

# Zuhören: „Die Botschaft bestimmt

Teil 6 der Artikelserie Kommunikation und Unternehmenskultur: Grundregeln der Kommunikation.  
Von Dr. Antje Lemke

Die Botschaft bestimmt der Empfänger – So lautet eine wichtige Erkenntnis aus der Kommunikationspsychologie, die einem aber leider nicht immer etwas nütze, meint Berater Bodo Alberts (Wiesbaden). Denn häufig rede man trotzdem aneinander vorbei. Auch wenn die zwischenmenschliche Kommunikation kompliziert und Missverständnisse allgegenwärtig sind, gibt es dennoch Wege, sich besser zu verständigen. Wie, das zeigen die „Grundregeln der Kommunikation“ in diesem Beitrag.

Jeder kennt das: Man spricht mit jemandem über eine wichtige Sache und denkt, dem Gegenüber sei alles klar geworden. In Wirklichkeit aber hat jeder bei dem Thema etwas anderes im Hinterkopf. Man redet also munter aneinander vorbei, oft ohne es zu merken. Oder das Gesagte kommt beim anderen völlig anders an, als man gemeint hat – und der andere ist dann beleidigt. Selbst Kommunikationstraining könne einen nicht immer davor bewahren, den Gesprächspartner misszuverstehen, sagt Bodo Alberts. Woran liegt das? Und wie funktioniert Kommunikation überhaupt?

## Jede Nachricht hat vier Seiten

Kommunikation bedeutet Verständigung untereinander. Sie umfasst jede Form menschlicher Kontakte und ist daher auch eine soziale Handlung. Im einfachsten Fall läuft Kommunikation so ab, dass ein „Sender“ einem „Empfänger“ etwas mitteilen will. Dieses Anliegen kodiert er in Form einer Nachricht. Der Empfänger muss diese Nachricht anschließend entschlüsseln. Das klingt einfach, ist es in der Realität aber meist nicht. Denn eine Nachricht (also alles, was man dem Gegenüber mitteilt) enthält nicht nur die vom Sender bewusst hineingelegte Botschaft, sondern auch unbewusste Botschaften.

Der Psychologe Friedemann Schulz von Thun hat dazu ein psychologisches Modell der Kommunikation entwickelt: „Die vier Seiten einer Nachricht“. Danach gibt es vier verschiedene Typen von Botschaften, die mit einer Nachricht (bewusst oder unbewusst) übermittelt werden:

- Sachinhalt, also das, worüber informiert werden soll
- Selbstoffenbarung, mit der der Sprechende etwas über sich selbst preisgibt,

- Beziehung zwischen Sender und Empfänger
- Appell, denn der Sprecher will beim Gegenüber ja meist etwas erreichen. Jede Nachricht lässt sich unter wenigstens diesen vier Aspekten interpretieren.

Person wahrgenommen werden. Wenn der Mann in dem Bild also sagt „Da vorne ist grün!“, könnte die Frau dies so verstehen, dass er sie bevormunden will und entsprechend sauer reagieren. Es ist nachvollziehbar, dass so schnell

er aber seinen eigenen „inneren Programmen“, die wiederum von seinen Gedanken, Erwartungen oder Befürchtungen abhängen. Auf das, was genau beim Empfänger ankommt, hat der Sprechende demnach nur begrenzt

begrüßt. Auch eine offene Körperhaltung trägt zu einer positiven Atmosphäre bei. Der von vielen als überflüssig abgetane Smalltalk sei als Einstieg auch immer gut, meint Alberts. Wer sich nach dem Befinden des an-

(auch W-Fragen genannt, siehe Kasten 2), um sich ein Bild von den Beweggründen des anderen zu machen. Rhetorische oder Suggestivfragen dagegen engen den Gesprächspartner ein und sind zu vermeiden. In einem spä-



Manchmal ist die Kommunikation auch ohne Worte eindeutig.

Foto: Imago

## „Ich höre was, was du nicht sagst“

Um alle in einer Nachricht versteckten Aussagen herauszuhören, müsste also der Empfänger entsprechend vier Ohren haben. Normalerweise verläuft ein Gespräch zu schnell, um alle versteckten Botschaften gleichermaßen wahrzunehmen, deshalb selektiert der Empfänger (mehr oder weniger unbewusst) unterschiedliche Aussageabsichten heraus. Der

weitere Gesprächsverlauf hängt dann sehr davon ab, welche Botschaft herausgehört wurde. Beispielsweise haben die meisten Menschen ein sehr empfindliches Ohr für die Beziehungsaussagen einer Botschaft, denn dabei geht es darum, wie sie als

Probleme im menschlichen Umgang entstehen können. „Gemeint“ ist eben nicht dasselbe wie „gesagt“ und „gesagt“ nicht gleich „gehört“ (siehe Kasten 1).

Es kommt auch vor, dass immer nur dasselbe Ohr benutzt wird. „Solche einseitigen Empfangsgewohnheiten gibt es oft zwischen Menschen, die sich lange und gut kennen“, sagt Bodo Alberts. Er nennt dies die „Trampelpfade der Kommunikation“. Paradoxerweise komme es gerade in solchen Fällen häufig zu Missverständnissen.

Der Grund für die Unterschiede im Aussenden und Wahrnehmen einer Botschaft liege darin, dass der Sender seine Gedanken, Absichten oder Kenntnisse in Form von wahrnehmbaren Zeichen (also Worten oder Gesten) kodieren muss. Diese Zeichen muss der Empfänger der Nachricht anschließend wieder dekodieren (siehe oben). Dabei folgt

Einfluss, zumal das manchmal auch von der momentanen geistigen Verfassung des Empfängers abhängen kann. Ein Dilemma, vor dem man nicht einmal sicher sei, wenn man sich viel mit dem Thema beschäftigt, weiß Alberts. Denn: Die Botschaft bestimmt der Empfänger.

## Besser kommunizieren – was tun?

„Die Grundvoraussetzung für gute Kommunikation ist eine offene Grundhaltung. Man sollte sich fragen, ob man wirklich bereit ist zuzuhören“, sagt Bodo Alberts. Die folgenden Grundregeln für die Kommunikation beziehungsweise das tägliche Miteinander können helfen, die zwischenmenschliche Verständigung zu erleichtern und Missverständnisse zu vermeiden.

### Regel 1: Schaffen Sie eine positive Gesprächsatmosphäre!

Das beinhaltet, dass man pünktlich zum Gespräch erscheint und den Gesprächspartner freundlich

deren erkundigt, von sich selber erzählt oder schöne gemeinsame Erlebnisse anspricht, signalisiert Interesse und erzeugt Sympathie. Bewirtung sorgt zusätzlich für Wohlbefinden.

Hilfreich sei außerdem, schon vorab gemeinsam den Gesprächsrahmen zu klären (Wann? Wo? Wie lange?). „Es gibt

auch Chefs, die für ein Mitarbeitergespräch an den Arbeitsplatz des Angestellten gehen“, erzählt Bodo Alberts. So fühle sich der Mitarbeiter wohler, als wenn er ins Chef-Büro zitiert werde – raten besonders bei Gesprächen mit Konfliktpotenzial.

### Regel 2: Verstehen Sie die Wirklichkeit des anderen!

Diese Regel ist das Kernstück einer funktionierenden Kommunikation. Wer es schafft, diese Grundsätze umzusetzen, hat schon sehr viel erreicht.

Angewandte Fragekunst: Als Zuhörer sollte man gezielte Fragen stellen. Dazu empfehlen sich zunächst vor allem offene Fragen

terem Stadium des Gesprächs sind auch Alternativfragen möglich („War das für Sie gut oder schlecht?“).

Einführendes Zuhören ist für ein gutes Gespräch unerlässlich. Man sollte versuchen, sein Gegenüber mit allen Sinnen wahrzunehmen und dabei auch auf Körperhaltung oder Stimme zu achten. Wichtig ist, genau zu beobachten, welche Reaktionen das Gesagte beim anderen auslöst und ob sich der Partner während des Gesprächs irgendwie verändert. Meist ist man nämlich nicht sicher, welche Botschaften man neben der sendet, die der Empfänger hören soll. Genauso ist der Empfänger nicht immer in der Lage, alle Seiten einer Nachricht zu empfangen.

Ob man im Gespräch auf dem „richtigen“ Ohr „richtig“ verstanden wurde oder selber richtig verstanden hat, kann immer nur im Gesprächsverlauf an den Reaktionen des Partners überprüft werden. Auch sollte man sich in den anderen hineinversetzen und sich fragen, was ihn oder sie bewegt.

Indirekte Botschaften klären: Dazu ist wichtig nachzufragen, wie der andere das Gesagte ge-

## 1: Typische Kommunikationsprobleme

gemeint – gesagt  
gesagt – gehört  
gehört – verstanden

verstanden – einverstanden  
einverstanden – handeln  
handeln – beibehalten (al)

# zumeist der Empfänger“

meint hat. Das falle vielen Menschen schwer, so Alberts, denn in unserer Gesellschaft gelte Nachfragen als unerwünscht oder peinlich. Aber wie heiße es so schön in der Sesamstraße: „Wer nicht fragt, bleibt dumm!“ Man sollte also immer nachhaken, wenn irgendetwas nicht völlig klar ist.

Standpunkt des anderen zu dessen Zufriedenheit wiedergeben: Abschließend sollte man sich vergewissern, dass man alles richtig verstanden hat. Dazu empfiehlt es sich, dem Gesprächspartner eine Zusammenfassung von dessen Standpunkt zu geben, die dieser dann „abnicken“ muss. Erst wenn „alle Klarheiten beseitigt“ sind, sollte man auseinandergehen.

### Regel 3: Unterstützen Sie den anderen dabei, Ihre Wirklichkeit zu verstehen!

„Wichtig für die gegenseitige Verständigung ist immer eine einfache und klare Sprache“, erklärt Bodo Alberts. Fachchinesisch und sprachliche Mäander sind auf jeden Fall zu vermeiden. Also:

Kurz, klar und genau sprechen („kkg“). Man sollte sein Anliegen möglichst knapp und präzise formulieren. Zum Beispiel als Chef: „Ich erwarte von Ihnen, dass Sie morgens pünktlich um 9.00 Uhr an Ihrem Arbeitsplatz sind.“ Es sollte auch deutlich zum Ausdruck kommen, was passiert, wenn die Dinge nicht wie gewünscht laufen.

„Manchmal erscheint diese direkte Art zunächst etwas brsk, und nicht jeder kann damit umgehen. Meist helfen klare Ansagen aber weiter“, rt Alberts. Zu einer klaren Sprache gehören außerdem „Ich-Botschaften“, also „ich“ sagen statt „man“ oder „wir“. Verzichten sollte man auf



**Jeder kennt das: Man spricht mit jemandem über eine wichtige Sache und denkt, dem Gegenüber sei alles klar geworden. In Wirklichkeit aber hat jeder bei dem Thema etwas anderes im Hinterkopf. Jedes Gesagte hat vier Seiten, auch unbewusstes. Welche der Botschaften ankommt, bestimmt der Zuhörende.** Cartoon: Ralf Fieseler

„Weichmacher“ wie „vielleicht“, „im Prinzip“ oder „eigentlich“ sowie auf den Konjunktiv (hätte, könnte, würde).

**Streichholzregel** beachten: Man sollte nur so lange reden, wie ein Streichholz brennt, das sind etwa 15 bis 20 Sekunden. Also: fter mal eine Redepause einlegen. „In der Praxis hält häufig der Chef lange Monologe. Besser wäre aber, nur drei Dinge zu sagen und dann erstmal wieder den

Gesprächspartner reden zu lassen“, empfiehlt Alberts. Wer eine Weile in Ruhe zugehört habe, dem werde dann im Gegenzug auch eher zugehört. „Talkshows liefern das beste Beispiel, wie man es nicht machen soll.“

In kurzen Abständen sollte man immer wieder erfragen, was der andere verstanden hat, damit Missverständnisse so früh wie möglich aufgedeckt werden.

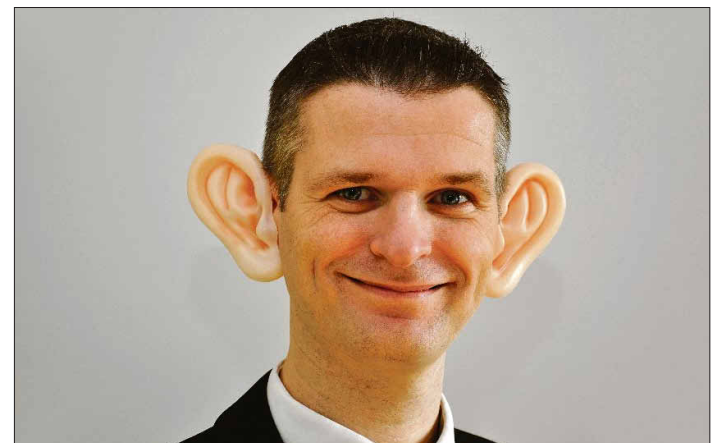
### Regel 4: Gestalten Sie gemeinsam eine (neue) Gewinn-Gewinn-Lösung!

Wie oben erwähnt, ist eine Zusammenfassung der jeweiligen Auffassungen wichtig, um das Gespräch erfolgreich abzuschließen.

Das heißt: Gemeinsamkeiten und Differenzen sammeln und diese aufschreiben, denn visualisieren ist immer hilfreich. Daraus lassen sich gemeinsam Ziele, Kri-

## 2: Übersicht Frageformen

- Rhetorische Fragen: erwarten keine Antwort und regen Denkprozesse an; rhetorisches Mittel.
- Suggestivfragen: legen dem Gesprächspartner eine Antwort in den Mund.
- Kontrollfragen: mit Ja oder Nein zu beantworten (direkte Fragen)
- Alternativfragen: klammern eine unerwünschte Antwort als Möglichkeit aus.
- Aufschlieende Fragen: sind ohne Vorgabe (offene Fragen), meist „W-Fragen“ (Wie? Warum?)  
Die Frageformen reichen von der maximalen Einengung (bei rhetorischen Fragen) bis hin zu optimaler Entfaltungsmöglichkeit des Gesprächspartners (bei aufschließenden Fragen). (al)



Wenn zwei Ohren nicht reichen, müssen sie manchmal besonders groß sein. Um alle in einer Nachricht versteckten Aussagen herauszuhören, müsste der Empfänger eigentlich vier Ohren haben. Foto: Imago

terien und Lösungsansätze entwickeln. Es gilt also, mit Hilfe der Regeln zwei und drei einen Kompromiss zu finden – aber keinen faulen!

„In der Realität entpuppen sich solche „Win-win-Lösungen“ gerne als Mogelpackung. Oft schafft es die eine Seite, ihren eigenen Standpunkt durchzudrücken“, weiß Bodo Alberts.

Kommunikation habe eben viel mit Unternehmenskultur und der Philosophie eines Betriebs zu tun. In der Realität beobachte er zum Beispiel oft, dass Chefs zwar partnerschaftlich führen und auch Unternehmensziele gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickeln, dann aber letztlich doch vorgeben, wie diese Ziele zu erreichen sind.

Das sei dann keine echte partizipative Führung. Konsequenz

partnerschaftlich wäre dagegen, die Mitarbeiter an Problemlösungen und Umsetzungen zu beteiligen und ihnen dabei auch Fehler zuzugestehen.

**Weiterführende Literatur:** Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden, 1: Störungen und Klärungen*. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 48. Auflage, 1. Oktober 1981. Verlag Rowohlt GmbH, Reinbek bei Hamburg.

### Fazit

Offen sein, zuhören, den anderen im Gespräch wirklich wahrnehmen und immer wieder nachfragen – das ist schon mehr als die halbe Miete bei der Kommunikation. (al)