



... um Ihre Kommunikation nachhaltig zu verbessern

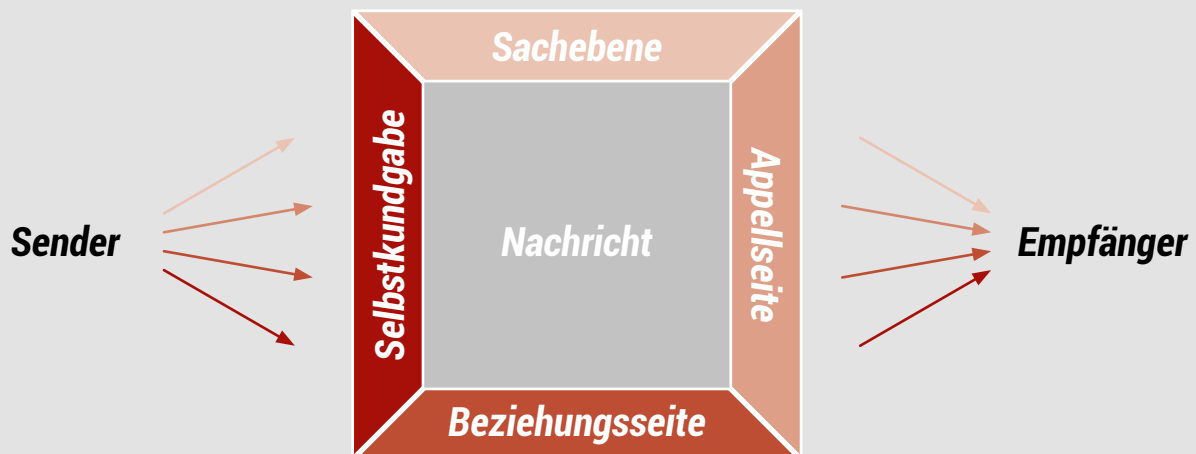
1. Lernen Sie die kommunikativen Grundlagen kennen



„Kommunikation ist die Quelle aller Missverständnisse.“⁴⁵ – Dr. Jürgen Stepien

Kommunikation ist allgegenwärtig. Egal ob in Form des gesprochenen Wortes, in Textform (Texte, Emails, SMS, Messenger-Nachrichten usw.) oder in Form von Körpersprache (u.a. Mimik und Gestik). Hierbei wird fälschlicherweise häufig davon ausgegangen, dass unserem Gegenüber (in der Kommunikationspsychologie als Empfänger bezeichnet) stets klar sein müsse, was wir (in der Kommunikationspsychologie als Sender bezeichnet) ihm zu verstehen geben wollen. Tatsächlich handelt es sich bei Kommunikation jedoch keinesfalls um das reine Herüberschicken von unmissverständlichen Botschaften. Vielmehr kann Kommunikation als das Hinstellen einer Kiste verstanden werden. Diese Kiste wird von dem Sender hingestellt in dem fälschlichen Glauben, dass sie nur einen Inhalt enthält. Der Empfänger öffnet die Kiste und geht ebenfalls irrtümlich davon aus, dass der von ihm entnommene Inhalt der einzig zu entnehmende sei. Tatsächlich befinden sich in der Kiste jedoch vier Inhalte.

Schulz von Thun, ein führender Kommunikationspsychologe im deutschen Sprachraum war der erste, der diesen Sachverhalt in seinem berühmten Vier-Seiten-Modell zusammenfasste.^{4,7} Jede Nachricht enthält somit verschiedene Inhaltsanteile, welche unabhängig von der Intention des Senders vom Empfänger verarbeitet werden können.



Zum besseren Verständnis soll ein Beispiel betrachtet werden:

Eine Frau kocht für ihren Mann. Beide sitzen am Esstisch.

Plötzlich sagt der Mann beim Anblick einer Kaper:

„Da ist etwas Grünes in der Soße“.

Fortsetzung auf der nächsten Seite →

1. Lernen Sie die kommunikativen Grundlagen kennen

Fortsetzung:

Die Frau kann jetzt unabhängig von dem eigentlichen Inhalt, den ihr Mann übermitteln wollte, dem Gesagten folgendes entnehmen:

Sachebene	Da ist etwas Grünes.
Appellseite	Lass das nächste Mal das Grüne weg!
Beziehungsseite	Du bist eine miserable Köchin!
Selbstkundgabe	Ich wundere mich über das Grüne in der Soße.

Verstehen nun Sender und Empfänger nicht, dass das vom Sender Gesagte nicht deckungsgleich mit dem beim Empfänger angekommenen Inhalt sein muss, kann sich daran leicht ein Konflikt entzünden. So könnte beispielsweise die Ehefrau die Beziehungsseite hören und dem Mann antworten: „Dann koche doch das nächste Mal selbst!“. An dieser Stelle beginnt alles von vorn, da auch diese Nachricht vom Mann jetzt auf vier Ebenen gehört werden kann. Liest dieser nun einen Vorwurf auf der Beziehungsseite heraus (z.B. „Du bist ein undankbarer und somit schlechter Ehemann!“) und reagiert entsprechend, ist eine weitere Eskalation fast vorprogrammiert. Sollte der Mann jedoch verstehen, dass sich gerade am Esstisch ein Sender-Empfänger-Problem anbahnt, könnte er sich auch dazu entscheiden, einfach nichts zu antworten, um die Situation nicht zu verschlimmern. Da jedoch alles als Kommunikation verstanden werden kann, könnte die Frau wiederum das Schweigen als Botschaft auf der Beziehungsebene verstehen (z.B. „Deine Bedürfnisse sind mir egal“) und noch mehr in Rage geraten.



„Man kann nicht nicht kommunizieren.“⁶ – Paul Watzlawick

2. Erkennen Sie, was Ihre Lerngeschichte Sie hören lässt

Ausgehend von der Erkenntnis, dass Kommunikation hochgradig störanfällig ist und das Gesagte nicht mit dem Gehörten übereinstimmen muss, kommt der Lerngeschichte des Empfängers ein besonderer Stellenwert zu. Sie legt fest, welche der vier Botschaften (siehe Punkt 1) in einer potenziell mehrdeutigen Kommunikationssituation herausgelesen wird. Führen wir uns dies an einem einfachen Beispiel vor Augen.

Vollenden Sie bitte spontan den folgenden Satzanfang mit dem Ersten, was Ihnen in den Sinn kommt:

Haribo macht...

Die meisten Menschen haben sofort den Werbeslogan (natürlich unter der Voraussetzung, dass der Werbeslogan hinreichend bekannt ist) des Süßwarenherstellers im Kopf („Haribo macht Kinder froh...“) und gehen innerhalb weniger Sekunden davon aus, das richtige Satzende gefunden zu haben. Tatsächlich gibt es jedoch kein korrektes Satzende (z.B. Haribo macht glücklich; Haribo macht dick; Haribo macht Süßigkeiten usw.). Unser Gehirn vollendet den Satz schlicht und ergreifend mit dem Satzende, das im Laufe unseres Lebens bereits am häufigsten gehört oder gelesen wurde, da für diesen vollständigen Satz bereits eine starke neuronale Verknüpfung in unserem Gehirn existiert.

Erleben wir im Rahmen unserer Biografie also wiederkehrend ähnliche Szenarien, wird unser Gehirn auch hierfür eine entsprechend starke neuronale Verknüpfung anlegen. Unser persönliches „Haribo-macht-Kinder-froh“, in der Fachsprache auch als Schema bezeichnet, entsteht.

Fortsetzung auf der nächsten Seite →

2. Erkennen Sie, was Ihre Lerngeschichte Sie hören lässt

Fortsetzung:

Erlebt eine Person beispielsweise wiederkehrend im Rahmen der eigenen Biografie Ablehnung von den Eltern oder sonstigen Mitmenschen, dann existiert eine unbewusste und automatisierte Präferenz, dies aus Worten oder Taten anderer Personen herauszulesen. So könnte diese Person in einem Meeting sitzen, der Chef kommt herein und gibt jedem im Raum die Hand außer ihm. Mögliche Erklärungsmodelle hierfür könnten lauten, dass der Vorgesetzte einen schlechten Tag hat und gestresst ist, die Person übersehen hat oder mutwillig nicht die Hand gegeben hat. Aufgrund der Lerngeschichte wird automatisiert und unbewusst mit erhöhter Wahrscheinlichkeit das dritte Erklärungsmodell herangezogen und dem Vorgesetzten Mutwille unterstellt. Nicht etwa, weil das dritte Erklärungsmodell das Wahrscheinlichste ist, sondern weil es das Vertrauteste ist. Bekommt die Person nun nicht mit, dass ihr Gehirn nicht die Realität abbildet, sondern ihre Lerngeschichte, dann wird sie evtl. beleidigt reagieren, was sich im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung negativ auf die Beziehung zum Vorgesetzten auswirken könnte (Schema-Kosten) und somit tatsächlich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass dieser in Zukunft negativ auf sie reagieren wird.



Zur langfristigen Verbesserung kommunikativer Fertigkeiten ist es daher essenziell, eigene Schemata kennenzulernen und zu verstehen, inwiefern die Biografie diese hervorgebracht hat. Hier schafft das emotionsfokussierte Coaching durch das gezielte Kommunikations- und Konfliktlösetraining Abhilfe. Sollten Sie kein Coaching wahrnehmen wollen, kann auch durch die Lektüre verschiedener Fachbücher ein erster Einblick erhalten werden.^{1,8,9}

Stück für Stück gelingt es dadurch, eine Beobachterinstanz zu etablieren, die es ermöglicht, einseitige Verarbeitungstendenzen wahrzunehmen und infrage zu stellen.

3. Gewinnen Sie Informationen

„Das wichtigste an Kommunikation ist, zu hören, was nicht gesagt wird.“
– Peter F. Drucker

Gute Kommunikation zeichnet sich immer durch einen Informationsgewinn aus. Aus diesem Grund sollte es stets das Ziel sein, anhand des Gesagten auf dahinter liegende Gefühle und Bedürfnisse des Gegenübers zu schließen. Streitgespräche sind daher häufig nicht deswegen so wenig zielführend, weil sich beide Parteien anschreien oder im schlechtesten Fall sogar beschimpfen, sondern weil beiden Seiten oft nach diesen Streitgesprächen immer noch nicht klar ist, worum es eigentlich gegangen ist. Wir sollten uns daher von dem Gedanken trennen, schon ganz genau zu wissen, warum der andere etwas tut oder was er mit dem Gesagten meint (siehe auch Punkt 2), sondern die Bereitschaft aufbringen, wirklich etwas über den Anderen zu lernen. Dies erfordert aber auch die Einsicht, dass wir viel seltener im Recht sind, als wir glauben.

Wenn zwei Personen sich gegenüber sitzen und eine Person malt eine Sechs auf ein Blatt Papier, dann wird diese davon überzeugt sein, dass man nur eine Sechs sehen kann, obwohl das Gegenüber eine Neun sehen wird. Jeder Versuch die andere Person vom eigenen Standpunkt überzeugen zu wollen, ist zum Scheitern verurteilt, bis wir uns vor Augen führen, dass Recht zu haben eine Frage der Perspektive ist.

Fortsetzung auf der nächsten Seite →



Recht zu haben ist eine Frage der Perspektive.³

3. Gewinnen Sie Informationen

Fortsetzung:

Haben wir dies verinnerlicht, kann die Entdeckungsreise beginnen. Dies kann bedeuten: Wenn wir merken, dass unser Gegenüber verärgert auf etwas von uns Gesagtes oder Getanes reagiert, obwohl das Verärgern dieser Person nicht unsere Intention gewesen ist, sollten wir nachfragen, worüber die Person sich ärgert. Dies sollte stets getan werden, auch wenn bereits eine Idee darüber besteht, was den Ärger ausgelöst haben könnte, schlicht um Missverständnisse zu vermeiden. Kennen wir nun die Botschaft, die der andere empfangen hat (siehe Punkt 1), dann ist es möglich, auf diese einzugehen und sie richtig zu stellen.

Zwei Freunde (Tom und Hannes) sitzen in einem Café und unterhalten sich. Plötzlich nimmt Tom sein Smartphone in die Hand und schreibt eine Textnachricht. Infolge wird Hannes wortkarg und bricht bald auf. Tom drängt sich das Gefühl auf, dass Hannes wegen irgendetwas wütend gewesen ist, so dass er ihn am Abend anruft. Da sich Tom bereits mit der Materie der Kommunikation befasst hat, weiß er, dass er nicht wissen kann, ob und wenn ja, warum Hannes sauer auf ihn ist, auch wenn er glaubt, dass Hannes sich wegen der Textnachricht nicht beachtet gefühlt habe.

Hannes klingt immer noch verstimmt, als das Telefonat beginnt, so dass Tom fragt, ob Hannes sauer auf ihn sei. Hannes bejaht dies, so dass Tom fragt, worüber er sich geärgert habe. Hannes erwidert, dass er sich dies doch wohl denken könne. Tom äußert nun, dass er glaube, dass Tom sich an der Textnachricht gestört habe, was Hannes bejaht. Da Hannes keine weiteren Informationen preisgibt, fragt Tom weiter, ob er sich dadurch nicht beachtet gefühlt habe, welchem Hannes ebenfalls zustimmt. Da Tom nun weiß, was Hannes aus dem Schreiben seiner Textnachricht herausgelesen hat (siehe Punkt 1 und 2), ist er in der Lage, gezielt darauf einzugehen und Hannes zu versichern, dass er ihm keinesfalls zu verstehen geben wollte, dass er ihm nicht wichtig sei. Zudem kann auch Tom nun Hannes Informationen liefern, welche evtl. Hannes Sicht der Dinge verändern. Sollte Tom z.B. mit seiner kranken Mutter bezüglich eines Arzttermins geschrieben haben, kann Hannes die Dringlichkeit dieser Nachricht erkennen, was ebenfalls seine Wut reduziert.



4. Sprechen Sie über Ihre Bedürfnisse

„Die Schönheit in einem Menschen zu sehen ist dann am nötigsten, wenn er auf eine Weise kommuniziert, die es am schwierigsten macht, sie zu sehen.“⁶³ – Marshall B. Rosenberg

Unsere Alltagssprache ist voller Vorwürfe. So verwundert es kaum, dass so viele Menschen ihre Bedürfnisse in Form von Vorwürfen äußern. Schnell gehen uns dann Sätze wie „Du interessierst dich nur für dich“ oder „Sie zeigen gar keinen Einsatz“ über die Lippen. Das führt jedoch nicht dazu, dass sich der Andere mehr für uns interessiert oder mehr Einsatz zeigt. Ganz im Gegenteil. Nimmt das Gegenüber einen Vorwurf wahr, dann wird es sich angegriffen fühlen und somit das Bedürfnis, das tief in unseren Aussagen verborgen ist, nicht mehr erkennen können. Die Chance eines echten Austausches, in dessen Rahmen über unsere wirklichen Anliegen gesprochen werden kann, ist somit vertan. Statt über Bedürfnisse wurde nur über Pilze gesprochen (siehe Pilzgespräch).

Ein Pilzgespräch bezeichnet in der deutschen Kommunikationspsychologie⁷ einen Sachverhalt, in dem nicht über das gesprochen wird, was die Interaktionspartner bewegt.

Fortsetzung auf der nächsten Seite →

4. Sprechen Sie über Ihre Bedürfnisse

Fortsetzung:

Gute Kommunikation hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass über das gesprochen wird, was uns wirklich bewegt. Marshall B. Rosenberg, der Begründer der gewaltfreien Kommunikation, bezeichnet diese Form des Austauschs als Bedürfnissprache.³ Dabei sollte gedanklich der Finger nie auf den Anderen, sondern immer auf uns selbst zeigen. Schauen wir uns einige Beispiele an, um zu sehen, wie sich Vorwürfe als Wünsche ausdrücken lassen, die das Bedürfnis klar benennen:

Immer kommst du so spät nach Hause!

→ Ich würde mir wünschen, am Abend mehr Zeit mit dir zu verbringen.

Nie fragst du, wie es mir geht!

→ Ich würde mich freuen, öfter gefragt zu werden, wie es mir geht.

Sie sind unzuverlässig!

→ Verlässlichkeit ist mir sehr wichtig.

Ihnen kann man es nicht recht machen!

→ Mir wäre es wichtig zu verstehen, was ich tun müsste, damit Sie zufrieden sind.

Etablieren wir diese Art der Kommunikation in unseren Alltag, taucht fast von alleine häufiger die Fragestellung in uns auf, was wir in einer Situation eigentlich bräuchten. Immerhin müssen wir zuerst eine Antwort auf diese Frage finden, bevor wir das Bedürfnis artikulieren können.

Geübt in dem Erkennen eigener Bedürfnisse, wird es folglich auch leichter fallen, die Bedürfnisse unserer Mitmenschen für diese in Worte zu fassen. Schlicht und ergreifend, weil diese noch wenig Zugang zu ihrem eigenen Bedürfnissystem haben.

Immer kommst du so spät nach Hause!

→ Du bist unzufrieden, weil du abends gerne mehr Zeit mit mir verbringen würdest.

Nie fragst du, wie es mir geht!

→ Du bist frustriert, weil du dir mehr Anteilnahme wünschen würdest.

Sie sind unzuverlässig!

→ Sie sind wütend, weil es Ihnen wichtig gewesen wäre, dass wir das Projekt rechtzeitig abschließen.

Ihnen kann man es nicht recht machen!

→ Sie sind ratlos, weil Sie nicht wissen, was ich mir eigentlich für eine Lösung wünschen würde.

Fortsetzung auf der nächsten Seite →



Der Begriff Pilzgespräch ist nach einer Szene in Tolstojs Roman Anna Karenina² benannt. Einer der Romanhelden möchte um die Hand einer Frau anhalten. Da ihm dies jedoch unangenehm ist, findet er nicht den Mut und redet stattdessen über die Pilze am Wegesrand.

4. Sprechen Sie über Ihre Bedürfnisse

Fortsetzung:

Häufig besteht zu Beginn eine gewisse Skepsis, ob es denn überhaupt möglich sei, treffsicher die Bedürfnisse des Gegenübers zu benennen. Tatsächlich ist dies jedoch gar nicht nötig, da unser Gegenüber uns helfen wird, herauszufinden, welches Bedürfnis im Hintergrund steht.

Immer kommst du so spät nach Hause!

→ Du bist unzufrieden, weil du abends gerne mehr Zeit mit mir verbringen würdest.

Darum geht es nicht. Ich finde es nur ungerecht, dass ich mich immer um das Abendessen kümmern muss.

Sprechen wir mehr über unsere Bedürfnisse und helfen unserem Gegenüber ebenfalls, diese zutage zu fördern, geschieht es fast unmittelbar, dass auch mehr über Gefühle gesprochen wird. Wir teilen z.B. mit, was uns oder unser Gegenüber freuen würde, uns oder ihm Sorgen bereitet oder bedauert wird. Gerade im beruflichen Kontext wurde die Bedeutsamkeit von Emotionen im Rahmen guter Kommunikation lange unterschätzt, da der Irrglaube vorherrschte, dass Emotionen keinen Platz im beruflichen Bereich haben.

Lassen Sie uns auch hier noch ein Beispiel heranziehen, um zu sehen, wie unterschiedlich sich Gespräche gestalten lassen, je nachdem, ob über Gefühle und Bedürfnisse gesprochen wird oder nicht. Lassen Sie beide Szenarien auf sich wirken und fragen Sie sich, in welchem Szenario die Mitarbeiterin mit mehr unausgesprochener Wut und Enttäuschung zurückbleibt und ob dies ein Risiko für die weitere reibungslose Zusammenarbeit darstellt, auch wenn alles Faktische geklärt wurde.

Szenario 1:

Frau Müller, ich hatte Sie gestern gebeten, die Kopien zu erstellen und auf meinen Schreibtisch zu legen. Leider ist dies nicht erfolgt, was mich heute Morgen in Zeitnot gebracht hat.

→ *Das tut mir sehr leid. Der Kopierer hat gestern gesponnen und der Techniker war erst heute Vormittag da.*

Sorgen Sie bitte dafür, dass so etwas nicht wieder passiert.

→ *Natürlich, Frau Schmidt.*

Szenario 2:

Frau Müller, ich hatte Sie gestern gebeten, die Kopien zu erstellen und auf meinen Schreibtisch zu legen. Leider ist dies nicht erfolgt, was mich heute Morgen in Zeitnot gebracht hat.

→ *Das tut mir sehr leid. Der Kopierer hat gestern gesponnen und der Techniker war erst heute Vormittag da.*

Sorgen Sie bitte dafür, dass so etwas nicht wieder passiert.

→ *Natürlich, Frau Schmidt.*

Wie geht es Ihnen denn jetzt mit unserem Gespräch, Frau Müller? Sie wirken ein bisschen zerknirscht.

→ *Ja, das stimmt. Ich bin unglücklich damit, dass ich die Aufgabe nicht zu Ihrer Zufriedenheit erledigen konnte. Außerdem Sorge ich mich ein wenig, dass so etwas wieder passieren könnte, da der Kopierer ja öfter einmal spinnt. Ich frage mich, wie ich in Zukunft auf so etwas reagieren soll. Immerhin kann ich den Kopierer nicht selbst reparieren.*

Gut, dass Sie das ansprechen. Bitte rufen Sie mich das nächste Mal auf meinem Privathandy an, wenn Sie vor einem solchen Problem stehen. Dann kann ich früher im Büro sein und die Kopien in der anderen Abteilung anfertigen. Probleme dieser Art können immer auftreten, mir ist es einfach wichtig, dies frühzeitig mitzubekommen.

→ *Das kann ich gut verstehen. Auf die Idee mit der anderen Abteilung hätte ich natürlich auch kommen können. Danke für den Hinweis.*



„Es genügt nicht Gefühle zu haben. Man muss auch fähig sein, sie auszudrücken.“ – Daniel Goeudevert

5. Setzen Sie neu an

Ein Wort, ein Blick, ein kurzes Schweigen. Die meisten Menschen haben bereits die Erfahrung gemacht, dass vermeintlich friedliche Kommunikation schnell kippen und im schlechtesten Fall eskalieren kann.

Guten Abend, Schatz.

→ Hast du deine Schuhe schon wieder nicht ins Schuhregal gestellt?

Na du hast ja eine Laune.

→ Das musst du gerade sagen. So kannst du gleich bei der Arbeit bleiben.

Vielleicht bleibe ich morgen mal länger, dann muss ich mir so etwas nicht antun.

→ Viel Spaß dabei. Mir ist das egal.

Diese Art der Kommunikation verletzt viele der Grundsätze, welche wir bis dato kennengelernt haben. Im Rahmen eskalierender Kommunikation fühlen sich die meisten Menschen blockiert und es fällt Ihnen schwer, das Gelernte abzurufen. Deshalb brauchen wir eine einfache Faustregel, um eskalierende Kommunikation zu stoppen.

Diese Faustregel lautet: Stoppen Sie das alte Gespräch und setzen Sie neu an.

Guten Abend, Schatz.

→ Hast du deine Schuhe schon wieder nicht ins Schuhregal gestellt?

Na du hast ja eine Laune.

→ Das musst du gerade sagen. So kannst du gleich bei der Arbeit bleiben.

Vielleicht bleibe ich morgen mal länger, dann muss ich mir so etwas nicht antun.

→ Viel Spaß dabei. Mir ist das egal.

Stopp, das was hier passiert, will ich nicht. Was ich dir eigentlich sagen wollte, als ich zur Tür hineingekommen bin, ist, dass ich mich auf den Abend mit dir freue.

Sollte das eskalierte Gespräch im Konflikt auseinander gegangen sein, haben Sie auch die Möglichkeit, den Kontakt durch Aufnahme eines neuen Gesprächsleitfadens und Ruhenlassen des alten wiederaufzunehmen.

Ich melde mich noch einmal telefonisch bei dir, weil ich unglücklich damit bin, wie unser Gespräch verlief. Während unseres Treffens wollte ich dir eigentlich sagen, dass ...



Sie möchten gerne mehr erfahren?

Bei Fragen zu dem Text oder Interesse an einem emotionsfokussierten Coaching können Sie mich gerne über das Kontaktformular meiner Homepage kontaktieren.

Quellen

- 1 Andere Wege gehen - Lebensmuster verstehen und verändern; G. Jacob, H. van Genderen & L. Seebauer (2017); Beltz Verlag
- 2 Anna Karenina; L. Tolstoi (2003); Penguin Classics
- 3 Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens; M. B. Rosenberg (2016); Junfermann Verlag
- 4 Kommunikationspsychologie für Führungskräfte; F. Schulz von Thun (2003); Rowohlt Verlag
- 5 Konflikte gehören zum Leben; J. Stepien; beziehbar unter www.stepien-impulse.de (abgerufen am 03.03.2021)
- 6 Man kann nicht nicht kommunizieren: Das Lesebuch; P. Watzlawick (2015); Hogrefe AG
- 7 Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation; F. Schulz von Thun (1981); Rowohlt Verlag
- 8 Raus aus den Lebensfallen; E. Roedinger (2015); Junfermann Verlag
- 9 Wer A sagt... muss noch lange nicht B sagen: Lebensfallen und lästige Gewohnheiten hinter sich lassen; E. Roedinger (2014); Kösel-Verlag