

Hans Harald Hansen

Der Umgang mit der Sprache Mitarbeiter zum Erfolg führen

Durch das Werkzeug Sprache zur Anerkennung und zum
Erfolg im Beruf

Wissenschaftliche Studie

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1987 Diplom.de
ISBN: 9783836612586

Hans Harald Hansen

**Der Umgang mit der Sprache Mitarbeiter zum Erfolg
führen**

Durch das Werkzeug Sprache zur Anerkennung und zum Erfolg im Beruf

Hans Harald Hansen

Der Umgang mit der Sprache – Mitarbeiter zum Erfolg führen

*Durch das Werkzeug Sprache zur Anerkennung und zum
Erfolg im Beruf*

Fachstudie
Diplomica Verlag GmbH
Fachbereich Wissenschaftlicher Verlag
Januar 1987



Diplom.de

Diplomica Verlag GmbH —
Hermannstal 119k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

Hans Harald Hansen

Der Umgang mit der Sprache – Mitarbeiter zum Erfolg führen

Durch das Werkzeug Sprache zur Anerkennung und zum Erfolg im Beruf

ISBN: 978-3-8366-1258-6

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2008

Zugl. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, Deutschland, Fachstudie, 1987

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2008

Printed in Germany

INHALTSVERZEICHNIS

0. EINLEITUNG	5
I. SPRACHLICHES HANDELN UND SOZIALE NORMEN	9
1.1 Verstehen im Interaktionsprozeß	14
1.1.1 Die vier unterschiedlichen Empfänger des Menschen	18
1.1.2 Unterschiedliche Umgangsformen im Kommunikationsprozeß	24
1.1.3 Kritiken in der Interaktion.....	25
1.2 Vermeidung der persönlichen Kritik	26
1.2.1 (K)Eine Lösung des Konflikts durch Argumentation	28
1.2.2 Eine Alternative zur Argumentation die Exploration	30
1.2.3 Verstehen, das primäre Ziel eines Gesprächs.....	31
1.3 Vom Hören, Hinhören und Zuhören	32
1.3.1 Die Kunst vom aktiven Zuhören können	34
II. SIGNALE IM KOMMUNIKATIONSPROZEß	41
2.1 Das kommunikative Ausdrucksverhalten	42
2.2 Der Bedeutungscharakter nonverbaler und vokaler Signale	45
2.3 Das Zusammenspiel der Signale	53
III. SPRACHLICHES HANDELN UND SOZIALPSYCHOLOGIE	59
3.1 Die funktionale Perspektive der Kommunikation	59
3.1.1 Funktionen in der Interaktion.....	64
3.1.2 Persönliche Einstellung und Eindruckssteuerung	67
3.1.3 Die Spiegelung des Selbstbildes im interaktiven Handeln.....	71
3.2 Die Grund- und Lebenshaltungen oder das sich reflektierende Selbstwertgefühl	74

3.2.1	Offenbarung des Selbstwertgefühl durch kommunikative Signale	75
3.3	Transaktionen, die wahre Gefühle zu verbergen suchen	77
3.3.1	Kommunikationsspiele.....	82
3.4	Vom aktivem Zuhören.....	87
3.4.1	Das Hören mit seinen drei Ich-Zuständen	89
IV.	FÜHRUNGS- UND GRUPPENVERHALTEN	93
4.1	Der unbekannt andere	94
4.1.1	Selbstkonzepte und Rollenspiele	95
4.1.2	Das Geheimnis und seine Grenzen in Beziehungen	97
4.1.3	Wirkung von Persönlichkeitsmerkmale auf Beziehungen.....	98
4.2	Kommunikationsstrukturen in Gruppen	99
4.2.1	Die Kontaktaufnahme	99
4.3	Führungsverhalten.....	101
4.3.1	Team - Leitung - Erfolg	102
4.3.2	Partizipation in der Gruppe.....	103
4.3.3	Teamarbeit in hierarchisch geführten Unternehmungen.....	104
4.4	Sprachliches Handeln im Konfliktverlauf.....	105
V.	GRUPPENLEITUNG UND THEMENZENTRIERTE INTERAKTION.....	111
5.1	Das Fundament der TZI ihre drei humanistischen Axiome	111
5.1.1	Elemente der Themen-Zentrierten Interaktion.....	114
5.1.2	Das "GLOBE", das "THEMA", das "WIR" und das "ICH"	115
5.1.3	Die unbedingten Gebote der Themen-Zentrierten-Interaktion	117
5.1.4	Störungen erkennen und bearbeiten.....	125
5.1.5	'Balancierhilfen' in der Themenzentrierten Interaktion	128
5.1.6	Hilfsregeln der TZI für Gesprächsleiter.....	132
5.2	Soziales Handeln und Perspektivenübernahme	132
5.2.1	Konflikt und Perspektivenübernahme.....	134
5.3	Transaktionsanalyse und Themenzentrierte Interaktion	138
5.3.1	Die psychologische Metapher: Die Seele und der Eisberg.....	139
5.4	Die Gestaltung seines Lebens nach seinem individuellen Skript.....	143

VI. DIE KUNST DER REDE UND VERHANDLUNG	151
6.1 Das Schachspiel und das sprachliche Handeln oder das reflektierende Sprechen	151
6.1.1 Die Ängste des Sprechers.....	153
6.1.2 Die Kunst der Argumentationsführung	154
6.1.3 Argumentationsführung und Verkaufsverhandlung.....	156
6.1.4 Die Selbstdarstellung oder das Drehen eines negativen, schädlichen Arguments ins nützlich Positive.....	157
6.2 Die Entscheidungsfindung	159
6.2.1 Die Verführung zur Entscheidung.....	160
6.2.2 Die Sprache und Logik.....	162
6.2.2.1 Mißverständnisse durch Ungenauigkeiten in der Sprache	165
6.3 Diplomatisches Sprechen	167
6.3.1 Reflektiertes Sprechen.....	168
6.4 Die Künste der Rede.....	170
6.4.1 Die Gestaltung der Rede	170
6.4.2 Das prägnante Sprechen	173
6.4.3 Starke Worte mit schwachem Inhalt	174
7.0 DAS BEWERBUNGSGESPÄCH	177
SCHLUßWORT	183
BEGRIFFE AUS: DER SPRACH- UND KOMMUNIKATIONSWISSENSCHAFT, DER PSYCHOLOGIE UND SOZIOLOGIE.....	185
LITERATURVERZEICHNIS.....	209
ANHANG ZUR SPRACHWISSENSCHAFT	213

0. Einleitung

Der Mensch ist ein durch und durch soziales Wesen. Zu seinen Grundbedürfnis gehört der zwischenmenschliche, der kommunikative Kontakt. Bei der Befriedigung dieses Bedürfnisses kommt es alltäglich zu Problemen und Konflikten. Probleme und Konflikte im zwischenmenschlichen Kontakt entstehen vor allem, weil wir uns wesentlich in unserer psychischen Ausprägung stark von einander unterscheiden. Auch fällt es der westlichen Zivilisation schwer persönliche Beziehungen und sachliche Themen konsequent voneinander zu trennen. So werden immer wieder aus sachlichen Erklärungen unzulässige persönliche Folgerungen abgeleitet.

Grundsätzlich gibt es zwei extrem different geprägte Charakter. Der eine Typus kümmert sich verstärkt um andere und vergißt dabei sich selbst bzw. sein eigenes Wollen. Das andere Wesens Muster der menschlichen Gattung stellt vor allem nur sich in den Mittelpunkt und erkennt einzig seine eigenen Taten und Arbeiten an. Dabei stellt er seine Bedürfnisse und sein Wollen in den Vordergrund. In beiden dieser Typenklassen gibt es solche, die sich führen lassen bzw. ihre Lebenserfahrung rät ihnen, das Steuerad der Entscheidungslenkung nicht selbst in ihre Hände zu nehmen. Sie wollen, aufgrund ihrer Lebensentscheidung geführt werden. Geführt werden aus Gründen ihrer eigenen Unsicherheit und weit weniger aus den Gründen, die sie selbst als Entschuldigung für ihr „Nichtentscheiden können“ nennen, wie der Mangel an Zeit, an Informationen. Auch treffen jene Gründe, die andere einen solchen Menschen häufig nachsagen, wie die seines Nichtkönnens oder seiner Bequemlichkeit häufig nicht zu. Entscheidungen treffen zu können und für sie dann die volle Verantwortung zu übernehmen, ist etwas, was schon in der Sozialisationsphase des Menschen geübt und schließlich verinnerlicht oder eben durch andere Verhaltensmuster, die keine Entscheidung verlangt bzw. nicht verlangt zu dieser zu stehen ersetzt.

Manche Menschen strotzen vor Selbstsicherheit. Ihre Sozialisation, ihre frühes Üben im Treffen von Entscheidungen und nicht wie häufig vermutet wird ihr Wissen oder ihr Können, hat sie zu Führern über sich selbst und andere werden lassen.

Zwischen den beiden hier genannten Extremen gibt es wohl, werden auch die feinsten Abstufungen berücksichtigt, so viele Nuancen, wie es Individuen gibt.

Gemeinsam ist uns, daß wir alle auf einer Welt leben, einer einzigen gemeinsamen, vernunftbegabten Gattung angehören und am liebsten das Spiel, einer wird gewinnen, spielen.

Um beim Spiel zu bleiben der italienische Ingenieur, Soziologe und Nationalökonom Vilfredo Marquis Pareto lehrt uns, daß nur dann ein optimaler Wohlstand für alle Erdenbürger zu erreichen ist, wenn alle Beteiligten gewinnen - oder anders ausgedrückt, wir sollten nicht mehr gegeneinander spielen - dafür ist der „Spieltisch Welt“ zu klein geworden, sondern wir müssen heute miteinander spielen. Ähnlich wie wir auf der Autobahn nicht gegeneinander fahren, um an unserer persönlich gesetztes Ziel zu kommen. Nicht den anderen, über den Tisch ziehen - sondern in kaufmännischer Manier unsere Waren zum gegenseitigen Nutzen tauschen. Nicht auf kurzfristige Gewinne auf Kosten anderer Leute oder der Umwelt bauen, sondern verantwortungsvoll Handeln heißt, immer das eigene Ergebnis und die zukünftigen ökologischen und ökonomischen Resultate bei der Findung seiner Entscheidung mit ins Kalkül einzubeziehen.

Da nun Menschen in ihrer psychischen Ausprägung sehr verschieden sind, kann es leider, wie immer wieder, gewünscht keine Rezepte geben, wie mit Menschen en bloc sprachlich gehandelt werden muß, um erfolgreich mit ihnen zu interagieren. Doch es gibt Handlungsvorschläge, wie man sein eigenes Ich findet, seine Ängste vor anderen Menschen und vor Aufgaben abbaut und zu seinen eigenen Führer wird und das selbst bei schwierigsten Verhandlungen bleibt. Nur wer sein eigener Manager ist, kann auch andere liberal führen.

In diesem zweiten Buch werden innerhalb der Probleme des sprachlichen Handelns, Probleme der Entstehung von sozialen Rollen und Normen, der Gruppenorganisation, der Führung von Gruppen behandelt. Hierzu werden die Techniken der Transaktionsanalyse (TA) und der Themenzentrierten Interaktion (TZI) benutzt. In vielen Beispielen werden sprachliche Handlungen mit der TA offengelegt um sie im Augenblick der Sprachhandlung analysieren zu können. Das konfliktfreie Arbeiten in Gruppen sowie das Führen von Gruppen, werden durch die Techniken der TZI wesentlich erleichtert.

Das Motto des zweiten Buches heißt: „Ich will mein eigener Manager sein.“

Im ersten Kapitel beschäftigen wir uns mit den jeweils geltenden gesellschaftlichen Normen, in dessen Grenzen sprachliche Handlungen stattfinden. Ein Individuum, das mit anderen in sozialem Kontakt tritt, muß die jeweils geltenden Normen kennen und berücksichtigen. Berücksichtigt werden muß auch, daß es im kommunikativen Kontakt außer den sprachlichen viele weitere, nicht sprachliche Botschaften ausgetauscht

werden, die emotional wirken - wie solche, die uns das Gefühl von Sympathie und Antipathie vermitteln. Alle verbalen und nonverbalen Botschaften aber müssen vom anderen im Sinne des Sprechers verstanden werden, damit eine wirkliche Verständigung zwischen den Interagierenden zustande kommen kann. So dürfen beim sprachlichen Handeln nicht allein die inhaltlichen Aspekte ihre Berücksichtigung finden, sondern auch die sozialen Anteile des sprachlichen Handelns sind für den erfolgreichen sozialen Kontakt von größter Wichtigkeit. Selbstverständlich müßte doch für jede sprachliche Handlung das sich gegenseitige Zuhören sein. Doch diese Selbstverständlichkeit ist eine Ausnahme. Wer anderen nicht zuhört bzw. anderen nicht richtig zuhören kann, kann nicht wirklich am sozialen Austausch teilnehmen. Das ist der Grund, warum wir uns hier auf die Techniken des aktiven Zuhörens besonders eingehen werden.

Fremde Kulturen handeln sprachlich anders - gegen Ende des ersten Kapitels wird die Exploration, die in japanischen Verhandlungstechnik angewandt wird, vorgestellt. Bei der Exploration wird, ganz im Gegensatz zu westlichen, den argumentativen Verhandlungstechniken, kann eine Konfliktenstehung zwischen den sprachlich Handelnden, ob nun Freunde oder Verhandlungsgegner, entstehen.

Das zweite Kapitel handelt von den verschiedenen Signalen, die laufend zwischen den im kommunikativen Kontrakt Stehenden ausgetauscht werden. Es wird gezeigt, was nonverbale Signale alles vom anderen verraten, bzw. wie wir uns selbst durch diese Signale anderen offenbaren. Vor allem geben nicht sprachliche Signale Aufschluß über die Einstellung, wie der andere zu mir, wie zum Gesprächsthema und wie zur Gruppe steht.

Im dritten Kapitel werden die Einflüsse von sozialen Werten und Normen des einzelnen Individuums und seines sozialen Umfelds auf den Prozeß seiner sprachlichen Handlung dargestellt. Hier wird gezeigt, welche zwischenmenschliche Faktoren bei sprachlichen Handlungen entscheidend sind.

Im vierten Kapitel werden wir das Führungs- und Gruppenverhalten untersuchen. Dieses Leitmotiv wird im fünften Kapitel, das die Führungs- und Motivationstechniken der Themenzentrierten Interaktion vorstellt, fortgeführt. Wie die Transaktionsanalyse Orientierungshilfen beim sprachlichen Handeln gibt, so gibt die Themenzentrierte Interaktion Hilfen bei der Leitung und Motivation von Arbeitsgruppen.

Im sechsten Kapitel beschäftigen wir uns mit den Techniken der Rede, sowie mit der Logik der Sprache und den „Künsten“ der Überredung. Hier wird gezeigt, daß derjenige, der es versteht, den anderen genau zuzuhören, das Spiel beherrscht - sein eigener Führer zu werden und zu bleiben.

I. Sprachliches Handeln und soziale Normen

Der Mensch, ein Individuum, das auf seine Unabhängigkeit bedacht ist, das Distanz zum anderen braucht. Zugleich ist der Mensch ein durch und durch soziales Wesen, das die Nähe zum anderen, zur Gemeinschaft sucht und zum Erhalt seiner Seele braucht. Diese Qualität des menschlichen Wesens kann auch so umschrieben werden: „Wir alle sind Individuen und doch sind wir alle gleich. Wir fühlen, handeln und denken wie alle Menschen und doch fühlen, denken, handeln wir äußerst verschieden. Wir können unsere Mitmenschen verstehen, und doch können wir sie wiederum nicht, nicht wirklich verstehen.“ Diese janusköpfige Beschreibung der Natur des Menschen läßt schon vermuten, daß ein adäquater Gedankenaustausch, der durch eine durch und durch symbolische Kommunikation von statten geht, zu einem schwierigen oder gar dem schwierigsten Unterfangen im zwischenmenschlichen Leben überhaupt gehört.

Die Sprechhandlung im Kommunikationsprozeß geschieht primär durch die Sprache. Die Bedeutung der Worte kann durch die Intonation verstärkt oder abgeschwächt werden. Körperhaltung, Gestik, Mimik sagen, wie ernst, wie wichtig die Mitteilung zu nehmen ist oder sie verraten wie wahr oder unwahr die gesprochenen Worte waren. Kommuniziert wird auch mit Statussymbolen. Denken wir nur einmal daran, wie wir einen anderen, quasi automatisch schon aufgrund seiner Kleidung und/oder seines Autos einschätzen.

Menschliche Kommunikation ist eng mit der Kultur, der sozialen Umgebung, in der die Sprechhandlung gerade stattfindet und der individuell erfahrenen Sozialisation der interagierenden Individuen verknüpft. Hier ergeben sich zwischen den verschiedenen Kulturen, den verschiedenen sozialen Umgebungen und den Individuen vielfältige Unterschiede im Wissen, in den Einstellungen und Meinungen. Diese mannigfachen Unterschiede gestalten unser Leben so vielfältig, gestalten es so interessant und fordern uns quasi immerfort auf, durch kommunikatives Handeln von diesen Unterschieden zu partizipieren. Leider werden häufig diesen, uns durch die symbolische Kommunikation gegebenen vielfältigen Mitteilungen nicht die ihnen gebührenden Aufmerksamkeiten geschenkt.

So erzählte mir ein Kursteilnehmer von seiner vor zwei Tagen gemachten Geschäftsverhandlung. Er war zuversichtlich, daß die Verhandlung geklappt hat. Wie enttäuscht war er, als er dann, noch während seiner Kurstage die Nachricht erhielt, daß das Geschäft geplatzt war. Auf seinem Wunsch analysierten wir seine Geschäftsverhandlung. Das Ergebnis war, daß er nicht genügend auf die nonverbalen Signale seines Kunden, ein bereits vom Produkt überzeugter, potentieller Käufer für ein Fertighaus, geachtet hatte.

Die Vernachlässigung dieser Ressource hat vielerlei Gründe. Häufig sind es vorgefaßte und manchmal recht starre, uns Sicherheit vorgaukelnde Normen und vorweg gefaßte Urteile. Diese wirken manchmal wie Störungen im Kommunikationskanal, die uns davon abhalten, andere Einstellungen und Meinungen überhaupt oder so, wie der Sprecher sie von uns verstanden wissen will, wahrzunehmen. Allzu oft haften wir an das uns Bekannte - sträuben uns doch häufig gegen alles nicht 'Normierte', unserer Einstellung Widersprechende.

Definition Kommunikation: Die menschliche Kommunikation ist ein Austausch von Informationen, Bedeutungen, Gedanken, Gefühlen in sprachlicher und nichtsprachlicher Form. **Anmerkung:** Ein wirklicher bzw. vollständiger kommunikativer Austausch zwischen zwei oder mehreren Individuen wäre nur dann verwirklicht, wenn zwischen ihnen ein wechselseitiges, vollständiges Öffnen und Verstehen gegeben ist. Dies ist aber nie, nicht einmal zwischen zwei Verliebten, der Fall, denn der Mensch ist ein gleichzeitig soziales Wesen und Individuum. Unterschieden werden muß zwischen Kommunikation, verstanden als jede Übertragung von Äußerungen von Person zu Person(en) und verstehender Kommunikation, die das Zuhören- und Einfühlkönnen mit einschließt.

Sprachliche Äußerungen zwischen Individuen im Interaktionsprozeß haben zusammen mit den nichtsprachlichen bzw. nonverbalen Äußerungen immer ein gewisses Maß an sozialer Beeinflussung zur Folge. Interaktionen in der Gruppe beeinflussen uns weit mehr, als jene mit nur einem Kommunikationspartner. Die in der Gruppe etablierten Normen, wie Ansichten, Meinungen oder Gerüchte sind, wie Tests¹ ergaben, äußerst konservativ, sind so von einzelnen Gruppenmitgliedern nur schwer zu ändern. Nicht einmal dann, wenn diese nachweislich falsch sind. Ist aber einer in der Gruppe, der Mut und Durchsetzungsvermögen hat und sich nicht der Gruppenmeinung bzw. dem Gruppenurteil anschließt, so nimmt die Konformität der Gruppe drastisch ab. Denn nun werden auch andere Mitglieder gegenüber der in der Gruppe allgemein vertretenden Meinung skeptisch, fühlen sich nun, gestärkt durch den Vorreiter, weniger gezwungen, mit der Gruppenmeinung übereinzustimmen.

Vertraten einige Mitglieder eine andere Ansicht oder Meinung und beurteilte daher einen Sachverhalt anders als die Gruppe, so werden in der Regel erst jetzt, wo verschiedene Meinungen zum tragen kommen, Informationen für Experten gegeben und den kritischen Zuhörern genaustens erläutert. Und erst nach dieser Klärung, dem „Wichtig- und Ernstnehmen“ wird das Gruppenurteil in der Regel schließlich wieder konform bzw. konformer sein, als wenn der Sprecher abweichende Meinungen einfach ignoriert. Letztlich, davon kann ausgegangen werden, daß Gruppen bzw. jede soziale Beziehungsform einen gewissen Zwang auf die individuelle Meinungsbildung ausübt.

¹ z.B. von Sher

Bei wirklicher Gruppenkonformität fühlt der einzelne diesen Zwang nicht. Das ihm in der Gruppe gegebene „Wir-Gefühl“ akzeptiert seinen Standpunkt. Konflikte durch Meinungsverschiedenheiten zwischen den Mitgliedern entstehen daher nicht. Der einzelne kann und wird so die Gruppenmeinung auch außerhalb seiner Gruppe als eigene Meinung vertreten. Häufig spricht dann der einzelne auch außerhalb der Gruppe in der dritten Person plural: "Wir meinen", "Wir glauben" etc. Das Individuum identifiziert sich durch die Gruppe auch nach außen hin. Wie im fünften Kapitel gezeigt wird, ist ein 'Wir-Gefühl' nur vorteilhaft, wenn es mit dem 'Ich-Gefühl' im Gleichgewicht steht oder anders ausgedrückt das "WIR" darf das "ICH" nicht zur Unkenntlichkeit degradieren.

Schlimm sieht der Sachverhalt aus, wenn einzelne sich der Gruppenmeinung nur deshalb anschließen, um in der Gruppe überhaupt akzeptiert zu werden. In einem solchen Fall wird die 'ICH-MEINUNG' durch die 'WIR-MEINUNG' dominiert. Eine solche Willfährigkeit gegenüber der Gruppe birgt zwischen den Mitgliedern ein hohes Konfliktpotential.

Gerade in der heutigen, schnellebigen Zeit, müssen Normen, Urteile und Standpunkte fortlaufend überprüft und zur Diskussion gestellt werden. Jedes Gruppenmitglied muß darauf bedacht sein, neben seinem 'Wir-Gefühl' sein 'Ich-Gefühl' zu bewahren. Sein 'Ich' zu lieben und zu schätzen ist überhaupt die Grundvoraussetzung mit anderen in einem positiven, sich im Zeitablauf befruchtenden Kontakt zu treten.

Eine ausgeprägte Gruppenkonformität wird fast immer von Mitgliedern aufgebrochen, die sich ein starkes 'Ich' bewahrt haben und die es verstehen die Gruppe durch verständliche und sachlich vorgetragene Argumente zu überzeugen. Doch wirklich überzeugen kann nur derjenige, der zuläßt, seinen Standpunkt zur Kritik zu stellen, also auch andere Meinungen und Standpunkte zuläßt und diese ungehindert in die Diskussion mit einfließen läßt. Individuen, die ein starkes 'ICH' besitzen, sind ihr eignes Selbst, sie führen sich selbst, sind sich selbst verantwortlich, sie sind Persönlichkeiten. In der Transaktionsanalyse handelt ein solcher Mensch mit seinem Erwachsenen-Ich. Nach der Themenzentrierten Interaktion handelt eine solche Person selbstbewußt, sie ist ihr eigener Führer - ihr "eigener Manager".

Der Erfolg der Einflußnahme bei einer Nichtübereinstimmung von Zielvorstellungen durch Überzeugung ist verbunden mit einer Modellierung der Sichtweise des Kontrahenten, daß heißt der Sprecher muß sich in dessen Sichtweise einfühlen. Kann, wenn dies notwendig wird, dann dessen Sichtweisen durch nicht verletzende und in dessen Weltanschauung passende Gegenbeispiele in Frage stellen. Es gilt, daß der andere zur selbsttätigen Modellierung seiner jetzigen starren Meinung anregen wird.

Durch diesen didaktischen Kniff, fühlt der andere sich nicht bedrängt und belehrt, er nimmt ja so seine Meinungsänderung selbst vor. Seine Meinungsänderung wird so dauerhaft zu seiner eigenen Meinung, die dann auch gegenüber anderen dauerhaft vertreten und verteidigt wird.

Um eine Beeinflussung erfolgreich durchführen zu können, sollte der Sprecher

- erstens, den Gesprächspartner als eine eigenständige Person annehmen, das heißt, ihn zuzuhören, seine Ansichten, Einwendungen etc. ernst nehmen und in die eigenen Überlegungen zu integrieren.
- zweitens, vom anderen dessen Wertvorstellungen, Ansichten und Standpunkte und deren Zuverlässigkeit durch gezielte Fragen herausfinden. Dabei ist zu prüfen, ob dessen Wertmaßstäbe aus der inneren Überzeugung kommen oder es sich bei den Aussagen einzig um ein recht oberflächliches Dafürhalten bzw. es sich um recht instabile, sich widersprechende Haltungen handelt.
(Die dabei gegebenen Antworten, dürfen nicht kommentiert, wohl aber bestätigt werden)
- sich drittens die Sichtweise oder Perspektive des Gegenübers im Augenblick der Einflußnahme und danach vorstellen.
- sich viertens den Charakter und die Richtung der Veränderung, die als Ergebnis der Beeinflussung erzielt werden soll, aus der Perspektive des Gesprächspartners vorstellen,
- sich fünftens über die momentane Einstellung des zu Beeinflussenden gegenüber dem angesprochenen Sachverhalt im klaren sein.
- sechstens berücksichtigen, daß die Effektivität der Einflußnahme davon abhängt, mit welchen sprachlichen Mitteln, er Einfluß auf den Rezipienten nehmen kann. Das heißt hier, daß ein inhaltliches Aufeinanderzugehen eine Meinungs- bzw. Verhaltensänderung bewirkt. Im Gegensatz wird kein noch so siegreiches verbales Kräftemessen den Interaktionspartner wirklich überzeugen.

Gelingt es einem Menschen sich durch Annahme seines Gegenübers sich in dessen Perspektive zu versetzen. Kann er aus dessen verbalen und nonverbalen Verhalten die oben genannten Ansicht und Einstellungen ableiten können. Weiß, mit welcher Haltung er diesen gegenüber treten muß. Durch ein aktives Kommunikationsverhalten wird so schnell die zur Einflußnahme nötige Anerkennung vom Gegenüber erlangt. Durch die Perspektivenübernahme, weiß und versteht der Sprecher, wie, mit welchen Worten und logisch aufeinander aufbauenden Schritten er nun bei seinem Gegenüber die gewünschte Einstellungsänderung erreichen kann. Menschen lernen, das hier beschriebene soziale Interagieren - eben die aktive Kommunikation schon in ihrer Sozialisation. Doch häufig, werden viele der in dieser Phase erlernten sozialen Techniken ins nicht mehr Bewußte gedrängt - sei es, daß man sein eigenes Ich zu sehr in den Vordergrund verschiebt, glaubt keine Zeit zu haben, sich in die Gefühlslage anderer einzufühlen.

Kommunikationsmodell

Die Komponenten der Kommunikation sind:

1. das Vorhandensein von Sender und Empfänger,
2. das Senden einer Bedeutung
3. die Aufnahme einer Bedeutung durch den Empfänger

Wie Abb. I zeigt, setzt sich der Kommunikationsprozeß aus drei Komponenten zusammen: dem Sender, dem Kanal und dem Empfänger.

Der Kommunikationsprozeß beginnt mit dem Sender, der die Ziele und Wirkung seiner Information in Sprache darlegt. Er berücksichtigt in welchen Worten seine Information zu senden ist. Hierbei muß die soziale Situation, die mögliche Reaktion auf die Information, sowie die Fähigkeiten und das Wissen der Empfänger mit einbezogen werden. Der Sender muß also die Sprache wählen, die sein Hörer versteht. Bei längeren Informationen setzt der Sprecher Schwerpunkte und zeitliche Begrenzungen, deren Dauer er von der Aufnahmefähigkeit seines Hörers abhängig macht. All diese Fakten muß der Sprecher bei der Codierung seiner Gedanken in Sprache berücksichtigen, um ein wirkliches, sich ergänzendes Gespräch aufzubauen. Nie sollte der Gesprächspartner mit Fakten überrumpelt werden, sondern dieser muß aktiv mit in das Gespräch einbezogen werden, z. B. indem man ihn selbst entdecken läßt, etwa durch gezielte Fragestellungen. Sprachliche Kommunikation soll hier verstanden werden, als ein soziales Tun, das zwischen zwei, sich gegenseitig was zu sagen habenden Partnern abläuft.

Durch die Übertragung der Information über einen Kanal wird die Information erst evident. Das Hauptproblem im Kanal sind Störungen, welche die Fähigkeit der Informationsabgabe und -aufnahme herabsetzt. Der Sprecher bzw. Sender sollte deshalb unbedingt darauf achten, daß Störungen auf ein Mindestmaß beschränkt werden. Störungen haben Vorrang, will sagen, daß Störungen, bevor weiter gesprochen wird, vorab beseitigt werden sollten.

Der Grad der Informationsaufnahme durch den Zuhörer bzw. Empfänger ist von seiner Bereitschaft zuzuhören abhängig. Diese Bereitschaft wiederum ist abhängig vom Interesse des Empfängers an der Information und an der Person des Senders.

Eine Frage der Kommunikationsqualität ist, ob der Empfänger die Information im Sinne des Senders verstanden hat. Der Empfänger muß etwas mehr als nur die verbalen und nonverbalen Signale empfangen; er muß sie verstehen und nicht bloß hören oder sehen. Die bloße Übertragung von Signalen ist noch keine Kommunikation.²

Entweder bewirkt die Information beim Empfänger eine Meinungsänderung, oder sie

² vgl. Berne, Eric "Concerning the Nature of Communication, in Psychiatric Quarterly, Bd. 27 (1953) S. 185 - 198 .

festigt seinen Standpunkt. Bewirkt die Kommunikation eine Änderung der Meinung, so wird aus der Reaktion eine Handlung.

Kommunikationsmodell:

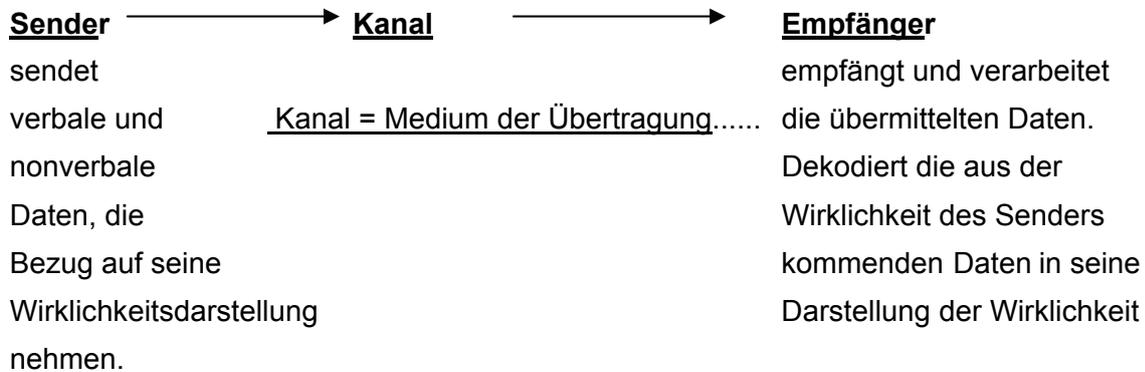


Abb. I: Kommunikationsmodell

1.1 Verstehen im Interaktionsprozeß

Im Sozialisationsprozeß lernt der Heranwachsende mit seinem und durch sein Verhalten die Sprache, erlernt den Gebrauch von Worten, Sätzen mit ihrer Feinabstimmung in ihren Bedeutungen in seinen sozialen Umgebungen, mit ihren unterschiedlichen ethnischen und gesellschaftlichen Hintergründen. Die ersten gemachten Erfahrungen im sozialen Umgang mit der Sprache, sind die Grundbausteine, für die spätere Sensibilität mit der die Sprache aufgenommen und verarbeitet wird. Diese vielförmigen Erfahrungen sind der Grundstock des Selbstbewußtseins - eben die Lebenseinstellung zu sich selbst und anderen. Die in der Familie und durch die später, außerhalb der Familie erfahrene Bildung, verbunden mit den in der Jugendzeit in mannigfaltigen sozialen Kontakten gemachten Erfahrungen, finden sich schließlich beim Erwachsenen in seinem Gesprächsverhalten wieder. Machen sich in seiner Wortwahl, seinem Satzbau, seiner Argumentationsfindung, seiner Gesprächsführung - seinem Sprech- und Diskussionsverhalten, universal in seinem sprachlichen Umgang und in seinem sozialen Verhalten gegenüber anderen bemerkbar. Auch spielt hier das Geschlecht eine nicht zu unterschätzende Rolle, denn Frauen haben anderes als Männer ein meist ein feinfühleres Gesprächsverhalten und in der Regel einen nicht so dominanten Gesprächsstil. Diese, wenn auch nur subtilen Unterschiedsmerkmale zwischen den Geschlechtern, können aber in ihrer Gesamtheit schon, gerade im Berufsleben zu gravierenden Unverständnissen und Mißverständnissen zwischen Mann und Frau führen.

In harmonisch verlaufenden Gesprächen wissen die Gesprächspartner genau was der jeweilige Sprecher meint, was in seinen Worten verborgen liegt. Hier verläuft das Gespräch in einem spannungsfreien Rhythmus und jeder Gesprächsteilnehmer hat sein gutes Gefühl, das er von den anderen anerkannt und verstanden wird. In einem solchen Gesprächsklima funktioniert alles so, wie man es sich vorher hätte besser gar nicht wünschen können. Anders bei Gesprächen, die disharmonisch verlaufen. Hier kommt es - obgleich sich vielleicht jeder der Gesprächsteilnehmer die größte Mühe gibt das Gespräch in eine positive Richtung zu lenken - zu unangenehmen Pausen, nach der plötzlich zwei oder mehrere Gesprächsteilnehmer gleichzeitig das Wort ergreifen und dann abrupt wieder inne halten. Der Gesprächsleiter macht an einer solchen Stelle vielleicht den Versuch, etwas witziges zu sagen, um damit die Stimmung aufzulockern. Das Resultat einer solchen Einlage ist, daß der eine oder andere hämisch sein Gesicht verzieht. Jetzt stellt sich unweigerlich die Frage, warum manche Gespräche harmonisch, zur Zufriedenheit aller und andere disharmonisch verlaufen.

Kommunikation ist die Verbindung zwischen Menschen, in ihr kommen verschiedene Meinungen, Gedanken, Denkweisen und Gefühle zum Ausdruck. In der Kommunikation verraten Menschen ihre Einstellungen zu Personen, Dingen, Sachverhalten und ihre sozialen Stellung. Als weiter Faktor kommt die Indirektheit im Gespräch hinzu, das heißt, daß die Kommunikationsteilnehmer es im Gespräch vorziehen nicht genau das zu sagen, was sie meinen. Ihr Ziel ist es nicht nur ihre Ideen klar auszudrücken; sondern es geht ihnen auch - und vielleicht sogar noch mehr - um die Wirkung, die ihre Worte auf ihre Gesprächspartner haben. Ein weiteres, dem ersten entgegenstehendes Ziel ist, daß Menschen versucht sind eine möglichst angenehme kommunikative Wechselbeziehung zu erreichen und zu bewahren. Versuchen also nicht aufdringlich zu wirken, versuchen den anderen Möglichkeiten zur Äußerung ihrer Meinung einzuräumen. Versuchen ihnen doch zumindest die Illusion zu geben, daß auch ihre Meinung wichtig ist und in der Verhandlung ihre entsprechende Berücksichtigung findet. Um diesen beiden an sich potentiell widersprechenden Zielen gerecht zu werden, werden von den unterschiedlichen Menschen auch unterschiedliche Methoden gewählt.

Der alltägliche, normale Sprachgebrauch präsentiert sich durch Interaktions-Spiele, die für den sprachlich so Handelnden zu für ihn nicht erklärenden Mißverständnissen führen, weil er sich diesen verinnerlichten (internalisierten) Spielen nicht mehr bewußt wird. Spiele, die sich ausdrücken in indirekten Mitteilung, Fragestellungen, Aufforderungen, Absage etc. Oder in solchen, wo Sprachverhaltensregel nicht beachtet werden, dem anderen ins Wort gefallen wird oder wo die Gedanken des anderen ergänzt werden. Auch gehört dazu die unbewußte Wortwahl, zum Beispiel für den anderen nicht verständliche Fachwörter, oder der nicht passende, wie der belehrende Tonfall oder

das nicht passende Sprechtempo. Diese internalisierten Sprachspiele empfindet der Sprecher als eine zutreffende, ehrliche Aussage. Kann nicht verstehen, daß sein Gesprächspartner seine Darlegungen als unhöflich oder gar feindselig empfindet.

Manchmal genügt schon ein kleiner Anlaß, wie die nicht volle Anerkennung der Kompetenz des anderen, daß selbst banale Verhandlungen oder flüchtige Gespräche mit einem Verkäufer, Bankangestellten, Beamten oder Kollegen schwierig, verwirrend und schließlich feindselig verlaufen.

Bei Verhandlungen brauchen keine grundsätzlichen Meinungsunterschiede zu bestehen und jeder kann im Gespräch durchaus darum bemüht sein, gut mit den anderen auszukommen und doch läuft die Kommunikation schief. Das sind Ergebnisse eines unterschiedlichen Gesprächsstils. Unterschiede hier genügen, um Spannungen hervorzurufen, die zu handfesten Streitigkeiten führen können, von denen keiner der Kommunikationspartner den wirklichen Grund nennen kann. Wird nach dem Grund der Streitigkeit gefragt, so werden durchweg von jeden der Beteiligten andere, mehr oder weniger treffende Gründe oder Rechtfertigungen genannt.

Auf unsere, uns eigene Sprechweise reagieren unsere Interaktionspartner mit dem unterschiedlichsten Verhalten oder ziehen aus unseren Worten Schlüsse, die uns unerklärlich erscheinen. Erfahren wir diese, so reagieren wir in manchen Fällen entsetzt, sagen daß wir das so gar nicht so gemeint haben oder bestreiten, das überhaupt so gesagt zu haben. Natürlich hat jeder ein ganzes Repertoire von Sprechstilen, zu unserem Ehegatten sprechen wir anders als zu unseren Kindern, wieder jeweils anders sprechen wir zu Verwandten, Bekannten, Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Fremden. Merkt jemand, daß seine Sprechweise beim Gesprächspartner zu Mißklängen führt, so wird dieser, um erfolgreich sprachlich handeln zu können, sich bemühen seine Absichten und Wünsche durch Erklärungen deutlicher herauszustellen oder seinen Tonfall verändern, seine Ansätze variiert, um so seinem Gesprächspartner unterschiedliche Reaktionen zu ermöglichen. Doch in vielen Fällen bemerkt der Sprecher nicht oder will dies willentlich nicht bemerken, daß seine Ausdrucksweise beim Gesprächspartner ein Unbehagen auslöst und eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, daß es zu Mißverständnis zwischen beiden kommt. Oder, der Sprecher spricht aus Gründen seines Minderwertigkeitskomplexes in dieser oder jener Diktion - eben weil er aus diesem, seinen Komplex heraus nicht zu seinem Ich steht, es so durch seine Sprechweise verschleiern will. Um seine Unsicherheit verbergen zu können, wird krampfhaft versucht kulturelles Kapital zu erwerben und die distinktiven, nicht-natürlichen Merkmale des gehobenen Bürgertums zu kopieren. Diese vermeintliche Sprechweise des gehobenen Bürgertums wird übergeneralisiert und zur Schau gestellt. Als Beispiel die gestelzte Ausdrucksweise und eine von falsch gebrauchten Fremdwörtern überquellende Sprache eines Facharbeiters. Er erzählte mir, daß er sich in seiner Firma hochgearbeitet hat und dort jetzt

in der Funktion eines Ingenieurs eingesetzt wird, doch weiterhin nur wie ein Facharbeiter bezahlt würde.

Worte übermitteln einzig Informationen, die leicht vom Sprecher verfälscht werden können. Die Signale der Mimik und jene, die aus der Art und Weise wie Worte vom Sprecher kommen bzw. benutzt und ausgesprochen werden, bestätigt die verbale Information oder enttarnen sie als bloße Lüge. Durch unseren Gesichtsausdruck und durch die Variation der Tonhöhe drücken wir unsere Gefühle gegenüber einer Sache über die wir sprechen oder die Empfindung, die wir gegenüber unserem Gesprächspartner haben, aus.

Es kann also zwischen Mitteilung und Metamitteilung unterschieden werden. Die Mitteilung bezieht sich auf die durch die Wortbedeutung vermittelte Information über eine Sache, einen Zustand oder über eine Gegebenheit. Unsere Haltung zum Gesprächspartner und unsere Einstellung zur mitzuteilenden Information, teilen wir ständig im Gros unbewußt durch nicht verbalisierte Informationen, eben durch Metamitteilungen mit. Es sind nicht immer unsere Informationen auf denen unsere Gesprächspartner auf eine, für uns manchmal unverständliche Art reagieren, sondern häufig sind es unsere Metamitteilungen. Diese nichtsprachlich übermittelten Mitteilungen haben für Gesprächsteilnehmer eine wesentlich höhere Glaubwürdigkeit als die verbal übermittelten Sachinformationen. Teilt uns zum Beispiel jemand mit, daß er sich an die mündlich geschlossene Übereinkunft halten wird, bei dieser aber mit einem verschmitzten Lächeln wegschaut, so werden wir seinen Zusicherungen kaum Glauben schenken. Eben weil seine nichtsprachliche Mitteilung im Gegensatz zur verbal geäußerten Information steht.

Metamitteilung ergeben sich aus dem Zusammenspiel von Mimik, Gestik und der Intonation, deren Signale sich aus dem Zusammenspiel von Sprechtempo, Sprechpausen, Lautstärke sowie der Tonhöhe der Sprache ergeben. Anhand dieser Mitteilungen analysiert der Hörer die Aussagen sehr schnell und entscheidet mehr oder weniger bewußt, wie der Sprecher in seinen Wesen einzuschätzen ist und welchen Glauben seinen verbal gemachten Aussagen schenkt werden darf.

"Manche Leute (und die Mehrheit in einigen Kulturen) wechselt die Tonhöhe wie bei einer Berg- und Talfahrt. Durch diese Wechsel zeigen die Sprecher an, in welcher Absicht sie etwas sagen, und machen gleichzeitig deutlich, daß sie Anteil nehmen und emotional engagiert sind. Bei einem Dinnergespräch mit amerikanischen Freunden, das ich aufzeichnete, erkundigte Lois sich bei Peter, welches Buch er gerade lese. Er nannte den Titel, der ziemlich merkwürdig klang. Mit hoher Stimme fragte Lois: 'What's that?'/ Was ist das denn? Ihr hoher Ton schien anzudeuten (mit der für sie typischen gutmütigen Ironie): 'Das ist ja grauenvoll.' Peter zeigte, daß er verstanden hatte, und ging auf die Ironie ein, indem er ihren extremen Wechsel nachahmte. Er antwortete 'It' s a novel.' Peters Stimme setzte ziemlich hoch an bei 'Es ist' und fiel dann stark ab zu 'ein Roman', was deutlich machte, daß er seine Lektüre nicht besonders ernst nahm. Um dann zu bewei-

sen, daß er eigentlich einen sehr anspruchsvollen Geschmack hatte, erzählte er von einigen Romanen von John Jowles, von dem er sagte: 'Er ist ein großer Schriftsteller. Ich denke, er ist einer der besten Schriftsteller.' Bei beiden Sätzen setzte er seine Stimme ziemlich hoch an und fiel dann zum Satzende steil ab. Damit zeigte Peter, daß er seine Aussage ernst und aufrichtig meinte. (...) Ob wir jemand für grob oder höflich halten, hängt häufig von subtilen Variationen der Tonhöhe ab. Jedes Gespräch zeigt - neben allen anderen Auswirkungen - unsere Kompetenz - und bittet um Bestätigung dieser Kompetenz. Kleine Schwankungen in der Tonhöhe können uns Gefühle geben, daß andere unsere Fähigkeiten anzweifeln." ³

1.1.1 Die vier unterschiedlichen Empfänger des Menschen

Die Kernerkenntnis, auf der Schulz von Thuns⁴ Kommunikationspsychologie aufbaut, ist die Vielschichtigkeit mit der ein sprachlicher Ausdruck vom Empfänger verstanden werden kann.

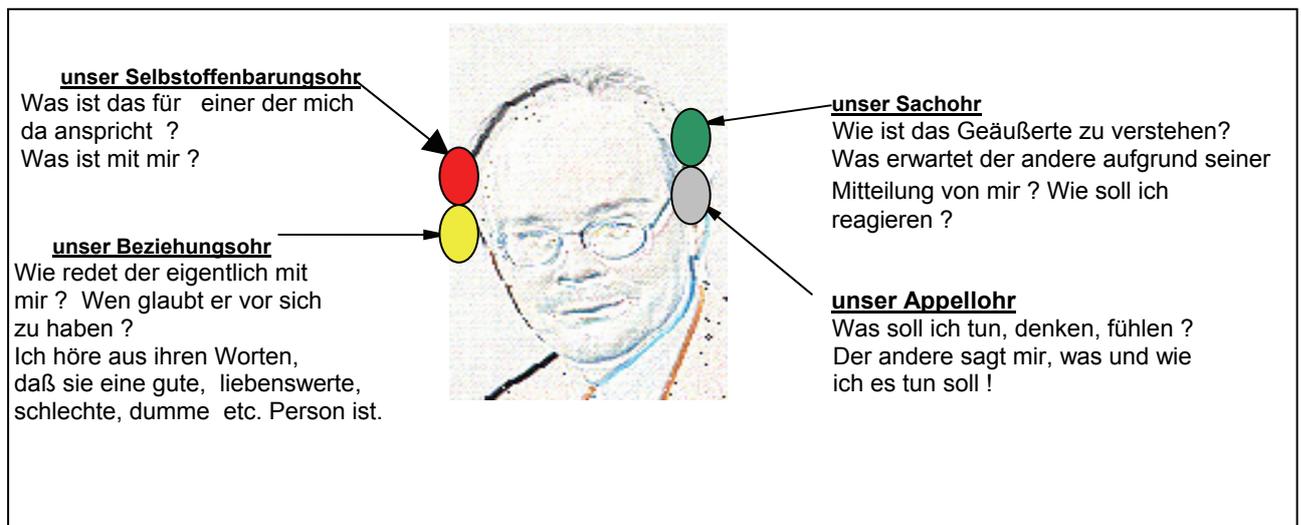
Jede kommunikative Mitteilung enthält viele Botschaften gleichzeitig, die in der jeweiligen Mimik, Gestik und im verbalen Ausdruck liegen. Der Sender kann seine Botschaft explizit ausdrücken, z.B. daß er verbal einer anderen Person seine Liebe zu ihr gesteht. Genauso kann er dies auch implizit durch seinen Tonfall, seine Mimik etc. zum Ausdruck bringen.

Nun ist aber nicht gesagt, daß eine Mitteilung im Sinne des Senders verstanden werden muß. So kann eine vom Sender ehrlich und nett gemeinte Botschaft vom Empfänger als unverschämte Anmaßung gesehen werden. Der Psychologe Schulz von Thun sagt, daß der Mensch eine Nachricht mit einem von seinen 'vier Ohren' aufnimmt. Je nach dem auf welchem dieser vier Empfangsorgane eine Botschaft empfangen wird, wird ihr Inhalt völlig unterschiedlich interpretiert.

³ Tannen, Deborah, "Das hab' ich nicht gesagt!" Hamburg 1992, S. 61ff

⁴ Schulz von Thun, Friedmann, "Miteinander reden: Störungen Klären", Hamburg '85

Das Modell der vier am Kommunikationsprozeß beteiligten Ohren



Jede Äußerung wird mit einem dieser Ohren aufgenommen. Jedes Individuum hat, je nach seiner Einstellung zu anderen und zu sich selbst, „sein Ohr“, auf das er besonders empfindlich reagiert.

Abb.II:

Dieses Modell des Menschen mit den vier unterschiedlichen Ohren steht dafür, daß ein und dieselbe Information auf ganz unterschiedlicher Art und Weise gehört und verstanden werden kann. Ein jedes dieser 'vier Ohren' ist entweder für 'Sachinformation', für 'Selbstoffenbarung', für 'Beziehungshinweise' oder für 'Appelle' sensibel.

Es liegt vornehmlich beim Empfänger, mit welcher seiner vier Antennen er eine Botschaft aufnimmt bzw. welcher der vielen vom Sender ausgehenden Botschaften er welche Bedeutung zumißt. Jeder Mensch hat ein „Ohr“ auf das er besonders empfindlich ist, will sagen, auf das er vornehmlich mit diesem Empfänger Botschaften aufnimmt.

Wie verschieden ein Empfänger zum Beispiel eine einfache und sachliche Frage mit seinen 'vier Ohren' verstehen kann und warum ein Angesprochener nur dann mit seinem Erwachsenen-Ich antworten wird, wenn dieser Informationen, Fragen, Andeutungen etc. in erster Linie mit seinem 'Sach-Ohr' aufnimmt, soll jetzt an einem Gesprächsbeispiel deutlich gemacht werden.

Gesprächsbeispiel:

Situation: Der Controller⁵ Herr Germer wird vom Chef der Finanzwirtschaft, Herrn Stocker auf die fällige Aufstellung der innerbetrieblichen Mieten angesprochen. Herr Stocker steht in der Hierarchie des Unternehmens über Herrn Germer.

⁵ Controller = Funktionsträger der Controlling-Abteilung in einem Betrieb. Controlling ist die innerbetriebliche Buchführung. In der Finanzwirtschaft werden hingegen die für das Finanzamt entscheidenden Buchungen (Jahresbilanz) eines Wirtschaftsunternehmens durchgeführt.

"Herr Germer, haben Sie schon die Daten für die innerbetrieblichen Mieten der einzelnen Abteilungen vorliegen?"

Die Frage des Herrn Stockers an Herrn Germer kam aus dem Erwachsenen-Ich. Nun soll nach dem Modell der 'vier Ohren' dargestellt werden, wie unterschiedlich dieser an sich neutrale kommunikative Akt vom Empfänger aufgenommen und dekodiert werden kann.

Das Sach- Ohr nimmt auf, wie der Sachverhalt zu verstehen ist.

Zunächst enthält die Nachricht eine Sachinformation. Immer wenn es um die Sache geht, steht diese Seite der Nachricht im Vordergrund.

Auf diesem Ohr versteht Herr Germer: *"Herr Stocker will von mir die Jahressumme der innerbetrieblichen Mieten für die einzelnen Abteilungen."*

Herrn Germer wird, nimmt er vornehmlich die Frage auf seinen Sach-Ohr auf, mit seinem 'Erwachsenen-Ich' antworten: *"Herr Stocker ich habe von den einzelnen Abteilungen die Daten jetzt komplett vorliegen. Wahrscheinlich werde ich Ihnen schon morgen die Aufstellung geben können."*

Das 'Selbstoffenbarungs-Ohr' hört die freiwillige und unfreiwillige Selbstdarstellung des Sprechers.

In jeder Information steckt nicht nur die Information über die mitgeteilte Sachinformation, sondern auch Informationen über die Person des Senders. Diese Information beinhaltet sowohl die gewollte Selbstdarstellung, als auch die unfreiwillige Selbstenttüllung. So könnte Germer in Stockers Gebärden Nervosität und Ungeduld entdeckt haben, und daraus schließen, daß dieser die Daten sofort wünscht.

Die Botschaft, die Herr Germer auf dem Ohr der Selbstoffenbarung empfängt lautet: *"Ich brauche die Information über die einzelnen Jahresmieten von Ihnen sofort!" bzw. "Stocker will sofort die Daten von mir haben!"*

Jetzt, die Botschaft vornehmlich auf dem Selbstoffenbarungs-Ohr wahrgenommen, antwortet Herr Germer nicht mit seinem 'Erwachsenen-Ich', sondern mit seinem 'Kindheits-Ich', das das 'Eltern-Ich' seines Chefs anspricht: *"Jawohl, Herr Stocker, die Daten habe ich gerade bekommen. Ich werde sie gleich bearbeiten. Noch heute Nachmittag werden die Mietabrechnungen auf Ihrem Tisch liegen."*

Damit verlief die Kommunikation 'Überkreuz' (Die Frage kam aus dem Erwachsen-Ich und sprach das Erwachsenen-Ich des Empfängers an. Die Antwort aber kam aus dem Kindheits-Ich, das das Eltern-Ich des Herrn Stockers ansprach.)

Hätte Germer die in der Frage mitschwingenden nonverbalen Signale, als eine drin-

gende Bitte an ihm interpretiert, so wäre die Antwort wieder aus dem Erwachsenen-Ich erfolgt. „Herr Stocker, ich habe die Daten gerade vorliegen, ich werde versuchen, Sie heute noch zu bearbeiten.“ Wäre die Frage als Befehl interpretiert worden, so hätte Herr Germer mit dem 'rebellischen Kindheits-Ich' geantwortet: „Die Daten wollen Sie jetzt Herr Stocker! Die liegen mir doch selbst erst seit zwei Stunden vor. Heute kann ich sie Ihnen nicht geben - vielleicht morgen aber auf keinen Fall aber heute.“

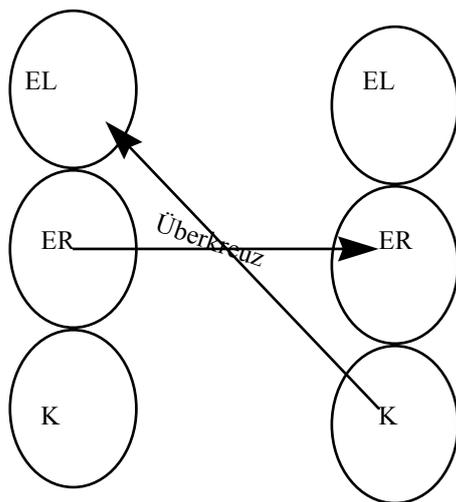


Abb. III: Überkreuz-Transaktion I

Auf dem dritten, dem 'Beziehungsohr' nimmt Herr Germer wahr, wie Herr Stocker zu ihm steht. In diesem 'Ohr' empfängt der Angesprochene aus dem Tonfall, aus der Art der Formulierung und aus den nicht phonetischen Begleitsignalen was sein Gesprächspartner von ihm hält und in welchem Verhältnis er zu ihm steht. Auf diesem sehr empfänglichen Ohr werden auch jene metakommunikativen Signale wahrgenommen, die Aufschluß darüber geben, welches eigentliche Anliegen Inhalt der Kommunikation ist.

Auf seinem „Beziehungs-Ohr“ wird die Frage des Finanzchefs nun so empfangen und interpretiert: „Dieser Kindskopf, mich jetzt danach zu fragen. Der weiß doch genau, daß ich mit Arbeit überschüttet bin. Will wohl jetzt von mir wissen, wie weit ich mit den Abrechnungen bin - kann er nicht warten, bis ich ihm die Daten gebe. Muß immer drängeln, muß immer zeigen, daß er der Chef ist.“

Aufgrund der mit diesem dritten Ohr gemachten Informationsaufnahme kommt nun die Antwort aus dem 'Eltern-Ich', so daß es hier wieder zu einer, diesmal aus dem Eltern-Ich kommenden 'Überkreuz-Transaktion' (Frage: ER-ER - Antwort: EL-K) kommt: "Sie wissen doch ganz genau, daß ich die Daten selbst erst gestern erhalten habe. Ich werde Ihnen die Aufstellung schon geben, sobald ich diese abgeschlossen habe!"

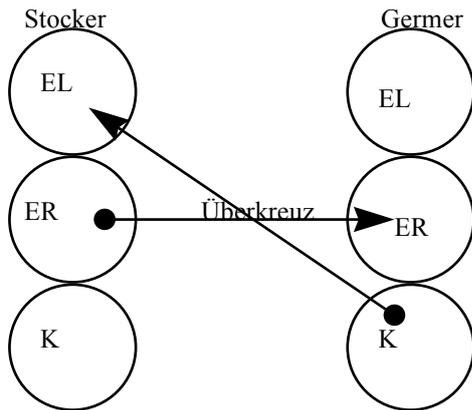


Abb.. IV: Überkreuz-Transaktion Typ II

Das vierte Ohr ist das 'Appell Ohr', das aus normalen Aussagen den in ihnen latent vorhandenen Auf- und Mahnruf heraus hört. Es ist das bevorzugte Ohr von Menschen, die sich selbst von anderen abhängig machen bzw. sich gerne anderen unterordnen. Mit einem Appellen drängt der Sender dem Empfänger bestimmte Sachen zu tun oder zu lassen oder gibt ihm Anweisungen wie er denken oder fühlen soll.

Doch kann ein Appell, obgleich vom Sender nichts derart Befehlendes ausgeht, aus fast jeder Mitteilung herausgehört werden - denn der Sender will schließlich mit jeder Äußerung etwas beim Empfänger erreichen. Es kann also auch am momentanen Bewußtsein des Empfängers liegen, wenn eine Nachricht als Appell verstanden und dementsprechend beantwortet wird.

So schwingt in der Frage des Finanzchefs auch die Aufforderung mit, die Abrechnung der innerbetrieblichen Jahresmieten für ihn aufzustellen. Diesen in der Nachricht mit-schwingenden Appell nimmt ein Individuum, je nach Situation oder seiner psychologischen Befindlichkeit mehr oder weniger stark wahr. Nimmt Herrn Germer diese Frage mit seinem 'Appell- Ohr' auf, so wird diese Frage von ihm als eine Mahnung empfunden. Diese Frage aus dem Erwachsenen-Ich wird dann in etwa so von Herrn Germer aufgefaßt: *'Geben Sie mir die innerbetrieblichen Mietdaten, bitte!'* Der aus dieser Aufnahme entstehende Bewußtseinsinhalt des Herrn Germer könnten in etwa so aussehen: *'Herr Stocker will gleich die Informationen über die innerbetriebliche Mietverteilung - morgen will er die Bilanz abgeschlossen haben. Er braucht die Informationen gleich von mir. Warum bin ich mit der Aufstellung nicht gleich angefangen? Ich muß mich bei ihm entschuldigen, daß ich die Aufstellung noch nicht fertig habe.'* (Die Folge einer solchen Aufnahme ist, das ein unbegründetes Schuldbewußtsein entwickelt wird.)

oder

'Immer will dieser Stocker gleich alles sofort - soll er 's doch selbst tun - oder den mir schon lange versprochenen Assistenten zur Seite stellen'. (Die Schuld aus dem empfundenen Vorwurf wird auf andere Personen - hier auf Fragenden selbst verschoben.)