

Grundlagen der Kommunikation im Einzelhandel

Ihre Selbstlernmaterialien



Autorin: Elif Yüzer



Bildung schafft Zukunft.

Kompetenzziele	4
1. Grundlagen der Kommunikation	5
1.1 Was ist Kommunikation?	5
1.2 Wie funktioniert Kommunikation?	6
1.3 Kanäle der Kommunikation	7
1.4 Arten der Kommunikation	8
1.4.1 Nonverbale Kommunikation	9
1.4.2 Verbale Kommunikation	10
1.4.3 Paraverbale Kommunikation	10
1.5 Übungseinheit	12
2. Die fünf Axiome nach Paul Watzlawick	14
2.1 Wie lauten die fünf Axiome von Paul Watzlawick?	14
2.1.1 Man kann nicht nicht kommunizieren	14
2.1.2 Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt	15
2.1.3 Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung	15
2.1.4 Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten	16
2.1.5 Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär	17
2.2 Übungseinheit	18
3. Das Vier-Ohren-Modell nach Friedemann Schulz von Thun	21
3.1 Was besagt das Vier-Ohren-Modell?	21
3.2 Beispiele für das Vier-Ohren-Modell	23
3.3 Konflikte in der Kommunikation	24
3.3.1 Störung der Sachebene	25
3.3.2 Störungen auf der Sachebene und der Beziehungsebene	26
3.3.3 Störung der Beziehungsebene	27
3.4. Übungseinheit	28



4. Aktives Zuhören nach Carl Rogers	30
4.1 Was bedeutet aktives Zuhören?	30
4.2 Was sind die Regeln des aktiven Zuhörens?	31
4.3 Hinweise zur Gesprächsführung beim aktiven Zuhören	31
4.4 Welche Techniken gibt es beim aktiven Zuhören?	31
4.5 Formulierungshilfen für die Techniken: Verbalisieren und Paraphrasieren	32
4.6 Weshalb kommt es zu Kommunikationsproblemen?	33
4.7 Übungseinheit	34
5. Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg	36
5.1 Die vier Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation	37
5.1.1 Beobachtung	37
5.1.2 Gefühle	37
5.1.3 Bedürfnisse	38
5.1.4 Bitten	39
5.2 Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation im Überblick	40
5.3 Übungseinheit	41
Kontakt und Impressum	43



In diesem Modul

- erfahren Sie, was Kommunikation ist,
- lernen Sie das einfache Kommunikationsmodell kennen,
- beschäftigen Sie sich mit der nonverbalen Kommunikation,
- erarbeiten Sie sich die Kommunikationsaxiome von Paul Watzlawick,
- lernen Sie die vier Seiten einer Nachricht (Friedemann Schulz von Thun) kennen,
- verschaffen sich einen Überblick über die Gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg),
- beschäftigen Sie sich mit dem aktiven Zuhören (Carl Rogers).

Vorkenntnisse

Zur Bearbeitung dieses Moduls werden keine speziellen Vorkenntnisse benötigt.

Themen mit Zeitorientierung

Planen Sie für die Bearbeitung des Moduls ca. **12 Lerneinheiten** (à 45 Minuten) ein.

Nr.	Thema	Zeit
1	Grundlagen der Kommunikation	2 LE
2	Axiome der Kommunikation	2 LE
3	Vier Seiten einer Nachricht	2 LE
4	Gewaltfreie Kommunikation	2 LE
5	Aktives Zuhören	2 LE
6	Übergreifende Übungen	1 LE
7	Zusammenfassung	1 LE
	Gesamtstundenzahl	12 LE

Zukunft

1. Grundlagen der Kommunikation

Der Begriff „Kommunikation“ ist alltäglich, wir finden ihn in vielerlei Zusammenhängen. Da kommunizieren Pflanzen, Computer, Bilder – und nicht zuletzt auch Menschen. Denkt man mal über die verschiedenen Zusammenhänge nach, dann wird schnell klar, dass Kommunikation ganz verschieden gebraucht wird. Informieren Sie sich in diesem Abschnitt darüber, was Kommunikation ist.



© Alexander Limbach – stock.adobe.com

1.1 Was ist Kommunikation?

Kommunikation stammt aus dem Lateinischen und ist von dem Verb *communicatio* abgeleitet, mit der Bedeutung „teilen“, „mitteilen“, „teilnehmen lassen“. Kommunikation ist ein großer Bestandteil unseres Lebens. Sie umfasst das gemeinsame sprachliche Handeln von Personen, bei dem Informationen ausgetauscht werden und bildet die Basis des menschlichen Zusammenlebens.

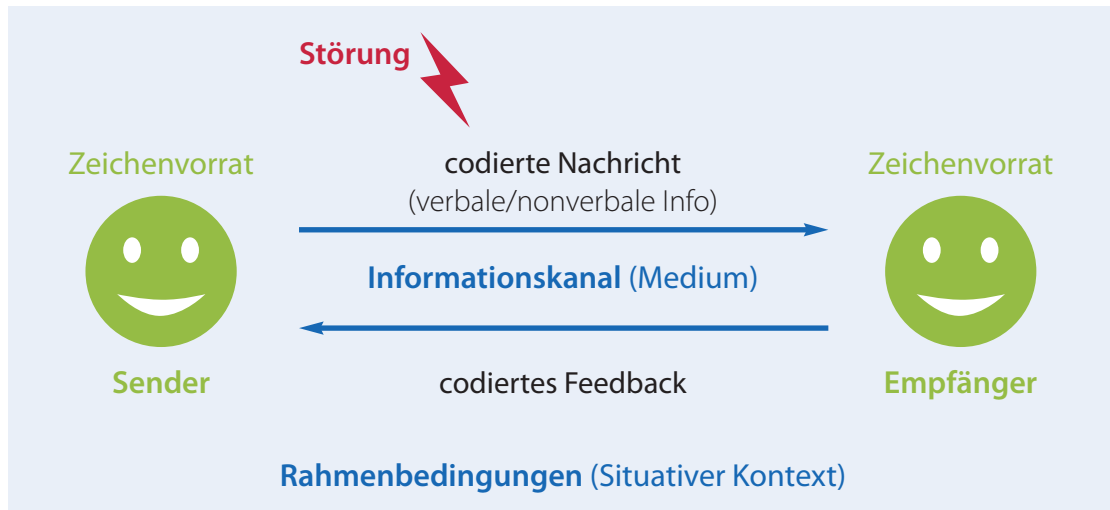
Auch in der Dienstleistungsarbeit lässt sich dies wiedererkennen, denn Dienstleistung umfasst das direkte Handeln in zwischenmenschlichen Beziehungen. Diese werden vor allem durch Kund*innengespräche, Fragen und Antworten, Zuhören und Aussagen aufgenommen und gestaltet.



1. Kommunikation ist die Übermittlung sprachlicher (verbaler) und nichtsprachlicher (nonverbaler) Reize von Sender*in zu Empfänger*in.
2. Kommunikation ist das gemeinsame sprachliche Handeln von Personen, bei dem Informationen ausgetauscht werden.

1.2 Wie funktioniert Kommunikation?

Um herauszufinden, wie die Kommunikation funktioniert, befassen wir uns nun mit dem Sender-Empfänger-Modell von Shannon und Weaver.



Bodo Wiska © freigegeben

Das Sender-Empfänger-Modell

Ein Sender überträgt eine Nachricht zu einem Empfänger. Die Nachricht wird codiert und als Signal über einen Übertragungskanal übermittelt. Sie kann dabei durch Störungen verfälscht werden. Sender und Empfänger müssen denselben Code für die Nachricht verwenden.

Demnach findet die Kommunikation zwischen einem Sender und einem Empfänger statt, wobei die Rollen innerhalb der Prozesse ständig wechseln. In diesem Modell überträgt **der Sender dem Empfänger** eine Nachricht. Die Nachricht wird codiert und über einen Informationskanal (Medium) vermittelt. Dabei kann die Nachricht durch Störungen verfälscht werden. Anschließend muss der Empfänger die Nachricht entschlüsseln, also decodieren (codiertes Feedback). Denn erst dann, wenn er die Nachricht decodiert (entschlüsselt) hat, kann er die Nachricht interpretieren, darauf reagieren und selbst zum Sender werden.

Anhand eines Beispiels wird es einfacher sein, das Modell zu verstehen:

Die Filialeiterin möchte am Telefon Informationen zum Warenbestand an den Verkaufsberater weitergeben. Es ist aber möglich, dass der Verkaufsberater aufgrund von technischen Komplikationen oder das Rauschen in der Leitung die Filialeiterin nicht versteht. Das führt dazu, dass der Kommunikationsprozess gestört wird. Denn der Verkaufsberater hat den Anruf zwar bekommen, konnte aber das Signal nicht entschlüsseln (decodieren) und hat somit die Information nicht verstanden.

Wichtig ist also, dass die Information so formuliert sein muss, dass sie vom Empfänger ohne Missverständnisse entschlüsselt (decodiert) werden kann.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass bei der Kommunikation, also auch in Ihrem täglichen Arbeitsumfeld zwischen Sender und Empfänger, ein ständiger Rollentausch statt-

findet. Beispiel: Die Käuferin tritt zunächst als Sender auf, indem sie ihre Wünsche äußert, während der Verkäufer die Rolle des Empfängers einnimmt. Anschließend wird der Verkäufer zum Sender, wenn er Informationen zu den Wünschen der Käuferin vermittelt. Die Käuferin nimmt dann die Rolle des Empfängers ein.

Jedes Kundengespräch ist somit ein wechselseitiger Kommunikationsprozess der Gesprächspartner.



© thodonat – stock.adobe.com

Kommunikation kann auf verschiedenen Kommunikationskanälen verlaufen. Verschaffen Sie sich im nächsten Abschnitt einen Überblick über die möglichen Kanäle.

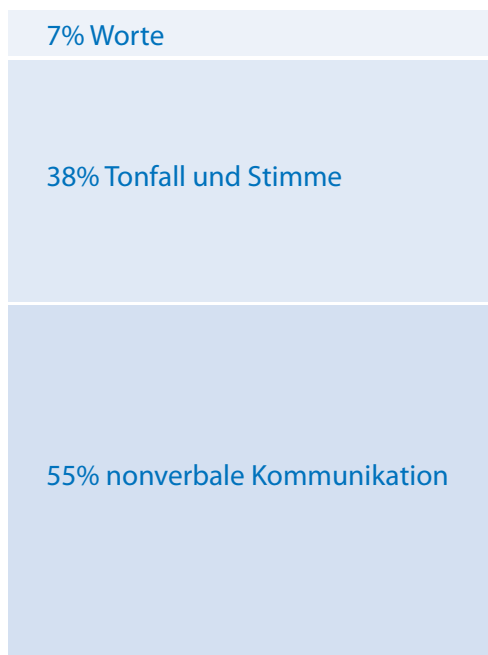
1.3 Kanäle der Kommunikation

Über welche Kanäle kann denn Kommunikation stattfinden?

Kommunikation ist das gemeinsame sprachliche Handeln von Personen, bei dem Informationen ausgetauscht werden. Diese Informationen werden auch Signale genannt. Die Übertragung dieser Signale findet über den Transportweg, den Kanal, statt. Das heißt also, dass wir anhand der Sinnesorgane auf mehreren Kanälen Signale erhalten. Wir können Signale hören, sehen, spüren, riechen und schmecken.

Es wird zwischen den folgenden Kanälen unterschieden:

- Akustischer Kanal: alles, was man hören kann.
- Optischer Kanal: alles, was man sehen kann.
- Taktile Kanal: alles, was man spüren kann.
- Olfaktorischer Kanal: alles, was man riechen kann.
- Gustatorischer Kanal: alles, was man schmecken kann.



© thingamajiggs – stock.adobe.com

Sicher haben Sie alle schon mal davon gehört, dass Kommunikation nicht nur allein aus Worten besteht und wie wichtig die nonverbale Kommunikation für das Gelingen von Gesprächen ist. Informieren Sie sich in diesem Abschnitt über Zusammenhänge und Unterschiede von verbaler, paraverbaler und nonverbaler Kommunikation.

1.4 Arten der Kommunikation

Welche Arten der Kommunikation gibt es?

Dazu gibt es unterschiedliche Arten, wie die Kommunikation ablaufen kann. Diese werden als **verbale, paraverbale und nonverbale Kommunikation** bezeichnet.

Kommunikation als Informationsaustausch zwischen zwei oder mehr (Gruppen von) Menschen erfolgt immer gleichzeitig auf drei Ebenen als:

- verbale Kommunikation – die mittels Worten mitgeteilte Botschaft
- paraverbale Kommunikation – Übermittlung mittels der Stimme
- nonverbale Kommunikation – Übermittlung mittels Körpersprache

Stimmen die Botschaften auf diesen drei Ebenen nicht überein, ist erfolgreiche Kommunikation erschwert.

Während oft angenommen wird, die rein wörtliche Mitteilung einer Botschaft, die verbale Kommunikation, sei das wesentliche Mittel, haben Untersuchungen in der Kommunikationswissenschaft ganz andere Werte ergeben: Die verbale Kommunikation entscheidet nur zu einem Bruchteil darüber, ob die Botschaft beim Empfänger ankommt; die paraverbale und vor allem die nonverbale Kommunikation überwiegen.

Häufig wird als wissenschaftlich gesicherter Beleg dafür die sogenannte **7-38-55-Regel** von Albert Mehrabian, einem US-amerikanischen Psychologen, angeführt, der in seinem Werk **Silent Messages** (Stille Botschaften) Erkenntnisse zum Wirkungsverhältnis der drei Ebenen beschreibt.

Nach Mehrabian wird die Wirkung einer Mitteilung über das eigene emotionale Empfinden von Mögen und Ablehnung, die in Bezug auf die Komponenten Inhalt, stimmlicher oder mimischer Ausdruck widersprüchlich ist, zu 7% durch den sprachlichen Inhalt, zu 38% durch den stimmlichen Ausdruck und zu 55% durch die Körpersprache bestimmt.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass die verbale Kommunikation nur zu einem Bruchteil darüber entscheidet, ob eine gesendete Botschaft beim Empfänger ankommt; die paraverbale und nonverbale Kommunikation überwiegen. Unstimmigkeiten behindern eine erfolgreiche Kommunikation.

1.4.1 Nonverbale Kommunikation

Über den Körper werden ständig Botschaften ausgesendet und wahrgenommen. Die Körpersprache enthüllt mehr über einen Menschen, seine Gedanken und Gefühle, als das Gesagte. Wir wissen, dass es gerade hier zu Störungen zwischen verbaler und nonverbaler Aussage kommen kann. Sagt jemand „Sie sind aber ein toller Verkäufer!“ und verschränkt dabei die Arme, was eine ablehnende, distanzierende Haltung ist, stimmen Aussage und Körpersignal nicht überein. Die Aussage, vielleicht ehrlich gemeint, kann so als ironisch und damit negativ aufgenommen werden.

Auch die nonverbale Kommunikation wird in fünf Bereiche gegliedert:

- Blick, z.B. Blickkontakt,
- Mimik, z.B. Mundwinkel, Augenlider, Nasenflügel,
- Gestik, z.B. keine, ruhig, nervös, ausholend,
- Habitus, z.B. Frisur, Make-up, Kleidung,
- Haltung, z.B. aufrecht oder gebeugt, sicherer oder unsicherer Stand und Gang.

Blick – Den Blickkontakt zum Gegenüber (Patienten*innen/Kolleg*innen/ Angehörige) halten, lässt den Sprechenden im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit bleiben und ist die Grundlage dafür, dass dem Gesprochenen Vertrauen entgegengebracht und eine Beziehung aufgebaut wird. Ein ständig umherschweifender Blick sollte ebenso vermieden werden wie wegzuschauen, den Blick fixieren, Augen verdrehen und ähnliches.

Mimik – betrifft den Gesichtsausdruck im Zusammenspiel von Mundwinkeln, Augenlidern, Augenbrauen. Erröten kann Wut, Scham oder Ertapptsein bei einer Unwahrheit vermitteln, ebenso Schwitzen, was auch zeigt, dass man sich in der Begegnung mit dem*der anderen nicht wohlfühlt oder Hemmungen hat.

Gestik – ist der Einsatz von Armen und Händen während der Kommunikation und soll die verbalen Mitteilungen veranschaulichen bzw. unterstreichen. Sie sollte natürlich, ruhig und gezielt eingesetzt werden. Nervöses, unkontrolliertes Herumgestikulieren oder weit ausholende Bewegungen irritieren. Sie lenken ab und verunsichern die Zuhörer ebenso wie übertriebene Gesten.

Habitus – ist das äußere Erscheinungsbild. Frisur, Make-up, Kleidung sollen ordentlich, nicht übertrieben und dem Kommunikationsanlass angemessen sein.

Haltung – ist ein Signal sowohl über den inneren Zustand des Sprechenden (Sicherheit, Unsicherheit) und darüber, ob und wie er hinter seinen Aussagen steht. Die Haltung sollte daher aufrecht und geschlossen sein.

Das sind allgemeine Empfehlungen. Je nachdem, wie Sie in einer Situation wirken wollen, sollten Sie Ihre nonverbale Kommunikation demnach anpassen.

Im Zusammenwirken können vor allem Mimik, Gesten, Haltung und die stimmliche Modulation darüber entscheiden, welche Empfindungen im Zuhörenden ausgelöst werden, ob er* sie die Aussage unterstützen kann, sie als Bestätigung und Kompliment für seine*ihre eigene Ansicht auffasst, ob er*sie die Aussage verwirft, weil sie als negativ oder nicht relevant empfunden wird, oder ob er*sie sogar den*die Sprechende*n samt seiner Aussage ablehnt.

Beispiele zu Gesten und ihre Bedeutungen

<i>Geste</i>	<i>Bedeutung</i>
Zeigefinger vor dem Mund halten	Leise sein
Zuwinken	Verabschieden
Faust ballen	Wut, Ärger
Kopfnicken	Zustimmung

1.4.2 Verbale Kommunikation

Die verbale Kommunikation beinhaltet die gesprochene Botschaft, die gesagten Worte. Auch die verbale Kommunikation kann moduliert werden. Sie können Ihre Nachricht höflich oder ganz im Gegenteil unverschämt formulieren, fordernd oder als Bitte.

1.4.3 Paraverbale Kommunikation

Zum paraverbalen Bereich gehört das gesamte Spektrum der Stimme, mit der die Botschaft ausgesprochen wird.



Die paraverbale Kommunikation spielt am Telefon eine besonders wichtige Rolle, da nur die Stimme wahrgenommen wird.

Die paraverbale Kommunikation beinhaltet:

- die Lautstärke (angenehm / unangenehm laut / unangenehm leise),
- die Stimmlage (hoch / tief, tragend / zitternd),
- das Sprechtempo (schnell / langsam),
- die Betonung einzelner Wörter oder Satzteile,
- die Sprachmelodie (eintönig / moduliert / singend).

Die **Lautstärke** sollte vom Zuhörenden als angenehm empfunden werden und nicht unangenehm leise (angestregtes Hören) oder unangenehm laut (aufdringlich) sein. Die letzten beiden Fälle führen zu einem Abwenden des Zuhörenden von dem Gesagten.

Die **Stimmlage** ist eine persönliche Eigenschaft, die einerseits angeboren und nicht veränderbar, aber andererseits durchaus modulierbar ist.

Das **Sprechtempo** können Sie auch bewusst modulieren. Wenn Sie die Aufmerksamkeit der Zuhörer erreichen wollen, können Sie leise sprechen. Wenn Sie Gelangweiltsein ausdrücken wollen, werden Sie schnell sprechen oder runterrasseln. Dies sind einige Beispiele, die Ihnen verdeutlichen soll, dass Sie die Modulationen bewusst einsetzen können.

Die **Betonung** einzelner Wörter oder Satzteile bzw. Kunstpausen an wichtigen Stellen fördern die Aufmerksamkeit und unterstreicht die Bedeutung des (zuvor) Gesagten.

Die **Sprachmelodie** ist die entscheidende Herausforderung an den Zuhörer. Die inhaltlichen Aussagen werden umso besser aufgenommen, je mehr sie von einer Modulation der Sprache unterstrichen werden.



Die verbale Kommunikation entscheidet nur zu einem Teil darüber, ob eine gesendete Botschaft beim Empfänger ankommt; die paraverbale und nonverbale Kommunikation überwiegen. Unstimmigkeiten verhindern eine erfolgreiche Kommunikation.



Merken Sie sich:

- Mithilfe der Kommunikation können sich die Kommunikationspartner über die Welt verständigen. Sie können Gedanken, Ideen und Vorstellungen austauschen. (In der Philosophie sagt man, sie schaffen eine „geteilte Wirklichkeit“.)
- Durch Kommunikation können andere Handlungen und Tätigkeiten geplant, vorbereitet, ausgelöst, koordiniert und bewertet werden.
- In und durch Kommunikation bestimmen Menschen ihre Beziehungen zueinander.

1.5 Übungseinheit

Aufgabe 1

Erläutern Sie, was Kommunikation für Sie bedeutet.
Vergleichen Sie anschließend Ihre Antwort mit dem Lösungsblatt.

Aufgabe 2

Über welche Kanäle kann Kommunikation stattfinden?

Aufgabe 3

Der Mensch kann auf verschiedene Möglichkeiten der Kommunikation zurückgreifen.
Beschreiben Sie diese Möglichkeiten, Kommunikation zu praktizieren, und nennen Sie Beispiele.

Aufgabe 4

Was bedeutet paraverbale Kommunikation? Auf welche fünf Faktoren ist dabei zu achten?

Aufgabe 5

Erläutern Sie bitte, welche Bedeutung die nonverbale Kommunikation für den Kommunikationsprozess hat.

Aufgabe 6

Warum ist es wichtig, während eines Gesprächs stets Blickkontakt zum Gegenüber zu halten?

Aufgabe 7

Richtig oder falsch – bitte entscheiden Sie!

Man kann ausschließlich verbal kommunizieren.

Richtig Falsch

Man kann ausschließlich nonverbal kommunizieren.

Richtig Falsch

Aufgabe 8

Wozu gehört der Begriff „Gestik“? Was ist darunter im Einzelnen zu verstehen?

Aufgabe 9

Sprechen Sie folgende Sätze aus: ... Ändert sich die Aussage, wenn ja warum?

„Das hast du aber toll gemacht.“ – fröhlicher Unterton

„Das hast du aber toll gemacht.“ – genervter Unterton

„Das kannst du aber sehr gut.“ – fröhlicher Unterton

„Das kannst du aber sehr gut.“ – genervter Unterton

2. Die fünf Axiome nach Paul Watzlawick

Der in Österreich geborene und nach Kalifornien ausgewanderte Psychologe Paul Watzlawick hat sich die Frage gestellt, warum Kommunikation so störanfällig ist. Auf Grundlage seiner Untersuchungen hat er fünf Axiome (Grundannahmen) der Kommunikation aufgestellt.



© pathdoc – stock.adobe.com

Für die Analyse von Kommunikationssituationen im Beruf und im Alltag kann das Kommunikationsmodell von Paul Watzlawick eine große Hilfe sein. Im Folgenden werden nun die fünf Axiome erläutert, die Watzlawick aufgestellt hat.

2.1 Wie lauten die fünf Axiome von Paul Watzlawick?

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt.
3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.
4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.
5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

2.1.1 Man kann nicht nicht kommunizieren

„Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man auch nicht nicht kommunizieren.“

Das erste Axiom besagt, dass alle Verhaltensweisen in einer zwischenmenschlichen Situation eine Mitteilung aufweisen, offen oder versteckt. Demzufolge sind jegliche Verhaltensweisen Kommunikation. So, wie es unmöglich ist, sich nicht zu verhalten, ist es auch unmöglich, nicht zu kommunizieren. Nach Watzlawick findet bei Aufeinandertreffen von zwei Menschen, ob gewollt oder nicht, Kommunikation statt. Auch wenn hierbei nichts zueinander gesagt wird, wird beispielsweise über die Gestik oder Mimik bereits vermittelt, dass man nicht das Gespräch zueinander sucht.

Praktisches Beispiel:

Die Verkaufsberaterin (Laura) sitzt im Pausenraum und unterhält sich mit ihrer Kollegin. Nach einiger Zeit wird die Stimme der Kollegin immer lauter. Laura sagt nichts und starrt der Kollegin permanent in die Augen. Zunächst könnte man meinen, sie kommuniziert nicht. Dennoch tut sie es, indem sie der Kollegin anhand ihrer Körpersprache mitteilt, dass sie entsetzt ist.

2.1.2 Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt.“

Der Inhaltsaspekt hat die Aufgabe des reinen Informationsaustausches. Dieser wird vorwiegend sprachlich, also verbal vermittelt. Der Beziehungsaspekt dahingegen beschreibt, wie der Inhalt vom Empfänger aufgefasst und wie die Beziehung von dem Sender gedeutet wird. Auf der Beziehungsebene werden die Informationen sowohl verbal als auch nonverbal vermittelt.

Übertragen auf die Kommunikationssituation lässt sich also sagen, dass es keine rein informative Kommunikation gibt, denn jede Mitteilung hat auch einen Beziehungsaspekt. Kommunikation ist also nicht nur eine rein inhaltliche Mitteilung, sondern auch ein Ausdruck über die emotionale Beziehung der Kommunikationspartner. Diese Information wird über die Gestik und den Tonfall vermittelt.

Für eine erfolgreiche Kommunikation sollten sich also beide Gesprächspartner sowohl auf der Inhalts- als auch auf der Beziehungsebene einig sein. Andernfalls kommt es in der Kommunikation zu Störungen. Siehe folgendes Beispiel:

Praktisches Beispiel:

Frau Meier und Frau Müller sind langjährige Freundinnen. Nach einem Streit sind sie auseinandergeschieden und haben den Kontakt abgebrochen. Nach einiger Zeit stellt sich heraus, dass sich beide für den Dienstleistungsberuf entschieden haben und nun im selben Unternehmen arbeiten. Frau Meier hat die Streitigkeit bereits vergessen. Frau Müller allerdings nicht. Obwohl sie bestimmte Abläufe im Heim gemeinsam erarbeiten müssen, geht sie Frau Meier aufgrund des Streits vor einigen Jahren ständig aus dem Weg. Sie kommuniziert mit einem abweisenden Tonfall, nimmt ihre Wünsche und Vorschläge nicht wahr und vermeidet so gut es geht den Kontakt. Die Probleme auf der Beziehungsebene haben sie somit auch auf die Inhaltsebene übertragen.

2.1.3 Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung

„Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.“

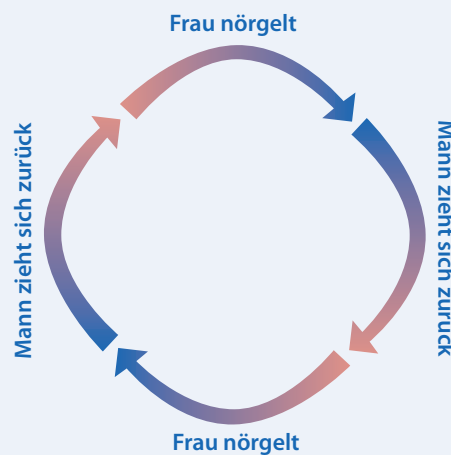
Sender und Empfänger einer Interaktion gliedern den Kommunikationsablauf auf unterschiedliche Weise und interpretieren ihr eigenes Verhalten oft nur als Reaktion auf das Verhalten des anderen. Das heißt, dass die Ursache der eigenen Reaktion auf den anderen geschoben wird.

Dabei handelt es sich eher um eine kreisförmige Struktur als eine Kausalkette. Dieser Umstand kann in einem sogenannten Interpunktionskonflikt münden. Dies bedeutet schlichtweg, dass sich die Konfliktparteien durch ihre kommunikativen Signale gegenseitig weiter aufwiegeln. Watzlawick spricht in diesem Zusammenhang auch von dem Teufelskreis der Kommunikation.

Praktisches Beispiel:

Die Frau beschwert sich, ihr Mann würde sich immer mehr zurückziehen. Der Mann weist darauf hin, dass er sich nur zurückziehe, weil seine Frau immer nörgelt:

Frau nörgelt => Mann zieht sich zurück => Frau nörgelt, weil der Mann sich zurückzieht => Mann zieht sich zurück, weil die Frau nörgelt ... (Ursache-Wirkungs-Zusammenhang).



Zurückschauend ist nicht mehr auszumachen, wo der Startpunkt dieser Kommunikation liegt. Klar ist nur, dass sich das Verhalten der beiden gegenseitig bedingt.

2.1.4 Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten

Hierbei geht es aber nicht um einen technischen Aspekt. Watzlawick unterscheidet die Kommunikation zwischen der **digitalen**¹ (verbalen) und der **analogen** (nonverbalen) Kommunikation. Digitale Kommunikation bezeichnet das Gesagte, den Inhalt der Information, und lässt keinen Spielraum für Interpretationen einer Nachricht.



Digitale Kommunikation:	Verbales/Gesprochenes	=> Inhaltsebene
Analoge Kommunikation:	Nonverbales	=> Beziehungsebene

Die analoge Kommunikation vermittelt den Beziehungsaspekt zwischen Dingen oder Menschen, drückt also Gefühle aus. Sie ist in indirekten Zeichen wie z.B. Körperhaltung, Mimik oder Tonfall verschlüsselt, entspricht also der nonverbalen Kommunikation. Auf diese Weise können unter Umständen Informationen auch zwischen den Zeilen vermittelt werden. Im besten Fall sollten sich digitale und analoge Kommunikation nicht widersprechen.

¹ Im täglichen Gebrauch nutzen wir die Bezeichnung „digitale Kommunikation“ heutzutage anders. In diesem Modell umschreibt der Begriff aber lediglich die verbale Kommunikation.

Praktisches Beispiel:

Die Kollegin hat nach einem langen Arbeitstag Feierabend. Als sie zu Schichtwechsel ihren Kollegen sieht, verdreht sie ihre Augen und wünscht ihm „viel Spaß“. Ihre Gestik löst bei dem Kollegen verschiedene Vermutungen aus. Will sie damit ausdrücken, dass es eine lange Schicht sein wird? Oder will sie damit eher etwas anderes ausdrücken? Erst mit den wiederholten, direkten verbalen Rückmeldungen wird das Lächeln richtig gedeutet.

2.1.5 Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

„Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichgewicht oder Unterschiedlichkeit beruht.“

Das fünfte Axiom bezieht sich auf die **Gesprächspartner**. Diese können entweder auf Augenhöhe miteinander kommunizieren (**symmetrisch**) oder ungleichen Rangs (**komplementär**) sein. Bei einer symmetrischen Beziehung unterhalten sich die Gesprächspartner auf einer Ebene und reden gleich viel miteinander. Bei der komplementären Kommunikation stehen die Kommunikationspartner auf unterschiedlichen Ebenen.

Praktisches Beispiel:

Symmetrische Beziehung:	Kolleginnen und Kollegen
Komplementäre Beziehung:	Auszubildende*r und Filialleiter*in



Merken Sie sich:

- Kommunikation ist mehr als nur das offensichtlich Sichtbare und findet bei Aufeinandertreffen zweier Menschen immer statt.
- Vergessen Sie nicht: Ihre Gestik und Ihr Tonfall können ein entscheidender Faktor für das Gelingen der Kommunikationssituation sein. Denn auch Sie sollten stets den passenden Tonfall finden.
- Verfallen Sie nicht in einen Teufelskreis der Kommunikation. Durchbrechen sie diesen durch eine offene und direkte Ansprache, ohne Vorwürfe. Somit können Sie Streitigkeiten beenden und vielleicht sogar von vornherein abwenden.
- Nutzen Sie die Feinheiten der verbalen und nonverbalen Kommunikation, um auch „zwischen den Zeilen“ vermitteln zu können.
- Und bedenken Sie stets: Auch Hierarchien spielen bei der Kommunikation eine Rolle.
- Sie sollten Ihre Kommunikation immer dem*der Gesprächspartner*in entsprechend gestalten.

2.2 Übungseinheit

1. Welche Aussagen sind richtig?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Jede Kommunikation enthält einen inhaltlichen Aspekt. Richtig
- Jede Aussage enthält einen Beziehungs- und Inhaltsaspekt. Richtig
- Mimik und Gestik untermauern den Beziehungsaspekt. Richtig
- Ein Axiom besagt, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und Beziehungsaspekt hat und dass der letztere den ersten bestimmt. Richtig
- Ein Axiom besagt: Man kann nicht nicht kommunizieren. Richtig
- Kommunikation und Verhalten werden miteinander verglichen. So wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man auch nicht nicht kommunizieren. Richtig
- Um Missverständnisse zu vermeiden, hilft Empathie bzw. Einfühlungsvermögen. Richtig
- Kommunikation ist nicht nur eine rein inhaltliche Mitteilung, sondern auch ein Ausdruck über die emotionale Beziehung der Kommunikationspartner. Richtig
- Informationen werden nur über den Tonfall vermittelt. Richtig
- Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung. Richtig
- Kommunikation kann nur symmetrisch sein. Richtig
- Kommunikation kann symmetrisch und komplementär sein. Richtig
- Ein Axiom besagt: Kommunikation ist analog und digital. Richtig
- Wenn beide Gesprächspartner auf Augenhöhe miteinander kommunizieren, dann handelt es sich um eine komplementäre Kommunikation. Richtig
- Kommunikation kann nur dann funktionieren, wenn die Gesprächspartner auf Augenhöhe sprechen. Richtig

2. Lesen Sie sich die Erfahrungen der Auszubildenden in den folgenden Beispielen durch.

- 1. Welches Axiom ist betroffen?
- 2. Wo liegt die Störung in diesem Beispiel?
- 3. Weshalb kommt es zu dieser Störung? Begründen Sie.

Beispiel 1

Der Auszubildende Mark arbeitet in einem Supermarkt in Berlin. Kurz vor Feierabend sagte Frau Schulz, die Filialleiterin des Supermarktes, mit einem neutralen Gesichtsausdruck: „Sie machen das aber sehr gut.“ Der Auszubildende war total irritiert. Bis sein Kollege ihm erzählte, dass es wirklich gut gemeint und Frau Schulz sehr zufrieden mit seiner Arbeit war.

A series of 18 horizontal gray lines intended for handwritten answers.

Beispiel 2

Ivonne ist die neue Verkäuferin im Laden. Während der Einarbeitung hört sie von der erfahrenen Abteilungsleiterin ständig strikte Vorgaben, wie sie die Anweisungen durchzuführen hat. „Mach es vernünftig!“ oder „Wird´s heute noch!“ Nach einer Woche hat die Verkäuferin gewisse Abläufe verinnerlicht. Als sie die Abteilungsleiterin beim Waren einräumen beobachtet, schreit sie: „Geht´s noch? Das ist miserabel, wie Sie das machen! Das kann doch nicht wahr sein!“ Anschließend gab es einen Riesenärger.

A series of 3 horizontal gray lines intended for handwritten answers.

Beispiel 3

In die Getränkeabteilung wurde der Auszubildende Patrick eingeteilt. Patrick scheint darüber nicht glücklich zu sein. Herr Müller, der Abteilungsleiter, kommt zu ihm und versucht ein Gespräch mit ihm aufzunehmen. Als er erfahren möchte, wie es Patrick geht, guckt Patrick dem Abteilungsleiter tief in die Augen und sagt nichts. Als Herr Müller einen erneuten Versuch aufnimmt, die Frage wiederholt und Hilfe anbietet, reagiert der Auszubildende nun kaum und guckt weg.

Zukunft

3. Das Vier-Ohren-Modell nach Friedemann Schulz von Thun

Bei Paul Watzlawick haben Sie erfahren, dass Kommunikation immer zwei Ebenen hat. Der österreichische Psychologe Friedemann Schulz von Thun hat diesen Aspekt genauer untersucht und die Theorie aufgestellt, dass jede Nachricht vier Seiten hat. Welche das sind und welche Auswirkungen das auf unsere Kommunikation hat, erfahren Sie in diesem Abschnitt.



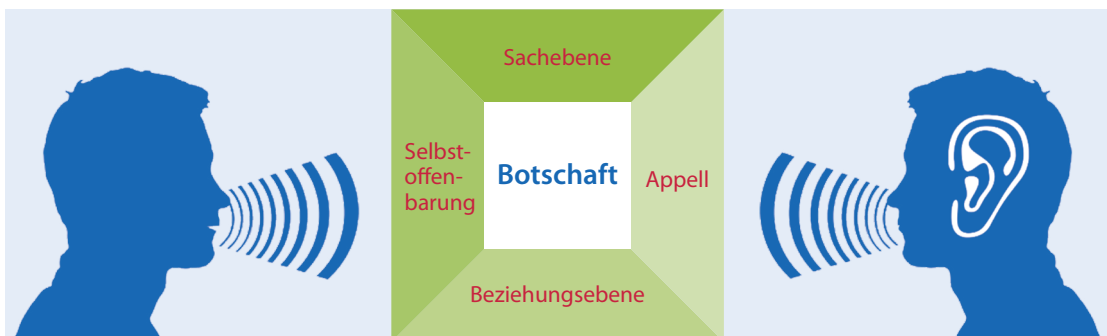
© scusi – stock.adobe.com

3.1 Was besagt das Vier-Ohren-Modell?

Der Kommunikationswissenschaftler und Psychologe Friedemann Schulz von Thun hat das Kommunikationsmodell der vier Ohren auch Kommunikationsquadrat oder Nachrichtenquadrat genannt. Das Modell besagt, dass, sobald der Mensch eine Nachricht von sich gibt, sie auf vierfache Weise wirksam ist. Jede Äußerung enthält, ob man es will oder nicht, vier Botschaften gleichzeitig:

- Sachebene: Worüber wird informiert? Es werden Fakten, Daten und Sachverhalte vermittelt.
- Selbstoffenbarungsebene: Was sagt der Sender über sich selbst?
- Beziehungsebene: Wie stehen die Gesprächspartner zueinander?
- Appell: Wozu wird aufgefordert?

Das Vier-Ohren-Modell (in Anlehnung an Schulz von Thun)



Ausgehend von dieser Feststellung hat Schulz von Thun die vier Seiten einer Nachricht als Quadrat ausgelegt. Die Äußerung entstammt dabei den „vier Schnäbeln“ des Senders und trifft auf die „vier Ohren“ des Empfängers. Hierbei ist sowohl der Sender als auch der Empfänger für die Qualität der Kommunikation verantwortlich. Die unmissverständliche Kommunikation ist der Idealfall, jedoch nicht die Regel.

Folgendes praktisches Beispiel wird Ihnen helfen, das Modell zu verstehen:

Wenn die Kollegin möchte, dass die Arbeitskollegin das Fenster im Zimmer öffnet, sagt die Kollegin folgendes: „**Mir ist warm!**“

Dieser Satz könnte auf den vier Ebenen Folgendes beinhalten:

- Auf der **Sachebene**: „Das Fenster ist zu. Hier kommt keine frische Luft herein.“
- Auf der **Selbstoffenbarungsebene**: „Ich fühle mich unwohl.“
- Auf der **Beziehungsebene**²: „Du kümmerst dich um mich und wirst mir bestimmt auch dieses Mal helfen.“
- Auf der Seite des **Appells**: „Mach das Fenster auf!“

Die eigentliche Absicht wurde in dem Satz „Mir ist warm!“ gar nicht in Worte gefasst. So muss der*die Kolleg*in überlegen, was die Arbeitskollegin eigentlich mit der Nachricht vermitteln wollte.

Somit könnte die Nachricht auch anders aufgefasst werden:

- **Sachebene**: „Das Fenster ist zu. Hier kommt keine frische Luft herein.“
- **Selbstoffenbarungsebene**: „Ich fühle mich vernachlässigt und bin enttäuscht.“
- **Beziehungsebene**: „Du hast nicht dafür gesorgt, dass die Raumtemperatur eingehalten wird.“
- **Appell**: „Dreh die Heizung zu!“

Daraufhin kann eine unerwartete Reaktion von Seiten des Empfängers kommen, die gar nicht beabsichtigt war. Um Konflikte und Missverständnisse zu vermeiden, ist es also wichtig, die Nachricht in möglichst vielen Ebenen zu formulieren.

In diesem Beispiel könnte dieser Satz wie folgt heißen: „**Katja, das Fenster ist zu und mir ist warm. Könnten Sie bitte das Fenster aufmachen?**“

² Bei Schulz von Thun wird der Beziehungsaspekt anders gedeutet als bei Paul Watzlawick.

3.2 Beispiele für das Vier-Ohren Modell

Schauen wir uns **zwei weitere Beispiele** an:

1. Die Verkaufsberaterin sagt dem Kunden: **„Die Ware ist erst morgen da!“**

- **Sachebene:** „Die gewünschte Ware ist heute noch nicht da. Ich bitte Sie morgen zu kommen.“
- **Selbstoffenbarungsebene:** „Ich habe es gerade ziemlich eilig!“
- **Beziehungsebene:** „Ich bin für diese Abteilung zuständig und sage Ihnen, dass die Ware morgen da sein wird!“
- **Appell:** „Kommen Sie morgen!“

2. Die Filialleiterin sagt der Abteilungsleiterin: **„Wir müssen uns morgen um 14 Uhr zusammensetzen. Es geht um unsere Aushilfskraft Herr Müller.“**

- **Sachebene:** „Ich muss mich mit Ihnen über Herrn Müller unterhalten“
- **Selbstoffenbarungsebene:** „Ich habe noch Fragen zu unserer Aushilfskraft und brauche Informationen von Ihnen.“
- **Beziehungsebene:** „Wir arbeiten eng miteinander und brauche an dieser Stelle Ihre Unterstützung.“
- **Appell:** „Wir müssen reden!“

Um Missverständnisse zu meiden, könnte man an dieser Stelle die Aussage auch folgendermaßen formulieren:

Die Filialleiterin sagt der Abteilungsleiterin: **„Unsere Zusammenarbeit ist mir sehr wichtig. Ich schätze Sie als Mitarbeiterin mit Ihren Qualifikationen sehr. Letzte Woche haben Sie die Nachweise von Herrn Müller überarbeitet. Damit wir weiterhin so erfolgreich sind wie bisher, möchte ich mich gern mit Ihnen über letzte Woche unterhalten. Passt es Ihnen morgen gegen 14.00 Uhr?“**

Anhand dieser Aussage sagt die Sprecherin explizit etwas darüber aus, wie sie zu der Empfängerin steht, was sie von ihr hält, um was es konkret geht und was sie von der Zuhörerin möchte. Die Empfängerin hat auf allen Ebenen explizite Aussagen gehört und hat dadurch mehr Klarheit.

Das sind nur einige Formulierungen, es sind aber auch andere möglich. So kann die Filialleiterin die Beziehungsebene meinen, die Abteilungsleiterin aber eher die Sachebene hören und

es negativ deuten. Es ist also möglich, dass die Absichten des Senders positiv gemeint sind, der Zuhörer aber eine negative Deutung vornimmt. Demnach würde ein Missverständnis vorliegen, das zu einem Konflikt führen könnte. An der Reaktion des Empfängers wird deutlich, ob dies der Fall ist. Oft gelingt es uns, Störungen direkt anhand der Körpersprache oder der Äußerung abzulesen.

3.3 Konflikte in der Kommunikation

Konflikte entstehen, wenn Menschen miteinander handeln und kommunizieren. Deshalb beginnt dieses Modul mit einer kurzen Wiederholung zur Kommunikation.



© ellagrin – stock.adobe.com

- Wiederholen Sie kurz den Kommunikationsbegriff.
- Betrachten Sie die verschiedenen Ebenen der Kommunikation und erarbeiten Sie, welche Ebene(n) gestört sein muss/müssen, damit von einem Konflikt die Rede sein kann.
- Erarbeiten Sie sich eine erste Vorstellung, wie ein Konflikt entsteht und was ein Konflikt überhaupt ist.

Haben auch Sie es mal erlebt, dass aus einem Missverständnis ein Konflikt entstand? Wir denken, ja. An dieser Stelle schauen wir uns nun die Entwicklung möglicher Missverständnisse und Konflikte im Gespräch genauer an.



Zusammenfassend ist Kommunikation:

- das gemeinsame sprachliche Handeln,
- bei dem Informationen zwischen Sender und Empfänger ausgetauscht werden.

Dabei gilt für jede Kommunikation, dass sie auf zwei Ebenen abläuft. Auf der

- Sachebene und der
- Beziehungsebene.

Die **Sachebene** ist das, worüber man kommuniziert, also der Inhalt der Kommunikation. Aber mit der Kommunikation definieren wir immer auch unsere Beziehung zur anderen Person. Das ist die **Beziehungsebene**. Die Art, wie wir kommunizieren, drückt unsere Einstellung zum Gegenüber aus. Dabei ist es aber nicht wichtig, ob man eine gute oder schlechte Beziehung hat, wichtig für die Beziehungsebene ist, dass diese geklärt ist. Dabei wirkt die Beziehungsebene immer auf die Sachebene ein.



Vereinfacht lässt sich merken:

- **Sachebene** = **was gesagt wird**
- **Beziehungsebene** = **wie etwas gesagt wird**

Schauen wir uns das an einem **Beispiel** an:

Lisa und Kim unterhalten sich darüber, was sie heute Abend nach der Arbeit gemeinsam unternehmen wollen (= Sachebene).
Da der Ton zwanglos und scherzend ist, scheinen beide ein gutes Verhältnis zueinander zu haben (= Beziehungsebene).

Schauen wir uns im Folgenden an, wie sich Störungen auf den beiden Ebenen auswirken und wann wir von einem Konflikt sprechen können.

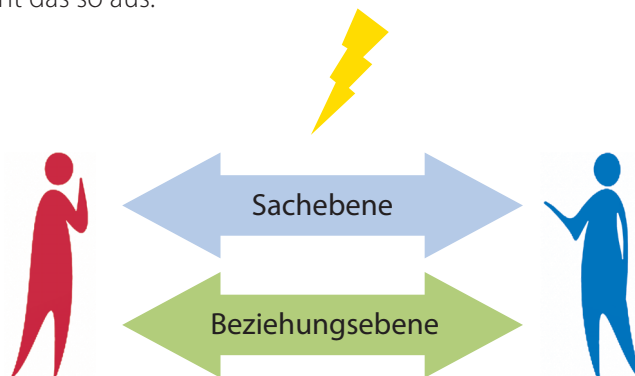
3.3.1 Störung der Sachebene

Es ist normal, dass Kommunikationspartner über ein Sachthema unterschiedliche Ansichten und Meinungen haben. Wir können dann von einer Störung der Sachebene sprechen.

Beispiel

Lisa möchte gerne Eis essen gehen, während Kim lieber ins Kino will.
Beide reden weiterhin zwanglos miteinander.

In unserem Bild sieht das so aus:



Solche „Störungen“ sind alltäglich und Ihnen werden sicherlich sofort Beispiele aus dem eigenen Erleben einfallen. Können wir hier schon von einem Konflikt reden? Nein, denn beide werden sich hoffentlich einigen und das Sachproblem im Gespräch lösen.

Aber eine Störung auf der Sachebene beinhaltet immer ein Konfliktpotenzial, aus dem sich ein Konflikt entwickeln kann.



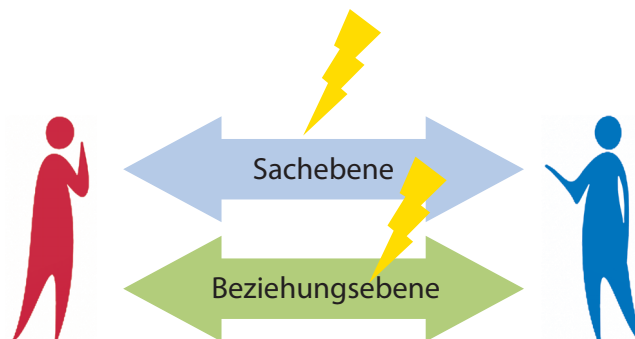
Störung auf der Sachebene:

- ist noch kein Konflikt,
- kann aber zum Konflikt führen => Konfliktpotenzial

Wie kann es nun zu einem Konflikt kommen?

3.3.2 Störungen auf der Sachebene und der Beziehungsebene

Finden die Kommunikationspartner keine Lösung für das Sachproblem, verändern sich in der Regel die Beziehungen zueinander. Dadurch ist die Beziehung nicht mehr geklärt. Es kommt also neben dem Problem auf der Sachebene zu einer Störung der Beziehungsebene.



Beispiel

Der Ton zwischen Lisa und Kim wird lauter und verschärft sich. Während Kim sagt, dass Lisa ja nie mit ihr zusammen ausgehen will, regt sich Lisa über Kims Geschmack auf. Ausgehen wollen beide nun nicht mehr.

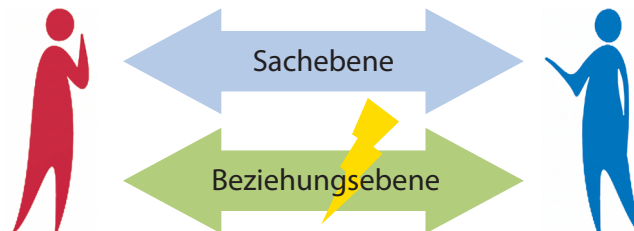
Nun müssen wir von einem Konflikt sprechen. Aus dem Konfliktpotenzial hat sich ein Konflikt entwickelt.



- Bei einem Konflikt sind immer die Sach- und die Beziehungsebene gestört.

3.3.3 Störung der Beziehungsebene

Wie sieht es aus, wenn nur die Beziehungsebene gestört ist. Geht das überhaupt?



Auf den ersten Blick könnte man meinen, dass das möglich ist. Denn schließlich muss ich jemanden nicht mögen, um mit ihm arbeiten zu können. Es ist vielleicht etwas schwieriger, aber nicht unmöglich. Doch handelt es sich hier überhaupt um eine Störung der Beziehungsebene?

Schauen Sie oben noch einmal nach und Sie werden feststellen – nein. Der Grad der Sympathie hat nichts mit der Störung der Beziehungsebene zu tun.

Von einer Störung können wir dann sprechen, wenn die Beziehungsebene nicht geklärt ist oder von beiden Seiten unterschiedlich definiert wird.

Beispiel

Kim ruft Lisa an und befiehlt ihr, mit ihr ins Kino zu kommen. Lisa ist erst verblüfft, dann wütend, fragt sich, was Kim sich einbildet und bricht die Kommunikation ab, indem sie den Hörer auflegt. Es ist sehr wahrscheinlich, dass es einige Zeit dauern wird, bis Lisa wieder mit Kim spricht.



Merken Sie sich:

- Konflikte wirken sich immer auf die Kommunikation aus und sind dort zuerst zu beobachten.
- Ein Sachproblem ist noch kein Konflikt – kann aber als Konfliktpotenzial zu einem Konflikt führen.
- Von einem Konflikt können wir sprechen, wenn die Sach- und die Beziehungsebene gestört sind.
- Eine Störung der Beziehungsebene wirkt sich immer auf die Sachebene aus. Deshalb sagt man, dass ein Konflikt immer auf der Beziehungsebene liegt.

3.4 Übungseinheit

1. Welche Aussagen sind richtig?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Ein Satz kann vier Botschaften enthalten. Richtig
- Tonfall und Mimik bestimmen, wie der Satz gemeint ist. Richtig
- Kommunikation ist die Übermittlung sprachlicher (verbaler) und nicht-sprachlicher (nonverbaler) Reize vom Sender zum Empfänger. Richtig
- Beziehung bedeutet: Wie sie zueinanderstehen und was sie voneinander halten. Richtig
- Wenn hören und sprechen einer Äußerung auf unterschiedliche Ebenen interpretiert werden, kann es leicht zu Missverständnissen kommen. Richtig
- Deutliche Formulierungen helfen, Missverständnisse zu vermeiden. Richtig
- Appell bedeutet: wozu ich dich veranlasse. Richtig
- 93% der Kommunikation findet verbal statt. Richtig
- Inhaltsebene: Der Sender teilt etwas über sich selbst mit. Richtig
- Das Vier-Ohren-Modell wird auch Kommunikationsquadrat oder Nachrichtenquadrat genannt. Richtig

2. Ergänzen Sie die fehlenden Aussagen!

Beispiel 1

Nachdem der Kunde einen Pullover bekommen hat, fragt er den Verkäufer:
„Ist das der Pullover, den ich auch im Wochenprospekt gesehen habe?“

Sachebene:

Selbstoffenbarungsebene: Der Käufer erkennt keine Ähnlichkeit an dem Pullover.
Das gefällt ihm nicht.

Beziehungsebene:

Appell: Der Käufer erwartet eine Erklärung für die Unterschiedlichkeit.

Beispiel 2

Während Frau Müller im Pausenraum die Gläser wegräumt, fragt die Kollegin:
„Hast du an dem Pausenplan irgendwas geändert?“

Sachebene: Der Plan hat sich geändert.

Selbstoffenbarungsebene:

Beziehungsebene: „Du bist meine Kollegin und ich muss auch über Veränderungen informiert werden.“

Appell:

Beispiel 3

Die Abteilungsleitung sagt bei einer Teamsitzung:
„Wir sind zwei Tage hinter unserem Zeitplan.“

Sachebene: „Mit unserem Zeitplan und somit auch den Aufgaben sind wir zwei Tage im Verzug.“

Selbstoffenbarungsebene:

Beziehungsebene:

Appell: „Jeder von euch muss dafür sorgen, dass wir die Verzögerung aufholen.“

Beispiel 4

Kollegin A sagt der Kollegin B: „Denk daran, morgen ist Teamsitzung.
Du bist dran, für die Sitzung Kekse zu bringen.“

Sachebene: „Wir brauchen morgen die Kekse“

Selbstoffenbarungsebene:

Beziehungsebene: „Dass wir morgen Kekse dahaben, ist mir wichtig.“

Appell:

4. Aktives Zuhören nach Carl Rogers

Das aktive Zuhören umfasst in der zwischenmenschlichen Kommunikation die gefühlsbetonte Reaktion des Gesprächspartners auf die Nachricht des Senders. Informieren Sie sich in diesem Abschnitt genauer darüber, was aktives Zuhören ist.



© thingamajiggs – stock.adobe.com

4.1 Was bedeutet aktives Zuhören?

In unserer Alltagssprache achten wir darauf, wann wir etwas sagen, wo wir etwas sagen und wie wir etwas sagen. Uns ist es wichtig, unsere eigene Sichtweise darzustellen. Wir überlegen, wie wir uns am besten ausdrücken und welche Worte wir nutzen sollten. Dabei achten wir manchmal nicht darauf, was uns der*die Gesprächspartner*in eigentlich mitteilen möchte. Während das Gegenüber kommuniziert, sind wir gedanklich schon damit beschäftigt, was und wie wir dem Gegenüber antworten könnten. Das kann dazu führen, dass wir dem Gegenüber nicht wirklich zuhören. So kann es auch oft zu Missverständnissen kommen, weil man sich auf das Gesagte nicht konzentriert und das versteht, worauf man sich von Grund auf eingestellt hat, hören zu wollen. Dies lässt sich sicherlich auch in Ihrem Alltag wiedererkennen.

An dieser Stelle setzte Carl Ransom Rogers, Psychotherapeut und Begründer der Gesprächs-therapie in der medizinischen Psychologie, an und befasste sich mit dem „aktiven Zuhören“. Dazu entwickelte er drei Grundregeln, die er in klientenzentrierten Gesprächen, den professionellen Therapien, einsetzte, die aber auch in sozialen Beziehungen Anwendung finden können. Diese sind die folgenden Basisregeln: Empathie (einführendes Verstehen), Kongruenz und Respekt.

Die Empathie besitzt für eine erfolgreiche Kommunikation eine hohe Relevanz. Bei der Empathie geht es einerseits darum, sich in die anderen und deren Gefühle hineinzusetzen und andererseits auch darum, dem*der Gesprächspartner*in kenntlich zu machen, was man verstanden hat. Während Respekt die positive Wertschätzung, die Achtsamkeit und Akzeptanz des Gegenübers umfasst, meint Kongruenz die Echtheit, die authentische Kommunikation gegenüber dem*der Gesprächspartner*in.

4.2 Was sind die Regeln des aktiven Zuhörens?

Grundregeln des aktiven Zuhörens:

- **Empathie:** Sich in das Gegenüber hineinversetzen
- **Kongruenz:** Authentisch auftreten
- **Respekt:** Dem Gegenüber Akzeptanz und bedingungslose positive Beachtung entgegenbringen

4.3 Hinweise zur Gesprächsführung beim aktiven Zuhören

Folgende Hinweise sollten Sie im Gespräch mit Ihrem Gegenüber einhalten:

- Für das Gegenüber Interesse zeigen
- Das Gegenüber respektieren
- Jede*n Gesprächspartner*in und das Gespräch selbst ernst nehmen
- Verständlich reden
- Dem*der Gesprächspartner*in Empathie zeigen
- Die eigene Meinung zurückhalten
- Sich sowohl psychisch als auch physisch dem Gegenüber zuwenden
- Blickkontakt halten
- Mögliche Störfaktoren ansprechen
- Auf Augenhöhe bleiben
- Nachfragen und Rückmeldung geben
- Authentisch sein

4.4 Welche Techniken gibt es beim aktiven Zuhören?

Damit dies gelingt, hat Rogers sieben Techniken aufgestellt:

Beim **Paraphrasieren** soll das Gesagte des Gegenübers in eigenen Worten umformuliert und wiederholt werden. So kann man herausfinden, ob man die Mitteilung richtig verstanden hat.

Beim **Verbalisieren** werden die Gefühle des Gegenübers gespiegelt. Dabei greift man die emotionalen Elemente der Aussage auf und gibt diese mit eigenen Worten wieder. Voraussetzung hierfür sind vor allem Feingefühl und Empathie.

Mit dem **Weiterführen** soll das Gespräch fortgesetzt werden.

Durch das nochmalige **Nachfragen** und das Klären des Unklaren (**Unklares klären**) sollen Missverständnisse vermieden und Aussagen klarer definiert werden.

Mit dem **Abwägen** soll eine Gewichtung für das Gesagte erreicht werden.

Das abschließende **Zusammenfassen** des Gesagten gibt dem Gegenüber die Möglichkeit, Wichtiges zu ergänzen oder falsch aufgenommenes noch einmal zu korrigieren.

Die Techniken des aktiven Zuhörens im Überblick:

- **Paraphrasieren:** Die Aussage des Gegenübers mit eigenen Worten umschreiben.
- **Verbalisieren:** Die Gefühle des Gegenübers spiegeln. Z.B. „Das hat Sie gefreut.“
- **Weiterführen:** „Nachdem Sie ... sagten, was kam danach?“
- **Nachfragen:** Z.B. „Haben Sie nach dem letzten Gespräch nichts mehr gehört?“
- **Unklares klären:** „Sie meinten ... – bedeutet das ...?“
- **Abwägen:** „Fanden Sie ... schlimmer als ...?“
- **Zusammenfassen:** Das Gehörte mit wenigen Worten kurz zusammenfassen.

4.5 Formulierungshilfen für die Techniken: Verbalisieren und Paraphrasieren

Verbalisieren:

- „Das hat Ihnen nicht gefallen, Herr Jost?“
- „Sie gucken so skeptisch, Frau Meier, ist alles okay?“
- „Da waren Sie wütend.“
- „Es scheint, dass es Ihnen sehr wichtig ist.“

Paraphrasieren:

- „Sie meinen also, dass ...“
- „Für Sie heißt es ...“
- „Nach Ihrer Meinung ...“
- „Mit anderen Worten ...“

Das sollen Sie tun:

- Das Gegenüber ausreden lassen
- Zustimmen, mit dem Kopf nicken
- Blickkontakt halten
- Rückfragen stellen
- Paraphrasieren, verbalisieren
- Wichtige Inhalte zusammenfassen

Das sollen Sie nicht tun:

- Dazwischenreden, unterbrechen
- Abwehrende Körperhaltung
- Wegschauen
- Eigene Ideen einbringen
- Bewerten
- Themenwechsel

Bei diesen Hinweisen geht es lediglich um das Zuhören (Empfangen) nicht um das Sprechen (Senden).

Nun zu der Frage, weshalb es zu Kommunikationsproblemen kommt.

4.6 Weshalb kommt es zu Kommunikationsproblemen?

Warum aktives Zuhören im Alltag nicht immer so gut funktioniert, lässt sich durch verschiedene Faktoren begründen. An dieser Stelle werden einige Faktoren benannt. Haben Sie also die Absicht, aktiv zuzuhören und wollen Kommunikationsprobleme vermeiden, ist es wichtig, diese Faktoren im Blick zu haben:

- **Selbstbetroffenheit:** Wenn der Inhalt des Gesprächs Rückschlüsse auf die eigenen Erlebnisse ziehen lässt, fällt es dem Gegenüber schwerer, aktiv zuzuhören.
- **Ablenkungen:** z.B. Kaffeeflecken auf dem Pullover
- **Äußerliche Faktoren:** z.B. Anrufe, Krach
- **Personenspezifische Merkmale:** Stress, Sorgen, Schmerzen, Müdigkeit
- **Sprache:** umfasst die genutzten Fachbegriffe, die Lautstärke, Dialekt, Fremdsprache



Merken Sie sich:

- **Übertreiben Sie bei der Anwendung dieser Techniken nicht.**
- **Die Regeln und Techniken des aktiven Zuhörens sollen Ihnen dabei helfen, in einem Gespräch von Beginn an Verständnis und Akzeptanz zu vermitteln und auf diese Weise ein produktives Gesprächsklima zu erzeugen.**
- **Versuchen Sie die Gefühle und Empfindungen des Gesprächsteilnehmers zu erfassen.**
- **Versuchen Sie sich bestmöglich in die Situation der anderen Person hineinzudenken, in dem Sie sich selbst zurückstellen und sich komplett auf Ihr Gegenüber konzentrieren.**
- **Es ist wichtig zu wissen, dass die Regeln und Techniken des aktiven Zuhörens nur für besondere Gesprächssituationen angedacht sind.**

Grundsätzlich ist die Anwendung der Techniken nicht in jeder alltäglichen Gesprächssituation passend. Dennoch ist das Beherrschen der Techniken sehr wichtig und kann Ihnen in schwierigen Situationen eine große Hilfe sein. Beispielsweise dann, wenn es Ihnen in konkreten Situationen schwerfällt, Ihre Gedanken in Worte zu fassen. Auch können Sie die Techniken bei Unsicherheiten einsetzen, insbesondere dann, wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Sie Ihr Gegenüber richtig verstanden haben. Denn so können Sie mögliche Missverständnisse vermeiden.

4.7 Übungseinheit

1. Welche Aussagen sind richtig?

(Mehrfachnennungen möglich)

Zusammenfassen, Verbalisieren und Nachfragen gehören zu den Techniken des aktiven Zuhörens. Richtig

Nachfragen, Unklares klären und Unterbrechen gehören zu den Techniken des aktiven Zuhörens. Richtig

Empathie, Kongruenz und bedingungslose Akzeptanz sind die Grundregeln von Carl Rogers. Richtig

Mit dem aktiven Zuhören ist eine offene, aktive, respektvolle und empathische Einstellung gegenüber dem*der Gesprächspartner*in und dem Gesprächsinhalt gemeint. Richtig

Unter Verbalisieren versteht man das Widerspiegeln der Gefühle des Gegenübers. Richtig

Das Modell von Carl Rogers ist von zwei Grundregeln geprägt. Richtig

Beim aktiven Zuhören sollen Sie folgendes vermeiden: Ablenkungen. Richtig

Beim Paraphrasieren geht es darum, die Kernaussage herauszuarbeiten und zusammenzufassen, um dem*der Gesprächspartner*in eine Rückmeldung zu geben, was beim Hörenden angekommen ist. Richtig

Unter Paraphrasieren versteht man das Widerspiegeln der Gefühle des Gegenübers. Richtig

Unter Kongruenz wird die Stimmigkeit von verbalen und nonverbalen Signalen verstanden. Die Gesprächspartner sollen authentisch und kongruent auftreten. Richtig

Kongruenz bedeutet die Stimmigkeit von verbalen und nonverbalen Signalen. Richtig

Im Dialog mit anderen ist es wichtig, sich in andere hineinzusetzen und sich ganz auf sie zu konzentrieren. Richtig

2. Paraphrasieren Sie die folgenden Aussagen:

Frau Arndt: „Ich war so selbstbewusst, die Bezirksleiterin eines bekannten Einzelhandelsunternehmens. Und nun kennt mich niemand, niemand erinnert sich an mich.“

Paraphrasierung:

Frau Blume: „Ich habe doch jeden Tag höllische Kopfschmerzen nach der Arbeit.“

Paraphrasierung:

Frau Schmidt: „Denkst du wirklich mir geht es gut? Ich fühle mich miserabel!“

Paraphrasierung:

**3. Formulieren Sie mit Hilfe der Technik „Verbalisieren“
Antworten zu den nachfolgenden Äußerungen.**

„Ich bin mit dem direkten Kontakt mit unseren Kunden äußerst zufrieden.“

Verbalisierung:

„Ich kann eben mit meiner Tochter nicht über meine Krankheit sprechen.“

Verbalisierung:

„Die Frau Segen hört mir auch nicht mehr richtig zu.“

Verbalisierung:

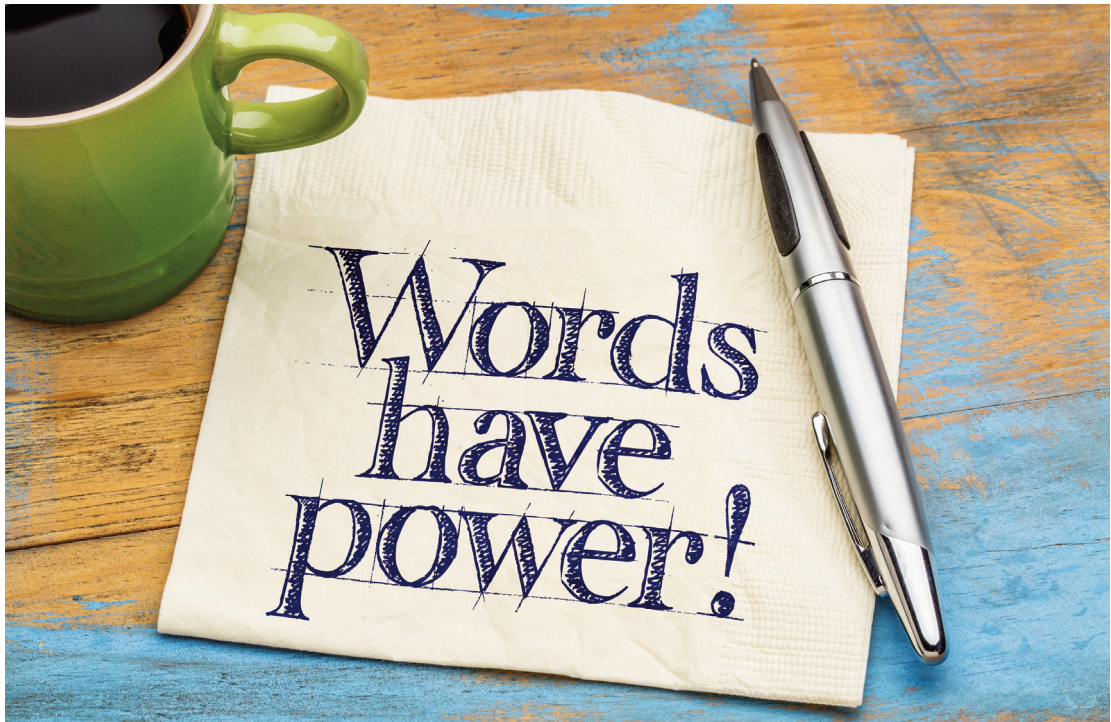
„Unsere Beziehung mit Frau Meier war auch mal anders!“

Verbalisierung:

„Alles in meinem Arbeitsleben hat sich geändert!“

Verbalisierung:

5. Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg



© MarekPhotoDesign.com – stock.adobe.com

Im hektischen Alltag kommt es öfter zu Konflikten. Viele Konfliktsituationen sind jedoch vermeidbar, wenn die Kommunikation untereinander besser gelingen würde. Informieren Sie sich in diesem Abschnitt darüber, wie Sie im Beruf als auch privat Konflikte meistern und konstruktive Gespräche führen können.

Die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) ist ein Handlungskonzept, das von Marshall B. Rosenberg entwickelt wurde. Das Modell dient dazu, die zwischenmenschliche Kommunikation so zu gestalten, dass sie zu mehr Vertrauen führt. Die GFK kann somit sowohl in der Alltagssprache als auch zur Konfliktlösung im Beruf eine große Hilfe sein. Auch werden die Bezeichnungen **verbindende Kommunikation**, **wertschätzende Kommunikation**, **einfühlsame Kommunikation** und **Sprache des Herzens** synonym verwendet.

Die GFK hat die Absicht, die sprachlichen und kommunikativen Fähigkeiten so zu erweitern, dass es uns auch in herausfordernden Situationen gelingt, menschlich zu bleiben. Sie hilft uns dahingehend, unseren sprachlichen Ausdruck und auch unsere Art des Zuhörens positiv zu verändern. Aus standardisierten, üblichen Antworten werden bewusste Antworten formuliert, die unsere Wahrnehmung, Gefühle und Bedürfnisse umfassen. Wir werden dazu animiert, unserem Gegenüber die respekt- und gefühlvolle Aufmerksamkeit zu schenken und einen ehrlichen, sprachlichen Ausdruck einzunehmen. Es geht nicht darum, die Menschen zu bestimmten Handlungen zu leiten, sondern ein wertschätzendes Miteinander zu fördern, das im Zusammenleben auch mehr Kooperation ermöglicht. Ganz egal, um welches Gesprächsthema es sich handelt, ermöglicht es uns sowohl unseren Bedürfnissen als auch den Bedürfnissen unseres Gegenübers nachzugehen.

Die Gewaltfreie Kommunikation hilft uns somit sorgfältig zu beobachten. Die Beobachtung ermöglicht uns dann die Bestimmung von Störungen in bestimmten Verhaltensweisen.

5.1 Die vier Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation

Die **Gewaltfreie Kommunikation** baut nach Rosenberg auf vier folgende Komponenten auf: **Beobachtung, Gefühle, Bedürfnisse, Bitten.**

5.1.1 Beobachtung

Im ersten Schritt kommt es darauf an, unsere Beobachtungen dem Gegenüber ohne Interpretationen, Bewertungen und Beschuldigungen mitzuteilen. Es geht also lediglich um die neutrale Beschreibung der gegebenen Situation. Andernfalls schreiben Sie den Menschen Schuld zu und machen Vorwürfe, die Sie letztendlich Konfliktsituationen führen wird, was wiederum eine erfolgreiche Kommunikation verhindert.

Sehen Sie sich die Unterschiede zwischen der Beobachtung und der Bewertung anhand der beiden Beispiele an:

Beobachtung:

„Die Praktikantin hat diese Woche nun fünfmal die Tür zugeknallt und wütend den Raum verlassen.“

„Frau Meier übernimmt jeden Mittwoch die Arbeiten von Ihrem Kollegen und verkürzt Ihre Pausenzeit.“

Bewertung:

„Die Praktikantin ist sehr aggressiv.“

„Frau Meier ist Ihrem Kollegen gegenüber viel zu nett.“

Wenn Sie also die Bewertung und die Beobachtung nicht differenzieren, kann es sehr schnell dazu kommen, dass der*die Gesprächspartner*in aus der Mitteilung Kritik hört und das eigentlich Gesagte abwehrt.

5.1.2 Gefühle

Im zweiten Schritt gehen Sie in sich, hören nach Ihren Gefühlen und sprechen über Ihre Gefühle. Es geht also um Ihre Befindlichkeiten in einer konkreten Situation. Wie fühlen Sie sich in der Situation? Das Beschreiben der Gefühle ist insofern wichtig, weil sie auch zur Konfliktlösung beitragen kann. Die Beschreibung der Gefühle gibt Ihnen die Möglichkeit über Ihre Verletzlichkeiten oder Ihre Grenzen zu sprechen. Dies gelingt Ihnen zum Beispiel mit Ich-Botschaften („Ich freue mich auf dich“; „Ich fühle mich verzweifelt“).

Mögliche Gefühlsausdrücke bei Nichterfüllung der Bedürfnisse:

- frustriert
- genervt
- hilflos
- besorgt
- einsam
- enttäuscht

Mögliche Gefühlsausdrücke bei Erfüllung der Bedürfnisse:

- fröhlich
- locker
- glücklich
- erleichtert
- selbstsicher

5.1.3 Bedürfnisse

Im nächsten Schritt werden dann die Bedürfnisse ausgesprochen, die hinter Ihren Gefühlen stehen.

Rosenberg geht in der GFK davon aus, dass alle Handlungssituationen die Absicht oder den Versuch haben, Bedürfnisse zu erfüllen.

Formulieren Sie Ihre Bedürfnisse so, dass sie von Interpretationen und Bewertungen geprägt sind, so ist es wahrscheinlich, dass Ihr Gegenüber aus dem Gesagten Kritik heraushört. Das wird dann zur Folge haben, dass der*die Gesprächspartner*in in den Gegenangriff geht. Wollen Sie also eine sorgsame Kommunikation und eine einfühlsame Reaktion auf Ihre Bedürfnisse, ist es wichtig, dass Sie Ihre Gefühle mit Ihren Bedürfnissen verknüpfen. Rosenberg sagt, dass Ihre Bedürfnisse wahrscheinlich eher erfüllt werden, wenn Sie über das sprechen, was Sie brauchen, und nicht darüber, was mit dem Gesprächspartner nicht stimmt.

Im Folgenden finden Sie Rosenbergs Liste der sieben Bereiche grundlegender menschlicher Bedürfnisse.

Autonomie

- Werte wählen
- Pläne und Ziele entwickeln

Feiern

- Die Entstehung des Lebens und die Erfüllung von Träumen feiern
- Verluste feierlich begehen, trauern

Integrität

- Kreativität
- Selbstwert
- Sinn
- Authentizität

Interdependenz

- Akzeptanz
- Wertschätzung
- Rücksichtnahme
- Respekt
- Unterstützung
- Vertrauen
- Liebe
- Zugehörigkeit
- Verständnis

Nähren der physischen Existenz

- Luft
- Nahrung
- Bewegung
- Schutz
- Ruhe
- Sexualleben
- Körperkontakt
- Wasser
- Unterkunft

Spiel

- Freude
- Lachen
- Lebenslust

Spirituelle Verbundenheit

- Frieden
- Harmonie
- Schönheit

5.1.4 Bitten

Weiter geht es mit der vierten Komponente – der Bitte:

Nachdem die Bedürfnisse und die Gefühle in den vorigen Komponenten geäußert wurden und der Empfänger nun im Klaren ist, um welche Bedürfnisse und Gefühle des Senders es sich handelt, geht es in der abschließenden Komponente nun darum, in einer Bitte die Erwartungen und Wünsche zu formulieren. Da nun der Empfänger genau beobachten kann, um welche Bedürfnisse und damit einhergehend Empfindungen bei dem Gegenüber es sich handelt, wird es dem*der Gesprächspartner*in einfacher fallen, die Bitte zu erfüllen. Das heißt also, je genauer Sie über Ihre unerfüllten Wünsche und Gefühle sprechen, sich also konkretisieren, umso besser und schneller wird Ihr Gegenüber die Bitte umsetzen.

Schauen wir uns die vier Komponenten der GFK anhand eines Beispiels genauer an:

Zwei Kolleginnen unterhalten sich im Pausenraum:

„Frau Meier, jedes Mal, immer zu meinen Pausenzeiten, muss ich erst einmal Ihre schmutzigen Tassen vom Tisch wegräumen (Beobachtung). Dies ist ein Gemeinschaftsraum, den wir alle nutzen. Das ärgert mich total (Gefühl). Damit ich hier auch in Ruhe meine Pause machen kann, brauche ich mehr Platz und Hygiene (Bedürfnis)“.

Die abschließende Bitte lautet wie folgt:

„Frau Meier, können Sie demnächst Ihre Tassen bitte vom Tisch räumen und in die Spülmaschine stellen?“ (Bitte)

Somit hat die **Gewaltfreie Kommunikation** zwei Seiten. Auf der einen Seite sollen Sie anhand der vier Komponenten die zu vermittelnde Nachricht klar ausdrücken und zum anderen

sollen Sie auf die vier Komponenten Ihres Gegenübers genau hinhören. Sobald Sie sich nach diesen Komponenten richten: was beobachte/fühle/brauche ich und den*die Gesprächspartner*in auch dazu animieren, die drei Schritte zu durchlaufen und die abschließende Bitte zu formulieren, werden Sie mit Ihrem Gegenüber eine positive Konversation aufbauen, die Empathie und Respekt fördert und das wiederum für beide Seiten die Lebensqualität verbessern wird.

5.2 Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation im Überblick

Hier sehen Sie die vier Komponenten der Gewaltfreien Kommunikation im Überblick:

1. **Beobachtung:** Beschreibung der reinen Beobachtung, ohne Vorwürfe und Interpretation
2. **Gefühle:** Ausdruck der Gefühle, die aus Ihrer Beobachtung hervorgehen
3. **Bedürfnisse:** Artikulation der Bedürfnisse, die hinter den Gefühlen stehen
4. **Bitte** um die konkrete Handlung, die sich aus den vorigen drei Komponenten ergibt



Merken Sie sich:

- Verstehen Sie die GFK nicht als eine feste Formel, denn auch dieses Konzept passt sich unterschiedlichen Gegebenheiten, verschiedenen kulturellen und persönlichen Situationen an.
- Wenn Sie die GFK umsetzen, erreichen Sie Ihre Ziele leichter – und verhindern in vielen Situationen eine Eskalation durch Unstimmigkeiten und/oder mögliche Vorwürfe.
- Sie können die GFK sowohl in persönlichen als auch in beruflichen Situationen zur Konfliktlösung anwenden.

5.3 Übungseinheit

1. Welche Aussagen sind richtig?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Die GFK (Gewaltfreie Kommunikation) besteht aus vier Komponenten. Richtig
- Die vier Komponenten sind: Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse, Bitten. Richtig
- Unter Beobachten ist auch das Interpretieren zu verstehen. Richtig
- Bei der GFK geht es darum, ein wertschätzendes Miteinander zu fördern. Richtig
- Die vier Komponenten sind: Beobachtung, Handlung, Beurteilen, Bitten. Richtig
- GFK fördert Respekt und Empathie. Richtig
- Die GFK kann sowohl im Privat- als auch im Berufsleben Anwendung finden. Richtig

2. Ordnen Sie die Aussagen den vier Komponenten zu:

Beobachtung, Gefühle, Bedürfnisse, Bitten

„Herr Schröter, es ärgert mich, _____ wenn ich sehe, dass Sie diese Unterlagen erneut nicht korrekt ausgefüllt haben. _____ Ich kann nur dann weiterarbeiten, wenn Sie Ihre Arbeit sorgfältig machen. _____ Können Sie diese Unterlagen bitte überarbeiten, damit ich auch zeitnah meine Arbeit ausführen kann?“ _____

„Frau Ulrich, seit Tagen liegen die verfaulten Tomaten von Ihnen im Pausenraum. _____ Ich kann meine Pause leider nicht mehr genießen. Ich brauche meine Pausen. _____ Es ekelt mich total. _____ Dies ist ein Gemeinschaftsraum. Würden Sie bitte die Tomaten entsorgen, damit ich in Ruhe meine Pause machen kann?“ _____

„Simon, du unterhältst dich viel mehr mit der Praktikantin als mit mir. Das ist jetzt schon etwas länger so. _____ Das macht mich total traurig. Ich fühle mich vernachlässigt. _____ Zumal das ja früher nicht so war. Ich habe mich an deine Zuneigung gewöhnt und brauche sie. _____ Könntest Du mir bitte wie früher deine Zuwendung schenken?“ _____

3. Formulieren Sie aus den Beispielsituationen die vier Komponenten:

Die Abteilungsleiterin hat nun mehrmals die Verkäuferin (Frau Luft) am Handy erwischt. Am nächsten Tag unterhält sie sich mit ihr.

Beobachtung:

Gefühle:

Bedürfnisse:

Bitte:

Frau Weber und Frau Wagner sind Kolleginnen, die sich sehr gut verstehen. Seit einigen Tagen sieht Frau Weber blass aus, hält sich den Kopf und stützt sich ständig ab. Daraufhin spricht sie Frau Wagner an.

Beobachtung:

Gefühle:

Bedürfnisse:

Bitte:

Herr Hofmann gehört zu den Stammkunden im Supermarkt. Der Kunde hat einen Tick und öffnet oft verpackte Waren. Die Filialleiterin hat dies beobachtet und unterhält sich mit ihm.

Beobachtung:

Gefühle:

Bedürfnisse:

Bitte:

Kontakt und Impressum

Gratulation,

Sie sind am Ende des Moduls angekommen.
Wir hoffen, Sie hatten trotz aller Mühen Spaß dabei.

Fragen und Kritik richten Sie bitte an die Autorin:

Elif Yüzer
elif.yuezer@daa.de
Telefon: +49 521-923618-36

Impressum:

DAA Deutsche Angestellten-Akademie GmbH
Herforder Straße 74
33602 Bielefeld
<https://daa-fue-westfalen.de>

Bildung
schafft
Zukunft



Bildung schafft Zukunft.