

Es entspricht vermutlich auch Ihrer Alltagserfahrung, dass Formen der informellen Kommunikation einen erheblichen Einfluss auf das Erleben und Verhalten des Einzelnen, aber auch die Unternehmenskultur und die individuelle und kollektive Arbeitsleistung haben.

### **Beispiel 7.3: Das „CEO-Update“**

In einem Großunternehmen gibt die Geschäftsleitung regelmäßig über Microsoft Teams in einem sogenannten „CEO-Update“, an dem bestenfalls alle Mitarbeitenden teilnehmen, in einem halbstündigen Format einen kompakten Ausblick zur Geschäftslage, zu Erfolgen und anstehenden Herausforderungen. Da die Mitarbeitenden jeweils einzeln vor ihren Computern sitzen, nutzen sie die Chat-Kanäle der Plattform, um das Gesagte untereinander zu kommentieren und ihren Frust zum Ausdruck zu bringen. Gerade zu inflationär kommt dabei das Erbrechen-Emoji zum Einsatz.

An diesem Beispiel wird verständlich, warum es wichtig ist, dass sich Wirtschaftspsychologen sowohl mit formaler Kommunikation (z. B. der Wirkung unterschiedlicher Kommunikationsstrukturen und der Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern), aber auch mit der Entwicklung informeller Kommunikationsphänomene befassen. Eine beispielhafte Erkenntnis hierbei ist, dass informelle Kommunikation insbesondere dann gelingt, wenn der Kommunikation ein gemeinsames Verständnis zugrunde liegt.<sup>54</sup> Genau wie beim Spiel „Stille Post“ kommt es anderenfalls zu Verfälschungen und am Ende des Flurs kommt etwas ganz anderes an als zu Beginn versendet wurde. Derlei Prozesse sind Gegenstand von Kommunikationsmodellen wie wir sie nachfolgend besprechen wollen.

## **7.4 Kommunikationsmodelle**

Mit Hilfe von Kommunikationsmodellen versuchen wir, zwischenmenschliche Kommunikation verstehbar zu machen. Kommunikationsmodelle helfen uns, den Verlauf zwischenmenschlicher Kommunikation nachzuvollziehen, Kommunikationsstörungen zu ergründen und Lösungen für eine effiziente, befriedigende Kommunikation zu entwickeln.

Modelle sind nur ein Abbild der Wirklichkeit. Die Wirklichkeit wird je nach Modell unter einem oder mehreren Gesichtspunkten vereinfacht, um sie zu beschreiben und zu analysieren. Die hier vorgestellten Kommunikationsmodelle bauen aufeinander auf und beleuchten unterschiedliche Aspekte des für uns Menschen so „schwierigen“ Themas Kommunikation.

**Encoder-/Decoder-Modelle** sehen Kommunikation als einen Prozess an, bei dem eine innere Repräsentation (z. B. die Absicht, den Wunsch nach Essen auszudrücken) mit Hilfe eines Codes (z. B. Sprache) verschlüsselt wird (sogenannte Enkodierung). Dieser verschlüsselte Code wird über einen Kommunikationskanal (z. B. ein persönliches Gespräch) an den Adressaten bzw. Empfänger der Nachricht abgegeben und muss von diesem entschlüsselt (dekodiert) werden. Spätestens wenn beide Gesprächspartner nicht die gleiche Sprache sprechen, können hier Probleme auftreten, die dann häufig nonverbal („auf Essen zeigen und symbolisch zum Mund führen“) gelöst werden. Im Rahmen dieser Encoder-/Decoder-Modelle werden mögliche Störquellen und Probleme thematisiert, die einen reibungslosen Kommunikationsablauf beeinträchtigen können. Die

---

<sup>54</sup> Vgl. Nerdinger et al. (2019), S. 74.

Kommunikationsmodelle nach SHANNON und WEAVER und SCHULZ v. THUN fallen in diese Modellkategorie.

**Intentionsorientierte Modelle** beschäftigen sich vor allen mit der Absicht („Intention“) des Kommunizierenden, dem Empfänger das „Gemeinte“ zu übermitteln und eine Einigung über das Gesagte zu erzielen. Das Kommunikationsmodell von GRICE ist dieser Kategorie zuzuordnen.

**Perspektivübernahmemodelle** fokussieren auf die Frage, wie Menschen sich wechselseitig in die Situation eines anderen versetzen und so besser verstehen können. Die Regeln gelungener Kommunikation nach ROGERS fallen in die Kategorie.

**Dialogmodelle**, wie beispielsweise die Axiome von WATZLAWICK, setzen sich mit der Frage auseinander, wie eine gemeinsame „Wirklichkeit“ zwischen den am Kommunikationsprozess Beteiligten erzeugt werden kann.

**Integrative Modelle**, wie beispielsweise das Kommunikationsmodell nach HARGIE, versuchen, möglichst viele Komponenten zwischenmenschlicher Interaktion und Kommunikation in den Kommunikationsprozess mit einzubeziehen.

Im Folgenden sollen aus diesen fünf Gruppen psychologischer Kommunikationsmodelle einige Modelle ausführlich erläutert werden. Die nachfolgend näher beschriebenen Modelle sind jedoch nicht als einander ausschließende Ansätze zu betrachten, sondern liefern aus einer jeweils anderen Perspektive Aufschlüsse zur Kommunikation, um dieses komplexe Thema besser verstehen zu können.

### 7.4.1 Das Kommunikationsmodell nach Shannon und Weaver

Im als „Nachrichtentechnisches Modell“ bezeichneten Modell von Claude E. SHANNON und Warren WEAVER bedeutet Kommunikation das Übertragen einer Nachricht von einem Sender über einen Kanal (beispielsweise Telefon) zu einem Empfänger. Das Modell behandelt nicht die Bedeutung der Botschaft, sondern lediglich deren Absendung, Übertragung und Empfang. Durch die Optimierung der Kommunikation sollten mögliche Störeinflüsse verhindert werden, um so die technische Qualität der Übertragung zu verbessern.<sup>55</sup>

Nach SHANNON und WEAVER beinhaltet Kommunikation sechs notwendige Elemente, im Fall von Störungen sieben Elemente (vgl. Abb. 7-1)

---

<sup>55</sup> Shannon/Weaver (1949), zitiert nach Röhner/Schütz (2020), S. f.

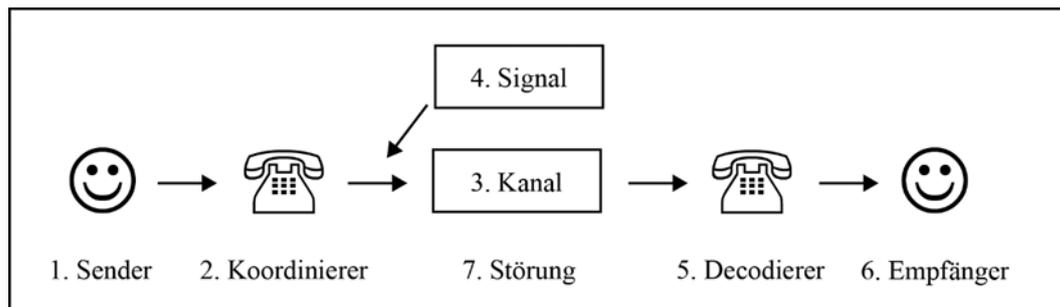


Abbildung 7-1: Elemente der Kommunikation nach Shannon und Weaver

Ausgangspunkt des Kommunikationsprozesses ist der Informationsgeber (**Sender**). Dieser sendet eine Nachricht mit Hilfe eines Sendegerätes (**Kodierer**) in Form von **Signalen**. Die Signale werden in einen spezifischen **Kanal** (z. B. Telefonleitung) übertragen und mit Hilfe eines Empfangsgerätes (**Dekodierer**) vom **Empfänger** aufgenommen und entschlüsselt. Der Vorgang der Signalübertragung ist möglichen Störungen (z. B. **Rauschen**) ausgesetzt.

#### Beispiel 7.4: Störeinflüsse im Informationsaustausch

In größeren Besprechungen ist der Kanal (z. B. Luft) nicht vollkommen „ruhig“. Einige Teilnehmer werden möglicherweise flüstern, um sich über das Gesagte auszutauschen, andere fallen durch Trinkgeräusche oder Geräusche beim Drücken der Tastatur vom Laptop auf. Der Kanal ist somit nicht mehr frei von Hintergrundgeräuschen und so kann es dazu kommen, dass nicht alles an Inhalten der Besprechung verstanden wird.

Kommunikationspsychologisch betrachtet muss für eine erfolgreiche Vermittlung von Botschaften die Aufmerksamkeit beider Gesprächspartner gegeben sein. Sowie ein gemeinsames Zeichen- und Deutungswissen (z. B. eine gemeinsame Sprache) existieren. Der Transport der Information sollte störungsfrei sein, um Missverständnisse auszuschließen und eine Rückinformation (z. B. Feedback) zu ermöglichen. Übersetzungsfehler bei unterschiedlicher Sprache oder Mehrdeutigkeiten können dazu führen, dass gesendete und empfangene Botschaft einander nicht völlig entsprechen. Die Gefahr besteht, dass durch unklare oder mehrdeutige Botschaften der Empfänger der Botschaft diese falsch interpretiert und so nicht die erhoffte Reaktion bewirkt wird.

### 7.4.2 Das kommunikationspsychologische Modell nach Schulz von Thun

Das Individuum ist eingebunden in ein System von Verhaltensweisen. Als Teil eines Systems wirkt es auf die anderen Personen des Systems ein und ist zugleich Empfänger der Einwirkungen von anderen. Außerdem ist das Kommunikationssystem nach außen offen, weil alle Kommunikanten zu ihren Beziehungen innerhalb des Systems auch Beziehungen zu anderen Personen und Kommunikationssystemen unterhalten.

Das lange Zeit vorherrschende technische Modell nach SHANNON und WEAVER musste nicht nur hinsichtlich des Systemcharakters der Kommunikation erweitert und ergänzt werden; zusätzlich wurden wichtige soziale und persönliche Einflussfaktoren auf die Kommunikation erkannt und in die Modellvorstellungen von Kommunikation aufgenommen.

Das Nachrichtenquadrat des Hamburger Psychologen Friedemann SCHULZ von THUN macht sowohl den Systemcharakter von Kommunikation als auch wichtige soziale und persönliche Einflussfaktoren der Kommunikationspartner deutlich (vgl. Abbildung 7-2):

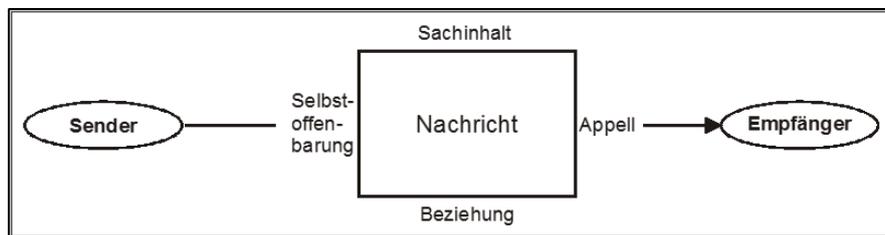


Abbildung 7-2: Das Nachrichtenquadrat<sup>56</sup>

In der Abbildung wird deutlich, dass in einer Nachricht viele Botschaften enthalten sind. Danach hat jede Nachricht vier Seiten, die stets gleichzeitig im Spiel sind: Sachseite, Selbstoffenbarungsseite, Beziehungsseite und Appellseite. Daraus ergibt sich sowohl für den Sender die Notwendigkeit „vierseitig“ zu senden als auch für den Empfänger, „vierseitig“ zu empfangen.

### 1. Die Sachseite (Sach-Botschaft oder semantische Information)

Als Erstes enthält die Nachricht eine Sachinformation, also das, worüber informiert wird. Anliegen der Sachseite ist es, die Inhalte der Sachseite (Tatsachen, Darstellungen, Informationen) von einem Sender zu einem Empfänger optimal zu übermitteln.

Nach SCHULZ v. THUN gliedern sich die Probleme auf der Sachseite in zwei Gruppen:

- Mangelnde Sachlichkeit liegt vor, wenn die Informationen zwar mitgeteilt werden, gleichzeitig aber Begleitbotschaften der anderen drei Seiten vermittelt werden, die den Informationsfluss stören.
- Mangelnde Verständlichkeit bezeichnet das sehr häufig auftretende Phänomen der Unverständlichkeit von Nachrichten.

Beide Problemgruppen sind in einem Gespräch denkbar und sehr störend. Mangelnde Sachlichkeit kann sich sehr schnell einschleichen, wenn statt des Bemühens um eine Problemlösung Überheblichkeit und Feindseligkeit das Gespräch bestimmen.

Mangelnde Verständlichkeit kann darüber hinaus sogar intendiert sein: Es kann vorkommen, dass der Gesprächspartner bewusst Andeutungen formuliert, um sein Gegenüber zu warnen, aber nicht zu verletzen.

Die Verständlichkeit einer Nachricht wird gefördert, wenn folgende Kriterien beachtet werden:

- Einfachheit
- Gliederung

<sup>56</sup> Schulz von Thun (2018), S. 27.

- Kürze und Prägnanz
- Anregende Zusätze (um Interesse zu wecken)
- Bitten um Rückmeldung vom Empfänger, ob er die Botschaft adäquat verstanden

## 2. Die Selbstoffenbarungsseite (Selbstmitteilung)

In jeder Nachricht steckt auch eine Information über die Person des Senders. Entscheidend ist dafür insbesondere die Art des Senders, sich auszudrücken und die begleitende Gestik und Mimik. Der Empfänger kann deshalb die Aussagen des Senders nicht nur auf ihre sachliche Richtigkeit oder Vollständigkeit beurteilen, sondern auch daraufhin, was sie über die Motive, Fähigkeiten und Gefühle des Senders sagen. Dass bei dieser Beurteilung die Erwartungen und Erfahrungen des Empfängers eine gravierende Rolle spielen, kann die Angst des Senders, in den Augen des Empfängers als „Niete“ dazustehen, nicht vermindern. Der Sender wird also bemüht sein, ein besonders positives Bild von sich zu schaffen.

Da jeder Empfänger gleichzeitig Sender ist, stellt sich für ihn das gleiche Problem. Um in einer Begegnung einen möglichst positiven Eindruck zu hinterlassen, werden vornehmlich zwei Techniken benutzt:

- **Imponiertechniken**, die darauf zielen, die eigene Person möglichst positiv darzustellen, und
- **Fassadentechniken**, mit denen die eigene Person möglichst versteckt wird.

Die Spannung zwischen Echtheit und Fassade prägt jedes Gespräch. Insbesondere Vertreter der humanistischen Psychologie empfehlen, statt Imponier- und Fassadentechniken an den Tag zu legen, sich stets so zu geben, wie man sich wirklich fühlt. Lernziel ist **Kongruenz** bzw. **Authentizität**.

Es ist fraglich, ob es möglich ist, dieser Empfehlung immer zu folgen. Gerade in der sozialen Interaktion im Unternehmen ist die Person damit beschäftigt, den Eindruck, den eine andere Person von ihr erhält, zu steuern und zu kontrollieren. Dafür gibt es rationale Gründe: Wer bis in den letzten Winkel seiner Persönlichkeit durchschaubar ist, ist berechenbar und damit auch manipulierbar. Dagegen geht es darum, sich selbst so auszudrücken und darzustellen, dass die anderen den Eindruck erhalten, den der Sender gewünscht hat. Diese Beeinflussung, Steuerung und Kontrolle des Eindrucks wird mit verschiedenen Begriffen wie Image-Kontrolle, Self-Presentation und Impression-Management bezeichnet. Statt Authentizität ist also häufig eine geeignete Selbstdarstellung Ziel der Bemühungen auf der Selbstdarstellungsseite.

## 3. Die Beziehungsseite

Aus der Nachricht geht auch hervor, wie der Sender zum Empfänger steht, was er von ihm hält. Seine Nachrichten sind Aussagen, wie er die Beziehung zwischen sich und dem Empfänger sieht bzw. sehen will. Auch dieser Aspekt einer Nachricht wird wie der Selbstoffenbarungsaspekt sehr stark über die nonverbalen Informationen vermittelt.

Die Kommunikation in Organisationen hat zwangsläufig eine starke Ausprägung auf der Beziehungsseite, weil die Kommunikationspartner über ein unterschiedliches Maß an Macht verfügen. Die Beziehungen beispielsweise zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sind komplementäre

Beziehungen, in denen die Partner unterschiedliche, aber sich ergänzende Rollen einnehmen. Widerspricht einer der Partner den Erwartungen, die an seine Rolle gestellt werden, kommt es sehr schnell zu Konflikten.

#### 4. Die Appellseite

Alle Nachrichten haben weiterhin die Funktion, auf den Empfänger Einfluss zu nehmen, ihn zu einer bestimmten Handlung zu veranlassen. Während die bereits besprochenen Seiten der Nachricht ausdrücken, was ist, wird mit der Appellseite versucht, eine bestimmte Wirkung zu erzielen. Sehr große Bedeutung hat dieser Aspekt einer Nachricht in der Sprache der Beeinflussung (Manipulation, Propaganda, Werbung). Die Nachricht dient dazu, den Empfänger zu veranlassen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen, zu denken oder zu fühlen.

Das „falsche Senden“ von Appellen ist ein häufiger Grund misslungener Kommunikation. Ausschlaggebend ist hier der Unterschied zwischen sog. „**offenen**“ und „**verdeckten**“ Appellen.

#### Beispiel 7.5: Verdeckter Appell

Ehepaar Becker sitzt im Wohnzimmer vor dem Fernseher. Frau Becker zu ihrem Mann:

„Hier zieht´s!“

Herr Becker kommentiert diese Aussage mit einem freundlichen „Mmmh“.

Daraufhin entzündet sich ein Streit zwischen den beiden, in dem Frau Becker ihrem Mann Sturheit und Bequemlichkeit vorwirft.

Was ist passiert?

Bei einer Analyse dieses Gesprächsverlaufes stellt man fest, dass Frau Becker einen „verdeckten“ Appell gesandt hat, d. h. der Appellcharakter war nicht zweifelsfrei zu erkennen. Frau Becker wollte nämlich mit ihrer Aussage bewirken, dass ihr Mann aufsteht und das Fenster schließt. Dies ist nicht erfolgt, da ihr Appell nicht „offen“ war, d. h. sie hat ihre Absicht nicht offen geäußert. Hätte sie gesagt: „*Hier zieht`s. Würdest du bitte das Fenster schließen?*“ wäre der Appell klar, und Herr Becker hätte entsprechend reagieren können. Werden Appelle also direkt ausgesprochen, so hat Ihr Gesprächspartner die Chance zu verstehen, was Sie von ihm erwarten.

Die Verwendung offener Appelle setzt allerdings einige Grundhaltungen voraus, die gerade in der Kommunikation im Unternehmen nicht einfach zu realisieren sind. Der Sender muss: mit sich selbst klar sein, d. h. selbst genau wissen, was er will, den Appell mit Informationscharakter ausstatten, d. h. überhaupt den Wunsch haben, den anderen zu informieren, die Verantwortung dem Empfänger überlassen, dem Appell nachzukommen oder nicht nachzukommen.

Nach Schulz von Thun besteht zudem die Gefahr einseitiger Empfangsgewohnheiten, die zu Kommunikationsstörungen führen können. Hat eine Person beispielsweise ein sehr großes Appell-Ohr, wird sie im besonderen Maße auf Wünsche des Gegenübers eingehen und sich auf Dauer damit unwohl fühlen.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Röhner/Schütz (2020), S. 33.

Wir fassen mit dem Merkwort **BASS** zusammen:

Beziehungsseite:	<i>Wie</i> ich zu dir stehe
Appellseite:	<i>Wozu</i> ich Dich veranlassen möchte
Selbstmitteilungsseite:	<i>Was</i> ich von mir mitteile
Sachseite:	<i>Worüber</i> ich Dich informiere

### 7.4.3 Die Maximen der Kommunikation nach Grice

Das Modell von Paul GRICE gehört zu den intentionsorientierten Modellen. Nach GRICE kommt Kommunikation nur zustande, wenn die Beteiligten ein Interesse am Gespräch haben. Unabhängig von Kommunikationsziel sollten beide Gesprächspartner ihre Botschaft so vermitteln, dass man einander versteht. Nur dann ist es möglich, dass das jeweilige Kommunikationsziel erreicht wird.

Als allgemeines, den Maximen vorangestelltes Prinzip sieht er das Kooperationsprinzip: „Mache deinen Gesprächsbeitrag jeweils so, wie es von dem akzeptierten Zweck oder der akzeptierten Richtung des Gesprächs, an dem du teilnimmst, gerade verlangt wird“.<sup>58</sup> Nach GRICE kann dieses übergeordnete Prinzip eingehalten werden, wenn man sich als Gesprächspartner an folgenden Maximen orientiert:<sup>59</sup>

1. Maxime der Quantität
  - Mache deinen Beitrag so informativ wie (für die gegebenen) Gesprächszwecke nötig.
  - Mache deinen Betrag nicht informativer als nötig.
2. Maxime der Qualität
  - Sage nicht, was du für falsch hältst.
  - Sage nichts, wofür Dir angemessene Gründe fehlen.
3. Maxime der Relevanz
  - Sei relevant (Anmerkung des Autors: Sage nichts, was nicht zum Thema gehört).
4. Maxime der Modalität<sup>60</sup>
  - Vermeide Dunkelheit des Ausdrucks
  - Vermeide Mehrdeutigkeit
  - Sei kurz! (vermeide unnötige Weitschweifigkeit)
  - Der Reihe nach!

---

<sup>58</sup> Vgl. Grice (1979), S 248.

<sup>59</sup> Vgl. Grice (1979), S 249 f.

<sup>60</sup> Mit Modalität meint Grice an dieser Stelle die Art und Weise, wie etwas gesagt wird.

Nach RÖHNER/SCHÜTZ bildet die Einhaltung dieser Maximen wohl eher ein Ideal ab als die Realität.<sup>61</sup> Menschen neigen dazu, zu lügen<sup>62</sup> (Verletzung der Maxime der Qualität), Informationen mehr aususchmücken, als für das Verständnis des anderen notwendig (Verletzung der Maxime der Quantität), abschweifend vom Thema andere Themen anzusprechen (Verletzung der Relevanz), ausschweifend zu berichten (Maxime der Modalität).

### **Beispiel 7:6: Verletzung der Konversationsmaximen**

Gesprächspartner A möchte die Information haben, ob es der gemeinsamen Bekannten B, die an Grippe erkrankt ist, schon besser geht. Gesprächspartner C berichtet in diesem Zusammenhang, dass es ihr vermutlich schon besser geht, dass es ihr aber noch besser ginge, wenn sie nicht rauchen würde (Verletzung der Maxime der Quantität – Mache Deinen Beitrag nicht informativer als nötig!), dass er auch von ihrer Hausärztin nichts hält (Verletzung der Maximen der Qualität und Relevanz – Sage nichts, was nicht zum Thema gehört!) und dass er selbst schon vor Jahren das Rauchen und Trinken aufgegeben habe (Verletzung der Maxime der Modalität – Sei kurz!)

GRICE geht in seinem Model davon aus, dass Menschen grundsätzlich bestrebt sind, diese Maximen intuitiv, weil ja i. d. R. nicht bekannt, einzuhalten. Und, dass die Gesprächspartner unterstellen, dass der jeweils andere die Maximen befolgt. Im obigen Beispiel wird noch einmal deutlich, dass das Grice'sche Kommunikationsmodell eher ein normatives Modell darstellt, das zwar das Bestreben von Menschen, sich an diese Maximen zu halten, unterstellt, in der Realität die Maximen jedoch i. d. R. nicht eingehalten werden.

## **7.4.4 Regeln für eine gelungene Kommunikation nach Rogers**

Wie kann es einer Person gelingen, sich in einer bestimmten Situation in ihren Gesprächspartner hineinzusetzen und ihn dadurch besser zu verstehen? Der US-amerikanische Psychologe und Psychotherapeut Carl Ranson ROGER hat im Rahmen der von ihm entwickelten klientenzentrierten Gesprächstherapie einige Möglichkeiten dargestellt, wie diese Perspektivübernahme verwirklicht werden kann. ROGER geht es dabei von der Grundannahme aus, dass jeder Mensch nach Autonomie und Selbstverwirklichung strebt und wir ihn (dem Klienten, Mitmenschen, Kollegen, Kunden etc.) dabei durch folgende Verhaltensmerkmale unterstützen können und dadurch zu einer guten Kommunikation gelangen<sup>63</sup>:

1. Emotional positive Wertschätzung
  - Der Patient bzw. Gesprächspartner wird in seinen Meinungen und Gefühlen bedingungslos akzeptiert; ich fälle kein Werturteil über ihn.
2. Echtheit (Kongruenz) im Verhalten
  - Ich versuche, gegenüber dem Gesprächspartner kongruent zu bleiben; meine Gestik und Mimik und meine Äußerungen entsprechen meinem tatsächlichen Empfinden.

---

<sup>61</sup> Röhner/Schütz (2020), S. 35.

<sup>62</sup> ebd.

<sup>63</sup> Vgl. Röhner/Schütz (2020), S. 37 f.

### 3. Empathie (Einführendes Verstehen, Spiegeln)

- Ich versuche, die Welt mit den Augen meines Gesprächspartners zu sehen, d. h., das Erleben des Gesprächspartners mit allen Wünschen, Ängsten und Motiven zu verstehen.

Empathie fokussiert am stärksten darauf, wie die Perspektive anderer erfolgreich übernommen werden kann und ist insofern für eine gelungene Kommunikation besonders relevant. Sie besteht aus zwei Komponenten: Zum einen, sich in den anderen hineinzusetzen und seine Gedanken und Gefühle zu verstehen, zum anderen, dem Gegenüber mitzuteilen, was man verstanden hat. Damit überprüft man zum einen, ob man den anderen richtig verstanden hat, zum anderen fühlt sich der Gesprächspartner verstanden und hat so die Möglichkeit, sich klar zu werden über das, was er denkt und fühlt.

#### **Beispiele 7.7: Wertschätzendes Verstehen**

- Projektleiter zum Vorgesetzten:  
„Das kann doch wohl nicht sein, dass Sie ständig an mir vorbei direkt an meine Mitarbeiter (Anmerkung: die Mitarbeiter des Projektteams) gehen und Anweisungen erteilen!“

Vorgesetzter zum Projektleiter:

„Das heißt, Sie fühlen sich von mir hintergangen. Ihre Autorität als Projektleiter ist gefährdet.“  
Projektleiter: „Ja, genau!“

- Mitarbeiter ärgerlich zum Vorgesetzten:  
„Immer kritisieren Sie nur an mir herum!“

Vorgesetzter zum Mitarbeiter:

„Sie meinen, ich sehe nur das Negative Ihrer Arbeit. Die Anerkennung für gute Leistungen kommt zu kurz und das macht sie traurig oder sauer?“

Mitarbeiter: „Ja!“

#### **Beispiele 7-8: Kein wertschätzendes Verstehen**

- Mitarbeiter ärgerlich zum Vorgesetzten:  
„Immer kritisieren Sie nur an mir rum!“

Vorgesetzter zum Mitarbeiter:

Antwortvariante 1: „Nehmens Sie's mal nicht so schwer, ich behandle alle Mitarbeiter gleich schlecht!“ (negatives Trösten)

Antwortvariante 2: „Sie müssen nicht so empfindlich sein, mein Lieber!“ (Abwertung der Gefühle des Mitarbeiters)

Antwortvariante 3: „Das sagen Sie ja jetzt nur, weil Sie so große Probleme in der Familie haben!“ (Manipulative Deutung des Grundes der Mitarbeiteraussage)

Antwortvariante 4: „Sie reagieren doch nur so negativ, weil Ihre Kollegin von mir befördert wurde.“ (Unterstellung)

Als Leser werden Sie sich jetzt möglicherweise fragen, was im Gespräch nach dem „Spiegeln“ der Gefühle und Meinungen des Gesprächspartners passiert? Noch ist keine Lösung in Sicht. Im weiteren Gesprächsverlauf kommen, deshalb weitere „Gesprächsmethoden“ zum Tragen, beispielsweise offene Fragen.

### **Beispiel 7-9: Offene Fragen und Spiegeln zur Problemlösung**

Projektleiter: „Das kann doch wohl nicht wahr sein, dass Sie ständig an mir vorbei direkt an meine Mitarbeiter gehen und Anweisungen erteilen!“

Vorgesetzter: „Das heißt, Sie fühlen sich von mir hintergangen. Ihre Autorität als Projektleiter ist gefährdet.“ (Spiegeln)

Mitarbeiter: „Ja, genau. Außerdem führen widersprüchliche Anweisungen zu Problemen im Projekt und zu Irritationen bei den Projektmitarbeitern.“

Vorgesetzter: „Dann gibt es darüber hinaus das Problem, dass die Mitarbeiter unsicher werden, welchen Anweisungen sie Folge leisten sollen?“ (Spiegeln)

Mitarbeiter: „Ja, das ist auch ein erhebliches Problem!“

Vorgesetzter: „Wie stellen Sie sich die Lösung des Problems vor?“ (Offene Frage)

Mitarbeiter: „Dass Sie nur während meiner Abwesenheit, z. B. im Urlaub, meine Aufgabe übernehmen oder in definierten Ausnahmesituationen, z. B. im Havariefall.“

Vorgesetzter: „Das heißt, wir vereinbaren, dass ich nicht mehr direkt Anweisungen an Ihre Mitarbeiter erteile, und würden jetzt einmal die Situationen definieren, in denen ich ausnahmsweise an die Mitarbeiter Anweisungen erteilen kann. Und Sie kommunizieren diese Regelungen dann an die Mitarbeiter?“ (Spiegeln)

Mitarbeiter: „Ja gern.“

Die Grundannahmen Rogers über erfolgreiche Kommunikation basieren auf seinen therapeutischen Erfahrungen sowie systematischen Beobachtungen. Die heutige Psychotherapieforschung belegt die Bedeutung der Grundannahmen für den Therapieerfolg und Gesprächserfolg.<sup>64</sup>

## **7.4.5 Das Kommunikationsmodell nach Watzlawick**

Das Modell von WATZLAWICK gehört zu den dialogorientierten Modellen. Im Vergleich zum eher statischen Sender-Empfänger-Modell betont WATZLAWICK die Bedeutung von Dynamik und Interaktivität im Kommunikationsprozess. Kommunikation läuft nach WATZLAWICK nicht linear ab, sondern kreisförmig. „So sind nicht nur die Reaktionen einer Person B auf die Worte

---

<sup>64</sup> Vgl. Röhner/Schütz (2020), S. 37 f.

einer Person A bedeutsam, sondern auch die Rückwirkung, die die Reaktion von B dann auf A hat.“<sup>65</sup>

WATZLAWICK postuliert in seinem Modell fünf Grundregeln (Axiome) der Kommunikation<sup>66</sup>:

Regel 1:

Man kann nicht nicht kommunizieren. Dieser Grundsatz der Kommunikation ist sicherlich die bekannteste Regel. So besteht Kommunikation, wie wir bereits wissen, keineswegs nur aus Worten, sondern auch aus paraverbalen Anteilen (Tonfall, Schnelligkeit oder Langsamkeit, Pausen, Lachen, Seufzen), der Gestik (Körpersprache) und Mimik (Gesichtsausdruck) - kurzum, Verhalten jeder Art. „Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen haben alle Mitteilungscharakter: Sie beeinflussen andere, und diese anderen können ihrerseits nicht nicht auf diese Kommunikation reagieren und kommunizieren damit selbst.“<sup>67</sup>

Regel 2:

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. Jede Nachricht besteht aus Informationen und einen weniger augenfälligen, jedoch ebenso wichtigen Aspekt, dem Beziehungsaspekt. Wenn wir mit Menschen interagieren, übermitteln wir Informationen bzw. Inhalte und der Beziehungsaspekt bestimmt, wie der Inhalt einer Botschaft zu verstehen ist. In jeder Aussage, die wir machen, kommt auch zum Ausdruck, wie der Sender die Beziehung zwischen sich und dem Empfänger sieht.<sup>68</sup>

Regel 3:

Die Interpunktion von Ereignisfolgen oder Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung. Die Kommunikationsforschung versteht unter „Interpunktion“ subjektiv empfundene und willkürlich gewählte Ausgangspunkte innerhalb eines ununterbrochenen Austausches von Mitteilungen. Handlung lässt sich als Reaktion auf eine vorausgehende Handlung verstehen. Demnach reagiert jeder auf den anderen und beeinflusst ihn dann wieder. Was dabei Ursache und was Wirkung ist, liegt in der subjektiven Interpretation der Kommunikationspartner, sodass die menschliche Kommunikation als eine zirkuläre Verhaltenskette zu verstehen ist, die keinen Anfangspunkt kennt. Das heißt, wir legen auf bestimmte Ergebnisse besonderen Wert und betrachten diese gewissermaßen als Ursache und Auslöser für weitere Ergebnisse, die für uns daraus folgen.<sup>69</sup>

Wenn wir eigenes Verhalten mit dem Verhalten anderer entschuldigen oder erklären, können hieraus Interaktionsstörungen entstehen, die unweigerlich zu den typischen gegenseitigen Vorwürfen führen.

---

<sup>65</sup> Röhner/Schütz (2020), S. 38.

<sup>66</sup> Vgl. Küppers (2022), S. 283 ff.

<sup>67</sup> Vgl. Watzlawick et al. (2007), S. 51.

<sup>68</sup> Vgl. Röhner/Schütz (2020), S. 285 f.

<sup>69</sup> Vgl. Röhner/Schütz (2020), S. 288.

Regel 4:

Kommunikation ist analoger und digitaler Natur. WATZLAWICK unterscheidet zwischen der analogen und der digitalen Kommunikation. Unter digitaler Kommunikation versteht WATZLAWICK die verbale Kommunikation, d. h. die Verwendung von „objektiven“ Wörtern und Sätzen, die sich auf bestimmte Sachverhalte beziehen. Sie vermitteln Informationen und lassen wenig Spielraum für die Deutung einer Nachricht. Die analoge (nonverbale) Kommunikation stellt die subjektive Komponente der Kommunikation da. Sie berücksichtigt die Beziehungsebene, die konkrete Situation und die Gestik und Mimik der Gesprächspartner. Mit der analogen Kommunikation wird dem Gesprächspartner etwas „zwischen den Zeilen“ mitgeteilt. Beide Kommunikationsformen sollten sich nicht widersprechen.

Regel 5:

Kommunikation ist symmetrisch und komplementär. Bei einer symmetrischen Beziehungsform beruht die Beziehung der Partner auf Gleichheit. Ein Beispiel dafür sind Geschäftspartner. Sie befinden sich gewissermaßen auf Augenhöhe zueinander. Beide Gesprächspartner geben sich Mühe, Ungleichheiten untereinander zu minimieren. Sie verhalten sich gleichberechtigt und ihre Interaktion ist daher symmetrisch. In einer komplementären Beziehung bestimmen unterschiedliche Verhaltensweisen den Interaktionsprozess, die sich oftmals in einer Hierarchie in etwa von Bildungsgrad oder beruflicher Position ausdrücken. Dann veranschlagt einer der Gesprächspartner für sich einen höheren Kommunikationsstatus als der jeweils andere. Hierbei kommen oftmals Faktoren wie Macht, Kontrolle, aber auch Antipathien ins Spiel. Sind die Gesprächspartner nicht gleichberechtigt, aus welchen Gründen auch immer, so verläuft die Kommunikation komplementär. „Symmetrische Beziehungen zeichnen sich somit durch Streben nach Gleichheit und Verminderung von Unterschieden zwischen den Partnern aus, während komplementäre Interaktionen auf sich gegenseitig ergänzenden Unterschiedlichkeiten basieren.“<sup>70</sup>

### 7.4.6 Die Transaktionsanalyse nach Berne

Die Transaktionsanalyse (TA) nach Eric BERNE gehört zu den dialogorientierten Kommunikationsmodellen und ist eine der bekanntesten theoretischen Ansätze zum Verständnis von Kommunikation.<sup>71</sup> Auslöser der Entwicklung des TA war die Unzufriedenheit von BERNE mit dem damals vorherrschenden Therapiebetrieb. Er hat mit der TA eine Methode entwickelt, die die damaligen psychotherapeutischen Gespräche effizienter gestaltet und auch für Laien verständlich ist. Er sorgte für eine weltweite Verbreitung seiner Methode, und sie wurde auf diesem Wege auch für die Anwendung im Management, in der Wirtschaftskommunikation und Teamentwicklung interessant.<sup>72</sup> So gilt die TA als ein für alle verständliches und anwendbares Hilfsmittel, Gespräche – welcher Art auch immer – erfolgreich zu führen. Dies gelingt, indem sowohl über eigene als auch über fremde Verhaltensweisen nachgedacht wird.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Röhner/Schütz (2020), S. 291 f.

<sup>71</sup> Vgl. Franken (2010), S. 157.

<sup>72</sup> ebd.

<sup>73</sup> Weisbach/Sonnen-Neubacher (2012), S. 93.

Reizwörter an ganz bestimmten Stellen eines Gesprächs legen schon im Vorhinein fest, ob der Gesprächsverlauf positiv oder negativ sein wird. Um Gesprächen einen konstruktiven Verlauf zu geben, ist eine Bewusstwerdung über eigene Verhaltensweisen Voraussetzung. Nur über die kritische Auseinandersetzung mit eigenem Verhalten können eingefahrene Verhaltensmechanismen erkannt und Verhaltensalternativen entwickelt werden, die helfen, kritische Gesprächssituationen objektiv zu klären. Dies spielt insbesondere im Zusammenhang mit einer erfolgreichen Konfliktbewältigung eine große Rolle.

Die TA geht davon aus, dass die Grundlagen für individuelles Erleben und Verhalten bereits in der frühen Kindheit gelegt werden. Infolgedessen sind in jedem Menschen unterschiedliche Persönlichkeitsanteile vorhanden, die als „Ich-Zustände“ am Kommunikationsprozess beteiligt sind.

### Was sind „Ich-Zustände“?

#### Einführendes Beispiel 7.10: Reaktion des Vorgesetzten auf Zuspätkommen des Mitarbeiters

Mitarbeiter Hastig kommt eine halbe Stunde zu spät ins Büro. Er sieht müde und abgespannt aus. Sein Chef wartet schon ungeduldig auf ihn, da er bei einer wichtigen Besprechung erwartet wurde. Diese hat bereits begonnen.

Wie kann sich jetzt der Vorgesetzte verhalten; wie kann er reagieren?

Möglichkeit a) *„Abends feiern und morgens zu spät zur Arbeit kommen. Sie sollten sich einmal Gedanken über Ihre Arbeitshaltung machen, Herr Hastig!“*

Möglichkeit b) *„Ich sehe, Ihnen geht es nicht gut. Glauben Sie, dass Sie die Besprechung durchhalten werden?“*

Möglichkeit c) *„Das ist ja mal wieder typisch! Und ich kann uns wieder rausreißen!“*

Möglichkeit d) *„Ich bin stinksauer, Herr Hastig. Auf Ihre Ausrede bin ich gespannt!“*

Möglichkeit e) *„Was ist passiert?“*

Möglichkeit f) *„Wie regeln wir das jetzt am besten?“*

Es sind sicherlich noch viele weitere Antworten möglich. Aber allein aus diesen Beispielen wird deutlich, dass in dem Vorgesetzten je nach Antwort etwas anderes vorgegangen sein muss.

Er befand sich sozusagen in verschiedenen Ich-Zuständen, bzw. unterschiedliche Ich-Zustände setzten sich durch.

Unter einem **Ich-Zustand** verstehen wir einen Bewusstseinszustand, den wir auch als „Stimmung“ bezeichnen können. Er beeinflusst unser Denken, Fühlen und Handeln und wird je nach Situation von Werten, Normen, wertfrei verarbeiteten Erfahrungen und Informationen sowie

durch Gefühle ausgelöst. Ich-Zustände sind nicht nur an den Worten, sondern auch an der ganzen Körpersprache zu erkennen.

Betrachten wir noch einmal Beispiel 7.10, so können wir folgende Ich-Zustände feststellen:

Hinter den Reaktionen a) und b) versteckten sich **moralisierende** bzw. **unterstützende/fürsorgliche** Aspekte.

Die Reaktionen c) und d) waren in erster Linie gefühlsbetont.

Die Reaktionen e) und f) dienten eher der Informationssammlung und Lösungssuche.

BERNE geht in seinen Überlegungen nun davon aus, dass in jedem von uns drei Persönlichkeitszustände vorhanden sind und sich (als jeweilige Ich-Zustände) zu Wort melden können.

Diese drei Ich-Zustände sind:

- Das Eltern-Ich (EL)
- Das Erwachsenen-Ich (ER)
- Das Kindheits-Ich (K)

### Erläuterung der einzelnen Ich-Zustände

*Das Eltern-Ich (gelerntes Lebenskonzept)*

Im Eltern-Ich ist all das enthalten, was uns von den Eltern einst übermittelt und von uns übernommen wurde: Werte, Normen, Verbote, Gebote, Hilfen. Diese in der frühen Kindheit gelernten Inhalte bestimmen unser Verhalten auch in der Gegenwart automatisch.

Das Eltern-Ich lässt sich in zwei Aspekte untergliedern (vgl. Abbildung 7-3): Entweder zeigt es sich **moralisierend/kritisch** oder aber **unterstützend/fürsorglich**:

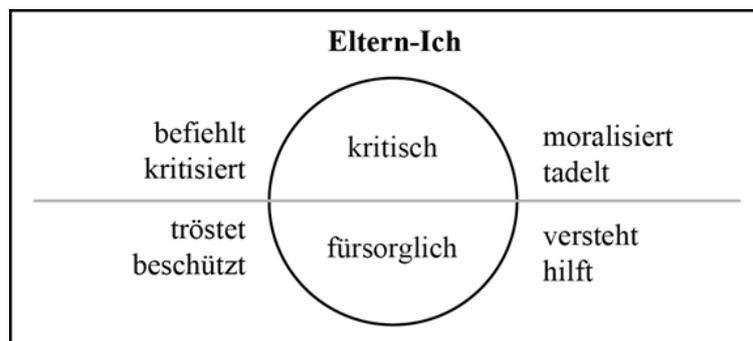


Abbildung 7-3: Das Eltern-Ich

Das **kritische** Eltern-Ich ist der Ich-Zustand, der zurechtweist, befiehlt, moralisiert, bewertet, verurteilt, verallgemeinert, schulmeistert. Typische Ausdrucksformen sind:

- „So geht das aber wirklich nicht ...“

- „Wie oft habe ich Ihnen schon gesagt ...?“
- „Strengen Sie sich mal ein bisschen an!“
- „Sie dürfen nie vergessen ...“
- „Zu meiner Zeit ...“

Das kritische Eltern-Ich ist ein sehr schlechter Problemlöser, da es sich nur mit dem befasst, was passiert ist. Nicht die Lösung eines Problems steht im Vordergrund, sondern die Suche nach einem Schuldigen.

So haben Gespräche mit Mitarbeitern auf der Basis dieses Persönlichkeitszustandes wertenden und befehlenden Charakter. Kooperative Zusammenarbeit wird dadurch erschwert, dass durch strafenden Tonfall eine überlegene Vorgesetzten-Rolle dokumentiert wird.

Das **unterstützende** Eltern-Ich dagegen ist der Ich-Zustand, der hilft, rät, tröstet, beschützt, versteht, ausgleicht, ermutigt.

Typische Ausdrucksformen sind:

- „Machen Sie sich keine Sorgen ...!“
- „Ich mach das schon ...!“
- „Seien Sie vorsichtig ...!“
- „Kopf hoch, es wird schon wieder werden ...!“
- „Kann ich Ihnen irgendwie behilflich sein ...?“

Ein Vorgesetzter, der aus diesem Ich-Zustand heraus handelt, kümmert sich menschlich um seine Mitarbeiter. Gespräche werden verständnisvoll und sehr geduldig geführt. Nachteil: Da das unterstützende und fürsorgliche Eltern-Ich bemüht ist, den anderen vor körperlichem und/oder seelischem Schaden zu bewahren, kann es jedoch leicht passieren, dass das notwendige Sammeln von eigenen Erfahrungen erschwert wird.

#### *Das Erwachsenen-Ich (überdachtes, kontrolliertes Lebensprinzip)*

Die Entfaltung des Erwachsenen-Ich ist ein Prozess, der sich bei der Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit zeigt und sich bis zum Lebensende hinzieht. Dies unterscheidet das Erwachsenen-Ich vom Eltern-Ich und dem Kindheits-Ich, da letztere i.d.R. am Lebensanfang fertig ausgebildet werden und erfahrungsgemäß das Verhalten wesentlich stärker beeinflussen.

Das Erwachsenen-Ich untersucht und bewertet die Tatsachen der gegenwärtigen Realität (des „Hier“ und „Jetzt“). Dabei geht es sachlich, nüchtern, leidenschaftslos vor. Es sammelt objektiv Informationen, prüft sie, wägt sie ab, um dann eine sachliche Entscheidung zu treffen, siehe folgende Abbildung 7-4.

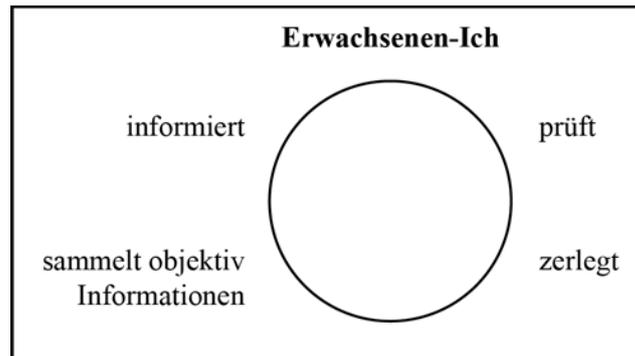


Abbildung 7-4: Das Erwachsenen-Ich

Anstöße aus dem Eltern- und Kindheits-Ich werden kritisch geprüft und, wenn nötig, neugestaltet. Wenn das Erwachsenen-Ich aus uns heraustönt, so klingt es informierend, zerlegend, um Auskunft ersuchend. Typische Ausdrucksformen sind:

- „Wie sind diese Kosten entstanden?“
- „Wann könnte der Bericht fertig sein?“
- „Aus welchem Grunde hat sich die Abfahrt verzögert?“

Das Erwachsenen-Ich ist ein guter Problemlöser, da es regulativen Charakter besitzt: Es kann die anderen Zustände bewusst steuern. So ist das Ziel der TA, das Erwachsenen-Ich so zu stärken, dass der Mensch in jeder Situation frei entscheiden kann, aus welchem Ich-Zustand heraus er reagieren will. Für einen Vorgesetzten ist es besonders wichtig, dieses Ziel der TA zu verwirklichen. Er ist dann in der Lage, gerecht und der Situation angepasst zu handeln. Gespräche werden auf der Basis dieses Persönlichkeitszustandes sachlich ruhig geführt, und es herrscht eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Kooperative Zusammenarbeit wird dadurch ermöglicht.

#### *Das Kindheits-Ich (gefühltes Lebenskonzept)*

Das Kindheits-Ich beinhaltet die Gefühle und Reaktionen von „damals“. Egal wie alt, würdig oder souverän wir auch immer sind, in jedem von uns steckt noch ein „Dreikäsehoch“ mit all den Verhaltensweisen, die Kinder gewöhnlich zeigen.

Auch das Kindheits-Ich lässt sich in zwei Aspekte untergliedern: es kann sich „natürlich“ oder „angepasst“ zeigen:

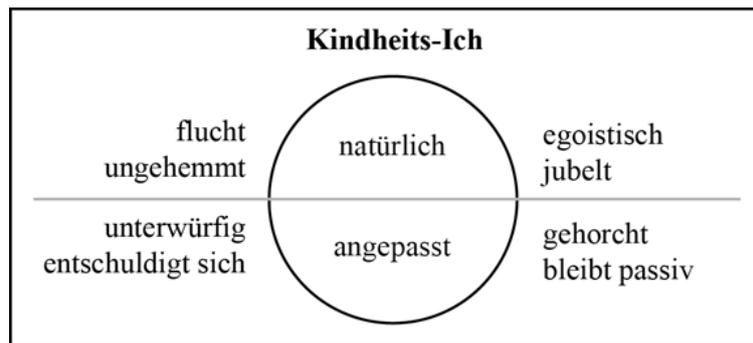


Abbildung 7-5: Das Kindheits-Ich

Im **natürlichen** Kindheits-Ich werden alle Gefühle und Impulse unzensiert geäußert. Es lacht, jubelt, flucht, faulenz, hat Spaß, ist egoistisch, rebellisch, aggressiv, wütend, spontan und hemmungslos – kurz: es handelt frei, überlegt nicht lange, sondern sagt es oder holt es sich.

Typische Ausdrucksformen sind Worte wie:

- „Das ist ja super! Wahnsinnig ...!“
- „Juchuu ...!“
- „Toll ...!“
- „Lassen Sie mich doch in Ruhe ...!“

Mit Hilfe dieses Persönlichkeitszustandes leistet der Vorgesetzte einen positiven Beitrag für das Zusammenarbeiten, indem er seinen Mitarbeitern Spaß an der Arbeit vermittelt. Häufig ist es leider so, dass offene, natürliche Reaktionen nicht in das Rollenverständnis eines Vorgesetzten hineinpassen. Jeder Vorgesetzte sollte sich jedoch um spontane und kreative Verhaltensweisen (z. B. spontane Begeisterung, Lob) bemühen. Dies sorgt bei den Mitarbeitern für mehr Arbeitszufriedenheit und Freude an der Arbeit.

Anders sieht es im **angepassten** Kindheits-Ich aus. Wenn jemand in diesem Zustand ist, versucht er sich wie "Mamas Liebling" zu benehmen. Es wird das getan, was von ihm erwartet wird, gehorcht, hat permanent Angst, etwas falsch zu machen, ist höflich, unterwürfig und bleibt passiv.

Typische Ausdrucksformen:

- „Entschuldigung, es kommt nicht wieder vor.“
- „Natürlich, selbstverständlich ...“
- „Es tut mir leid ...!“
- „Was sollte ich denn machen?“

Eine angepasste Kind-Haltung kann nicht mit den Aufgaben eines Vorgesetzten in Einklang gebracht werden. Er sollte selbstbewusst und zielstrebig seine Mitarbeiter führen und nicht in die Rolle eines „Ja-Sagers“ verfallen.

### Was ist eine Transaktion?

Bis jetzt haben wir uns darauf beschränkt herauszufinden, aus welchem Ich-Zustand eine Aussage kommen kann. Eine Transaktion geht nun einen Schritt weiter. Sie setzt einen Austausch zwischen zwei Personen voraus und besteht aus einem Reiz (Transaktionsreiz, z. B. eine Frage) und einer Reaktion (Transaktionsantwort).

Auf die Frage:

„Wo liegt die Akte XY?“ kann es beispielsweise drei Antworten geben:

1. „Im dritten Regal oben rechts“.
2. „Sehe ich so aus, als ob ich das wüsste?“
3. „Wenn Sie ein bisschen mehr Ordnung halten würden, wüssten Sie es jetzt.“

Ziel einer Transaktionsanalyse ist es jetzt herauszufinden, welcher Ich-Zustand für den Reiz und welcher Ich-Zustand für die Antwort verantwortlich war. Die Analyse von Transaktionen unter Zuhilfenahme der Ich-Zustände ermöglicht dem Vorgesetzten, ein Gespräch für alle Beteiligten zur größtmöglichen Zufriedenheit zu führen.

Es gibt drei Arten von Transaktionen, die wir mit anderen haben können:

1. Die parallele Transaktion
2. Die Überkreuz-Transaktion
3. Die verdeckte Transaktion

### Die parallele Transaktion

Von einer parallelen Transaktion ist die Rede, wenn der Empfänger einer Nachricht aus **demselben** Ich-Zustand heraus reagiert, in dem er angesprochen wurde. Der Gesprächsverlauf ist vorhersehbar, ohne Überraschungen.

### Einführendes Beispiel 7.11: Die Akte XY I

1. „Wo ist die Akte XY?“
2. „Drittes Regal rechts oben.“

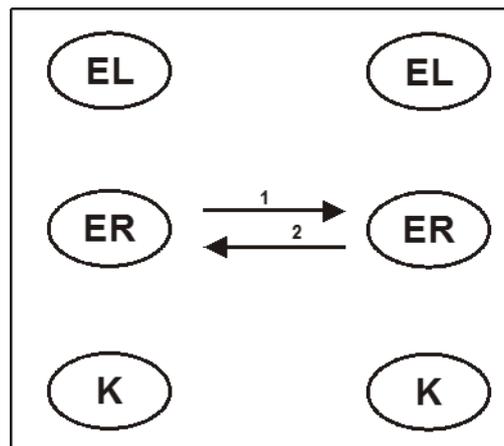


Abbildung 7-6: Parallele Transaktion

Solange Reiz und Reaktion parallel verlaufen, kann die Kommunikation unbegrenzt und konfliktfrei weiterlaufen. Geht es um einen Gesprächsfortschritt im Sinne von sachlichem Informationsaustausch und konstruktiver Problemlösung, so sind ausschließlich Parallel-Transaktionen im Erwachsenen-Ich weiterführend. Bei den anderen Parallel-Transaktionen kann es lediglich zu einem guten Gesprächsklima bzw. Kontakt kommen: man sendet sozusagen „auf einer Welle“.

### Die Überkreuz-Transaktion

Es handelt sich um eine Überkreuz-Transaktion, wenn der Empfänger aus einem **anderen**, vom Sender unerwarteten, Ich-Zustand heraus reagiert, als in dem er angesprochen wurde. Das ursprüngliche Thema ist damit beendet.

### Einführendes Beispiel 7.12: Die Akte XY II

1. „Wo ist die Akte XY?“
2. „Wenn Sie nicht immer so unordentlich wären, dann wüssten Sie es.“

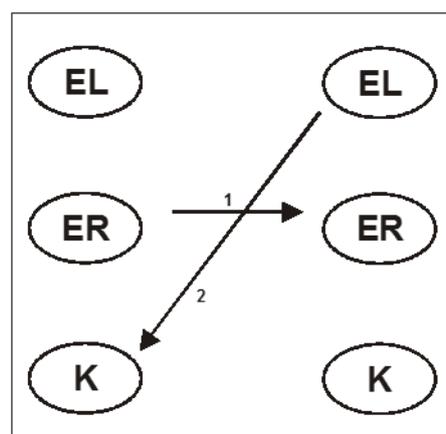


Abbildung 7-7: Die Überkreuz-Transaktion

Da der Empfänger die Erwartungen des Senders nicht erfüllt, kommt es zu Enttäuschungen und Konflikten.

Wird der Sender mit einer Überkreuz-Transaktion konfrontiert, so ist es hilfreich, diesem ungünstigen Gesprächsverlauf ein bisschen die Schärfe zu nehmen:

- Anstatt auf unerbetene Ratschläge ablehnend zu reagieren, sich bei seinem Gesprächspartner erst einmal bedanken, dass er einem helfen will.
- Bei der Bitte um Hilfe nicht gleich fragen, was und warum er helfen soll, sondern erst dem anderen signalisieren, dass man gerne helfen würde.

### Die verdeckte Transaktion

Diese Art der Transaktion ist sehr schwierig zu durchschauen, da die Absicht des Senders nicht klar zu erkennen ist. Hinter einer scheinbar offenen Botschaft versteckt sich eine unausgesprochene: es wird etwas anderes gesagt, als gemeint ist.

In dem folgenden Beispiel wird die verdeckte Transaktion durch eine gestrichelte Linie gekennzeichnet.

Die Entscheidung über das Verhalten und Vorgehen fällt nicht auf der sozialen (offenen), sondern auf der psychologischen (verdeckten) Ebene.

### Einführendes Beispiel 7.13: Die Akte XY III

1a; offen: „Herr Hurtig, ich brauche die Akte XY!“

1b; verdeckt: „Dem muss ich immer jede Kleinigkeit sagen. Kann er nicht mal mitdenken?“

2a; offen: „Ja, wenn Sie mir sagen, wo die ist!?“

2b; verdeckt: „So ein Blödsinn, immer lässt er mich flitzen. Ich bin doch nicht sein Dienstmädchen!“

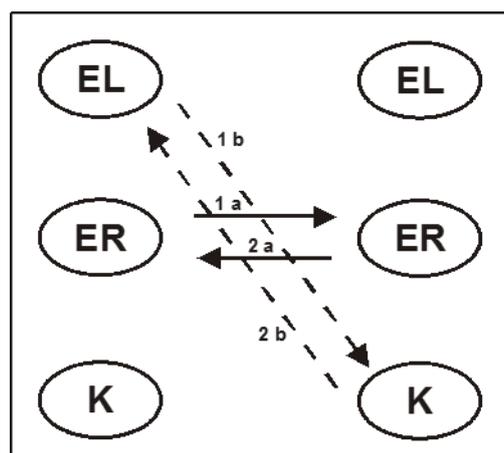


Abbildung 7-8: Die verdeckte Transaktion

Verdeckte Transaktionen werden immer dann bevorzugt, wenn der Sender nicht offen aussprechen will, was er denkt und fühlt. Vage Unterstellungen, Ironie und unterschwellige Angriffe bestimmen hier das Bild der Kommunikation. Konflikte und Missverständnisse sind somit bei einem

Gespräch, welches zunehmend aus verdeckten Transaktionen besteht, vorprogrammiert. Der Empfänger einer verdeckten Transaktion hat im Grunde nur die Möglichkeit, diese zu „durchkreuzen“. Damit ist gemeint, bei seinem Gesprächspartner nachzuhaken und zu fragen, was er mit seiner Aussage „gemeint“ hat. Eine klare Antwort zu geben, ist aber eigentlich genau das, was der Sender vermeiden wollte. Ihm wird gewissermaßen „der Wind aus den Segeln“ genommen.

Es ist sehr schwierig zu beurteilen, welcher Ich-Zustand nun gut oder schlecht ist. Tatsache ist, dass jeder Ich-Zustand seine Vor- und Nachteile hat. Für erfolgreiche Kommunikation gilt generell als erstrebenswertes Ziel, jeden Ich-Zustand der Situation angepasst zur freien Verfügung zu haben. Die Aufgabe einer Führungskraft würde in diesem Zusammenhang darin bestehen, sowohl die eigenen als auch die Ich-Zustände des Mitarbeiters zu erkennen und richtig einzuschätzen. Basierend auf diesem Wissen, ist er dann in der Lage, über angepasste eigene Verhaltensänderung auch veränderte Reaktionen bei seinen Mitarbeitern zu bewirken.

#### **7.4.7 Integratives Kommunikationsmodell nach Hargie**

Das integrative Kommunikationsmodell nach Owen HARGIE<sup>74</sup> macht drei Grundannahmen:

1. Personen handeln zielgerichtet, d. h. mit einer bestimmten Absicht.
2. Personen sind sensibel für die Folgen ihres Handels bzw. ihrer Kommunikation.
3. Personen verändern nachfolgende Handlungsschritte basierend auf den erhaltenen Informationen.

Im Fokus des Modells steht die Kommunikation zwischen **zwei** Personen, die durch sechs Komponenten bestimmt wird (vgl. Abbildung 7-9, eigene Darstellung):

---

<sup>74</sup> Vgl. Hargie/Marshall (1986), S. 29 ff.

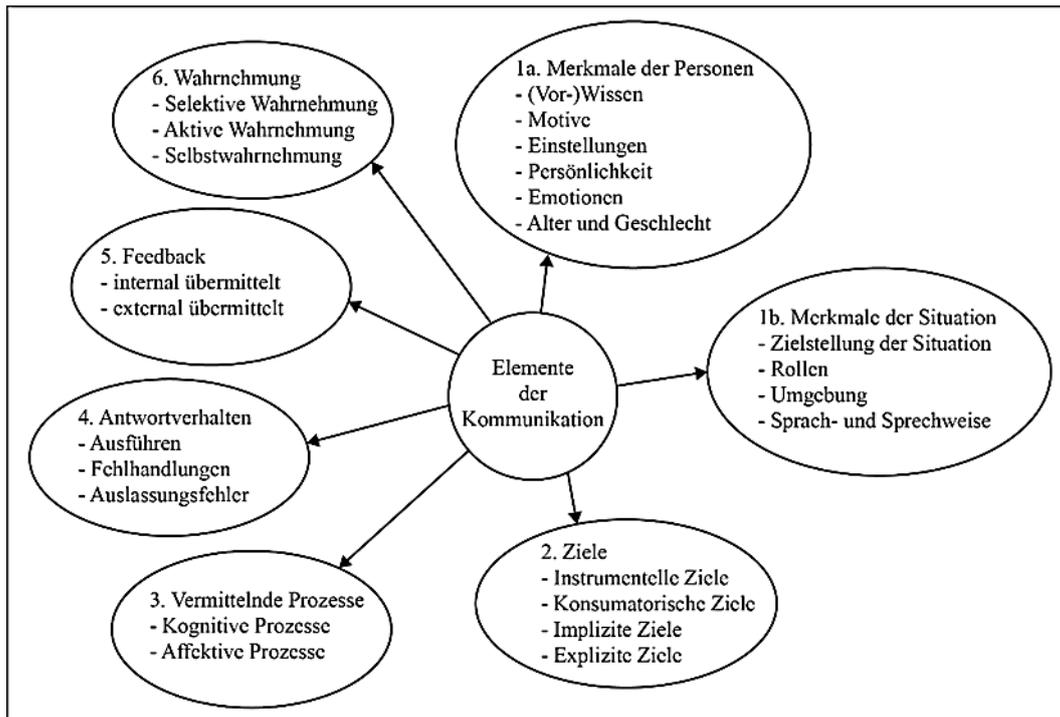


Abbildung 7-9: Integratives Kommunikationsmodell nach Hargie

Als Kommunikation wird der dynamische Prozess der gegenseitigen Beeinflussung angesehen, des Agierens und Reagierens auf die Reaktionen bzw. Handlungen des Gesprächspartners.

Im Folgendem sollen die Komponenten, die diese dyadische Kommunikation beeinflussen, erläutert werden.<sup>75</sup>

### 1. Komponente: Merkmale der Person und Situation

Zu den Merkmalen der Person gehört das generelle **Wissen** über die Funktionsweise der Welt sowie Wissen über Personen und Umstände.

#### Beispiel 7.14: Hintergrundwissen zum Gesprächspartner

Ich bemerke bei meinem Gesprächspartner ein aggressives Verhalten. Ich weiß aber auch, dass er in extremer Weise unter Phantomschmerzen seiner Beinamputation zu leiden hat. Mit diesem Wissen werde ich möglicherweise mit seinen Aggressionen umgehen können und mein Gesprächsverhalten danach ausrichten.

Ein weiteres Merkmal der Person sind deren **Motive**, die in einem Gespräch zum Tragen kommen.

<sup>75</sup> Vgl. Röhner/Schütz (2020), S. 55 ff.

### Beispiel 7.15: Bedürfnis nach Nähe macht verletzlicher

Ist für mich in einem Gespräch das Bedürfnis nach Nähe und Intimität wichtig, dann werde ich das Distanzhalten des Gesprächspartners und seine betonte Sachlichkeit verletzender empfinden, als wenn es für mich im Gespräch lediglich um einen Informationsaustausch geht.

Zu den Merkmalen einer Person gehören ebenfalls ihre Einstellungen, ihre Persönlichkeit, ihre Emotionen, ihr Alter und Geschlecht.

Die **Einstellungen** der Gesprächspartner beeinflussen ebenfalls die Kommunikation. Stellt man übereinstimmende Einstellungen fest, beispielsweise über die Geschwindigkeitsbegrenzung auf deutschen Autobahnen, dürfte der Austausch anderes verlaufen als bei konträren Positionen.

Auch **Persönlichkeitseigenschaften** haben Einfluss auf Gesprächsverhalten und damit Gespräche. Eine extrovertierte Person wird ihre Meinungen grundsätzlich vehementer vertreten als eine eher ruhige, introvertierte Person.<sup>76</sup>

**Emotionen** beeinflussen ebenfalls die Kommunikation. *Emotionsmotivierte Kommunikation* umfasst Verhalten, das von dahinterstehenden Gefühlen ausgelöst wird, *emotionsdarstellende Kommunikation* ermöglicht einen Einblick in den emotionalen Zustand einer Person, *emotionsinduzierte Kommunikation* beinhaltet Worte und Handlungen, die Emotionen in anderen hervorrufen.<sup>77</sup>

### Beispiel 7.16: Arten emotionaler Kommunikation

Mein Freund Klaus geht vor der Prüfung nervös auf und ab und signalisiert damit Prüfungsangst (emotionsdarstellende Kommunikation). Ich drücke ihm gegenüber meinen Ärger darüber aus, weil er doch aufgrund des tagelangen gemeinsamen Übens keine Angst haben sollte (emotionsmotivierte Kommunikation meinerseits). Über mein Verhalten ärgert sich wiederum Klaus massiv (emotionsinduzierte Kommunikation von Klaus, hervorgerufen durch mein Verhalten).

Das **Alter** und **Geschlecht** des Gesprächspartners spielen ebenfalls eine Rolle. Bekannt sind hier der „Babytalk“ mit kleinen Kindern, die bevormundende Art mancher Mediziner im Umgang mit Patienten („So, jetzt legen wir uns mal wieder ins Bett“) oder die Unterschiede zwischen Mann und Frau: Männer beispielsweise agieren im Vergleich zu Frauen mit größerer interpersoneller Distanz, nutzen seltener Augenkontakt und Berührungen.<sup>78</sup>

Zu den Merkmalen der Situation gehören die **Zielstruktur** (d. h. welche Ziele haben die Gesprächspartner in der Situation und durch welche Teilschritte sind diese zu erreichen?), die **Rollen** (d. h. welches Verhalten ist angemessen und wird erwartet?), die **Umgebung** (d. h. Beeinflussung der Kommunikation durch die Art des Raumes (spartanisch oder gemütlich), die Möbel, die Lichtverhältnisse etc.), die **Sprache oder Sprechweise** (z. B. hat der Gesprächspartner eher eine lockere oder „gestelzte“ Sprache, sitzt er eher steif am Tisch oder macht er es sich „bequem“?). Ebenfalls beeinflussend ist, welche Sprache oder welcher Sprachstil erwartet wird („Wollen wir

---

<sup>76</sup> Vgl. Röhner/Schütz (2020), S. 64.

<sup>77</sup> Vgl. Röhmer/Schütz (2020), S. 68.

<sup>78</sup> Vgl. Röhmer/Schütz (2020), S. 71.

einen Termin für das Folgegespräch vereinbaren?“ oder „Lass uns das nächste Date safe machen“).

## 2. Komponente: Ziele als Merkmale der Kommunikation

Eine der Grundannahmen des Modells besteht darin, dass Personen zielgerichtet agieren, d. h. konkrete Vorstellungen darüber haben, was sie erreichen wollen, welche Ziele welche Priorität haben und auf welche Art und Weise (beispielsweise durch die Art der Argumentation) diese Ziele erreicht werden können. Dabei berücksichtigen sie auch den Aufwand zur Zielerreichung, die Wahrscheinlichkeit, mit der das angestrebte Ziel auch tatsächlich realisierbar ist und letztlich den persönlichen Nutzen durch die Zielerreichung. HARGIE unterscheiden die folgenden vier Zielkategorien:

**Instrumentelle Ziele sind Mittel zum Zweck. Sie werden verfolgt, um andere Ziele zu erreichen.**

### Beispiel 7.17: Das Ziel hinter dem Ziel

Ich bitte eine Person um einen Gefallen (instrumentelles Ziel), um Sie anschließend dazu zu motivieren, mir einen noch größeren Gefallen zu erweisen (tatsächliches Ziel).

**Konsumatorische Ziele** sind Ziele, die ich unmittelbar erreichen möchte, beispielsweise einen Kollegen bitten, mir bei der Kalkulation eines Angebotes zu helfen.

**Implizite Ziele** sind Ziele, die im Gespräch nicht deutlich erkennbar sind, bisweilen selbst der jeweiligen Person nicht klar sind, während **Explizite Ziele** uns selbst zugänglich sind, von uns problemlos dargestellt und vom Gesprächspartner leicht erkannt werden können.

Die Kommunikation wird weiterhin dahingehend beeinflusst, ob die Ziele der Gesprächspartner **gleich** sind (Person A und B wollen sich beide ihr Leid über die Kollegen in der Abteilung klagen), komplementär (Person A erzählt gern ihr Leid, Person B hört gern zu) oder gegensätzlich sind (Person A möchte über Fußball reden, Person B über den letzten Urlaub).

## 3. Komponente: Vermittelnde Prozesse

Unter vermittelnden Prozessen werden die kognitiven Prozesse der Informationsverarbeitung verstanden (siehe die oben aufgeführten Sender – Empfänger Modelle) sowie die begleitenden affektiven („gefühlsmäßigen“) Prozesse. Affektive Prozesse beeinflussen beispielsweise, wo wir die Ursachen für Beziehungskonflikte sehen und somit auch, wie wir darauf reagieren.

## 4. Komponente: Antwortverhalten

Unter **Antwortverhalten** wird der Plan aufgefasst, welche Antworten eine Person auf Fragen des Gesprächspartners geben möchte, um ein Ziel zu erreichen. Typisch ist die Vorbereitung des Bewerbers, d. h. die Formulierung von Antworten auf potenzielle Fragen des Interviewers. **Fehlhandlungen** im Kommunikationsprozess sind Antworten, die man so nicht hätte geben wollen, **Auslassungsfehler** sind Antworten, die entgegen dem Plan nicht oder nur unvollständig gegeben

wurden, beispielsweise wenn ein Patient dem Arzt seine Symptome nicht oder nur unvollständig schildern kann.

## 5. Komponente: Feedback

Feedback stellt einen wesentlichen Bestandteil der Kommunikation dar. Dabei wird zwischen internal und external übermitteltem Feedback unterschieden. Internal wird ein Feedback über Rückmeldungen aus unserem Körper gegeben.

### Beispiel 7.18: Internal/External übermitteltes Feedback

Vor einem Vortrag spüre ich Herzklopfen, ich atme sehr schnell und habe einen trockenen Mund. Daraus ziehe ich die Schlussfolgerung: "Ich bin aufgeregt". External vermitteltes Feedback wird auditiv (mit dem Gehörsinn – Ohr), visuell (mit dem Sehsinn – Auge) oder taktil (mit dem Körper, durch Berührungen) aufgenommen. Während der Kommunikation verfolgen die Gesprächspartner bestimmte Ziele und versorgen durch das, was sie verbal sagen und nonverbal übermitteln, den Gesprächspartner mit Informationen, die diesem wiederum als Feedback dienen. Aus dem Gesagten und seiner emotionalen Färbung, aus Mimik und Gestik, Kopf-, Sitz-, Steh- oder Gehhaltung, Berührungen und Distanzverhalten wird über Einstellungen zum Thema oder meiner Person geschlossen.

Feedback kann für den Gesprächsverlauf aber auch auf nachfolgende Handlungen positive oder negative Wirkung haben. Kritisiert beispielsweise ein Lehrer einen Schüler, wie schlecht er Volleyball spielt, fühlt sich dieser womöglich im Gespräch gekränkt und lässt in seinen Bemühungen nach, gut Volleyball spielen zu können.

Aktuelle Befunde zeigen, dass Feedbacknehmer es bevorzugen, erst die Kritikpunkte genannt zu bekommen und dann die positiven Punkte. Auch sollte Feedback möglichst nicht in den Kategorien „gut/schlecht“, sondern eher im Hinblick auf Aspekte, die beibehalten, und solchen, die verändert („optimiert“) werden sollten, gegeben werden.<sup>79</sup>

## 6. Komponente: Wahrnehmung

Kommunikation wird ebenfalls durch unsere **Wahrnehmung** beeinflusst. Eine besondere Bedeutung hat hierbei das Phänomen der **selektiven Wahrnehmung**. Selektive Wahrnehmung bedeutet, dass wir unbewusst eine Auswahl in der Wahrnehmung treffen, beispielsweise im Gespräch den Hintergrundlärm nicht mehr mitbekommen oder wenn eine dritte Person den Raum betritt. Bisweilen lassen wir im Gespräch auch unsere Gedanken um das bisher Gesagte „schweifen“ und bekommen die weiteren Gesprächsinhalte nicht richtig mit („Hörst Du mir eigentlich noch zu?“). Darüber hinaus werden nicht alle Informationen korrekt wahrgenommen, beispielsweise wenn beide Gesprächspartner unter einem Begriff etwas anderes verstehen und es dadurch zu Missverständnissen kommt. Oder wenn Begriffen eine anderes konnotative (emotionale, assoziative) Bedeutung zugemessen wird. Das Wort „Plüschmors“ beispielsweise kann von einem Bayern als

---

<sup>79</sup> Vgl. Röhner/Schütz (2020), S. 79.

Beleidigung angesehen werden, ist aber im Plattdeutschen eher liebevoll gemeint (Plüschmors = Hummel).

Zusammenfassend werden im Modell von HARGIE sechs Bestandteile der Kommunikation unterschieden: Merkmale der Person und Situation, Ziele, vermittelnde Prozesse, Antwortverhalten, Feedback und Wahrnehmung. Während im Kommunikationsmodell von SHANNON und WEAVER noch Rauschen als Übertragungsproblem bezeichnet wurde, sind es im Modell von HARGIE Barrieren, die auf sechs Stufen den Kommunikationsprozess erschweren können.

## 7.5 Zusammenfassung

Unter Interaktion versteht man ganz generell den Austausch von Informationen untereinander, unter Kommunikation die absichtliche, gezielte Übermittlung bzw. den Austausch von Informationen.

Kommunikation kann mündlich oder schriftlich erfolgen. Die mündliche Kommunikation erfolgt über die Sprache und die nonverbale Kommunikation. Zur nonverbalen Kommunikation gehören die Körpersprache sowie weitere Ausdrucksformen der Wirkung auf andere, wie z. B. Kleidung oder Schmuck.

Weiterhin unterscheiden wir zwischen formeller Kommunikation, also den offiziellen Kommunikationswegen in Unternehmen und der informellen Kommunikation, d. h. des Zusammenkommens von Menschen unabhängig von Strukturen.

Mit Hilfe von Kommunikationsmodellen versucht man, Kommunikation verständlich und erklärbar zu machen. Ein einfaches Modell stellt das Encoder-/Decoder-Modell dar, das Kommunikation als einen Prozess ansieht: Die Absicht einer Person (z. B. den Wunsch nach Essen auszudrücken) wird mit Hilfe eines Codes (z. B. der Sprache) verschlüsselt. Dieser Code wird mit Hilfe eines Kommunikationskanals (z. B. persönliches Gespräch) an den Gesprächspartner abgegeben und von diesem (hoffentlich) richtig entschlüsselt. Komplexe Modelle wie das integrative Modell nach HARGIE versuchen, möglichst viele Komponenten zwischenmenschlicher Interaktion und Kommunikation in den Kommunikationsprozess mit einzubeziehen. Dazu gehören Aspekte der Wahrnehmung, Merkmale der am Kommunikationsprozess beteiligten Personen, situative Merkmale, Ziele der Kommunikationspartner im Gespräch, Antwort- oder Feedbackverhalten.

Zwei Phänomene sind aus organisationspsychologischer Sicht von besonderer Bedeutung: **Social Facilitation** besagt, dass allein die Anwesenheit anderer Personen zu höherer Leistung im Vergleich zur Einzelarbeit führt; unter **Ostrazismus** versteht man das Phänomen des Einwirkens auf andere Personen durch Unterlassen sozialer Handlungen, beispielsweise wenn Kolleginnen oder Kollegen nicht mehr zu Besprechungen oder außerbetrieblichen Zusammenkünften eingeladen, „geschnitten“ werden.

## 7.6 Aufgaben zur Selbstüberprüfung

### Aufgabe K39:

Ein Schüler wird vom Mathematiklehrer gebeten, nach vorne zu kommen und einfache Aufgaben zu den Grundrechenarten vor versammelter Klasse zu lösen. Er ist gut geübt und Mathematik und es gelingt ihm in dieser Situation die Aufgaben schneller zu lösen als in seiner App auf dem Handy. Welches Interaktionsphänomen liegt hier zugrunde?

### Aufgabe K40:

Bitte ordnen Sie die folgenden Elemente der formalen oder der informellen Kommunikation zu.

A: Ein Mitarbeiter verdreht einem Kollegen gegenüber am Ende eines Abteilungsmeetings die Augen.

B: Ein Vorgesetzter erteilt einem Mitarbeiter eine Abmahnung.

C: Eine Mitarbeiterin hinterlässt einer Kollegin einen "Post-it" am Monitor: "Du schaffst das".

D: Ein Abteilungsleiter spricht seinen Bereichsleiter an der Imbissbude auf geplanten Stellenabbau an.

E: Die Geschäftsleitung verschickt den Nachhaltigkeitsbericht an den Aufsichtsrat.

F: Eine Vorgesetzte erörtert im Jahresgespräch die weitere Entwicklungsperspektive mit einem Mitarbeiter

### Aufgabe K41:

Sie spielen mit drei Freunden ein Kartenspiel. Sie sind an der Reihe eine Karte zu werfen, doch Sie sind sich noch nicht sicher, welche es sein soll. Einer Ihrer Mitspieler kommt daraufhin mit der Aussage "Du bist dran" um die Ecke. Bitte formulieren Sie auf Basis dieser Aussage jeweils ein Beispiel, wie diese Aussage gemäß der vier Seiten nach dem Modell von Schulz von Thun aus Sicht des Senders interpretiert werden könnte.

### Aufgabe K42:

Bitte ordnen Sie die folgenden Aussagen einem der drei Ich-Zustände gemäß der Transaktionsanalyse zu:

A: "Welche Frist kann realistisch eingehalten werden?"

B: "Astrein! Wieder ein neuer Auftrag."

C: "Man sollte diesem Verhalten endlich einen Riegel vorschieben."

D: "Bislang habe ich noch keine Rückmeldung der Geschäftsleitung erhalten."

E: "Meine Tür steht für Sie immer offen."

F: "Ich hatte doch wirklich keine andere Wahl."

**Aufgabe K43:**

Die bekannteste Regel im Kommunikationsmodell von Watzlawick lautet: "Man kann nicht nicht kommunizieren". Was ist damit gemeint?