GANZ EINFACH

Gut gesagt

Gespräche führen, Kritik äußern, Konflikte lösen



Danilo Sieren

G A N Z E I N F A C H

Band 74

Gut gesagt

Gespräche führen, Kritik äußern, Konflikte lösen

Danilo Sieren

GANZ EINFACH

Die Reihe GANZ EINFACH erklärt Technik und Alltagsthemen so, wie es eine gute Freundin oder ein guter Freund am Küchentisch tun würde: geduldig, ehrlich und mit vielen Beispielen. Jeder Band steht für sich, und wo ein anderer Band ein Thema vertieft, steht ein Hinweis im Text.

Impressum und Hinweise zur Entstehung stehen auf der letzten Seite dieses Buches.

Vorwort

Wir sprechen jeden Tag mit anderen Menschen: mit Kolleginnen und Vorgesetzten, mit Partnern und Kindern, mit Nachbarn, mit dem Kundenservice und der Behörde. Die meisten dieser Gespräche gelingen, ohne dass wir darüber nachdenken. Und dann gibt es die anderen. Das Gespräch mit dem Kollegen, der seit Wochen schlechte Arbeit abliefert. Die Kritik, die man seit Monaten herunterschluckt. Der Streit mit dem Bruder, der wieder in denselben Vorwürfen endet. Der Nachbar, mit dem man nur noch über Anwälte redet. Die Besprechung, in der man wieder nichts gesagt hat, obwohl man es besser wusste.

Gute Gespräche sind keine Glückssache und keine Frage des Charakters. Sie beruhen auf Fähigkeiten, die man lernen kann: zuhören, ohne sofort zu antworten. Fragen stellen, die weiterführen. Klar sagen, was man meint, ohne zu verletzen. Kritik so äußern, dass sie ankommt, und Kritik so annehmen, dass man an ihr wächst. Konflikte früh erkennen und klären, bevor sie eskalieren. Grenzen setzen, Nein sagen und trotzdem in Beziehung bleiben.

Dieses Buch führt dich Schritt für Schritt durch diese Fähigkeiten. Es erklärt, wie Kommunikation funktioniert und warum sie so oft misslingt. Es zeigt, wie du Gespräche vorbereitest, aufbaust und abschließt, wie du schwierige Nachrichten überbringst, um etwas bittest und verhandelst. Es widmet sich dem Feedback, der Kritik und der Anerkennung, dem Mitarbeitergespräch und dem Umgang mit Gefühlen. Es erklärt, wie Konflikte entstehen und eskalieren, welche Muster du selbst mitbringst und wie ein Klärungsgespräch gelingt, im Team, in der Familie und mit Nachbarn. Und es zeigt, wann Hilfe von außen sinnvoll ist, von der Mediation bis zur Schlichtungsstelle.

Durch das Buch begleitet dich Nadine Kröger. Sie ist 41 Jahre alt und arbeitet seit fünfzehn Jahren im Kundenservice eines Energieversorgers in Essen. Im Januar 2026 wird sie Teamleiterin, ausgerechnet für das Team, in dem sie bisher selbst gearbeitet hat. Ihr erfahrener Kollege Ralf, der sich ebenfalls beworben hatte, ist nun ihr Mitarbeiter. Zu Hause streitet sie mit ihrem früheren Mann über die Ferien des gemeinsamen Sohnes, mit ihrem Bruder über die Unterstützung der Mutter und mit dem Nachbarn über eine Hecke. Wie Nadine lernt, zuzuhören, Kritik zu äußern, Konflikte zu klären

und dabei sie selbst zu bleiben, erfährst du in den Lernprojekt-Kästen.

Du brauchst für dieses Buch keine Vorkenntnisse. Die Kästen mit der Überschrift Vertiefung kannst du beim ersten Lesen überspringen.

Danilo Sieren, Dortmund, im November 2026

So arbeitest du mit diesem Buch

Das Buch ist in fünf Teile gegliedert.

Die Kapitel 1 bis 5 legen die Grundlagen: warum gute Gespräche lernbar sind, wie Kommunikation funktioniert, wie man zuhört, Fragen stellt und nonverbale Signale wahrnimmt. Die Kapitel 6 bis 12 behandeln das Führen von Gesprächen: Vorbereitung, Einstieg, klare Sprache, Aufbau und Abschluss, schwierige Nachrichten, Nein sagen sowie Bitten und Verhandeln. Die Kapitel 13 bis 17 widmen sich Feedback und Kritik: Rückmeldung geben, Kritik äußern und annehmen, Anerkennung zeigen und Mitarbeitergespräche führen. Die Kapitel 18 bis 24 drehen sich um Konflikte: wie sie entstehen und eskalieren, welche eigenen Muster man mitbringt, wie man mit Gefühlen umgeht, wie ein Klärungsgespräch gelingt und wie man Konflikte im Team, in der Familie und mit Nachbarn, Behörden und Unternehmen löst. Die Kapitel 25 bis 28 behandeln besondere Situationen: Gespräche am Telefon und in Nachrichten, unfaire Gesprächstechniken, Mediation und Hilfe von außen sowie die Weiterentwicklung.

Wer bald ein schwieriges Gespräch führen muss, liest Kapitel 6, 14 und 21. Wer selbst oft kritisiert wird und darunter leidet, beginnt mit Kapitel 15. Wer im Team oder in der Familie in einem festgefahrenen Streit steckt, findet in den Kapiteln 18 bis 24 und in Kapitel 27 Wege heraus. Wer gerade eine Führungsrolle übernommen hat, liest die Kapitel 13, 16 und 17.

Die Bausteine jedes Kapitels

Jedes Kapitel beginnt mit einer Erklärung in normaler Sprache. Tabellen fassen Modelle, Regeln, Formulierungen und Beispiele zusammen. Kästen mit der Überschrift **Vertiefung** erklären Hintergründe. **Achtung**-Kästen warnen vor typischen Fehlern. **Tipp**-Kästen enthalten Kniffe aus der Praxis. In den **Lernprojekt**-Kästen begleitest du Nadine Kröger.

In der **Werkstatt** setzt du das Gelernte an einem eigenen Gespräch um. Am Ende jedes Kapitels beantworte ich **Häufige Fragen** und fasse in **Kurz gesagt** das Wichtigste zusammen. Im Anhang findest du ein Glossar, Vorlagen zur Gesprächsvorbereitung und für das Klärungsgespräch, Formulierungshilfen, Checklisten, einen Leitfa-

den für Mitarbeitergespräche, eine Übersicht der Modelle, Fragen zum Selbsttest und einen Spickzettel mit Anlaufstellen.

Zum Verhältnis zu anderen Bänden

Dieses Buch konzentriert sich auf das Gespräch, also auf den Austausch zwischen wenigen Menschen. Wer vor einer Gruppe sprechen, eine Rede halten oder präsentieren will, findet das Nötige in »Frei sprechen«. Wer im Homeoffice arbeitet und Gespräche vor allem per Video und Chat führt, findet weitere Hinweise in »Gut im Homeoffice«.

ACHTUNG **Wenn Gespräche nicht mehr reichen**

Die Methoden dieses Buches helfen bei alltäglichen Missverständnissen, Spannungen und Konflikten. Sie sind nicht dafür gedacht, Gewalt, Bedrohung, Mobbing oder Missbrauch im Gespräch zu lösen. Wer zu Hause oder am Arbeitsplatz bedroht, eingeschüchtert oder verletzt wird, sollte sich Hilfe holen, etwa beim Hilfetelefon Gewalt gegen Frauen unter 116 016, beim Hilfetelefon Gewalt an Männern unter 0800 1239900, beim Betriebsrat, bei einer Beratungsstelle oder im Notfall bei der Polizei unter 110. Das eigene Wohl geht vor jedem Gespräch.

Inhalt

Vorwort....3
So arbeitest du mit diesem Buch....5
Gute Gespräche kann man lernen....9
Wie Kommunikation funktioniert....17
Zuhören....24
Fragen stellen....31
Nonverbale Signale und Tonfall....39
Gespräche vorbereiten....46
Der Einstieg und die Beziehung....54
Klar und verständlich sprechen....61
Gespräche aufbauen und abschließen....68
Schwierige Nachrichten überbringen....75
Nein sagen und Grenzen setzen....83
Um etwas bitten und verhandeln....90
Feedback geben....98
Kritik äußern....106
Kritik annehmen....113
Lob und Anerkennung....120
Mitarbeitergespräche....127
Konflikte verstehen....135
Eigene Konfliktmuster....142
Gefühle im Gespräch....149
Das Klärungsgespräch....156
Konflikte im Team....164
Konflikte in Familie und Partnerschaft....172
Nachbarn, Behörden und Unternehmen....180
Telefon, E-Mail und Nachrichten....188
Unfaire Gesprächstechniken....196
Mediation und Hilfe von außen....203
Weiterentwickeln und Bilanz....211
Glossar....218
Vorlage: Gesprächsvorbereitung....221
Vorlage: Klärungsgespräch....222
Formulierungshilfen....223
Checkliste: Vor einem schwierigen Gespräch....225
Leitfaden: Mitarbeitergespräch....226
Gefühle und Bedürfnisse....227
Modelle im Überblick....228

Recht im Überblick 229
Fragen zum Selbsttest....230
Spickzettel und Anlaufstellen 232
Nachwort....234
Quellen und weiterführende Links....235
Ausführliches Inhaltsverzeichnis 238
Stichwortverzeichnis 251
Impressum 254

KAPITEL 1

Gute Gespräche kann man lernen

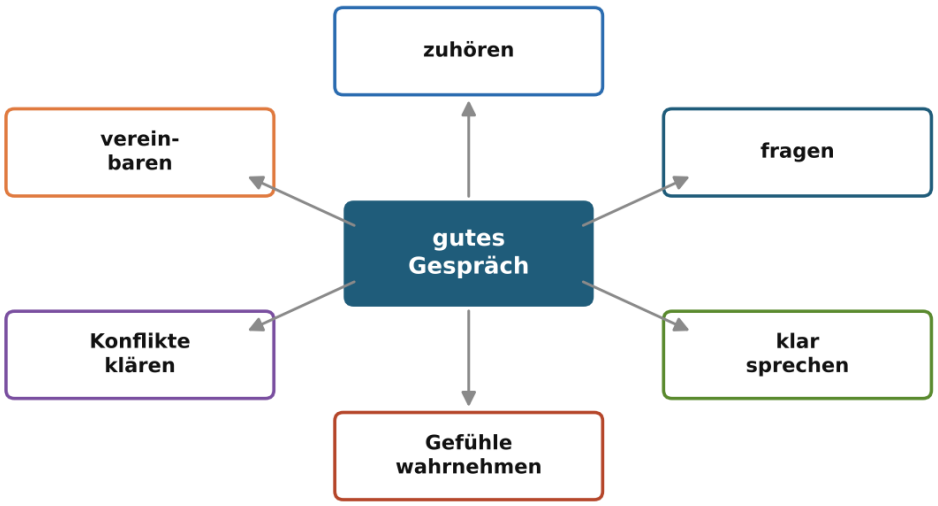
Manche Menschen scheinen einfach gut mit anderen reden zu können. Sie finden in schwierigen Momenten die richtigen Worte, bleiben ruhig, wenn andere laut werden, und können Kritik so äußern, dass niemand beleidigt ist. Es liegt nahe, das für eine Begabung zu halten. Doch wer genauer hinschaut, entdeckt Fähigkeiten, die sich beschreiben, üben und verbessern lassen. Dieses Kapitel zeigt, was gute Gespräche ausmacht und warum es sich lohnt, an ihnen zu arbeiten.

Was ein gutes Gespräch ausmacht

Ein gutes Gespräch ist nicht unbedingt ein harmonisches. Auch ein Streit kann ein gutes Gespräch sein, wenn am Ende beide Seiten mehr verstehen als vorher. Ein gutes Gespräch erkennt man an seinen Wirkungen.

Merkmal	was es bedeutet
Verständnis	beide wissen hinterher, was der andere meint
Klarheit	das Anliegen ist ausgesprochen, nicht nur angedeutet
Respekt	niemand wurde herabgesetzt
Ergebnis	es gibt eine Vereinbarung, eine Lösung oder zumindest einen nächsten Schritt
Beziehung	die Beziehung ist danach nicht schlechter, oft besser

Selten erfüllt ein Gespräch alle Merkmale. Aber wer weiß, worauf es ankommt, kann gezielt nachbessern, im Gespräch selbst oder beim nächsten Mal.



Die Bausteine guter Gespräche: zuhören, fragen, klar sprechen, Gefühle wahrnehmen, Konflikte klären, vereinbaren.

Warum Gespräche misslingen

Gespräche misslingen selten, weil Menschen böse Absichten haben. Meist misslingen sie, weil Menschen aneinander vorbeireden, sich missverstanden fühlen oder aus Angst schweigen.

Ursache	Beispiel
Missverständnis	»Ich meinte doch nur …«
unausgesprochene Erwartung	man hofft, der andere merkt es von selbst
Vorwurf statt Anliegen	»Du bist immer so unzuverlässig.«
fehlendes Zuhören	man wartet nur darauf, selbst zu reden
falscher Zeitpunkt	Kritik zwischen Tür und Angel
Vermeidung	das Gespräch wird gar nicht geführt
alte Verletzungen	jeder neue Streit trägt die alten mit

Die häufigste Ursache ist wohl die letzte: das Gespräch, das gar nicht stattfindet. Viele Konflikte wachsen nicht, weil Menschen falsch reden, sondern weil sie gar nicht reden. Kleine Ärgernisse sammeln sich an, bis sie sich in einem großen Streit entladen, der mit dem ursprünglichen Anlass kaum noch zu tun hat.

Die Fähigkeiten im Überblick

Fähigkeit	Kapitel
Kommunikation verstehen	2
zuhören	3
fragen	4
nonverbale Signale wahrnehmen	5
Gespräche vorbereiten und führen	6 bis 9
schwierige Nachrichten, Nein sagen, verhandeln	10 bis 12
Feedback und Kritik geben und annehmen	13 bis 17
Konflikte verstehen und klären	18 bis 24
besondere Situationen	25 bis 28

Keine dieser Fähigkeiten muss man perfekt beherrschen. Schon kleine Veränderungen, etwa eine Frage mehr und ein Vorwurf weniger, können ein Gespräch in eine andere Richtung lenken.

> **VERTIEFUNG Kommunikation als Forschungsgebiet**
>
> Wie Menschen miteinander sprechen, untersuchen viele Wissenschaften: die Sprachwissenschaft, die Psychologie, die Soziologie und die Kommunikationswissenschaft. Im deutschsprachigen Raum besonders einflussreich wurden die Arbeiten des österreichisch-amerikanischen Psychologen Paul Watzlawick und des Hamburger Psychologen Friedemann Schulz von Thun. Ihre Modelle, die Kapitel 2 vorstellt, werden in vielen Kommunikationstrainings verwendet. Sie sind keine Naturgesetze, sondern Werkzeuge, die helfen, Gespräche zu verstehen.

Lernen in kleinen Schritten

Kommunikation lernt man nicht durch Lesen allein, sondern durch Ausprobieren. Ein Buch kann Methoden zeigen und Missverständnisse erklären. Die Veränderung entsteht im nächsten Gespräch.

Schritt	Umsetzung
beobachten	eigene Gespräche bewusst wahrnehmen
verstehen	Muster erkennen, etwa mit den Modellen dieses Buches

Schritt	Umsetzung
ausprobieren	eine neue Formulierung, eine Frage, eine Pause
auswerten	Was hat sich verändert?
wiederholen	bis es selbstverständlich wird

Es ist normal, dass neue Formulierungen sich anfangs ungewohnt anfühlen. Wer zum ersten Mal sagt »Ich möchte sichergehen, dass ich dich richtig verstehe«, kommt sich vielleicht gekünstelt vor. Nach einigen Wochen gehört der Satz zum eigenen Repertoire.

ACHTUNG **Methoden sind kein Trick**

Gesprächstechniken wirken nur, wenn sie ehrlich gemeint sind. Wer aktives Zuhören als Masche einsetzt, ohne wirklich zuzuhören, oder Ich-Botschaften verwendet, um Vorwürfe zu verpacken, wird durchschaut. Menschen spüren, ob jemand sie verstehen oder nur lenken will. Die Methoden dieses Buches setzen eine Haltung voraus: das echte Interesse am anderen und die Bereitschaft, die eigene Sicht nicht für die einzig richtige zu halten.

LERNPROJEKT **Nadine wird Teamleiterin**

Nadine Kröger ist 41 Jahre alt und arbeitet seit fünfzehn Jahren im Kundenservice der Ruhrstrom Energie GmbH in Essen, einem fiktiven Energieversorger. Sie beantwortet Beschwerden, schlichtet bei Rechnungsfehlern und gilt als die Kollegin, die auch wütende Kunden beruhigen kann. Im Januar 2026 wird sie Teamleiterin des Beschwerdemanagements mit zwölf Mitarbeitenden. Auf dieselbe Stelle hatte sich auch Ralf Dombrowski beworben, 58, seit 31 Jahren im Unternehmen. Ralf gratuliert ihr knapp und geht. Ihr Vorgesetzter, der Bereichsleiter Thomas Bäumer, schreibt ihr eine E-Mail: »Willkommen in der Führung. Sie machen das schon.« Am selben Abend sitzt Nadine mit ihrem Lebensgefährten Jörg in der Küche und sagt: »Mit Kunden kann ich reden. Aber mit Ralf? Mit meinem früheren Team, das jetzt mein Team ist?« Ihr Sohn Tim, 14, ruft aus seinem Zimmer, ob sie ihm sagen könne, warum Papa die Sommerferien schon wieder anders plant. Nadine beschließt, sich das Jahr über gezielt mit Gesprächsführung zu beschäftigen. Ihr Arbeitgeber bietet neuen Führungskräften fünf Sitzungen bei einer Coachin an, Elke Brandt. Nadine meldet sich an.

Was gute Gespräche bewirken

Gute Gespräche kosten Zeit und manchmal Überwindung. Der Aufwand lohnt sich, weil schlecht geführte oder vermiedene Gespräche ebenfalls etwas kosten, nur weniger sichtbar.

Bereich	Folge misslungener Gespräche	Folge guter Gespräche
Arbeit	Missverständnisse, Doppelarbeit, Fehler	klare Absprachen, weniger Nacharbeit
Team	schlechte Stimmung, Kündigungen	Vertrauen, Zusammenhalt
Familie	Distanz, wiederkehrender Streit	Nähe, Verlässlichkeit
Gesundheit	Grübeln, Anspannung, Schlafprobleme	Entlastung
Nachbarschaft	jahrelanger Groll	ein Leben nebeneinander ohne Ärger

Wer einmal erlebt hat, wie ein klärendes Gespräch eine monatelange Spannung auflöst, weiß, wie viel Energie der unausgesprochene Konflikt vorher gebunden hat. Diese Energie steht nach der Klärung wieder für anderes zur Verfügung.

Gespräche in verschiedenen Rollen

Jeder Mensch spricht in vielen Rollen: als Kollegin, Vorgesetzte, Mutter, Tochter, Partnerin, Nachbarin, Kundin. In jeder Rolle gelten andere Erwartungen, und manche Menschen verhalten sich je nach Rolle sehr unterschiedlich.

Rolle	typische Herausforderung
neue Führungskraft	ehemalige Kollegen führen
Elternteil	Grenzen setzen und Nähe halten
erwachsenes Kind	Eltern unterstützen, ohne sie zu bevormunden
Kundin	Rechte vertreten, ohne unfreundlich zu werden
Nachbarin	Distanz und Nähe ausbalancieren

Wer seine Rollen kennt, versteht besser, warum ihm manche Gespräche leichter fallen als andere. Nadine kann im Beruf gut mit wütenden Kunden umgehen, weil ihre Rolle klar ist. Mit ihrem Bruder fällt es ihr schwerer, weil dort die alten Familienrollen wirken.

Zehn häufige Fehler in Gesprächen

Viele Gespräche misslingen an denselben Stellen. Wer die häufigsten Fehler kennt, bemerkt sie schneller, bei sich und bei anderen.

Fehler	besser
zu spät ansprechen	früh, solange der Ärger klein ist
im Ärger sprechen	erst beruhigen, dann reden
Vorwürfe statt Wünsche	sagen, was man sich wünscht
verallgemeinern	konkrete Beispiele
nicht zuhören	erst verstehen, dann antworten
zu viel reden	kurz und klar
Nebenschauplätze	bei einem Thema bleiben
keine Vereinbarung	wer, was, bis wann
über Dritte reden	direkt miteinander
aufgeben nach einem Versuch	dranbleiben, Unterstützung holen

Niemand vermeidet alle diese Fehler. Schon wenn man zwei oder drei davon seltener macht, verändern sich viele Gespräche spürbar.

Gespräche und Macht

In fast jedem Gespräch spielt Macht eine Rolle: zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, zwischen Eltern und Kindern, zwischen Behörden und Bürgern, aber auch zwischen Partnern, wenn einer mehr verdient oder mehr Entscheidungen trifft.

Machtquelle	Beispiel
Position	Führungskraft, Sachbearbeiterin
Wissen	Fachleute, Ärzte, Juristen
Ressourcen	Geld, Zeit, Informationen
Beziehungen	gute Kontakte, Verbündete
Persönlichkeit	Redegewandtheit, Selbstsicherheit

Wer mehr Macht hat, trägt mehr Verantwortung für ein faires Gespräch. Er sollte bewusst Raum geben, zuhören und darauf achten, dass der andere ohne Angst sprechen kann. Wer weniger Macht hat, kann sich durch gute Vorbereitung, Verbündete wie den Betriebsrat und Kenntnis seiner Rechte stärken.

Macht ist nicht grundsätzlich schlecht. Sie wird problematisch, wenn sie verdeckt eingesetzt wird oder wenn eine Seite sie nutzt, um die andere einzuschüchtern. Offen über Rollen und Entscheidungsbefugnisse zu sprechen, macht Gespräche ehrlicher: »Diese Entscheidung treffe ich. Ich möchte aber vorher deine Meinung hören.«

Werkstatt: Deine Gesprächsbilanz

1. Denke an drei Gespräche der letzten Wochen, die gut gelaufen sind. Was war gut?
2. Denke an drei Gespräche, die misslungen sind. Woran lag es?
3. Notiere ein Gespräch, das du seit längerem vermeidest.
4. Prüfe, welche der Ursachen für misslungene Gespräche bei dir häufig vorkommen.
5. Wähle aus der Übersicht der Fähigkeiten eine, an der du zuerst arbeiten willst.
6. Lege ein Notizbuch für Gespräche an, in dem du in den nächsten Wochen Beobachtungen festhältst.

Häufige Fragen

Kann man wirklich lernen, gut zu reden, wenn man von Natur aus schüchtern ist? Ja. Schüchterne Menschen hören oft besonders gut zu, eine wichtige Grundlage. Das Aussprechen eigener Anliegen lässt sich üben.

Wirken Gesprächstechniken nicht manipulativ? Nur, wenn sie zur Täuschung eingesetzt werden. Ehrlich angewendet helfen sie, sich gegenseitig besser zu verstehen.

Muss ich jedes Gespräch vorbereiten? Nein. Alltägliche Gespräche laufen von selbst. Für wichtige und schwierige Gespräche lohnt sich die Vorbereitung.

Wie lange dauert es, bis sich etwas ändert? Oft merkt man schon nach wenigen Wochen, dass einzelne Gespräche anders verlaufen.

Ist Gesprächsführung nur etwas für Führungskräfte? Nein. Jeder Mensch führt täglich Gespräche, in denen diese Fähigkeiten helfen.

Warum fällt mir das Reden mit Fremden leichter als mit der Familie? Weil in der Familie alte Rollen und Verletzungen mitspielen. Das ist sehr verbreitet.

Gibt es Menschen, mit denen gute Gespräche unmöglich sind? Ja, manchmal. Dann geht es darum, sich zu schützen und den Kontakt zu begrenzen.

> **KURZ GESAGT** **Das Wichtigste aus Kapitel 1**
>
> Gute Gespräche sind eine lernbare Fähigkeit. Sie zeigen sich an Verständnis, Klarheit, Respekt, einem Ergebnis und einer intakten Beziehung. Gespräche misslingen meist durch Missverständnisse, unausgesprochene Erwartungen, Vorwürfe, fehlendes Zuhören oder dadurch, dass sie gar nicht geführt werden. Lernen geschieht in kleinen Schritten: beobachten, verstehen, ausprobieren, auswerten, wiederholen. Methoden wirken nur mit einer ehrlichen Haltung.

KAPITEL 2

Wie Kommunikation funktioniert

Wenn zwei Menschen miteinander sprechen, scheint es einfach: Einer sagt etwas, der andere hört es. In Wirklichkeit geschieht weit mehr. Jede Äußerung enthält mehrere Botschaften, wird durch Ton und Körpersprache gefärbt und vom Gegenüber auf seine eigene Weise gedeutet. Dieses Kapitel stellt einige Modelle vor, die erklären, warum dieselben Worte so unterschiedlich ankommen können.

Senden und Empfangen

Ein einfaches Grundmodell beschreibt Kommunikation als Weg einer Nachricht von einer Senderin zu einem Empfänger. Was die Senderin meint, muss sie in Worte, Ton und Gesten übersetzen. Der Empfänger muss diese Zeichen wieder in eine Bedeutung zurückübersetzen. Auf beiden Seiten kann etwas verloren gehen.

Station	mögliche Störung
Gedanke der Senderin	unklar, was sie eigentlich will
Formulierung	ungenaue oder missverständliche Worte
Übertragung	Lärm, schlechte Verbindung, Ablenkung
Wahrnehmung des Empfängers	er hört nur einen Teil
Deutung	er versteht etwas anderes, als gemeint war

Das Modell stammt ursprünglich aus der Nachrichtentechnik, aus Arbeiten von Claude Shannon und Warren Weaver Ende der 1940er Jahre. Für menschliche Gespräche ist es eine starke Vereinfachung, weil Menschen gleichzeitig senden und empfangen und sich ständig gegenseitig beeinflussen. Es macht aber eines deutlich: Zwischen dem Gemeinten und dem Verstandenen liegt ein Weg, auf dem viel passieren kann.

Watzlawicks Grundsätze

Paul Watzlawick und seine Kollegen Janet Beavin und Don Jackson veröffentlichten 1967 ein Buch über die Pragmatik menschlicher

Kommunikation, in dem sie fünf Grundsätze, sogenannte Axiome, formulierten.

Grundsatz	Bedeutung
Man kann nicht nicht kommunizieren.	auch Schweigen und Wegschauen senden Botschaften
Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.	wie etwas gesagt wird, zeigt, wie man zueinander steht
Die Beziehung hängt von der Interpunktion ab.	jeder sieht den Anfang des Streits beim anderen
Kommunikation ist digital und analog.	Worte und Tonfall, Gesten, Mimik
Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.	auf Augenhöhe oder in ungleichen Rollen

Besonders folgenreich für den Alltag ist der zweite Grundsatz. Der Satz »Die Akte liegt noch auf deinem Tisch« enthält eine Sachinformation. Je nach Ton kann er aber auch heißen: »Ich vertraue dir nicht« oder »Ich bin dein Vorgesetzter«. Viele Konflikte, die scheinbar um Sachfragen gehen, drehen sich in Wahrheit um die Beziehung.



Das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun: Sachinhalt, Selbstkundgabe, Beziehung und Appell, gesendet mit vier Schnäbeln und empfangen mit vier Ohren.

Das Kommunikationsquadrat

Friedemann Schulz von Thun hat diesen Gedanken 1981 im ersten Band seines Buches »Miteinander reden« zu einem Modell mit vier Seiten erweitert. Jede Äußerung enthält danach vier Botschaften zugleich.

Seite	Frage	Beispiel: »Die Ampel ist grün.«
Sachinhalt	Worüber informiere ich?	Die Ampel zeigt Grün.
Selbst-kundgabe	Was gebe ich von mir preis?	Ich habe es eilig.
Beziehung	Wie stehe ich zu dir?	Ich traue dir nicht zu, allein darauf zu achten.
Appell	Wozu will ich dich bringen?	Fahr los!

Das Beispiel mit der Ampel stammt von Schulz von Thun selbst: Ein Beifahrer sagt diesen Satz, die Fahrerin antwortet: »Fährst du oder fahre ich?« Sie hat vor allem die Beziehungsseite gehört.

Auch Empfänger hören mit vier Ohren. Manche Menschen haben ein besonders ausgeprägtes Beziehungsohr und fühlen sich schnell angegriffen. Andere hören vor allem den Appell und wollen sofort etwas tun. Wieder andere hören nur die Sache und überhören Gefühle.

> **TIPP** **Mit welchem Ohr hörst du?**
>
> Eine nützliche Übung ist, nach einem Gespräch, das dich geärgert hat, den entscheidenden Satz auf die vier Seiten zu verteilen. Oft zeigt sich, dass du ihn vor allem mit dem Beziehungsohr gehört hast, während die andere Person vielleicht nur eine Sachinformation geben wollte. Die Frage »Wie hast du das gemeint?« kann dann viel Ärger ersparen.

Interpunktion: Wer hat angefangen?

Watzlawicks dritter Grundsatz beschreibt ein Muster, das fast jeder aus Streitigkeiten kennt. Eine Ehefrau nörgelt, weil ihr Mann sich zurückzieht. Der Mann zieht sich zurück, weil seine Frau nörgelt. Jeder sieht die Ursache beim anderen und die eigene Reaktion als Antwort.

Sicht der Frau	Sicht des Mannes
Er zieht sich zurück.	Sie nörgelt.
Deshalb muss ich ihn ansprechen.	Deshalb ziehe ich mich zurück.
Er reagiert nicht.	Sie hört nicht auf.

Solche Kreisläufe lassen sich nicht auflösen, indem man klärt, wer angefangen hat. Sie lassen sich nur auflösen, indem einer aus dem Muster aussteigt und etwas anderes tut. Diese Einsicht ist eine der wichtigsten für den Umgang mit Konflikten.

VERTIEFUNG Modelle und ihre Grenzen

Watzlawicks Axiome und Schulz von Thuns Quadrat sind keine empirisch bewiesenen Theorien im strengen Sinn, sondern Denkmodelle, die aus der therapeutischen und beratenden Praxis entstanden sind. Sie haben sich in vielen Trainings und Beratungen als hilfreich erwiesen, weil sie Missverständnisse greifbar machen. Wie alle Modelle vereinfachen sie. Sie erklären nicht, warum ein bestimmter Mensch auf eine bestimmte Weise hört, und sie ersetzen nicht das Gespräch, in dem man fragt, wie etwas gemeint war.

LERNPROJEKT Der Satz in der Teambesprechung

In ihrer ersten Teambesprechung als Leiterin stellt Nadine die neue Verteilung der Rückrufe vor. Ralf sagt: »Das haben wir 2019 schon mal versucht.« Nadine hört den Satz mit dem Beziehungsohr: Du hast keine Ahnung, ich weiß es besser. Sie antwortet scharf: »Dann versuchen wir es eben noch mal.« Ralf verschränkt die Arme und schweigt für den Rest der Besprechung. Am Abend zeichnet Nadine auf Elke Brandts Rat das Quadrat auf und verteilt Ralfs Satz auf die vier Seiten. Auf der Sachseite steht: Es gab 2019 einen ähnlichen Versuch. Auf der Selbstkundgabe vielleicht: Ich habe Erfahrung. Auf dem Appell: Hör dir an, was damals schiefging. Am nächsten Tag geht sie zu Ralf und fragt: »Was ist 2019 passiert?« Ralf zögert, dann erzählt er zwanzig Minuten lang. Zwei seiner Hinweise übernimmt Nadine in die neue Verteilung.

Sachebene und Beziehungsebene trennen

Viele Streitigkeiten lassen sich entschärfen, wenn man erkennt, auf welcher Ebene sie eigentlich stattfinden. Ein Streit über den richtigen Weg zum Ziel kann ein echter Sachstreit sein. Er kann aber auch darauf beruhen, dass sich einer übergangen fühlt.