



# Kommunikation im Unternehmen

Unternehmenserfolg durch effektive innerbetriebliche Kommunikation



## **Inhalte:**

Informationsaustausch im Unternehmen; Kommunikation, Sprache und Wirkung; Betriebsklima, Unternehmenskultur, Menschen und ihre Rollen; Gruppen- und Teamentwicklungsmaßnahmen; partnerschaftliches Verhalten, Beziehungsmanagement; Konflikt- und Stressbewältigung.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b> .....	<b>4</b>
Erschwerte Kommunikation in der heutigen Berufswelt und im Privatleben .....	4
<b>Der Informationsaustausch im Unternehmen</b> .....	<b>7</b>
Information und Kommunikation .....	7
Die Bedeutung von Information und Kommunikation für das Unternehmen .....	10
<b>Die Grundlagen der Kommunikation</b> .....	<b>11</b>
Wahrnehmungstest.....	13
Ebenen der Kommunikation.....	14
Jede Kommunikation erfolgt auf zwei Ebenen .....	15
<b>Sprache und Wirkung</b> .....	<b>16</b>
Die vier Seiten einer Nachricht.....	16
Die vier Arten der Wahrnehmung.....	19
Effektives Sprechen .....	21
Aktiv Hinhören.....	23
Kontrolle und Feedback .....	23
Negative Formulierungen positiv ausdrücken .....	24
<b>Partnerschaftliches Verhalten im Unternehmen</b> .....	<b>25</b>
<b>Die Grundeinstellung zu mir und anderen</b> .....	<b>26</b>
<b>Menschen und ihre Rollen</b> .....	<b>30</b>
Rollenspiele am Arbeitsplatz.....	30
<b>Die Gruppe / das Team</b> .....	<b>32</b>
Das Individuum und die Gruppe.....	32
Vorteile der Gruppe.....	34
Maßstäbe leistungsfähiger Gruppen .....	36
Gefahrenfelder in der Teamarbeit .....	37
Mögliche Teamcharaktere -Verhalten und Gegenwirken .....	37
Checkliste: Funktioniert die Teamarbeit? .....	41
<b>Teamentwicklungstraining</b> .....	<b>43</b>
Gründe für Teamentwicklung .....	43
Ziele von Teamentwicklung .....	43
Trainingsphasen .....	45
Vorbereitungsphase.....	45
Kontaktphase.....	45
Diagnosephase vor der Trainingsmaßnahme.....	46
Diagnosephase während des Trainings .....	46
Nachbereitungsphase .....	46
Trainingsinhalte.....	47
Arbeitstechniken .....	47
<b>Teamentwicklungsmaßnahme Outdoortraining</b> .....	<b>48</b>
<b>Grenzen und Regeln - alter Hut oder nötiger denn je?</b> .....	<b>49</b>
Aussagen, die nachdenklich machen.....	49
Grundvoraussetzungen in einer kommunikationsfreundlichen Umgangskultur.....	49
Wertvolle Regeln .....	51
<b>Partnerschaftliche Gesprächsführung</b> .....	<b>52</b>
Grundregeln für eine partnerschaftliche Gesprächsführung sind:.....	52
Das Gleichgewicht in der Gesprächsführung .....	52

Kommunikationsmittel Körpersprache - Erscheinung - Auftreten.....	53
Checkliste: Körpersprache.....	54
Selbstmordwörter vermeiden!.....	55
Reizwörter vermeiden!.....	55
Killerphrasen.....	56
Checkliste: Kommunikation.....	57
<b>Miteinander statt gegeneinander .....</b>	<b>58</b>
<b>Vertrauen als Basis jeder Zusammenarbeit .....</b>	<b>59</b>
Verbesserung der Vertrauensebene.....	59
<b>Positiv Denken!.....</b>	<b>60</b>
Positives Denken <b>und</b> Handeln .....	60
<b>Der Mitarbeiter als innerbetrieblicher Kunde.....</b>	<b>61</b>
Was Empfänger einer betriebsinternen Leistung am meisten ärgert .....	62
<b>Verbesserungen der inner- und außerbetrieblichen Beziehungen .....</b>	<b>63</b>
Erhöhung des gegenseitigen Sympathiewertes .....	63
Was tun Sie für Ihre „Kunden“/ Kollegen? .....	64
Checkliste: Umgang mit Kunden und Kollegen .....	64
<b>Zauberformel Beziehungsmanagement .....</b>	<b>65</b>
<b>Klimatische Störungen bei Gesprächen.....</b>	<b>66</b>
Konstruktive Kritik / Gegenseitige Anerkennung .....	68
Die fünf Todsünden im Umgang mit Kollegen.....	69
<b>Konfliktbewältigung .....</b>	<b>70</b>
Ursachen und Auslöser.....	70
Vorgehens- und Verhaltensweisen zur Konfliktbehandlung.....	71
Umwandlung eines Einwandes in Zustimmung.....	71
Checkliste: Vorgehens- und Verhaltensweisen zur Konfliktbehandlung.....	72
Vermeidung und Abbau von Konfliktsituationen.....	73
Wenn der Kollege zweimal nervt .....	74
<b>Eigene Stressbewältigung .....</b>	<b>75</b>
Der Aktivitätenplaner.....	75
<b>Die „Zwei-Gewinner-Strategie“ .....</b>	<b>76</b>
Von der Gewinner-Verlierer-Strategie zur partnerschaftlichen Verhandlungsführung.....	78
Denken Sie daran .....	80
<b>Tages-Clearing.....</b>	<b>81</b>
<b>Mein Vertrag.....</b>	<b>82</b>

# EINFÜHRUNG

---

## Erschwerte Kommunikation in der heutigen Berufswelt und im Privatleben

Die Kommunikation selbst ist für die Menschen zwar ein grundlegendes, aber auch ein äußerst schwieriges und komplexes Feld im menschlichen Miteinander. Einerseits sind vielen Menschen oft noch nicht einmal die wichtigsten Grundlagen ihrer eigenen Kommunikationshandlungen richtig bewusst, geschweige denn die jeweiligen Auswirkungen auf ihre jeweiligen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner.

Andererseits befinden wir uns, insbesondere in der heutigen Zeit, in einem totalen Umbruch der gesamten zwischenmenschlichen Kommunikationsbeziehungen und sprechen hier bereits von einer Informationsgesellschaft. Was bedeutet das jedoch im Einzelnen und vor allem für den Einzelnen?

Wenn man sich bspw. vor Augen führt, dass ein Mensch in der heutigen Zeit innerhalb einer Stunde mehr Informationen bekommen kann, als dies einem Menschen, der vor 100 Jahren gelebt hat, in seinem gesamten Leben möglich gewesen wäre, so ist dies natürlich ein gewaltiger Fortschritt. Andererseits stellt sich aber auch die berechtigte Frage, ob diese Informationsflut für den Einzelnen überhaupt noch zu filtern, zu bewältigen und zu verarbeiten ist.

Zu dieser rasanten Entwicklung tragen neben der Ausweitung traditioneller Informationsmedien, wie der Presse und dem Fernsehen vor allem natürlich die neuen elektronischen Medien der Datenübertragung, z. B. Internet, Intranet usw. entscheidend bei. Das „www“ (World Wide Web), z. T. für die junge Generation bereits ab Kindesbeinen eine Selbstverständlichkeit, bietet Datenaustausch sowie den Austausch jeglicher Informationen innerhalb von Sekundenschnelle.

Wenn man einmal davon absieht, welche Folgen die Computerisierung in allen Bereichen des beruflichen und privaten Lebens nach sich zieht, so zeigt sich jedoch ein entscheidender Faktor sehr deutlich, nämlich der Faktor Zeit.

Informationsgesellschaft und zwischenmenschliche Kommunikation

Der Faktor Zeit in der Kommunikation

Auf Grund der oben beschriebenen Entwicklung finden zahlreiche kommunikative Austauschprozesse heutzutage innerhalb von Sekunden oder Sekundenbruchteilen statt, so dass sich die Erwartungshaltung eines jeden in Bezug auf den zeitlichen Rahmen für die Erledigung seines Anliegens auf ein Minimum reduziert. Der Zeitrahmen für die Erledigung einzelner Aufgaben bzw. auch ganzer Tätigkeitsgebiete hat sich in der heutigen Zeit demzufolge erheblich verkürzt. Dies zeigt sich auch an vielen Beispielen im täglichen Leben: Wenn man z. B. die Zeitspanne für die Erstellung eines Einfamilienhauses, die Entwicklung einer neuen Modellreihe bei einem Automobil oder gar den Lebenszyklus eines Computerprogramms ins Verhältnis von vor 10 oder 20 Jahren setzt.

Gleichwohl bleiben diese Rahmenbedingungen natürlich nicht ohne Auswirkungen im beruflichen und privaten Umfeld des Einzelnen. Die Abläufe werden immer schneller, es muss immer mehr in kürzerer Zeit erledigt werden und letztendlich machen diese Entwicklungen nicht einmal vor dem Privatleben halt, wenn man sich hierzu nur einmal die oft vielfältigen Terminverpflichtungen von Kindern ab dem Vorschulalter vor Augen führt. Einher gehen Entfernungen von mehreren 1000 Kilometern, die sich viele Menschen während ihres Urlaubs mit einem von Aktivitäten gespickten Programm auferlegen, so dass auch diese, eigentlich als Erholungsphase gedachte Zeit, letztendlich zum Stresserlebnis wird.

Hauptverantwortlich ist demzufolge der **Faktor Zeit**, der für den entstehenden Stress verantwortlich ist. Sowohl auf Mitarbeitern, wie auch auf den Unternehmen selbst, lastet zumindest in unserer Gesellschaftsform, ein enormer Druck, dem viele Unternehmen wie auch die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht ausweichen können.

Hinzu kommen bestimmte Grundeinstellungen und Rahmenbedingungen, welche bspw. bei einem immer stärker werdenden Wettbewerb beginnen und über die Behauptung des Einzelnen im Arbeitsprozess bis hin zum viel zitierten Wirtschaftsstandort Deutschland führen. Ein brandaktuelles Thema sind Unternehmenszusammenschlüsse in gigantischen Größenordnungen sowie die Globalisierung der Märkte, die rasante Entwicklung auf den internationalen Finanz- und Devisenmärkten sowie weltweite Abhängigkeiten und Verflechtungen, welche oft mit geringsten Ursachen, Auswirkungen an ganz anderer Stelle auf der Erde haben.

Diese genannten Auslöser stellen somit direkte Ursachen für die heutige Berufs- und Arbeitswelt dar, welchen sich niemand, der in diesem Prozess steht, verschließen kann. Dies zeigt deutlich, dass eine Hauptursache für viele Probleme in der mangelnden Zeit besteht, insbesondere in der mangelnden Zeit für eine ausreichende Kommunikation.

Der Zeitfaktor führt zu Stress.

Mangelnde Zeit führt zu unvollständiger Kommunikation.

Nicht vollständig geführte Kommunikationen führen jedoch oft zu Problemen, Missverständnissen und nicht selten zu weiteren schwer wiegenden Konfliktfällen. Diese müssen jedoch dann in der Abfolge wiederum durch einen hohen Aufwand an Zeit und Energie bereinigt, geklärt oder gelöst werden, obwohl sie oft durch ein gutes Gespräch gar nicht erst entstanden wären. Selbstverständlich geht mit mangelnder Zeit auch eine gewisse Härte einher, dass heißt man glaubt oft, dass durch entsprechende Umgangsformen zu viel Zeit verloren geht und man sich nur auf kurze, knappe Informationen beschränken sollte. Verstärkt wird das Ganze natürlich ebenfalls durch die Schnelligkeit der Umgebungsmedien wie Datenübertragung, E-Mail, usw.

Ursache für dieses immer schneller, immer höher, immer mehr, ist natürlich nicht zuletzt der in Deutschland erreichte Wohlstand und das damit verbundene Anspruchsdenken aller, ob jung oder alt. Erreichte Besitzstände will man natürlich nicht aufgeben, auch die Unternehmen wollen oder müssen Umsätze ausweiten, Unternehmensgewinne erhöhen und Rationalisierungsprozesse durchführen, um weiter im Markt bestehen zu können. Dies alles ist in den letzten 3 Jahrzehnten mit einer Reduzierung der Grundarbeitszeit einher gegangen, so dass sicherlich für jeden nachvollziehbar ist, dass die Schere für den Einzelnen automatisch immer weiter zugeht.

Neben den permanent wachsenden beruflichen Anforderungen und Belastungen ist die durch Lehre oder Ausbildung erworbene Grundqualifikation heutzutage für ein komplettes Arbeitsleben oft nicht mehr ausreichend, d. h., eigene Fortbildung und Dazulernen in jeder Altersstufe ist nicht nur gefragt, sondern wenn man nur das Beispiel PC nimmt, zwingend notwendige Voraussetzung. Ein weiterer entscheidender Punkt ist demzufolge, dass wir uns auf eine Welt einzustellen haben, die sich radikal und rapide verändert. Veränderung wiederum, bedeutet aber für den einzelnen Mensch umdenken, trennen von Altbewährtem und möglicherweise sogar Unsicherheit, welches sich letztendlich negativ auf den Arbeitsprozess und die Umwelt auswirken kann. Zusätzlich zu den genannten Faktoren wird der Mensch in unserer heutigen Gesellschaft auch im Privatleben mit einer Vielzahl von Terminen, Verpflichtungen und Informationen überschwemmt, so dass auch dieser Bereich oftmals nicht die entsprechende Erholungsphase bringt.

Summa summarum wird durch Umwelt-, Berufs- und Arbeitswelt und manchmal sogar durch das Privatleben ein hoher Leistungsdruck und damit Stress erzeugt, dem sich der Einzelne in vielerlei Hinsicht beugen muss und wodurch natürlich automatisch fehlende Motivation, bis hin zur Frustration, Stress und Aggression entstehen kann, was letztendlich wiederum in einer weiteren Folge Auswirkungen auf das gesamte Miteinander sowohl im beruflichen wie auch im privaten Bereich hat. Um diese Auswirkungen nicht mit in den kommunikativen Bereich hineinwirken zu lassen, gibt es, trotz allem Stress, einfache Regeln, wie eine gute, informative und partnerschaftliche Kommunikation zu Stande kommt.

Unvollständige Kommunikation führt zu Problemen.

Stress führt zu zwischenmenschlichen Problemen.

# DER INFORMATIONSAUSTAUSCH IM UNTERNEHMEN

---

Die Vielzahl der organisatorisch geschaffenen Arbeitsplätze dient zur Erreichung des Betriebszieles. Sie können ihren Beitrag aber nicht isoliert leisten, sondern stehen in einem Beziehungszusammenhang, der eine laufende Zusammenarbeit erfordert. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit müssen ständig Informationen ausgetauscht werden. Als weitere wichtige Grundlage für eine optimale Aufgabenerfüllung bedarf es somit eines betrieblichen Kommunikationssystems, das den Informationsfluss in geordneten Bahnen gewährleistet.

## Information und Kommunikation

Information und Kommunikation bedingen einander gegenseitig, d. h., die eine ist ohne die andere nicht denkbar. Hierin liegt vermutlich auch die Ursache, dass beide Begriffe oft nicht klar unterschieden und synonym angewandt werden. Dies ist aber nicht richtig. Daher sollen beide Begriffe exakt herausgearbeitet werden.

Der Begriff „Information“ wird häufig verschieden interpretiert. Generell versteht man darunter die Übermittlung, bzw. Übertragung von Wissen. Kramer (vgl. Kramer, R.: Information und Kommunikation, Berlin) orientiert sich an der Lehre über Zeichen und Symbole (Semiotik). Damit wird gleichzeitig eine Abgrenzung zu den Begriffen Nachricht und Signal erreicht.

Die Semiotik kennt drei Teilbereiche, die vergleichsweise für die Erläuterung des Begriffes Information herangezogen werden.

Information und  
Kommunikation  
bedingen sich  
gegenseitig

**Syntax (Syntaktik)** Hierunter wird die Lehre über die Zusammensetzung von Zeichen und Signalen in einer bestimmten Reihenfolge in der Übertragung zwischen Sender und Empfänger verstanden.

Im Mittelpunkt dieser Betrachtung steht die Übertragungsmenge und -geschwindigkeit

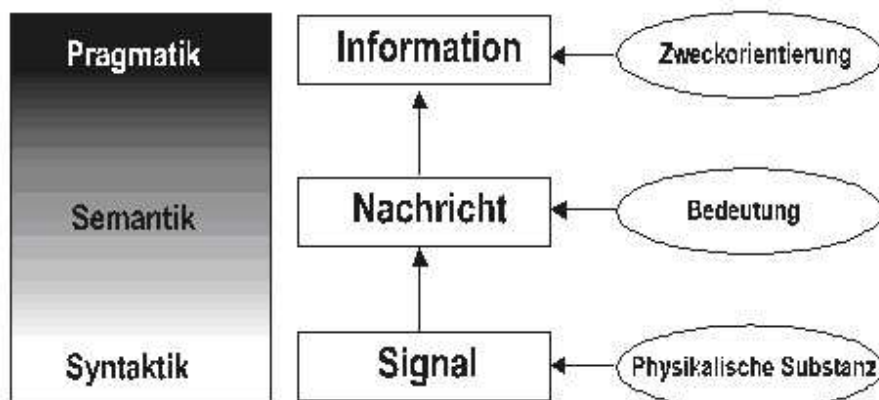
**Semantik** Auf dieser Ebene wird die Beziehung zwischen Zeichen und Designaten herausgestellt, so dass die Zeichen und Signale eine Bedeutung bekommen. Das Signal wird zur Nachricht

Auf den Empfänger der Sprache wird kein Bezug genommen.

**Pragmatik** Zwischen Sprache und ihren Benutzern (Empfängern) besteht eine Beziehung. Durch Berücksichtigung der persönlichen Seite wird die Zweckorientierung einbezogen.

Auf dieser Ebene wird aus der Nachricht eine Information.

Die folgende Abbildung wird den Zusammenhang nochmals verdeutlichen:





Die Information stellt die höchste Stufe dar und entsteht aus Signal und Nachricht. Erst durch die Zweckorientierung wird die Nachricht zur Information. **Das betriebliche Geschehen vollzieht sich in zweckbezogenen Handlungen; für diese ist das notwendige zweckorientierte Wissen unabdingbar.**

Information = Signal + Nachricht.

Auch der Begriff „Kommunikation“ wird unterschiedlich ausgelegt. Allgemein versteht man darunter eine Art des menschlichen Zusammenwirkens in Form der Übertragung von Informationen.

Auf das Betriebsgeschehen angewandt, wird daraus die Zusammenarbeit von Aufgabenträgern, für die der Austausch von Informationen eine existenzielle Grundlage bedeutet. Die Problematik wird aber dann recht verständlich, wenn Klarheit über die **Art der Übermittlung** von Informationen besteht. Zur Übermittlung von Informationen ist Folgendes notwendig:

- ein **Sender** zur Abgabe von Informationen
- ein **Empfänger** zur Aufnahme von Informationen
- eine **Speicherung**, wenn die Informationen nicht sofort verwertet werden können
- eine **Umwandlung**, d. h., eine Verarbeitung der Information

Elemente der Übermittlung einer Nachricht

**Für die betriebliche Leistungserstellung versteht man unter Kommunikation alle organisatorischen Regelungen, die den Informationsaustausch durch Senden, Empfangen, Speichern und Verarbeiten festlegen.**



Information und Kommunikation sind damit eindeutig begrifflich getrennt. Informationen sind die Objekte der Kommunikation.

Der Kommunikationsbegriff ist damit so allgemein gehalten, dass nicht nur die Kommunikation zwischen Menschen, sondern auch die Kommunikation zwischen Menschen und Maschinen wie auch nur zwischen Maschinen einbezogen werden kann. **Für die Behandlung des Kommunikationsproblems in Unternehmungen stehen die „Mensch-Mensch-Beziehungen“ im Vordergrund.**

## Die Bedeutung von Information und Kommunikation für das Unternehmen

In einem Unternehmen fallen Sachaufgaben an, welche sich auf den Einkauf, die Produktion und den Vertrieb erstrecken, und die formalbezogenen Aufgaben der Entscheidung, Planung, Kontrolle und Verwaltung.

Die Informationen sind jedoch für eine Unternehmung wertlos, wenn sie nicht an die Stelle gelangen, wo der Beitrag für die Aufgabenerfüllung zu leisten ist. Erst durch das Senden, Empfangen, Speichern und Verarbeiten von Informationen wird die Voraussetzung dafür geschaffen.

Information und Kommunikation bedingen sich somit gegenseitig, sie sind von gleicher Bedeutung. Die **Kommunikation ist damit eine Grundvoraussetzung** für die **Zusammenarbeit aller am Leistungsprozess einer Unternehmung** beteiligten Stellen.

**Zu einer optimalen Aufgabenerfüllung genügt es demnach keinesfalls nur eine Festlegung von Stellen, Abteilungen und Instanzen vorzunehmen, sondern in gleicher Weise müssen auch für die Kommunikation Regeln getroffen werden.**

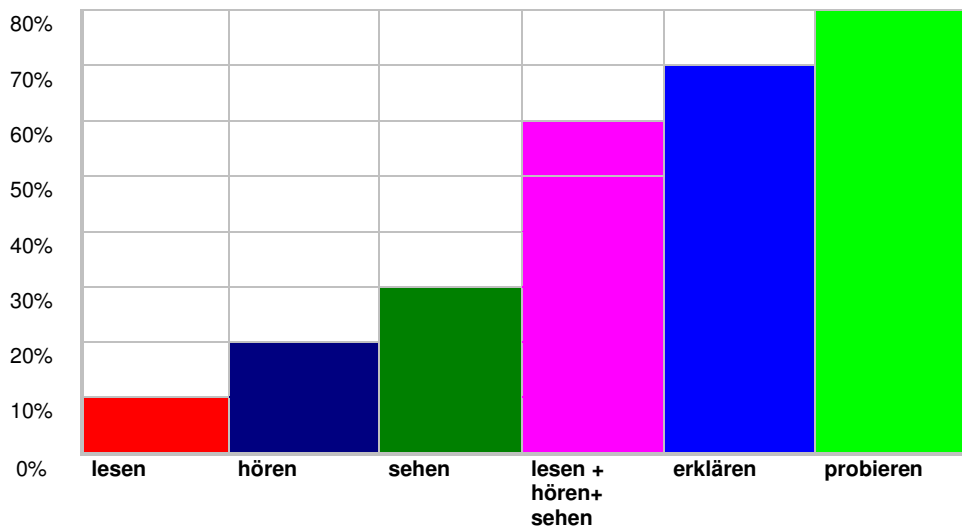
**Als Ergebnis muss festgehalten werden, dass Information und Kommunikation von größter Bedeutung für eine Organisation sind, da ohne sie die beabsichtigten Ziele nicht erreicht werden können.**



# DIE GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION

Da die Kommunikation von Mensch zu Mensch auch in Zukunft von großer Bedeutung sein wird, muss man zunächst wissen, welche Einzelfaktoren kommunikationsrelevant sind und welche Wirkung sie auf den Menschen haben.

Untersuchungen haben nun gezeigt, dass die akustischen, visuellen und kinestetischen (erfühlbaren) Signale von Menschen in folgender Rangordnung im Gedächtnis behalten werden:



Kommunikative Signale und die Rangfolge ihrer Wahrnehmung

In der Wahrnehmung dieser Signale gibt es zudem individuelle Unterschiede. Wahrnehmung ist das, was wir für „wahr nehmen.“ Dieses Zitat von Reinhard K. Sprenger verdeutlicht, dass der Dialog mit dem Partner zum Ausgangspunkt des Gesprächs gemacht werden muss. Voraussetzung ist, dass man zunächst den bevorzugten Kommunikationskanal herausfindet, wobei eine grundsätzliche Einteilung in visuell, akustisch und kinestetisch orientierte Wahrnehmungstypen vorgenommen werden kann. Diese Erkenntnis ist wichtig, da demzufolge ein erfolgreicher Kommunikationsprozess nur möglich ist, wenn man das primäre Kommunikationssystem des Gesprächspartners erkennt und sich darauf einstellt.

Wahrnehmung ist was wir „wahr nehmen.“

Entsprechend muss eine **Anpassung / Angleichung der Gesprächspartner** mit allen kommunikativen Mitteln (Sprache, Gestik, Mimik) erfolgen.

In den folgenden Kapiteln werden Grundlagen erläutert, die helfen, gezielter zu kommunizieren und Kommunikationsschwierigkeiten zu erkennen und diese infolgedessen abbauen zu können.

Hierbei diene unter anderem das Modell der Neuro-Linguistischen Programmierung als Ausgangspunkt. Ziel der Neuro-Linguistischen Programmierung (NLP) ist es, die Signale des Unterbewusstseins zu analysieren und damit den Einfluss der Kommunikation auf das menschliche Verhalten und seine Lernfähigkeit. Psychologisch erklärbare Kommunikationsschwierigkeiten sind mit diesem Modell erkennbar und vermeidbar, denn es werden bewusste und unbewusste Handlungen strukturiert und Methoden abgeleitet, die es ermöglichen, besser und eindeutiger zu kommunizieren.

Logik, Psychologie, Dialektik und Rhetorik sind hierbei die Instrumente, um die Erkenntnisse aus der NLP anwenden zu können. Die optimale Kombination ermöglicht es, die Vorstellungen und Gefühle des jeweiligen Gesprächspartners richtig zu deuten. Um das Verhalten auf den Partner abzustimmen und eindeutig zu kommunizieren, ist die Harmonisierung folgender Bereiche Voraussetzung:

- Sprache, Wortschatz und Satzbau
- Stimme und Sprechweise
- Gestik und Mimik
- Körpersprache und Erscheinungsbild

*„Worte repräsentieren nicht die Wirklichkeit!“*

**Korzybski**

Dieses Zitat von **Korzybski** verdeutlicht den Grundgedanken der Neuro-Linguistischen Programmierung. In den folgenden Abschnitten wird auf die Faktoren eingegangen, welche die verbale und nonverbale Kommunikation bestimmen.

NLP und Kommunikation



## Wahrnehmungstest

In dem vorangegangenen Kapitel haben wir also gelernt, dass Wahrnehmung höchst unterschiedlich sein kann. Bei einem Gespräch kommt es aber darauf an, dass Sie möglichst schnell die zentrale Botschaft erkennen. Eine falsche oder missverständene Botschaft führt das Gespräch sonst nur in eine falsche Richtung.

Folgen Sie genau den folgenden Informationen! Für den Test benötigen Sie einen Partner, der die Zeit kontrolliert, sowie Schreibutensilien. Sie haben für die Aufgabe vier Minuten Zeit!

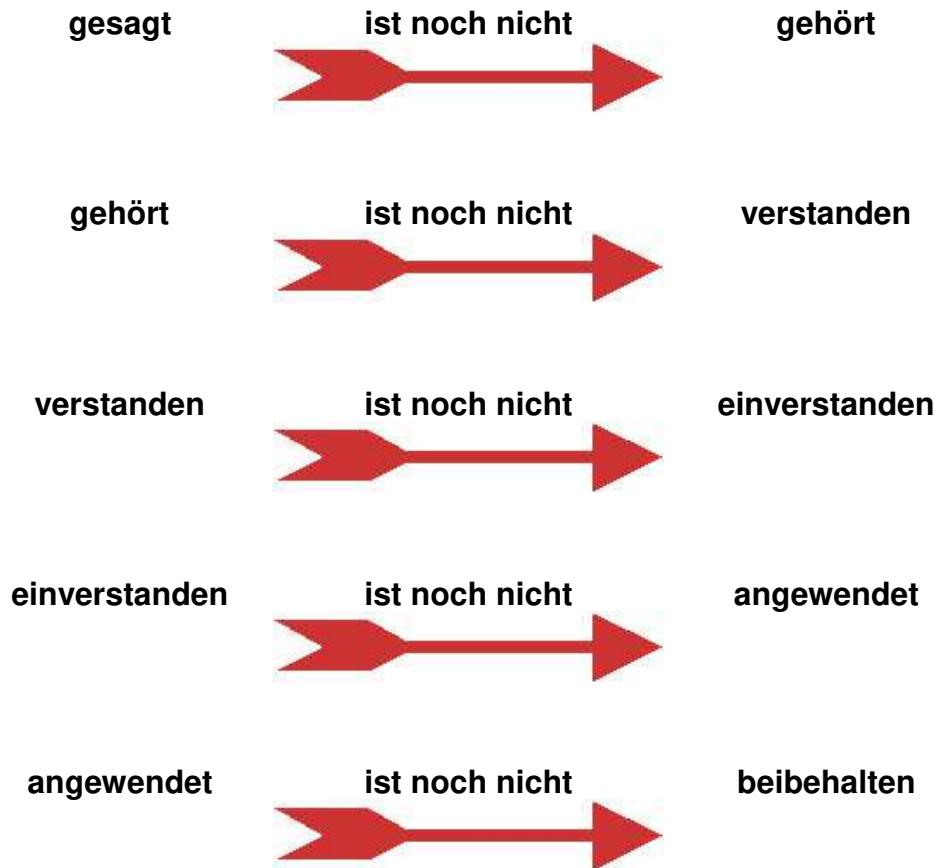
1. Lesen Sie diese Anweisung sorgfältig, bevor Sie etwas tun!
2. Setzen Sie Ihren Namen in die rechte obere Ecke dieses Blattes!
3. Machen Sie einen Kreis um das Wort Name in Satz 2!
4. Zeichnen Sie 5 kleine Quadrate in die linke obere Ecke!
5. Machen Sie ein X in jedes Quadrat!
6. Schreiben Sie rechts neben der Überschrift: Ja, ja, ja!
7. Zeichnen Sie einen geschlossenen Kreis um das Wort: „NEU“!
8. Multiplizieren Sie  $703 \times 66$ . Ergebnis: .....!
9. Sprechen Sie laut Ihren Vornamen aus, wenn Sie an diese Stelle kommen!
10. Addieren Sie 9454 und 15208. Ergebnis: .....!
11. Zeichnen Sie ein Quadrat um das Ergebnis!
12. Zählen Sie still in Ihrer gewohnten Sprechweise rückwärts von 10 bis 1!
13. Machen Sie mit Ihrem Stift drei kleine Löcher in ein Blatt Papier!
14. Wenn Sie bisher alle Anweisungen befolgt haben, sagen Sie laut vor sich hin: „Ich habe.“
15. Unterstreichen Sie alle geraden Zahlen am linken Blattrand!
16. Zeichnen Sie ein Dreieck um das Wort Ecke in Satz 4!
17. Unterstreichen Sie jedes „s“ in dieser Zeile!
18. Kreuzen Sie alle Zeilen an, die eine 3 beinhalten oder durch 3 teilbar sind!
19. Sagen Sie laut: „Ich habe es geschafft!“
20. Nachdem Sie nun alles sorgfältig und vollständig gelesen haben, führen Sie nur aus, was in Satz 2 gesagt wurde!



Sind Sie mit Ihrem Ergebnis zufrieden? Haben Sie die wesentliche Information erfasst?

An diesem kleinen Beispiel zeigt sich sehr deutlich, wie unterschiedlich die Wahrnehmung ist.

Ebenen der Kommunikation



## Jede Kommunikation erfolgt auf zwei Ebenen

### Psychologische Aspekte in der Kommunikation

Die Kommunikation ist in unserer Gesellschaft ein oft verwendetes Schlagwort, selten ist aber das wirkliche Miteinandersprechen, der Dialog, gemeint. Aus den Lerntheorien weiß man, dass alle Informationen gespeichert werden und dann das bewusste und unterbewusste Verhalten beeinflussen. Der echte, offene Dialog ist vom menschlichen Verhalten abhängig, von den Vorstellungen und Meinungen, die Personen voneinander haben oder glauben zu haben. Bei einer Kontaktaufnahme, also Kommunikation, tritt man deshalb auf zwei Ebenen in eine Beziehung. Während auf der verstandesmäßigen Ebene ein reiner Austausch von rationalen Informationen erfolgt, entstehen auf der emotionalen Ebene Gefühle, die zu negativen oder positiven Reaktionen bei einem Gesprächspartner führen können.

Durch diese verbale und nonverbale Kommunikation wird die emotionale Gesprächsatmosphäre bestimmt und damit die Grundlage für Vertrauen und Sympathie geschaffen. Erkenntnisse aus der Transaktionsanalyse, welche die zwischenmenschliche Kommunikation untersucht, können hier wertvolle Hinweise liefern, denn **„was man sagt und wie man es sagt ist ausschlaggebend für das Handeln.“** Diese Zusammenhänge werden in folgender Kommunikationssystematik deutlich:

Kommunikation erfolgt auf der rationalen, sowie auf der emotionalen Ebene

