

# Besser kommunizieren

Ein Analyseschema zur Vorbereitung von Kommunikationssituationen, bei denen viel auf dem Spiel steht, und zur Nachbereitung von Kommunikation, die nicht wie erwartet gelaufen ist.

1 Einleitung: Kommunikative Herausforderungen

2 Elemente des Analyseschemas

3 Zweiter Schritt: Fazit und Handlungsoptionen

4 Beispielanalysen

5 Theoretische Grundlagen

Literaturverzeichnis

Stand März 2022

# Besser kommunizieren

## 1 Einleitung: Kommunikative Herausforderungen

Wir sind immer von Kommunikation umgeben. In unserem Arbeitsalltag wie auch im privaten Umfeld kommunizieren wir in unterschiedlichen Situationen mit verschiedenen Personen, ohne uns über die eigentliche Kommunikation Gedanken zu machen. Wir begrüßen uns, handeln Sachverhalte aus, regeln Wünsche und Bedürfnisse oder führen auch mal Selbstgespräche. All dies tun wir laut oder nur in Gedanken, mündlich oder schriftlich, mit einem oder mehreren Gesprächspartnern/-partnerinnen oder auch allein. Und in der Regel denken wir nicht weiter darüber nach. Wir sind der Sprache mächtig, haben von Kindesbeinen an gelernt, zu reden und uns verständlich zu machen und haben damit grundsätzlich keine Probleme. Aber gelegentlich stossen wir doch auf Situationen, in denen es hakt.

Sehen wir uns zwei typische Situationen aus dem Berufsalltag an:

*Sarina Stutz ist seit mehreren Jahren in einem kleinen B2B-Unternehmen als Teamassistentin tätig. Sie wurde oft vom eigenen, aber auch von anderen Teams angefragt, Produktbeschreibungen zu verfassen. Diese Beschreibungen dienten dazu, anderen Unternehmen die Features der eigenen Produkte sachlich zu erklären. Über die vergangenen Monate wurden diese Anfragen seltener und hörten schliesslich ganz auf. Sarina hatte kurz vor dem letzten Auftrag ihren Vorgesetzten auf das rückläufige Interesse an den Beschreibungen angesprochen, aber auch der konnte keinen Grund dafür benennen. Da die Beschreibungen nur ein marginaler und zudem inoffizieller Teil von Sarinas Aufgabenbereich waren, wurde dem nicht weiter nachgegangen.*

*Christoph Bürki ist seit gut einem Jahr in einem mittelständischen Unternehmen beschäftigt. Sein Linienvorgesetzter ist Hannes Ebnöther. Christoph arbeitet hauptsächlich in einem Projekt, in dem sein wenig älterer, sehr ehrgeiziger Kollege Michael Welti, der seit mehreren Jahren im Team ist, den Lead hat. Michael bekam von Hannes die Rolle eines Mentors für Christoph übertragen und ist für Belange, die das Projekt betreffen, ihm gegenüber auch weisungsbefugt. Gelegentlich, so auch vor einigen Wochen, trägt aber auch Hannes kleine Aufträge für andere Projekte an Christoph heran. Eines von Hannes' Projekten war nun so erfolgreich, dass in der Mitarbeitendenzeitung «intern» ein Artikel darüber erschien, mit prominenter Nennung von Christoph, der eine wichtige Analyse dafür durchgeführt hat.*

Der konkret kommunikative Anteil an diesen Situationen ist im Moment noch nicht sehr gross. Sarina hat die rückläufigen Aufträge mit Mark besprochen, beide sahen weiter keinen Handlungsbedarf. Die Situation war geklärt. Christoph ist im Team von Hannes gut eingebunden und hat gerade einen beruflichen Erfolg verbucht. Wir werden sehen, wie sich die Situationen von Sarina und Christoph entwickeln und wie diese Entwicklung auf Kommunikationsseite zu deuten ist.

In den meisten Situationen sind wir sehr gut in der Lage, uns mit Intuition und allgemeiner Handlungskompetenz zu behelfen. Wenn wir nicht das Gefühl haben, auf Schwierigkeiten zu treffen, machen wir uns in der Regel auch keine Gedanken über die Art und Weise unserer

Alltagskommunikation. Aber gerade in komplexeren Situationen tauchen Fragen auf. Werfen wir wieder einen Blick auf unsere Protagonisten Sarina und Christoph:

*Sarinas letzter Auftrag, eine Produktbeschreibung zu verfassen, ist nun auch schon einige Wochen her, da erhält sie ein E-Mail von ihrem Vorgesetzten:*

Betreff: Produktbeschreibungen

Liebe Sarina

Beim letzten Meeting der Geschäftsleitung ist die Frage aufgekommen, warum unsere Produktbeschreibungen fehlerhaft sind. Wir sollten uns dringend darüber unterhalten! Mach mir doch für Anfang kommender Woche zwei oder drei Terminvorschläge.

Gruss

Mark

*Sarina wird beim Lesen nervös. Auch wenn es zunächst nur darum geht, einen Termin zu vereinbaren, beginnt sie sich zu fragen, ob sie wohl einen Fehler gemacht hat.*

*Auch Christoph erhält ein E-Mail, und zwar von seinem Mentor und Projektleiter Michael:*

Betreff: (leer)

Hallo Christoph

Habe im «intern» gelesen, dass du fremdgegangen bist. Da hättest du auch mal einen Ton sagen können. Du hast mich wirklich sehr enttäuscht.

Michael

*Was ist hier passiert? Christoph ist stolz auf seinen Beitrag am erfolgreichen Projekt und hatte gedacht, dass sein Mentor sich mit ihm freut. Er kennt Michael als schnell aufbrausend, aber diese offenkundig ablehnende Reaktion auf seinen beruflichen Erfolg hatte er nicht erwartet.*

Wie kann ich eine ungünstig gelaufene Kommunikation deuten? Was habe ich von einer bestimmten Aussage zu halten? Wie kann ich darauf antworten oder reagieren? Wie kann ich mich auf ein wichtiges Gespräch vorbereiten? In solchen Situationen kann es lohnend sein, systematisch zu analysieren, wie es zu dieser Situation gekommen ist und wie weiter vorgegangen werden kann.

Die Schwierigkeit bei einer systematischen Analyse ist, dass Kommunikation subjektiv wahrgenommen und gestaltet und entsprechend auch subjektiv interpretiert wird. Eine einzige und allgemeingültige Lösung kann es nicht geben. Es gibt zwar Muster, also Handlungsabläufe, die je nach Kommunikationssituation üblich sind, die kulturell geprägt sind, die wir von Kindesbeinen an erleben und erlernen und die wir stetig im konkreten Handeln aktualisieren. Es bleibt uns aber immer ein gewisser Spielraum, wie wir diese Muster konkret in der jeweiligen Situation ausgestalten. Insofern ist auch die Lösung, die für ein Problem entwickelt wird, letzten Endes individuell. In Abhängigkeit von zahlreichen Parametern, zum Beispiel der Art und Weise, wie wir Aussagen wahrnehmen und interpretieren, ob wir zu Emotionen neigen oder

tendenziell rational agieren, ob wir stark indirekt, also durch die Blume, oder eher direkt formulieren und nicht zuletzt von den persönlichen Erfahrungen und der sozialen Prägung, wird es unterschiedliche Interpretationen und Lösungsansätze geben.

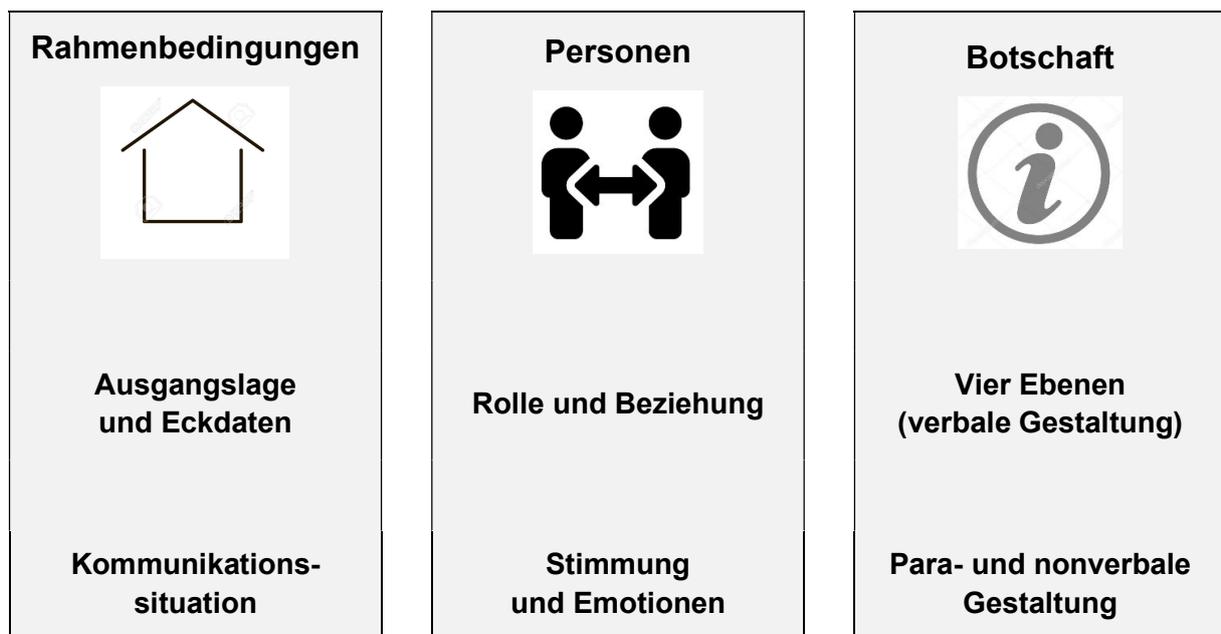
Die Stellschrauben, mit denen man Kommunikation verändern und an denen man individuell und subjektiv drehen kann, sind aber wiederkehrend. Wir haben immer eine Person oder Gruppe, die etwas äussert, abstrakt gesprochen einen Sender, und eine andere Seite, an die das Geäusserte gerichtet ist, also einen Empfänger. Dazwischen steht die Äusserung, die auf die eine oder andere Weise verpackt, also codiert werden muss, damit sie vom Sender zum Empfänger gelangen kann. All diese Elemente sind störanfällig, sowohl von innen als auch von aussen.

Das hier vorgestellte Analyseschema kombiniert diese Stellschrauben, also die verschiedenen Aspekte des Phänomens der Kommunikation, zu einer «Rundumschau», und soll uns so zu unserem Ziel führen: Wir wollen **besser kommunizieren**.

Das vorliegende Schema sieht sich nicht als Kommunikationsmodell, sondern als praxistaugliches und anwendungsfreundliches Analyseinstrument zum besseren Verständnis von Kommunikation. Sie ist ein Leitfaden, mit dem potenziell herausfordernde Kommunikationssituationen mit System analysiert werden können. Dies wiederum ermöglicht es, den eigenen Handlungsspielraum bewusster zu gestalten und damit kompetent und konstruktiv zu kommunizieren. In den folgenden zwei Kapiteln wird das Analyseschema vorgestellt: Kapitel 2 beschreibt die einzelnen Bestandteile des Analyseschemas und Kapitel 3 zeigt, wie die Ergebnisse dieser Analyse die eigene Kommunikation verbessern können.

## 2 Elemente des Analyseschemas

Das Analyseschema basiert auf der Überlegung, wie Kommunikation funktioniert und an welchen Stellen eine Störung und mithin ein Kommunikationskonflikt entstehen kann. Dazu kombiniert sie Erfahrungswerte mit bestehenden Kommunikationstheorien.<sup>1</sup> Im Fokus des Analyseschemas stehen drei zentrale Bereiche: die **Rahmenbedingungen**, unter denen die Kommunikation bzw. das konkrete Gespräch stattfindet, die beteiligten **Personen**, die miteinander kommunizieren, und die **Botschaft**, die auf stets individuelle Art von Senderseite codiert, in bestimmter Art und Weise übermittelt und dann auf Empfängerseite decodiert wird. Der gesamte Kommunikationsprozess innerhalb dieser drei Bereiche wird mithilfe von sechs Kategorien beschrieben. Diese Kategorien greifen die eingangs erwähnten Stellschrauben auf, an denen man drehen kann, um Kommunikation zu gestalten und den je eigenen Gegebenheiten anzupassen. Der Bereich der Rahmenbedingungen teilt sich in die Kategorien «**Ausgangslage und Eckdaten**» und «**Kommunikationssituation**». Im Bereich der Personen unterscheiden wir die Kategorien «**Rolle und Beziehung**» und «**Stimmung und Emotionen**». Im Bereich der Botschaft kann das Gesagte auf den «**Vier Ebenen**» und auf die «**Para- und nonverbale Gestaltung**» hin untersucht werden.<sup>2</sup>



Diese sechs Kategorien sind nicht trennscharf voneinander abgegrenzt, sondern greifen oft mit fließenden Übergängen ineinander. Sie sind auch nicht als zwingend gleichrangig zu sehen und sind entsprechend unterschiedlich ausführlich in der Analyse vertreten, aber sie alle haben Anteil daran, dass Kommunikation gelingt. Die Einteilung in Kategorien soll einen erleichterten Zugang zum komplexen Phänomen der Kommunikation ermöglichen und damit systematisch die Situation als Gesamtheit erfassen. Eine Reihe von Fragen am Ende der Vorstellung einer jeden Kategorie ermöglicht eine Anwendung auf die eigene Kommunikation mit dem Ziel, in selbiger die gesetzten Variablen, also die Stellschrauben, besser zu verstehen

<sup>1</sup> Ein kurzer Abriss der linguistischen und kommunikationswissenschaftlichen Theorien, auf denen das Analyseschema gründet, findet sich in Kapitel 5.

<sup>2</sup> Nicht näher eingegangen wird auf interkulturell bedingte Kommunikationsdifferenzen.

und in einem zweiten Schritt damit den eigenen Handlungsspielraum zu erkennen und diesen somit optimal zu nutzen.

Sarina Stutz und Christoph Bürki werden uns im Folgenden helfen, diese Stellschrauben kennenzulernen und in Anwendung zu sehen. Wir beginnen unsere Analyse mit den Rahmenbedingungen der Kommunikation.

## Rahmenbedingungen



### Ausgangslage und Eckdaten

Mit den «Eckdaten» wird die Ausgangslage der Gesprächssituation erfasst. Als Einstieg sind daher die grundlegenden Kennzeichen der konkreten Kommunikation festzuhalten: Thema des Gesprächs, Ziel, das Sender und / oder Empfänger damit erreichen wollen, Anzahl der teilnehmenden Personen. Relevant kann auch sein, ob sich die Teilnehmenden kennen oder nicht.

Die Ausgangslage stellt in aller Regel keine Konfliktquelle dar. Das Bewusstmachen der grundlegenden Parameter der zu analysierenden Kommunikation dient vor allem als Einstieg in eine systematische, sachorientierte Analyse.

- Was kann man als Thema der Kommunikation benennen?
- Welches Ziel verfolgt die Kommunikation?
- Wie viele Personen / Gesprächspartner sind involviert?
- Kennen sich die Teilnehmenden bereits oder sind sie sich fremd?

Analyse:

*Sarina befindet sich mit dem E-Mail in einer Kommunikation mit ihrem Vorgesetzten Mark. Thema sind die Produktbeschreibungen, um die es in der Geschäftsleitungssitzung ging. Die beiden an dieser Kommunikation Beteiligten kennen sich. Das Ziel der Kommunikation hat Mark nicht genau benannt, aber es geht jedenfalls um die Produktbeschreibungen.*

*Nun liest Sarina aber auch einen Vorwurf bezüglich der Qualität der Produktbeschreibungen heraus und überlegt, woher dieser kommen könnte. Rahmenbedingungen: Sarina hat bei den Aufträgen jeweils mit verschiedenen Personen kommuniziert, die sie meist nur flüchtig kennt. Sie hat Aufträge erhalten und diese erfüllt. Ziel war der Auftrag, Produktbeschreibungen zu verfassen.*

*Christoph befindet sich in einer Kommunikation mit Michael. Das Ziel, das Michael verfolgt, ist ihm zunächst nicht klar. Es geht offenbar um das abgeschlossene Projekt von Hannes, bei dem Christoph ein wenig mitgearbeitet hatte. Sie sind zu zweit, aber irgendwie schwingt durch den Vorwurf des Fremdgehens auch Hannes als dritter Kommunikationsteilnehmer mit. Alle drei kennen sich gut.*



## Kommunikationssituation

Eine Kommunikationssituation ist gekennzeichnet durch bestimmte wiederkehrende Elemente und Komponenten, aus denen sie sich zusammensetzt. Sie muss nicht zwingend explizit benannt werden, es gibt auch keine offizielle Liste von Kommunikationssituationen. Sie ergibt sich aus einem Zusammenspiel von Thema, Beteiligten und Erwartungen in der jeweiligen Situation. Je nach Kommunikationssituation werden nämlich bestimmte Verhaltensweisen und Handlungsmuster erwartet bzw. als angemessen empfunden<sup>3</sup>. Wenn gegen diese (ungeschriebenen und unausgesprochenen) Regeln verstossen wird, kann es zu Konflikten kommen. Entsprechend dient es der kooperativen Gesprächsatmosphäre, sich bewusst zu machen, in welcher Kommunikationssituation man sich befindet. Kommuniziert man mündlich oder schriftlich? Geschieht der Informationsaustausch mit geringer zeitlicher Verzögerung (mündliches Gespräch, Chat, ...) oder deutlich zeitversetzt mit längeren Kommunikationspausen (E-Mail, hinterlegte Nachrichten, ...)? Welche Gesprächsart bzw. Textsorte herrscht vor? In welchem Rahmen findet das Gespräch statt (wo, wann, wie, womit, ...)? Ist es ein eher formeller oder mehrheitlich informeller Informationsaustausch? Geschah die Wahl der Kommunikationssituation bewusst (Termin, Ort, Zeit etc. bewusst gewählt) oder unbewusst (beispielsweise, wenn das Gespräch spontan zustande kam)?

- Welcher Kanal wird für die Kommunikation gewählt? (mündlich / schriftlich)
- Welche Textsorte / Gesprächsart?
- Welcher Rahmen wird gewählt? (wo, wann, wie, womit, ...)
- Gibt es eine Aufforderung / Einladung oder wird das Gespräch informell gesucht?
- Geschieht dies bewusst oder unbewusst?

Analyse:

*Die Kommunikation an Sarina läuft per E-Mail, also schriftlich. Das aktuelle E-Mail von ihrem Vorgesetzten Mark spricht das Thema ohne Ankündigung an, Mark hat es vermutlich routinemässig, also nicht bewusst reflektiert, verfasst.*

*Christoph befindet sich auch in einer schriftlichen Kommunikationssituation mit Michael, Textsorte bzw. Gesprächsart ist das E-Mail, Christoph empfängt es unvermittelt und es wirkt informell. Michael hat sich vielleicht überlegt, dass er in dieser Konfliktsituation nicht mit Christoph telefonieren oder persönlich sprechen will. Eventuell war es auch nur ein diffuses Gefühl, den Konflikt nicht mündlich anzusprechen, um unmittelbaren Reaktionen seitens Christoph und damit der Notwendigkeit, auch selbst reagieren zu müssen, aus dem Weg zu gehen.*

---

<sup>3</sup> vgl. Ehlich und Rehbein, 1979; Hübl, 2014

## Personen

Innerhalb dieser Rahmenbedingungen stehen nun die an der Kommunikation beteiligten Personen.



### Rollen und Beziehung<sup>4</sup>

Kommunikation ist eingebettet in ein gesellschaftlich geprägtes Umfeld. Daher können unterschiedliche Kommunikationsweisen auf die soziale Einbettung der Akteure zurückgeführt werden<sup>5</sup>. Diese Erkenntnis macht es sinnvoll, sich bewusst zu machen, welche Positionen und welche Rollen die beteiligten Personen innehaben<sup>6</sup>. Die Position ist der formale Platz, den eine Person in einer Organisation oder allgemeiner in einem System innehat. In dieser Position spielt sie eine bestimmte soziale **Rolle**. Mit dieser Rolle, also der Ausgestaltung der Position, verbunden sind Erwartungen der Gesellschaft an die Person. So bezeichnet beispielsweise die Position des Chefs / der Chefin, dass die betreffende Person eine Leitungsfunktion ausübt. Die Rolle des Chefs / der Chefin beinhaltet Aspekte wie Entscheidungen treffen, strategisch denken oder Verantwortung – in der Sache, aber auch für die Mitarbeitenden – übernehmen. Die Erwartungen bzw. Ansprüche beziehen sich zum einen auf die Art und Weise des Auftretens und Gebarens (Rollenverhalten) und zum anderen auf das Aussehen sowie den Charakter und die Wesenszüge dieser Person (Rollenattribute). Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, kann es zu Missverständnissen oder Konflikten kommen. Die Rolle in einer Kommunikationssituation gibt demnach vor, welche Kommunikationsregeln berücksichtigt werden müssen. Für ein tieferes Verständnis dafür, wie Rollen funktionieren, ist die Unterscheidung zwischen Position und Rolle hilfreich, für die Anwendung genügt es, die beiden Aspekte als Einheit zu sehen. Wie die jeweilige Rolle benannt wird, ist ebenfalls nicht relevant. Wichtig ist, sich bewusst zu machen, mit welchen Eigenschaften und Erwartungen die Rolle verbunden ist.

Folgende Überlegungen können bei der Analyse hilfreich sein:

**Rollenzuweisung / Rollenverhalten:** Welche Rolle(n) meines Gegenübers kenne ich? In welcher Rolle oder welchen Rollen stehen wir uns gegenüber? Welches Rollenverhalten und welche Rollenattribute nehme ich wahr? Welche Rolle(n) weise ich dadurch, eventuell auch unwillkürlich, meinem Gegenüber zu?

**Rollenerwartung:** Welche Handlungen und Reaktionen erwarte ich von meinem Gegenüber in seiner Rolle? Welche Erwartungen sollte ich in Ausübung meiner Rolle erfüllen bzw. welche Erwartungen stellt mein Gesprächspartner?

**Rollenidentifizierung / Rollenkonflikt:** Können die teilnehmenden Handelnden ihrer Rolle, die sie innehaben, uneingeschränkt gerecht werden? Fühlen sie sich in ihrer Rolle wohl? Oder wurde ihnen die Rolle aufoktroiert und fällt es ihnen daher schwer, dem Rollenbild und den Erwartungen an die Rolle zu entsprechen?

Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass eine Person meist mehrere Rollen gleichzeitig innehat. Damit verbunden sind unterschiedliche Rollenerwartungen, denen man oft nicht gleichzeitig entsprechen kann und die daher Ursache für einen Rollenkonflikt sein können. Hierbei kann

---

<sup>4</sup> Diese Kategorie stützt sich vor allem auf die Überlegungen von Watzlawick, Beavin und Jackson (1969 / 2017) sowie Dahrendorf (1965 / 2006 in 16. Auflage).

<sup>5</sup> Watzlawick et al. 2017

<sup>6</sup> Dahrendorf 2006

zwischen einem Intra- und einem Interrollenkonflikt unterschieden werden<sup>7</sup>. Beim Intra- rollenkonflikt beziehen sich die unterschiedlichen Erwartungen auf ein und dieselbe Rolle. So wird beispielsweise vom Arzt erwartet, dass er zum Besten seiner Patienten handelt, aber gleichzeitig seinen administrativen Verpflichtungen nachkommt und zudem auch noch die Pharma- Branche zufriedenstellt. Der Interrollenkonflikt rührt daher, dass man – naturgemäss – mehrere Rollen innehat, die sich im Konfliktfall aufgrund sich widersprechender Erwartungen nicht gut miteinander vereinbaren lassen. Aufgrund von zwei (oder mehreren) unterschiedlichen Rollen, die eine Person innehat, entsteht ein Konflikt, weil sich die Erwartungen an die Rollen wider- sprechen.

Über die jeweiligen Rollen hinaus ist auch die **Beziehung**, in der die Personen, die an einer Kommunikation beteiligt sind, zu einander stehen und interagieren, von Bedeutung. Es wird zwischen symmetrischen und komplementären Interaktionen unterschieden<sup>8</sup>. Bei der symmet- rischen Interaktion stehen beide Interaktionspartner auf der gleichen hierarchischen oder ge- sellschaftlichen Stufe. Sie streben nach Gleichheit und der Vermeidung von Unterschieden. Sie besitzen in der Kommunikation gleiche Rechte und gleiche Pflichten (Beispiele: gleichran- gige Teammitglieder, Freundeskreis). Demgegenüber wird ein nicht gleichrangiges, sich ge- genseitig ergänzendes Verhalten als komplementär bezeichnet. In der komplementären Inter- aktion sind die Gesprächsteilnehmenden wesentlich und in der Regel freiwillig nicht auf einer Stufe, sondern eine Seite nimmt eine Position mit mehr Rechten und Pflichten, also eine su- periore Position, ein, und die andere Seite befindet sich in einer gewissermassen abhängigen, also inferioren Position (Beispiele: Eltern – Kind, Arzt – Patient, Lehrer – Schüler, Vorgesetzte – Mitarbeitende).

In der Kategorie «Rollen und Beziehungen» lassen sich für die Analyse folgende Fragen stel- len:

- Welche Rollen (eine? mehrere?) haben die Teilnehmenden inne? Wie verhalten sie sich in ihrer Rolle / ihren Rollen?
- Welche Erwartungen an die Rollen bestehen? Werden diese rollenkonform erfüllt? Gibt es Rollenkonflikte?
- In welcher Beziehung (symmetrisch / komplementär) stehen die Teilnehmenden zuei- nander? Wer ist in der superioren Position, wer ist inferior?
- Werden die Rollen und Beziehungen bewusst oder unbewusst eingenommen bzw. re- alisiert?

Analyse:

*Sarina ist Teamassistentin, ihr Chef ist Mark. Die beiden befinden sich in einer komplementä- ren Beziehung, Mark in der superioren, Sarina in der inferioren Position. Beide nehmen ihre Rollen bewusst wahr und verhalten sich rollenkonform. Sie erfüllen die jeweiligen Rollenerwar- tungen, es bestehen keine Rollenkonflikte. Das Thema fehlerhafte Produktbeschreibungen lässt auch nicht vermuten, dass es bezüglich Rollen und Beziehungen Konflikte gäbe.*

---

<sup>7</sup> Dahrendorf 2006

<sup>8</sup> «Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.» (Watzlawick et al., 2017, 81)

*Christoph, Michael und Hannes stehen in komplexen Beziehungs- und Rollenverhältnissen. Hannes ist der Vorgesetzte der beiden anderen, steht also in einer komplementären Beziehung zu ihnen und ist in der superioren Position gegenüber Christoph und Michael, die die inferiore Position einnehmen. Als solche stehen Christoph und Michael zueinander in einer symmetrischen Beziehung. Als Projektleiter hingegen ist Michael komplementär und superior gegenüber Christoph, der in der Projektarbeit die inferiore Position einnimmt.*

*Michael hat nun zusätzlich die Rolle des Mentors für Christoph inne, die er sehr bewusst wahrnimmt. Diese Rolle ist nicht an eine bestimmte Position geknüpft, es besteht also kein klares Hierarchieverhältnis. Michael erwartet von Christoph als seinem Mentee, dass er ihn über seine Tätigkeiten im Unternehmen informiert – so auch über den Auftrag von Hannes. Zudem ist Michael schon seit Jahren im Unternehmen, sehr ehrgeizig und sieht sich in der Rolle des Thronfolgers – fachlich kompetent, erfahren und mit den internen Strukturen vertraut, ist er der logische Anwärter auf die nächste frei werdende Führungsposition. Eventuell hätte er gern selbst bei dem erfolgreichen Projekt mitgearbeitet und fühlt sich von Hannes übergangen.*

*Christoph steht komplementär und inferior zu Hannes und bezüglich des Projektes sowie als Mentee auch komplementär und inferior zu Michael. Bei dem Projekt, das Michaels E-Mail ausgelöst hat, hat Michael allerdings gar keine Rolle gespielt. Es ist also anzunehmen, dass er sich als Mentor übergangen fühlt. Seine Rollenerwartung gegenüber dem Mentee Christoph, ihn auch über andere Projekte, die Christoph bearbeitet, zu informieren, hat dieser nicht erfüllt. Christoph hingegen sieht die Informationspflicht nicht zwingend gegeben und war auch der Meinung, dass Hannes als Vorgesetzter und Auftraggeber Michael informiert hat.*



## Stimmung und Emotionen<sup>9</sup>

Bei jedem Gespräch ist es wichtig, die Gesprächsatmosphäre zu berücksichtigen. Emotionen beeinflussen die Bedeutungsübermittlung in einer Kommunikation unmittelbar. Sie können Gespräche einerseits behindern, andererseits aber auch bereichern. Ziel ist es also nicht, in der eigenen Kommunikation Emotionen völlig auszuklammern oder sie in der Analyse auszublenden. Vielmehr ist es ratsam, sich besonders in Konflikten unbewusst eingesetzte Emotionen sowohl beim Gesprächspartner als auch bei sich selbst bewusst zu machen, um Abstand zu negativen Emotionen zu gewinnen und besonnen argumentieren zu können. Ebenso ist es von Vorteil, positive Emotionen bewusst einzusetzen und, wenn bereits vorhanden, zu verstärken, um eine konstruktive Gesprächsatmosphäre zu unterstützen. Folgende Fragen helfen, um sich die Gesprächsatmosphäre bewusst zu machen:

- Wie empfinde ich die Gesprächsatmosphäre (Stimmung im Gespräch)? Sind Emotionen im Spiel?
- Neigen die Teilnehmenden zu Emotionen (leicht aufbrausend, stoisch, empfindlich, nachtragend, ...)?
- Ist das Thema / die Ausgangslage emotionsgeladen?

<sup>9</sup> Einen wissenschaftlichen Überblick über die Zusammenhänge zwischen Emotionen und Kommunikation für den deutschsprachigen Raum gibt Fiehler (1990; 2010), zur Erforschung von emotionalen Routinen und Ressourcen trägt beispielsweise Selting (2016) bei.

- Wird die Gesprächsatmosphäre bewusst gestaltet? Werden Emotionen bewusst eingesetzt oder gar geschürt, oder geschieht dies unbewusst?

Analyse:

*Das E-Mail von Sarinas Vorgesetztem Mark klingt von der Wortwahl her sachlich. Die gesamte Situation rund um die Produktbeschreibungen ist nicht emotional. Allerdings beendet Mark einen Satz mit einem Ausrufezeichen, das könnte auf Emotionen hinweisen. Da er aber grundsätzlich ein besonnener und ruhiger Typ ist, ist nicht von starken Emotionen auszugehen.*

*Michael ist sehr emotional. Christoph kennt ihn als schnell aufbrausend und nachtragend. Noch heute spricht Michael von Vorfällen, die ihn vor Monaten oder Jahren genervt haben. Nun schreibt er auch deutlich, dass er «wirklich sehr enttäuscht» ist, das Thema ist für ihn also stark emotionsgeladen. Zudem verzichtet er auf einen Betreff und einen Gruss. Das lässt vermuten, dass Michael nicht lange über den Text nachgedacht, sondern das E-Mail im Affekt verfasst hat. Hannes ist ruhig und gelassen. Christoph ist eher introvertiert und zudem in manchen Situationen noch etwas unsicher, obwohl er nun bereits seit mehr als einem Jahr in der Firma ist.*

## **Botschaft**

Nach der Analyse der Rahmenbedingungen und der teilnehmenden Personen dienen die folgenden beiden Kategorien nun der Analyse der übermittelten Information.



### **Vier Ebenen (Verbale Gestaltung)**

Die Kategorie der vier Ebenen zur Analyse dessen, was konkret mit Wörtern, also verbal, geäußert wird, lehnt sich eng an das weithin bekannte Vier-Seiten-Modell<sup>10</sup> an. Dieses Modell sieht Kommunikation als eine Interaktion zwischen mindestens zwei Teilnehmenden, bei der eine Botschaft vom Sender an den Empfänger übermittelt wird. Damit man von einer gelungenen Kommunikation sprechen kann, muss die Botschaft seitens des Empfängers so entschlüsselt werden, wie der Sender beabsichtigt hat, dass sie verstanden werden soll. Allerdings verschlüsseln wir eine Botschaft nicht nur auf einer, sondern auf vier verschiedenen Ebenen: der Sachebene, der Beziehungsebene, der Appellebene und der Selbstoffenbarungsebene. In einer Botschaft, die ich sende, ist jede dieser Ebenen enthalten: worüber ich informiere (Sachinhalt), was ich von mir preisgebe (Selbstoffenbarung), was ich vom Empfänger halte und wie wir zueinander stehen (Beziehungsebene) sowie wozu ich den Empfänger veranlassen möchte (Appell). Für den Empfänger bedeutet dies, dass beim Decodieren der Botschaft im Prinzip vier Ohren aktiv sein müssen, um alle vier Aspekte der Botschaft aufnehmen zu können. In der Regel codiert der Sender die Botschaft vorwiegend auf einer, gelegentlich auch auf

---

<sup>10</sup> Schulz von Thun, 1981

zwei Ebene(n) stärker als auf den übrigen Ebenen. Der Empfänger muss also zudem gewichten, welche Ebene der Sender vorrangig codiert hat. Folgende zwei Beispiele aus den E-Mails an Sarina und Christoph illustrieren die vier Ebenen und interpretieren ihre Gewichtung:

- E-Mail von Mark an Sarina: «*Wir sollten uns dringend darüber unterhalten!*»

Sachebene: «*Wir müssen eine Sache sehr zeitnah besprechen.*» (stark ausgeprägt)

Appell: «*Nimm dir Zeit für einen Termin mit mir.*» (sehr stark ausgeprägt)

Beziehungsebene: «*Ich brauche dich, um eine Lösung zu finden.*» (schwach ausgeprägt)

Selbstoffenbarung: «*Ich brauche dringend mehr Informationen.*» (schwach ausgeprägt)

- E-Mail von Michael an Christoph: «*Du hast mich wirklich sehr enttäuscht.*»

Sachebene: «*Es ist etwas vorgefallen zwischen uns, mit dem ich nicht einverstanden bin.*» (schwach ausgeprägt)

Appell: «*Entschuldige dich bei mir.*» (schwach ausgeprägt)

Beziehungsebene: «*Du hast mich enttäuscht. Du bist schuld, dass ich mich schlecht fühle.*» (sehr stark ausgeprägt)

Selbstoffenbarung: «*Ich bin enttäuscht, ich fühle mich hintergangen.*» (stark ausgeprägt)

In einer Vielzahl von Routinesituationen, den bereits angesprochenen erlernten Handlungsmustern, gelingt das Decodieren der Botschaft seitens des Empfängers im Sinne des Senders. Der Sender fragt: «Kannst du mir sagen, wie spät es ist?» Wortwörtlich genommen handelt es sich hier um eine sachliche Alternativfrage, auf die die korrekte Antwort auf der Sachebene entweder «ja» oder «nein» lautet. Der Empfänger wird aber die Intention des Senders aus seinem Musterwissen heraus in der Regel korrekt entschlüsseln (nämlich als Appell) und dem Fragenden nach Möglichkeit die Uhrzeit nennen. Störungen treten dann auf, wenn der Empfänger die Aussagen beim Decodieren und Gewichten anders interpretiert, als dies vom Sender beabsichtigt war, wenn die Aussagen also nicht so verstanden werden, wie sie aus Sicht des Senders verstanden werden sollten. In diesem Fall kommt es zu einem Missverständnis.

Für das Analyseschema können sowohl die Gesamtbotschaft (Was will ich meinem Gegenüber im Grossen und Ganzen vermitteln?) als auch einzelne, konkrete Aussagen (Wie formuliere ich die Begrüssung? Welche Worte wähle ich für eine Aufforderung / eine Ablehnung / ...) nach den vier Ebenen (Sache, Appell, Beziehung, Selbstoffenbarung) analysiert werden.

Bei der Analyse der vier Ebenen muss zusätzlich berücksichtigt werden, ob die intendierte Botschaft explizit (direkt) oder sozusagen durch die Blume (indirekt) formuliert wird.<sup>11</sup> Dies ist für alle vier oben genannten Ebenen denkbar: Appelle werden gemäss den Regeln sprachlicher Höflichkeit oft indirekt formuliert, um nicht wie strikte Befehle wahrgenommen zu werden; Informationen, die der Sprecher über sich selbst gibt, treten selten direkt zutage, sondern sind meist indirekt verpackt in Aussagen, die sich vordergründig prioritär anderen Ebenen zuordnen lassen; Botschaften der Beziehungsebene sind ebenfalls gerne indirekt in Formulierungen und Partikeln versteckt und nicht direkt ausformuliert; und auch die Sachebene ist oft nicht direkt formuliert, sondern der Interpretation des Empfängers unterworfen und damit anfällig für Missverständnisse. Auch über die vier Ebenen hinaus formulieren wir in vielen Fällen – sei es aus Gründen sprachlicher Höflichkeit, sei es aus anderen bewussten Überlegungen oder unbewussten Gründen – nicht genau so, wie wir eine Botschaft verstanden wissen wollen. Wir meinen also etwas Anderes als das, was wir vordergründig sagen. Entsprechend ist

---

<sup>11</sup> Austin (1962) und Searle (1969) prägten in der Sprechakttheorie neben der «Lokution», also der konkreten Äusserung, den Begriff der «Illokution» für die Intention, die mit der Sprechhandlung verfolgt wird. Sie unterscheiden also explizit zwischen dem, was man sagt, und dem, was man damit ausdrücken will.

in die Analyse die Überlegung mit einzubeziehen, ob die Teilnehmenden in einzelnen Passagen sowie im gesamten Gesprächsverlauf direkt oder indirekt kommunizieren, welchen Effekt diese direkte oder indirekte Art des Kommunizierens auf das Gespräch hat und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

Zur Analyse der übermittelten Information kann man sich also zunächst folgende Fragen stellen:

- Wie lautet die Kernaussage des Gesprächs und welchen Beitrag leistet jede einzelne der vier Ebenen dazu? Wie lautet die konkrete Botschaft auf jeder der vier Ebenen? => Es kann hilfreich sein, für jede Ebene einen konkreten Satz zu formulieren.
- Welche der vier Ebenen herrschte in dem Gespräch / in einzelnen Gesprächsabschnitten vor (Analyse einer vergangenen Situation) bzw. sollte in dem Gespräch / in einzelnen Gesprächsabschnitten vorherrschen (Vorbereitung eines kritischen Gesprächs)?
- Vorbereitung: Welche Aussagen sind in dem Gespräch, auf das ich mich vorbereite, zentral? Auf welcher Ebene will ich sie senden und verstanden wissen? Wie formuliere ich sie eindeutig, sodass sie möglichst zuverlässig auf dieser Ebene entschlüsselt und verstanden werden?
- Analyse vergangener Situation: Wurden einzelne Aussagen möglicherweise falsch entschlüsselt? Waren diese Aussagen möglicherweise nicht eindeutig genug formuliert?
- Wählen die Gesprächsteilnehmenden die Ebenen bewusst oder unbewusst?
- Kommunizieren die Gesprächsteilnehmenden direkt oder indirekt (in einzelnen Passagen sowie im gesamten Gesprächsverlauf)?
- An welchen Stellen im Gespräch zeigt dies einen Effekt? Welche Auswirkungen sind beobachtbar? Was ist die Konsequenz für das weitere Gespräch?

Analyse:

*Mark schreibt vor allem auf der Sachebene (Meeting der Geschäftsleitung) mit deutlichem Appell, für Anfang der Folgeweche einen Termin zu vereinbaren. Die Beziehungsebene scheint intakt, als Selbstoffenbarung (seitens Mark, denn er hat ja das E-Mail verfasst) kann man interpretieren, dass Mark sich zum Handeln verpflichtet fühlt. Es steht ein Vorwurf im Raum, nämlich die offenbar an Mark gerichtete Frage der Geschäftsleitung, warum die Produktbeschreibungen fehlerhaft seien. Sarina könnte dies auf der Beziehungsebene interpretieren und den Vorwurf persönlich nehmen. Allerdings sind Beziehung und Interaktion zwischen ihr und ihrem Vorgesetzten Mark intakt (vgl. Kategorie Rolle / Beziehungen), also sieht sie keinen Grund dafür. Mark kommuniziert bewusst sachlich und direkt. Sarina ist lediglich leicht irritiert durch das Ausrufezeichen, aber vermutlich ist es Mark einfach wichtig, die Sache zeitnah zu besprechen.*

*Sarina beschäftigt auch der leicht mitschwingende Vorwurf. Sie analysiert:*

*Sachebene: Produktbeschreibungen sind fehlerhaft. (stark ausgeprägt)*

*Beziehung: Sarina hat einige Produktbeschreibungen verfasst. Sollte es sich bei den fehlerhaften Produktbeschreibungen um von ihr Verfasste handeln, muss Sarina den Vorwurf auf ihre Arbeitsweise beziehen. (schwach oder stark ausgeprägt)*

*Appell: Arbeite sorgfältiger! (schwach oder stark ausgeprägt, vgl. Interpretation der Beziehung)*

*Selbstoffenbarung: In der Geschäftsleitung herrscht vermutlich Unmut wegen der Fehler. Mark*

sieht sich eventuell als Chef von Verfasserin Sarina in der Verantwortung. (schwach ausgeprägt)

*Christoph spürt beim Lesen deutlich die stark belastete Beziehungsebene. In jedem der drei Sätze findet sich ein Vorwurf: Christoph sei «fremdgegangen» (sachlich formuliert hat er in einem anderen Projekt mitgearbeitet), hat Michael nicht informiert (der Appell schwingt mit, das nächste Mal zu tun, in den Vordergrund drängt sich aber der Vorwurf, der immer auf der Beziehungsebene decodiert wird) und ihn damit nun enttäuscht (auch Selbstoffenbarung, aber da der Gesprächspartner als Schuldiger benannt wird, Beziehung). Michael formuliert sehr direkt, vermutlich wenig bewusst, sondern vor allem im Affekt (wie bereits bei den Emotionen festgehalten).*

*Christoph will die Situation besser verstehen und versucht nun, Michaels Sichtweise zu analysieren. Auf der Sachebene nimmt Michael wahr, dass Christoph bei einem erfolgreichen Projekt, von dem Michael nichts wusste, im Mitarbeitendenmagazin, also weithin sichtbar, lobend erwähnt wurde. Die Beziehungsebene geht aus dem E-Mail stark ausgeprägt hervor: Michael sieht sich als verantwortlich für Christoph. Im besten Falle möchte er als Mentor Christoph optimal fördern, in negativer Sichtweise will er den Kollegen kontrollieren und möglicherweise heranwachsende Konkurrenz unterbinden. Auf der Selbstoffenbarungsebene sieht Christoph Michaels verletzten Stolz und Ehrgeiz als Mentor und Projektleiter, ebenfalls stark ausgeprägt. Der Appell, den Michael an Christoph sendet, könnte lauten: «Informiere mich» oder «Nimm mich als deinen Vorgesetzten wahr».*



### **Para- und nonverbale Gestaltung**

Kommunikation beinhaltet nicht nur die Wörter, die gesprochen oder geschrieben werden, also die verbale Gestaltung. Untersuchungen zufolge ist der Anteil der verbalen Gestaltung an der Informationsübermittlung in mündlichen Gesprächssituationen extrem gering<sup>12</sup>. Signifikant mehr Information steckt in der Art und Weise, in der diese Wörter dem Gegenüber übermittelt werden. Das ist natürlich ein Stück weit abhängig von der Kommunikationssituation. Ein Sachvortrag oder eine wissenschaftliche Publikation haben einen höheren verbalen Anteil an der Informationsübermittlung als die Rede eines populistischen Politikers kurz vor einer Wahl. Aber auch beim Sachvortrag vermittelt die vortragende Person über die Art und Weise, wie sie vorträgt, einen gewichtigen Anteil an Information. Auch bei der wissenschaftlichen Publikation geht es nicht nur um den Wortlaut, sondern auch um zusätzliche Aspekte wie Abbildungen oder auch die Art des Journals oder des Verlags, in dem sie erscheint. Häufig wird diese Art und Weise der Informationsübermittlung noch einmal unterteilt in paraverbale und nonverbale Aspekte:

Die paraverbale Gestaltung umfasst diejenigen bedeutungsvermittelnden Elemente, die in mündlicher Kommunikation mit Hilfe von Lauten übertragen werden. Diese Elemente sind Sprechgeschwindigkeit, Pausen, Lautstärke, Sprachmelodie und Höhe der Stimme. In der schriftlichen Kommunikation findet sich die Paraverbalität in den unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Schrift wie persönliche, geschwungene Handschrift vs. unpersönliche, eventuell auch maschinenschriftliche Druckschrift, saubere Gestaltung vs. Nachlässigkeit,

<sup>12</sup> vgl. beispielsweise Mehrabian und Ferris, 1967

Tippfehler, Fettfleck auf dem Papier, Beschaffenheit des Briefpapiers, Design des Briefkopfes oder auch der Ausgestaltung eines Logos.

Die nonverbale Gestaltung transportiert Informationen mittels visuellen Elementen wie Körperhaltung, Mimik, Gestik, Kleidung, Sitzordnung, Raum oder Abstand. Schriftlich gestaltet sich die Nonverbalität mittels Emojis und Emoticons.

Die Gestaltungsmittel der Para- und Nonverbalität werden in aller Regel unbewusst eingesetzt. Wir überlegen uns meist genau, welche Worte und Formulierungen wir verwenden wollen, machen uns aber wenig Gedanken darüber, welche Tonalität unsere Stimme an welcher Stelle in der Argumentation haben sollte, wann wir wie lange Pausen einbauen sollten oder können (ohne das Wort an den Gesprächspartner zu verlieren, um dem Gesagten aber dennoch Zeit zu geben, zu wirken), wann wir schneller, wann langsamer sprechen, wo lauter, wo leiser und so weiter. Auch die nonverbale Gestaltung wird – abgesehen von der Kleidung – kaum bewusst vorbereitet. Wie ordne ich die Stühle zueinander und im Raum an? Oder ist es besser, bei dem Gespräch zu stehen? Organisiere ich Getränke? Was sieht die Etikette (Business-Knigge) vor?

Während des Gesprächs gilt es, wachsam zu sein: Welche Signale (und damit Zusatzinformationen) sende ich aus? Lassen sich im Hinblick auf die vier Ebenen der Botschaft (vgl. oben) zusätzliche Erkenntnisse gewinnen? Welche Signale erreichen mich? Werden diese Signale bewusst eingesetzt? Deute ich sie richtig oder gibt es Interpretationsspielraum? Hier ist Vorsicht geboten: Para- und nonverbale Signale des Gegenübers sollte man nicht überinterpretieren. Ihre Wirkung ist nicht absolut, sondern immer eine Frage von Wahrscheinlichkeiten. Verschränkte Arme bedeuten nicht automatisch Ablehnung, ein lächelndes Nicken nicht zwingend Zustimmung. Auch ist auf Inkongruenzen zu achten: Passen verbal Geäußertes und paraverbale Gestaltungsmittel sowie nonverbales Verhalten zusammen oder widersprechen sich einzelne Elemente? Ein «Ja», möglicherweise begleitet von Kopfnicken, aber mit deutlich skeptischer Mimik und zögerlicher Prosodie bedeutet in aller Regel weniger Zustimmung als ein «Ja» mit Nicken und fester Stimme.

Für eine zutreffende Interpretation von para- und nonverbalen Gestaltungsmitteln braucht es Übung. Es ist lohnend, die Wahrnehmung der eigenen para- und nonverbalen Gestaltung zu schulen, um die Mittel des Gegenübers besser interpretieren zu können. Wenn wir die Informationen, die permanent para- und nonverbal gesendet werden, bewusst gestalten können respektive wahrnehmen und aktiv – auch durch Rückversicherung im Sinne des aktiven Zuhörens – in das Gespräch miteinbeziehen, minimieren wir die Quellen für Missverständnisse und fördern so ein kooperatives Gesprächsklima.

- Welche paraverbalen Elemente lassen sich bestimmen? (Sprechgeschwindigkeit, Pausen, Lautstärke, Sprachmelodie und Höhe der Stimme / Schriftart, optische Gestaltung, Sorgfalt etc.)
- Welche nonverbalen Elemente kommen zum Tragen? (Körperhaltung, Kleidung, Sitzordnung, Raum, Abstand / Emojis, Emoticons)
- Wie wirken diese Gestaltungsmittel in der analysierten Kommunikation?
- Welche Gestaltungsmittel will / sollte ich einsetzen / vermeiden?
- Welche Elemente werden bewusst eingesetzt, welche unbewusst?

Analyse:

*Marks E-Mail an Sarina beinhaltet Betreffzeile, Anrede und Gruss, die üblichen Standards sind also eingehalten. Man kann davon ausgehen, dass das E-Mail bewusst und mit angemessener Sorgfalt verfasst wurde. Die Tonalität ist sachlich – abgesehen von dem Ausrufezeichen. Mit diesem Ausrufezeichen will Mark wohl die Dringlichkeit hervorheben.*

*Michaels E-Mail an Christoph verfügt weder über eine Betreffzeile noch über abschliessende Grussworte. Die drei Sätze sind knapp gehalten. Der bereits in den Kategorien «Emotionen» und «Vier Ebenen» angesprochene Affekt wird einmal mehr deutlich.*

### 3 Zweiter Schritt: Fazit und Handlungsoptionen

Wir kennen nun die sechs Kategorien des Analyseschemas und haben diese auf die Fallbeispiele und kommunikativen Herausforderungen von Sarina Stutz und Christoph Bürki angewendet. Nun stellt sich die Frage, wozu die aus der Analyse gewonnenen Informationen und Erkenntnisse nützen, also wie wir sie in unserer täglichen Kommunikation sinnvoll anwenden können.

Bei einer vollständigen Analyse, also einer ganzheitlichen und systematischen Betrachtung der Kommunikation, sehen wir in der Regel Aspekte, die uns beim Erleben der Kommunikation nicht auffallen – egal, ob es sich um eine vergangene Situation handelt, die wir besser verstehen wollen, oder ob wir uns auf eine bevorstehende Kommunikation vorbereiten wollen. Im Verlauf einer solchen vollständigen Analyse sind manche Kategorien recht schnell analysiert. Sie ergeben sich zwingend oder sind uns bereits bewusst. Bei anderen Aspekten hingegen müssen wir mehr überlegen und interpretieren. Sie sind uns bislang nicht offenkundig oder bewusst gewesen. Diese letzteren Aspekte der Kommunikation sind diejenigen, die Konfliktpotenzial bergen – eben weil wir sie ohne eine bewusste Analyse nicht wahrnehmen und damit vernachlässigen würden. Sowohl als Sender, als auch als Empfänger müssen wir uns also im Klaren darüber sein, dass es über die offensichtlichen Aspekte hinaus weitere gibt, die ebenso mitzubedenken sind. Indem wir sie uns nun bewusst machen, manifestiert sich uns deutlich, welche zusätzlichen Informationen in der Kommunikation mitschwingen. So können wir die Stellschrauben, an denen wir drehen können, um unsere Kommunikation zu optimieren, und mithin also unseren Handlungsspielraum, besser erkennen. Damit ist uns zwar noch nicht garantiert, dass wir konfliktfrei kommunizieren, aber wir können bei auftretenden Konflikten die betroffenen Stellschrauben schneller identifizieren und somit angemessen reagieren. Folglich geht es im Anschluss an die Analyse in einem zweiten Schritt darum, zu überlegen, wie dieser Handlungsspielraum genutzt werden kann und welche Handlungsoptionen sich uns nun bieten.

Sehen wir uns an, wie Sarina und Christoph aus den systematisierten Informationen ein Fazit und Handlungsoptionen formulieren.

#### Sarina Stutz



##### Rahmenbedingungen

*Sarina widersteht dem Impuls, Mark gleich anzurufen, um zu fragen, was es mit dem Vorwurf auf sich habe – sie weiss noch zu wenig darüber, woher der Vorwurf genau rührt und an wen oder was er sich richtet. Sie beschliesst, sich zu gedulden, und sendet Mark per E-Mail drei Terminvorschläge. Sie kommuniziert also auch schriftlich und per E-Mail, das aber nicht spontan, sondern von Mark aufgefordert, und bewusst.*

*Sie einigen sich auf einen Termin, er soll im Sitzungszimmer stattfinden. Mark hat 15 Minuten anberaumt, Sarina geht also davon aus, dass es zwar ein förmliches Meeting ist (Termin, Sitzungszimmer), aber keine massiven Probleme damit verbunden sind (15 Minuten).*



## Personen

*Sarina hat als Teamassistentin einen klar umrissenen Aufgabenbereich. Das Verfassen von Produktbeschreibungen gehört nicht dazu. Sie überlegt also, welche Rolle sie als Verfasserin von Produktbeschreibungen innehatte: Die Aufträge hatten sich schrittweise ergeben, als eine Kollegin sie um Hilfe gebeten hatte und Sarina aus dem Stand zwei Beschreibungen verfasste. Die andere Seite war mit dem Ergebnis zufrieden gewesen, die Kollegin und auch andere Mitarbeitende kamen öfter auf Sarina zu und mit der Zeit war es ungeschriebenes Wissen im Unternehmen, dass man sich für Produktbeschreibungen an Sarina wenden kann. Sarinas Vorgesetzter Mark hatte Kenntnis über diese Zusatztätigkeiten, Sarinas Arbeitszeit dafür wurde den anderen Abteilungen in Rechnung gestellt. Das hatte immer gut funktioniert. Nach der grossen Umstrukturierung vor etwas mehr als einem Jahr wurden die Aufträge seltener und hörten schliesslich ganz auf. Sarina hatte Mark darüber informiert, beide hatten keinen Handlungsbedarf gesehen, da es sich ja nicht um einen Dauerauftrag, sondern um informelle Unterstützung gehandelt hatte. Sarina hatte also gewissermassen die Rolle einer inoffiziell helfenden Hand. Als solche trägt sie keine direkte Verantwortung für das Resultat – auf das sie auch nie inhaltliches Feedback erhalten hatte. Eventuell ging mit der Umstrukturierung das diffuse Wissen um Sarinas Hilfe einfach verloren. Sie hat sich also formal nichts vorzuwerfen.*

*Da für sie deutlich wird, dass sie keinerlei Verantwortung bezüglich der Fehlerhaftigkeit trägt, und sie ein intaktes Arbeitsverhältnis zu ihrem Vorgesetzten Mark hat und ihm vertraut, gefällt ihr zwar der Vorwurf nicht, sie vermeidet aber diesbezügliche Emotionen bewusst.*

*Sollte sich herausstellen, dass die Geschäftsleitung der Meinung war, die Produktbeschreibungen lägen in ihrem Aufgabenbereich, könnte sie anbieten, dies zu übernehmen, aber mit rollenkonformen Rahmenbedingungen, die konkret besprochen und festgelegt werden müssten.*



## Botschaft

*Sarina überlegt sich, wie ihr Gespräch mit Mark verlaufen könnte. Sie stellt die Sachebene in den Vordergrund: Was ist in der Geschäftsleitungssitzung besprochen worden? Wo sieht die Geschäftsleitung den Zusammenhang zwischen den Produktbeschreibungen und ihr? Eventuell sagt sie ihm auch mit Sachebene und Selbstoffenbarungsebene, dass ihr der Vorwurf der Fehlerhaftigkeit nicht gefällt. Sie sollte aber darauf achten, dass sie dabei die Selbstoffenbarungsebene nicht in Richtung Beziehungsebene verlässt, also den Vorwurf auf sich bezieht, denn dafür gibt es keine konkreten Anhaltspunkte. Bezüglich der Appellebene erwägt Sarina vorzuschlagen, dass sie die Notwendigkeit einer einheitlichen Qualitätskontrolle der Produktbeschreibungen sieht und dass sie eine solche gerne koordinieren könnte – mit den notwendigen Rahmenbedingungen, die sie sich schon bei der Kategorie der Rolle überlegt hatte.*

*Diesmal will sie auch auf die para- und nonverbale Gestaltung achten. Eine befreundete HR-Fachfrau hat sie vor Kurzem darauf aufmerksam gemacht, dass ihre Stimme, wenn sie nervös ist, zu einer ungewöhnlich hohen Tonlage tendiert. Das möchte sie diesmal vermeiden.*

Fazit und Handlungsoptionen: Sarina hat sich mithilfe des Analyseschemas alle Elemente der Situation bewusst gemacht. Das Analyseschema hilft ihr, sowohl die aktuelle Situation zu verstehen als auch ihren Handlungsspielraum für das weitere Vorgehen auszuloten und künftige Gespräche vorzubereiten. Aus dem diffusen Gefühl des Vorwurfs aus Marks E-Mail hat sie

mithilfe der Kategorie «Rolle und Beziehungen» die faktenbasierte Sicherheit entwickelt, nicht für Fehler verantwortlich zu sein, aber zu einer Lösung beitragen zu können. Mithilfe der vier Ebenen und der Überlegungen zu ihrem paraverbalen Auftritt wird sie Mark um die notwendigen Informationen bitten und gezielte Vorschläge machen.

## Christoph Bürki

Während bei Sarina alle Kategorien darauf hindeuten, dass sie ein konstruktives Gespräch mit ihrem Vorgesetzten erwarten kann, hat es Christoph mit einem handfesten Konflikt zu tun. Nachdem er die Situation analysiert hat, überlegt er nun mithilfe des Analyseschemas, wie er weiter vorgehen soll.



### Rahmenbedingungen

*Christoph erachtet es als notwendig, mit Michael zu reden – und zwar persönlich und nicht per E-Mail. Er findet allerdings, dass auch Hannes in die Kommunikation mit einbezogen werden sollte. Da Hannes Christophs direkter Vorgesetzter ist, beschliesst er, ihn zuerst anzurufen.*



### Personen

*Hannes als Christophs Vorgesetzter soll Christoph den Rücken stärken. Er sollte Michael dazu bringen, zu verstehen, dass seine Rolle als Mentor und Projektleiter ihm nicht erlaubt, uneingeschränkt über Christophs Arbeitskraft zu verfügen und er auch nicht zwingend über andere Tätigkeiten Christophs informiert werden muss. Hannes könnte Michael in seiner Rolle als Mentor eventuell auch mehr in Christoph betreffende Belange einbinden, er ist dazu aber nicht verpflichtet.*

*Emotionen will Christoph bei dem Gespräch möglichst ausklammern, er will sachlich bleiben. Ihm ist aber auch bewusst, dass Michael zu Emotionen neigt und das Gespräch entsprechend schnell emotional werden könnte. Wenn Michael emotional wird, will Christoph ihn auf seine Emotionen ansprechen. Helfen würde in dieser Situation auf jeden Fall auch ein Gespräch zu dritt.*



### Botschaft

*Christoph spielt die vier Ebenen durch. Das Gespräch mit Hannes erachtet er als unproblematisch. Es wird ihm gelingen, sachlich und mit etwas Selbstoffenbarung über die Angelegenheit zu berichten. Das Gespräch mit Michael liegt ihm schwerer im Magen. Da es sich um eine stark belastete Situation handelt, überlegt er ganz konkret, was er auf welcher Ebene zu Michael sagen könnte:*

*Sachebene: «Ich habe einen Auftrag von Hannes erhalten und dich, Michael, nicht informiert. Hannes ist mein direkter Vorgesetzter, du warst in das betreffende Projekt nicht involviert.» Bei der Sachebene ist es wichtig, keinerlei emotionale Zwischentöne zuzulassen, da das Risiko besteht, dass dadurch die Aussage auf der Beziehungsebene decodiert wird.*

*Beziehung: «Michael, du bist mein Mentor und als solcher schätze und achte ich dich.» Mehr will Christoph hier nicht sagen, er will die Beziehungsebene nicht auch noch aktiv belasten.*

*Selbstoffenbarung (Christoph): «Ich fühle mich zu Unrecht beschuldigt. Das gefällt mir nicht, weil ich eigentlich korrekt handeln will.»*

*Appell: Christoph würde gerne etwas in Richtung «Mach deinen Frieden mit dieser Situation und halt mich da raus» sagen, aber da würde Michael sofort eine ordentliche Portion Beziehungsebene decodieren. Besser wären Formulierungen wie «Ich glaube, du solltest das zuerst mit Hannes klären, denn der ist ja unser beider Vorgesetzter» oder «Ich hoffe, dass wir diese Situation klären können und sie unsere weitere Zusammenarbeit nicht belastet».*

Fazit und Handlungsoptionen: Auch Christoph hat sich mithilfe des Analyseschemas alle Elemente der Situation und seine Handlungsmöglichkeiten bewusst gemacht. Seine grösste Herausforderung liegt im Bereich der vier Ebenen und der Emotionen: Er muss für ein konstruktives Gespräch seine Aussagen so formulieren, dass sie Michael nicht emotional und nicht auf der Beziehungsebene herausfordern.

## 4 Beispielanalysen

In diesem Kapitel werden weitere Fallbeispiele analysiert. Die Fallbeispiele des ersten Teils betreffen schwerpunktmässig einen Bereich – zuerst die Rahmenbedingungen, dann die Personen und schliesslich die Botschaft. Sie sollen veranschaulichen, wie bei der Analyse vorzugehen ist und welches Fazit daraus gezogen werden kann und welche Handlungsoptionen sich daraus ergeben. «Tipps für die eigene Praxis» halten am Ende eines jeden Fallbeispiels fest, worauf wir bei unserer eigenen Kommunikation achten können und an welchen Stellen wir achtsam sein sollten. Daran schliessen in einem zweiten Teil komplexe Fallbeispiele an, bei denen alle sechs Kategorien systematisch analysiert werden.

### Teil 1: Fallbeispiele zur Vertiefung der drei Bereiche

#### Rahmenbedingungen



#### Igor, Bernd und Stefan

Igor ist der Vorgesetzte von Bernd und Stefan. Die drei bearbeiten gemeinsam ein Projekt, das sich in einer kritischen Phase befindet. Als Bernd Igor am Gang sieht, spricht er ihn kurz darauf an.

Bernd: Ah Igor, gut, dass ich dich sehe.

Igor: Hallo Bernd. Ich war gerade auf dem Weg zu dir. (*Wedelt mit der Liste, die er in Händen hält.*) Wir müssen ja bis heute Nachmittag entscheiden, welche Partnerfirmen wir kontaktieren, aber schau mal, diese da hier, warum ...

Kollege D (*kommt an den beiden vorbei*): Oh Igor, Entschuldigung, nur ganz kurz, hast du mein E-Mail gesehen? Ist wichtig, ich freu mich auf Antwort!

*Igor nickt, Kollege D geht weiter. Bernd ergänzt ein paar Details zu Vor- und Nachteilen der vorgeschlagenen Partnerfirmen, währenddessen kommt Kollege E vorbei.*

Kollege E: Ach Igor, ich bin gerade auf dem Weg zu dir – aber ich sehe, du bist gerade im Gespräch, ich komm später bei dir im Büro vorbei. (*Dreht sich um und geht weg.*)

Stefan (*stösst zu den beiden hinzu*): Ah sehr gut, Igor, Bernd, besprecht ihr gerade die Liste mit den Partnerfirmen, die infrage kommen?

Kollege F (*kommt an den dreien vorbei*): Hallo ihr drei, kommt ihr voran mit eurem Projekt?

Igor: Wisst ihr was, gehen wir doch kurz in den Besprechungsraum, damit wir das in Ruhe entscheiden können (*blickt auf die Uhr*) oder zumindest vorbesprechen können.

#### Analyse

Igor und Bernd treffen hier zufällig aufeinander, die Szene spielt auf dem Gang, Kommunikationsteilnehmende sind vordergründig Igor, Bernd und wenig später auch Stefan, letztlich aber auch die Kollegen D, E und F. Bernd spricht Igor an und geht dabei schon ein wenig über die übliche Kommunikationssituation «Freundliches Grüssen am Gang» hinaus – er deutet an, dass er etwas mit Igor besprechen will («gut, dass ich dich sehe»). Igor geht sofort darauf ein.

Durch sein Nachfragen bei Bernd ändert er die Kommunikationssituation zu einer «Besprechung», dies allerdings unter ungünstigen Rahmenbedingungen – nämlich auf dem Gang mit regem Publikumsverkehr (Kollegen D, E und F).

Fazit und Handlungsoptionen: Durch das ständige Unterbrechen vorbeieilender Kollegen – die die Kommunikationssituation «Freundliches Grüßen am Gang» realisieren – ist ein konzentriertes Arbeiten nicht möglich. Igor wird sich dieses ungünstigen Settings bewusst und er verlegt die Besprechung in eine angemessene Umgebung.

Tipps für die eigene Praxis

Machen Sie sich die Rahmenbedingungen (Thema der Kommunikation, Zeitpunkt, Kommunikationssituation, ...) bewusst und greifen Sie ein, sobald Sie merken, dass diese für eine erfolgreiche Kommunikation verändert werden müssen.



### **Daniela und Sandra**

Daniela und Sandra haben sich nach der Arbeit auf ein Feierabendgetränk verabredet. Das Lokal, das sie gewählt haben, ist ganz gut gefüllt, die Tanzfläche wird auch schon genutzt, aber die Musik spielt noch in moderater Lautstärke, sodass man sich gut unterhalten kann.

Sandra: Ich freu mich schon aufs Wochenende.

Daniela: Ja, aber hast du gesehen, da haben wir wieder ein Meeting am Montag gleich in der Früh, das heisst, das Wochenende ist wieder mit Arbeit voll.

Sandra: Ach, so schlimm wird's schon nicht werden. Wir wollen in die Berge, Freunde haben im Oberland eine kleine Hütte. Dort liegt schon Schnee! Hast du auch schon was vor?

Daniela: Na arbeiten. Hast du den Blick von dem neuen Kollegen gesehen? Der wird sich auch erst daran gewöhnen müssen. Was hältst du denn eigentlich von dem?

Sandra: Ach lass uns doch lieber den Feierabend geniessen. Oh den Song mag ich gern!  
*(Wippt im Takt mit)*

Daniela: Ich glaube, der wird noch Augen machen, wenn er bemerkt, wieviel Arbeit mit dem Job verbunden ist.

Sandra: Also du bist ja schräg drauf! *(lässt Daniela an der Bar zurück und geht in Richtung Tanzfläche; Daniela ist irritiert.)*

Analyse

Die Kommunikationssituation, in der sich Daniela und Sandra befinden, ist ein Treffen nach der Arbeit. Aus dem Dialog wird deutlich, dass Daniela gedanklich noch mit dem Arbeitstag beschäftigt ist, während Sandra sich darauf freut, sich abzulenken und an etwas Anderes zu denken. Mit Blick auf die Kategorie der vier Ebenen können wir festhalten, dass Sandra deutliche Appelle formuliert, arbeitsbezogene Gesprächsthemen zu vermeiden. Sie interpretiert die Kommunikationssituation «Feierabendgetränk» also als Zeit, die Arbeit hinter sich zu lassen und sich zu entspannen, Daniela hingegen sieht sie als Gelegenheit, sich den Frust des Tages von der Seele zu reden.

Fazit und Handlungsoptionen: Daniela und Sandra haben unterschiedliche Vorstellungen von der Funktion eines Feierabendgetränks. Die Erwartungen passen nicht zueinander. Wenn das nächste Mal die Möglichkeit im Raum steht, sich nach der Arbeit zu treffen, wird es sinnvoll

sein, dass sie die Rahmenbedingungen, also vor allem Kommunikationssituation und Kommunikationsthemen, vorab kurz klären.

Tipps für die eigene Praxis

Schärfen Sie Ihr Bewusstsein für Gesprächsthemen und Gesprächssituationen. Manche Menschen sind hierbei unempfindlich, andere fühlen sich gestört, wenn Gesprächsthema und Kommunikationssituation nicht zueinander passen. Fühlen Sie im Vorfeld vor, welche Erwartungen die Kommunikationsteilnehmenden an die jeweilige Kommunikationssituation knüpfen.



### Stefanie und Luka

Stefanie und Luka arbeiten seit ein paar Jahren in einem Team und haben häufig gemeinsame Projekte, die sie betreuen. Nachdem ein Bonussystem im vergangenen Jahr im Unternehmen eingeführt wurde, laufen die gemeinsamen Präsentationen ihrer Projektarbeit vor der Vorgesetzten anders ab als zuvor: Luka lässt Stefanie nur selten zu Wort kommen und drängt sich mehr und mehr in den Vordergrund. Nicht selten brüstet er sich mit Projektdetails, die eigentlich Stefanie ausgearbeitet hat. Stefanie weiss nicht, ob ihre Vorgesetzte das bemerkt. Ihre Wut gegenüber Luka steigert sich jedenfalls von Präsentation zu Präsentation – bis es zu folgender Situation während einer Präsentation vor der ganzen Geschäftsleitung kommt:

Luka: ... und dann kam mir die Idee, dass unser Unternehmen das folgende Projekt innovativer umsetzen muss. Nämlich mit folgendem...

Stefanie (*unterbricht ihn harsch*): Du hattest die Idee? Mir reicht es! Immer versuchst du, meine guten Ideen als deine auszugeben und die Lorbeeren einzuheimsen. Ich hatte die Idee. Ich!

Luka (*zur Geschäftsleitung*): Stefanie und ich sind ein gutes Team. Worauf wir hinauswollten, ist, dass wir im Projekt die Chance sehen, das nächste grosse Ding in der gesamten Branche zu sein.

*Stefanie schnaubt nur noch wütend ins Plenum. Die Geschäftsleitung ist peinlich berührt, die Vorgesetzte schaut bestürzt.*

Analyse

Stefanie verleiht ihrer aufgestauten Wut Ausdruck. Dass sie dies tut, ist verständlich. Allerdings geschieht dies in einer dafür ungeeigneten Kommunikationssituation, nämlich einer Projektpräsentation vor der Geschäftsleitung. Die Handlungsmuster, die in dieser Situation erwartet werden, umfassen beispielsweise professionelles Auftreten und sachorientiertes Übermitteln von Informationen, aber nicht emotionale Streitigkeiten im Präsentationsteam.

Fazit und Handlungsoptionen: Stefanie sollte für ihre Kritik an Luka eine geeignete Kommunikationssituation schaffen. Sie kann überlegen, ob sie versuchen will, die Sache erst mit Luka unter vier Augen zu klären, oder ob sie gleich die Vorgesetzte mit hinzuzieht. Ein Plenum mit Geschäftsleitung ist hierfür als Rahmen ungeeignet.

Tipps für die eigene Praxis

Unterscheiden Sie zwischen unterschiedlichen Kommunikationssituationen. Eine jede Kommunikationssituation beinhaltet gewisse Handlungsmuster und Erwartungen der Kommunikationsteilnehmenden. Ein Verstoss gegen diese Handlungsmuster und Erwartungen kann daher zu Konflikten führen.

## Personen



### Markus und Oliver

Markus ist Familienvater dreier fast schon erwachsener Kinder, seit Jahren im Unternehmen in leitender Position tätig und in seiner Freizeit mit Leib und Seele für seine Kirchgemeinde aktiv. Er stammt aus einer konservativen, streng gläubigen Familie. Religion ist ihm in seinem Leben sehr wichtig.

Oliver hat gerade sein Studium abgeschlossen und vor wenigen Wochen seine erste Anstellung in der Abteilung, in der auch Markus arbeitet, angetreten. Er plant in ein paar Wochen seinen langjährigen Lebensgefährten Klemens zu heiraten.

Markus hat noch wenig mit Oliver zu tun gehabt, er kennt den neuen Mitarbeiter aber aus Erzählungen und Beobachtungen als kompetent, zuverlässig und engagiert. Deshalb möchte er ihn gerne näher kennen lernen, steht nun auf dem firmeninternen Sommerfest am Buffet zufällig neben ihm und spricht ihn an.

Markus: Hallo Oliver! Na, wie gefällt's dir bei uns? Hast du dich schon eingelebt? Man hört ja nur Gutes über dich.

Oliver: Hallo Markus! Das freut mich zu hören! Ja, ich fühle mich sehr wohl in der Firma. Die Arbeit macht mir Spass und die Kollegen sind auch nett.

Markus: Ah da legt ja schon die Band los.

Oliver: Die haben einen sehr guten Gitarristen. Den haben wir für unsere Hochzeit engagiert.

Markus: Du heiratest? Herzlichen Glückwunsch!

Oliver: Ja, Klemens und ich haben uns endlich dazu durchgerungen. Ich habe schon ein bisschen Sorge, wie das in der Arbeit aufgenommen wird. Es ist ja immer noch ein heikles Thema.

Markus: Da hast du allerdings recht. In der Bibel steht ja auch: «Wenn jemand bei einem Manne liegt wie bei einer Frau, so ist das ein Greuel und beide sollten des Todes sterben.» Das steht im dritten Buch Mose.

*Betretenes Schweigen.*

Oliver: Das Zitat kenne ich auch. Aber es passt für mich nicht zur allumfassenden Liebe Gottes.

Markus: Ich sehe, da sind wir uns nicht einig. Aber das müssen wir auch nicht. Komm, lass uns lieber das Sommerfest geniessen. Willst du auch von dem Salat?

Oliver: Gern, danke. *(Sie plaudern noch eine Weile über die Musik und geniessen das Fest.)*

## Analyse

Markus will Oliver als vielversprechenden neuen Mitarbeiter näher kennenlernen. Die Rahmenbedingungen sind informell, das Sommerfest eignet sich gut für Smalltalk. Rasch stellen sie fest, dass sie unterschiedliche Weltanschauungen vertreten. Nach kurzer Zeit fassen sie sich und machen sich bewusst, dass diese Weltanschauungen mit ihrer gemeinsamen Arbeit nichts zu tun haben. Die Rollen, die sie aufgrund ihrer Überzeugungen innehaben – beispielsweise Lektor im sonntäglichen Gottesdienst bzw. Bräutigam eines Bräutigams – haben auf ihre Rollen als Mitarbeiter und Kollegen keinen Einfluss.

Fazit und Handlungsoptionen: Markus und Oliver haben ausserhalb der Arbeit sehr konträre Rollen inne. Da sich die beiden sichtlich dennoch sympathisch sind, gelingt es ihnen, diese nicht kompatiblen Rollen als für die Arbeit irrelevant zu betrachten und in gutem Einvernehmen zu bleiben.

Tipps für die eigene Praxis

Legen Sie den Fokus Ihrer Erwartungen auf die Rolle(n), die mit der/den Kommunikationssituation(en), in der/denen Sie mit Ihrem Gegenüber interagieren, unmittelbar zusammenhängen. Wir alle haben gleichzeitig mehrere Rollen inne. Manche Rollen sind mit unseren Gesprächspartnern kompatibel, andere nicht. Aber solange diese nicht kompatiblen Rollen in der/den gemeinsamen Kommunikationssituation(en) nicht von Belang sind, muss man diese auch nicht thematisieren und kann weiter einen respektvollen Umgang miteinander pflegen. Nicht umsonst sind Themen wie Religion und Politik, wenn sie keinen Einfluss auf das Arbeitsgebiet haben, in Gesprächen im Arbeitskontext zu vermeiden.



### Herr Mons und Herr Russo

Robin Mons ist Abteilungsleiter. Ihm unterstehen mehrere Teams. Mario Russo wurde vor knapp drei Monaten als Teamleiter eingestellt. Es hat sich aber in den vergangenen Wochen herausgestellt, dass Herr Russo mit dem Job schlicht überfordert ist. Seine Stärken liegen klar in anderen Bereichen als dem ihm zugeteilten Aufgabenbereich der Organisation und Personalführung. Nun sind als Probezeit vertraglich zwar sechs Monate vereinbart, Herr Mons hat seinen glücklosen Teamleiter aber dennoch jetzt schon zu einem Termin gebeten, um mit ihm seine Probezeit zu besprechen.

#### *Kurze Begrüssung*

Robin Mons: Herr Russo, ich will gar nicht lange um den heissen Brei herumreden. Ich glaube, wir wissen beide, dass diese Abteilungsleitung nicht gut läuft. Das ist eine heikle Position, in der Sie da sind. Da müssen wir handeln.

Mario Russo: Das sehe ich auch so, Herr Mons. Ich habe schon verschiedene Ansätze versucht, aber so ganz habe ich den Dreh noch nicht raus. Aber wenn wir jetzt dann ...

Robin Mons (*unterbricht*): Nein, Herr Russo. Ich sehe Ihre Stärken in anderen Bereichen. Sie sind ja ein exzellenter Stratege. Und schauen Sie, wir haben hier eine Vakanz, die, wie ich meine, sehr gut zu Ihnen passen würde. Wie sehen Sie das?

Mario Russo: Also eigentlich will ich jetzt nicht einfach so aufgeben. Es sieht ja so aus, als würde sich mit dem neuen Projekt endlich Einiges bewegen.

Robin Mons: Es geht keineswegs um Aufgeben. Aber in Ihrer jetzigen Position fühlen Sie sich nicht wohl, oder irre ich mich? Ich sehe jetzt zwei Möglichkeiten: Entweder, wir setzen Sie auf die Vakanz in der Strategie und beginnen die Probezeit von vorne, oder unsere Wege trennen sich – aber auch dann haben wir einige Beratungsangebote und Packages, die Sie in Anspruch nehmen können.

Mario Russo: Und Sie meinen, diese Vakanz käme für mich in Frage? Worum ginge es denn da?

*Robin Mons erklärt kurz das Stellenprofil.*

Robin Mons: Ich würde vorschlagen, Sie lassen sich das Ganze mal übers Wochenende durch den Kopf gehen und Anfang nächster Woche treffen wir uns noch einmal. Meine Sekretärin schickt Ihnen einen Termin. In Ordnung?

Mario Russo: Herr Mons, ich danke Ihnen für dieses angenehme Gespräch. Ich hab sowas ja schon kommen sehen, aber dass Sie hier so konstruktiv mit mir gemeinsam Lösungen suchen, das hätte ich mir nicht erwartet.

*Sie schütteln sich die Hände und verabschieden sich.*

### Analyse

Herr Mons ist sich bewusst, dass es sich um ein für Herrn Russo unangenehmes Gespräch handelt. Also schafft er von Anfang an eine positive Gesprächsatmosphäre. Er achtet auf positive Rahmenbedingungen und sorgt dafür, dass Herr Russo sein Gesicht wahren kann, indem er den Fokus des Gesprächs auf dessen Stärken legt und nicht auf die Verfehlungen und mangelnde Kompetenzen.

Fazit und Handlungsoptionen: Durch die konstruktive Grundstimmung im Gespräch seitens Herrn Mons kann Herr Russo seine Emotionen kanalisieren und sich am Ende des Gesprächs sogar bedanken.

### Tipps für die eigene Praxis

Achten Sie gerade bei herausfordernden Gesprächen auf eine konstruktive Grundstimmung im Gespräch. Setzen Sie Emotionen massvoll da ein, wo sie passend und sinnvoll sind. Formulieren Sie tendenziell positiv, nicht negativ: Konzentrieren Sie sich auf die positiven Seiten der Situation und auf das, was man verbessern kann und sollte. Wenn es keinen Erkenntniswert für die weitere Situation oder Zusammenarbeit beinhaltet, müssen Sie das, was schiefgelaufen ist, meist gar nicht benennen. So vermeiden Sie negative Emotionen, die das Gespräch in eine ungewollte Richtung lenken könnten. Wenn Probleme angesprochen werden müssen, achten Sie auf eine nicht anklagende Kommunikation. So vermeiden Sie eine eskalierende Stimmung.



### Lea und Filip

Lea ist langjährige Mitarbeiterin in Abteilung G. Sie leitet ein kleines Team und ist bekannt für ihr zügiges und dennoch sorgfältiges Arbeiten, ihr offenes, herzliches Wesen und ihre uneingeschränkte Hilfsbereitschaft. Stets behält sie den Überblick über die Agenden der Abteilung und sorgt für reibungslose Abläufe.

Filip arbeitet seit einigen Wochen in Abteilung J. Er ist jung, ehrgeizig und zuständig für die Organisation eines halbtägigen Projektmeetings mit zwei kleinen Zulieferfirmen.

Lea: Hallo, du bist der Neue ... Filip, richtig? Ich bin Lea. Du, mir ist aufgefallen, dass am Eingang der Raum für das Meeting falsch angeschrieben ist, ich dachte, ich sag dir das schnell. Ich habe das Sekretariat schon gebeten, dass sie das ändern – damit die Gäste auch wissen, wo sie hin sollen.

Filip: Oh super, ja die Räume haben sich in letzter Minute geändert (*verdreht die Augen*). Ach und – Lea war das? – in dem neuen Raum sind zu wenig Stühle, kümmerst du dich bitte darum? Und Getränke bräuchten wir noch.

*Lea ist kurz sprachlos, will dann etwas entgegnen, aber da läuft Filip auch schon davon. Sie beschliesst, ihm mit den Stühlen auszuhelfen und ihm dann zu erklären, dass er sich um die Organisation der Getränke selbst kümmern muss, da sie wieder zurück an ihre Arbeit muss.*

## Analyse

Lea und Filip arbeiten im normalen Arbeitsalltag nicht zusammen. Sie treffen in dieser Kommunikationssituation eher zufällig aufeinander, da Lea ein Fehler auffällt, den sie umgehend behebt, ohne damit beauftragt zu sein. Da nicht viel auf dem Spiel steht und die Ausschilde- rung leicht zu korrigieren ist, erlaubt sie sich, die Korrektur ohne Rücksprache zu veranlassen. Sie informiert Filip darüber. In dieser Situation treten die beiden in eine Beziehung. Für Lea ist es eine symmetrische Beziehung: Sie ist zwar deutlich dienstälter und als Teamleiterin hierar- chisch auch höhergestellt als Filip, aber in dieser Situation agiert Lea nicht als Teamleiterin, sondern als hilfsbereite Kollegin. Filip hingegen sieht sich als superior in einer komplementä- ren Beziehung zu Lea (inferior). Er ist zuständig für die Organisation des Meetings. Er sieht Leas Hilfestellung als Manifestation eines inhaltlichen Rollenattributs und missinterpretiert ihre Rolle als die seiner Assistentin, über die er folglich verfügt und die er beauftragt.

Fazit und Handlungsoptionen: Filip stellt aufgrund dieser Missinterpretation eine falsche Rol- lenerwartung an Lea. Leas Handlungsspielraum ist bestimmt von Filips (falschen, aber deutlich geäußerten) Erwartungen, ihren Ansprüchen an sich als hilfsbereite, mitdenkende Mitarbei- terin und ihren eigenen pendenten Arbeitsaufträgen. Um all diesen Erwartungen angemessen gerecht zu werden, entscheidet sie, Filip zwar zu helfen, aber auch seine falsche Rollenerwar- tung zu korrigieren.

## Tipps für die eigene Praxis

In Situationen, in denen man sich mit nicht rollenkonformem Verhalten oder Anforderungen, die dem eigenen Rollenverständnis nicht entsprechen, konfrontiert sieht, kann es hilfreich sein, sich die gegenseitigen Rollen und Rollenerwartungen bewusst zu machen und sie gegebe- nenfalls auch zu explizieren.

## Botschaft



### Alex und Bea

Alex und Bea teilen sich ein Büro. Sie haben privat wenig Kontakt, schätzen sich aber gegen- seitig sehr und die Zusammenarbeit funktioniert immer gut.

Alex (*mehr zu sich selbst, auf dem Schreibtisch suchend*): Ich frage mich, wo mein Kugel- schreiber ist. Den hab ich doch gestern hier irgendwo abgelegt.

Bea: Nimm doch einfach einen anderen.

Alex: Nein, das ist mein Lieblingskugelschreiber, der ist noch von meinem Opa! Liegt so gut in der Hand, das Teil. Ja sag einmal, mein Klebeband fehlt auch!

Bea: Jetzt verdächtigst du mich auch noch, dein Klebeband geklaut zu haben?

*Alex blickt irritiert auf und will gerade etwas entgegnen, da kommt Kollege Z zur Türe herein.*

Kollege Z: Hallo Alex, hallo Bea! Alex, ich hab mir gestern Abend noch kurz das Klebeband und einen Stift von dir ausgeliehen, ich wollte es eigentlich heute Morgen gleich zurücklegen, aber dann war ein Telefonat am anderen – jedenfalls danke dir! Sehen wir uns nachher in der Kaffeepause?

*Alex und Bea nicken, Z verlässt den Raum.*

#### Analyse

Alex äussert auf seiner Suche die beiden Aussagen: «Ich frage mich, wo mein Kugelschreiber ist. [...] Ja sag einmal, mein Klebeband fehlt auch!». Was könnte er damit auf den vier Ebenen meinen?

- Sachebene: Mein Kugelschreiber und mein Klebeband sind nicht da, ich brauche sie aber. (mittelmässig ausgeprägt)
- Selbstoffenbarung: Ich suche meinen Kugelschreiber und mein Klebeband, besonders der Kugelschreiber ist mir sehr viel wert. (stark ausgeprägt)
- Beziehung: Vielleicht weisst du, wo sie geblieben sind? Ich vermute, du weisst es nicht, daher frage ich dich nicht direkt. (schwach ausgeprägt)
- Appell: Hilf mir beim Suchen. (schwach ausgeprägt)

Was hört hingegen seine Bürokollegin Bea? Wir erkennen aus ihrer Reaktion, dass sie sich von Alex verdächtigt fühlt. Sie hört vermutlich Folgendes:

- Sachebene: Mein Kugelschreiber und mein Klebeband sind nicht da, ich brauche sie aber. (mittelmässig ausgeprägt)
- Selbstoffenbarung: Ich suche meinen Kugelschreiber und mein Klebeband, besonders der Kugelschreiber ist mir sehr viel wert. (mittelmässig ausgeprägt)
- Beziehung: Du hast meine Sachen genommen. (stark ausgeprägt)
- Appell: Sag mir, wo Kugelschreiber und Klebeband sind. (stark ausgeprägt)

Fazit und Handlungsoptionen: Alex führt vermutlich tendenziell ein Selbstgespräch. Eventuell hegt er die leise Hoffnung, dass Bea etwas über den Verbleib der Utensilien weiss. Bea hingegen fühlt sich angesprochen und des Diebstahls beschuldigt. Sie hört die Aussagen von Alex auf der Beziehungs- und Appellebene. Die beiden können diese Bagatelle auf sich beruhen lassen oder aber, wenn es sich um ein wiederkehrendes Phänomen handelt, die – eventuell vermeintliche – falsche Verdächtigung ansprechen. Hierfür eignen sich, wie generell in Konfliktgesprächen, am besten Sachebene und Selbstoffenbarung.

#### Tipps für die eigene Praxis

Manchmal stossen wir in einem Gespräch auf Reaktionen, für die es keinen offensichtlichen Auslöser gab und die uns daher irritieren. Überlegen Sie, ob es möglicherweise daran liegen kann, dass Ihr Gegenüber den Inhalt einer Aussage anders interpretiert hat, als Sie ihn gemeint hatten. In solchen Situationen kann es helfen, die Irritation anzusprechen und präzise sowie direkt zu formulieren.



#### **Jonas und Kristian**

Jonas und Kristian arbeiten zusammen mit Hannes und Ines an einem mehrmonatigen Projekt. Kristian ist Projektleiter. Am nächsten Tag soll der Zwischenstand des Projektes präsentiert werden. Die vier feilen an der Präsentation.

Kristian: ... Und an der Stelle wäre es noch gut, wir hätten ein paar Zahlen aus der Analyse, schön aufbereitet. Wer macht das?

Jonas: Was heisst aufbereitet? Du meinst anschaulich mit Grafik und so?

Kristian: Ja, genau, sehr gut. Also ... (*sein Handy klingelt*) ... oh das ist wichtig, da muss ich rangehen!

*Kristian verlässt telefonierend den Raum. Das Telefonat scheint länger zu dauern, also kehren Jonas, Hannes und Ines zu ihrer Arbeit zurück, um das Besprochene umzusetzen.*

*Am nächsten Morgen:*

Kristian: Jonas, hast du die Zahlen für die Analyse zusammengestellt?

Jonas: Was, wieso ich? Hätte ich das tun sollen?

Kristian: Aber ich habe dich doch gestern ausdrücklich darum gebeten!

Analyse

Jonas und Kristian reden aneinander vorbei. Sie meinen (codieren) und hören (decodieren) Aussagen unterschiedlich. Jonas sagt: «Was heisst aufbereitet? Du meinst anschaulich mit Grafik und so?» Diese Fragen meint er rein sachlich, Kristian hingegen hört sie als Zusage, diesen Arbeitsauftrag zu erledigen. Dies quittiert er mit «Ja, genau, sehr gut.» Auf den vier Ebenen aus Sicht von Kristian könnte dies bedeuten:

- Sachebene: Das hast du richtig verstanden. (stark ausgeprägt)
- Selbstoffenbarung: Ich bin froh, dass der Auftrag erledigt wird. (mittelmässig ausgeprägt)
- Beziehung: Ich bin überzeugt, dass du das gut machst. (schwach ausgeprägt)
- Appell: Erledige das. (stark ausgeprägt)

Jonas hingegen hört mit «Ja, genau, sehr gut.» offenbar Folgendes:

- Sachebene: Korrekt. So meine ich das. (stark ausgeprägt)
- Selbstoffenbarung: Genau so wollte ich das verstanden wissen. Ich freue mich, dass der Auftrag klar ist. (mittelmässig ausgeprägt)
- Beziehung: Bravo, da hast du mich richtig verstanden. (schwach ausgeprägt)
- Appell: So soll das gemacht werden – von wem auch immer. (schwach ausgeprägt)

Fazit und Handlungsoptionen: Jonas hat durch sein Nachfragen in Kristians Augen signalisiert, dass er den Auftrag übernimmt. Kristians Antwort – «Ja, genau, sehr gut» –interpretiert Jonas aber nicht als Zuschlag. Für ihn bleibt offen, wer diese Arbeit erledigen soll. Kristian sollte darauf achten, Arbeitsaufträge explizit zu formulieren und sie gegebenenfalls auch schriftlich festzuhalten.

Tipps für die eigene Praxis

In heiklen Situationen empfiehlt es sich, präzise auf derjenigen Ebene zu formulieren, auf der das Gegenüber die Information verstehen soll. Lassen Sie Ihrem Gegenüber so wenig Interpretationsspielraum wie möglich. Überlegen Sie: Wollen Sie, dass das Gegenüber einen Appell decodiert? Oder soll die Information auf der Sachebene gehört werden? Wollen Sie Ich-Botschaften senden, also reine Selbstoffenbarung? Oder soll die Beziehungsebene mitschwingen? Formulieren Sie entsprechend, sodass Ihr Gegenüber die Information so hört, wie Sie es beabsichtigt haben.



## Johann Schneider-Ammann

Bundesrat Johann Schneider-Ammann hält bei der Eröffnung des Gotthard-Basistunnels im Juni 2016 eine Rede und sagt unter anderem: «Ab heute fährt der längste Eisenbahntunnel der Welt durch das Gotthard-Massiv. Darüber freuen wir uns. Wir freuen uns.» Bei diesen Sätzen verändert sich seine Stimmlage nicht, die drei Sätze haben die gleiche Sprachmelodie wie die Sätze davor und danach, und er blickt ernst ins Publikum. Lediglich das erste «freuen» ist betont und das Wort «freuen» wird wiederholt.

### Analyse

Verbal spricht der Bundesrat von Freude, sogar zweimal hintereinander. Paraverbal jedoch hören wir in seinen Worten keinerlei freudigen Tonfall; allenfalls fällt die Betonung des ersten «freuen» auf. Nonverbal ist dem Sprecher die Freude gar nicht anzumerken: Mimik, Gestik und Körperhaltung verändern sich bei diesen beiden Sätzen nicht, der Bundesrat blickt weiter mit gleichbleibendem Gesichtsausdruck ins Publikum. Es drängt sich die Frage auf: Warum freut der Bundesrat sich nicht deutlicher über die Fertigstellung dieses Monumentalbauwerks?

Fazit und Handlungsoptionen: Die verbale Freude ist weder para- noch nonverbal erkennbar. Gesagtes und Gelebtes passen nicht zusammen. Diese Inkongruenz irritiert und wirkt unglaubwürdig. Nun tut ein Politiker in der Regel gut daran, bei offiziellen Anlässen Emotionen nicht deutlich zur Schau zu tragen. In dieser Situation aber, bei der Eröffnung eines «Jahrhundertbaus», wie der Bundesrat ihn selbst nennt, irritiert der stoische Gleichmut. Der Bundesrat könnte zu einem solchen Anlass von Freude nicht nur sprechen, sondern sie durchaus auch para- und nonverbal leben.

### Tipps für die eigene Praxis

Achten Sie darauf, was Sie sagen und wie Sie es mit Stimme (paraverbal) und Körperhaltung (nonverbal) ausdrücken: Der Inhalt, also das, was sprachlich ausgedrückt wird, und die para- und nonverbalen Gestaltungsmittel, die verwendet werden, müssen zusammenpassen, also kongruent sein. Wenn Sie Freude ausdrücken wollen, sollte das auch paraverbal in Sprachmelodie und Sprechtempo sowie nonverbal in Mimik, Gestik und Körperhaltung erkennbar sein.

## Teil 2: Komplexe Fallbeispiele – vollständige Analyse

### Wolfgang Schäuble und Michael Offer

Im November 2010 kam es zu einem öffentlichen Kommunikationskonflikt zwischen dem deutschen Politiker und damaligen Finanzminister Wolfgang Schäuble (CDU) und seinem Pressesprecher Michael Offer. Auslöser für den Konflikt war eine Pressekonferenz des Finanzministeriums zur Steuerschätzung. Hier das Transkript<sup>13</sup> des ersten Teils des Geschehens:

*Schäuble, seit einem Attentat 1990 im Rollstuhl, kommt, gefolgt von Offer und einem anderen Beamten, zum Tisch.*

Schäuble (*deutet auf den Unterbau des Tisches*): Wenn Sie mal drauf achten, dass ich nicht da sitzen kann.

*Offer nimmt es zur Kenntnis. Auch er und der andere Beamte setzen sich.*

Offer (*zu den Journalisten*): Ja meine ... (*Blick zu Schäuble, der etwas gesagt hat, aber nun einen Schluck Wasser trinkt*) Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich begrüße Sie ganz herzlich zur Pressekonferenz mit dem Bundesfinanzminister. Wir haben eben unsere Pressemitteilung auch verteilt dazu, es hat da ...

Journalisten: Nein ... nein ...

Offer: Ist noch nicht verteilt, die läuft im Moment dann, seit einigen Minuten ... äh über die Ticker, wir machen

Schäuble (*unterbricht, halb zu Offer, halb zum Publikum gewendet, undeutlich*): Wir werdens verteilen.

Offer: Wir verteilens. Dann verteilen wir sie ... ähm ... (*Blick wandert im Folgenden vom Publikum zu Schäuble und wieder zurück, Zungenbewegung im geschlossenen Mund*)

Schäuble: (*Blick zum Publikum*) Dann haben Sie nämlich die Zahlen und ich brauch sie Ihnen nicht vorlesen, Sie können sie mitlesen. (*Blick zu Offer, der weiter ins Publikum schaut*) Ja das hatt ich grad vor 20 Minuten noch gesagt: Es wär' schön, wenn die Zahlen verteilt wären.

*Es entsteht eine kleine Pause, in der Schäuble hämisch lächelnd ins Publikum blickt, während Offers Blick auf ihn gerichtet ist.*

Offer (*wieder zum Publikum gewendet*): Wir ham ... wir haben noch einigen Service dazugegeben, äh, zwei Grafiken

Schäuble (*unterbricht, Blick auf den Tisch*): Herr Offer, reden Sie nicht, sondern sorgen Sie dafür, dass die Zahlen jetzt verteilt werden. (*dabei Blick ins Publikum und dann auf den Tisch, während Offer seinen Blick vom Publikum zu ihm wendet*)

Offer (*Blick wieder ins Publikum*): Meine Kollegen kümmern sich ja schon darum. (*Blick zu Schäuble*)

Schäuble (*unterbricht, packt seine Unterlagen zusammen, Blick ins Publikum*): Und solange verlass ich jetzt nochmal diese Pressekonferenz. Wenn Sie die Zahlen verteilt haben, sagen Sie mir Bescheid. (*Blick auf den Tisch und schliesslich zu Offer, der die ganze Zeit über zu Schäuble blickt, in dem Moment aber den Blick in Richtung Publikum abwendet*)

Offer: Ok.

---

<sup>13</sup> Video: [https://www.youtube.com/watch?v=Ngm-rX\\_XZv0](https://www.youtube.com/watch?v=Ngm-rX_XZv0)

Schäuble (*Blick zu Offer*): Ich hatt es Ihnen vor ner halben Stunde gesagt. ... Sorry! (*Offer wendet seinen Blick zu Schäuble – erst hier scheinen sich die Blicke der beiden tatsächlich zu treffen*) Ich hatte Ihnen die Wette angeboten, Sie werden sie nicht verteilt haben. Vor ner halben Stunde. (*verlässt den Tisch*)

Offer (*zum Publikum*): Gut. Ich kümmer mich, wir sehn uns gleich.

(*Nach 20 Minuten kommt Schäuble zur Pressekonferenz zurück, sieht sich um und fragt nach seinem Pressesprecher. Offer betritt zwei Minuten nach dem Minister den Raum. Er hält einen Stapel ausgedruckter Pressemitteilungen im Arm und beginnt, diese zu verteilen. Schäuble kritisiert Offer weiter, bezeichnet dessen Organisation der Situation als «Scherbenhaufen» und äussert noch einige spöttisch-abfällige Bemerkungen, bevor die Pressekonferenz schliesslich beginnt.*)

## ANALYSE



### Rahmenbedingungen

#### Eckdaten und Ausgangslage

Thema der Kommunikation sind aktuelle Zahlen zur Steuerschätzung. Diese werden vor den anwesenden Journalisten präsentiert. Die Anzahl der Teilnehmenden ist nicht genau bekannt, für die zu analysierende Kommunikation sind es aber drei beteiligte Seiten: Finanzminister Schäuble, Pressesprecher Offer und die Journalisten. Die Teilnehmenden kennen sich teils sehr gut (Schäuble und Offer), teils flüchtig oder nicht (Journalisten).

#### Kommunikationssituation

Die Kommunikationssituation «Pressekonferenz» findet mündlich im üblichen institutionellen Rahmen statt. Dies ist bewusst so gewählt. Nun haben wir hier aber nicht nur eine Pressekonferenz, sondern darüber hinaus ein Gespräch zwischen einem unzufriedenen Chef und einem Mitarbeiter, der offenbar seinen Pflichten nicht nachgekommen ist. Das wird bei Schäubles Aussage «Ja das hatt ich grad vor 20 Minuten noch gesagt: Es wär' schön, wenn die Zahlen verteilt wären» deutlich. Wir haben also eine zweite Kommunikationssituation, die wir als «Gespräch Chef-Mitarbeiter» oder auch als «Rüge Chef-Mitarbeiter» bezeichnen können. Dieses Gespräch ist nicht bewusst platziert, sondern aus dem fehlerhaften Verhalten des Pressesprechers – notwendige Unterlagen stellen sich als nicht verteilt heraus – spontan und sicherlich zunächst unbewusst entstanden.



### Personen

#### Rolle und Beziehung

Wir haben hier also ein komplexes Zusammenspiel von zwei Kommunikationssituationen. Diese beinhalten jeweils unterschiedliche Rollenkonstellationen:

Erste Kommunikationssituation Pressekonferenz: komplementäre Beziehung

Rollen: - Vertretung des Finanzministeriums (Schäuble, Offer) – superior  
- Journalisten – inferior

Rollenerwartungen: professionelles Auftreten, Informationen geben resp. abholen

Zweite Kommunikationssituation Gespräch Vorgesetzter-Mitarbeiter: komplementäre Beziehung

Rollen: - Vorgesetzter (Schäuble) – superior  
- Mitarbeiter (Offer) – inferior

Rollenerwartungen: kompetentes, speditives Arbeiten, gegenseitiger Respekt

Bezüglich der zweiten Kommunikationssituation wird die Erwartung des Vorgesetzten (Schäuble) an die Rolle seines Mitarbeiters (Offer) enttäuscht. Dem trägt er Rechnung, indem er seinen Mitarbeiter rügt. Das Problem ist allerdings, dass diese Rüge in einer anderen, nämlich der ersten Kommunikationssituation stattfindet, in der sich Schäuble und Offer beide in der superioren Position befinden, also in dieser Kommunikationssituation symmetrisch zueinander stehen. Dadurch wirkt die sachlich berechtigte Rüge des Chefs an seinen Mitarbeiter, der seine Arbeit nicht korrekt ausgeführt und damit letztlich seinen Chef öffentlich blossgestellt hat, unfair und zu hart. Schäuble hätte in seiner Rolle als Chef seinen Mitarbeiter nach aussen hin schützen müssen und die beiden Kommunikationssituationen nicht miteinander vermischen sollen.

Stimmung und Emotionen

Die Stimmung ist zunächst sachlich, spitzt sich aber mit inhaltlicher Brisanz emotional zu. Alle Teilnehmenden verhalten sich jedoch professionell zurückhaltend. Erst gegen Ende der Passage manifestieren sich bei Schäuble Emotionen in Stimme (vgl. para-/nonverbal) und Wortwahl.



### **Botschaft**

Vier Ebenen

Für die Analyse der vier Ebenen brauchen wir konkrete Aussagen oder zumindest abgeschlossene Kommunikationsabschnitte.

Gleich zu Beginn moniert Schäuble, dass er an einer bestimmten Stelle am Tisch nicht sitzen kann. Vermutlich ist ein Teil des Tischunterbaus im Weg, dem er mit seinem Rollstuhl nicht ausweichen kann. Er sagt zu Offer: «Wenn Sie mal drauf achten, dass ich nicht da sitzen kann.» Die Formulierung mit der Modalpartikel «mal» deutet darauf hin, dass dies nicht zum ersten Mal passiert. Auf den vier Ebenen könnte das aus Schäubles Blickwinkel bedeuten:

- Sachebene: «Hier ist ein Hindernis, ich kann hier nicht sitzen.»
- Selbstoffenbarung: «Ich ärgere mich, da dieses Hindernis (schon wieder) nicht berücksichtigt wurde.»
- Beziehung: «Sie wissen das schon länger. Sie sind unaufmerksam, Sie bringen mir nicht den nötigen Respekt entgegen. Sie helfen mir nicht.»
- Appell: «Ändern Sie das beim nächsten Mal.»

Sehen wir uns zwei weitere Aussagen von Schäuble näher an: Zunächst sagt er: «Wir werdens verteilen.», etwas später dann: «Herr Offer, reden Sie nicht, sondern sorgen Sie dafür, dass die Zahlen jetzt verteilt werden.» Hier wird deutlich, dass der erste Satz ein Appell an Offer war, den dieser aber, zumindest in Schäubles Augen, nicht verstanden hat, da er sitzenbleibt und von Zusatzinformationen im – noch immer nicht verteilten – Handout spricht. Vermutlich geht Offer davon aus, dass die Verteilung im Gange ist und er nur etwas Zeit überbrücken muss. In der zweiten Äusserung wird Schäuble auf Appellebene sehr deutlich, aber Offer bleibt dennoch sitzen und rechtfertigt sich: «Meine Kollegen kümmern sich ja schon drum.» Mit der

vordergründigen Sachebene schwingt der deutliche Appell mit, sich doch ein wenig zu gedulden und die Angriffe und Blossstellungen zu beenden.

Daraufhin eskaliert die Situation. Schäubles «Sorry!» kann man wie folgt interpretieren:

- Sachebene: «Das, was hier läuft, passt so ganz und gar nicht.»
- Selbstoffenbarung: «Ich bin verärgert und weiss zwar, dass meine Wortwahl hart ist, aber ich muss das jetzt so sagen.»
- Beziehung: «Ich verletze Sie mit meinen Worten, weil Sie mich hier unprofessionell erscheinen lassen und mir meine Zeit rauben. Sie sind selbst schuld daran.»
- Appell: «Sehen Sie die Sache aus meinem Blickwinkel. Verstehen Sie meine Kritik und folgen Sie meiner Aufforderung.»

#### Para- und nonverbale Gestaltung

In dieser Szene sind die Blickrichtungen der beiden Protagonisten Schäuble und Offer interessant. In der Kommunikationssituation der Pressekonferenz haben sie keinen zwingenden Grund, sich anzusehen, entsprechend sind ihrer beide Blicke meist ins Publikum, also auf die Journalisten gerichtet. Doch dann kommt die Rüge Chef-Mitarbeiter hinzu, die eigentlich Blickkontakt erfordert. Dieser entwickelt sich aber nur langsam. Erst kurz bevor Schäuble den Raum verlässt, treffen sich die Blicke der beiden.

Auffällig ist beispielsweise folgender Abschnitt:

Schäuble (*unterbricht, halb zu Offer, halb zum Publikum gewendet, undeutlich*): Wir werdens verteilen.

Offer: Wir verteilens. Dann verteilen wir sie ... ähm ... (*Blick wandert im Folgenden vom Publikum zu Schäuble und wieder zurück, Zungenbewegung im geschlossenen Mund*)

Schäuble: (*Blick zum Publikum*) Dann haben Sie nämlich die Zahlen und ich brauch sie Ihnen nicht vorlesen, Sie können sie mitlesen. (*Blick zu Offer, der weiter ins Publikum schaut*) Ja das hatt ich grad vor 20 Minuten noch gesagt: Es wär' schön, wenn die Zahlen verteilt wären.

*Es entsteht eine kleine Pause, in der Schäuble hämisch lächelnd ins Publikum blickt, während Offers Blick auf ihn gerichtet ist.*

Offer (*wieder zum Publikum gewendet*): Wir ham ... wir haben noch einigen Service dazugegeben äh zwei Grafiken

Schäuble (*unterbricht, Blick auf den Tisch*): Herr Offer, reden Sie nicht, sondern sorgen Sie dafür, dass die Zahlen jetzt verteilt werden. (*dabei Blick ins Publikum und dann auf den Tisch, während Offer seinen Blick vom Publikum zu ihm wendet*)

Offer (*Blick wieder ins Publikum*): Meine Kollegen kümmern sich ja schon darum.

Schäuble erteilt seinem Mitarbeiter erst einen nicht ganz so deutlichen, dann einen sehr klaren Auftrag (Appell, vgl. «Vier Ebenen»), blickt dabei jedoch beim ersten Mal halb zu Offer, halb zum Publikum, beim zweiten Mal erst hämisch lächelnd ins Publikum, dann auf den Tisch – aber zu keinem Zeitpunkt direkt zu seinem Mitarbeiter. Auch die Körperhaltung Offers ist bemerkenswert: Er bleibt die ganze Zeit über ruhig sitzen, obwohl man erwarten könnte, dass er zumindest nonverbal durch Aufstehen und sichtbares Organisieren signalisiert, seinen Pflichten nachzukommen – für Schäuble letztlich offensichtlich der Grund dafür, den Raum zu verlassen. Damit signalisiert er, dass er davon ausgeht, dass sein Mitarbeiter die Panne nicht zeitnah beheben kann. In seiner letzten Wortmeldung ändert sich auch die Sprachmelodie von sachlich gleichbleibend zu gereiztem Tonfall mit starken Betonungen.

Fazit und Handlungsoptionen: Der Minister vermischt hier zwei unterschiedliche Kommunikationssituationen, die nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Rollenkonstellationen auseinanderzuhalten sind. Zudem erstaunt der wenig zimperliche Wortlaut, mit dem er seinen Unmut äussert. Der Pressesprecher hat die Pressekonferenz mangelhaft organisiert – beginnend bei der Platzierung des Ministers am Tisch über die nicht verteilten Handouts hin zu seiner – zumindest scheinbaren – Untätigkeit auf die Anweisungen des Ministers hin. Beide Protagonisten werden vor allem den an sie gestellten Rollenerwartungen nicht gerecht. Sie sollten sich also in ihren jeweiligen Rollen hinterfragen und sich bewusst machen, welches Verhalten die jeweilige Rolle erfordert.

Pressesprecher Michael Offer hat auf diese Szene hin um seine Versetzung gebeten. Die misslungene Kommunikation auf beiden Seiten hat hier zu Gesichtsverlust und irreparablen Imageschaden geführt.

## TIPPS FÜR DIE EIGENE PRAXIS

Nehmen Sie die Kommunikationssituation(en), in der oder in denen Sie sich befinden, bewusst wahr und trennen Sie gegebenenfalls klar zwischen unterschiedlichen Kommunikationssituationen. Haben unterschiedliche Kommunikationssituationen einen Einfluss auf die Rollen und Beziehungen, in denen Sie zu den übrigen Kommunikationsteilnehmenden stehen, so ist dem unbedingt Rechnung zu tragen. Machen Sie sich also für jede Kommunikationssituation bewusst, welche Rolle(n) Sie selbst innehaben und welche das Gegenüber innehat.

Handeln Sie kongruent sowohl verbal als auch in der para- und nonverbalen Gestaltung. Gerade als Empfänger kann es wichtig sein, Rückkoppelungssignale zu senden, also dem Gegenüber zu signalisieren, dass Sie verstanden haben und Ihr Gegenüber ernstnehmen.

## Hans-Rudolf Merz<sup>14</sup>

Im September 2010 wurde der damalige Schweizer Bundesrat und Vorsteher des Eidgenössischen Finanzdepartementes Hans-Rudolf Merz wegen eines Lachanfalls weit über die Landesgrenzen hinaus berühmt. Beim Verlesen einer Stellungnahme zu reduzierten Zöllen für importiertes Fleisch mit Gewürzzusätzen erheiterte sich der Alt-Bundesrat an den zahlreichen Abkürzungen und den langen und verschachtelten Sätzen, indem er beim Lesen immer wieder innehält und – eher erfolglos – gegen sein Lachen ankämpft. Das Publikum lacht mit. Später wurde bekannt, dass Merz sich beim Verfasser, einem Angestellten des Finanzdepartements, für sein Lachen entschuldigt hat.

## ANALYSE



### Rahmenbedingungen

#### Eckdaten und Ausgangslage

---

<sup>14</sup> Videoausschnitt auf dem Youtube-Kanal des Magazins «Der Spiegel»: <https://www.youtube.com/watch?v=1BeLCDTPs8o>

Der Bundesrat verliest im Parlament eine Stellungnahme. Kommunikationsteilnehmende sind vordergründig er selbst und andere Abgeordnete als sein Publikum, aber in gewisser Weise auch der Verfasser der Stellungnahme.

#### Kommunikationssituation

Die Kommunikationssituation ist der formal für Stellungnahmen vorgesehene Slot in einer parlamentarischen Sitzung. Die Kommunikationsteilnehmenden verhalten sich – vielleicht abgesehen von der unüblichen Heiterkeit, die aber zu keinem Missverständnis führt – situationskonform.



#### Personen

##### Rolle und Beziehung

Hans-Rudolf Merz ist zu jenem Zeitpunkt Bundesrat und Vorsteher des Eidgenössischen Finanzdepartementes, somit zuständig für Zollangelegenheiten, und verliest in dieser Funktion und Rolle die Stellungnahme. Das Lachen beim Verlesen ist unüblich, damit verstösst der Bundesrat gegen die Rollenerwartung der Ernsthaftigkeit.

##### Stimmung und Emotionen

Die Stimmung ist heiter, aber nicht übermässig emotional. Der Bundesrat versucht, das Lachen zu unterdrücken, aber das gelingt ihm nicht, was wiederum das Publikum zum Lachen bringt.



#### Botschaft

##### Vier Ebenen

Die Äusserung des Bundesrates, die Aufsehen erregt hat, also der Lachanfall, ist in der Kategorie der vier Ebenen wie folgt interpretierbar:

- Sachebene: Bei nonverbalen Gestaltungsmitteln ist es schwierig, eine eindeutige Sachebene zu benennen. Festzuhalten ist jedenfalls grosse Heiterkeit. (mittelmässig ausgeprägt)
- Selbstoffenbarungsebene (des Bundesrates): «Ich habe Schwierigkeiten, diesen Text zu verlesen. / Es ist mir unangenehm, diesen Text zu verlesen.» (sehr stark ausgeprägt)
- Beziehungsebene: Mit kurzem Blick auf die Rahmenbedingungen sowie die Kategorie «Rolle und Beziehung» – der Bundesrat als Vorgesetzter einer Behörde mit zahlreichen Mitarbeitenden und Hierarchiestufen wusste mit Sicherheit nicht, wer den Text verfasst hat – ist davon auszugehen, dass die Beziehungsebene zwischen Verfasser und Verleser nicht in die Kommunikation hineinspielt. Erkennbar ist die Beziehungsebene zwischen Verleser und Publikum, die als wohlwollend interpretiert werden kann. Eventuell schwingt auch eine Entschuldigung mit, dem Publikum einen solchen Text zuzumuten. (mittelmässig ausgeprägt)
- Appell: «Nehmen Sie wahr, dass dies für mich eine ungewohnte Verlesung ist / lachen Sie mit mir» (schwach ausgeprägt)

Nun fühlt sich in oben skizzierter Situation auch der Verfasser des Schriftstücks, dessen Elaborat zu einem Lachanfall geführt hat, als Kommunikationsteilnehmer – denn der Bundesrat lacht hier über seinen Text. Wie nimmt er den Lachanfall auf? Wir wissen, dass der Bundesrat

sich für seinen Lachanfall entschuldigt hat. Mit der Kategorie der vier Ebenen lässt sich das Lachen seitens des Verfassers also wie folgt hören bzw. interpretieren<sup>15</sup>:

- Sachebene: Der Text ist sprachlich komplex verfasst und schwierig vorzulesen. (mittelmässig ausgeprägt)
- Selbstoffenbarungsebene (des Bundesrates): «Ich (als verlesende Person) finde diesen Text lachhaft.» (stark ausgeprägt)
- Beziehungsebene: «Ich (als verlesende Person) halte nicht viel von den Formulierungskünsten des Verfassers. Der Verfasser ist lächerlich.» (stark ausgeprägt)
- Appell: «Schau, Verfasser, welche Schwierigkeiten der Text beim Verlesen bereitet / der Verfasser soll nächstes Mal einen besser verständlichen Text schreiben.» (schwach ausgeprägt)

#### Para- und nonverbale Gestaltung

Das Lachen ist ansteckend und wirkt sympathisch, Der Verfasser des Textes nimmt diese para- und nonverbale Gestaltung jedoch mit gemischten Gefühlen auf, für ihn transportiert es mehr als nur Freude und Heiterkeit (vgl. vier Ebenen).

Fazit und Handlungsoptionen: Bundesrat Merz hat beim Verlesen der Stellungnahme offensichtlich nicht an den Verfasser des Textes als Kommunikationsteilnehmer gedacht. Erst im Nachgang wurde ihm bewusst, dass diesen sein Lachen verletzt haben könnte (vgl. vier Ebenen), daraufhin hat er sich entschuldigt.

#### TIPPS FÜR DIE EIGENE PRAXIS

Überlegen Sie umfassend, wer in einer gesamthaften Betrachtung an der Kommunikation beteiligt ist. Kommunikationsteilnehmende sind manchmal auch Personen, die a priori nicht in Erscheinung treten und uns demnach als Teilnehmende nicht bewusst sind – und dennoch kann es sein, dass wir uns auf gewisse Art mit ihnen in einer gemeinsamen Kommunikationssituation befinden, wie im obigen Beispiel Bundesrat Merz und der Verfasser der Stellungnahme. Manchmal treten Kommunikationskonflikte unvermutet zutage, weil sich Personen angesprochen fühlen, an die man bei der Kommunikation gar nicht gedacht hat.

---

<sup>15</sup> Da wir die Reaktion des Verfassers nicht kennen (bzw. hier nicht mit einbeziehen), können wir nur vermuten, wie stark oder schwach ausgeprägt er die einzelnen Ebenen empfunden hat. Eine vollständige Analyse würde aber an dieser Stelle zu weit führen, das Beispiel soll hier nur die Kategorie der para- und nonverbalen Gestaltung illustrieren.

## 5 Theoretische Grundlagen

Im folgenden Textblock findet sich für ein vertieftes Verständnis ein Überblick über die zugehörigen Theorien, derer sich das Analyseschema bedient.

Zahlreiche Theorien und Modelle beschreiben in unterschiedlichen Komplexitätsgraden Kommunikation. In diesem Abschnitt wird überblicksartig skizziert, an welche theoretischen Überlegungen das hier vorgestellte Analyseschema anknüpft. Diesem Schema liegt die Betrachtung von Sprache als Werkzeug zugrunde, das Information von der Senderseite zur Empfängerseite transportiert. Dieses auf Plato zurückgehende Verständnis von Sprache greift Bühler (1934) auf und entwickelt das Organon-Modell, das drei funktionale Zwecke dieser sprachlichen Informationsübermittlung unterscheidet: die Ausdrucksfunktion, die Appellfunktion und die Darstellungsfunktion. Durch das Miteinbeziehen von sowohl Sender- wie auch Empfängerseite wird sprachliches Handeln a priori als Kommunikation gesehen.

In den späten 1940er Jahren entwickeln Shannon und Weaver das heute so benannte Sender-Empfänger-Modell (Shannon und Weaver, 1964), das wie Bühler auch Sender und Empfänger mit einbezieht, im Unterschied zum Organon-Modell aber nicht die Funktion der Kommunikation betrachtet, sondern den Übermittlungsweg und die damit verbundenen Störungen.

Es folgt im 20. Jahrhundert die Entwicklung zahlreicher weiterer Modelle, die das Organon-Modell wie auch das Sender-Empfänger-Modell ausweiten und auf andere Bereiche umlegen.

Lasswell (1948) legt den Fokus noch deutlicher auf die Informationsübermittlung in der Medienkommunikation und bringt das in der Formel zum Ausdruck: «Who says what in which channel to whom with what effect?» Heringer (2004) ergänzt diese Formel aus Sicht der interkulturellen Kommunikation in seinem Frame-Modell um das «Szenario» (Wann und wo?) und verschiebt Lasswells «effect» (Empfängerseite) auf die Senderseite, indem er nach «Intention» (Mit welchem Ziel wird kommuniziert?) und «Modus» (Art und Weise) der Kommunikation fragt. Heringers Kategorie des «Modus» ist komplex und setzt sich aus zahlreichen Aspekten zusammen: Hier finden sich Fragen nach verbalen, paraverbalen und nonverbalen Anteilen, direkter oder indirekter Ausdrucksweise, Sprache, Stil sowie Struktur.

Jakobson (1960) sieht aus stark literaturwissenschaftlich geprägter Sicht neben Sender, Empfänger und Nachricht noch drei weitere Faktoren in einer Kommunikation als funktional, nämlich Kontext (Referenz, also aussersprachliche Bezugspunkte, die die Kommunikation mitbestimmen), Kontakt (Medium, über das die Kommunikation übertragen wird, und zugehörig die phatische Kommunikation, also Kommunikation, die vorwiegend der Pflege persönlicher Sozialkontakte und damit dem Funktionieren des Mediums dient) und Code (gemeinsame Sprache und Metasprache, also Reparaturmechanismen oder Verständnissicherung).

Watzlawick, Beavin und Jackson (1969 / 2017 in 13. Auflage) nähern sich dem Phänomen der Kommunikation von der psychologischen Seite. Der behavioristisch orientierten Psychologie wird bis heute vorgeworfen, man kümmere sich nicht um die Art und Weise, wie ein Reiz (stimulus) in ein bestimmtes Verhalten (response) umgewandelt wird, sondern begnüge sich damit, diese Umwandlung als «black box» zu bezeichnen und sie ansonsten nicht näher zu untersuchen. Watzlawick et al. (1969 / 2017) interessieren sich nun vor allem für die Funktion dieser «black box» innerhalb eines grösseren Systems. Sie sehen in der Betrachtung von Kommunikation die Möglichkeit, aus der Relation zwischen «stimulus» und

«response», also dem sich in der Kommunikation manifestierenden Verhalten, Rückschlüsse auf die Art der Verarbeitung zu ziehen und fokussieren auf die zwischenmenschliche Kommunikation als die «direkt beobachtbaren Ein- und Ausgabereaktionen menschlicher Beziehungen» (Watzlawick et al., 2017, 52). Hierzu gehen sie nicht von einem Modell aus, sondern formulieren fünf pragmatische Axiome, die die metakommunikativen Prämissen ihrer Kommunikationstheorie bilden. Auch sie benennen einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt in der Kommunikation, gehen dann aber stärker auf die gesellschaftliche Einbettung dieser Kommunikation ein.

Kurz erwähnt seien an dieser Stelle die psychologischen Modelle der Transaktionsanalyse (entwickelt 1964, vgl. Berne, 2001) und des Neuro-Linguistischen Programmierens (NLP), begründet in den 1970er Jahren von Bandler und Grinder (vgl. Grinder und Pucelik, 2013), sowie die Methode der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg (2001). Auch sie gründen auf den bereits genannten Theorien und beziehen zudem die psychologische Forschung zur zwischenmenschlichen Interaktion mit ein. So stellen sie die Persönlichkeit der Kommunikationsteilnehmenden und ihr Empfinden sowie ihre jeweilige Interpretation von Situation und Sachverhalt in das Zentrum ihrer Analysen.

Ebenfalls aus der Psychologie kommend, aber nicht verhaltensbasiert oder empfindungsgeleitet, sondern auf die sprachliche Oberfläche fokussiert, nähert sich Schulz von Thun (1981) dem Phänomen der Kommunikation mit seinem Vier-Seiten-Modell. Kurz gefasst kombiniert er Bühlers Organon-Modell mit dem zweiten Axiom von Watzlawick, Beavin und Jackson und betrachtet somit den Inhalt einer jeden «Nachricht» (als Äusserung im weitesten Sinne) als aus vier unterschiedlichen Komponenten bestehend, die vom Sender unterschiedlich stark codiert und vom Empfänger unterschiedlich stark rezipiert werden können. Das Vier-Seiten-Modell zielt nicht auf eine vollständige Beschreibung des Phänomens der Kommunikation ab, sondern legt das Augenmerk auf die praktische Anwendbarkeit in der analytischen Suche nach dem Ursprung eines möglichen Missverständnisses. Aufgrund seiner benutzerfreundlichen Bedienbarkeit und seines Fokus auf dem Lösen von Kommunikationskonflikten hat sich dieses Modell in den gängigen Kommunikationstrainings und Coachings auch über den deutschsprachigen Raum hinaus durchgesetzt.

## Literaturverzeichnis

- Berne, E. (2001). *Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Bühler, K. (1999 [1934]). *Sprachtheorie: Die Darstellungsfunktion der Sprache*. 3. Auflage. Stuttgart u. a.: Fischer.
- Dahrendorf, R. (2006 [1965]): *Homo sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*. 16. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Ehlich, K., und Rehbein, J. (1979). Sprachliche Handlungsmuster. In: Soeffner, H.-G. (Hrsg.): *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*. Stuttgart: Metzler, S. 243–274.
- Fiehler, R. (1990). *Kommunikation und Emotionen. Theoretische und empirische Untersuchungen zur Rolle von Emotionen in der verbalen Interaktion*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Fiehler, R. (2010). Sprachliche Formen der Benennung und Beschreibung von Erleben und Emotionen im Gespräch. *Studia Germanistica* 6(2010), S. 19-30.
- Grinder, J., und Pucelik, F. (2013). *Origins of Neuro Linguistic Programming*. Carmarthen: Crown House Publishing.
- Heringer, H. J. (2004): *Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte*. Tübingen, Basel: Francke. (UTB 2550)
- Hübl, V. (2014). Handlungsorientierte Fremdsprachenkenntnisse. In: Eidukevičienė, R. / Johanning-Radžienė, A. (Hrsg.): *Interkulturelle Aspekte der deutsch-litauischen Wirtschaftskommunikation*. München: Iudicium, S. 40-57.
- Jakobson, R. (1960). Linguistics and Poetics. In: Sebeok, T. A. (Hrsg.): *Style in Language*. Cambridge, Mass.: MIT Press and New York, London: Wiley.
- Lasswell, H. D. (1948). The Structure and Function of Communication in Society. In: Lyman B. (Hrsg.): *The Communication of Ideas. A Series of Addresses*. New York, London: Harper, S. 37–51.
- Mehrabian, A., und Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31(3), S. 248–252. <https://doi.org/10.1037/h0024648>
- Rosenberg, M.B. (2001). *Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen*. Paderborn: Junfermann.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander Reden. 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Selting, M. (2016). Praktiken des Sprechens und Interagierens im Gespräch aus der Sicht von Konversationsanalyse und Interaktionaler Linguistik. In: Deppermann, A., Feilke, H. und Linke, A. (Hrsg.): *Sprachliche und kommunikative Praktiken*. Berlin, Boston: de Gruyter, S. 27–56. (Jahrbuch des Instituts für Deutsche Sprache 2015)
- Shannon, C.E., und Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: The University of Illinois Press. Abgerufen von: [https://pure.mpg.de/rest/items/item\\_2383164/component/file\\_2383163/content](https://pure.mpg.de/rest/items/item_2383164/component/file_2383163/content)
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., und Jackson, D. D. (2017 [1969]). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 13., unveränderte Auflage. Bern: hogrefe.