

Das „4-Ohren-Modell“

Eines der bekanntesten Kommunikationsmodelle ist das „Kommunikationsquadrat“ – oder auch „4-Ohren-Modell“ genannt - von Friedemann Schulz von Thun. Insbesondere als Führungskraft, aber auch dann, wenn Sie Wert darauf legen, professionell zu kommunizieren und Ihre Gesprächspartner bestmöglichst zu verstehen, sollten Sie das Modell kennen und aktiv anwenden.

Was ist die Kernaussage des 4-Ohren-Modells?

Sie kennen sicherlich das klassische Modell vom Sender und Empfänger in der Kommunikation. Und sicherlich ist es Ihnen auch nicht neu, dass es in der Kommunikation immer eine Beziehungs- und eine Sachebene (Inhaltsebene) gibt. Wenn wir nun als Sender tätig werden, dann tun wir das nach Schulz von Thun nicht nur auf der Sach- und Beziehungsebene, sondern gleichzeitig auf zwei weiteren Ebenen:

- *Sachebene*: Vermittlung der Zahlen, Daten und Fakten oder eines Sachverhalts
- *Beziehungsebene*: Mitteilung, was ich als Sender vom Empfänger halte und wie ich zu ihm stehe
- *Appell-Ebene*: Meine Aufforderung an den Empfänger (Wozu will ich ihn veranlassen? und die
- *Selbstoffenbarungsebene*: Was ich über mich als Sender verrate

Und diese vier Botschaften nimmt dann der Empfänger wahr, sozusagen mit 4 Ohren – daher der „Spitzname“ des Kommunikationsquadrats.

Ludwig Lieder gibt Feedback – ein kleines Beispiel

Nehmen wir einmal an, Ludwig Lieder – eine dynamische Führungskraft, die erst seit kurzem im Unternehmen ist – sagt zu Siegfried Schaffer, seinem Mitarbeiter, während er mit einer Handvoll Dokumenten in der Luft wedelt:

„So, Herr Schaffer, ich bin jetzt mal dazu gekommen, mir das schnell anzusehen, was Sie mir da reingelegt haben und ich muss schon sagen, da bin ich durchaus anderes gewohnt von meinen bisherigen Mitarbeitern...“

Auf der Sachebene geht es wahrscheinlich um die Dokumente, die Ludwig Lieder in der Hand hält. Genau wissen wir es nicht. Konkrete Zahlen, Daten oder Fakten vermittelt er auf jeden Fall keine, sondern er bleibt recht oberflächlich. Siegfried Schaffer wird aber dennoch auf dem „Sachohr“ versuchen etwas herauszufinden, (z.B. ob die gemachte Aussage wahr und relevant ist). Da er darüber nichts hört, reagiert er wahrscheinlich verunsichert.

In jeder Botschaft stecken auch Informationen über den Sender und seine Persönlichkeit. Auf der Ebene der Selbstoffenbarung zeigt Lieder also, dass er wohl viel beschäftigt ist („bin jetzt mal dazu gekommen...“) und eher „schnell“ ist. Auch hier wird Schaffer versuchen, Botschaften zu entschlüsseln. Da Lieder anscheinend unzufrieden ist, wirkt diese Botschaft deutlich stärker als die Sachinformation.

Auf der Beziehungsseite sagt Lieder etwas darüber, wie er zu Schaffer steht und was er von ihm hält. Die Aussage ist da recht eindeutig: Er ist mit ihm nicht zufrieden. Sie wissen ja: Es ist oft nicht entscheidend, was man sagt, sondern wie man es sagt. Je nachdem also, wie Lieder sich ausdrückt (Lautstärke, Tonfall, Körpersprache ...) drückt er seine Wertschätzung, seinen Respekt – oder in diesem Fall – seinen Unmut aus. Schaffer hört auch hier wieder „zwischen den Zeilen“ heraus und fühlt sich dann akzeptiert, respektiert oder wie hier unwohl.

Auf der Ebene des Appells drückt der Sender aus, wozu er den Empfänger veranlassen möchte. Wenn wir jemandem Feedback geben, dann geschieht dies ja meist in der Absicht, den anderen damit zu beeinflussen, bestimmte Dinge zu tun oder sie zu unterlassen. Schaffer fragt sich mit diesem „Ohr“, was er denn jetzt nun denken, machen oder lassen soll.

Insgesamt können wir also schon mal feststellen, dass unser Ludwig Lieder wohl noch nichts vom 4-Ohren-Modell gehört hat.

Einige Tipps, wie Sie das 4-Ohren-Modell erfolgreich anwenden

- Sorgen Sie zuerst für guten Rapport, damit Sie sicherstellen können, dass Ihr Gesprächspartner „bereit“ ist für Ihre Botschaften
- Kommunizieren Sie Sachverhalte und die dazu gehörenden Zahlen, Daten und Fakten klar und verständlich; fragen Sie im Zweifel lieber vorher nach, ob Sie etwas richtig verstanden und interpretiert haben
- Begegnen Sie Ihrem Gesprächspartner auf „Augenhöhe“. Sorgen Sie also dafür, dass sich das Gegenüber nicht klein oder dumm fühlt und

zeigen Sie den Respekt, den Sie von anderen auch im Umgang mit Ihnen erwarten.

- Überlegen Sie sich vorher, wie Sie wahrgenommen werden wollen. Denn dann vermeiden Sie ungewollte Selbstenthüllungen und präsentieren sich als Führungsprofi.
- Sagen Sie Ihrem Gesprächspartner klar und deutlich, was er jetzt mit Ihrer Botschaft anfangen soll.
- Führen Sie einen Dialog und denken Sie immer daran: Jeder hat seine eigene Wirklichkeit!

Ludwig Lieder gibt nochmals Feedback ... nachdem er jetzt Bescheid weiß!

Und so würde Ludwig Lieder vielleicht kommunizieren, wenn er bereits so viel wüsste, wie Sie nach diesem Erfolgstipp:

„So, Herr Schaffer, ich habe mir jetzt mal die Zeit genommen, mir das genauer anzusehen, was Sie mir reingelegt haben. Vielen Dank, dass das so schnell ging. Wir hatten ja vorgestern darüber gesprochen, dass ich von Ihnen gerne eine Aufstellung unserer Kunden und deren Bestellmengen und Umsätze in den letzten 3 Jahren haben möchte. Ich habe das jetzt so verstanden, dass das hier (zeigt es Schaffer, der sich „Schulter an Schulter“ mit Lieder dem Papier zuwendet) die fertige Aufstellung von Ihnen ist? Was mir gut gefällt, ist die Darstellung in verschiedenen Farben für die Kundengruppen. Gab es einen besonderen Grund, warum Sie die Bestellmenge und die Umsätze in die gleiche Spalte der Excel-Tabelle eingetragen haben? Wahrscheinlich habe ich mich da unvollständig ausgedrückt, als ich Ihnen die Aufgabe delegiert hatte. Ich möchte gerne für meine Auswertungen immer wieder neu sortieren können. Und dazu müssen die Informationen in Spalten getrennt sein. Können Sie das bitte bis heute Mittag noch ändern? Prima, ich denke, wir werden schon bald so gut aufeinander eingestimmt sein, dass Sie da kaum noch nacharbeiten haben werden ...“

Ist doch schon viel besser, oder?

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