

## Das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun

### *Vier Seiten einer Nachricht*

#### **Zwischenmenschliche Kommunikation**

Nach Schulz von Thun (1981), einem bekannten deutschen Kommunikationspsychologen, hat jede Nachricht, sei das ein Satz, nur ein Wort oder eine Geste, immer vier Seiten: Sie enthält einen Sachaspekt, einen Selbstoffenbarungsaspekt, einen Beziehungsaspekt und einen Appellaspekt.

#### **Vier Seiten einer Nachricht**



#### **Sachinhalt: Worüber ich informiere**

Jede Nachricht enthält eine Sachinformation, z.B. wenn der Mann zu seiner Frau, die am Steuer sitzt, sagt: „Du, da vorne ist grün!“ Immer wenn es „um die Sache geht“, steht diese Seite der Nachricht im Vordergrund – oder sollte es zumindest.

#### **Selbstoffenbarung: Was ich von mir selbst kundgebe**

In jeder Nachricht stecken aber nicht nur Informationen über die mitgeteilten Sachinhalte, sondern auch Informationen über die sprechende Person. Wenn wir etwas von uns geben, geben wir auch etwas von uns. Das macht jede Nachricht zu einer kleinen „Kostprobe der Persönlichkeit“, denn es steckt in ihr ein Stück Selbstoffenbarung, und zwar als gewollte Selbstdarstellung wie auch als ungewollte Selbstenthüllung. Die Tatsache, dass wir immer auch Selbstoffenbarungsbotschaften von uns geben, ist uns in der Regel bewusst und bringt uns oft aus der Ruhe: Wie stehen wir da? Welchen Eindruck vermitteln wir?

Der Selbstoffenbarungsaspekt der Aussage „Da vorne ist grün!“ könnte sein: „Ich bin in Eile!“

#### **Beziehungsaspekt: Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen**

Aus einer Nachricht geht ferner hervor, wie die sprechende Person zu ihrem Gegenüber steht, was sie von ihm hält. Oft zeigt sich das in der gewählten Formulierung, im Tonfall und anderen nicht sprachlichen Begleitsignalen. Für diese Seite der Nachricht haben wir in der Regel ein besonders empfindliches Ohr, denn hier fühlen wir uns als Person in bestimmter Weise behandelt. Und je nachdem, wie wir unser Gegenüber ansprechen, fühlt es sich akzeptiert oder nicht ernst genommen. Das obige Beispiel könnte man so interpretieren, dass der Sprecher seiner Frau zu verstehen gibt, er traue ihr nicht zu, ohne seine Hilfe den Wagen zu fahren. Indem sie antwortet: „Fährst du oder fahr ich?“, wehrt sie sich gegen die empfundene Bevormundung. Ihre Ablehnung richtet sich dabei nicht gegen den Sachinhalt, sondern gegen die empfangene Beziehungsbotschaft.

Genau genommen enthält die Beziehungsseite der Nachricht zwei Arten von Botschaften: Aus der einen geht hervor, was die sprechende Person von ihrem Gegenüber hält, wie sie es sieht. Die Beziehungsseite enthält aber auch eine Botschaft darüber, wie die sprechende Person die Beziehung zwischen sich und ihrem Gegenüber sieht. Wenn jemand einen anderen fragt: „Na, wie steht’s mit deiner Ehe?“, dann beinhaltet diese Sachfrage auch die implizite Beziehungsbotschaft: „Wir stehen so zueinander, dass solche (intimen) Fragen durchaus möglich sind.“ Der andere braucht diese Beziehungsdefinition allerdings nicht zu teilen, so dass ein Tauziehen über die Beziehungsdefinition folgen kann.

Während die Selbstoffenbarungsseite Ich-Botschaften enthält, weist die Beziehungsseite einerseits Du-Botschaften und andererseits Wir-Botschaften auf.

#### **Appell: Wozu ich dich veranlassen möchte**

Wenn wir etwas von uns geben, wollen wir in der Regel auch etwas bewirken. Kaum etwas wird „nur so“ gesagt, fast alle Nachrichten haben die Funktion, auf den Emp-

## *veranlassen möchte*

fänger Einfluss zu nehmen. Die Nachricht dient also (auch) dazu, den Empfänger zu veranlassen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen, zu denken oder zu fühlen. Dieser Versuch, Einfluss zu nehmen, kann eher offen oder eher verdeckt sein, im zweiten Fall sprechen wir von Manipulation.

Wenn eine Person ihr Gegenüber manipulieren will, stellt sie oft auch die anderen drei Seiten einer Nachricht in den Dienst der Appellwirkung. Die Berichterstattung auf der Sachseite ist dann tendenziös, die Selbstdarstellung ist darauf ausgerichtet, beim Gegenüber eine bestimmte Wirkung zu erzielen (z.B. Gefühle der Bewunderung oder Hilfsbereitschaft). Auch die Botschaften auf der Beziehungsseite können von dem heimlichen Ziel bestimmt sein, das Gegenüber bei Laune zu halten (etwa durch Komplimente). Wenn Sach-, Selbstopferungs- und Beziehungsseite auf die Wirkungsverbesserung der Appellseite ausgerichtet werden, werden sie funktionalisiert: Sie spiegeln nicht wider, was ist, sondern werden Mittel zum Zweck.

Der Appellaspekt ist vom Beziehungsaspekt zu unterscheiden. In unserem Beispiel findet die Frau den Appell als solchen vielleicht durchaus vernünftig, reagiert aber empfindlich auf die empfundene Bevormundung. Umgekehrt könnte sie einen Appell für unvernünftig halten, aber es in Ordnung finden, dass ihr Mann ihr auf diese Weise Vorschläge macht.

## *Klarheit der Kommunikation*

### *Kommunikation ist vierdimensional*

Jede unserer Nachrichten hat immer vier Seiten. Das Gesagte und das Gehörte können sich deshalb wesentlich unterscheiden.

Wenn jemand sagt: „Ich habe dich fünfmal angerufen!“, so ist der Sachverhalt klar. Weniger klar ist hingegen der Selbstopferungsaspekt, also das, was die Person über sich selbst mitteilen will: Enttäuschung? Hinweis auf den eigenen Eifer? Unklar ist auch, was die sprechende Person von ihrem Gegenüber hält, was sie also auf der Beziehungsebene mitteilen will: „Wo treibst du dich nur herum?“ oder: „Du bist mir sehr wichtig.“ Es geht aus der Nachricht auch nicht eindeutig hervor, was der oder die Sprechende erreichen will, was also der Appellcharakter der Botschaft ist: z.B. „Ruf doch mal von dir aus an!“

### *Je unklarer die Nachricht, desto mehr wird hineingehört*

Als Zuhörende haben wir oft die Tendenz, in die unklaren Seiten einer Nachricht etwas hineinzuhören, das in erster Linie mit unseren eigenen Phantasien, Erwartungen und Befürchtungen zu tun hat: Wir hören weniger das Gegenüber als uns selbst.

### *Jede Nachricht enthält viele Botschaften*

In ein und derselben Nachricht sind viele Botschaften gleichzeitig enthalten, die sich um das Quadrat gruppieren. So kann es vorkommen, dass wir jemand auf der Sach- und Appellseite zustimmen, nicht aber auf der Beziehungsseite. Das ist z.B. der Fall, wenn wir in gehässigem Ton dazu aufgefordert werden, das Fenster zu schließen. Wir würden der Aufforderung gerne nachkommen, empfinden aber die Art, wie wir dazu aufgefordert werden, als beleidigend. Wenn wir es in einem solchen Fall nicht verstehen, unsere unterschiedlichen inneren Reaktionen zu ordnen, können wir auch nicht klar nach außen reagieren.

### *Die vier Aspekte einer Nachricht sind gleich wichtig*

Die vier Seiten eines Quadrates sind gleich lang, die vier Aspekte einer Nachricht sind also gleichrangig, wenn auch in der einen oder anderen Situation der eine oder andere Aspekt im Vordergrund stehen mag. So muss der Selbstopferungsaspekt in einem Verkaufsgespräch meist etwas zurücktreten und der Beziehungsaspekt muss in einer bestimmten Form zum Ausdruck kommen.

Da alle vier Seiten einer Nachricht gleichzeitig im Spiel sind, müssen wir sie als Sendende alle beherrschen. Jede Einseitigkeit stiftet Kommunikationsstörungen. Dieser Auffassung steht die Überbetonung des Sachaspekts in der Arbeitswelt entgegen. Dort zählt (offiziell) oft nur die Sache. Dadurch sind die Probleme der Selbstdarstellung und der Beziehungsgestaltung nicht aus der Welt – im Gegenteil, unsere Energie wird

zu einem guten Teil von diesen Problemen absorbiert. Da aber diese menschlichen Angelegenheiten als „unsachlich“ gelten, tauchen sie oft ab und führen als Sachlichkeit getarnt ein heimliches Leben.

Explizit und implizit – verbal und nonverbal

## ***Explizite und implizite Botschaften***

Botschaften können in der Nachricht explizit oder implizit enthalten sein. Explizit heißt: ausdrücklich formuliert. Implizit heißt: ohne dass es direkt gesagt wird. Auf allen vier Seiten der Nachricht sind explizite wie implizite Botschaften möglich. Wir können explizit sagen, was wir von jemandem halten, oder aber implizit in Tonfall und Formulierungen nicht minder eindrucksvoll zu erkennen geben, wie wir zu ihm oder ihr stehen. Auch Appelle können implizit sein („Es ist kein Brot mehr da“) oder explizit („Geh Brot holen!“).

Es ist durchaus nicht so, dass die expliziten Botschaften die Hauptbotschaften sind, diese werden oft implizit gesendet. Implizite Botschaften haben gegenüber expliziten den Vorteil, dass sie leichter dementiert werden können.

## ***Nonverbale Nachrichtenanteile***

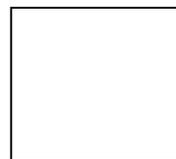
V.a. implizite Botschaften werden oft nicht sprachlich transportiert, sondern über die Stimme, die Betonung sowie über die begleitende Mimik und Gestik vermittelt. Ein Satz wie „Das sollst du mir büßen!“ hängt in seiner Bedeutung entscheidend von den nicht sprachlichen Begleitsignalen ab. Das quadratische Modell lässt sich auch auf nicht sprachliche Nachrichten anwenden, hier bleibt allerdings die Sach-Seite meist leer.

## ***„Man kann nicht nicht kommunizieren.“***

Dieses „Grundgesetz“ der Kommunikation (Watzlawick, 1969) erinnert daran, dass jedes Verhalten Mitteilungskarakter hat. Wir brauchen also gar nichts zu sagen, um zu kommunizieren: jedes Schweigen sagt etwas aus und stellt eine Nachricht mit mindestens drei Seiten dar. Wenn wir z.B. jemand im Zugabteil grüßen und er oder sie grüßt nicht zurück, dann können wir Folgendes hören:

### **Selbstoffenbarung**

Ich will meine Ruhe haben



### **Appell**

Fangen Sie bloß kein Gespräch mit mir an!

### **Beziehung**

Sie sind kein attraktiver Gesprächspartner für mich

## ***Kongruente und inkongruente Nachrichten***

### ***Ergänzung oder Widerspruch: Nonverbale und verbale Anteile***

In jeder Nachricht sind also sprachliche und nicht sprachliche Anteile enthalten. Diese Anteile können sich gegenseitig ergänzen und unterstützen, aber auch widersprechen. Eine Nachricht ist kongruent, wenn alle Signale in die gleiche Richtung weisen, wenn sie in sich stimmig ist. Wenn die sprachlichen und nicht sprachlichen Signale nicht zueinander passen, ist die Nachricht inkongruent. Das ist z.B. der Fall, wenn jemand auf die Frage, wie es geht, antwortet: „Es ist alles in Ordnung!“, aber durch Tonfall, Mimik und Gestik deutlich ausdrückt, dass etwas nicht in Ordnung ist. Diese Inkongruenz von Aussagen kann auch durch die Art der Formulierung oder durch den Kontext, in dem eine Aussage steht, zustande kommen: Wenn z.B. jemand beim Anblick eines verkohlten Kuchens sagt: „Ich bewundere deine Backkünste!“

### ***Zwei Seelen in der Brust***

Inkongruente Nachrichten entstehen, wenn wir „zwei Seelen in unserer Brust haben“ und die eigene Selbstklärung noch nicht zum Abschluss gekommen ist. Haben wir unsere verschiedenen Strebungen und Gefühle noch nicht sortiert, kann es geschehen,

dass sie als die verschiedenen Botschaften einer Nachricht nach außen dringen.

Inkongruente Nachrichten sind natürlich verwirrend – welchem Aspekt sollen wir Glauben schenken? Wie immer wir auch reagieren, man kann uns einen Strick daraus drehen.

## **Innerer Dialog**

Im Umgang mit den zwei Seelen in der Brust geht die Gestalttherapie (Perls, 1974) folgendermaßen vor: Die Person führt einen inneren Dialog auf zwei Stühlen. Abwechselnd setzt sie sich auf den einen und auf den anderen Stuhl und lässt die beiden Instanzen, die sie in sich spürt, abwechselnd sprechen und miteinander einen Dialog führen. Auf diese Weise wird sich die Person bewusst, dass tatsächlich zwei Seelen zu ihr gehören, und kann diese getrennt wahrnehmen. Nach einer solchen Selbstklärung kann sie kongruenter kommunizieren, weil sie statt nur einer Botschaft jetzt zwei Botschaften getrennt sendet.

Die häufigste inkongruente Nachricht im Arbeitsalltag lautet: „Machen Sie es, wie Sie es für richtig halten, aber so, wie ich es haben will.“ Die Mitarbeitenden werden zwar dazu aufgefordert, selbständig zu arbeiten, aber alles, was von der Vorstellung der oder des Vorgesetzten abweicht, wird kritisiert.

Wenn Vorgesetzte diesen inneren Dialog führen, können sie danach sagen: „Einerseits möchte ich gerne, dass die Mitarbeitenden selber entscheiden. Andererseits fällt es mir schwer zu akzeptieren, wenn etwas von meinen Vorstellungen abweicht.“ Wenn sie sich diese beiden Tendenzen vor Augen führen, können sie eher Konsequenzen aus diesem Konflikt ziehen.

## **Mit vier Ohren empfangen**

Wir haben das Nachrichten-Quadrat bisher v.a. aus der Sicht der sendenden Person beleuchtet. Man kann das Nachrichtenquadrat aber auch aus der Sicht der Person, welche die Nachricht empfängt, betrachten.

## **Vier Ohren**

Wie die Kommunikation verläuft, hat nicht nur damit zu tun, wie klar sich die sprechende Person ausdrückt, sondern auch damit, wie ihr Gegenüber sie versteht. Senderin und Empfänger sind gleichermaßen für die Kommunikation verantwortlich.

Je nachdem, mit welchem Ohr eine Person besonders gut hört, ist ihre Empfangstätigkeit eine andere: Sie kann versuchen, den Sachinhalt zu verstehen. Sie kann die Nachricht auf die Selbstoffenbarungsseite hin „abklopfen“: „Was ist das für einer?“ bzw. „Was ist im Augenblick los mit ihm?“ Durch die Beziehungsseite ist die empfangende Person besonders betroffen: „Wie steht mein Gegenüber zu mir, was hält es von mir, wie fühle ich mich von ihm behandelt?“ Die Auswertung der Appellseite schließlich geschieht unter der Fragestellung „Wo will mein Gegenüber mich hinhaben?“ bzw. „Was soll ich machen, nachdem ich das nun weiß?“

Eigentlich bräuchten wir vier Ohren – ein Ohr für jede Seite der Nachricht.



## **„Freie Auswahl“ des Empfängers**

Je nachdem, welches unserer vier Ohren wir gerade vorrangig auf Empfang geschaltet haben, nimmt das Gespräch einen sehr unterschiedlichen Verlauf. Oft sind wir uns gar nicht bewusst, dass wir einige unserer Ohren abgeschaltet haben und dadurch die Weichen für das zwischenmenschliche Geschehen stellen.

Kommunikation ist deshalb so kompliziert, weil wir die freie Auswahl haben, auf welche Seite der Nachricht wir reagieren wollen.

Auf die Aussage des Mannes im obigen Beispiel „Du, da vorne ist grün!“ antwortet die Frau etwas ungehalten: „Fährst du oder fahre ich?“ Es handelt sich dabei um eine Beziehungs-Reaktion. Sie wehrt sich damit gegen die Bevormundung, die sie auf der Beziehungsseite der Nachricht spürt. Sie hätte aber auch auf den Sachinhalt reagieren können („Ja, hier ist grüne Welle, das ist ganz angenehm“) oder auf die Selbstoffenbarung („Hast du es eilig?“) oder auf den Appell (indem sie Gas gibt).

### ***Einseitige Empfangsgewohnheiten***

Bei manchen von uns ist – unabhängig von den Situationserfordernissen – ein Ohr auf Kosten der anderen besonders gut ausgebildet.

## **Das „Sach-Ohr“**

Viele Menschen stürzen sich auf die Sachseite der Nachricht. Das ist immer dann problematisch, wenn das eigentliche Problem nicht so sehr in einer sachlichen Differenz besteht, sondern auf der zwischenmenschlichen Ebene liegt. Einer der Kardinalfehler besteht darin, dass beide Gesprächspartner daran gehen, ein Beziehungsproblem mit Sachargumenten auszufeuchten: Es wird dann z.B. über die Art des richtigen Autofahrens verhandelt, weil sich die Frau am Steuer von ihrem Mann belehrt fühlt.

Meist ist dieses Vorgehen ziemlich unfruchtbar, denn die Beziehung zwischen zwei Menschen färbt immer auch die Sachdiskussion ein. Wenn wir mit einer Person ein Beziehungsproblem haben, fällt es oft schwer, uns auf einen inhaltlichen Vorschlag oder eine Idee von ihr einzulassen. Und wenn sie unsere Meinung nicht teilt, haben wir schnell den Verdacht, das sei nicht inhaltlich begründet, sondern habe mit der problematischen Beziehung zu tun.

Anstatt mit dem Mann über die richtige Art des Autofahrens zu diskutieren, könnte die Frau auch einfach sagen, dass sie seiner Aussage zwar zustimmt, sie aber als belehrend empfindet.

## **Das „Beziehungs-Ohr“**

Bei manchen Menschen ist das auf die Beziehungsseite gerichtete Ohr überempfindlich, so dass sie in viele beziehungsneutrale Nachrichten und Handlungen eine Stellungnahme zu ihrer Person hineininterpretieren oder eine solche überbewerten. Sie beziehen alles auf sich, nehmen alles persönlich und fühlen sich leicht angegriffen und beleidigt. Ist jemand wütend, fühlen sie sich beschuldigt, wenn jemand lacht, fühlen sie sich ausgelacht: sie liegen auf der „Beziehungslauer“.

Oft scheitern wir an der Klärung der Frage, ob eine Nachricht überwiegend Selbstoffenbarungs- oder überwiegend Beziehungscharakter hat. Bedeutet z.B. der Rückzug des Ehemanns in ein anderes Zimmer, dass er Ruhe braucht und für sich allein sein möchte (Selbstoffenbarungsseite) oder dass er genug hat von seiner Frau (Beziehungsseite). Beide Interpretationsmöglichkeiten sind möglich, weshalb es oft zu Missverständnissen kommt.

## **Das „Selbstoffenbarungs-Ohr“**

Ein großes Selbstoffenbarungs-Ohr, welches die Nachricht unter dem Aspekt aufnimmt „Was sagt sie mir über dich?“, ist meistens gesünder als ein überempfindliches Beziehungs-Ohr.

Diese Empfangsweise kann auch dann nützlich sein, wenn explizite Beziehungsbotschaften ankommen. Wenn ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter anschnauzt, weil er sich über etwas geärgert hat („Können Sie denn nicht aufpassen!“), ist das eine eindeutige

Beziehungsnachricht. Anstatt diese Botschaft auf sich sitzen zu lassen, d.h. mit dem Beziehungssohr zu hören, sollte er sie lieber mit dem Selbstoffenbarungs-Ohr hören. Dann hört er nämlich nicht „So einer bin ich also!“, sondern „So einer bist du also!“

Es ist viel gewonnen, wenn wir die gefühlsmäßigen Ausbrüche, die Anklagen und Vorwürfe unserer Mitmenschen stärker mit dem Selbstoffenbarungs-Ohr als mit dem Beziehungs-Ohr empfangen. In diesem Fall können wir unserem Gegenüber seine Gefühle eher zugestehen und uns, weil wir uns nicht angegriffen fühlen, ruhiger darauf einlassen.

## **Das „Appell-Ohr“**

Aus dem Wunsch heraus, es allen recht zu machen und auch unausgesprochenen Erwartungen der Mitmenschen zu entsprechen, ist manchen ein übergroßes Appell-Ohr gewachsen, d.h. sie hören auf der Appell-Seite das Gras wachsen. Der Nachteil eines übergroßen Appell-Ohrs ist, dass solche Personen dadurch oft nur schlecht wahrnehmen, was sie selbst wollen und fühlen.

Einem ganz anderen Gebrauch des Appell-Ohrs begegnen wir bei der finalen Betrachtungsweise. Manche Verhaltensweisen, die scheinbar in erster Linie der Selbstoffenbarung dienen, haben oft auch eine verdeckte Appellseite, die eine (unbewusst gewünschte) Wirkung erzeugt. Ein final gespitztes Appellohr kann solche Vorgänge bewusst machen und den Empfänger davor schützen, manipuliert zu werden. Ein klassisches Beispiel ist die unüberhörbar geäußerte Verzweiflung mancher Frauen, wenn sie einen Schraubenzieher benutzen sollen, oder die Klagerufe mancher Männer, die einen Knopf annähen müssen: Es geht dabei oft nicht nur um den Selbstoffenbarungsaspekt (Was bin ich nur für ein armer Mensch!), sondern ebenfalls um einen Appell an die Umwelt (So helfe mir doch endlich jemand!).

Haben wir allerdings unser Appell-Ohr zu sehr gespitzt, wittern wir hinter jeder Äußerung und jeder Verhaltensweise eine heimliche Absicht. Wenn die Botschaften auf der Sach-, der Selbstoffenbarungs- und der Beziehungsseite nur auf die Appellfunktion hin ausgeleuchtet werden, findet eine „Funktionalisierung“ der Nachricht statt. Prinzipiell steht aber jede Nachricht unter dem Funktionalitätsverdacht, denn Kommunikation heißt immer auch Einfluss nehmen.

## ***Ausdruck und Wirkung oder: Unsere liebe Mühe mit den Appellen***

### ***Ausdruck und Wirkung***

Schulz von Thun schreibt: „Ich habe Jahre gebraucht, um in der komplizierten Vielfalt der Kommunikationsprobleme etwas sehr Einfaches, Grundlegendes zu entdecken. Ein Grunddilemma der zwischenmenschlichen Kommunikation sehe ich nun darin, dass es immer zugleich um Ausdruck und Wirkung geht und dass Sender und Empfänger vor der Wahl stehen, auf welchen Aspekt sie sich schwerpunktmäßig hin orientieren. Und dass Kommunikation eine ständige Kompromiss-Suche zwischen diesen beiden Anforderungen darstellt und die Balance zwischen den beiden Polen eine geglückte Kommunikation ausmacht“ (1981: 109).

### ***Appelle können in allen vier Seiten der Nachricht stecken***

Auf den ersten drei Seiten einer Nachricht drückt die sprechende Person aus, was mit ihr selbst (Selbstoffenbarungsaspekt), mit der Beziehung zum Gegenüber (Beziehungsaspekt) und mit der Welt (Sachaspekt) los ist. Auszudrücken, was ist – das ist eine Funktion der Kommunikation. Die andere Funktion besteht darin, Wirkungen zu erzielen, einen Zustand hervorzubringen, der noch nicht ist, oder einen Zustand zu verhindern, der einzutreten droht. Die Appellseite einer Nachricht repräsentiert diesen Wirkungsaspekt. Im Folgenden geht es um unsere Schwierigkeiten und Bemühungen, wirkungsvoll Einfluss zu nehmen. Dabei bedienen wir uns nicht nur der Appellseite einer Nachricht; wir funktionalisieren oft auch die anderen drei Seiten der Nachricht, d.h. wir stellen sie in den Dienst des Appells.

### ***Ausdrucksorientierung***

Ein ausdrucksorientierter Sender setzt alles daran, das auszudrücken, was (in ihm) ist; es kommt ihm nicht primär darauf an, eine bestimmte Wirkung zu erzielen, er nimmt sie vielmehr in Kauf. Dabei sind Stimmigkeit und Wahrheit die entscheidenden Kriterien.

sie vielmehr in Kauf. Dabei sind Stimmigkeit und Wahrheit die entscheidenden Kriterien. Wer nur auf den Ausdruck orientiert ist und sich nicht darum kümmert, was er damit anrichten kann, handelt unverantwortlich, indem er z.B. alles sagt, was er denkt. Er verzichtet darauf, Einfluss zu nehmen, und wird unter den Wirkungen zu leiden haben.

**Wirkungsorientierung** Die wirkungsorientierte Senderin hingegen fragt sich, teils bewusst, teils unbewusst: Was will ich erreichen bzw. verhindern? – und versucht dann die Nachricht so zu entwerfen, dass sie für diese Zielerreichung optimal erscheint. Dabei zählen in erster Linie Takt und Taktik. Wenn eine Senderin ihre Kommunikation überwiegend wirkungsorientiert anlegt oder (was ebenso verheerend ist) der Empfänger dies unterstellt, kommt es zu einer „Funktionalitätsvergiftung“. Eine Person, die nur auf Wirkung bedacht ist, entfremdet sich von sich selbst und von anderen und macht den Mitmenschen zum bloßen Objekt der Behandlung.

**Balance zwischen Ausdruck und Wirkung** In guten Beziehungen wird die Ausdrucksorientierung eher überwiegen, grundsätzlich gilt aber, dass es auf die geglückte Balance ankommt. „Gute Kommunikation“ heißt immer auch Bereitschaft zum Kompromiss: Ich möchte sagen, was mich ärgert (=Ausdruck), aber ohne den anderen zu verletzen (=Wirkung).

Für uns ist die Frage sehr wichtig, ob unser Gegenüber ausdrucks- oder wirkungsorientiert kommuniziert: Weint unser Gegenüber (Selbstoffenbarung), weil ihm traurig zumute ist, oder „drückt es auf die Tränendrüse“, um seine Ziele mit emotionalen Mitteln zu erreichen? Und Mitarbeitende fragen sich, lobt mich der Vorgesetzte (Beziehung), weil er Freude an meiner Leistung hat, oder weil er in einem Kursus zur Motivationstechnik gelernt hat, dass ein Lob zur Leistungssteigerung beiträgt? Will uns unser Gegenüber etwas berichten (Sachaspekt) oder eine „Moral der Geschichte“ vermitteln?

### **Beziehungsbedingte Appell-Allergie**

**Jeder Appell betritt ein Königreich ...** Manche Appelle bleiben wirkungslos, weil sie eine umstrittene Beziehungsdefinition im Schlepptau führen. Wenn z.B. die Mutter der Tochter rät, eine Jacke anzuziehen, und die Tochter reagiert gereizt, hat das oft damit zu tun, dass die Tochter von der Mutter keine derartigen Appelle akzeptiert (von ihrem Freund aber vielleicht ohne weiteres). Dieser Widerstand dient der Ehrenrettung der Tochter auf der Beziehungsseite. Denn mit jedem Appell betreten wir ein Königreich: das Reich der Freiheit und Selbstinitiative des Anderen.

**... deshalb: Appelle sollen erkennbar sein** Diese Appell-Allergie hat ihr Gegenstück bei vielen Sendern: Aus Angst, autoritär zu erscheinen, haben manche Vorgesetzte, Lehrer oder Erzieherinnen eine Scheu, klare Anweisungen zu erteilen – auch wenn dies von der Situation her angemessen und rollengemäß ist. Statt „Mach bitte das und das!“ klingt es dann oft „Vielleicht wäre es besser, dass wir ...“. Wenn das demokratische Angebot nicht übereinstimmt mit der Situation und der Konstellation der Rollen, führt das zu Verwirrung und Ratlosigkeit. Wenn Eltern tatsächlich wollen, dass ihre Kinder das Zimmer aufräumen, müssen sie das auch so sagen.

### **Paradoxe Appelle**

**Wenn sich Appelle widersprechen ...** Wenn wir nicht wissen, was wir wollen, wollen wir oft beides. In solchen Fällen kann es dazu kommen, dass wir Appelle senden, die sich widersprechen, so dass sie gar nicht beide befolgt werden können. Es handelt sich dabei um eine Form von inkongruenten Nachrichten, die wir bereits weiter oben besprochen haben.

**... kann ihnen keine Folge geleistet werden** Den häufigsten paradoxen Appell aus dem Arbeitsalltag haben wir ebenfalls bereits kennen gelernt: „Machen Sie es, wie Sie es für richtig halten, aber so, wie ich es haben will.“ Der eine Appell lautet: Arbeiten Sie selbständig. Der andere (oft nur implizite):

Aber so, wie ich es will.

Die Angestellten bekommen zwar die Verantwortung aufgebürdet, aber nicht den nötigen Spielraum zum selbständigen Arbeiten, denn sie bleiben in allem, was sie tun, auf den Chef bzw. die Chefin bezogen. Gerade das wird ihnen dann oft zum Vorwurf gemacht.

Vorgesetzte behalten auf diese Weise weiterhin die Kontrolle und können gleichzeitig die Verantwortung abwälzen. Die Mitarbeitenden haben praktisch keine Chance, beiden Appellen gleichzeitig Folge zu leisten.

## *Als SenderIn ...*

Wenn wir merken, dass wir z.B. mit der Vorstellung von Verantwortungsdelegation Mühe haben, sollten wir uns das eingestehen. Unser Gegenüber kann in der Regel mit „dem Fünfer oder dem Weggli“<sup>1</sup> leben, ungeachtet dessen, was er oder sie vorziehen würde. Wenn wir hingegen „den Fünfer und das Weggli“ wollen, bezahlen die anderen.

## *Als EmpfängerIn ...*

Wenn wir aufgefordert sind, zwei sich widersprechenden Appellen nachzukommen, fällt uns das zunächst oft gar nicht auf: Eben weil wir so angestrengt versuchen, etwas Unmögliches zu erreichen. Wenn wir unser Gegenüber darauf ansprechen, sollten wir versuchen, die von uns gehörten Appelle explizit zu machen. Nur so kann unser Gegenüber überhaupt beurteilen, ob es tatsächlich diese Appelle, die wir empfangen haben, senden wollte.

## *Verdeckte Appelle*

### *Appelle „auf leisen Sohlen“*

Weil wir immer wieder feststellen müssen, dass unsere Gegenüber für manche Appelle recht unempfindlich sind, haben wir manche Kunstfertigkeiten entwickelt, die Hürde des Appellwiderstandes durch verdeckte Appelle zu überwinden.

### *Emotionales Klima*

Die sendende Person kann das Verhalten ihres Gegenübers beeinflussen, ohne dass sich die beiden dessen bewusst sein müssen. Dies geschieht z.B. dadurch, dass sie durch eine Beziehungsbotschaft ein bestimmtes emotionales Klima erzeugt und so ihr Gegenüber dazu bringt, wunschgemäß zu reagieren.

Beispiel: Zwei erwachsene Geschwister haben eine Auseinandersetzung über eine Erbschaftsangelegenheit. Die Schwester will ihren Anteil ausgezahlt haben; der Bruder hingegen will das geliebte Elternhaus, das er selbst bewohnt, nicht verkaufen. Beim nächsten Treffen sagt der Bruder: „Wie bin ich doch froh, dich wieder zu sehen – nach unserem letzten Gespräch war ich so niedergeschlagen und habe tagelang nicht geschlafen.“ Die Schwester bringt es daraufhin nicht übers Herz, wieder von der Erbschaftsangelegenheit anzufangen.

### *Empfindlichkeiten und Hilflosigkeiten*

Verdeckte Appelle zeigen sich auch häufig in Empfindlichkeiten, z.B. gegenüber Kritik. „Wenn Sie mein Projekt nicht mögen, lehnen Sie mich ab“ (trauriger Blick). Appell: Mögen Sie mein Projekt, sonst fühl ich mich abgelehnt und Sie sich schuldig.

Wer schnell beleidigt oder entrüstet ist, gibt damit auf der Selbstoffenbarungsseite ein Zeugnis mangelnden Selbstwertgefühls. Gleichzeitig sendet er auf der Appellseite eine Art „Gebrauchsanweisung“: So und so musst du mich behandeln. In der Regel wirkt der Appell, die Person wird wie in rohes Ei behandelt, d.h. die Umgebung spielt das Spiel mit.

Oft setzen wir viel daran, unsere Mitmenschen von unserer Unfähigkeit (z.B. einen Reifen zu wechseln oder einen Knopf anzunähen) zu überzeugen. Unsere Schwäche fordert appellativ die „Stärke“ der anderen heraus und erweist sich auf diese Weise als recht machtvoll.

---

<sup>1</sup> Weggli: schweizerisch für Semmel

# AOC

## ***Was macht verdeckte Appelle vorteilhaft?***

Verdeckte Appelle sind häufig erfolgreicher als offen geäußerte: Sie versetzen das Gegenüber in eine emotionale Stimmung, die es bereiter macht, appellgemäß zu reagieren. Hätte der Bruder im obigen Beispiel seinen Wunsch direkt geäußert („Ich möchte nicht mehr über Erbschaftsangelegenheiten sprechen!“), wäre die Schwester vermutlich nicht darauf eingegangen.

Ein weiterer Vorteil verdeckter Appelle ist, dass die sendende Person nicht die Verantwortung dafür übernehmen muss, sie kann sie (auch vor sich selbst) dementieren. So kann das Senden verdeckter Appelle dazu dienen, sich die Verletzung zu ersparen, die man im Falle der Zurückweisung eines offen vorgetragenen Wunsches befürchtet.

## ***Als SenderIn: verdeckte Appelle vermeiden***

Ganz offensichtlich bieten verdeckte Appelle einige Vorteile. Ihr großer Nachteil ist aber, dass das, was wir durch sie erreichen, von unserem Gegenüber meist als nicht legitim erfahren wird: wir haben uns quasi mit unlauteren Mitteln einen Vorteil verschafft. Langfristig gesehen sind verdeckte Appelle ein Beziehungskiller, wir sollten sie deshalb nach Möglichkeit vermeiden. Das können wir am besten, indem wir uns immer wieder fragen, was wir eigentlich von unserem Gegenüber wollen. Würde es dem Appell Folge leisten? Stehen unsere Interessen in Konflikt zueinander?

## ***Als EmpfängerIn: verdeckte Appelle erkennen***

Oft sagen uns unsere eigenen Gefühle etwas über die unbewussten Ziele unseres Gegenübers. Was geschieht mit uns, wenn unser Gegenüber anfängt zu weinen? Nehmen wir dieses Weinen lediglich als Ausdruck von Traurigkeit (Selbstoffenbarungsseite)? Oder sind wir betroffen, haben Mitleid, geben nach? Die weinende Person würde die Unterstellung, ihr Weinen hätte eine andere Funktion als jene des Ausdrucks, vermutlich von sich weisen; ihr braucht die Appellfunktion des Weinens (falls es denn eine solche hat) nicht bewusst zu sein. Wir können die Beziehungs-, Sach- und Selbstoffenbarungsaspekte von Nachrichten auf versteckte Appelle abklopfen, indem wir uns fragen, wozu ein Verhalten dienlich sein kann und welche Reaktionen es bei uns auslöst. Dabei müssen wir uns allerdings immer der oben beschriebenen Gefahr der „Funktionalisierung“ bewusst sein.

## ***Offene Appelle***

Offene Appelle senden heißt, Wünsche und Aufforderungen direkt auszudrücken. Dafür sind einige Voraussetzungen notwendig:

## ***Mit sich selber klar sein***

Der offene Appell setzt voraus, dass der Sender sich darüber im Klaren ist, was er will. Dies scheint zwar selbstverständlich, ist in der Realität aber häufig nicht gegeben. So ist es oft leichter, sich den Wünschen anderer zu fügen (und sich ggf. hinterher zu beschweren) als selbst klare eigene Wünsche ins Spiel zu bringen.

## ***Appell mit Informationscharakter***

Für einen konstruktiven Kommunikations- und Umgangsstil ist folgende Grundhaltung notwendig:

„Ich sage meinen Wunsch, damit Du informiert bist. Ich sage ihn um der Transparenz der Situation willen, nicht um ihn unbedingt durchzusetzen. genauso möchte ich wissen, was Du willst, wiederum nicht um mich gleich zu fügen, sondern um Entscheidungen auf der Grundlage vollständiger Informationen treffen zu können.“

## ***Typische Störungen***

## ***Kommunikation wird missverständlich***

Durch den Einsatz von Fassaden- und Imponiertechniken wird die Kommunikation einseitig und störungsanfällig, weil die Nachrichten nur noch undeutlich oder gar nicht mehr wahrgenommen werden. Gerade Beziehungs- aber auch Appellbotschaften werden dadurch unklar und missverständlich und müssen vom Empfänger zusätzlich interpretiert werden.

## ***Gefahr für den sachlichen Ertrag***

Wo die Gesprächspartner sehr stark um ihre Geltung bemüht sind und die Angst vor Missbilligung oder der Wunsch, eine gute Figur zu machen, das Kommunikationsverhalten bestimmen, entsteht eine steife und ungeschöpfliche Atmosphäre, in der der

halten bestimmen, entsteht eine steife und unschöpferische Atmosphäre, in der der sachliche Ertrag eines Gesprächs nicht optimal ist. Vieles geht verloren, weil der Sender sich nicht traut, seinen Standpunkt offen zu vertreten oder weil die Selbstdarstellung die Oberhand gewinnt. Vieles geht auch verloren, weil der Empfänger nur mit halbem Ohr zuhört, weil er innerlich vor allem damit beschäftigt ist, seinen eigenen „Auftritt“ zu proben.

## ***Gefahr für die seelische Gesundheit***

Die Notwendigkeit, sich nach außen anders zu geben, als einem innerlich zumute ist, führt zu dauernder innerer Spannung und bringt eine latente Angst vor „Entlarvung“ mit sich.

## ***Techniken der selbstverbergenden Kommunikation***

Einige sprachliche „Mintechniken“ zur selbstverbergenden oder „ich-fernen“ Kommunikation sind uns allen bekannt und dienen dazu, Inhalte zu entpersönlichen.

Hierzu gehören Man-Sätze („Man wird wütend, wenn man so lang warten muss“). Durch die Man-Form wird das eigentliche persönliche Erleben zur einem Spezialfall einer allgemeinen Gesetzmäßigkeit. „Man“ teilt nichts Persönliches über sich selbst mit, sondern etwas über die ganze Menschheit.

Dieselbe Funktion haben häufig Sätze, in denen der Sender ein „Wir“ benutzt („Wir sind offen für alles Neue, aber auch skeptisch, ob es etwas bringen wird“). Sie erlauben es dem Sender, sich nicht persönlich zu exponieren, sondern sich in seinen Ansichten und Absichten in einer Gemeinschaft aufgehoben zu wissen.

Häufig wird das persönliche „Ich“ auch durch das unpersönliche „Es“ („Es war langweilig“). Der Sender vermeidet es, seine persönliche Betroffenheit auszudrücken. „Ich hatte keine Lust mehr, ihm zuzuhören, habe mich aber nicht getraut, ihn zu unterbrechen“ würde eine Auseinandersetzung mit mir und anderen erfordern, was riskant und unbequem wäre.

## ***Beziehungsebene besonders störanfällig***

Der Beziehungsebene fällt dabei im allgemeinen besonderes Gewicht zu, denn auf dieser wird zum Ausdruck gebracht, was der Sender der Nachricht vom anderen hält. Sendet man also eine Nachricht, dann drückt man damit auch immer eine bestimmte Art von Beziehung aus. Wendet sich der Sachinhalt vor allem an den Verstand des Empfängers, geht die Beziehungsbotschaft „gleichsam direkt ins Herz“ (Schulz von Thun, 1998). Aus diesem Grund ist man auch von Beziehungsbotschaften oftmals sehr persönlich betroffen.

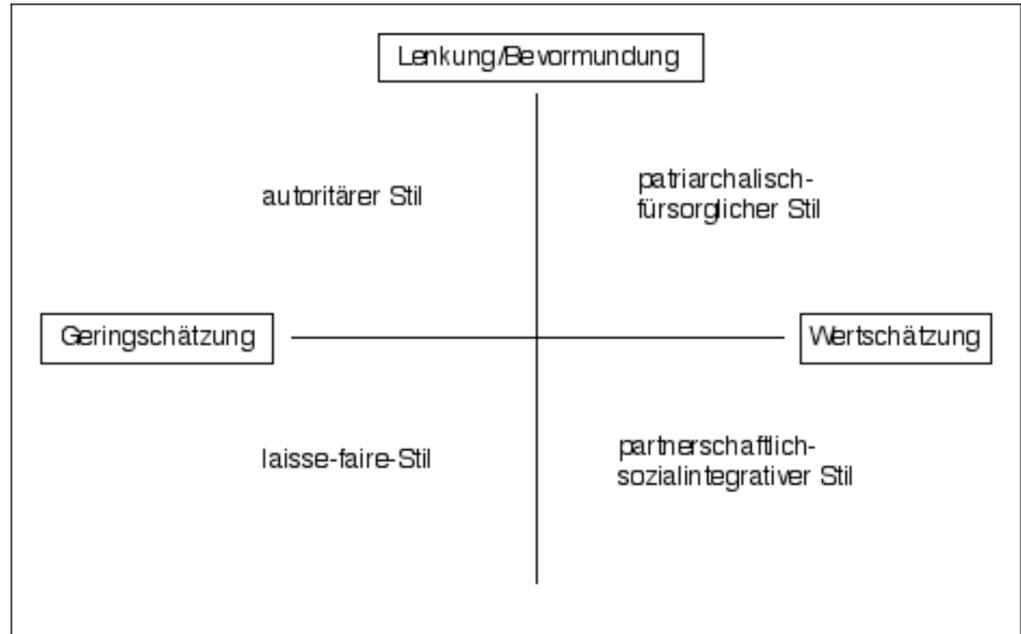
Sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext ist es daher wichtig, sorgsam darauf zu achten, welche Beziehungsbotschaften man sendet. Dies ist vor allem deswegen bedeutsam, weil negative Beziehungsbotschaften viele nachteilige Effekte haben. Dies kann vom eher schleichendem inneren Rückzug aus einem Arbeitsverhältnis bei dauerhaften mit leicht negativen Beziehungsbotschaften gespickten Gesprächen bis hin zum vollständigen Kommunikationsabbruch führen.

## ***Das Verhaltenskreuz***

## ***Zwei Gefahren: Herabsetzung und Bevormundung***

Jede Kommunikation auf der Beziehungsebene hat viele Facetten und weist somit eine nahezu unendliche Vielfalt auf. Um die Kommunikation auf der Beziehungsebene zu analysieren und Wirkungen positiver und negativer Beziehungsbotschaften erfassen zu können, ist es daher sinnvoll die Vielfalt des Geschehens zu strukturieren. Zu diesem Zweck gibt es verschiedene wissenschaftliche Instrumente, von denen eines das von Tausch und Tausch (1977) entwickelte Verhaltenskreuz ist.

In ihren Untersuchungen zum Vorgesetzten und Erzieherverhalten und deren Auswirkungen stellten sie fest, dass es zwei Techniken gibt, die sich negativ auf die Beziehungsseite auswirken. Dies sind: Herabsetzung und Bevormundung.



**Merkmale**

Die beiden Merkmale sind nach Schulz von Thun (1998) wie folgt gekennzeichnet.

**Wertschätzung:** Dies bedeutet, dass der Gesprächspartner als achtenswerte, vollwertige und gleich berechnigte Person angesehen wird. Gekennzeichnet ist dies vor allem durch Reversibilität (Umkehrbarkeit), d.h. der Sender spricht zum Empfänger, wie dieser auch zum Sender sprechen dürfte. Zu beachten ist aber, dass Wertschätzung kein „In Watte packen“ ist, sondern eine respektierende Art, den jeweiligen Gesprächspartner – auch bei Auseinandersetzungen – als vollwertigen Partner zu behandeln. Geringschätzung zeichnet sich dagegen z.B. durch abweisendes, herabsetzendes oder emotional kaltes Verhalten aus.

**Lenkung/Bevormundung:** Dies bedeutet, dass versucht wird, den Gesprächspartner in seinem Denken und Handeln unter eigenen Einfluss zu bringen. Dies kann beispielsweise durch Anweisungen, Vorschriften oder Verbote geschehen. Ist dieser Aspekt beim Sender besonders ausgeprägt, dann ruft dies vielfach inneren Widerstand hervor.

**Beziehungsdefinitionen**

Mit Hilfe des Verhaltenskreuzes ist es möglich, Botschaften auf der Beziehungsebene einzuschätzen und damit Hinweise auf ihre mögliche Wirkung zu erhalten. Im Verhaltenskreuz sind weiterhin typische Arten von Beziehungsdefinitionen angegeben. Diese sind wie folgt charakterisiert:

**Autoritärer Stil:** Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass der Sender die Beziehung dominiert, den anderen einengt und gleichzeitig eine geringe Wertschätzung ausdrückt.

**Patriarchalisch-fürsorglicher Stil:** Einerseits wird dem Gegenüber zwar viel Wertschätzung entgegengebracht, gleichzeitig aber auch stark lenkend und bevormundend gehandelt.

**Laissez-faire-Stil:** Hierbei wird dem anderen kaum Interesse entgegengebracht, was mit geringer Lenkung oder Kontrolle einhergeht, ebenso wird Geringschätzung zum Ausdruck gebracht.

**Partnerschaftlich-sozialintegrativer Stil:** Der Sender erkennt den anderen als vollwertigen Partner an und engt ihn nicht durch Vorschriften oder Bevormundung ein.

Selbstverständlich sind dies Reinformen, die in der Realität in dieser Konsequenz nur selten zu finden sind. Eine differenzierte Betrachtung ist daher angemessener. Dazu ist es sinnvoll, die beiden Dimensionen Wertschätzung und Lenkung/Bevormundung als Kontinuum anzusehen und die jeweilige Ausprägung dieser beiden Merkmale zu berücksichtigen.

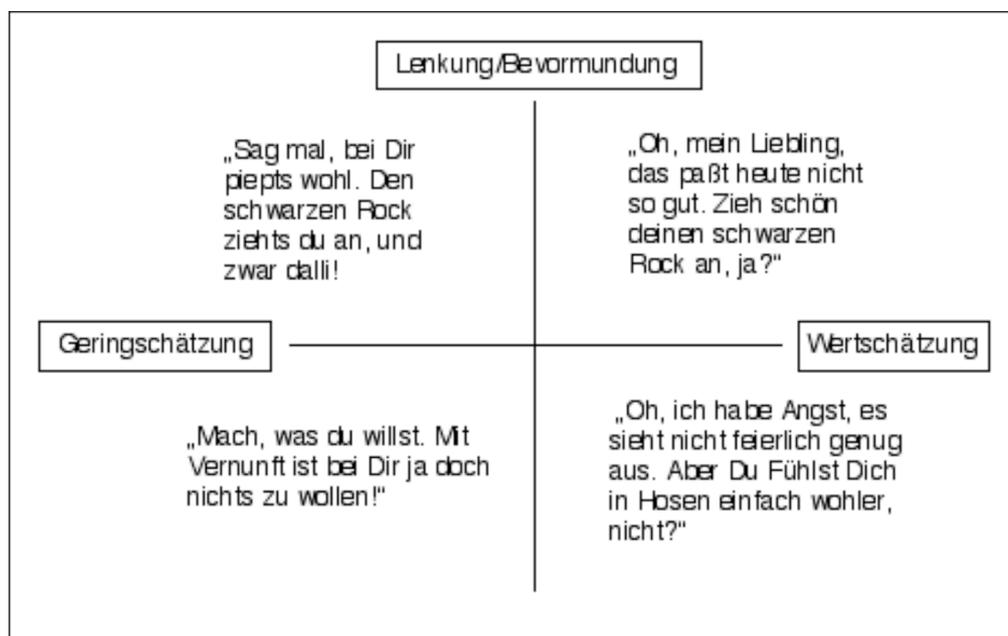
Die vier unterschiedlichen Stile auf der Beziehungsebene lassen sich oft schon sehr deutlich in einzelnen Aussagen erkennen. Ein Beispiel soll dies illustrieren (Schulz von Thun, 1998):

## Beispiel

Situation:

Eine Familie will zu einer Feier und ist dabei, sich „fein zu machen“. Die 14-jährige Tochter sagt: „Mutti, ich ziehe meine Jeans an, ja?“

In der nachfolgenden Abbildung sind die mögliche Reaktionen von Müttern in den jeweils passenden Quadranten des Verhaltenskreuzes eingetragen.



## Feedback und Metakommunikation

Unsere Kommunikation verläuft reibungsloser, wenn wir uns immer wieder versichern, ob wir richtig gehört bzw. auf dem richtigen Ohr gehört haben. Dabei hilft uns v.a. das Nachfragen und Wiederholen dessen, was unser Gegenüber gesagt hat. Ein weiteres wichtiges Hilfsmittel zur Klärung der Kommunikation ist die Kommunikation über die Kommunikation.

## Nachfragen

Wenn wir nicht sicher sind, wie wir eine Aussage verstehen sollen, ist es sinnvoll nachzufragen! Dadurch klären wir nicht nur die Situation, sondern ermuntern unser Gegenüber auch, seine Botschaft eindeutiger zu formulieren. Wie haben Sie das gemeint? Oder präziser: Meinen Sie das als Kritik an meinem Vorschlag? Solche Fragen bringen nicht nur eine Klärung, sie ermuntern das Gegenüber auch, seine Botschaft eindeutiger zu formulieren.

## Paraphrasieren: mit eigenen Worten wiederholen

Wir können sicherstellen, dass wir unseren Gesprächspartner richtig verstanden haben, indem wir das, was er gesagt hat, mit unseren eigenen Worten wiedergeben. V.a. bei schwierigen Gesprächen ist dieses Vorgehen sehr hilfreich. Wir beugen damit nicht nur Missverständnissen vor, sondern lassen unser Gegenüber auch spüren, dass wir bemüht sind, es zu verstehen. Paraphrasen können eingeleitet werden mit: Darf ich

rekapitulieren ...? Ihrer Meinung nach ist es also ...? Durch das Paraphrasieren können wir aber nicht nur zum Ausdruck bringen, was wir gehört haben, sondern auch, wie wir es gehört haben: Sie sagen, dass ... Ich verstehe das als Kritik an meinem Vorschlag.

## ***Feedback bei Aufträgen***

Wenn wir Aufträge geben, sind wir dafür verantwortlich, Feedback herzustellen; als jene, die den Auftrag bekommen, müssen wir für Feedback sorgen, wenn unser Gegenüber es vergessen hat. Vorgesetzte sorgen also für Feedback, wenn sie eine Anweisung geben; Angestellte, wenn Vorgesetzte es vergessen.

## ***Metakommunikation***

Es gibt kaum ein Mittel, das von Fachleuten zur Verbesserung der Kommunikation so empfohlen wird wie Metakommunikation: die Kommunikation über die Kommunikation. Metakommunikation ist die Auseinandersetzung damit, wie wir die gesendeten Nachrichten gemeint und die empfangenen verstanden haben und wie wir generell miteinander umgehen.

Das Modell der vier Seiten einer Nachricht bietet eine hervorragende Basis für Metakommunikation, allerdings nur, wenn sie nicht nur als intellektuelles Klängenkreuzen betrieben wird. Metakommunikation verlangt einen vertieften Einblick in die eigene Innenwelt und den Mut zur Selbstoffenbarung. „Mut insofern, als das Thema ‚Was geht – hier und jetzt in mir vor – wie erlebe ich dich und was spielt sich zwischen uns ab?‘ eine meist vermiedene direkte Konfrontation mit der oft als peinlich erlebten Realität darstellt“ (Schulz von Thun, 1981: 92). Die Kommunikation über die Kommunikation ist aber, wenn man sie dennoch wagt, in der Regel sehr wirksam und befreiend.

## ***Was ist der Appell dieses Papiers?***

### ***Verantwortung***

Als Sendende und Empfangende sind wir gleichermaßen für das Gelingen der Kommunikation verantwortlich.

### ***Kommunizieren Sie klar!***

Halten Sie Ihre Nachrichten so klar wie möglich. Nehmen Sie sich die Zeit zur Klärung, wenn Sie merken, dass Sie sich über Ihre Motive nicht im Klaren sind.

### ***Senden Sie offene Appelle!***

Machen Sie Appelle als solche deutlich! Senden Sie keine verdeckten oder widersprüchlichen Appelle!

### ***Sorgen Sie bei Aufträgen für Feedback!***

Sorgen Sie für Feedback, wenn Sie Aufträge geben oder wenn Sie einen Auftrag bekommen und Ihr Gegenüber es vergessen hat.

### ***Der Sachaspekt ist nur eine von vier Seiten!***

Der Sachaspekt einer Nachricht ist nur eine von vier Seiten. Vernachlässigen Sie nicht den Selbstoffenbarungs- und Beziehungsaspekt. Tragen Sie keine Beziehungskonflikte auf der Sachebene aus!

### ***Gewichten Sie die Beziehungsseite nicht zu sehr!***

Gewichten Sie im Zweifelsfall die Selbstoffenbarungsseite der Nachricht stärker als die Beziehungsseite.

### ***Fragen Sie nach!***

Versuchen Sie, in kritischen (Kommunikations-)Situationen die leisen Selbstoffenbarungs-, Beziehungs- und Appellbotschaften direkt anzusprechen.

### ***Wiederholen Sie!***

Wiederholen Sie v.a. bei schwierigen Gesprächen das, was Ihr Gegenüber gesagt hat, mit eigenen Worten.

### ***Metakommunikation***

Wagen Sie es, über die Art der Kommunikation zu kommunizieren.

## *Literatur*

Crisand, Ekkehard (1990). Psychologie der Gesprächsführung. Arbeitshefte Führungspsychologie, Bd. 11. Heidelberg: Sauer-Verlag

Perls, F. (1974). Gestalttherapie. Stuttgart: Klett-Cotta

Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt

Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (1969). Menschliche Kommunikation. Bern: Huber