

**Kommunikation  
verstehen**

**Kommunikation  
verbessern**

**Bausteine**

## Einleitung und Übersicht

Die Bausteine *Kommunikation verstehen – Kommunikation verbessern* vermitteln Basisinformationen zum Thema Kommunikation.

Sie können diese Bausteine nutzen, um:

- sich einen Überblick über das Thema Kommunikation zu verschaffen
- schwierige Gesprächssituationen zu analysieren
- das *eigene* Kommunikationsverhalten wahrzunehmen
- Ihre Kommunikationsfähigkeiten gezielt zu verbessern

Die Themen im Einzelnen:

	Seite
1. Grundlagen	2
2. Die vier Seiten einer Nachricht	5
3. Die vier Ohren des Empfängers	8
4. Checkliste „Höre ich wirklich zu?“	11
5. Regeln für Kommunikation in Gruppen	12
6. Merkmale konstruktiver Kritik	13
7. Unangenehme Äußerungen und Rückmeldungen	15
8. Kommunikation verändern anhand der Transaktionsanalyse	16
9. Umgang mit destruktiven Äußerungen	21
10. Besondere Anforderungen an Kommunikation im Beruf	23

# 1 Grundlagen

## Man kann nicht nicht kommunizieren (Watzlawick)

Wenn wir mit anderen Menschen sprechen, hören wir nicht nur, was sie sagen, sondern auch wie sie es sagen. Wir reagieren nicht nur auf die Worte, sondern auch auf das Verhalten und die ganze Körpersprache. Jedes Verhalten hat Mitteilungscharakter.

Das wissen wir aus eigener Erfahrung, wenn wir an Situationen denken, in denen jemand zwar nichts sagt, aber die Augenbrauen hochzieht, die Arme verschränkt, weint oder einfach nur schweigt.

Wenn jemand weint, kann das z.B. heißen: *Ich bin traurig* oder *tröste mich*, aber auch *da siehst du, was du angerichtet hast* (→ S. 6 Die vier Seiten einer Nachricht). Während der Weinende vielleicht nur getröstet werden will, hört der Gesprächspartner möglicherweise in dem Weinen einen Vorwurf.

Es kommt also nicht nur darauf an, was und wie jemand etwas sagt und tut, sondern genauso darauf, was und wie der andere es aufnimmt. Gesagtes und Gehörtes stimmen nicht automatisch überein. Wenn wir Kommunikation analysieren, ist es deshalb wichtig, zwischen **Sender** und **Empfänger** einer Nachricht zu unterscheiden.

Generell gilt: Was wir vom anderen wahrnehmen, löst bei uns eine innere Reaktion aus – Gedanken, Gefühle, Erinnerungen, Interpretationen – und wird zudem bestimmt von unseren Erwartungen<sup>1</sup>. Ein ganzer Komplex also, dessen Bestandteile uns oft nicht bewusst sind. Unser weiteres Verhalten wird dann normalerweise durch diese innere Reaktion mitbestimmt – und bei unserem Gesprächspartner ist es genauso. – Verständlich, dass Kommunikation so störanfällig ist.

## Inhaltsebene und Beziehungsebene

Jede Kommunikation enthält eine Inhalts- und eine Beziehungsebene. Auf der **Inhaltsebene** werden „Fakten“ vermittelt. Es geht ausschließlich um den **Sachinhalt einer Aussage**. Die **Beziehungsebene** hingegen enthält Informationen, wie diese Sachaussage zu verstehen ist. Sie werden vermittelt durch **die Weise, wie ich etwas äußere**, also was mein Körper, meine Mimik und meine Stimme ausdrücken. Über Körpersprache und Stimme zeige ich (bewusst oder unbewusst), wie ich zum anderen stehe und wie das Gesagte aufgefasst werden soll.

---

<sup>1</sup> Wie sehr unser Verhalten durch unsere Erwartungen bestimmt wird, wird in der kleinen Geschichte vom Hammer des Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick deutlich:

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt der Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat was gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan; der bildet sich da was ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er den Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich. Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch bevor er "Guten Tag" sagen kann, schreit ihn unser Mann an: "Behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpel!"

Was dann jedoch beim Gegenüber ankommt und welche Bedeutung er oder sie dem Gesagten gibt, kann durchaus von dem abweichen, was ich ausdrücken wollte.

Untersuchungen zufolge macht die Beziehungsebene den weitaus größten Teil in der Kommunikation aus. Will man Kommunikation und insbesondere Störungen der Kommunikation verstehen, hilft es, die **Beziehungsebene** – also alles, was nicht Sachinhalt ist – **genauer zu untersuchen**. Drei Hauptaspekte lassen sich unterscheiden: Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell ( → S. 5 *Die vier Seiten einer Nachricht* und S. 8 *Die vier Ohren des Empfängers*).

## Es gibt keine Wahrheit, nur individuelle Wahrnehmungen

Wir gehen oft davon aus, dass unsere Sicht der Wirklichkeit die wahre und richtige Sicht sei - zumindest wahrer und richtiger als die anderer – ein Irrtum!

Was und wie wir wahrnehmen, wie wir denken und wie wir fühlen, hängt von unserer Sozialisation und von unserer individuellen Geschichte ab. Und auch was wir hören und wie wir es verstehen, hängt davon ab, welche Erfahrungen wir gemacht haben, welche Erwartungen wir haben, was wir befürchten oder erhoffen.

In diesem Sinne steht jeder von uns auf einer Insel, von der aus er oder sie die Welt betrachtet. Jeder hat seine individuelle Landkarte.

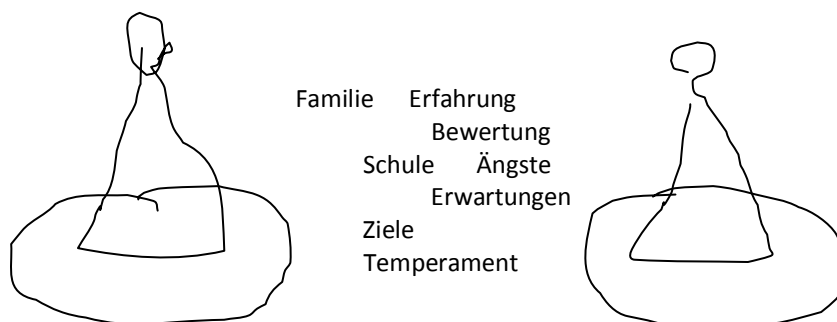


Abb.: Wahrnehmungseinseln – geprägt von der individuellen Geschichte

In den Bereichen, wo meine Erfahrungs- und Gefühlswelt der des anderen ähnlich ist, gibt es selten Probleme in der Kommunikation. Wir stimmen in der Sicht der Dinge weitgehend überein.

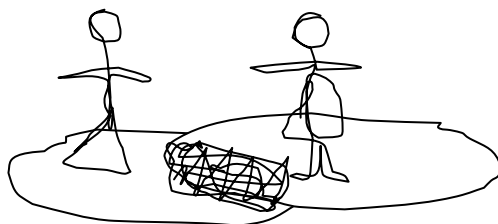


Abb.: Überlappender Erfahrungs- und Erlebensbereich: Hier gelingt Kommunikation mühelos

Die Kunst der Kommunikation fängt da an, wo Erfahrungs- und Gefühlswelten nicht übereinstimmen. Hier kommt es schnell zu Missverständnissen, Verletzungen und Konflikten.

Wir hören Dinge, die der Andere weder gesagt noch gemeint hat – und reagieren *darauf*.

Um zu verstehen, was der Andere *wahrnimmt*, muss ich **zuhören**, **nachfragen** und **seine Wahrnehmung gelten lassen**.

## **Zur Verbesserung der Kommunikation kann ich selbst entscheidend beitragen**

Wie sieht es mit dem eigenen Kommunikationsverhalten aus?

- Drücke ich mich klar aus? → *Die vier Seiten einer Nachricht S. 5*
- Höre ich vorzugsweise bestimmte Aspekte und reagiere darauf? → *Die vier Ohren des Empfängers S. 8*
- Höre ich wirklich zu? → *Checkliste Zuhören S. 11*
- Wie übe ich Kritik? → *Konstruktive Kritik S. 13*
- Wie gehe ich selber mit Kritik um? → *Umgang mit unangenehmen Äußerungen und Rückmeldungen S.15*
- Beachte ich Spielregeln bei der Kommunikation in Gruppen? → *Regeln für offene Kommunikation in Gruppen S. 12*
- Kann ich zwischen Person und Rolle/Funktion unterscheiden? → *Kommunikation im Beruf S. 23*
- Gelingt es mir, destruktive Äußerungen zu „entwaffnen“? → *Umgang mit destruktiven Äußerungen S. 21*

## 2 Die vier Seiten einer Nachricht

(nach Schulz von Thun)

Wenn Menschen miteinander reden, sind immer mehrere Aspekte gleichzeitig im Spiel. Denn jede Mitteilung enthält mehrere Botschaften. Diese lassen sich in vier Hauptaspekte einteilen. Man spricht von den vier Seiten einer Nachricht<sup>2</sup>:

**Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell.**

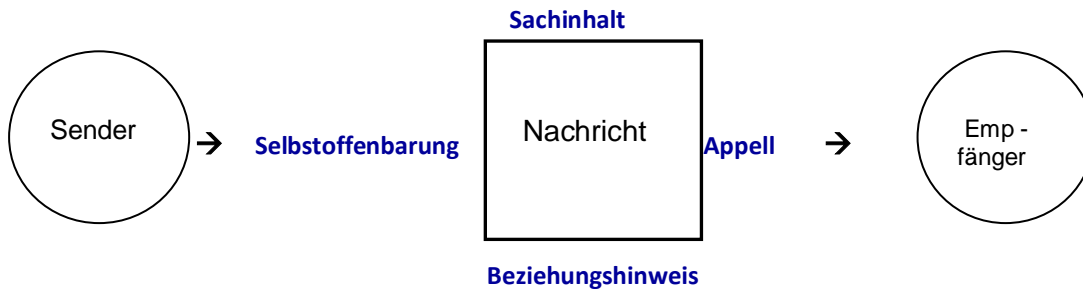


Abb.: Modell der vier Seiten einer Nachricht

Dies sei an einem Beispiel erläutert: Eine Pflegekraft sagt zur vorbeieilenden Stationsärztin „Der Patient auf Zimmer 7 hat Schmerzen.“

### 1. Sachinhalt – worüber ich informiere

Zunächst enthält die Äußerung eine Sachinformation: In Zimmer 7 liegt ein Patient, der Schmerzen hat.

### 2. Selbstoffenbarung – was ich von mir selbst kundgebe

Mit jeder Äußerung teile ich auch etwas von mir mit: Was in mir vorgeht, wofür ich stehe, wie ich meine Rolle auffasse, wie es mir geht usw. Dies kann ich bewusst tun, um ein positives Bild von mir zu vermitteln, aber auch um Authentizität und Transparenz auszudrücken. Vieles von uns zeigen wir jedoch unbewusst und nicht beabsichtigt.

Im Beispiel *Der Patient auf Zimmer 7 hat Schmerzen* war die Pflegekraft vermutlich kürzlich im Zimmer des Patienten, hat sich ihm zugewandt, war aufmerksam. Ferner hat sie vielleicht besonders viel Mitgefühl, oder sie meint, die Ärzte kümmerten sich nicht genug um das Wohl der Patienten. Hier sind also bereits Vermutungen im Spiel.

### 3. Beziehung – was ich vom anderen halte, wie ich zu ihm stehe

Jede Äußerung gibt auch einen Hinweis, wie der Sprecher aktuell zum Empfänger steht und was er von ihm hält. So gibt die Pflegekraft mit ihrer Bemerkung der Ärztin möglicherweise

---

<sup>2</sup> Übliche Bezeichnung in den Kommunikationswissenschaften. Dem Begriff *Nachricht* entsprechend werden der jeweilige Sprecher und der jeweilige Angesprochene als *Sender* und *Empfänger* bezeichnet.

zu verstehen, dass sie sie fachlich für unqualifiziert hält oder dass sie sich (mal wieder) nicht genug Zeit für ihre Patienten nimmt.

Für den Beziehungsaspekt haben viele Menschen ein besonders empfindliches Ohr, denn hier fühlen sie sich als Person in bestimmter Weise behandelt, z.B. beachtet oder missachtet, akzeptiert oder abgewertet.

Tonfall, Mimik, Gestik und auch der Kontext haben Einfluss darauf, wie das Gesagte ankommt.

Auf zwei Untertöne reagieren Menschen besonders empfindlich:

- Abwertung, Geringschätzung
- Bevormundung

Es spielt also nicht nur eine Rolle, welcher Aspekt der Nachricht vornehmlich gesendet wird, sondern auch wie der Empfänger die Nachricht aufnimmt, mit „welchem Ohr er sie hört“ (→ S. 8 *Die vier Ohren des Empfängers*).

Wenn die Ärztin z.B. antwortet „Das weiß ich auch!“, reagiert sie auf die empfangene Beziehungsbotschaft und nicht auf den Sachinhalt. – Wie könnte ihre Antwort lauten, wenn sie vorrangig auf den Sachinhalt reagiert? Wie, wenn sie zudem einen positiven Beziehungsaspekt aufnimmt?

Botschaften auf der Beziehungsseite können auch von heimlichen Zielen bestimmt sein, z.B. den anderen (etwa durch Komplimente) zu beeinflussen. Damit kommen wir zur vierten Seite einer Nachricht, dem Appell.

#### **4. Appell – wozu ich den anderen veranlassen möchte**

Mit unserer Kommunikation wollen wir in der Regel etwas erreichen. Der andere soll veranlasst werden, bestimmte Dinge zu tun, zu denken oder zu fühlen.

Bei der Äußerung *Der Patient auf Zimmer 7 hat Schmerzen* könnte das zum Beispiel sein: „Bitte schauen Sie nach dem Patienten“ oder „Verordnen Sie ein wirksameres Schmerzmittel“.

Der Sender verfolgt eine bestimmte Absicht bzw. hat eine bestimmte Erwartung an das Verhalten des anderen. Insbesondere die Erwartung wird oft nonverbal und verschlüsselt ausgedrückt.

Wenn Menschen miteinander reden, sind in der Regel alle vier Aspekte gleichzeitig im Spiel. Die Aspekte Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell sind oft „leise“, d.h. werden nicht klar und direkt ausgedrückt. Es kommt zu Fehlinterpretationen, Missverständnissen und Enttäuschungen.

In solch kritischen Kommunikationssituationen ist es nützlich, die unterschweligen Botschaften direkt anzusprechen bzw. zu erfragen, um auf diese Weise „quadratische“ Klarheit zu bekommen.

Das Vier-Seiten-Modell lässt sich nutzen um:

- das eigene Kommunikationsverhalten zu überprüfen
- Kommunikationssituationen zu analysieren, die zu Verstimmungen geführt haben (dies zusammen mit dem Modell der *vier Ohren des Empfängers* → S. 8)
- (schwierige) Gespräche vorzubereiten

Für **Personen mit Führungsverantwortung** ergeben sich aus dem Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun **vier Kernanforderungen an ihr Kommunikationsverhalten**:

- Sich präzise und verständlich auszudrücken
- Sich als Person glaubwürdig und ausreichend transparent zu zeigen
- Sich gegenüber anderen Menschen wertschätzend und konstruktiv zu verhalten
- Klar und deutlich zu vermitteln, welche Ziele man verfolgt und welche (Rollen-) Erwartung man an den Anderen hat



### 3 Die vier Ohren des Empfängers

(nach Schulz von Thun)

Den vier Seiten einer Nachricht stehen **vier entsprechende Ohren** gegenüber, mit denen der **Empfänger** eine Nachricht hört:

Der Empfänger versucht, den **Sachinhalt** zu **verstehen** → Aspekt *Sachinhalt*.

Er klopft die Nachricht darauf ab, wen er vor sich hat bzw. **was gerade mit dem anderen los ist** → Aspekt *Selbstoffenbarung*.

Er wertet die Aussage (mehr oder weniger bewusst) unter der Fragestellung aus: Wie steht er zu mir, **was hält er von mir, wie fühle ich mich behandelt?** → Aspekt *Beziehung*.

Und er prüft (mehr oder weniger bewusst): **Was will er von mir?** Oder im Hinblick auf die Informationsnutzung: Was sollte ich am besten tun, nachdem ich dies nun weiß? → Aspekt *Appell*.

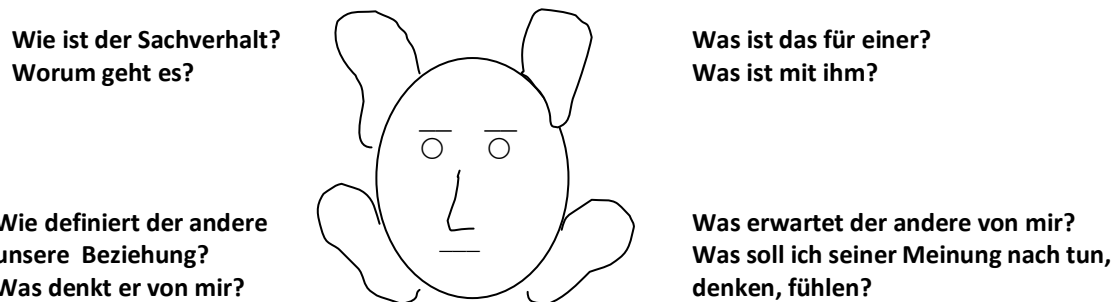


Abb.: Die vier Ohren des Empfängers

Im Idealfall haben wir alle vier Ohren zur Verfügung und *wählen* – den Erfordernissen der Situation entsprechend – auf welche Seite der Nachricht wir reagieren wollen oder fragen nach, wenn uns ein Aspekt nicht klar ist.

Oft aber haben wir **einseitige Empfangsgewohnheiten**, das heißt: Wir hören bevorzugt mit nur einem Ohr. Mit welchem, hängt u. a. mit unseren Lebenserfahrungen zusammen und damit, wie die Beziehung bisher erlebt wurde.

Je nachdem, mit welchem Ohr wir vorrangig hören oder welches Ohr gerade auf Empfang geschaltet ist, hören wir unterschiedliche Botschaften. Wenn Gesagtes und Gehörtes nicht übereinstimmen, sind Störungen der Kommunikation vorprogrammiert.

#### Was wir hören, wenn...

##### 1. ... wir einseitig auf dem Sachohr hören

Wir reagieren auf den Sachinhalt der Information. Das ist günstig, um Sachprobleme zu lösen, zu sortieren, zu strukturieren. Ein ausschließliches Sachohr ist jedoch wenig geeignet,

wenn die eigentlichen Probleme auf der Beziehungsebene liegen, jemand sich z. B. abgewertet, missachtet oder bevormundet fühlt.

Werden Beziehungsprobleme allein auf der Sachebene ausgetragen, sind unergiebigere Diskussionen und Verstimmungen die Folge.

## **2. ... wir überempfindlich auf dem Beziehungsohr hören?**

In diesem Fall sehen wir in vielen beziehungsneutralen Nachrichten und Handlungen eine Stellungnahme zu unserer Person. Wir neigen dazu, vieles auf uns zu beziehen, fühlen uns leicht angegriffen und beleidigt. Wenn jemand wütend ist, fühlen wir uns beschuldigt. Wenn jemand guckt, fühlen wir uns kritisch gemustert. Wenn jemand lacht, fühlen wir uns ausgelacht. Wenn jemand wegschaut, fühlen wir uns gemieden.

Das empfindsame Beziehungsohr ist günstig beim Ansprechen von „dicker Luft“ und von unterschwelligem Konflikten. Es ist ungünstig, wenn es um die Lösung von Sachproblemen oder Sachdiskussionen geht, wie z. B. die Organisation von Arbeitsabläufen.

## **3. ... wir primär auf dem Selbstoffenbarungsohr hören?**

Verglichen mit einem überempfindlichen Beziehungsohr kann es hilfreicher sein, ein ausgeprägtes Ohr für den Selbstoffenbarungsaspekt einer Mitteilung zu haben. Also herauszuhören: „Was sagt der andere über sich?“ und nicht „Was sagt er über mich?“<sup>3</sup>

Wenn wir die gefühlsmäßigen Ausbrüche, die Anklagen und Vorwürfe unserer Mitmenschen mehr unter dem Aspekt betrachten würden, was diese über sich sagen und nicht so sehr auf uns beziehen würden, wären wir weniger mit Rechtfertigen und Verteidigen beschäftigt. Wir könnten stattdessen besser zuhören und so dahinter kommen, was mit den anderen wirklich los ist.

Ein ausgeprägtes Ohr für Selbstoffenbarung ist günstig, um Menschen besser zu verstehen, ihnen aktiv zuzuhören, sich in sie einzufühlen.

Risiko: Es kann aber auch als Mittel dienen, nichts mehr an sich herankommen zu lassen und Kritik an sich ablaufen zu lassen oder auch dazu, andere Menschen zu psychologisieren und zu diagnostizieren.

## **4. ... wir ein übergroßes Appell-Ohr haben?**

Ein übergroßes Appell-Ohr haben wir, wenn wir es allen Recht machen möchten, wir sogar den unausgesprochenen Erwartungen unserer Mitmenschen entsprechen möchten. Wir

---

<sup>3</sup> Kleine Kinder können das noch nicht. Sie beziehen Ärger, Wut oder Ungeduld der Eltern auf sich und schlussfolgern: Sie selbst seien nicht in Ordnung.  
Das Bild, das ein Mensch von sich selber hat, ist in hohem Maß ein Ergebnis von frühen Beziehungsbotschaften.

untersuchen dann auch kleinste Signale auf ihre Appellseite hin und versuchen, dem vermeintlichen oder tatsächlichen Appell zu entsprechen<sup>4</sup>.

Dieses Ohr ist günstig für optimale Zuarbeit, in Notsituationen, für Kundenorientierung. Ein übergroßes Appell-Ohr erschwert jedoch, eigene Bedürfnisse, Wünsche und Ziele wahrzunehmen und zu vertreten. Es blockiert eigene Kreativität.

Ein weiterer Nachteil: Nehmen wir anderen Menschen mehr ab als erforderlich, verleitet dies zur Unselbständigkeit.

## **Eigene Empfangsgewohnheiten erkennen und verändern**

- **Habe ich ein Lieblingsohr? Welches?**  
Das wissen andere Menschen manchmal besser als Sie selbst. Fragen Sie ruhig mal.
- **Lasse ich mir ausreichend Zeit, um zu antworten?**  
Wenn ich sehr schnell mit der Antwort bin, fehlt die Zeit, mit allen vier Ohren aufzunehmen. Ich höre automatisch auf meinem Lieblingsohr.
- **Höre ich wirklich zu?** (→ S. 11 *Checkliste Zuhören*)
- **Frage ich nach, was die andere Person gemeint hat, wenn mir etwas unklar ist?**

---

<sup>4</sup> Kinder werden oft gelobt, wenn sie „zuvorkommend sind“, d.h. ein Gefühl dafür entwickeln, was der Erwachsene wohl gern hätte. Für eine partnerschaftliche klare Kommunikation ist dies keine gute Vorübung. Menschen mit übergroßem Appell-Ohr sind oft wenig bei sich selbst, haben zu wenig Antennen für das, was sie selber wollen und fühlen.

## 4 Checkliste - Höre ich wirklich zu?

**Die häufigste Ursache für Störungen der Kommunikation ist: Wir hören nicht wirklich zu.**

Mit folgender Checkliste können Sie überprüfen, wie es mit Ihrem Zuhören aussieht.

- Unterbreche ich die Sprecherin, den Sprecher?
- Lege ich meine Antwort bereits zurecht, während die andere Person noch spricht?
- Spreche ich die Sätze des Gesprächspartners "für ihn" zu Ende? (weil ich zu wissen glaube, was er sagen will)
- Warte ich nur auf ein Stichwort, damit ich selber reden kann?
- Lasse ich meine Gedanken abschweifen?
- Rede ich, während andere sprechen?
- Lass ich es mir egal sein, ob ich verstehe, was die andere Person sagt und frage nicht nach?

### Praktische Hinweise

#### 1. Missverständnissen vorbeugen

Ob Sie nicht nur zugehört, sondern Ihr Gegenüber auch verstanden haben, können Sie ganz einfach überprüfen. Wiederholen Sie das Gesagte mit eigenen Worten. Teilen Sie dem anderen mit, was und wie Sie ihn verstanden haben.

#### 2. Selbstwahrnehmung verbessern

Wenn Sie merken, dass Sie den Sprecher unterbrechen, wann geschieht das?

- Glaube ich schon zu wissen, was er sagt?
- Sagt er etwas, was von meiner Meinung abweicht?
- Bringt er ein Reizwort?
- Sagt er was anderes, als ich erwarte?
- Reagiere ich so emotional (zustimmend oder ablehnend), dass nicht mehr an mich halten kann?
- .....

All dies hindert Sie daran zuzuhören.

## 5 Regeln für offene Kommunikation in Gruppen

(nach R. Cohn)

### **Zuhören**

Hören Sie sich gegenseitig zu.

### **Ausreden lassen**

Lassen Sie den Anderen ausreden.

### **Andere Standpunkte respektieren**

Der Andere hat ein Recht auf seine Meinung.

### **Nachfragen und Rückmeldung geben**

Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstehen. Versichern Sie sich, ob Sie den Anderen richtig verstanden haben. Wiederholen Sie, was Sie verstanden haben, mit eigenen Worten.

### **Den Anderen direkt ansprechen**

Sprechen Sie den Gesprächspartner direkt an: Anschauen, mit Namen anreden.

### **Jede/jeder spricht für sich**

Sprechen Sie von sich: „Ich ...“. Verstecken Sie sich nicht hinter *man* oder *wir*. Übernehmen Sie nicht die Verantwortung für die Ziele anderer.

### **Vermeiden Sie es, andere kritisch zu beurteilen**

Sagen Sie, was *Sie wollen*, wie es *Ihnen geht* statt anzuklagen und zu bewerten.

### **Störfaktoren ansprechen**

Wenn es Dinge gibt, die Sie beeinträchtigen und hindern zuzuhören, sprechen Sie dies an und klären Sie es.

## **Praktischer Hinweis**

Viele Gespräche im Krankenhaus sind Gruppengespräche (Teambesprechungen, Arbeitsgruppen, Zirkelarbeit usw.) Diese laufen nicht immer störungsfrei oder befriedigend ab.

Was fällt in Ihrer Gruppe am meisten störend auf? Wird z.B. häufig unterbrochen? Überlegen Sie, welche **Kommunikationsregeln** für Ihre Gruppensituation besonders wichtig sind. **Wählen Sie einige wenige aus.** Wichtig ist, dass Konsens darüber besteht und sie verbindlich vereinbart werden. Das können auch Regeln sein, die hier nicht aufgeführt sind.

Beauftragen Sie jeweils eine Person, auf die Einhaltung zu achten. Bei neuen Gruppen ist es oft nützlich, sich von vornherein auf Spielregeln zu einigen.

## 6 Merkmale konstruktiver Kritik

### 1. Konstruktive Kritik richtet sich auf ein PROBLEM

Es geht um bestimmtes Verhalten, das aus der Perspektive des anderen ein Problem darstellt

**... und nicht auf die Person**

Kritik hingegen, die sich auf die Person richtet, macht sich an (vermeintlichen) Eigenschaften des anderen fest und enthält negative Bewertungen.

### 2. Konstruktive Kritik ist immer KONKRET

Das heißt zeitnah und präzise, sie beschreibt ein konkretes Verhalten - ohne zu bewerten

**... und nicht allgemein**

Charakteristisch für allgemein formulierte Kritik ist der Gebrauch von Wörtern wie *immer, nie, typisch*.

### 3. Konstruktive Kritik will etwas ÄNDERN

Ein Problem soll gelöst, ein unbefriedigender Zustand verbessert werden

**... und nicht beschuldigen**

### 4. Konstruktive Kritik ist auf die ZUKUNFT gerichtet

Im Mittelpunkt steht eine neue Lösung – realisierbar und angemessen. Ziel ist eine Verbesserung für die Zukunft.

**... und nicht auf die Vergangenheit**

Es bringt nichts, sich auf die Problemgeschichte zu konzentrieren.

### Praktischer Hinweis

Wenn ich selber kritisiere: Wie steht es mit den Punkten 1 und 2?

In Teamsitzungen (insbesondere bei konflikträchtigen Themen) kann es sinnvoll sein, einen oder zwei Teilnehmer zu bestimmen, die darauf achten, dass Kritik darin mündet, positive und realisierbare Ziele zu formulieren.

Situationsbeispiele in einer Teamsitzung:

1.

Teilnehmerin: „Hier macht doch sowieso jeder, was er will!“  
Mögliche Intervention: „Und was wollen *Sie*? Können Sie das konkret benennen?“

2.

Teilnehmer: „Es ist unmöglich, dass Leute einfach aufstehen und rausgehen ...“  
Mögliche Intervention: „Positiv formuliert, möchten Sie, dass wir uns auf die Einhaltung von Regeln einigen?“

3.

Teilnehmer: „Also so geht das nicht, dass Informationen der Übergabe nicht umgesetzt werden. Da gibt's Leute, die hören einfach nicht zu!“  
Mögliche Intervention: „Wie können wir wichtige Information der Übergabe so darstellen, dass sie für jeden klar sind?“

## Kritikgespräche

Wer andere Menschen dazu bringen möchte, sich anders zu verhalten, wird erfolgreicher sein, wenn er konstruktiv und wertschätzend vorgeht. Kritik muss mit Akzeptanz verbunden sein, wenn sie nicht kränken sondern fördern soll.

Es geht um das *Verhalten* des anderen, nicht um Kritik an der Persönlichkeit. Kritik wird leichter angenommen, wenn auch positive Verhaltensweisen genannt werden.

- Konkret die störenden Verhaltensweisen nennen
- Die Kritik begründen
- Möglichkeit zur Stellungnahme geben
- Die störenden Verhaltensweisen in die gewünschten umformulieren
- Möglichkeit zur Mitwirkung geben
- Konkrete Vereinbarungen treffen und auf ihre Einhaltung achten

## **7 Umgang mit kritisierenden Äußerungen und Rückmeldungen**

Wie kann ich mich im Sinne der Kommunikationsregeln verhalten, wenn ich etwas höre, womit ich nicht einverstanden bin:

- Nicht verteidigen, unterbrechen, protestieren
- Hören Sie zu
- Schweigen Sie kurz (atmen nicht vergessen)
- Geben Sie dazu mit Ihren eigenen Worten wieder, wie Sie den anderen verstanden haben. Fragen Sie ggf. gezielt nach: Was, wie, wann, wo...?
- Gehen Sie erst dann auf den Inhalt ein und stellen Sie Ihre Position dar



## 8 Kommunikation verändern mit Hilfe der Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse<sup>5</sup> bietet ein Modell, die Kommunikation zwischen zwei Menschen zu analysieren und herauszufinden, was sich zwischen ihnen auf der *Beziehungsebene* abspielt. (→ S. 2 Grundlagen und → S. 5 Die vier Seiten einer Nachricht )

Dadurch ist es möglich, die Kommunikation bewusst zu beeinflussen und zu verändern.

Die Transaktionsanalyse geht davon aus, dass in jedem Menschen **drei** sogenannte **Ich-Zustände** vorhanden sind. Sie werden als **Eltern-Ich**, **Erwachsenen-Ich** und **Kind-Ich** bezeichnet und mit drei übereinander stehenden Kreisen modellhaft dargestellt.

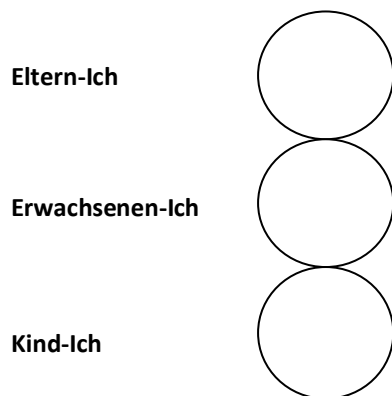


Abb. 1: Die drei Ich-Zustände

### Das Eltern-Ich

Im Eltern-Ich ist gespeichert, was die Eltern (und andere bestimmende Personen der Kindheit) einst vermittelt haben:

Hilfe und Fürsorge, Lebensweisheiten aber auch Ermahnungen, Verbote, Moralvorstellungen und allgemein Vorstellungen darüber, wie man sein sollte/ wie es zu sein hat.

Das Eltern-Ich hat also zwei Seiten:

- Das kritische Eltern-Ich: normativ, verurteilend, moralisierend, abwertend
- Das nährendes Eltern-Ich: fürsorglich, schützend, fördernd

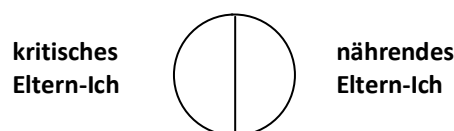


Abb. 2: Die zwei Seiten des Eltern-Ich

---

<sup>5</sup> Die Transaktionsanalyse wurde um 1960 von dem amerikanischen Psychiater Eric Berne auf der Basis der Tiefen- und humanistischen Psychologie begründet und ist seitdem immer weiter entwickelt worden. Sie wird heute eingesetzt in der Psychotherapie, Pädagogik, Organisation und Beratung und beinhaltet u.a. ein Kommunikationskonzept zur Beschreibung, Erklärung und Gestaltung zwischenmenschlicher Kommunikation.

Vom kritischen Eltern-Ich kommen z.B. Bemerkungen wie „Von Ihnen hätte ich mehr erwartet!“ oder „Ein bisschen Fachwissen sollten Sie schon mitbringen!“

Ein fürsorgliches Eltern-Ich zeigt sich in Äußerungen wie: „Lassen Sie sich nicht entmutigen, ich erklär's noch mal Schritt für Schritt“ oder „Es wird überall nur mit Wasser gekocht. Sie lernen das auch!“

## Das Kind-Ich

Im Kind-Ich stecken noch alle Gefühle und Reaktionen des Kindes. Jeder Erwachsene, wie würdig, souverän oder vernünftig er sein mag, hat dieses Kind in sich. Auch das Kind-Ich hat mehrere Seiten:

- **das freie Kind** ist natürlich, ausgelassen, verspielt, unabhängig in seinem Selbstaussdruck von elterlichen Geboten oder Verboten
- **das angepasste Kind** verhält sich brav, gehorchend
- **das rebellische Kind** reagiert trotzig, patzig, jammernd, protestierend, boykottierend

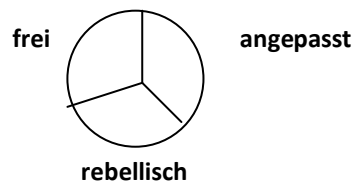


Abb. 3: Die drei Seiten des Kind-Ich

Während das freie Kind seine Gefühle spontan zeigt (Trauer, Schmerz, Freude), gibt sich das angepasste Kind brav: „Selbstverständlich kann ich meinen Urlaub verlegen – kein Problem“. Vom rebellischen Kind hingegen kommen Äußerungen wie: „Ich lass mir doch nicht jedes Wochenende durch Dienste vermiesen“ oder „Wenn die wollen, dass ich Fortbildung mache, sollen die mir erst mal jemanden besorgen, der hier meine Arbeit macht.“

## Das Erwachsenen-Ich

Das Erwachsenen-Ich:

- ist sachbezogen
- orientiert sich an den Tatsachen der Realität
- akzeptiert die Normen und Wertsetzungen des Eltern-Ich, wenn sie situationsangemessen erscheinen
- berücksichtigt die Impulse aus dem Kind-Ich.

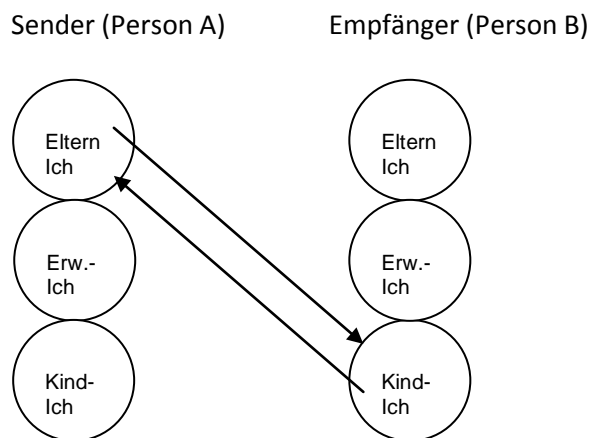
Wenn wir aus diesem Ich-Zustand sprechen, klingt es **sachorientiert, informierend, feststellend, analysierend** etc. Das Erwachsenen-Ich berücksichtigt die anderen „Ichs“.

**Zu einer vollständig erwachsenen Persönlichkeit gehören alle drei Ich-Zustände.** Eltern-Ich und Kind-Ich sind dabei konstruktiv integriert. Eltern-Ich und Kind-Ich sind wichtige Speicher für Fähigkeiten und Qualitäten, beim Kind-Ich z.B. Kreativität und Lebensfreude. Mit dem Erwachsenen-Ich spreche ich den anderen auf gleicher Ebene, der Erwachsenen-Ebene, an.

Im Berufsleben ist die Interaktion auf der Erwachsenen-Ebene die sachdienliche Kommunikationsform. Etwas Raum für das natürliche Kind (für Freude und Kreativität) und für ein nährendes Eltern-Ich bereichern den Berufsalltag.

## Analyse des Kommunikationsablaufs

Sender und Empfänger werden durch jeweils drei Kreise dargestellt, welche die drei Ich-Zustände darstellen. Eine Äußerung (als Pfeil dargestellt) geht immer von einem der drei Ich-Zustände des Senders (Person A) aus und adressiert einen der drei Ich-Zustände des Empfängers (Person B). Dies veranlasst den Empfänger, aus dem entsprechenden Ich-Zustand heraus zu antworten. So verleitet eine Botschaft aus dem kritischen Eltern-Ich meist dazu, aus dem angepassten oder aus dem rebellischen Kind-Ich zu reagieren (und umgekehrt) → Abb. 4.



**Abb. 4:** Eine Botschaft aus dem kritischen Eltern-Ich richtet sich im Empfänger an das Kind-Ich<sup>6</sup> und veranlasst die Person in der Regel aus dem Kind-Ich zu reagieren

Es handelt sich um eine parallele Transaktion, die dann Probleme macht, wenn der Gesprächspartner die ihm damit zugewiesene oder vermeintliche Rolle nicht akzeptiert und aus dem rebellischen Kind heraus reagiert.

### Beispiel

Vorgesetzter: „Ist der Brief immer noch nicht rausgegangen. Jetzt aber schnell!“

Mitarbeiterin: „Immer der Reihe nach. Ich kann auch nicht hexen!“

Jetzt kann es so weitergehen...

Vorgesetzter: „Was nehmen Sie sich raus!“ Mitarbeiterin: „Ich mir rausnehmen?!“ usw. usw.

Bei einer Äußerung aus dem Eltern-Ich fühle ich mich als Erwachsener leicht gemaßregelt, unangemessen angesprochen, bevormundet. Dass wir dann nicht souverän reagieren, hat

---

<sup>6</sup> Eine Äußerung aus dem Eltern-Ich kann sich natürlich auch an das Eltern-Ich des Gesprächspartners wenden z.B.: „Unglaublich, was sich heute für die Krankenpflegeausbildung bewirbt!“ Zustimmende Reaktion aus dem kritischen Eltern-Ich: „Also wirklich, zu unserer Zeit, da hat man wenigstens auf sein Äußeres geachtet!“ Es handelt sich dann um eine parallele Transaktion auf *gleicher* Ebene und diese ist in der Regel unproblematisch.

viel zu tun mit dem Kind, das wir mal waren und mit den Empfindlichkeiten, die wir aus der Zeit haben.

Es geht aber auch anders: Man kann sich entscheiden, nicht aus der zugewiesenen Rolle heraus zu re-agieren, sondern auszusteiigen. Und zwar indem man die Ebene wechselt und aus einem anderen Ich-Zustand – dem Erwachsenen-Ich – antwortet. Damit adressiert man das Erwachsenen-Ich des anderen. Die Transaktion wird durchkreuzt → Abb. 5. Das Gespräch läuft nicht nach dem alten Muster weiter.

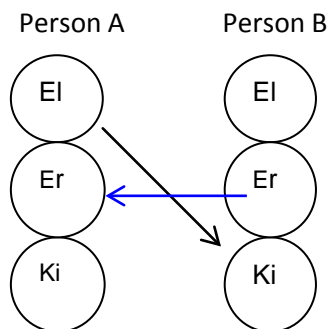


Abb.5:

Eine Botschaft (schwarzer Pfeil) kommt offensichtlich aus dem Eltern-Ich von A und richtet sich an das Kind-Ich bei B. Statt jedoch aus dem Kind-Ich (rebellisch oder angepasst) zu reagieren, kann B die Ebene wechseln und aus dem Erwachsenen-Ich (blauer Pfeil) antworten.

Was könnte die Mitarbeiterin im obigen Fall beispielsweise sagen?

In manchen Fällen ist es nicht eindeutig, aus welchem Ich-Zustand eine Nachricht gesendet wird. Ein Beispiel:

Eine Pflegekraft sagt zur vorbeieilenden Stationsärztin: „Der Patient auf Zimmer 7 hat Schmerzen!“ Rein inhaltlich handelt es sich um eine Sachmitteilung, die vom Erwachsenen-Ich des einen zum Erwachsenen-Ich des anderen gerichtet wird. Kontext und Tonfall vermitteln jedoch vielleicht unterschwellig eine Nachricht aus dem Eltern-Ich. Kommt die an sich sachliche Information im Grunde vom kritischen Eltern-Ich, handelt es sich um eine *verdeckte* Transaktion (verdeckte Transaktionen werden im Diagramm gestrichelt gezeichnet).

Die Ärztin hat nun mehrere Reaktionsmöglichkeiten, je nachdem, mit welchem Ohr sie die Äußerung hört (→ S. 9 *Die vier Ohren einer Nachricht*). Die verdeckte Botschaft verführt zu einer Reaktion aus dem Kind-Ich – aufgrund des Statusunterschied – wahrscheinlich eher rebellischer Natur (z.B. „Ach, was Sie nicht sagen!“ oder auch, den Spieß umkehrend, aus dem kritischen Eltern-Ich: „Warum haben Sie mich nicht frühzeitig informiert?“)

Möglich wäre aber auch eine Antwort aus dem Erwachsenen-Ich („Ja, danke – ich schau gleich mal rein“). In diesem Fall würde die Ärztin nicht auf die unterschwellige Botschaft (Kritik an ihrem ärztlichen Verhalten) reagieren.

Eine Antwort aus dem Erwachsenen-Ich durchkreuzt die verdeckte Transaktion.

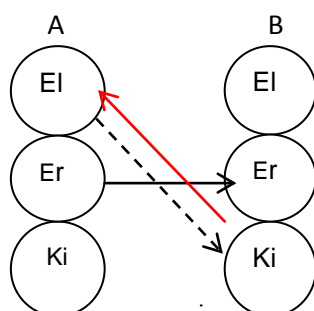
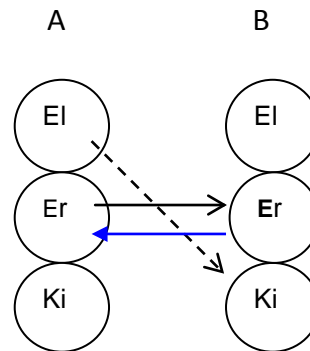


Abb.6: Wahrscheinliche Reaktion

Eine Botschaft (schwarzer Pfeil) kommt scheinbar aus dem Erwachsenen-Ich von A. Die tatsächliche (verdeckte) oder gehörte (gestrichelter schwarzer Pfeil) Botschaft kommt aber aus dem Eltern-Ich. Sie wird vom Kind-Ich des Gegenüber (B) aufgenommen, aus dem heraus B dann reagiert (roter Pfeil).

Abb. 7: Mögliche Reaktion

Die tatsächliche (verdeckte) oder gehörte Botschaft (gestrichelter schwarzer Pfeil) kommt aus dem Eltern-Ich von A. Der Gesprächspartner (B) steigt auf die angesprochene Ebene - Kind-Ich - nicht ein, sondern antwortet aus dem Erwachsenen-Ich (blauer Pfeil). Damit durchkreuzt B die Transaktion. Es besteht eine Chance, dass beide auf die Erwachsenen-Ich Ebene kommen.



**Ursachen für Kommunikationsstörungen zwischen Erwachsenen liegen häufig darin, dass der Wortwechsel (offen oder verdeckt) nach dem Muster von Eltern-Ich  $\leftrightarrow$  Kind-Ich Transaktionen ablaufen,** (auch wenn man eigentlich partnerschaftlich-gleichberechtigt miteinander umgehen möchte).

Will ich Störungen in der Kommunikation verbessern und Abläufe ändern, muss ich verstehen, was bei mir und beim anderen abläuft:

- wer spricht in mir, aus welchem Ich-Zustand heraus spreche ich und
- aus welchem Ich-Zustand antwortet der andere, bzw. welchen Ich-Zustand habe ich bei ihm angesprochen oder aktiviert?

Mit Hilfe der Diagramme lässt sich anschaulich darstellen, welche Interaktionsmuster zwischen Gesprächspartnern wirken und wie sie verändert werden können.

Das ist auch im Nachhinein hilfreich, um:

- zu verstehen, warum und wann eine Kommunikationssituation eskaliert ist und
- alternative Antworten zu entwickeln

Antworten, die aus dem Erwachsenen-Ich kommen, haben eine größere Chance vom Erwachsenen-Ich des Gesprächspartners gehört zu werden.

## 9 Umgang mit destruktiven Äußerungen

(Grundlage → Kommunikationsmodell der Transaktionsanalyse)

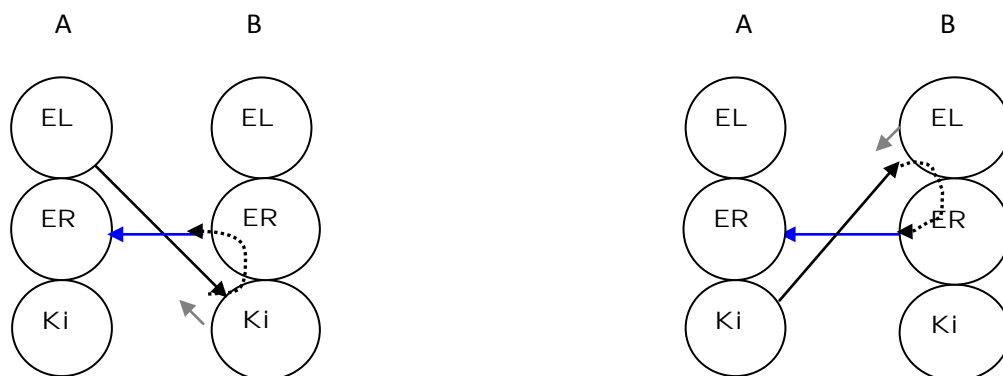
Destruktive Äußerungen kommen aus dem kritisierenden Eltern-Ich oder aus dem rebellischen Kind-Ich des Gegenüber. Sie können sich verleiten lassen, auf dieses Beziehungsangebot einzugehen und entsprechend zu reagieren, also:

- aus dem Eltern-Ich als Reaktion auf das rebellische Kind-Ich oder
- aus dem rebellischen Kind-Ich als Reaktion auf das kritisierende Eltern-Ich

Die Folge: Die Stimmung ist angespannt. Die Situation kann (je nach Vorgeschichte und Rahmenbedingungen) eskalieren.

**Mit etwas Übung und Verstehen was abläuft, können Sie aber auch die Beziehungsebene wechseln und aus dem Erwachsenen-Ich antworten → Abb.8.**

### Die Ebene wechseln



**Abb. 8:**  
Die Äußerung kommt aus dem kritisierenden Eltern-Ich von A (schwarzer Pfeil) und verleitet B zu einer Reaktion aus dem rebellischen Kind-Ich. B steigt jedoch auf die angesprochene Ebene nicht ein, sondern antwortet aus dem Erwachsenen-Ich (blauer Pfeil).

Die Äußerung kommt aus dem rebellischen Kind-Ich von A (schwarzer Pfeil) und verleitet B dazu, aus dem kritisierenden Eltern-Ich zu reagieren. B steigt jedoch auf diese Ebene nicht ein, sondern antwortet aus dem Erwachsenen-Ich (blauer Pfeil).

Damit adressieren Sie das Erwachsenen-Ich des anderen und schaffen eine Voraussetzung dafür, dass das Gespräch auf der Erwachsenen-Ich-Ebene weitergeführt werden kann.

### Zum Wechseln der Ebene eignen sich:

- sachbezogene Fragen, Rückfragen, Verständnisfragen
- einfache Feststellungen
- erst mal Zeit gewinnende Äußerungen

## Beispiele

### Äußerung aus dem Kind-Ich oder Eltern-Ich

(signalisiert durch Wortwahl, Tonfall und Körpersprache, manchmal auch nur über Tonfall und Körpersprache)

Unter solchen Voraussetzungen brauchen wir gar nicht erst weiterzureden!

Dafür habe ich jetzt keine Zeit!

Sie halten mich wohl für blöd!

Das ist überhaupt nicht Ihre Aufgabe!

Da kennen Sie die Fakten nicht!

Wozu ändern. Klappt doch!

Da möchte ich nicht in Ihrer Haut stecken!

Das ist nicht der richtige Ort dafür!

### Antwort aus dem Erwachsenen-Ich

(Körpersprache und Tonfall müssen mit diesem Zustand auch übereinstimmen)

Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Meinung nach erfüllt sein?

Wann haben Sie denn Zeit?  
Oder: Ist es eine Zeitfrage?

Wie kommen Sie zu dieser Annahme?

Wollen Sie mit mir streiten oder wollen Sie mit mir das Problem lösen?

Können Sie uns die Fakten nennen?

Inwiefern klappt es Ihrer Meinung nach?

Warum nicht – welche Probleme sehen Sie?

Welchen Ort schlagen Sie vor?

## 10 Besondere Anforderungen an Kommunikation im Beruf

Im Berufsleben haben wir es in der Regel mit Menschen zu tun, die wir uns nicht aussuchen können. Das fordert nicht nur unsere Kommunikationsfähigkeit heraus, sondern verlangt zudem einen **professionellen Umgang mit Kommunikation**.

Professionelle Kommunikation heißt, berufsspezifische Einflussfaktoren zu berücksichtigen und zu respektieren. Dazu gehören unter anderem:

- beruflicher Status der Gesprächspartner
- Gesprächskontext
- unterschiedliche Perspektiven verschiedener Berufsgruppen
- Abhängigkeitsverhältnisse
- Führungsstil

Es ist ein Unterschied, ob ich mit einem Vorgesetzten oder mit einem Kollegen spreche bzw. ob mir ein Vorgesetzter oder ein Kollege was sagt.

Beim Gesprächskontext ist beispielsweise zu berücksichtigen, ob außer den Gesprächspartnern auch Patienten oder Angehörige anwesend sind. Ob das Gespräch zwischen Tür und Angel stattfindet oder vor versammelter Mannschaft. Ob es eine Teamsitzung ist oder ein Vier-Augen-Gespräch.

Verschiedene Berufsgruppen haben oft ganz unterschiedliche Perspektiven. Die Zusammenarbeit ist fruchtbarer, wenn auch die andere Perspektive begriffen und respektiert wird.

Zu berücksichtigen sind also Fragen wie:

- Welche Rolle, welche Funktion habe ich?
- In welchem Rahmen bewege ich mich gerade?
- Was ist in diesem Kontext angemessen?
- Kann ich zwischen meiner beruflichen Rolle/Funktion und meiner Person unterscheiden?
- Welche Dinge muss ich einfach akzeptieren – auch wenn sie mir nicht passen?