

3.2 Kommunikationsmodelle und Theorien

Ein Schwerpunkt dieses Unterkapitels sind die Modelle und Theorien von Schulz von Thun. Mit seinem Kommunikationsquadrat bzw. Vier-Seiten-Modell entwickelte er das Sender-Empfänger-Modell für die zwischenmenschliche Kommunikation entscheidend weiter. Heute ist es eine allgemein anerkannte Grundlage zur Analyse einer zwischenmenschlichen Kommunikations situation, die relativ einfach von jedem auf jede Alltagskommunikation angewendet werden kann. Mit ihm kann eine Nachricht in ihrem ganzen Informationsgehalt erfasst werden. Der unmittelbaren äußeren Kommunikation vorgelagert ist eine „innere Kommunikation“, in der festgelegt wird, welche Botschaft gesendet werden soll. Diese Meinungs- und Haltungsbildung lässt sich mit der Metapher vom „Inneren Team“, das Schulz von Thun entwickelte, analysieren. Sowohl in der inneren Diskussion als auch in der äußeren Kommunikation ist es hilfreich zu erkennen, in welche Richtung man sich entwickeln will. Dazu dient das Modell des „Werte- und Entwicklungsquadrats“, das besonders auch für Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche geeignet ist. Eine andere Herangehensweise zur Kommunikationsinterpretation bietet die Transaktionsanalyse (3.2.2) nach Berne/Harris, deren Analyse aus dem Aspekt der von ihnen definierten unterschiedlichen Ich-Zustände erfolgt. Diese Theorie weist jedoch nicht die theoretische und praktische Anerkennung und Verbreitung des Kommunikationsquadrats von Schulz von Thun auf.

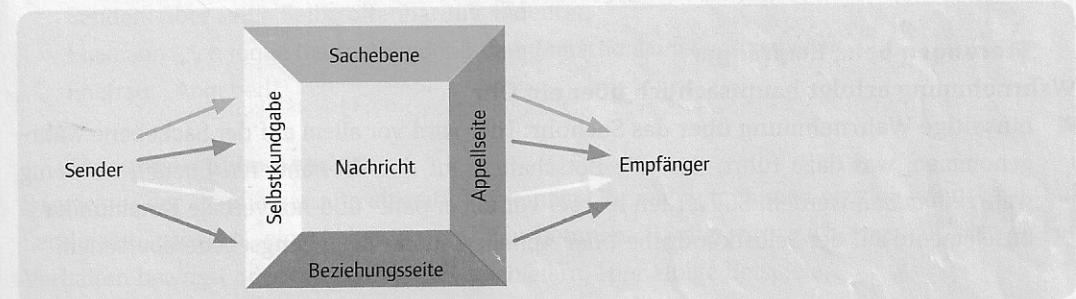
3.2.1 Modelle nach Schulz von Thun

Das Kommunikationsquadrat

1977 entwickelte Friedemann Schulz von Thun das bisherige Kommunikationsmodell weiter und so entstand das „Vier-Seiten-“ oder auch „Vier-Ohren-Modell“. Dieses Modell wurde erstmals 1981 im ersten Band von „Miteinander reden“ veröffentlicht. Nach Schulz von Thun kann bei der menschlichen Kommunikation jede Botschaft auf vier Ebenen beleuchtet werden.



M3 Friedemann Schulz von Thun



M4 Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun

GUT ZU WISSEN**Kommunikationsquadrat**

- 1 Sachaspekt: Welchen Inhalt möchte ich mitteilen? (worüber ich informiere)
- 2 Beziehungsaspekt: Wie stehen der Gesprächspartner und ich zueinander? (was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen)
- 3 Selbstduldgabeaspekt: Was bringe ich emotional ein? Was gebe ich über mich preis? (was ich von mir selbst kundgebe)
- 4 Appellaspekt: Was will ich bewirken? (wozu ich dich veranlassen möchte)

Situation

Herr Schmid, Produktionsleiter in einem metallverarbeitenden Betrieb, sagt zu Frau Hager, Angestellte im Vertrieb: „Gestern hätte ich Sie unbedingt wegen einer Anfrage gebraucht, aber Sie sind schon um 16 Uhr nach Hause gegangen.“

Diese Nachricht kann auf den vier Ebenen z. B. so interpretiert werden:

- 1 *Inhalt: Frau Hager war um 16 Uhr nicht mehr im Betrieb.*
- 2 *Beziehung (je nachdem, wie die Personen zueinander stehen): Herr Schmid findet, dass Frau Hager ihre Arbeit nicht ernst nimmt und viel zu früh nach Hause geht. Oder: Herr Schmid findet es toll, wie Frau Hager ihre Arbeitszeit so einteilen kann, dass sie pünktlich aus dem Betrieb kommt.*
- 3 *Selbstduldgabe: Herr Schmid hätte Frau Hagers Hilfe gebraucht und ist vielleicht verärgert oder enttäuscht, dass sie ihm nicht gleich helfen konnte.*
- 4 *Appell: Herr Schmid möchte, dass Frau Hager erreichbarer für ihn ist.*

Kommunikationsprobleme – Eine Auswahl

Es gibt viele Gründe, warum es innerhalb der Kommunikation zu Störungen kommen kann. Diese Störungen können auf Seiten des Empfängers oder des Senders liegen. Interpretieren die Kommunikationspartner auf einer oder mehreren Ebenen eine Nachricht hauptsächlich nur nach einem Aspekt und/oder einfach anders, führt das zu Missverständnissen und Konflikten. Hier einige Beispiele:

Störungen beim Empfänger**Wahrnehmung erfolgt hauptsächlich über ein Ohr**

- **einseitige Wahrnehmung über das Sachohr:** Hier wird vor allem auf der Sachebene wahrgenommen, was dazu führt, dass die Botschaften auf den drei anderen Ebenen zu wenig wahrgenommen werden. So werden hierbei vor allem para- und nonverbale Kommunikationselemente auf der Selbstduldgabe-, der Appell- und der Beziehungsebene übersehen.

Situation

Herr Rand (laut, gestikulierend) steht an der Maschine und spricht mit Herrn Blum: „Da müssten wir eigentlich noch eine Sache machen.“ Herr Blum (sehr aufgebracht): „Gefahren sind auf dem Bildschirm!“ Ansehen des Bildschirmes verhindert die Arbeit. Herr Rand: „Das tut doch nichts.“ Herr Blum: „Wie ich schon gesagt habe, Gefahren sind auf dem Bildschirm!“

Während Herr Blum nur auf der Sachebene antwortet, sendet Herr Rand eine Botschaft auf der Beziehungs-, der Selbstduldgabe- und der Appellebene. Hier hilft die Metakommunikation weiter.

- **einseitige Wahrnehmung über das Sachohr:** Hier wird vor allem auf der Sachebene wahrgenommen, was dazu führt, dass die Person jede Botschaft auf den drei anderen Ebenen zu wenig wahrgenommen wird. So werden hierbei vor allem para- und nonverbale Kommunikationselemente auf der Selbstduldgabe-, der Appell- und der Beziehungsebene übersehen.

Herr Klump freut sich über die Arbeit von Frau Klein. Klein sich sofort angegriffen.

- **einseitige Wahrnehmung über das Sachohr:** Hier wird vor allem auf der Sachebene wahrgenommen, was dazu führt, dass die Person jede Botschaft auf den drei anderen Ebenen zu wenig wahrgenommen wird. So werden hierbei vor allem para- und nonverbale Kommunikationselemente auf der Selbstduldgabe-, der Appell- und der Beziehungsebene übersehen.

- **einseitige Wahrnehmung über das Sachohr:** Hier wird vor allem auf der Sachebene wahrgenommen, was dazu führt, dass die Person jede Botschaft auf den drei anderen Ebenen zu wenig wahrgenommen wird. So werden hierbei vor allem para- und nonverbale Kommunikationselemente auf der Selbstduldgabe-, der Appell- und der Beziehungsebene übersehen.

Störungen beim Sender

So wie auf der Empfängerseite möglich, eine Botschaft bewusst oder unbewusst auf der Senderseite möglich, eine Botschaft bewusst oder unbewusst auf der Empfängerseite.

ich informiere
zueinander? (was ich von
gebe ich über mich preis?
essen möchte)

sagt zu Frau Hager, Angestellte
gebraucht, aber Sie sind schon
den:

Herr Schmid findet, dass Frau
geht. Oder: Herr Schmid fin-
sie pünktlich aus dem Betrieb
ht und ist vielleicht verärgert
n ist.

ungen kommen kann. Die-
gen. Interpretieren die Kom-
cht hauptsächlich nur nach
nissen und Konflikten. Hier

auf der Sachebene wahr-
anderen Ebenen zu wenig
nonverbale Kommunikati-
ehungsebene übersehen.

Situation

Herr Rand (laut, gestikulierend): „Sind Sie denn wahnsinnig? Sie können doch nicht den Azubi alleine an der Maschine stehen lassen!“

Herr Blum: „Da müssten wir erst einmal besprechen, was das Wort *Wahnsinn* eigentlich bedeutet ...“

Herr Rand (sehr aufgebracht): „Das bedeutet, dass Sie nicht in der Lage sind, Gefahren zu erkennen!“

Herr Blum: „Gefahren sind auch hier genauer zu definieren. Meinen Sie, der Azubi hätte sich beim Ansehen des Bildschirmes verletzen können? Oder beim generellen Ablauf?“

Herr Rand: „Das tut doch hier jetzt gar nichts zur Sache! Sie haben Ihren Azubi gefährdet!“

Herr Blum: „Wie ich schon eben gesagt habe, brauche ich eine Definition der Gefahrenquelle.“

Während Herr Blum nur über das Sachohr aufnimmt und folglich rein auf der Inhalts- bzw. Sachebene antwortet, sendet Herr Rand sowohl verbal wie non- und paraverbal deutliche Signale auf der Beziehungs-, der Appell- und der Selbstoffenbarungsebene, auf die Blum aber nicht eingeht, weil sein Fokus auf die Sachebene gerichtet ist. Somit ist ein Konflikt vorprogrammiert. Hier hilft die Metakommunikation.

■ **einseitige Wahrnehmung über das Beziehungsohr:** Ist dieses Ohr zu stark ausgeprägt, so bezieht die Person jede Aussage auf sich und fühlt sich häufig persönlich angegriffen.

Herr Klump: „Heute läuft's ja richtig gut. Wir sind ja mit der Zahlenaufstellung schon fast durch.“

Frau Klein: „Ich arbeite aber nicht schneller als sonst! Soll das heißen, dass ich sonst nicht so effektiv arbeite? Ich bin hier schon seit Jahren und ich muss mir nicht sagen lassen, dass ich keine qualifizierte Mitarbeiterin bin!“

Herr Klump freut sich vielleicht nur, dass er früher Feierabend haben wird, wohingegen Frau Klein sich sofort angegriffen fühlt.

■ **einseitige Wahrnehmung über das Appellohr:** Hier wird jede Nachricht als Aufforderung verstanden, etwas zu tun, obwohl eigentlich nur Feststellungen geäußert wurden.

Tochter: „Mein Fahrrad ist kaputt.“

Vater: „Okay, ich repariere es morgen.“

■ **einseitige Wahrnehmung über das Selbstoffenbarungsohr:** Hier wird jede Botschaft des Senders über seine Selbstoffenbarung gedeutet.

Ehemann: „Ich jogge heute Abend mit dem Marathonläufer von nebenan.“

Ehefrau: „Angeber!“

Störungen beim Sender

So wie auf der Empfängerseite einseitig mit einem Ohr wahrgenommen werden kann, ist es auf Senderseite möglich, eine Ebene zu stark zu betonen. Häufig wird auch versucht, das eigene Verhalten bewusst oder unbewusst zu verschleiern. Hier einige Beispiele:

Probleme auf der Selbstkundgabeseite

Selbstkundgabeangst: Jeder Mensch sucht Anerkennung. Deshalb versucht man Situationen zu meiden, in denen eine offene Selbstkundgabe die Anerkennung tatsächlich oder vermeintlich schwächt. Ein typisches Beispiel hierfür sind Prüfungen. Viele Menschen haben davor Angst, was ihre Leistungen über sie selbst aussagen. „Was sagen die anderen über mich, wenn ich versage?“ Diese Angst äußert sich z.B. durch Herzrasen, Muskelanspannung etc. Oftmals will man diese Angst verbergen, also meldet man sich seltener zu Präsentationen, Projekten etc. Zwei verschleiernende Techniken der Selbstkundgabe sind:

- **Imponiertechnik:** Bei dieser Technik möchte der Sender dem Empfänger seine Schokoladenseite zeigen. Es gilt also die Strategie Hoffnung auf Erfolg. Um diese Technik auszuleben, wird sich aufgespielt, angegeben, Eindruck geschunden etc. Begleitet wird die Technik dann meist noch mit schwierigen Fachausdrücken oder man erwähnt beiläufig, wie toll man selbst ist, z.B. wenn es um ein Bauvorhaben geht: „Das klingt ja alles schon mal sehr gut, aber wir haben das damals so und so gemacht und haben damit noch bessere Konditionen erhalten.“
- **Fassadentechnik:** Hier ist die Strategie Furcht vor Misserfolg. Sie ist also das Gegenstück zur Imponiertechnik. Die Person möchte so wenig wie möglich auffallen und versucht sich eher zu tarnen. Die Personen, die die Fassadentechnik beherrschen, sprechen abstrakt, sachlich und unpersönlich und selbst ihre Mimik und Gestik ist minimiert. Eine weitere Möglichkeit, ein Gespräch nicht auf sich zu lenken, ist, das „Ich“ zu vermeiden, also werden „Man-Sätze“, „Wir“, „Es“ bevorzugt. Auch „Du-Botschaften“ stehen hier im Vordergrund.

Probleme auf der Sachseite

Sachlichkeit: Oftmals kommt es bei Besprechungen oder Diskussionen zu fehlender Sachlichkeit. Das heißt, obwohl es bei Besprechungen zu einer Entscheidung kommen und nur um die reine Sache gehen sollte, wird der Prozess verlangsamt, weil sich Personen mit fehlender Sachlichkeit nicht richtig einbringen. Sie stören eher den Prozess, weil sie die anderen drei Kommunikationsebenen nicht ausblenden können. So wird das Gegenüber z.B. entweder vergöttert oder eher als lästiges Übel, ja sogar als Feind gesehen. Auch Herabsetzungen sind keine Seltenheit.

Probleme auf der Appellseite

Eine Aufforderung wird nicht verstanden, weil sich der Sender nicht traut, eine direkte Aufforderung zu senden, und deshalb nur eine Feststellung auf der Sachebene äußert. Etwa: „Wir sind nächste Woche unterbesetzt“. Dabei meint er: „Herr Oswald, Sie können nächste Woche nicht zwei Tage freinehmen.“

Probleme auf der Beziehungsseite

Kommt der Beziehungsaspekt in der Kommunikation zu wenig zum Ausdruck, kann sich das negativ auf die Zusammenarbeit auswirken. Zum Beispiel wenn ein Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten trotz guter Leistungen nie oder kaum gelobt wird (siehe Kapitel 6.5.3).

Aufgaben

- 1 Beschreiben Sie den Inhalt Beziehungsebene.
 - a „Diese Übung ist doch ...“
 - b „Ich hätte so Lust daran ...“
 - c „Sie arbeiten heute abends ...“
- 2 Diskutieren Sie in Partnern. Prüfen Sie, ob Sie ein „Lied“ singen.
- 3 Partnerarbeit: Überlegen Sie sich eine „Ohr“. Person B soll erraten, was Person A gesagt.
- 4 Rollenspiel: 2 Personen. Eine ist Selbstkundgabeangst, fehlende Sachlichkeit, andere ist vor. Das Plenum soll jene beiden unterscheiden.

Situation

Sie sind in einer Besprechung und es kommt eine Störung. Sie müssen entscheiden, ob es eine Störung kommt, es zu einem anderen Raum zu bringen oder weiterzumachen.

Aufgaben

- 1 Entwickeln Sie in Gruppen eine Störung. Vergeben Sie hierzu Rollen: ein Lieblingsohr oder es ist eine Störung.
- 2 Das Plenum analysiert das, was sie wahrgenommen haben.
- 3 Diskutieren Sie im Plenum, was sie wahrgenommen haben.

GUT ZU WISSEN

Probleme innerhalb der Kommunikation können eine Störung vorliegen.

Störung beim Empfänger

Der Empfänger bevorzugt beispielsweise die anderen Kommunikationsseiten.

Störung beim Sender

Der Sender verschleiert beispielsweise die anderen Kommunikationsseiten.

Imponier- oder Fassadentechnik

Der Sender verzerrt beispielsweise die anderen Kommunikationsseiten.

Kommunikation reflektieren und gestalten

Aufgaben

- 1 Beschreiben Sie den Inhalt folgender Aussagen zunächst nur auf der Sachebene, dann auf der Beziehungsebene.
 - a „Diese Übung ist doch total bescheuert.“
 - b „Ich hätte so Lust darauf, mal wieder mit dir ins Kino zu gehen.“
 - c „Sie arbeiten heute aber äußerst lange.“
- 2 Diskutieren Sie in Partnerarbeit, warum Ihnen manche „Ohren“ Schwierigkeiten bereiten. Überprüfen Sie, ob Sie ein „Lieblingsohr“ haben.
- 3 Partnerarbeit: Überlegen Sie sich zwei weitere Beispielsätze. Person A reagiert mit nur einem „Ohr“. Person B soll erraten, welches „Ohr“ gerade verwendet wird.
- 4 Rollenspiel: 2 Personen. Wählen Sie eine Rolle (Imponiertechnik, Fassadentechnik, Selbstkundgabeangst, fehlende Sachlichkeit), entwickeln Sie in Partnerarbeit ein Rollenspiel und tragen Sie es vor. Das Plenum soll jeweils beurteilen, welche Rolle dargestellt wurde.

Situation

Sie sind in einer Besprechung und wollen die Produktion um 2 % steigern. Aufgrund verschiedener Störungen kommt es zu einem Konflikt.

Aufgaben

- 1 Entwickeln Sie in Gruppen von vier bis fünf Personen aus der Situation heraus ein Rollenspiel. Vergeben Sie hierzu Rollen, die mit den Störungen arbeiten, beispielsweise verwendet jemand ein Lieblingsohr oder es treten Störungen auf Seiten des Senders auf. Notizen sind erlaubt.
- 2 Das Plenum analysiert das Rollenspiel, insbesondere, wer welche Rolle spielte und woran das zu erkennen war.
- 3 Diskutieren Sie im Plenum, wie man mit den Kommunikationsproblemen umgehen könnte.

GUT ZU WISSEN

Probleme innerhalb der Kommunikation geschehen oftmals, weil beim Sender oder Empfänger eine Störung vorliegt.

Störung beim Empfänger

Empfänger bevorzugt beispielsweise ein Ohr, das sogenannte Lieblingsohr, und vernachlässigt die anderen Kommunikationsebenen.

Störung beim Sender

Sender verschleierte beispielsweise durch ein Verhalten seine Selbstkundgabeangst, etwa über Imponier- oder Fassadentechnik; fehlende Sachlichkeit.