

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in Brunßen, J. / Hilligweg, G. (2020): Kommunikationsmodelle als Basis „Sozialer Kompetenz“, Hilligweg, G./ Kirspel, M./ Kirstges, T./ Kull, S./ Schmoll, E. (Hrsg): Jahresband 2020 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, S. 19-36, ISBN 978-3-643-14686-1.

**Jörg Brunßen & Gerd Hilligweg**

### **Kommunikationsmodelle als Basis „Sozialer Kompetenz“<sup>1</sup>**

*Im (Arbeits-)Leben versteht man unter „Sozialer Kompetenz“ unter anderem die Fähigkeit, positiv das Verhalten und die Einstellungen von Mitarbeitern/Mitmenschen zu beeinflussen. Dies gelingt nicht ohne eine wertschätzende Kommunikation in der Zusammenarbeit. Der gewählte Kommunikationsstil sowie die favorisierte Kommunikationsstrategie lassen klare Rückschlüsse auf den Sender der Nachricht zu.*

*Kompetenzen in der Zusammenarbeit basieren in weiten Teilen auf dem Einsatz eines angemessenen Kommunikationsstils. Kommunikation umfasst alle Fähigkeiten des Menschen, sich anderen mitzuteilen und andere zu verstehen. Eine Führungskraft, die nicht kommunikationsfähig ist, kann nur schwerlich Vertrauen genießen und geben.*

*Kommunikationsmodelle helfen zu verstehen, was Kommunikation bewirken kann – im Guten wie im Schlechten. Denn das beste Instrument, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation. Nachfolgend werden drei Kommunikationsmodelle vorgestellt.*

---

<sup>1</sup> Die Ausführungen stellen Auszüge aus einem im Jahr 2019 erschienenen Fachbuch der Autoren dar. (Jörg Brunßen/Gerd Hilligweg: Vom Umgang mit sich selbst und mit anderen – Erfolgreich durch Soziale Kompetenz, Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft der Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Eilsfleth, Band 10, Berlin 2019).

## 1 Kommunikation nach Paul Watzlawick

Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick (1921 – 2007) stellte fünf Grundregeln (Axiome) auf, die helfen, die menschliche Kommunikation grundlegend zu verstehen. Ein Axiom bezeichnet einen Grundsatz, der keines Beweises bedarf.<sup>2</sup>

- Watzlawick stellt im ersten Axiom fest:

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, d.h. auch wenn nicht gesprochen wird, so findet doch eine nonverbale Kommunikation statt. „Jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren.“<sup>3</sup>

Man kann sich auch nicht einer Kommunikation entziehen, wenn man überhaupt kein Wort sagt oder den anderen ignoriert. Auch dies wird Auswirkungen auf das Verhältnis zweier Menschen haben (vermutlich negative) und schafft somit eine Kommunikation.

- Das zweite Axiom lautet:

Jede Kommunikation zwischen Menschen hat zwei Aspekte, den Inhaltsaspekt (Was wird gesagt?) und den Beziehungsaspekt (Wie wird es gesagt?).

Der eigentliche Inhalt ist die Nachricht, die zum Empfänger übertragen werden soll. Eine Kommunikation übermittelt aber nicht nur rein sachliche Inhalte, sondern wird auch dafür genutzt, um im Hintergrund Botschaften über das Verhältnis der Gesprächspartner zu vermitteln.

Der Sender sagt mit Gestik, Mimik und Tonfall etwas über die Nachricht Hinausgehendes aus, z. B. ob er die Nachricht für den Empfänger als wichtig erachtet, ob er eine Antwort erwartet und was er über den Empfänger denkt.

---

<sup>2</sup> Vgl. zu den nachfolgend dargestellten fünf Axiomen: Bender, S., 2015.

<sup>3</sup> Bender, S., 2015.

Kommunikationsmodelle als Basis „Sozialer Kompetenz“ 3

---

Die Beziehungsebene liegt wie bei einem Eisberg unterhalb der Oberfläche des inhaltlichen Austausches. Da sie nicht auf Anhieb sichtbar ist, ist sie umso entscheidender für die menschliche Kommunikation bzw. das Scheitern dieser.

Das sog. „Eisberg-Modell“ geht davon aus, dass nur ein kleiner Anteil der Botschaft (ca. 20 %) direkt wahrnehmbar ist. Die restlichen ca. 80 % werden versteckt auf der Beziehungsebene übertragen. Diese Informationen ergänzen die Informationen der Sachebene und beeinflussen so die Botschaft durch Gefühle, Wertvorstellungen u. ä.



Abb. 1: Das Eisberg-Modell der Kommunikation (Institut für Lerndienstleistungen (ILD), 2019)<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Die Abbildungen in diesem Beitrag wurden vom Institut für Lerndienstleistungen (ILD) der Technischen Hochschule Lübeck erstellt. Die TH Lübeck bietet im Verbund mit anderen staatlichen Fachhochschulen berufsbegleitende Online-Fernstudiengänge an. Auch die Jade Hochschule ist mit drei Bachelor- und einem Masterangebot an dieser Zusammenarbeit beteiligt.

Ein Beispiel dazu: Eine Krankenschwester antwortet auf die Frage eines Patienten, wofür er eine bestimmte Tablette nehmen müsse: "Die ist für ihr Herz." Wendet sie sich während dieser Aussage zum Patienten und schaut ihn an, muntert sie ihn dadurch auf, weiter nachzufragen. Sie drückt also als Beziehungsaspekt aus: "Ich habe Zeit, fragen Sie nur!" Spricht sie jedoch den exakt gleichen Wortlaut in leicht herablassendem Ton und blättert dabei "geschäftig" in den Patientenunterlagen, drückt sie als Beziehungsaspekt aus: „Mehr weiß ich nicht, mehr will und darf ich Ihnen nicht sagen!“<sup>5</sup>

- Das dritte Axiom beschreibt:

Die Natur einer Beziehung ist durch die Strukturierung der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt. Dies bedeutet, dass jeder Gesprächspartner den Kommunikationsablauf aus seiner Sicht strukturiert und Anfang und Ende, aber auch Ursache und Wirkung, unterschiedlich setzt. Watzlawick sagt dazu kurz: Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung. Dies hat in der Praxis erkennbare Auswirkungen.

So kann z. B. ein Teufelskreis entstehen, aus dem es vermeintlich keinen Ausweg mehr gibt, wie das „Teufelskreis-Schema“ der Aktionen und Reaktionen zweier Menschen zeigt:

---

<sup>5</sup> Wölbitsch, M., 2008.

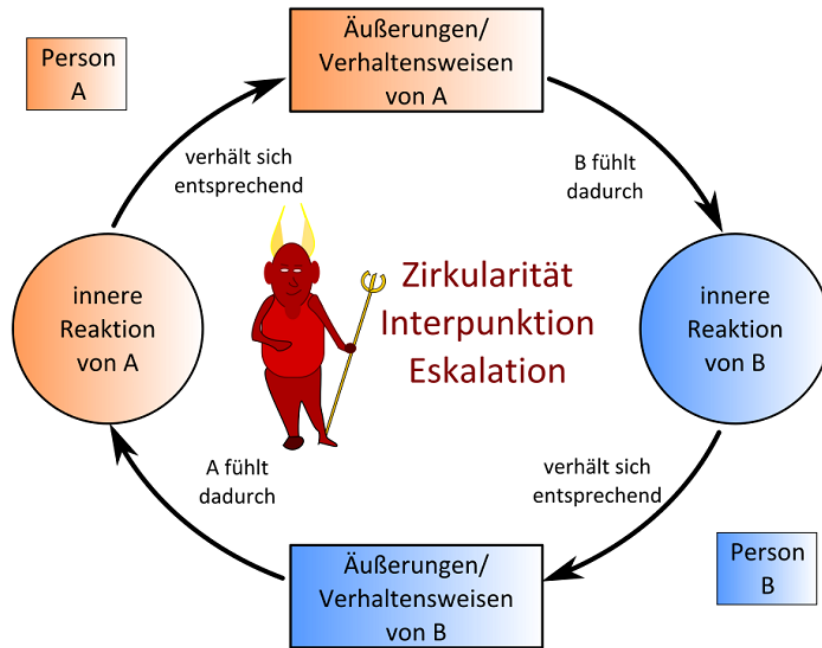


Abb. 2: "Teufelskreis-Schema" aus Aktion und Reaktion (Institut für Lerndienstleistungen (ILD), 2019)

Folgende Gesprächssituation ist denkbar: Die Frau nörgelt. Der Mann zieht sich zurück. Der Mann zieht sich zurück, weil die Frau nörgelt. Die Frau nörgelt, weil der Mann sich zurückzieht. Der Mann zieht sich zurück, weil die Frau nörgelt usw. ...

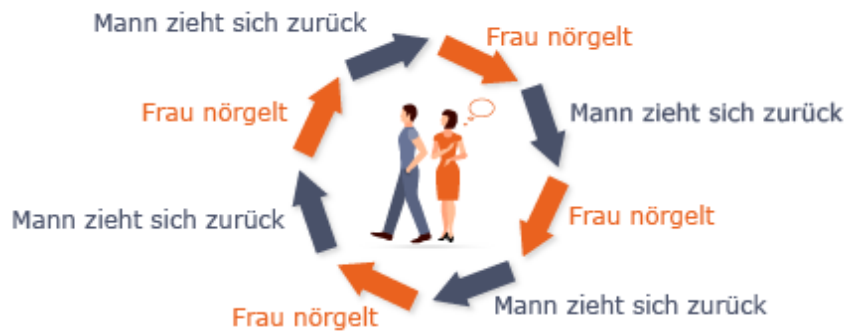


Abb. 3: Beispiel für "Teufelskreis-Schema" (Institut für Lerndienstleistungen (ILD), 2019)

“Deshalb hat man bei Auseinandersetzungen auch so oft das Gefühl, sich im Kreis zu drehen. Ein (Teufels-)Kreis, den man nur selbst durchbrechen kann, in dem man seine eigene Perspektive verändert. Solange man dies von dem anderen erwartet, ändert sich nichts.“<sup>6</sup>

Schnell ließe sich der Kreis durchbrechen: Geht der Mann auf die Frau zu, hört sie auf zu nörgeln. Hört die Frau auf zu nörgeln, geht der Mann auf sie zu.

- Das vierte Axiom sagt aus:

Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Ausführungsarten. Watzlawick definiert die inhaltliche Ebene als „digitale Ebene“. Eine vollständige Kommunikation besteht aus Inhalt und aus Gesten, aus Sprechweise und aus Mimik („analoge Ebene“).

Normalerweise erläutern oder verstärken die analogen Komponenten das Gesprochene. Die Übereinstimmung zwischen verbaler und non-verbaler Information wird als Kongruenz bezeichnet. „Kongruenz überzeugt. Inkongruenz hat keine Überzeugungskraft! Sie erzeugt im

<sup>6</sup> Gesellschaft für Markenkommunikation mbH, 2012.

Kommunikationsmodelle als Basis „Sozialer Kompetenz“ 7

---

Anderen vage unbehagliche Gefühle (...) Unsicherheit führt häufig zu Inkongruenz, die jedoch leicht falsch interpretiert werden kann.“<sup>7</sup>

Oft spiegelt sich die Beziehungsebene (siehe zweites Axiom) in der analogen Ebene wider. Dann stehen die Ebenen „Inhalt – Beziehung“ parallel neben den Ebenen „Digital – Analog“.



Abb. 4: Kommunikation auf analoger und digitaler Ebene (Institut für Lerndienstleistungen (ILD), 2019)

- Das fünfte Axiom stellt schließlich fest:  
Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär, d.h. gleichartig oder sich ergänzend. Bei einer symmetrischen Kommunikation befindet sich eine Beziehung auf Augenhöhe. Bei einer komplementären Kommunikation gibt es einen starken und einen schwachen Partner.  
Eine komplementäre Kommunikation ist bei dem Verhältnis zwischen Lehrling und Meister in einem Handwerksbetrieb oder im klassischen „Lehrer-Schüler-Muster“ zu erwarten. Dass die Kommunikation von einer komplementären in eine symmetrische Form wechseln kann (und

---

<sup>7</sup> Wölbitsch, M., 2008



Abb. 5: Axiome nach Paul Watzlawick (Institut für Lerndienstleistungen (ILD), 2019)



## 2 Kommunikation nach Friedemann Schulz von Thun

Eines der bekanntesten Kommunikationsmodelle, das „Vier-Ohren-Modell“, wurde von Friedemann Schulz von Thun (geb. 1944) geschaffen. Von Thun verweist auf die Vielfalt der Botschaft innerhalb einer Nachricht. Das bedeutet, dass jede Nachricht unter mindestens vier Gesichtspunkten interpretiert werden kann.

Die vier Ebenen einer Nachricht sind:<sup>8</sup>

- **Sachebene:** Auf dieser Ebene geht es um das wörtlich Gesagte. („Wo-rüber informiere ich?“)
- **Appellebene:** Auf dieser Ebene liegt der im Gesagten „verpackte“ Ap-pell. („Zu was will ich den Empfänger veranlassen?“)
- **Selbstoffenbarungsebene:** Auf dieser Ebene erscheint das, was an-hand der Nachricht über den Sprecher deutlich wird. („Was gebe ich von mir selbst kund?“)



Abb. 6: Vier Gesichtspunkte einer Nachricht (Institut für Lerndienstleistungen (ILD), 2019)

<sup>8</sup> Vgl. zu Nachfolgendem: Laurenz, S., 2019.

Die verschiedenen Seiten einer Nachricht führen dazu, dass der Empfänger prinzipiell die freie Auswahl hat, auf welche Seite er reagieren will bzw. mit welchem seiner „vier Ohren“ (Sach-Ohr, Appell-Ohr, Selbstoffenbarungs-Ohr, Beziehungs-Ohr) er die Nachricht des Senders hören will.

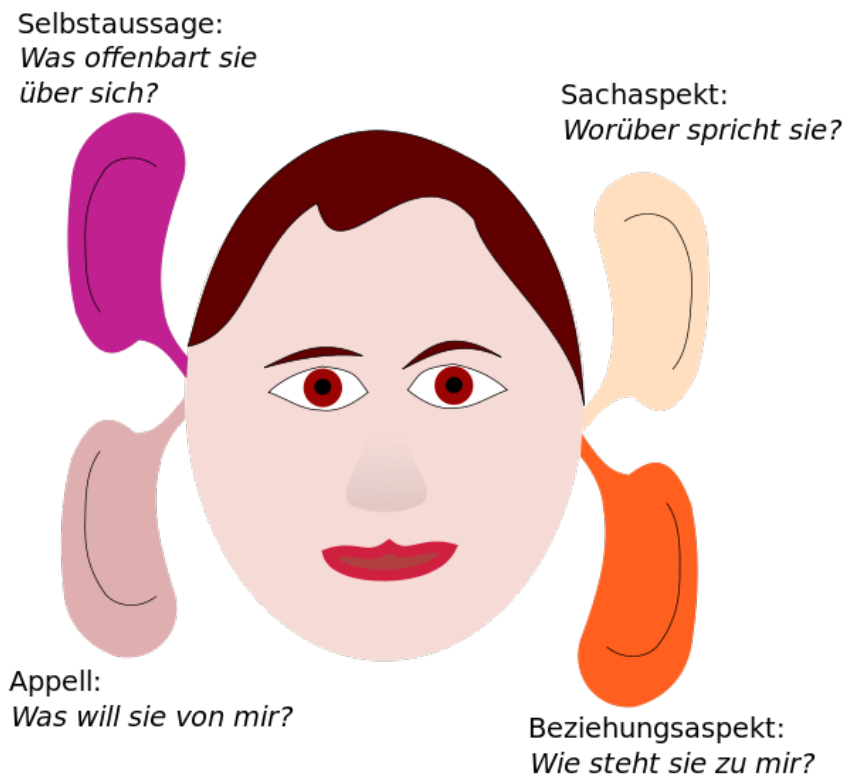


Abb. 7: Sach-, Appell-, Selbstoffenbarungs- und Beziehungs-Ohr  
(Schulz von Thun, F., 1981, S.13 ff.)

Um eine Kommunikation zu beschreiben, die durch ungleiche Verständigung auf den verschiedenen Ebenen gestört wird, schildert Schulz von Thun als Beispiel die folgende Situation:

Ein Mann und eine Frau sitzen beim Abendessen. Der Mann sieht Kapern in der Soße und fragt: „Was ist das Grüne in der Soße?“ Er meint damit auf den verschiedenen Ebenen:

- **Sachebene:** Da ist etwas Grünes.
- **Selbstoffenbarung:** Ich weiß nicht, was es ist.
- **Beziehung:** Du wirst es wissen.
- **Appell:** Sag mir, was es ist!

Die Frau versteht den Mann auf den verschiedenen Ebenen folgendermaßen:

- **Sachebene:** Da ist etwas Grünes.
- **Selbstoffenbarung:** Mir schmeckt das Essen nicht.
- **Beziehung:** Du bist eine miserable Köchin.
- **Appell:** Lass das nächste Mal das Grüne weg!

Die Frau antwortet gereizt: „Mein Gott, wenn es dir hier nicht schmeckt, kannst du ja woanders essen!“<sup>9</sup>

Das Beispiel zeigt in wunderbarer Weise, dass nicht nur der Empfänger mit vier verschiedenen „Ohren“ hört, sondern auch schon der Sender mit vier verschiedenen „Schnäbeln“ spricht.

### 3 Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg

Marshall B. Rosenberg (1934 – 2015) entwickelte in den 1960er Jahren das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) als eine Methode zur Verbesserung des zwischenmenschlichen Miteinanders. Kern seines

---

<sup>9</sup> Schulz von Thun, F., 1981, S.62 f.

Kommunikationsmodells ist es, dass gelungene Kommunikation und dauerhaft friedliche Beziehungen nur bei echtem empathischen Kontakt gelingen können.<sup>10</sup>

Einfühlsames Verstehen (Empathie) bedeutet, den inneren Bezugs- und Werterahmen des anderen – mit seinen emotionalen Komponenten und Bedeutungen – möglichst genau wahrzunehmen.

Ziel ist es, so zu empfinden, als ob man die andere Person wäre, sich jedoch immer der „Als-Ob-Position“ bewusst zu sein. Dies bedeutet, ebenso wieder aus dieser Position entweichen zu können und wieder mit seinem eigenen Ich kongruent zu werden.

Empathie bedeutet<sup>11</sup>

- Mit den Augen des anderen zu sehen.
  
- Mit dem Herzen des anderen zu fühlen.

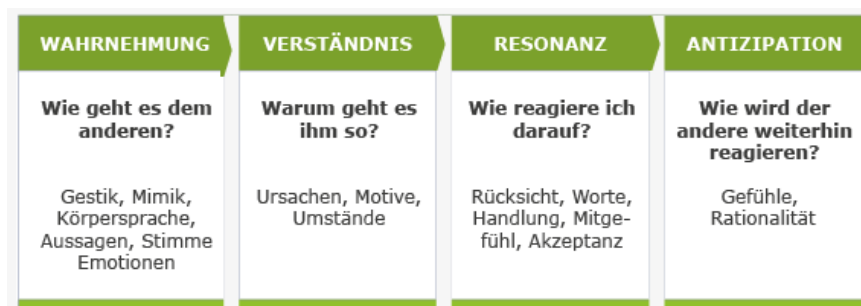


Abb. 8: Die vier Säulen der Empathie (Institut für Lerndienstleistungen (ILD) 2019)

---

<sup>10</sup> Haas, G., o.J.

<sup>11</sup> Vgl. Bückart, D., 2019.

Es lassen sich drei wesentliche Arten der Empathie unterscheiden:

- Bei der **emotionalen Empathie** handelt es sich um die Fähigkeit, sich instinktiv und automatisch in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinzusetzen, mit ihnen mitzufühlen und auf ihre Gefühle angemessen zu reagieren.
- Die **kognitive Empathie** ist die Fähigkeit, „nicht nur die Gefühle, sondern auch die Gedanken, Absichten und Motive anderer Menschen zu verstehen, um auf ihr zukünftiges Verhalten schließen zu können. Dazu gehört auch die Fähigkeit, indirekte oder nonverbale Botschaften (Körpersprache) korrekt zu entschlüsseln.“<sup>12</sup>
- **Soziale Empathie** beschreibt die Fähigkeit, „sich auf Menschen unterschiedlicher Herkunft, Kulturen, Altersgruppen sowie verschiedene Temperamente und Charaktere einstellen zu können.“<sup>13</sup>

Grundlage einer positiven Einstellung zum Gesprächspartner ist eine „unbedingte Wertschätzung“. Dies bedeutet, eine Person ungeachtet der eigenen Bewertung ihrer Verhaltensweise und Aussagen zu respektieren. Der Gesprächspartner wird somit wertgeschätzt, unabhängig davon, wie er sich äußert oder gibt.

Dies setzt die – zugegeben sehr schwierige – Grundeinstellung voraus, dass jedem Verhalten eine positive Absicht zu Grunde liegt, der Gesprächspartner also nicht bewusst verletzen will.

Die Wertschätzung dem anderen gegenüber ändert sich also nicht und ist nicht abhängig davon, ob Gesprächsinhalte und Verhalten von uns begrüßt oder abgelehnt werden. Ziel ist somit eine nicht an Bedingungen geknüpfte Wertschätzung. Voraussetzung hierfür ist eine positive innere Einstellung in dreierlei Richtungen und zwar

- zur eigenen Person
- zum Thema
- zum Gesprächspartner

---

<sup>12</sup> Vgl. Pelz, W., 2018.

<sup>13</sup> Karrierebibel, 2019.

Oft wird die Sprache als Waffe eingesetzt oder vom Empfänger als eine solche empfunden. Kurzfristig mögen diese „Kriegsinstrumente“ ihre Wirkung entfalten, doch langfristig führt ihr Einsatz zu einem Vertrauensverlust.

Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg meint das absolute Gegenteil: Hierbei geht es darum, Inhalte so zum Empfänger zu transportieren, dass Empathie deutlich wird und der andere sich verstanden fühlt. Zugleich ist es das Gebot für den Sender, sich aufrichtig zu zeigen und klar zu sagen, was er von seinem Kommunikationspartner erwünscht.



Abb. 10: Verbindung Aufrichtigkeit und Empathie (Institut für Lerndienstleistungen (ILD), 2019)

Um seine Ideen zu veranschaulichen, führte Marshall Rosenberg das Bild der „Wolf- und Giraffensprache“ ein, das die unterschiedlichen Haltungen und Sprachmuster bildhaft darstellt.

Die Wolfssprache wird von Rosenberg als sog. „Herrschaftssprache“ bezeichnet. Sie stellt Forderungen anstelle von Bitten. Der „böse Wolf“ fühlt sich im Recht und sucht die Schuld bei anderen. „Die Wolfssprache ist meist in unserer Erziehung verankert, da wir lernen, einer Obrigkeit zu gehorchen und somit eine Diagnose über andere zu machen. Sie drückt sich durch Kritik, Strafe, Drohung, Bewertung, Forderung, Manipulation, aber

auch durch Analyse, Interpretation, Komplimente, Lob und Belohnung aus.“<sup>14</sup>

15

„Der Begriff ‚gewaltfrei‘ ist abgeleitet aus dem indischen Sanskrit-Begriff ‚Ahimsa‘, den Mahatma Gandhi (1869 – 1948) benutzte. Ahimsa umfasst dabei mehr als nur gewaltfreien Widerstand oder gewaltfreie Handlungen. Ahimsa bezeichnet eine Lebenseinstellung, die grundsätzlich eine Schädigung und Verletzung anderer vermeidet. Dazu gehört auch die Veränderung der eigenen Gedankenwelt mit möglichen Feindbildern und einer Sprache, die andere für die eigenen Gefühle verantwortlich macht und damit die Eskalation von Konflikten fördert.“<sup>16</sup>

Die Gewaltfreie Kommunikation besteht aus vier Schritten:



Abb. 11: Grobschema der vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation (Institut für Lerndienstleistungen (ILD), 2019)

<sup>14</sup> Landsiedel NLP Training, 2017.

<sup>15</sup> Schmitt, A., 2013.

<sup>16</sup> Basu, A. / Faust, L., 2015, S.9.

- Mit **Schritt 1** ist die Beschreibung einer konkreten Handlung gemeint. Es geht um das objektive Beschreiben des Sachverhalts ohne Bewertung und Schuldzuweisung.
- In **Schritt 2** werden die Gefühle, die durch die Handlung ausgelöst werden, zum Ausdruck gebracht. Es geht um das Befinden ohne Analyse. Am besten gelingt dies mit Ich-Botschaften.
- Durch **Schritt 3** werden die Bedürfnisse formuliert, welche hinter den Gefühlen stehen. Es geht um die Bedürfnisse, die im Mangel sind.
- Mittels **Schritt 4** wird eine Handlung erbeten. Es geht darum, konkret zu formulieren, was vom anderen (oder von sich selbst) erwünscht wird.

„Dank der Methode der GFK kann jeder lernen, effizienter zu kommunizieren. (...) Gerade auch im Beruf spielt die gewaltfreie Kommunikation eine wichtige Rolle. Einerseits ist gute, weil positive Gesprächsführung mit viel Empathie der Schlüssel zum Erfolg, wenn es um den Kunden oder um Abschlüsse mit Geschäftspartnern geht. Aber auch das Klima innerhalb eines Unternehmens trägt maßgeblich zum Erfolg bei. Motivierte, zufriedene Mitarbeiter sind die beste Basis. Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass viele Arbeitgeber und Unternehmen Seminare, Weiterbildungen und Fortbildungen rund um die gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg anbieten.“<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Axodo, 2016.



**Quellenverzeichnis:**

- AXODO GmbH (2016):** Heiße und kalte Konflikte: Merkmale und Unterschiede, <https://www.soft-skills.com/heisse-und-kalte-konflikte/>, Zugriff: 02.04.2019.
- Basu, A. / Faust, L. (2015):** Gewaltfreie Kommunikation, 3. Auflage, Freiburg 2015.
- Bender, S. (2015):** Die Axiome nach Paul Watzlawick, <https://www.paul-watzlawick.de/axiome.html>, Zugriff: 19.08.2018.
- Bückart, D. (2019):** Gutzitiert: Alfred Adler über Gefühle, [https://www.gutzitiert.de/zitat\\_autor\\_alfred\\_adler\\_thema\\_gemeinschaft\\_zitat\\_24899.html](https://www.gutzitiert.de/zitat_autor_alfred_adler_thema_gemeinschaft_zitat_24899.html), Zugriff: 19.03.2019.
- Gesellschaft für Markenkommunikation (2012):** „Wenn die Lösung das Problem ist“. – Der Kommunikations-Papst Paul Watzlawick, <https://stiehlover.com/agenturblog/wenn-die-loesung-das-problem-ist-der-kommunikations-papst-paul-watzlawick/>, Zugriff: 19.08.2018.
- Haas, G. (o.J.):** Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg, [https://www.gudrun-haas.de/mediapool/143/1432099/data/ArtikelGudrun\\_1\\_.pdf](https://www.gudrun-haas.de/mediapool/143/1432099/data/ArtikelGudrun_1_.pdf), Zugriff: 18.03.2019.
- Karrierebibel.de (2019):** Empathie: Machen Sie den Mitgefühl-Test!, <https://karrierebibel.de/empathie/>, Zugriff: 27.08.18.
- Landsiedel NLP Training (2017):** Wolfssprache und Giraffensprache Rosenbergs neues Sprachbild, <https://www.landsiedel-seminare.de/wissen/gfk/wolfssprache-und-giraffensprache-gfk.html>, Zugriff: 27.08.2018.
- Laurenz, S. (2019):** Kommunikationstraining: Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun), <https://wirksam-kommunizieren.de/kommunikationstraining-vier-seiten-modell-schulz-von-thun/>, Zugriff: 02.04.2019.
- Pelz, W. (o.J.):** Empathie: Menschen und Gruppen (Teams) besser verstehen, <https://www.managementkompetenzen.de/empathie.html>, Zugriff: 10.04.2019.

**Schmitt, A. (2013):** Von Wölfen und Giraffen: Gewaltfreie Kommunikation, <https://blog.heiligenfeld.de/von-wlfen-und-giraffen-gewaltfreie-kommunikation/>, Zugriff: 27.08.2018.

**Schulz von Thun, F. (1981):** Miteinander Reden, Reinbeck bei Hamburg 1981.

**Wölbitsch, M. (2008):** Grundlagen der Kommunikation, [http://www.lkhr.at/redaktion/uploads/files/1aac9d8c587fc19de8009e3424ab558/kommunikation\\_senecura.pdf](http://www.lkhr.at/redaktion/uploads/files/1aac9d8c587fc19de8009e3424ab558/kommunikation_senecura.pdf), Zugriff: 19.08.2018.