

Kommunikation

Gespräche gezielt mitgestalten



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- wie Gespräche Moment für Moment gemeinsam gestaltet werden.
- wie viel Mitverantwortung Sie in Ihren Gesprächen haben.
- welche Missverständnisse über Kommunikation sich hartnäckig halten.
- wie Sie aktuelle Erkenntnisse der Kommunikationsforschung für Ihre Gesprächsführung nutzen können.
- wie Sie mit einer interaktionellen Sichtweise Ihre Gespräche optimieren können.

Sie können:

- Ihre Gespräche gezielt beeinflussen.
- Bedeutung in Ihren Gesprächen aktiv mitgestalten.
- Ihren Gesprächsfokus für bessere Gespräche einsetzen.
- bessere Fragen stellen.
- Ihr Zuhören optimieren.

Autor*innen



Elfie J. Czerny



Dominik Godat

Als Co-Leitende des Zentrums für Lösungsfokussierte Gesprächsführung (www.solutionfocusedleadership.com) faszinieren uns gelingende Interaktionen. Wir begleiten Unternehmen, Teams, Führungskräfte und Privatpersonen in Coachings, Workshops und Seminaren lösungsfokussiert und interaktionell. Zudem bilden wir Führungskräfte an der Hochschule Luzern (www.hslu.ch/loesungsfokus; www.hslu.ch/cas-leadership), Coaches an der SolutionsAcademy (www.solutionsacademy.com) sowie Kommunikationsinteressierte in der Kunst weiter, bessere Gespräche zu führen (www.sfontour.com/mikroanalyse).

Sie möchten Ihren besseren Gesprächen sowie Ihrer Persönlichkeitsentwicklung auf der Spur bleiben? 10 x im Jahr teilen wir aktuelle Erkenntnisse aus Forschung und Praxis in «Persönlichkeit! Schritt für Schritt entwickeln und entfalten» (www.weka.ch/fuehrung-kompetenzen/selbstmanagement/persoenlichkeit.html)

Impressum

WEKA Business Dossier

Kommunikation – Gespräche gezieht mitgestalten

Projektleitung: Annika Küberli
Satz: Peter Jäggi
Korrektorat: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99

info@weka.ch
www.weka.ch
www.weka-library.ch

1. Auflage 2022

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-01717-3

Aus Respekt vor Menschen jeglichen Geschlechts und jeglicher Geschlechtsidentität verwenden die Autor*innen die gendergerechte Schreibweise mit Gender-Stern (*).

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Kommunikation – Gespräche gezielt mitgestalten

| | |
|--|----|
| Einleitung | 5 |
| 1. Kommunikation – vom Mythos zum Beobachtbaren | 6 |
| 1.1 Kommunikation heute | 6 |
| 1.2 Nicht alles ist Kommunikation | 8 |
| 2. Interaktionen sehen | 12 |
| 2.1 Interaktionell statt individuell | 12 |
| 2.2 Wie wir das Leben in Interaktion gemeinsam gestalten | 15 |
| 2.3 Die interaktionelle Sichtweise – ungewohnt einflussreich | 17 |
| 2.4 Beschreiben anstatt interpretieren | 20 |
| 3. Bessere Gespräche gezielt führen | 25 |
| 3.1 Bessere Gespräche aktiv mitgestalten | 25 |
| 3.2 Die Kunst, in Gesprächen den Fokus zu wählen | 28 |
| 3.3 Hoffnung in Gesprächen co-konstruieren | 33 |
| 4. Gespräche Moment für Moment mitgestalten | 37 |
| 4.1 Mitverantwortung im Gespräch | 37 |
| 4.2 Blickfenster im Blick | 40 |
| 4.3 Zuhören – schnell und natürlich wirkungsvoll | 42 |
| 4.4 Brillantes Zuhören | 45 |
| 4.5 Wie Fragen beeinflussen | 47 |
| 4.6 In Gesprächen improvisieren | 50 |
| Literaturhinweise | 54 |

Einleitung

Faszination Gespräche – alltäglich und gleichzeitig einzigartig

Gespräche sind faszinierend. Sie sind gewöhnlich und alltäglich. Wir alle reden tagtäglich mit anderen. Von flüchtigen Grüßen auf dem Flur, kurzen und längeren Alltagsinteraktionen über professionelle Gespräche bis zu wichtigen Diskussionen bis spät in die Nacht hinein.

Und gleichzeitig sind Gespräche einzigartig. Jedes Gespräch verläuft anders. In jedem Gespräch reagieren die Gesprächspartner*innen rasend schnell aufeinander. Sie nicken, sie kommentieren, sie fragen, sie koordinieren sich, sie schaffen gemeinsam neue Bedeutungen. Gespräche von Angesicht zu Angesicht sind die einzige Kommunikationsform, die in allen Gesellschaften und allen Kulturen vorhanden ist. Sprechen lernten Sie nicht, indem Sie telefonierten oder E-Mails schrieben. Sie entwickelten Ihr Sprechen in direkten Interaktionen mit Ihren Eltern und Bezugspersonen in Ihrem Umfeld.

Obwohl Gespräche alltäglich sind, wissen die meisten nicht, wie Gespräche tatsächlich funktionieren. Viele der Kommunikationsideen, die momentan gelehrt werden, sind im letzten Jahrhundert als Hypothesen entstanden. Die Gesprächsforschung hat in den vergangenen Jahren jedoch viele bahnbrechende Erkenntnisse geliefert, die das, was wir über Kommunikation gelernt haben (und was oft immer noch gelehrt wird), radikal widerlegen und infrage stellen.

Im Vergleich zu früher können Gesprächsforschende heutzutage Gespräche dank Videoanalyse und moderner Software quasi unters Mikroskop legen. Führend in diesem Bereich ist das Forschungsteam um Janet Bavelas, das mit Mikroanalyse von Face-to-Face-Gesprächen eine bahnbrechende Forschungsmethode entwickelt hat, mit der sie im Detail beobachten können, was Personen in Gesprächen von Angesicht zu Angesicht tatsächlich tun. Dabei schauen sie nicht, wie oft üblich, auf eine Person, sondern darauf, was Personen gemeinsam in Interaktion miteinander tun.

Mit ihrer Forschung widerlegen sie gängige Kommunikationsmodelle und -mythen. Sie zeigen zum Beispiel, dass die oft verwendete Sender-Empfänger-Metapher zu kurz greift. Anstatt ein alternierendes Senden und Empfangen sind Gespräche vielmehr etwas, was wir Moment für Moment, Sekunde für Sekunde gemeinsam tun. Nehmen wir die aktuellen Forschungsergebnisse ernst, dann können wir nicht nur unsere Gespräche effektiver mitgestalten. Nein, wir sehen auch die Welt und das, was geschieht, in einem neuen Licht.

In diesem Business Dossier laden wir Sie in diese faszinierende Welt der Interaktionen ein. Erkunden Sie mit uns den Wert einer interaktionellen Sichtweise. Finden Sie heraus, was in Gesprächen tatsächlich geschieht. Und entdecken Sie, wie Sie Ihre Gespräche sichtbar optimieren können.

1. Kommunikation – vom Mythos zum Beobachtbaren

Dank der interaktionellen Kommunikationsforschung wird Kommunikation Moment für Moment beobachtbar und beschreibbar. Dabei sehen wir, dass Kommunikation viel schneller und gemeinsamer statt findet, als lange Zeit angenommen.

1.1 Kommunikation heute

Das Sender-Empfänger-Modell sowie die 5 Axiome der Kommunikation beeinflussen seit mehr als 50 Jahren, wie über Kommunikation gesprochen und wie Kommunikation gelehrt wird. Und dies, obwohl neuere Ergebnisse der Kommunikationsforschung einige dieser Ideen infrage stellen. Haben sich Watzlawick & Co. also geirrt?

Was wissen Sie über Kommunikation? Sehr wahrscheinlich wurde Ihnen Kommunikation als Sender-Empfänger-Modell vorgestellt. Und Sie haben fast sicher von den 5 Axiomen der Kommunikation gehört, die Paul Watzlawick, Janet Beavin und Don D. Jackson im Buch «Menschliche Kommunikation» 1967 formulierten. «Man kann nicht nicht kommunizieren» oder zum Beispiel die Idee, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt hat, gehören noch immer zum Allgemeinwissen.



Obwohl sowohl das Sender-Empfänger-Modell aus den 1940er-Jahren als auch einige der darauf aufbauenden 5 Axiome der Kommunikation mittlerweile überholt sind, halten sie sich sehr hartnäckig.

Stellen neuere Forschungsergebnisse diese veralteten Kommunikationstheorien in Frage? Ja. Haben sich Watzlawick & Co. also geirrt? Ja, inhaltlich in einigen Punkten. Und auch wieder nicht, weil für Watzlawick, Beavin und Jackson die 5 Axiome bereits damals als «provisorische Formulierungen»

lediglich Hypothesen waren, «die weder Anspruch auf Vollständigkeit noch auf Endgültigkeit erheben können». Wer hätte gedacht, dass viele sie bis heute für bare Münze nehmen.

Kommunikationstheorien als Technologie-Metaphern des letzten Jahrhunderts

Das Sender-Empfänger-Modell ist ein klassisches Kommunikationsmodell, das vielen noch heute gängigen Kommunikationstheorien zugrunde liegt. Es wurde als Informationstheorie in den 40er-Jahren des letzten Jahrhunderts von den beiden Telefontechnikern und Mathematikern Claude E. Shannon und Warren Weaver entwickelt.

Und wie so oft prägte die vorhandene Technologie die theoretischen Überlegungen. Die auch heute noch gängige Metapher, die Kommunikation als Transfervorgang beschreibt, bei dem eine Person Informationen sendet und eine andere diese empfängt und decodiert, wurde direkt von der damaligen Telefontechnik abgeleitet.

Watzlawick, Beavin und Jackson interessierten sich insbesondere für die «beobachtbaren Wechselwirkungen menschlicher Beziehungen», die sich aus einer zwischenmenschlichen «Sender-Empfänger-Beziehung» ergeben. Mit ihren 5 Axiomen der Kommunikation, die sie 1967 als Hypothesen formulierten, gingen sie diesen Wechselwirkungen nach. Auch sie orientierten sich mit Begriffen wie zum Beispiel Information, Rückkopplung, Blackbox, Redundanz und Kybernetik an der damaligen Fernmelde- und Regeltechnik.

In 50+ Jahren hat sich vieles verändert

In mehr als 50 Jahren hat sich jedoch vieles verändert. Wir leben heute einerseits in einer technologisch anderen Welt als damals mit potenziell neuen Metaphern. Andererseits haben wir auch 50 Jahre mehr Erfahrung und Forschung im Bereich der Kommunikation.

Und wer könnte dies besser beurteilen als Janet Beavin (heute Bavelas) selber, die als Co-Autorin damals mit dabei war und die letzten Jahrzehnte als Kommunikationsforscherin die damaligen Hypothesen erforschte. Auf unsere Frage, was sich seit 1967 verändert hat, antwortete sie uns in unserem Simply Focus Podcast-Gespräch, dass es ziemlich komisch wäre, wenn sich in den mehr als 50 Jahren Kommunikationsforschung nichts geändert hätte. «In fifty years a lot of things have happened. [...] Some [of the axioms] have worked pretty well, others do not.»

Kommunikation heute: laufende Co-Konstruktion anstatt senden und empfangen

Wie können wir Kommunikation zeitgemässer beschreiben? Janet Bavelas liefert mit ihrem Forschungsteam selber Antworten.

In den letzten Jahren haben sie die Mikroanalyse von Face-to-Face-Gesprächen entwickelt, eine videobasierte Forschungsmethode für Gespräche, die das, was in Gesprächen tatsächlich geschieht, sichtbar macht. Und was sie entdeckt haben, ist viel schneller und gemeinsamer als das, was wir mit einer Sender-Empfänger-Idee erwarten würden. Sie zeigen auf, dass sich Gesprächspartner*innen fast im Sekundentakt gegenseitig beeinflussen. Sie reagieren laufend aufeinander und co-konstruieren so das Gespräch miteinander.

Face-to-Face-Gespräche sind Gespräche, bei denen zwei oder mehrere Personen, die sich sofort und ohne Verzögerung sehen und hören können, spontan, d.h. ihr Dialog ist nicht gescriptet, miteinander sprechen.

Mikroanalyse von Face-to-Face-Gesprächen ist eine Forschungsmethode, mit der Face-to-Face-Gespräche per Videoanalyse Moment für Moment erforscht werden. Grundlage bilden Videoaufzeichnungen von Gesprächen, bei denen beide Gesprächspartner*innen gleichzeitig auf dem Video sichtbar sind, damit sowohl hörbare als auch sichtbare Kommunikationsakte beider Gesprächsteilnehmenden gleichzeitig beobachtet werden können.

Gesprächspartner*innen beeinflussen sich zum Beispiel gegenseitig mit ihren Aussagen, mit ihren Fragen, mit ihren redebegleitenden Gesten und mit ihren Zuhörreaktionen. Und dies nicht erst, nachdem etwas gesagt wurde, sondern laufend, während gesprochen wird. So konnten sie zum Beispiel zeigen, dass wir mit der Art und Weise, wie wir zuhören, das, was die andere Person sagt, stark beeinflussen. Gespräche werden so von etwas, was traditionell als alternierend beschrieben wird, zu etwas, was wir laufend gemeinsam tun. Oder anders gesagt: Die Geschichte, die im Gespräch entsteht, wird von allen Gesprächspartner*innen Moment für Moment mitgestaltet.

Zusammen gestalten

Dieser Unterschied von einem alternierenden Senden und Empfangen zu etwas, was wir Moment für Moment miteinander tun, scheint auf den ersten Blick klein. Diese interaktionelle Sichtweise hat jedoch potenziell weltverändernde Implikationen.

Während sich in der traditionellen Sicht von Kommunikation der Fokus aufs Senden und/oder Empfangen richtet, stellt sich in dieser neueren interaktionellen Sichtweise die Frage, wie wir gemeinsam interagieren.

Stellen Sie sich vor, welche Unterschiede es machen würde, wenn alle erkennen, dass sie als Gesprächspartner*innen immer mitverantwortlich sind für das, was geschieht. Wenn alle sich klar wären, dass sie Gespräche ebenso beeinflussen wie die anderen Gesprächspartner*innen. Und dies, auch wenn sie «nur» zuhören.

Ein Gesprächsresultat kann in dieser Sichtweise von Kommunikation nicht mehr nur einer Person zugeordnet werden, sondern ist immer ein miteinander geschaffenes Resultat. Aus «meine Gesprächspartner*innen sprechen immer nur über Probleme» oder «Er hat ununterbrochen gesprochen» würde so «Wie können wir unsere Kommunikation zusammen nützlicher gestalten?». Wir können Gesprächspartner*innen weder die «Schuld» geben für das inhaltlich Gesagte noch für den Gesprächsverlauf, sondern sind immer auch beteiligt.

1.2 Nicht alles ist Kommunikation

Üben Sie, die Körpersprache Ihres Gegenübers zu lesen? Sehen Sie versteckte Botschaften in der Art und Weise, wie Ihre Gesprächspartnerin sitzt? Dann sind Sie wahrscheinlich einem der grössten Missverständnisse der Kommunikation der letzten 50 Jahre aufgesessen. Denn nicht jedes Verhalten ist Kommunikation.