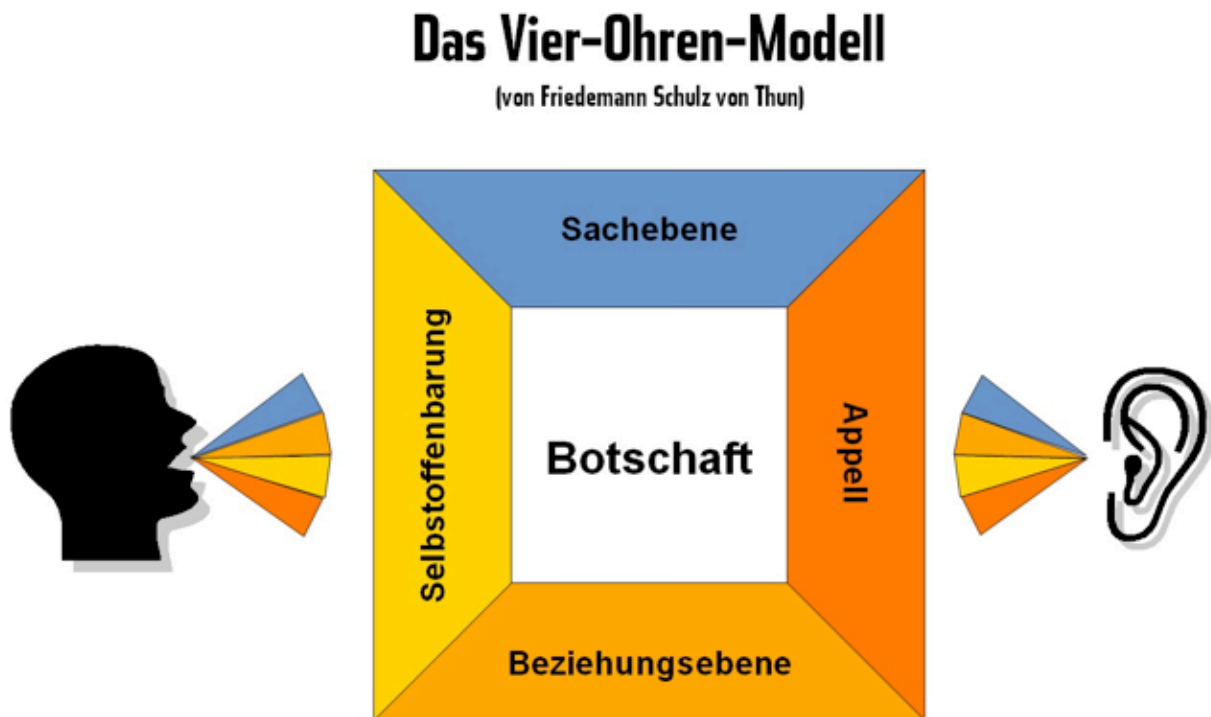


Aus: Vier Ohren hören mehr als zwei

<http://www.unternehmercoaches.de/blog/2009/10/08/vier-ohren-modell/>



Autor: **Michael Häfelinger** \_Veröffentlicht am: **8. Oktober 2009** \_Kategorie: **Führung, Personal, Psychologie, Erfolg & Motivation**

Gemeinhin sind die meisten Menschen der Meinung, zwei Ohren zu besitzen. Der Hamburger Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun hat mit seinem **Kommunikationsquadrat** aber darauf aufmerksam gemacht, dass die aufgefängenen Schallwellen einer Botschaft sorgsam in vier Ebenen zerlegt werden - der Mensch hört mit vier Ohren. Dieser Ansatz hat sich in den Coachings insbesondere dann bewährt, wenn es um die Auflösung von Missverständnissen und Konflikten geht.

## Das Kommunikations-Modell

Nach dem bekannten amerikanischen Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick hat jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. Der Beziehungsaspekt bestimmt insofern den Inhalt, als dass er bestimmt, wie die Sachinformation zu verstehen ist und folglich welcher Handlungsimpuls damit intendiert (Sender) bzw. daraus abzuleiten (Empfänger) ist. Das in der Grafik dargestellte Kommunikationsquadrat oder Vier-Ohren-Modell von Schulz von Thun zerlegt den Beziehungsaspekt in drei Teile (die gelb-orangen Farbtöne). Alle vier Ebenen kommen sowohl auf der Seite des Senders als auch des Empfängers vor. Die Kommunikation läuft dann gut, Kommunikation kommt zustande, wenn auf der Inhalts- und allen Beziehungsebenen Einigkeit besteht - umgekehrt bestehen also jede Menge Möglichkeiten sich misszuverstehen.

- o. Auf der **Sachebene** geht es um Daten, Fakten und Sachverhalte. Als das faktisch Geäußerte unterliegt diese Ebene einer unmittelbaren Kontrolle: Ist das Gesagte wahr? Ist es für das Thema relevant? Gibt es andere Punkte, die berücksichtigt werden müssen? Im Sinne einer guten Kommunikation ist der Sender angehalten, den Sachverhalt klar und verständlich zu vermitteln. Der Empfänger hört mit dem Sachebenen-Ohr die Fakten und kann auf dieser Ebene in eine Diskussion einsteigen.
- o. Die so genannte "**Selbstkundgabe**" ist der Ich-Teil des Senders einer Botschaft. Jede Äußerung gibt Aufschluss darüber, was im Sender vorgeht, wie es ihm geht, wofür er steht und wie er seine Rolle begreift. Entsprechend genau hört das Selbstkundgabe-Ohr des Empfängers hin: Wie geht es meinem Gegenüber? Wofür steht er? Was sind seine eigentlichen Ziele?
- o. Auf der **Beziehungsebene** gibt der Sender durch die Formulierung, den Tonfall, die Mimik und Gestik auch zu erkennen, wie er zum Empfänger steht. Auch hier wird das entsprechende Empfänger-Ohr gespitzt. "Was hält der Sender von mir?" oder "Ist die Botschaft für mich angemessen?" sind gerade in angespannten Situationen heikle Fragen, die es angemessen zu beantworten gilt.
- o. Auf der **Appellebene** schließlich geht es um den Handlungsimpuls, den die Botschaft auslösen soll. Der Sender will ein Verhalten bzw. eine Verhaltensänderung bewirken. Der Empfänger hört entsprechend "Was will der Sender von mir?".

Die vier Ebenen einer Botschaft

## Die Anwendung auf Konflikte

Wie gesagt, setzt gute Kommunikation eine Einigkeit auf der Inhalts- und Beziehungsebene voraus. Ein häufiges Problem bei der Kommunikation ist, dass die Beziehungsebenen nicht explizit gemacht werden. Als Sender spricht man(n) häufig nicht darüber, wie es einem geht, man sagt nicht, was man am anderen gut und was nicht so gut findet, und man sagt nicht, welches Verhalten man erwartet. Der Effekt ist fatal: Auch ohne explizites darüber Reden werden diese Botschaftsteile gehört. Und wenn der Sender sie nicht explizit gemacht hat, interpretiert der Empfänger aufs Geratewohl in die Botschaftsteile hinein. Auf Dauer sind Missverständnisse vorprogrammiert.

Ein Beispiel: Der Sender Geschäftspartner A schweigt den halben Vormittag seinen Geschäftspartner B an und sagt schließlich in leicht genervtem Ton "Unsere Quartalszahlen stimmen immer noch nicht". Was hört der Empfänger? Auf der Sachebene sind die Zahlen immer noch mies, als Selbstkundgabe hört er "Mann, ist der von mir und den Zahlen genervt", auf der Beziehungsebene "Er gibt mir die Schuld" und auf der Appellebene "Jetzt leg Dich mal ins Zeug!".

In den irgendwann folgenden Krisengesprächen geht es dann darum, das zu Bruch gegangene Porzellan wieder zusammenzufügen, indem die Beziehungsebene explizit gemacht wird. Der Sender erklärt, dass er kurz angebunden war, weil er Ärger mit seinem Hausbau hat und dann auch noch die schlechten Zahlen trotz seiner ganzen Anstrengung zu verantworten hat (explizite Selbstbekundung), dass keineswegs damit gemeint war, der Empfänger solle es richten, sondern er Unterstützung bitter nötig hätte (Appell) und dass es aus ihm herausbrach, weil er der Meinung ist, der Empfängers könne es eigentlich besser als er selbst (Beziehungsebene).

## Der Rat Nummer 1: Nehmen Sie sich mehr Zeit für die Beziehungsebene

Hören Sie vor allem auf der SACH-EBENE hin und lassen Sie die Interpretiererei. Wenn Sie ein komisches Gefühl spüren und den Verdacht haben, dass jemand nicht das offen und ehrlich sagt, was er eigentlich sagen möchte, fragen Sie: „Was willst du mir damit sagen?“ Die Person wird dann antworten müssen „Eben genau das was ich gesagt habe.“ Oder sie wird sich outen müssen und wird sagen: „Eigentlich wollte ich dir damit sagen.....“ oder ähnlich.

Bitte Sie anschliessend darum, dass die andere Person doch jeweils direkt das zu Ihnen sagt, was sei „eigentlich“ sagen möchte.

## Der Rat Nummer 2: Nehmen Sie sich mehr Zeit für die Beziehungsebene

Wie hätte die Kommunikation etwas besser aussehen können? Hätte sich der Sender die Zeit genommen, dem Empfänger darüber zu berichten, wie es um ihn steht, hätte der Konflikt vermieden werden können. Zum Beispiel so: „Entschuldige bitte, ich bin heute nicht gut drauf. Gestern habe ich erfahren, dass sich unser Baubeginn wieder verschiebt. Und dann auch noch die miesen Zahlen - trotz meines ganzen Aufwands. Du hast doch immer noch eine Idee auf Lager, kannst Du mir nicht helfen?“.

Prüfen Sie doch einfach mal nach, auf welcher Ebene Ihr letzter Konflikt mit Geschäftspartnern, Auftraggebern oder -nehmern, Mitarbeitern oder auch dem Partner gelegen hat. Vielleicht entdecken Sie ja, dass das Problem eigentlich auf einer der Beziehungsebenen lag. Wie Sie damit umgehen können, steht oben.