

## Infoblatt: Konfliktfrei kommunizieren

Jeder Mensch kommuniziert anders. Darauf sollten Sie sich bei Ihrer Arbeit im Netzwerk einstellen. Kommunikationsforscher\*innen haben verschiedene Modelle dazu entwickelt. Außerdem haben sie Regeln formuliert, wie Kommunikation gelingen kann. Wir stellen in diesem Infoblatt Modelle und Grundregeln vor.

### Wie entstehen Missverständnisse und wie kann ich sie vermeiden?

Nach einem Modell des Psychologen und Kommunikationswissenschaftlers Friedemann Schulz von Thun enthält jede unserer Äußerungen **vier Botschaften gleichzeitig**. Unsere Gesprächspartner\*innen hören nach dieser Theorie unsere Botschaften dementsprechend auch auf bis zu vier verschiedenen Ohren. Die vier Ebenen einer Botschaft sind:

	<b>Sender*in</b>	<b>Empfänger*in</b>
1. Sachebene	Worüber möchte ich informieren?	Was sagt die Person zu mir?
2. Appell	Was möchte ich bei anderen erreichen?	Was will die Person von mir?
3. Beziehungsebene (durch Formulierung, Tonfall, Mimik und Gestik vermittelt)	Wie stehe ich zu meinen Gesprächspartner*innen? Was halte ich von ihnen?  Möchte ich mein Gegenüber zum Beispiel wertschätzen oder ablehnen?	Wie findet mich die Person?  Fühle ich mich gewertschätzt, missachtet, abgelehnt, gedemütigt, respektiert?
4. Selbstoffenbarung	Was gebe ich beim Kommunizieren von mir preis?	Was offenbart mir die Person von sich selbst?

Die Herausforderung liegt darin, dass bei Sender\*in und Empfänger\*in diese vier Ebenen möglichst übereinstimmen. Will beispielsweise Person A auf Sachebene über etwas informieren: „Im Büro sieht es aber ganz schön chaotisch aus!“, kann Person B diese Aussage auf dem Appellohr hören. Sie fühlt sich dann dazu aufgefordert, das Büro aufzuräumen. Das hatte Person A aber nicht im Sinn. So entsteht ein Missverständnis.

Hinzu kommt, dass jede\*r von uns eine ganz **persönliche Art** hat, Dinge auszusprechen und Botschaften zu hören. Sie ist geprägt von Gefühlen, Einstellungen und Erfahrungen. Dass eine Botschaft also auch mal falsch verstanden wird, ist nicht überraschend.

Das Modell von Schulz von Thun kann dabei helfen, Missverständnisse zu vermeiden: Unangenehme Gespräche, Konflikte und Sätze können Sie **nach dem Modell analysieren**. Dabei lernen Sie nach und nach, die Gesprächsebenen zu steuern oder bestimmte Ohren an und abzuschalten.

Mehr Infos zu Schulz von Thuns Modell gibt es hier:

[www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat](http://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat)

## **Welche schwierigen Gesprächssituationen können sich ergeben und wie reagiere ich darauf?**

Eine oder mehrere der folgenden Situationen haben Sie bestimmt schon einmal erlebt:

Ihr\*e Gesprächspartner\*in reagiert aggressiv und unhöflich. Sie und Ihr\*e Gesprächspartner\*in sind unterschiedlicher Meinung. Jemand greift Sie persönlich an. Ihr\*e Gesprächspartner\*in ist schon zu Beginn des Gespräches verärgert und Sie wissen nicht, warum.

### **Oft reagieren wir in solchen Situationen automatisch so:**

- Wir werden ebenfalls ungehalten – das kann zum Streit führen.
- Wir stecken die Kritik unkommentiert ein – darunter leidet möglicherweise das Selbstwertgefühl.
- Wir versuchen, das Gegenüber zu beruhigen – das kann dazu beitragen, dass er oder sie sich noch weiter aufregt.

### **Bessere Reaktionen sind beispielsweise:**

- Ich-Botschaften formulieren: „Mit dieser Reaktion habe ich nicht gerechnet. Das verschlägt mir die Sprache. Ich ärgere mich, weil...“
- Verständnis signalisieren
- ein konstruktives Ziel vorschlagen und sich der Zusammenarbeit versichern
- zu den Fakten und damit zurück auf die Sachebene kommen: Fragen stellen, das Gesagte zusammenfassen
- Grenzen setzen und Gesprächsbedingungen formulieren: „Reden Sie bitte nicht in diesem Ton mit mir.“
- das Gespräch unter den gegebenen Bedingungen abbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufnehmen

## Mit einigen Gesprächspartner\*innen gerate ich immer wieder aneinander. Wie löse ich dieses Problem?

Nehmen Sie sich die Zeit, Ihr Gegenüber zu analysieren, die Verhaltensmuster zu verstehen und darauf angemessen zu reagieren oder sie zu akzeptieren.

- Versuchen Sie herauszufinden, um was es wirklich geht, bevor Sie sich aufregen.
- Horchen Sie in sich hinein: Welche Gefühle haben Sie selbst und wo rühren diese her?
- Lassen Sie nicht zu, dass Ihr\*e Gesprächspartner\*in Ihre Handlungen und Gefühle bestimmt.
- Betrachten Sie die Person mit Distanz.
- Akzeptieren Sie, dass Ihr Gegenüber nicht anders kann. Zeigen Sie keinen Ärger oder Groll darüber, dass er/sie so ist, wie er/sie ist.

Menschen sind verschieden. In der Art, wie sie sich geben, wie sie den Kontakt zu ihren Mitmenschen gestalten und was sie brauchen, um sich im Gespräch wohl zu fühlen.

In der Psychologie gibt es verschiedene Typen-Modelle. Sie können dabei helfen zu verstehen, **wie Ihre Mitmenschen ticken** und weshalb sie auf eine bestimmte Art kommunizieren. Nehmen Sie diese Modelle als Anhaltspunkte – die Realität ist komplexer: Menschen und ihre Kommunikationsweise lassen sich nicht eins zu eins einem Schema zuordnen.

Nach dem Modell der zwei Psychologen Fritz Riemann und Christoph Thomann gibt es vier verschiedene Grundausrichtungen. Alle Menschen tragen die vier Grundausrichtungen in sich. Oft ist ein Bedürfnis stärker ausgeprägt als die anderen. Wenn Sie erkannt haben, welches, können Sie sich besser auf Ihren Gesprächspartner oder Ihre Gesprächspartnerin einstellen.

- Bedürfnis nach **Nähe**: nach zwischenmenschlichem Kontakt, Harmonie, Geborgenheit. Solche Persönlichkeiten sind meist herzlich, offen und zugewandt. Das Bedürfnis nach Nähe macht es ihnen schwer, nein zu sagen, sich abzugrenzen oder Ärger zu artikulieren.
- Bedürfnis nach **Distanz**: nach Unabhängigkeit, Ruhe, Individualität. Diese Menschen sind kritisch, beobachten genau und artikulieren ihren Standpunkt klar. Dadurch wirkt ihr Verhalten manchmal kühl, abweisend oder aggressiv.
- Bedürfnis nach **Dauerhaftem**: nach Ordnung, Regelmäßigkeit, Kontrolle. Solche Persönlichkeiten sind zuverlässig und pünktlich, übernehmen Verantwortung, planen und kontrollieren. Veränderungen und Neuem stehen sie eher kritisch gegenüber. Das kann dazu führen, dass ihr Verhalten unflexibel und pedantisch wirkt.
- Bedürfnis nach **Wechsel**: nach Neuem, Spontanität, Kreativität. Diese Menschen sind neugierig und unterhaltsam, möchten Neues lernen. Gleichzeitig kann der Eindruck entstehen, dass sie unzuverlässig, chaotisch oder geschwätzig seien.

## Wie gehe ich damit um, wenn jemand mich oder mein Projekt kritisiert?

Gehen Sie konstruktiv mit Kritik um, auch wenn Sie sich angegriffen fühlen.

- Kontrollieren Sie Ihre erste Reaktion: Bleiben Sie ruhig, atmen Sie durch, zählen Sie bis zehn.
- Machen Sie sich Ihre Gefühle bewusst: Ist es Wut, Angst, Scham oder Traurigkeit? Solche Gefühle sollten Sie später verarbeiten. Reagieren Sie besser nicht mit spontanem Ärger oder Rückzug.
- Nehmen Sie die Kritik zur Kenntnis: Hier äußert jemand seine Meinung. Vielleicht hilft diese Meinung, das Projekt besser umzusetzen.
- Fragen Sie nach und hören Sie zu: Welche Argumente bringt Ihr\*e Kritiker\*in vor?
- Stimmen Sie Ihren Kritiker\*innen zu – aber nur in Punkten, bei denen Sie die Kritik als angemessen ansehen.
- Rechtfertigen Sie sich nicht, sondern vermitteln Sie Ihre Sicht der Dinge.
- Fragen Sie nach den Erwartungen der Kritiker\*innen: „Was genau soll sich ändern?“
- Nehmen Sie sich Bedenkzeit: „Ich lasse mir Ihre Kritikpunkte durch den Kopf gehen und melde mich dazu noch einmal.“ So können Sie in Ruhe darüber nachdenken, inwiefern die Kritik berechtigt ist.

## Wie kann ich anderen Menschen Feedback geben, ohne dass sie sich angegriffen fühlen?

Fragen Sie nach, ob Sie ein Feedback geben dürfen. So ermöglichen Sie Ihrem Gegenüber, sich innerlich auf Kritik einzustellen.

- Kritisieren Sie unter vier Augen und nicht im Beisein Unbeteiligter.
- Kritisieren Sie nie zwischen Tür und Angel: Ein konstruktives Gespräch erfordert ausreichend Zeit.
- Beginnen Sie positiv. Finden Sie mindestens ein, besser drei, Dinge, die gut gelaufen sind und die Ihnen gefallen.
- Vermeiden Sie Verallgemeinerungen und die Worte „immer“, „nie“, „schon wieder“, „alles“. Benennen Sie konkrete Vorfälle oder Situationen.
- Formulieren Sie Ich-Botschaften: „Ich habe gesehen, dass ...“, „Mir gefällt nicht, dass...“ „Es hat mich verärgert, dass ...“
- Kritisieren Sie möglichst nie die Person selbst, sondern deren Verhalten, die Arbeitsweise, einen Vorfall. Beleidigungen sind tabu.
- Fragen Sie nach den Beweggründen und hören Sie zu. Vielleicht können Sie das Verhalten, das Sie geärgert hat, dann nachvollziehen.
- Machen Sie konstruktive Vorschläge: Sagen Sie nicht nur, was Sie falsch finden. Erklären Sie, wie es aus Ihrer Sicht besser laufen könnte.
- Zeigen Sie Wertschätzung: Hat Ihre Kritik Früchte getragen, sollten Sie sich dafür bedanken.