

Renate Rogall-Adam | Hannelore Josuks |
Gottfried Adam | Gottfried Schleinitz

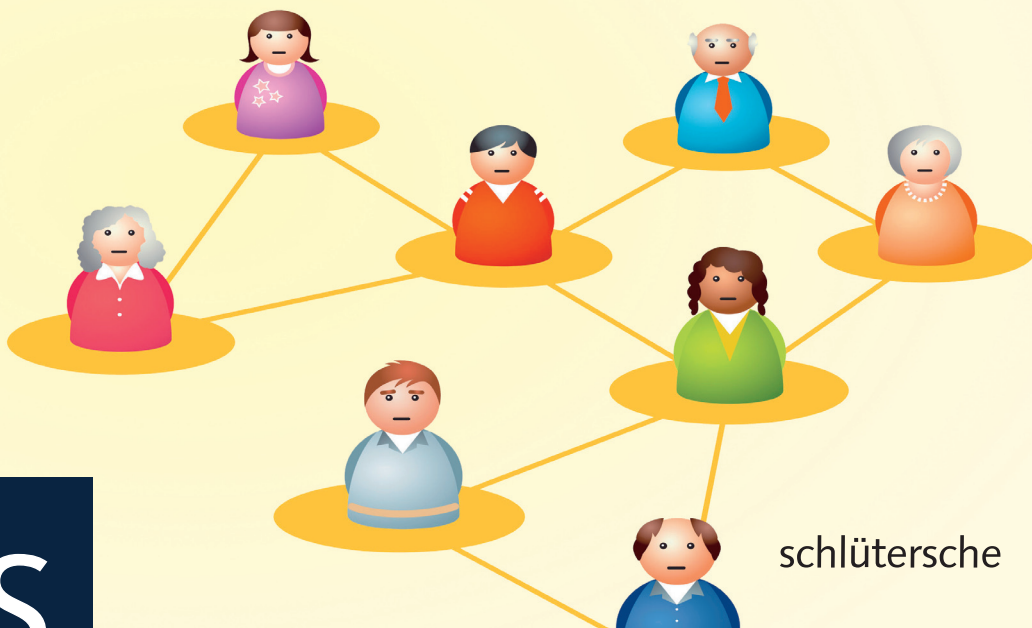
Professionelle Kommunikation in Pflege und Management

Ein praxisnaher Leitfaden

2., aktualisierte Auflage

PFLEGE

kolleg



schlütersche



Renate Rogall-Adam, Hannelore Josuks
Gottfried Adam, Gottfried Schleinitz

Professionelle Kommunikation in Pflege und Management

2., aktualisierte Auflage

PFLEGE

kolleg

Ein praxisnaher Leitfaden

schlütersche

Renate Rogall-Adam ist Dipl. Pädagogin, Supervisorin (DGSv) und war Dozentin für Fort- und Weiterbildung an der Bildungsstätte Lutherstift in Falkenburg, Lehrbeauftragte an der Ev. Fachhochschule Hannover.

Hannelore Josuks ist Dipl.-Betriebswirtin, Lehrkraft für Pflege, Fachkrankenschwester für Anästhesie- und Intensivpflege, Managerin im Sozial- und Gesundheitswesen (MSG), KTQ® Trainerin, Dozentin an der Hamburger Universität.

Dr. Gottfried Schleinitz ist Theologe, Seelsorgeberater und Supervisor (DGfP) und war Lehrbeauftragter an der Universität Leipzig.

Dr. Gottfried Adam war Prof. für Religionspädagogik an der Ev.-Theol. Fakultät der Universität Wien.

*»Es genügt nicht,
dass man zur Sache spricht.
Man muss zu den Menschen
sprechen.«*

STANISLAW JERZY LEC



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89993-276-8 (Print)

ISBN 978-3-8426-8366-2 (PDF)

**© 2011 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover**

Alle Angaben erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Autors und des Verlages. Für Änderungen und Fehler, die trotz der sorgfältigen Überprüfung aller Angaben nicht völlig auszuschließen sind, kann keinerlei Verantwortung oder Haftung übernommen werden. Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. Die im Folgenden verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen stehen immer gleichwertig für beide Geschlechter, auch wenn sie nur in einer Form benannt sind. Ein Markenzeichen kann warenrechtlich geschützt sein, ohne dass dieses besonders gekennzeichnet wurde.

Reihengestaltung: Groothuis, Lohfert, Consorten | glcons.de

Titelbild: hypermania2-123.com

Satz: PER Medien+Marketing GmbH, Braunschweig

Druck: Druck Thiebes GmbH, Hagen

INHALT

Vorwort	12
Teil 1 Grundlagen der Kommunikation <i>Gottfried Adam</i>	
1 Zum Begriff der Kommunikation	16
2 Modelle der Kommunikation	18
2.1 Fünf Grundsätze der Kommunikation (<i>Watzlawick</i>)	18
2.2 Das Modell der Transaktionsanalyse (<i>Berne</i>)	23
2.2.1 Zum Ansatz der Transaktionsanalyse	24
2.2.2 Analyse der Persönlichkeitsstruktur	24
2.2.3 Formen von Transaktionen	27
2.3 Das Hamburger Kommunikationsmodell (<i>Schulz von Thun</i>)	30
2.3.1 Das Quadrat der Nachrichten	30
2.3.2 Der Vier-Ohren-Empfang	32
2.3.3 Stufen des »Empfangens«	34
2.4 Die stumme Sprache: Nonverbale Kommunikation	36
2.4.1 Dimensionen nonverbaler Kommunikation	36
2.4.2 Die Körpersprache anderer beachten	39
2.4.3 Räumliches Verhalten	40
3 Geschlechtergerechte Kommunikation	42
3.1 Das neue Stichwort: Gender Mainstreaming	42
3.1.1 Begriff und Perspektiven	42
3.1.2 Gender – Gesundheit – Pflege	45
3.2 Frauensprache – Mönnersprache	47
3.3 Frauen und Körpersprache	49
4 Kommunikation verbessern – Kompetenzen in der Gesprächsführung	52
4.1 Kommunikative Grundhaltungen	52
4.2 Sachgespräche führen	55
4.2.1 Vorbereitung des Gesprächs	55

4.2.2	Durchführung des Gesprächs	56
4.2.3	Exkurs: Verständlichkeit im Sprechverhalten	57
4.3	Fragetechniken	59
4.3.1	Funktionen von Fragen	60
4.3.2	Geschlossene Fragen	60
4.3.3	Offene Fragen	62
4.3.4	Sonstige Fragen	63
4.4	Ich-Botschaften geben	64
4.4.1	Ich-Botschaften und Du-Botschaften	65
4.4.2	Ich-Botschaften – praktisch	66
4.5	Aktives Zuhören	67
4.5.1	Zuhören: Vielfältige Formen und Stufen	67
4.5.2	Aktives Zuhören: Die Perspektive des Anderen einnehmen	70
4.5.3	Techniken des aktiven Zuhörens	72
4.6	Feedback geben	74
4.6.1	Bedeutung des Feedbacks	74
4.6.2	Selbst- und Fremdwahrnehmung: Das Johari-Fenster	75
4.6.3	Feedback-Verfahren	78
4.7	In der Gruppe kommunizieren	79
4.7.1	Die drei Faktoren der Themenzentrierten Interaktion	80
4.7.2	Die drei Grundsätze und die zwei Forderungen	82
4.7.3	Wichtige Regeln für den Umgang miteinander	83

Teil 2 Die Kommunikation mit Pflegebedürftigen

Hannelore Josuks

1	Die Bedeutung der Kommunikation in der Pflege	88
1.1	Pflege als Beziehungsprozess	89
1.2	Beispiel eines Pflegefalles	93
1.3	Die emotionale Situation der Pflegenden im Kommunikationsprozess	95
2	Der Aufbau von Beziehungen	97
2.1	Die Besonderheit der professionellen Beziehung	98
2.2	Kontaktaufbau und Kommunikationsregeln	99
2.2.1	Kontaktaufbau in der professionellen Beziehung	99

2.2.2	Kommunikationsregeln nach <i>Dörner</i>	100
2.2.3	Biografische Kommunikation	101
2.3	Grundhaltungen beim Aufbau von Beziehungen	103
2.3.1	Wärme und Respekt	103
2.3.2	Echtheit	104
2.3.3	Empathie	104
2.4	Die Bedeutung von Humor und Lachen	105
2.5	Anregungen für die Praxis	108

3	Die Gestaltung des Kommunikationsprozesses	109
3.1	Bewusste Gestaltung	109
3.2	Kommunikationsstörungen von Seiten der Pflegekraft	110
3.2.1	Personenbedingte Kommunikationsstörungen	110
3.2.2	Kommunikationsstörungen als Sender	111
3.2.3	Kommunikationsstörungen als Empfänger	113
3.3	Kommunikationsstörungen von Seiten der Patienten	114
3.3.1	Kommunikationsstörungen als Sender	114
3.3.2	Kommunikationsstörungen als Empfänger	115
3.4	Anregungen für die Praxis im Umgang mit Patienten	115

4	Kommunikation mit an Demenz erkrankten Personen	118
4.1	Gespräche mit an Demenz erkrankten Personen	118
4.2	Gesprächsgestaltung in Abhängigkeit zu den Interaktionsstufen nach dem psychobiografischen Modell von <i>Böhm</i>	120
4.3	Die ABC-Methode	123
4.4	Validation	124
4.5	Anregungen für die Praxis	126

Teil 3 **Über Lebenssinn kommunizieren**

Gottfried Schleinitz

1	Lebenssinn – fünffach bedacht	133
1.1	Leben ohne Sinn wird zum zufälligen Dasein	133
1.2	Sinn ohne Ziel wird zur beliebigen Behauptung	134
1.3	Ziel ohne Weg wird zum orientierungslosen Augenblick	135
1.4	Sinn wird nonverbal durch Körpersprache vermittelt	136

1.5	Sinn wird verbal mit herkömmlicher und neuer Sprache vermittelt	137
-----	---	-----

2 Das seelsorgerliche Gespräch 139

2.1	Ein erstes Instrument ist die persönliche Identität	139
2.2	Ein zweites Instrument ist das Wissen	142
2.3	Ein drittes Instrument ist der Erfahrungsaustausch	144

3 Das Gespräch mit Sterbenden 146

3.1	Zum Charakter der Gespräche	146
3.2	Inhaltliche Überlegungen	147
3.3	Die Begegnung vor Ort	150

4 Das Gespräch mit Trauernden 153

4.1	Zum Charakter der Gespräche	153
4.2	Inhaltliche Überlegungen	155
4.3	Die Trauer-Begleitung	157

5 Anregungen für die Praxis 159

5.1	Lebenssinn – Bedingung für Lebensqualität	159
5.2	Voraussetzungen, die das Gelingen der Kommunikation fördern	160
5.3	Den Erfahrungsaustausch organisieren	161

Teil 4 Kundenorientierte Gespräche

Hannelore Josuks

1 Der Smalltalk in der Pflege 165

2 Die Pflegevisite 167

2.1	Definitionen und Ziele	168
2.2	Organisation und Phasen	169
2.3	Pflegevisitentgespräch	173

3 Das Verkaufsgespräch 177

3.1	Ablauf eines Verkaufsgespräches	178
3.2	Anregungen für die Praxis	180

4	Telefonkommunikation	183
4.1	Kommunikationsstil und Sprachebenen	183
4.2	Umgang mit Beschwerden und Absagen am Telefon	186

Teil 5 Die Kommunikation im Pflorgeteam

Renate Rogall-Adam

1	Das Team als Arbeitsgruppe	193
1.1	Definition – Merkmale – Rahmenbedingungen	193
1.2	Die Gestaltung der Zusammenarbeit	195
1.3	Anregungen für die Praxis	197

2	Moderation als Methode	201
2.1	Die Phasen der Moderation	201
2.1.1	Der Prozess auf der Sachebene	201
2.1.2	Der Prozess auf der Beziehungsebene	203
2.2	Methoden im Moderationsprozess	204
2.2.2	Moderationsmethoden	205
2.3	Rolle und Aufgaben der Moderatorin	208
2.3.2	Zu den Aufgaben	209
2.3.2	Vorbereitung einer Moderation	210
2.4	Anregungen für die Praxis	211

3	Die Arbeitsbesprechung	212
3.1	Die formale Gestaltung	212
3.2	Vor- und Nachbereitung	214
3.3	Die kommunikative Gestaltung	215
3.4	Anregungen für die Praxis	217

4	Die Kollegiale Beratung	218
4.1	Methode und Rahmenbedingungen	218
4.2	Chancen und Grenzen der Methode	221
4.3	Anregungen für die Praxis	222

5	Die Fallbesprechung im Team	223
5.1	Ziele und Rahmenbedingungen	223
5.2	Anregungen für die Praxis	224

6	Exkurs: Gender-Aspekte	226
6.1	Kommunikatives Verhalten von Frauen und Männern im Team	226
6.2	Lernziel: Gender-Sensibilität	228
6.3	Anregungen für die Praxis	230

Teil 6 Kommunikation als Führungsinstrument

Renate Rogall-Adam

1	Zum Verständnis von Führung	233
1.1	Merkmale von Führung	233
1.2	Typologie der Führungsstile	234
1.3	Der situative Führungsstil	236
1.4	Anregungen für die Praxis	237
2	Das Mitarbeitergespräch	240
2.1	Zum Verständnis von Mitarbeitergesprächen	240
2.2	Zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen	242
2.3	Anerkennung und Wertschätzung ausdrücken	244
2.4	Überzeugen und Einwänden begegnen	245
2.5	Anregungen für die Praxis	247
3	Das Kritikgespräch	250
3.1	Worum geht es in Kritikgesprächen?	250
3.2	Ablauf eines Kritikgesprächs	251
3.3	Anregungen für die Praxis	254
4	Das Konfliktgespräch	255
4.1	Erscheinungsformen	256
4.2	Konfliktarten	257
4.3	Mit Konflikten umgehen	258
4.4	Anregungen für die Praxis	262

5	Das Beurteilungsgespräch	264
5.1	Grundlegendes zur Beurteilung	264
5.2	Der Beurteilungsprozess	265
5.3	Fehlerquellen im Beurteilungsprozess	267
5.4	Anregungen für die Praxis	268
6	Das Zielvereinbarungs- oder Jahresgespräch	271
6.1	Grundlegendes zum Jahresgespräch	271
6.2	Ziele vereinbaren	272
6.3	Implementierung von Jahresgesprächen	273
6.4	Anregungen für die Praxis	274
7	Exkurs: Gender-Aspekte	276
7.1	Geschlechtergerechte Sprache	276
7.2	Führungsverhalten	277
7.3	Umgang mit Konflikten	278
7.4	Zur Bewertung von Leistung	280
	Literatur	283
	Register	291

VORWORT

»*Alles, was wir sind, sind wir in Kommunikation.*« Diesem Satz des Philosophen *Karl Jaspers* ist nichts hinzuzufügen. Er gilt auch für den Bereich der Pflege. Kommunizieren gehört zu den wesentlichen Aufgaben von Pflegekräften und Leitungspersonen im beruflichen Alltag. Kommunikative Kompetenz hat damit eine große Bedeutung für die Pflege.

Wo die Kommunikation gelingt, können Wertschätzung und Anteilnahme vermittelt und der Umgang mit pflegebedürftigen Personen und ihren Angehörigen verbessert werden. Mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind bei den verschiedensten Anlässen Gespräche zu führen. Dabei haben Führungskräfte die Aufgabe, Ziele zu setzen, Vorgaben zu verdeutlichen und das Team zu führen. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, dass diese Gespräche in einer guten Atmosphäre stattfinden und die Mitarbeitenden ausreichend beteiligt werden. Dafür ist das Wissen um Kommunikationsprozesse und Grundregeln der Kommunikation unumgänglich. Die kommunikativen Grundhaltungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von Führungskräften sind dabei eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg.

Kommunikation umfasst mehr als die gesprochene Sprache. Sie schließt auch die nonverbale Dimension wie Blickkontakt, Gestik, Mimik, Körpersprache und räumliches Verhalten ein. Ein ebenso wichtiger Aspekt besteht darin, dass Kommunikation sich nicht geschlechtsneutral vollzieht, sondern zwischen Männern und Frauen stattfindet. Dies ist bei den verschiedenen Dimensionen des Themas zu bedenken.

Die Ausführungen des Buches gliedern sich in drei Themenbereiche: Zum einen geht es um die theoretischen Grundlagen (Teil 1), zum anderen um die Kommunikation mit den zu Pflegenden und ihren Angehörigen (Teil 2–4) und zum dritten um die Kommunikation im Managementbereich (Teil 5–6).

In Teil 1 werden zunächst die grundlegenden Modelle von Kommunikation beschrieben. Ausführungen zu Fragen der nonverbalen sowie der geschlechtergerechten Kommunikation und zu den wesentlichen Gesprächstechniken schließen sich an. Dieser Teil stellt die wichtigsten theoretischen Grundlagen gegenwärtiger Kommunikationstheorie dar; er bildet die Basis des Buches. Ziel ist es, das notwendige Wissen über Kommunikationsprozesse zugänglich zu machen, um die zwischenmenschliche Kommunikation besser verstehen zu können. Außerdem werden Wege zur Erweiterung der eigenen Gesprächskompetenz aufgezeigt.

Um die Bedeutung der Kommunikation in der direkten Pflege und für den Beziehungsaufbau, für den Umgang mit Kommunikationsstörungen und für das Gespräch mit Personen, die an Demenz leiden, geht es in Teil 2. Im Sinne eines ganzheitlichen Pflegeverständnisses ist auch auf die Frage nach dem Lebenssinn einzugehen. Dabei werden insbesondere das seelsorgerliche Gespräch sowie die Gespräche mit Sterbenden und Trauernden thematisiert (Teil 3). Einen weiteren Schwerpunkt zu diesem Themenbereich bilden Smalltalk, Pflegevisite, Verkaufsgespräche und Telefonkommunikation (Teil 4).

Teil 5 beschreibt Gespräche in Sitzungen und Besprechungen. Solche Arbeitszusammenkünfte müssen geleitet und zu positiven Ergebnissen geführt werden. Ziel dieses Teiles ist es, das nötige Handwerkszeug für eine entsprechende professionelle Kommunikation bereit zu stellen. Im Einzelnen werden die Moderation, die Dienst- und Teambesprechung, die Kollegiale Beratung und die Fallbesprechung thematisiert. In Teil 6 geht es um die unterschiedlichen Mitarbeitergespräche mit ihren Besonderheiten und um das Verständnis von Führung und Führungsverhalten.

Ein wichtiges Thema bei aller Kommunikation ist das geschlechtsspezifische Sprechverhalten von Frauen und Männern und dessen Bedeutung für den Kommunikationsprozess. In ihrer Lebensgeschichte durchlaufen Frauen und Männer unterschiedliche Sozialisationsprozesse. Diese prägen auch ihre Sprache und ihre Verhaltensweisen. Werden die unterschiedlichen Sichtweisen, die Frauen und Männer einbringen, berücksichtigt, so trägt dies zum besseren Gelingen von Gesprächen bei. Mit dem Begriff »Gender«, der aus dem Englischen stammt und »soziales Geschlecht« gegenüber dem

»biologischen Geschlecht« meint, bezeichnet man in der gegenwärtigen Diskussion diese Fragestellung. Hier sind noch viele Fragen offen, aber es ist wichtig, die Aufmerksamkeit für die Genderperspektive zu entwickeln. Den Autorinnen und Autoren geht es hier nicht um die Vermittlung endgültiger Ergebnisse, sondern darum, dass hier eine wichtige Fragestellung vorliegt, die bei allen Gesprächen zu beachten ist. Deshalb wird diese in allen Artikeln des Buches berücksichtigt.

Der vorliegende praktische Leitfaden ist im Zusammenhang der Fort- und Weiterbildungstätigkeit der Autorinnen und Autoren im Pflege- und Bildungsbereich entstanden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der entsprechenden Seminare haben ihre Praxiserfahrungen eingebracht, ihre Fragestellungen kommuniziert und Rückmeldungen gegeben. Dies war hilfreich für die Auswahl der Themenbereiche des vorliegenden Leitfadens. Wir verbinden das Erscheinen des Buches mit einem Dank an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Seminare.

Wir haben dem Burkhardthaus-Latäre Verlag, Gabal Verlag, Limmer Verlag und Rowohlt Verlag zu danken für die freundlichst erteilte Abdruckerlaubnis von Grafiken. Deren genauer Fundort wird jeweils im Text angegeben.

Schließlich danken wir der Lektorin des Verlages, Frau Claudia Flöer, für die Förderung des Buchprojektes und die gute Zusammenarbeit bei der Drucklegung. Wir wünschen dem Buch auch in seiner 2. Auflage interessierte Leserinnen und Leser.

Hannover, Hamburg,
Wien, Leipzig,
im Juli 2011

Renate Rogall-Adam, Hannelore Josuks
Gottfried Adam, Gottfried Schleinitz

TEIL 1

GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION

Gottfried Adam

1 ZUM BEGRIFF DER KOMMUNIKATION

Der Mensch ist ein »dialogisches Wesen« (*Martin Buber*). Darum braucht er die Kommunikation als ein wesentliches Lebenselement, um in der Gemeinschaft Mensch zu werden und zu bleiben. Menschen kommunizieren miteinander, um

- sich zu begrüßen,
- Anweisungen zu geben,
- sich die Zeit zu vertreiben,
- ein Problem zu lösen,
- zu loben,
- Kritik zu üben,
- etwas zu verkaufen,
- gesellig zu sein,
- etwas zu berichten,
- Freundschaften zu knüpfen,
- eine Arbeit zu erledigen,
- zu verhandeln,
- sich zu beschweren,
- sich zu unterhalten,
- Hilfe zu erhalten,
- Informationen zu geben usw.

Sprachlich gesehen kommt der Begriff »*Kommunikation*« ursprünglich vom lateinischen Wort »*communicare*«. Der Wortstamm »*munus*« bezeichnet eine »*Aufgabe, Verrichtung, Funktion, Dienst, übernommene Pflicht*«. Das vor den Wortstamm gesetzte Wörtchen »*com*« bedeutet »*mit, samt, zusammen, gemeinsam*«. Das Wort hat darum von seinem Ursprung folgende Bedeutungsdimensionen: »(1) *gemeinsam machen, vereinigen*, (2) *mitteilen, teilnehmen lassen*, (3) *gemeinsam haben oder teilen, mit tragen helfen*, (4) *sich in Verbindung setzen, besprechen, beraten*« (*Bartsch; Marquart 1999:9*).

Der gegenwärtige Sprachgebrauch ist im Ganzen durch eine sehr weite Bedeutung des Wortes gekennzeichnet. Zumindest drei Vorstellungen lassen sich ausmachen:

- Kommunikation als zwischenmenschlicher Kontakt und Austausch, der oft auch »soziale« oder »persönliche Kommunikation« (Kommunikation von Angesicht zu Angesicht) genannt wird.
- Kommunikation als die mögliche Verbindung zwischen verschiedenen Einheiten, wobei es sich nicht immer um Menschen handelt.

- Kommunikation zur Bezeichnung der Verwendung von Medien. Das können optische (Licht, Papier, Folien), akustische (Trommeln, Telefon, Funk) und hautsensorische Vermittlungszeichen (Tasthilfen, Blindenschrift) sein. Heute wird bei Medien häufig zuerst an elektronische Medien gedacht (nach *Bartsch; Marquart 1999:8*).

Der Bereich der Massenkommunikation (Radio, Fernsehen, Zeitung) hat seine eigenen Gesetzmäßigkeiten. Darauf wird nicht näher eingegangen, da es hier um die zwischenmenschliche Kommunikation geht. Der Begriff der »Kommunikation« bezieht sich nicht nur auf die gesprochene Sprache, sondern er bezeichnet darüber hinaus jede Art von zwischenmenschlicher Mitteilung und Verständigung. Dabei geht es nicht nur um Informationen, sondern auch um Eindrücke und Gefühle.

Dieser Austausch kann durch Sprache erfolgen, ist aber auch durch Zeichen, Symbole, Gestik, Mimik und anderes möglich. Die Kommunikation will uns mit anderen Menschen verbinden, deshalb hat sie eine dialogische Struktur, d. h., es sind immer mindestens zwei Menschen beteiligt. Im Gegensatz dazu hat die Rhetorik als die Lehre von der Kunst des Redens eher die einzelne Person (Wie gestalte **ich** einen Vortrag wirksam?) im Blick.

2 MODELLE DER KOMMUNIKATION

Das Grundprinzip der Kommunikation scheint auf den ersten Blick ganz einfach zu sein. In den Veröffentlichungen zur Kommunikationsfrage begegnet man häufig einem **Informationsmodell von Kommunikation**, das von den Amerikanern *Claude E. Shannon* und *Warren Waever* im Jahre 1949 entwickelt wurde. Hier wird Kommunikation im Modell eines Senders und eines Empfängers vorgestellt. Zwischen dem Sender und dem Empfänger werden Informationen ausgetauscht. Es handelt sich dabei um ein mathematisches Modell, das ursprünglich für die technische Kommunikation entwickelt wurde, dann aber von Medienwissenschaftlern aufgegriffen und als Gesamtmodell für Kommunikation verstanden wurde. Dabei ergibt sich folgende einfache Struktur, wie sie aus Abbildung 1 zu ersehen ist.

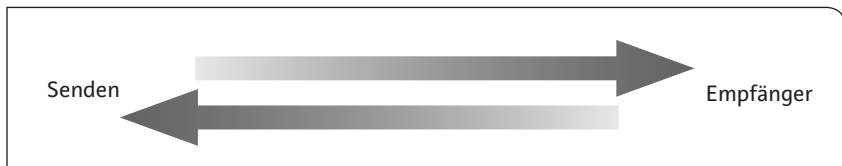


Abb. 1: Sender-Empfänger-Modell von Kommunikation (G. Adam).

Dies Modell beschreibt den Vorgang der technischen Kommunikation, d.h. die Übermittlung von Information, in gelungener Weise. Es ist aber als Gesamtmodell für Kommunikation unzureichend, weil es nur sachliche Informationen im Blick hat, dagegen die Eindrücke und Gefühle der Menschen gar nicht vorkommen.

2.1 Fünf Grundsätze der Kommunikation (Watzlawick)

Die Überlegungen des aus Österreich in die USA emigrierten Kommunikationsforschers *Paul Watzlawick* führen hier deutlich weiter. Er hat fünf Grundsätze für den Kommunikationsprozess formuliert (1969: 53, 56, 61, 68, 70, hier z. T. sprachlich vereinfacht).

(1) Erster Grundsatz:

Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren.

Diese Aussage überrascht zunächst. Sie leuchtet aber ein, wenn man sich ansieht, wie wir Menschen uns in kommunikativer Hinsicht verhalten. Wir kommunizieren nämlich ununterbrochen, wobei wir nicht nur mit Hilfe von gesprochener Sprache kommunizieren. Wir können z. B. auch durch Schweigen oder Handzeichen kommunizieren. Unsere Kommunikation geschieht neben der sprachlichen (verbalen) auch auf nichtsprachliche (non-verbale) Weise.

Auf der verbalen Ebene vollzieht sich die Kommunikation durch die gesprochene Sprache (*siehe* Kapitel 2.3). Die verbale Kommunikation vollzieht sich auf dem »Hörkanal«. Dazu gehören auch Töne und Musik. Bei der nonverbalen Kommunikation kann man die Mittel der Mitteilung sehen (»sichtbare Sprache«). Die nonverbale Kommunikation vollzieht sich vor allem durch und mit Körpersprache. Diese lernt der Mensch bereits in früher Kindheit. Körpersprache umfasst dabei Gestik, Mimik, Blickkontakt, Körperhaltung und äußere Erscheinung. Empirische Untersuchungen zeigen deutlich, in wie starkem Maße unsere zwischenmenschliche Kommunikation durch die nonverbale Kommunikation mitbestimmt wird (*siehe* Kapitel 2.4).

(2) Zweiter Grundsatz:

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.

In einem Gespräch geht es nicht nur um die Weitergabe von Informationen und Sachverhalten (Inhaltsaspekt). Wenn wir kommunizieren, definieren wir zugleich unsere Beziehung zu der Person, mit der wir reden (Beziehungsaspekt).

Ein Beispiel: Der Satz »Eintritt verboten!« klingt beim ersten Hören wie eine reine Sachinformation. Durch die Wendung »Eintritt verboten!« wird ein bestimmtes Hierarchiegefälle zwischen den Menschen, eine bestimmte Sichtweise von Befehl und Gehorsam ausgedrückt. Wenn auf dem Schild stehen würde »Bitte treten Sie hier nicht ein!«, dann bliebe zwar die Sachinformation dieselbe, doch die Beziehungsebene zwischen dem Auftraggeber des Schildes und den Adressaten wäre eine andere. Die Wendung »Bitte treten Sie hier nicht ein!« definiert ein anderes Verständnis von Autori-

tät und damit eine andere Sicht der Beziehung der Menschen zueinander. Wenn schließlich gar auf dem Schild stünde »Bitte treten Sie hier nicht ein. Wir sind gerade in einer wichtigen Besprechung!«, so ließe dies neben dem anderen Verständnis von Autorität zusätzlich eine solche Respektierung der Person sichtbar werden, dass man ihr eine Erklärung zukommen lässt, warum der Raum zu diesem Zeitpunkt nicht betreten werden kann (nach Pink 2001:16f.)

(3) Dritter Grundsatz:

Die Interpunktion der Ereignisfolgen bestimmt die Beziehung.

Die Kommunikation zwischen zwei Personen erscheint zunächst als ein ununterbrochener Austausch von Mitteilungen. Jede teilnehmende Person legt dieser freilich eine Struktur zugrunde. *Watzlawick* spricht von einer »*Interpunktion von Ereignisfolgen*«. Die an einer Kommunikation beteiligten Personen haben jeweils ihre eigenen Interessen. Von daher setzt jede Person ihre Schwerpunkte und nimmt dementsprechende Einteilungen der Abläufe vor – die Interpunktionen. Im günstigen Falle können diese zwischen zwei Kommunikationspartnerinnen gleichläufig sein. Dann wird die Kommunikation eher gelingen. Häufig, ja meistens, sind die Interessenslagen und damit die sich daraus ergebenden Schwerpunktsetzungen unterschiedlich. Das ist dann Anlass zu Missverständnissen. Aufgrund von unterschiedlichen Interessenslagen ergeben sich vielerlei Beziehungskonflikte.

Beispiel: Ein Patient will sich nicht selbst waschen, weil es mühsam ist und weil es schön ist, »bedient« zu werden. Die Pflegekraft möchte aber, dass der Patient so viel wie möglich selber macht. Ihr Interesse geht dahin, dass er sich möglichst bald selbst versorgen kann.

Patienten suchen bisweilen Informationen, welche die Ungefährlichkeit einer Krankheit oder die Risikofreiheit einer anstehenden Operation »bestätigen«, um durch eine solche Verdrängungsstrategie ihre Krankheitssituation bewältigen zu können. Die Pflegekraft kann eine solche Interpunktion nicht einfach akzeptieren, sie bleibt der Wahrheit über die wirkliche Situation der kranken Person verpflichtet.

(4) Vierter Grundsatz:

Menschliche Kommunikation geschieht auf digitale oder analoge Art und Weise.

Es gibt zwei unterschiedliche Weisen, in denen Objekte dargestellt und zum Gegenstand von Kommunikation werden können. Sie lassen sich entweder durch eine Analogie (z. B. eine Zeichnung) oder durch einen Namen charakterisieren. Namen sind dabei Wörter, d. h. eine Abfolge von Buchstaben, auf die man sich für die sprachliche Kommunikation zur Bezeichnung des Objektes geeinigt hat. Ein Tisch ist eben ein »Tisch«, weil man sich darauf geeinigt hat, ihn so zu nennen. Man hätte ihn auch Stuhl oder Schrank nennen können. Diese Form der Kommunikation durch Namen nennt man digital. Digitale Kommunikation benötigt einen vielseitigen Sprachaufbau, um die Namen verbindlich fixieren zu können. Sie ist aber für den Bereich der menschlichen Beziehungen unzulänglich ausgestattet, es fehlt ihr dafür die nötige Bedeutungstiefe der Sprache.

Analoge Kommunikation ist dagegen für den Bereich der Beziehungen aussagekräftig. Es liegt im Wesen einer Sache, dass analoge Kommunikation eine Ähnlichkeitsbeziehung zu dem Gegenstand hat, für den sie steht. Die meisten, wenn nicht alle menschlichen Errungenschaften wären ohne die digitale Kommunikation und die durch sie ermöglichte präzise Informationsübermittlung nicht möglich gewesen. Hier ist insbesondere die Übermittlung des Wissens von einer Person zu einer anderen und von einer Generation zur nächsten zu nennen.

Das sei an zwei Beispielen verdeutlicht: Ich kann meine Zuneigung digital durch die Aussage »Ich liebe dich« oder analog durch das Überreichen einer roten Rose mitteilen.

Ich kann über ein Gebäude mit Hilfe eines Begriffs auf digitale Weise (»Wohnhaus«, »Fabrik«, »Schule«) oder mit Hilfe eines Bildes (Foto des Gebäudes) auf analoge Weise kommunizieren.

Auf digitalem Wege können wir über Gegenstände und Sachverhalte präzise, umfassend und informativ kommunizieren. Analoge Kommunikation hat dagegen für den Bereich der Beziehungen die besseren Möglichkeiten. Daraus ergibt sich, dass die Zeichen- und Körpersprache (analoge Kommu-

nikation) im Blick auf die Beziehungen aussagekräftiger ist. Mimik, Gestik und Körperhaltungen sagen sehr viel mehr als Worte etwas darüber aus, wie eine Person zu mir steht und was sie von mir denkt. Von daher ist es wichtig, den eigenen Blick für die Körpersprache zu schulen.

(5) Fünfter Grundsatz:

Zwischenmenschliche Kommunikation verläuft entweder symmetrisch (bei Gleichheit der Beziehung) oder komplementär (bei Unterschiedlichkeit der Beziehung).

Bei der symmetrischen Kommunikation geht es um zwei Personen, die auf gleicher Ebene miteinander kommunizieren bzw. nach Gleichheit streben und die Unterschiede zwischen den Partnern vermindern wollen. Das gilt zum Beispiel, wenn zwei leitende Mitarbeiterinnen von Pflegeeinrichtungen miteinander sprechen. Symmetrische Kommunikation ist aber keineswegs der Normalfall, auch wenn viele Menschen sich das wünschen.

Bei der komplementären Kommunikation haben die beteiligten Personen verschiedene Positionen zueinander, die mit ihrem Status, ihren Rollen etc. zusammenhängen (z. B. Pflegefachkraft und Patientin, Lehrkraft und Schülerinnen, Vorgesetzte und Arbeitnehmerin, Pflegedienstleitung und Pflegekraft). Komplementäre Interaktionen basieren auf Unterschiedlichkeiten, die sich gegenseitig ergänzen (können).

Das Grundprinzip der Kommunikation wurde anfangs mit dem Modell von Sender und Empfänger (*siehe* Abbildung 1) beschrieben. Wenn neben der Sachebene auch die Beziehungsebene bedacht wird, lässt sich der Vorgang der Kommunikation grafisch folgendermaßen darstellen (*siehe* Abbildung 2).

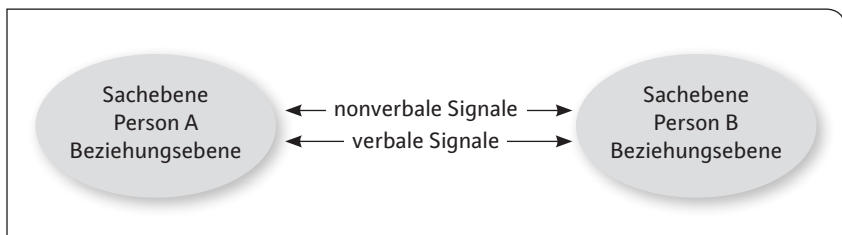


Abb. 2: Erweitertes Kommunikationsmodell (G. Adam).

Weil wir es mit einem wechselseitigen Vorgang zu tun haben, gehen die unterschiedlichen Erfahrungen und Erwartungen der beteiligten Personen in den Kommunikationsprozess ein.

Zusammenfassung

Watzlawick nennt für das Gelingen von Kommunikationsprozessen fünf Grundsätze:

1. Jede Person kommuniziert ohne Unterbrechung.
2. Jede Botschaft enthält eine Inhalts- und eine Bezugebene.
3. Jede Person bringt ihre eigenen Interessen und Sichtweisen in die Kommunikation ein.
4. Digitale und analoge Kommunikation sind zu unterscheiden. Die Stärke der digitalen Kommunikation liegt auf der begrifflich-logischen Ebene, die Stärke der analogen Kommunikation liegt auf der Beziehungsebene.
5. Symmetrische Kommunikation (zwischen Personen auf gleicher Ebene) und komplementäre Kommunikation (zwischen Personen von unterschiedlichem Status, Rollen etc.) sind klar zu unterscheiden.

2.2 Das Modell der Transaktionsanalyse (*Berne*)

Im dritten Grundsatz spricht *Watzlawick* davon, dass die Interpunktion der Ereignisfolgen für die Kommunikationsabläufe wichtig ist. Diese Frage der eigenen Interessenslagen hat der amerikanische Psychoanalytiker *Eric Berne* von einer anderen Seite her beleuchtet. In seinem Buch »*Spiele der Erwachsenen*« (dt. 1970) hat er Analysen zur menschlichen Kommunikation vorgelegt. Gegenüber dem Informationsmodell von Kommunikation (siehe Abbildung 1) hat er die große Bedeutung der Gefühle und des Verhaltens für den Kommunikationsvorgang herausgearbeitet. Mit der von ihm entwickelten Methode der Transaktionsanalyse kann Kommunikationsverhalten zwischen Menschen gedeutet und verbessert werden. (Zu diesem Kapitel siehe auch *English* 1982:229–239 und besonders *Simon* 2004:32–48).

2.2.1 Zum Ansatz der Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse umfasst drei Elemente:

- Die Analyse der Persönlichkeitsstruktur.
- Die Analyse der Kommunikation und des Verhaltens zwischen Menschen.
- Die Analyse bestimmter Transaktionstypen, die sich ständig wiederholen und zu einem bestimmten Ergebnis führen.

Berne versteht unter »Transaktion« die Grundeinheit aller sozialen Verbindungen. Wenn zwei oder mehr Menschen einander begegnen, dann beginnt früher oder später einer von ihnen zu sprechen oder in irgendeiner Form von der Gegenwart der anderen Person Notiz zu nehmen. »Diesen Vorgang nennt man ›Transaktions-Stimulus‹. Wenn dann eine von den anderen Personen etwas sagt oder tut, das sich in irgendeiner Form auf den vorausgegangenen Stimulus bezieht, so bezeichnet man diesen Vorgang als ›Transaktions-Reaktion‹.« (Berne 1970:32)

Die Untersuchung des Transaktionsvorganges gibt die Möglichkeit zu erkennen, in welchem Verhaltenszustand man selbst oder eine andere Person sich befindet. *Berne* unterscheidet nun zwischen drei Ich-Zuständen, die jeder Mensch in sich vereinigt: das Eltern-Ich, das Erwachsenen-Ich und das Kindheits-Ich. Diese drei Verhaltenszustände entwickeln sich von frühester Kindheit an und je nach Situation drängt sich eines der drei Ichs in den Vordergrund. Die Transaktionsanalyse ermöglicht es nun zu erkennen, in welchem Verhaltenszustand man sich selbst oder der andere befindet, welche Ich-Zustände bei der Kommunikation im Spiel sind. Dabei geht es nicht um die Überwindung von Kindheits- und Eltern-Ich, sondern um das angemessene Zusammenspiel der Ich-Zustände, die in der Kommunikation sehr schnell wechseln können.

2.2.2 Analyse der Persönlichkeitsstruktur

In jeder Persönlichkeit sind strukturell das Eltern-Ich, das Kindheits-Ich und das Erwachsenen-Ich gegenwärtig. Es lassen sich im Einzelnen folgende Merkmale dieser drei Persönlichkeitszustände herausarbeiten:

(1) Eltern-Ich

Das Eltern-Ich steht für eine Sammlung von Aufzeichnungen, wie ein Mensch die äußeren Ereignisse zwischen Geburt und Schulbeginn in sich aufnimmt (**gelerntes Lebenskonzept**). Das Kind nimmt auf, was Vater und Mutter sagen und tun und speichert es in seinem Eltern-Ich. Dieses Eltern-Ich enthält die Ermahnungen und Regeln, die Gebote und Verbote, die ein Kind zu hören bekommt oder am elterlichen Modell ablesen kann. Dazu gehören auch die Aussagen »Das darfst Du nicht« und »Nein«. Kurzum: all das, was man Moral nennt, was mit dem Gewissen zusammenhängt, die Verhaltensweisen und Gewohnheiten, die von den Eltern übernommen wurden.

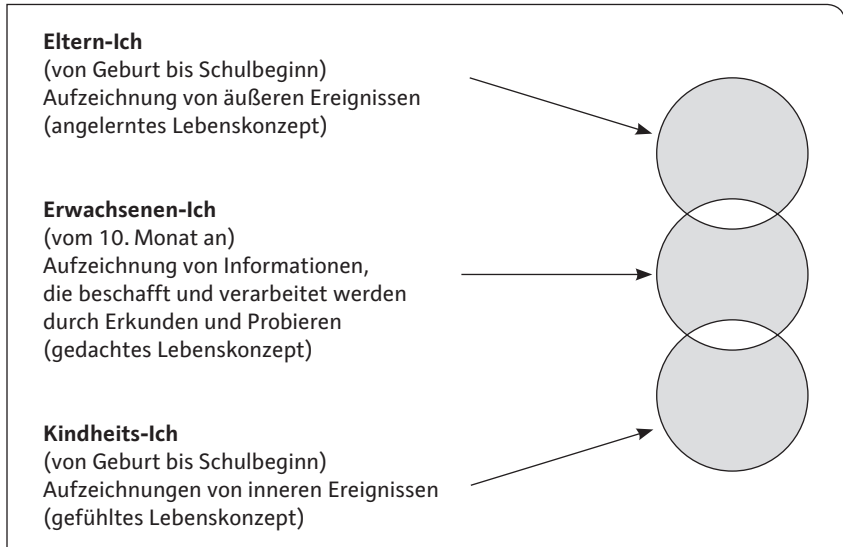
Das Eltern-Ich enthält einen fürsorglichen und einen kritischen Aspekt. Das **kritische Eltern-Ich** bewahrt auf der einen Seite Normen und Traditionen und übernimmt Verantwortung. Es ist von Nutzen, weil das Kind lernt, dass es sinnvoll ist, Dinge so zu tun, wie man sie tut, weil es vernünftig ist, und weil die Routine entlastend wirkt. Das **fürsorgliche Eltern-Ich** steht für die fürsorgliche Liebe, die sich Sorgen macht um Mitmenschen, das Pflegen- und Helfen-Wollen.

Die gemachten Erfahrungen werden ohne Korrektur als »Wahrheit« im Eltern-Ich gespeichert, da es einem Kind nicht möglich ist, solche Erfahrungen zu korrigieren oder zu modifizieren. Das Eltern-Ich gibt dem Kind aber auch die Möglichkeit, auf viele Situationen im Leben angemessen zu reagieren. Man spricht in diesem Zusammenhang mit Recht vom »*gelernten Lebenskonzept*«.

Für den beruflichen Alltag hat das Eltern-Ich Auswirkungen. Es verbietet uns vieles und veranlasst uns auch, anderen vieles zu verbieten. Je stärker das kritische Eltern-Ich ausgeformt ist, desto weniger ist ein Mensch bereit, Situationen zu überprüfen. Das kritische Eltern-Ich verbietet sehr viel, enthält feste Einstellungen und Vorurteile sowie Werturteile.

(2) Kindheits-Ich

Beim Kindheits-Ich geht es vor allem um die inneren Ereignisse. Man kann daher von einem **gefühlten Lebenskonzept** sprechen. Im Kindheits-Ich erfolgt die Assimilation der Gefühle, Erlebnisse und Anpassungen. Insofern stecken im Kindheits-Ich als Inhalte: Spontaneität, Kreativität, Neugier und Gefühle.



© 2004 GABAL Verlag GmbH, Offenbach/Simon, Walter: GABAL's großer Methodenkoffer, Grundlagen der Kommunikation, S. 38.

Abb. 3: Eric Bernes drei Ich-Zustände.

Das Kindheits-Ich kommt in zwei Formen vor. Das **freie oder natürliche Kindheits-Ich** entspricht den spielerisch-sorglosen Gefühlen des Kindes, seiner natürlichen Lebensform. Es steht für freudiges, kreatives und spontanes Handeln, führt aber bisweilen auch zu ungestümem und unkontrolliertem Verhalten. Es tut, was es will und empfindet das für sich in Ordnung.

Das **angepasste Kindheits-Ich** steht dafür, dass das Kind sich so verhält, wie es Vater bzw. Mutter von ihm erwarten. Damit wird das freie Kindheits-Ich eingeschränkt. Es enthält die Botschaft, dass das Verhalten nicht in Ordnung ist.

Diese Form findet man z. B. im Berufsalltag wieder, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nicht verstanden oder als »Versagerin« fühlen, manchmal auch unangemessen reagieren.

(3) Erwachsenen-Ich

Das Erwachsenen-Ich sammelt Informationen, analysiert die Situation und versucht Problemlösungen zu finden, die der Situation angemessen sind.

Es geht vor allem darum, die Einprogrammierungen des Eltern-Ichs auf ihre heutige Anwendbarkeit zu überprüfen und sie gegebenenfalls kritisch zu revidieren. Das Erwachsenen-Ich muss das Kindheits-Ich untersuchen und prüfen, ob dessen Gefühlszugang noch den Forderungen der Gegenwart entspricht. Das Erwachsenen-Ich ist als **gedachtes Lebenskonzept** verunfortorientiert und will zu klaren Entscheidungen kommen.

Das Erwachsenen-Ich unterscheidet sich zwar sowohl vom Eltern-Ich als auch vom Kindheits-Ich. Aber es geht nicht darum, Eltern-Ich und Kindheits-Ich zu verdammen oder hinter sich zu lassen, sondern kritisch prüfend damit umzugehen und ein starkes Erwachsenen-Ich zu entwickeln und auszubilden. Dazu gehört es, das eigene Kindheits-Ich und seine verwundbaren Stellen, seine Ängste und die Formen, in denen es seine Gefühle ausdrückt, zu erkennen. Dazu gehört auch, das eigene Eltern-Ich mit seinen Geboten, Verboten und deren Ausdrucksformen zu erkennen.

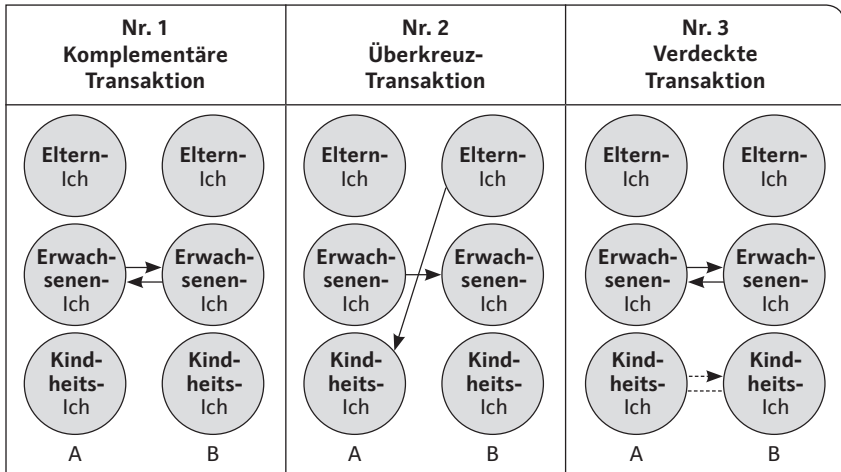
2.2.3 Formen von Transaktionen

Die Analyse der Transaktionsmuster macht deutlich, aus welchem Ich-Zustand heraus eine Person handelt. Dabei ist auch das nonverbale Verhalten einzubeziehen. Von *Berne* werden drei Arten von Transaktionen unterschieden: die komplementären, die Überkreuz- und die verdeckten Transaktionen (*siehe Berne 1970:32–39 und Simon 2004:39 ff.*).

Die **komplementären Transaktionen** (*siehe Abb. 4, Nr. 1*) laufen in dem Sinne parallel, dass die Reaktion der angesprochenen Person aus dem erwarteten Ich-Zustand kommt. Ich spreche den Gesprächspartner z. B. auf der Ebene des Erwachsenen-Ichs an. Dieser antwortet dann entsprechend der Erwartung. A: *»Wie viel Zeit brauchen Sie noch für die Vorbereitung der Fortbildung?«* B: *»Ich denke, in zwei Tagen bin ich fertig.«* Dabei gehen sowohl der Transaktions-Stimulus wie die Reaktion darauf vom Erwachsenen-Ich aus. Ein Gleiches gilt für Transaktionen auf der Ebene des Eltern-Ichs und des Kindheits-Ichs.

Eine komplementäre Transaktion kann aber auch dann vorliegen, wenn in der Diagonale zwischen verschiedenen Ichs erfolgreich kommuniziert wird.

A: Das kranke Kind bittet um ein Glas Wasser. B: Die pflegende Mutter bringt es ihm. Das Kindheits-Ich kommuniziert diagonal mit dem Eltern-Ich und die Reaktion erfolgt in der gleichen Diagonale.



© 2004 GABAL Verlag GmbH, Offenbach/Simon, Walter: GABAL's großer Methodenkoffer, Grundlagen der Kommunikation, S. 39–41.

Abb. 4: Formen von Transaktionen.

Bei einer **Überkreuz-Transaktion** (siehe Abb. 4, Nr. 2) ergänzen sich die Ich-Zustände nicht mehr. Ein anderer als der angesprochene Ich-Zustand wird aktiv. A: »*Sie sollten sorgfältiger mit dem Material umgehen*« (kritisches Eltern-Ich). B: »*Ja, das wird nicht wieder vorkommen*« (angepasstes Kindheits-Ich). Bei Überkreuz-Transaktionen kann es leicht zu Konflikten kommen.

Von einer **verdeckten Transaktion** (siehe Abb. 4, Nr. 3) spricht man dann, wenn bei einer Transaktion zwei Ich-Zustände beteiligt sind.

A: »*Können Sie mir die Dokumentation noch einmal erklären?*«

B: »*Ja, ich werde es noch einmal tun.*«

A hat um eine Erklärung gebeten. Die Antwort von B könnte dem Erwachsenen-Ich-Zustand zugeordnet werden, denn es wurde um eine einmalige Erklärung gebeten, die auch gewährt wurde. Zugleich steckt aber hinter der Antwort von B eine verdeckte Kritik, die aus dem kritischen Eltern-Ich heraus erfolgt. Indirekt wird damit gesagt: »*Nach so vielen Fortbildungen müsstest Du es eigentlich können.*«

Wenn die Kommunikation aus einer fortlaufenden Folge verdeckter Komplementärtransaktionen besteht, die äußerlich plausibel erscheinen, dabei aber von verborgenen Motiven beherrscht werden, liegt das sozialpsychologische **Phänomen des Spiels** vor. Die Transaktionsanalyse interessiert sich insbesondere für drei Grundtypen von Spielen:

- Verfolger-Spiele: Sie gehen von der Grundeinstellung aus: »*Du bist nicht o.k.*«
- Opfer-Spiele: Diese gehen von der Voraussetzung aus: »*Ich bin nicht o.k.*«
- Retter-Spiele: Ihnen liegt die Einstellung zugrunde: »*Du bist nicht o.k.*«

Solche Spiele verhindern eine aufrichtige und offene Beziehung zwischen den kommunizierenden Personen. Aus solchen Spielen kommt man nur in dem Maße wieder heraus, wie man selbst erkennt, dass man darin steckt. Gerade darin liegt auch ein wesentliches Ziel der Transaktionsanalyse, solche Spiele zu vermeiden und zu einem Leben jenseits der Spiele zu befähigen. Die große Bedeutung der Spielanalyse für die Transaktionsanalyse wird daran deutlich, dass *Berne* ihr ein ganzes Buch gewidmet hat (1970:57 ff., vgl. auch *Simon* 2004:42 ff.).

Zusammenfassung

Eric Berne hat mit seinem Modell der Transaktionsanalyse herausgearbeitet, dass und in welcher Weise in jeder Persönlichkeit strukturell ein Eltern-Ich, ein Kindheits-Ich und ein Erwachsenen-Ich gegenwärtig sind.

- Im Kindheits-Ich wohnen Intuition, Kreativität, spontane Antriebskraft und Freude.
- Das Eltern-Ich ermöglicht es durch seine kritische und fürsorgliche Ausprägung Verantwortung wahrzunehmen und fürsorglich zu handeln.
- Das Erwachsenen-Ich ist notwendig zum Überleben. Es übermittelt Informationen und wertet die Möglichkeiten im Blick auf eine erfolgreiche Lebensgestaltung aus. Es nimmt eine kritisch-regulierende Funktion im Blick auf das Eltern-Ich und Kindheits-Ich wahr.

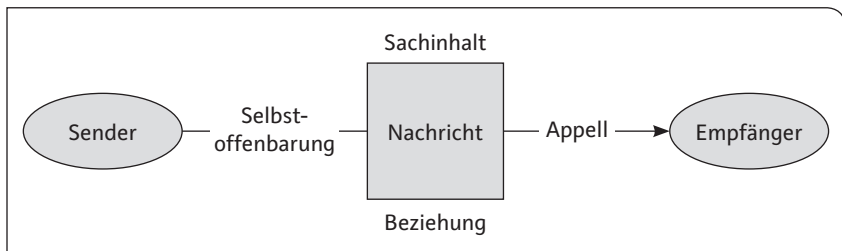
Alle drei Persönlichkeitsaspekte sind notwendige Bestandteile des menschlichen Kommunikationsprozesses. Darum ist es für die Entwicklung eines starken Erwachsenen-Ichs gut, das eigene Kindheits-Ich mit seinen Gefühlen, seinen Ängsten und Freuden und das Eltern-Ich mit seinen Geboten, Verboten und Erlaubnissen zu erkennen.

2.3 Das Hamburger Kommunikationsmodell (Schulz von Thun)

Für die Analyse von Störungen und für die Frage, wie die Kommunikation verbessert werden kann, ist das Gesamtmodell von Kommunikation, das der Hamburger Psychologe und Kommunikationsforscher *Friedemann Schulz von Thun* vorgelegt hat, ausgesprochen hilfreich. Ein solches Modell ermöglicht es, die kommunikativen Prozesse im beruflichen Alltag (am Krankenbett, bei Leitungsaufgaben, beim Umgang mit Konflikten) wahrzunehmen und Aspekte und »Techniken« ausfindig zu machen, die für eine Weiterbildung der kommunikativen Kompetenz wichtig sind.

2.3.1 Das Quadrat der Nachrichten

Dem Hamburger Kommunikationsmodell liegt die Beobachtung zugrunde, dass jede Äußerung oder Nachricht vier Aspekte enthält, die stets gleichzeitig wirksam sind. *Schulz von Thun* spricht daher von einem »Quadrat der Nachrichten« (2000:31–41; 1981:25–48, 97–253), bei dem es um vier Aspekte geht (siehe Abbildung 5).



(*Friedemann Schulz von Thun*, *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen*. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. © 1981 by Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg, S. 30).

Abb. 5: Das Quadrat der Nachrichten.

(1) Sachinhalt

Jede Nachricht enthält eine sachliche Information. Dieser Aspekt steht in Gesprächen häufig im Vordergrund. Es kann sich dabei um eine Sachverhaltsdarstellung zu einem Thema oder um eine Meinungsäußerung handeln. Sachlichkeit und Verständlichkeit sind von daher Dimensionen, die

mit darüber entscheiden, ob eine Nachricht ankommt oder nicht (*siehe* Kapitel 4.2.3).

(2) Beziehung

Immer geht aus einer Nachricht auch hervor, in welcher Beziehung die Gesprächspartnerinnen zueinander stehen. Die Signale zur Beziehung werden in der Regel implizit, »zwischen den Zeilen« gesendet. Der Tonfall und die Mimik spielen dabei eine große Rolle. Wenn eine persönliche Beziehung angespannt und belastet ist, ist eine Interaktion zwischen zwei Menschen in höherem Maße störanfälliger als beim Vorhandensein einer guten Beziehung.

Menschen sind eben in die Beziehungsebene »verstrickt« und müssen realisieren, dass neben der inhaltlichen Gesprächsführung (Sachebene) auch die zwischenmenschliche Dimension (Beziehungsebene) ungeheuer wichtig ist. Liegt auf der Beziehungsebene eine Störung vor, kann dies schlimmstenfalls bis hin zu einer Blockierung führen, die jedes sachliche Gespräch unmöglich macht.

(3) Selbstoffenbarung

Jede Nachricht enthält auch Informationen über die Person selbst. *Schulz von Thun* hat diesen Aspekt »Selbstoffenbarung« genannt. Dabei geht es sowohl um die eigene gewollte Selbstdarstellung als auch um die unbeabsichtigte Selbstenthüllung. Jede Senderin und jeder Sender geben mit einer Nachricht »Ich-Botschaften« und geben damit auch etwas von der eigenen Persönlichkeit preis.

(4) Appell

Jede Nachricht enthält weiterhin auch eine Absichtsseite. Sie will Wirkungen erzielen, einen neuen Zustand hervorbringen oder etwas verhindern, was einzutreten droht. Darum geht es bei der Appellseite einer Nachricht. Die sprechende Person möchte mit ihrer Nachricht und den Informationen, die sie weitergibt, etwas erreichen. Sie möchte Einfluss nehmen auf das Denken, Fühlen und Handeln der angesprochenen Personen. Diese Appelle können verbal oder nonverbal, direkt oder indirekt übermittelt werden.

Weiterhin kann man zwischen heimlichen und offenen Appellen (*Schulz von Thun* 1981:209–253) unterscheiden. Heimliche, d. h. **verdeckte Appelle**,

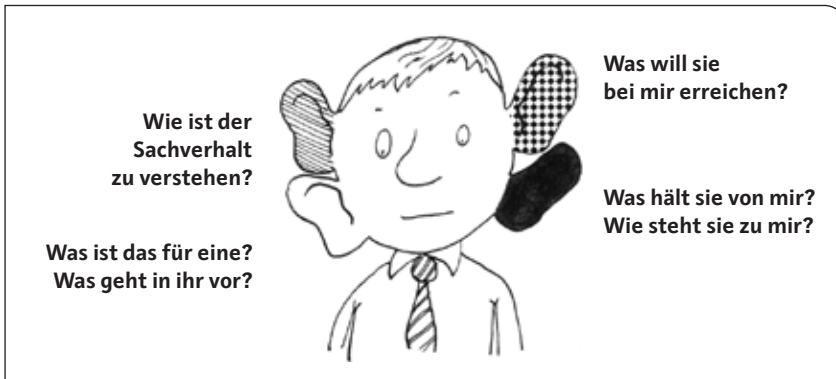
kommen »auf leisen Sohlen« angeschlichen. Sie werden nicht direkt ausgesprochen, sind aber nichtsdestoweniger häufig intendiert. Man versucht eine Person, insbesondere dann, wenn man sie gut kennt, in verdeckter Form zu beeinflussen. Dies kann durch Anspielung auf ein schlechtes Gewissen, durch versuchtes Aktivieren des Verantwortungsbewusstseins oder anderer Charaktereigenschaften geschehen.

Schulz von Thun stellt heraus, dass der **offene Appell** ungleich aussichtsreicher ist als der verdeckte Appell. Das heißt, die Wünsche und Aufforderungen werden direkt geäußert. Diese Vorgehensweise ist Ausdruck einer klaren, ehrlichen Beziehung. Dies setzt allerdings voraus, dass die sendende Person sich selbst darüber im Klaren ist, was sie möchte. Eine nötige Grundhaltung ist dabei, dass man die andere Person offen und hinreichend informiert und dann selbst auch wissen möchte, was die andere Person ihrerseits wirklich meint. Diese hat dabei die Wahl, sich für ein Ja oder ein Nein zu entscheiden. Ein solch offener Umgangsstil garantiert zwar keine Harmonie, aber er begünstigt klare Lösungen und sorgt damit für eine »klare Luft«, in der sich besser leben und arbeiten lässt.

2.3.2 Der Vier-Ohren-Empfang

Dem Quadrat der Nachrichten entsprechen auf Seiten der Hörer die »**vier Ohren**«, mit denen die Nachrichten aufgenommen werden. Dabei entscheidet die »Gestimmtheit« der Ohren, wie und was bei den Hörenden wirklich »ankommt«. Diese vier Ohren sind:

- Das »**Sach-Ohr**«. Hiermit wird der sachliche Gehalt einer Nachricht aufgenommen: Wie ist das Gesagte zu verstehen?
- Das »**Beziehungs-Ohr**« nimmt wahr, was die Hörerin von der sprechenden Person hält, wie die Beziehung zwischen redender und hörender Person ist: Wie steht sie zu mir?
- Das »**Selbstoffenbarungs-Ohr**«. Mit diesem Ohr ist die Person bemüht herauszufinden: Was ist eigentlich mit der anderen Person los? Welche Gefühle und Motive, welches Selbstbild offenbaren ihre Äußerungen?
- Das »**Appell-Ohr**«. Damit wird die Aufforderung herausgehört, die die sprechende Person artikuliert: Was soll ich auf Grund ihrer Mitteilung fühlen, denken, tun? Was wird von mir erwartet?



(Friedemann Schulz von Thun, Johannes Ruppel, Roswitha Stratmann, Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte © 2000/2003 by Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg, S. 67.)

Abb. 6: Schulz von Thun: Vier-Ohren-Empfang

Bei vielen Personen sind nicht alle Ohren in gleicher Weise ausgebildet. Oft ist ein Ohr besonders gut ausgebildet. Zum Beispiel kann jemand besonders aufmerksam darauf hören, was andere Menschen von ihm halten (Beziehungsohr). Eine andere Person fühlt sich immer gleich zur Verantwortung gerufen (Appellohr). Eine dritte Person muss immer erst einmal richtig stellen und ergänzen, was gesagt wurde (Sachohr).

Das Vier-Ohren-Modell erklärt in nachvollziehbarer Weise, warum das, was gesagt wird, in unterschiedlicher Weise aufgenommen wird. Damit werden Missverständnisse ein Stück weit erklär- und nachvollziehbar.

Beispiele: So kann z. B. eine Nachricht, die ausschließlich als Information gedacht war, von der empfangenden Person als Aufforderung zum Handeln aufgefasst werden. Dies kann dazu führen, dass die hörende Person sich unter Erwartungsdruck gesetzt fühlt, selbst wenn die redende Person dies gar nicht intendiert hat. Dies kann dann das Gefühl hervorrufen: Ich werde unter Druck gesetzt.

Eine Angehörige einer kranken Person sagt zur Pflegekraft: »*Sie pflegen aber gut!*« Der Sachinhalt zielt auf die Qualität der Pflege, wobei das »gut« sicher noch weiter präzisiert werden kann. Auf der Beziehungsebene kann damit gemeint sein: »*Ich möchte auch gerne von Ihnen gepflegt werden.*« Auf

der Selbstoffenbarungsebene zeigt sich Anerkennung und Freude über die Leistung der Pflegekraft. Als Appell kann rüberkommen: »*Machen Sie nur so weiter.*«

2.3.3 Stufen des »Empfangens«

Die vier genannten Aspekte (Sache, Beziehung, Selbstoffenbarung, Appell) können sowohl auf einzelne Sätze wie auf eine größere Zahl von Sätzen als auch auf eine einzelne Begegnung wie eine Folge von Begegnungen bezogen werden. Die Kommunikation ist deshalb so »störanfällig«, weil die Empfängerin der Nachricht frei ist auszuwählen, auf welche Seite der Nachricht sie reagieren will. Dies gilt eben auch für die zu pflegenden Personen. Auch sie haben die Wahl, nur auf eine Seite der Nachricht zu hören. Der äußere Vorgang des Hörens ist eines. Ein anderes ist, was bei der empfangenden Person im Inneren vor sich geht. Zur Klärung dieses Vorganges führt eine dreifache Unterscheidung weiter. *Schulz von Thun* (1981:72) unterscheidet bei der inneren Reaktion des Empfängers drei verschiedene Vorgänge: (1) etwas wahrnehmen, (2) etwas interpretieren und (3) etwas fühlen. Für die innere Klarheit des Empfängers ist diese Unterscheidung von großer Bedeutung. Sie ist zudem eine große Hilfe, um Rückmeldungen (Feedback, *siehe* Kapitel 4.6) zu formulieren.

Wahrnehmen heißt: etwas sehen (z. B. einen Blick oder eine winkende Hand) oder etwas hören (z. B. die Frage: »*Wie geht es Ihnen heute?*«).

Beim **Interpretieren** wird das Wahrgenommene mit einer Bedeutung versehen (z. B. ein Blick wird als »abfällig« oder als interessiertes Anteilnehmen gedeutet, die winkende Hand als freundliche Begrüßung interpretiert. Die Frage nach dem Wohlergehen wird als echte Anteilnahme oder als Routineäußerung gesehen). Eine Interpretation, die man vornimmt, kann richtig oder falsch sein.

Fühlen steht dafür, dass man auf das, was man wahrgenommen und gedeutet hat, mit einem eigenen Gefühl antwortet. Dieses Gefühl unterliegt nun aber nicht der Beurteilung, dass es richtig oder falsch sei, sondern es ist schlichtweg eine Tatsache.

Das Empfangen setzt sich also aus den drei Aspekten des Wahrnehmens, Interpretierens und Fühlens zusammen. Häufig werden aber Wahrnehmen und Interpretieren nicht scharf genug auseinander gehalten, sondern miteinander vermischt. Das geschieht deshalb, weil man, wenn man etwas wahrnimmt, sogleich damit beginnt, die gehörten Aussagen und die beobachteten Vorgänge zu interpretieren. Das ist durchaus in Ordnung. Die Unterscheidung von Wahrnehmen und Interpretieren ermöglicht es aber, in einem ersten Schritt zunächst einmal hinzuschauen und dann in einem zweiten Schritt die Frage nach der angemessenen Interpretation und der Wahrheit zu stellen. Im Gegensatz zum Interpretieren unterliegt das Fühlen nicht der Beurteilung »richtig« oder »falsch«, sondern es ist eine Gegebenheit.

Beispiel: Ich sehe, dass die Gesprächspartnerin die Augenbrauen hochzieht. – Ich interpretiere das als eine Unmutsäußerung. – Ich fühle, dass ich enttäuscht bin, weil meine Botschaft offenbar auf Widerstand stößt.

Die getroffenen Unterscheidungen im Empfangsvorgang machen deutlich erkennbar, wo meine eigene Verantwortung im Kommunikationsvorgang liegt; sie ermöglichen zugleich, ein genaueres Feedback zu geben (siehe Kapitel 4.6), das der Verbesserung der Kommunikation dient und künftig Missverständnisse vermeiden hilft.

Zusammenfassung

Das Modell von *Friedemann Schulz von Thun* bietet einen guten Gesamtrahmen zum Verständnis von Kommunikationsprozessen.

- Eine Nachricht hat stets die vier Aspekte des Sachinhalts, der Beziehung, der Selbstoffenbarung und des Appells.
- Dem entsprechen bei der empfangenden Person das
 - Sach-Ohr (Wie ist das Gesagte zu verstehen?)
 - Beziehungs-Ohr (Was hält er von mir?)
 - Selbstoffenbarungs-Ohr (Wer ist sie eigentlich?)
 - Appell-Ohr (Was soll ich auf Grund der Mitteilung tun, denken, fühlen?)
- Der innere Vorgang des Empfangens kann in die drei Stufen des Wahrnehmens, Interpretierens und Fühlens aufgeteilt werden. Es ist besonders wichtig, Wahrnehmen und Interpretieren auseinander zu halten.