

Kommunikation ist mehr als nur Worte

Das „4-Ohren-Modell“ nach Schulz von Thun

Haben Sie sich auch schon oft gefragt, was eigentlich „zwischen den Zeilen“ kommuniziert wird und wie man das erkennen kann? Eine gute Chance hierfür bietet das „4-Ohren-Modell“ nach Schulz von Thun, das davon ausgeht, dass sich in jeder Kommunikationsaussage 4 verschiedene „Botschaften“ entschlüsseln lassen, die man als Kommunikationspartner explizit oder implizit erkennen sollte (also quasi mit „4 Ohren“ zuhören, daher der Name):

- Die eigentliche Sachaussage (Sachaspekt)
- Eine verbale Aussage über die Beziehung zum anderen (Beziehungsaspekt)
- Eine in der Botschaft enthaltene Aufforderung an den Empfänger (Appellaspekt)
- Aussagen, die etwas über den Sender verraten (Selbstoffenbarungsaspekt)

Der Sachaspekt ...

... sagt etwas darüber aus, was die eigentliche Information ist, die an den Empfänger weiter gegeben werden soll. Eine ganz besondere „Dynamik“ steckt in der Dialektik, d.h. in der Frage, ob die Sachaspekte wahr oder falsch sind (Wahrheitskriterium), diese für das Thema relevant sind (Relevanzkriterium) und ob die vorliegenden Sachinformationen ausreichen oder ob noch weitere Informationen benötigt werden (Vollständigkeitskriterium).

Unser Tipp für Sie:

- Als Führungskraft können wir natürlich nicht im vornherein wissen, was ein Mitarbeiter zu einem bestimmten Zeitpunkt sagen wird. Aber wir können uns gut vorbereiten, vor allem bei Themen, von denen wir davon ausgehen, dass sie zur Sprache kommen werden. Es kommt beim Sachaspekt weniger auf rhetorische Fähigkeiten als vielmehr auf dialektische Kompetenz an.

Die Beziehungsebene ...

... gibt uns Informationen darüber, was der Gesprächspartner von uns hält. Permanent werden während eines Gespräches Beziehungssignale in Formulierungen, dem Tonfall oder der Mimik gesendet. Viele Menschen sind auf diesem „Ohr“ besonders empfindlich und sensibel (Wie fühle ich mich von Dir behandelt aufgrund der Art, wie Du mit mir sprichst?). Allerdings können wir, die wir ja Personal Leadership® praktizieren, etwas aufatmen, da bei intakten Führungsbeziehungen nicht jedes Wort auf die Goldwaage gelegt wird.

Unser Tipp für Sie:

- Führungskräfte müssen rechtzeitig erkennen, dass eine Uneinigkeit auf Sach- und Beziehungsebene vorliegt! Ein Kardinalfehler besteht darin, dann beides zu vermischen, also zu versuchen, die Beziehungsstörung auf der Sachebene auszutragen mit der Folge, dass sich die Gesprächspartner dort festbeißen.

Der Appellaspekt ...

... verrät uns, was der Sender erreichen will bzw. was ich als Empfänger (seiner Meinung nach) tun sollte.

Unser Tipp für Sie:

- Führungskräfte müssen erkennen, welche Wünsche und Erwartungen offen oder verdeckt an sie herangetragen werden (unerfüllte Wünsche/Erwartungen sind die Konflikte von Morgen!).
- Als Sender selbst ist es wichtig, klar zu sagen, was man möchte, um Missverständnisse durch eine Fehlinterpretation auf Seiten des Empfängers zu vermeiden.
- Ein „Nein“ auf der Sachebene wird in der Regel leichter angenommen, wenn es mit einem „Ja“ auf der Beziehungsebene verbunden ist.
- Ein absoluter Kardinalfehler wäre es, wenn ein Appell mit einer subtil herabsetzenden Beziehungsbotschaft verbunden wird („Herr X, damit Sie auch mal was tun, könnten Sie ja das Protokoll übernehmen.“)

Der Selbstoffenbarungsaspekt ...

... kann uns letztlich Informationen darüber liefern, wie es dem Sender geht, für was er steht oder wie er seine Rolle sieht, denn jede Äußerung enthält – ob gewollt oder nicht – einen Hinweis auf diese Elemente. Allerdings ist das „Selbstoffenbarungsohr“ bei Führungskräften am wenigsten offen. Zudem kann man nie ganz sicher beim „raushören“ sein, da nur der Sender selbst wirklich weiß, was in ihm vorgeht.

Unser Tipp für Sie:

- Für den Selbstoffenbarungsaspekt gibt es eine „goldene Regel“ von Ruth Cohn: „Wenn es schwierig wird in der Kommunikation, sag einfach, was mit Dir ist.“ Dabei sollten Führungskräfte authentisch (also ehrlich, echt und offen) sein, allerdings der jeweiligen Situation angemessen reagieren (Diplomatie!).

Vielleicht achten Sie künftig noch mehr in Ihren Kommunikationssituationen auf die verschiedenen „Botschaften“ und haben dadurch die Chance, noch bessere Gespräche zu führen, schneller zu Ergebnissen zu kommen oder – im einfachsten Fall – einfach Ihren Gesprächspartner besser zu verstehen.

Sollten Sie inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstipp haben, so stehen wir Ihnen selbstverständlich gerne für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung. Eine kurze mail an <mailto:info@jbt.de> genügt.