

»Wie Sie das jetzt so darstellen, da kann ich mich mit jeder der vier Botschaften anfreunden. Vorhin jedoch war mir das alles noch nicht klar. Ich hatte so ein unbestimmtes Grummeln im Bauch und dann kam schon die Frage über meine Lippen.«



»Sie beschreiben treffend unseren Alltag: Jemand hat eine Idee oder Gefühlsregung und schon rutscht der Satz raus aus dem Mund. Meistens mehr oder weniger erkennbar als Sachaussage verkleidet. Und der andere hört dann die Botschaft heraus, die ihm im Moment besonders wichtig ist. Je nachdem, wie er sich fühlt, und natürlich auch, wie Sie als Sender der Nachricht Ihre Worte gewählt, Ihre Stimme erhoben, Ihre Körperhaltung und Gesichtszüge geformt haben.«

»Und wenn ich mit meiner Frage eigentlich nur meine eigenen Zweifel offenbaren wollte, Sie aber ausschließlich eine Botschaft über sich als Empfängerin heraushören, dann können wir ganz schön danebenliegen mit unserer Verständigung. Haben Sie da noch ein paar Beispiele, und was heißt das für die Praxis meiner Gesprächsführung?«

## In der Praxis häufig zu beobachten

Viele Menschen kommunizieren – aus Sicht des Vier-Botschaften-Modells – nicht eindeutig. Häufig merken sie das gar nicht, gelegentlich beschleicht sie jedoch ein ungutes Gefühl, dass das, was sie gerade von sich geben, nicht ganz genau das ist, was sie dem anderen wirklich als Botschaft vermitteln wollen. Und wiederum andere verpacken heimliche Botschaften in Sachausagen, vielleicht weil sie sich nicht trauen, richtig Farbe zu bekennen.

So kann der Satz eines Kollegen zu einem anderen: »Übrigens, lieber Klaus-Dieter, in unserer Abteilung ist es schon seit Jahren üblich, dass jeder einmal mit dem Kaffeekochen drankommt«, als versteckter Appell gemeint sein, der liebe Kollege solle doch beim nächsten Mal höchstpersönlich die Kaffeemaschine in Gang setzen. Die versteckte Botschaft kann aber ebenso eine Partneraussage sein. Gemeint ist dann vielleicht: »Du bist ein gewaltiger Drückeberger, unter anderem auch, weil du noch nie einen Kaffee gekocht hast!«

Häufig beschließen Besprechungsleiter einen Tagesordnungspunkt mit: »Darüber, wie wir das unseren Kunden verklickern, sollten wir uns wirklich einmal ernste Gedanken machen.« Auf der Sachebene kann man gegen solch einen allgemeinen, unbestimmten und wohl auch richtigen Satz keine Einwände haben. So können alle Anwesenden getrost zustimmend schweigen. Was der Besprechungsleiter aber ausdrücken wollte, sich vielleicht nicht zu sagen traute, war ein Wunsch an alle oder einzelne Teilnehmer, ein eindeutiger Appell also: »Ich möchte, dass jede und jeder von euch sich in Sachen Lieferverzögerung morgen ein bis zwei Argumente überlegt, die wir unseren Kunden gegenüber argumentieren können. Und ich möchte diese Argumente bis Donnerstag zugeschickt bekommen.«

*»Mal was von gestern: Meine Freundin sagte beim Anblick einer Lederjacke im Schaufenster: ›Cool, schau mal, die sieht wirklich gut aus.‹ Was ich durchaus bestätigen konnte. Wobei die Bestätigung dieser Aussage auf der Sachebene erfolgte. So weit, so gut. Damit war dieses kurze Gespräch auch schon beendet. Wenn ich mir aber die vier Botschaften vor Augen halte, dann könnte die Bemerkung meiner Freundin ja als Selbstoffenbarung gemeint gewesen sein: ›Zu meinem vollständigen Glück fehlt mir noch so eine Jacke.‹ Und die Partnerbotschaft könnte lauten: ›Du wärst richtig stolz, mit mir in dieser Jacke durch die Stadt zu laufen, und hättest selbst auch gerne so eine!‹ Fehlt noch der Appell.«*

»Vielleicht ja: ›Ich möchte, dass du mir diese Jacke zum Geburtstag schenkst.«  
So weit die vier möglichen Botschaften. Vielleicht wollte Ihre Freundin lediglich eine Aussage auf der Sachebene machen und das Aussehen einer Jacke bewerten. Dann hätte Ihre Freundin gestern aus ihrer Sicht eindeutig kommuniziert. Sollten Ihnen als Adressaten der Aussage jedoch gehörige Zweifel gekommen sein, sollten Sie das Gefühl haben, dass mit dem Satz vielleicht wirklich etwas ganz anderes gemeint war als eine bloße Sachaussage, dann bleibt Ihnen nur übrig, zu fragen.«

»Oder ich schenke ihr einfach die Jacke.«

»Damit hätten Sie auf den unterstellten Appell reagiert. Wenn Sie sich zusätzlich selbst noch die gleiche Jacke kaufen würden, dann hätten Sie auch eine vermutete Partnerbotschaft – ›Dir würde so ein Teil ganz gut stehen!« – abgedeckt.«

»Wird das dann nicht ein bisschen teuer?«

»Kommunikation kann ganz schön ins Geld gehen, nicht wahr?«

»Bevor ich jetzt diesen Satz auf seine vier Botschaften abklopfe, kläre ich doch lieber die Sache mit der Jacke.«



## Und jetzt? Erste Tipps

**Eindeutig kommunizieren** Vier Botschaften stecken in einer Äußerung. Ihre Chance für eine eindeutige und klare Kommunikation besteht darin, immer wieder zu überlegen, welche der vier Botschaften Sie mit Ihrer Nachricht an den anderen »eigentlich« zum Ausdruck bringen wollen. Wollen Sie wirklich nur eine einfache Sachaussage treffen, oder geht es Ihnen in diesem Augenblick nicht doch um einen Appell? Eine solche Prüfung bietet sich stets an, wenn Sie sich nicht ganz sicher fühlen, was Sie konkret ausdrücken wollen, wenn Sie ein mulmiges Gefühl haben, meinen, sich nur schwammig zu äußern. Häufig werden im Alltag Wünsche an den anderen in unklare Sachaussagen gepackt: »Man müsste eigentlich ...«, »Wir Kolleginnen in unserem Team sollten ...« Warum nicht einen eindeutigen Appell formulieren: »Ich bitte Sie ...«?

Auch Kritik an jemand anderem wird häufig in eine mehr oder weniger harmlose Sachaussage verpackt. So glaubt sich der Sender möglicherweise unangreifbar: »Lieber Herr, natürlich ist Ihr Ansatz lobenswert, aber haben Sie einmal daran gedacht, dass sich das Ganze rechnen muss?« Hier

gilt ebenfalls: Warum nicht eine direkte Rückmeldung geben (siehe Kapitel »Rückmeldungen geben – konstruktive Kritik äußern«, S. 52 ff.) oder ein offenes Kritikgespräch führen?

**Unsere Empfehlung:** Bei Aussagen, die Ihnen wichtig sind: Halten Sie inne. Denken Sie kurz nach, um welche der vier Botschaften es Ihnen gerade geht. Prüfen Sie also Ihre Aussage auf heimliche Botschaften. Sie können dann entscheiden, ob Sie diese versteckt lassen – »Das ist eine coole Jacke!« – oder Klarheit mit »eindeutigen« Formulierungen schaffen wollen, beispielsweise, indem Sie sagen: »Für den Fall, dass du gerade an ein Geburtstagsgeschenk für mich denkst ...«

**Umfassend kommunizieren** Wenn Sie zu einem komplexen Thema Stellung beziehen, kann es sich anbieten, auf allen vier Ebenen zu »arbeiten«, indem Sie jede der vier Botschaften mit eigenen Worten besonders deutlich zum Ausdruck bringen. Beispielsweise beschreibt Ihnen eine Kollegin ein Problem im Umgang mit einem schwierigen Kunden. Statt nun sogleich mit einem »Also ich würde dem ...!« loszulegen, könnten Sie die vier Ebenen der Reihe nach besetzen:

- Sie könnten mit der Partneraussage beginnen: »Also ich finde das schon beeindruckend, wie präzise du die Schwierigkeiten mit ..., auf den Punkt bringst ...« Sie vermitteln so Wertschätzung und lassen den anderen nicht als Schwächling erscheinen.
- Dann vielleicht die Selbstoffenbarung: »Ich hatte zwar noch nicht mit ... zu tun. Deine Schilderung erinnert mich aber an ... und mit denen komme ich auch nur unter größten Mühen ...« Sie offenbaren etwas von sich, setzen sich nicht auf das hohe Ross, biedern sich aber auch nicht an, signalisieren stattdessen, dass Sie eine Antenne für derartige Probleme haben.
- Jetzt die Sachebene: »Worum ging es denn gestern genau? Wie hat der Kunde agiert? Was hast du geantwortet? Was ist dann geschehen?« Hier sind aktives Zuhören und Verständnissicherung gefragt (s. S. 24 ff.).
- Ob Sie dann noch mit einer Empfehlung, einem Wunsch an den anderen, also mit einem Appell enden wollen, müssen Sie sich überlegen. Ratschläge können bekanntlich auch Schläge sein. Das sollten Sie von der Situation und Ihrer Beziehung zur Gesprächspartnerin abhängig machen. Die Appellseite muss aber nicht unbedingt als Verhaltensempfehlung – »Du

musst/solltest ...« – daherkommen. Sie könnten ebenso gut sagen: »Sag mir bitte, wie ich dir beim nächsten Mal vielleicht helfen kann ...«

»Klingt sehr gekonnt, so eine umfassende Stellungnahme. Das erfordert wahrscheinlich auch etwas Mut, vor allem wenn ich an die Selbstoffenbarung und die Partneraussage denke. Und für das Gelingen eines Gesprächs ist es sicherlich wichtig, dass meine Äußerungen, egal, auf welcher Ebene, stets authentisch und ehrlich sind.«

»Bei beiden Aussagen gebe ich Ihnen recht. Wenn Sie sich sehr unsicher sind, ob eine eindeutig formulierte Partneraussage, also eine Aussage über den anderen, angebracht ist, dann verzichten Sie lieber. Ansonsten arbeiten Sie mit klaren, eindeutigen Botschaften und belegen die vier Seiten. Sie erscheinen dadurch offen, klar, überlegt und souverän in Ihrer Art, Stellung zu beziehen und sich anderen gegenüber zu äußern.«

»Und was mache ich jetzt mit der Lederjacke?«

»Lassen Sie uns einen kleinen Spaziergang machen und mal schauen, wie sie aussieht.«



#### Literaturtipps für das eindeutige Kommunizieren und situationsangemessenes Kommunizieren



**Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden, Band 1 – Störungen und Klärungen. Reinbek 2010.** Ein einfach und mit Gewinn zu lesendes Buch, das sich ausschließlich mit den vier Botschaften einer Äußerung und sämtlichen Konsequenzen für die Praxis beschäftigt. Wenn Sie in Ihrem Leben nur ein einziges Buch über Kommunikation lesen sollten, dann dieses hier!

**Friedemann Schulz von Thun / Dagmar Kumbier (Hrsg.): Impulse für Kommunikation im Alltag (Miteinander reden Praxis, Band 3). Reinbek 2010.** Die Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun in der Praxis: mit anschaulichen Beispielen und umsetzbaren Anregungen für Praktiker und interessierte Laien. Themen in diesem Band: Wie geht man am besten mit schwierigen Situationen und Konflikten um? Ist die Psychologie überhaupt immer eine Hilfe – oder schafft sie bisweilen die Probleme erst?

Und wer die wichtigsten Begriffe der Kommunikationspsychologie gut erklärt in einem kleinen Lexikon nachschlagen möchte, der schlage nach in dem von Friedemann Schulz von Thun und seinem Team herausgegebenen **Miteinander reden von A bis Z: Lexikon der Kommunikationspsychologie. Reinbek 2012.**