbreiten: Danach informieren Massenmedien in einem ersten Schritt vor allem die „**Meinungsführer**“, die die Informationen dann in einem zweiten Schritt durch direkte Kommunikation an andere Menschen weitergeben.

Hat man mich überhaupt verstanden?

In Alltagssituationen fällt es Kommunikationspartnern häufig schwer, zwischen dem geteilten und ihrem eigenen Wissen zu unterscheiden. Wenn man Äußerungen vor dem Hintergrund seines eigenen Wissens formuliert und nicht bemerkt, dass sein Gegenüber über dieses Wissen nicht verfügt, können **Verständnisschwierigkeiten** und **Missverständnisse**

entstehen. Boaz Keysar hat in Experimenten gezeigt, dass Sprecher ihre eigenen Äußerungen als viel verständlicher einschätzen als diese es tatsächlich sind. Rainer Bromme und Regina Jucks verwenden hierfür den Begriff "**Illusion der Evidenz**".

Vor allem das eigene Wissen hat einen großen Einfluss darauf, was man bei anderen Menschen an Wissen erwartet und kann dadurch Grund für misslungene Kommunikation sein. Raymond S. Nickerson fasst verschiedene experimentelle Befunde, die dies demonstrieren, zu drei Effekten zusammen:

- Man überschätzt, wie sehr das eigene Wissen verbreitet ist.
- Die benötigte Zeit zum Erwerb des eigenen Wissens und mögliche Privilegien durch den eigenen Wissensvorsprung werden unterschätzt.
- Es wird nicht erkannt, dass das eigene Wissen ausschlaggebend dafür sein kann, dass eine Aufgabe schnell und einfach zu lösen ist.

Kommunikation als Strategie – oder: Wie reagieren wir auf mögliche Probleme?

Virginia Satir, eine amerikanische Familientherapeutin, unterschied vier Kommunikationsmuster, die auftreten, **wenn Menschen auf Spannungen reagieren** und dabei **ihr Selbstwertgefühl bedroht** ist:

- **Beschwichtigen**
Die andere Person soll nicht ärgerlich werden. Wer auf diese Weise versöhnlich ist, spricht einschmeichelnd, versucht zu gefallen, entschuldigt sich, muss immer jemanden finden, der ihn anerkennt, fordert nichts für sich selbst, der Körper vermittelt die Botschaft "Ich bin hilflos".
- **Anklagen**
Die andere Person soll mich als stark ansehen. Wer anklagt stimmt nicht zu, ist fordernd, sucht die Fehler bei anderen "Wenn du nicht da wärst, wäre alles in Ordnung"; er gibt sich als Diktator und Boss. Die Muskeln sind angespannt, die Stimme ist hart und laut. Grundgefühl: "Ich bin einsam und erfolglos."
- **Rationalisieren**
Die Bedrohung wird verharmlost, der Selbstwert wird durch große Worte gefestigt. Diese Person ist sehr korrekt und vernünftig, zeigt keine Gefühle Der Körper wirkt ruhig, kühl und beziehungslos; die Stimme ist monoton und trocken; die Worte klingen abstrakt. Grundgefühl: "Ich fühle mich ausgeliefert", „Ich kann nichts dafür“.
- **Ablenken**
Die Bedrohung wird ignoriert. Man lenkt ab und verweist auf etwas völlig anderes. Innerlich fühlt sich diese Person schwindelig und verschwommen, sie antwortet nie direkt auf eine Frage, das was sie sagt und tut hat keine Beziehung zu dem, was ein anderer sagt und tut. Grundgefühl: "Niemand macht sich etwas aus mir, ich gehöre nirgendwo hin."

Verkaufsgespräch

Als **Verkaufsgespräch** wird die **zielgerichtete, auf Vertragsabschluss ausgerichtete Dialogführung** eines Verkäufers mit einem potenziellen Kunden bezeichnet. Von der sozialen Gesprächsführung unterscheidet sich die Verkaufsgesprächsführung durch eine starke Strukturierung, die Vermeidung von Diskussionen und der gezielten Anwendung von Reizworten und asymmetrischer Informationsdarstellung.

Das bekannteste **Gliederungsschema** für Verkaufsgespräche ist das so genannte **AIDA-Modell**. Es geht davon aus, dass ein bestimmtes Verkäuferverhalten in vier Schritten zum Vertragsabschluss führt: A = Attention (Aufmerksamkeit erregen) I = Interest (Interesse wecken) D = Desire (Besitzwunsch erzeugen) A = Action (Kaufabschluss).

Beratungsgespräch

Auch wenn Reiz-Reaktions-Modelle wie das AIDA-Modell auch heute noch vielfach eine Rolle spielen (Werbung, Verkäufertraining, Straßenverkauf, Telefonverkauf usw.), gelten sie doch insoweit als überholt, dass sie nur zu kurzfristigen Verkaufserfolgen, nicht aber zur Anbahnung und Festigung einer **langfristigen Kundenbindung** an das Unternehmen führen.

Letzteres kann nur dann erreicht werden, wenn der Kauf für den Kunden eine befriedigende Problemlösung darstellt. Um eine solche zu erreichen, ist es aber notwendig, mit dem Kunden in einen **Dialog** zu treten, um seine Wünsche und Bedürfnisse ermitteln zu können.

Im Idealfall sollte der Kauf für den Kunden eine maßgeschneiderte, individuelle Problemlösung beinhalten. Nur mit einer solchen **ganzheitlichen Beratung** (bzw. „systemische“ Beratung) wird es gelingen, bei dem Kunden die gewünschte emotionale Bindung an das Unternehmen („meine Bank“) zu erreichen.

Beratungserfolg

Wenn die Beziehungsebene – und damit Gefühle - und nicht die Sachebene für 6/7 aller Kundenentscheidungen verantwortlich sind, dann hängt der Erfolg des Verkäufers weitgehend **von seiner Wirkung auf den Kunden** (Körperhaltung, Bewegung, Mimik, Gestik, Sprache, Blickkontakt und Kleidung) und von der **Gefühlslage des Kunden** ab (Wut, Trauer, Schmerz, Sympathie, Fröhlichkeit usw.).

Nach Sigmund Freud werden Entscheidungen weitgehend mit dem Gefühl getroffen. Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Sympathie und Erwartungshaltung des Kunden sind damit entscheidender als Sachargumente. Dies gilt auch für transparente Märkten mit informierten Kunden.

Mitarbeiterführung / Managementtechniken

Auch die Mitarbeiterführung im Unternehmen („interne Kommunikation“) ist Kommunikation. Erfahrungsgemäß führt es zu einer Überlastung der Führungsebene und zu einer Demotivation nachgelagerter Ebenen, wenn die vorgesetzten Stellen alles alleine entscheiden. Daher ist es sinnvoll, möglichst viele Entscheidungen auf nachgelagerte Unternehmensebenen zu übertragen.

Dabei sind drei Vorgehensweisen denkbar:

Management by delegation ist die **Übergabe von Verantwortung** an hierarchisch nachgeordnete Instanzen. Das bedeutet, dass die Aufgaben genau definiert und die nachgeordneten Mitarbeiter dafür qualifiziert sein müssen. Die Mitarbeiter erhalten hierzu Entscheidungsfreiheit und Verantwortung innerhalb vorgegebener Grenzen. Diese Form des Management setzt klare Aufgabendefinitionen und Kompetenzabgrenzungen voraus.

Management by objectives meint das **Führen durch Zielvereinbarungen**. Die zu erreichenden Ziele müssen exakt bestimmbar sein (z.B. Umsatzsteigerung p.a. um mindestens 4%). Erreicht die nachgelagerte Ebene die vorgegebenen Ziele, kann sie alle Entscheidungen alleine treffen. Erreicht sie die Ziele nicht, werden die betreffenden Personen oder ausgewechselt oder neue Vereinbarungen getroffen.

Management by exception vertraut auf die Kompetenz und Eigenverantwortlichkeit der mit den Aufgaben betreuten Mitarbeiter. Die Führungsebene greift nur in Ausnahmefällen oder bei ungewöhnlichen Anlässen ein („**Führen nach dem Ausnahmeprinzip**“). Die Ausnahmen müssen klar definiert sein (z.B. Kreditentscheidungen über eine Million EUR).