

Respektvoll und sachlich kommunizieren

Unser Menschenbild prägt, wie wir kommunizieren. Da zwischenmenschlicher Austausch dynamisch und kaum planbar ist, bieten etablierte psychologische Ansätze ein wichtiges Rüstzeug: Sie schärfen das Selbstbild und machen alltägliche Gespräche bewusster. In hitzigen Momenten helfen sie, gezielt zu moderieren.

Text: Urs Rüttimann



In der Kommunikation mit anderen Menschen zeigen wir immer auch unsere Grundhaltungen und Lebenspositionen. Je besser wir uns selbst kennen, desto klarer können wir uns verständigen und selbst in einem Konfliktgespräch überlegt nach einer Lösung suchen. Doch jeder kennt auch dies: In der gesprochenen Sprache ist schnell einmal etwas gesagt, und das Gegenüber fühlt sich missverstanden oder gar verletzt. Sich aus dem Konflikt hinauszumanövrieren, wird schwierig, weil nun oft auch alte Geschichten getriggert werden. Das heisst: Im Unterbewusstsein gespeicherte Erfahrungen aus der Kindheit werden aktiviert und bestimmen den weiteren Austausch. Wenn keiner der Beteiligten die Übersicht behält und souverän das Gespräch auf eine sachliche Ebene lenkt, droht das Gespräch zu eskalieren. Schwierige Situationen bedeuten Stress – dann noch die richtigen Worte und Sätze zu formulieren, ist anspruchsvoll.

Wie schwierige Gespräche im Berufsleben (oder im Privaten) geführt werden, vermittelt der Kurs «Grundlagen gelingender Kommunikation» von «Bau und Wissen». Diese Organisation bietet Weiterbildung für die Baubranche an. Der Kurs fokussiert die gesprochene Sprache: Warum sagt jemand dies oder das? Oder: Wieso reagiere ich so und nicht anders? «Worte haben eine grosse Wirkung», sagt der Wirtschaftspsychologe und Betriebsökonom Christian Grütter, der den Kurs geleitet hat. «Aussagen sind kongruent mit dem Innenleben eines Menschen.» In der Kommunikationspsychologie sind verschiedene Modelle entwickelt worden, die erklären, wie Menschen miteinander reden. Die nonverbale Kommunikation

über Körperhaltung, Mimik und Gestik wäre ein weiteres, hochkomplexes Thema. In dieser Weiterbildung wurde es jedoch bewusst nicht einbezogen.

Unvermeidliche Missverständnisse

Ein Gespräch verläuft spontan und ist nur teilweise planbar. Den Einstieg kann und soll man vorbereiten, doch die weitere Gesprächssituation, die immer auch von Missverständnissen oder sogar manipulativen Spielen bestimmt wird, ist nur hypothetisch vorhersehbar. «Kommunikation funktioniert normalerweise nie, ausser zufällig», hält dazu plakativ das Wiio-Konzept des gleichnamigen finnischen Kommunikationsforschers fest. Missverständnisse sind dabei die Regel und nicht die Ausnahme. «Doch immerhin kann die Kommunikationspsychologie Missverständnisse reduzieren oder helfen, diese zu verstehen», fügt

Grütter hinzu. Das Sender-Empfänger-Modell veranschaulicht dies: Eine Person will ihrem Gegenüber eine Botschaft mitteilen und packt diese in Worte. Doch was hört das Gegenüber, und wie deutet es die Botschaft? Je nach Interpretation nimmt das Gespräch seinen Verlauf. Die weiteren Gedanken werden dann nicht sorgfältig abgewogen, sondern während des Redens strukturiert. Sie klären sich beim Sprechen. Neurowissenschaftlerin Franca Parianen hält dazu fest: «Wie soll ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage?» Selbstgespräche zu führen ist für das Selbstmanagement deshalb höchst effizient.

Wie klar gelingt es mir, mich mit meinen Worten mitzuteilen? Dies ist die zweite Hürde, die genommen werden muss. Meine Aussagen können im Gespräch Verständnis schaffen oder Störungen verursachen. Beispielsweise setzt ein Austausch über

Je nach aktueller Stimmung reagiert und spricht ein Mensch anders. Foto: Shutterstock/Jo Ana



Haltung der Unterlegenheit und Unsicherheit -/+	Haltung des gegenseitigen Respekts +/+
Haltung der Verzweiflung und der Hoffnungslosigkeit -/-	Haltung der Überlegenheit und des Ärgers +/-

Die vier in uns verankerten Grundhaltungen können in einem Gespräch zum Tragen kommen.

+/+ HALTUNG DES GEGENSEITIGEN RESPEKTS: Ich bin okay und du bist okay. Meine Bedürfnisse sind mir wichtig und ich halte an ihnen fest. Möglicherweise finde ich dein Verhalten zwar seltsam und deine Argumente teile ich nicht, doch ich respektiere dich als Mensch und nehme auch deine Bedürfnisse ernst. Konflikte werden lösungsorientiert und auf Augenhöhe bearbeitet und führen zu Ergebnissen, die für beide Seiten vorteilhaft sind.

+/- HALTUNG DER ÜBERLEGENHEIT UND DES ÄRGERS: Ich bin okay und du bist nicht okay. Nur meine Einschätzung und meine Bedürfnisse gelten. Oft wird diese Position mit Überlegenheit, Arroganz oder Abwertung des andern untermauert. Menschen in dieser Haltung neigen dazu, Gesprächsteilnehmer zu dominieren, zu belehren, zu beschuldigen und zu verletzen. Ihre Ziele erreichen sie oft auf Kosten anderer.

-/+ HALTUNG DER UNTERLEGENHEIT UND UNSICHERHEIT: Ich bin nicht okay und du bist okay. Ein geringes Selbstwertgefühl führt zu Unterordnung. Die eigenen Bedürfnisse werden zurückgesteckt und Konflikte vermieden, weil ich mich den anderen gegenüber unterlegen und hilflos fühle. Begleitet ist diese Position durch Unterwürfigkeit und Rückzug. Das Gegenüber zeigt zunehmend weniger Respekt, weil Personen mit einer solchen Haltung alles mit sich machen lassen. Niemand weiss, wo sie stehen und wie sie denken.

-/- HALTUNG DER VERZWEIFLUNG UND DER HOFFNUNGSLOSIGKEIT: Ich bin nicht okay und du bist nicht okay. Resignation und Verzweiflung wiegen schwer. Es besteht weder Vertrauen in die eigene Person noch in die anderen. Eine solche Ausweglosigkeit ist eher eine Ausnahmesituation, ausgelöst durch eine persönliche Krise, beispielsweise ein Todesfall, eine Trennung oder der Verlust des Jobs. Meistens ist eine solche Phase zeitlich begrenzt, doch bei einzelnen Menschen entspricht die Haltung ihrem tief verankerten Lebensgefühl.

Reflexion und Training des Mindsets

Würde es den Menschen gelingen, immer aus einer «Haltung des gegenseitigen Respekts» zu handeln, dann ginge es der Welt deutlich besser. Doch dies ist eine Illusion, denn viele Menschen tun sich schwer, ihre «existenziellen Grundhaltungen» zu ändern. In einer verbalen Auseinandersetzung machen Gesprächsteilnehmer mit einer «+/- Haltung» haltlose Vorwürfe, werten ihr Gegenüber ab und stellen dessen Kompetenzen in Abrede. Menschen mit einer «-/+ Haltung» hingegen suchen, falls etwas schief läuft, die Fehler nur bei sich und haben mit sich selbst. Solche Verhaltensmuster zu ändern, bedeutet Arbeit an sich selbst. «Sobald ich bemerke, dass ich gestresst bin und in ein negatives Verhalten hineinrutsche, muss ich versuchen, möglichst schnell eine konstruktive Haltung zurückzugewinnen», empfiehlt Grütter. «Erst dann wird der Weg wieder frei für ein lösungsorientiertes Gespräch.» Kommen in einer solchen Stresssituation Ärger oder Selbstzweifel auf, hilft beispielsweise das Kreuzen der Finger, um ein neues Verhalten einzuüben.

Die beschriebenen Grundhaltungen beeinflussen auch die Wortwahl. «Leider musste ich feststellen...» kommt beim Gegenüber schlecht an, weil «Leid» im Gegensatz zu «Freude» negative Gedanken und Gefühle auslöst. «Scharfmacher in einer übersicheren Sprache» sind gemäss dem

Kommunikationspsychologen «immer», «alle» und «nie». Je nach Gegenüber wecken diese Absolutismen Widerstand. «Du musst...!» ist ein Befehl von oben herab, der je nach Sensibilität mit Rebellion gekontert wird. «Aber...» ist ein Unwort, weil damit das im Hauptsatz Gesagte besserwissend abgewertet oder ausgehebelt wird. Demgegenüber entspricht «Meine Sicht ist...» oder eine Verbindung der ersten Aussage mit einem «und...» einer Diskussion auf Augenhöhe.

Mit einem «Warum...?» stelle ich die Aussage von meinem Gegenüber infrage: Je nach Kontext klingt wertend oder sogar vorwurfsvoll mit, wieso jemand so und nicht anders gehandelt hat. Die Frage stellen, aber ohne «Warum...», kommt sachlich rüber. Ein häufig gebrauchtes Unwort ist «schnell». Je nach Situation beschleunigt es unnötig bereits vorliegenden Stress. Oft wird es fälschlich für zeitlich «kurz» verwendet, denn «schnell» beschreibt die Geschwindigkeit.

Keine Phrasen und Floskeln

Worthülsen und Weichspüler werden tendenziell eher aus einer «-/+ Haltung» benutzt. Zu den beliebten Wörtern gehört «eigentlich», das einer Aussage die Klarheit nimmt oder eine Einschränkung andeutet: Was genau bedeutet beispielsweise in einem Mitarbeitergespräch «Ich bin eigentlich zufrieden mit deiner Leistung»? Schweizerische Angewohnheiten sind «man sollte, könnte, müsste...» oder «wir sollten, könnten, müssten». Die gemachte Aufforderung soll nicht unhöflich wirken. «Ein bisschen», «im Prinzip» und «vielleicht» wirken unpräzise und sollen nur sparsam verwendet werden, weil damit eine Aussage an Wirkung verliert. «Ich probiere es» oder «ich versuche es» schwächt eine Ansage ebenfalls ab.

Wer an seiner Sprache schrauben will, soll bedenken: «Zuerst kommt die Haltung, ihr folgt die Wortwahl», so Grütter. Will sich jemand bestimmte Wörter abgewöhnen, schreibt er sie am besten auf Post-it-Zettel und klebt diese an gut sichtbare Orte. Nun beginnt er im täglichen Gespräch bei seinen Aussagen solche Wörter herauszuhören und sie in Gedanken zu korrigieren. Mit diesem inneren Dialog wird es ihm mittelfristig gelingen, Scharfmacher und Weichspüler aus dem persönlichen Vokabular zu entfernen. Nach Einschätzung von Grütter ist dies vermutlich der einzige Weg, solche Wörter – mit viel Übung – vermeiden zu lernen.

Weiterführende Literatur

- **Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte.** Herausgegeben von Friedemann Schulz von Thun, Johannes Ruppel und Roswitha Stratmann
- **Das konstruktive Gespräch. Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse.** Manfred Gührs und Claus Nowak



Die innere Stimmung steuert unbewusst auch das Gespräch. Foto: Shutterstock / Mentalmind

Persönlichkeit und Ich-Zustände

Vernünftiges Handeln im Berufsalltag scheitert oft am eigenen Nervenkostüm. Die Transaktionsanalyse macht verständlich, warum wir in bestimmten Situationen reflexartig reagieren. Das Modell zeigt auf, wie frühe Prägungen unsere Kommunikationsmuster steuern, und liefert konkrete Werkzeuge für bewusstes Verhalten und Sprechen im Hier und Jetzt. Text: Urs Rüttimann

Aus neurobiologischer Sicht ermöglicht der sogenannte Neokortex im Gehirn vernünftiges Denken auf der Basis von Informationsbeschaffung, Fakten und Erfahrungswerten. Der Mensch verhält sich aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur und der Grundhaltung jedoch nicht immer vernünftig. Dazu stellt sich die Frage: Woher stammt mein Verhalten? Die Transaktionsanalyse des Psychiaters Eric Berne befasst sich mit diesem Phänomen. Sie unterscheidet zwischen

verschiedenen «Ich-Zuständen», die in bestimmten Momenten unser Denken, Fühlen, Verhalten und Sprechen bestimmen:

Das ERWACHSENEN-ICH ordnet die Wahrnehmung in einer aktuellen Situation rational, sachlich und lösungsorientiert. Dieser Persönlichkeitsanteil verschafft sich im Hier und Jetzt mit allen W-Fragen faktenbasierte Informationen und analysiert sie hinsichtlich einer angemessenen und differenzierten Reaktion. Die Kommunikation verläuft

ruhig, selbstbewusst und sachbezogen, das Verhalten ist nachdenklich, aufgeschlossen, entspannt und kooperativ. Das Handeln im Erwachsenen-ICH entwickelt sich allmählich im Verlauf der Kindheit und entfaltet sich lebenslang. Es steht für Weisheit und Lebenserfahrung. «Wie ich jetzt denke» (Logik, Realitätscheck) ist die Kurzformel für das Erwachsenen-ICH.

Das KIND-ICH wird durch ein Erlebnis, eine Bemerkung, das Aussehen einer Person

Anzeige



**Folien-
Gewächshäuser**

**Venlo, Cabrio, Rund-
bogen, Schattenhallen**

GYSI
BERGLAS AG

DAS GEWÄCHSHAUS
www.gysiberglas.ch

oder in einer speziellen Umgebung wieder aktiviert. In einer aktuellen Situation triggern plötzlich verinnerlichte Denk- und Verhaltensweisen sowie Gefühle aus der Kindheit und wirken unbewusst auf das Sprechen, Fühlen und Verhalten ein. «Wie ich früher war» (Gefühle, Spontaneität) ist die Kurzformel für das Kind-Ich: Drei Ausdrucksformen sind möglich:

- Das FREIE KIND-ICH ist spontan, verspielt, neugierig und voller Energie. Es spricht oft mit Superlativen und Modewörtern, verhält sich unbekümmert und witzig oder auch egoistisch, manipulativ und schamlos. Sinnbild dafür ist Pippi Langstrumpf.
- Das ANGEPASSTE KIND-ICH verhält sich folgsam, brav, unauffällig, unsicher oder schüchtern. Am liebsten möchte es gar nicht angesprochen werden, und wenn dies geschieht, dann schmolzt es, zieht sich zurück oder klagt, weil es sich immer auf der Verliererseite sieht.
- Demgegenüber geht das REBELLISCHE KIND auf Konfrontation und nimmt eine trotzige, widerspenstige Haltung ein. Die Sprechweise ist vorwurfsvoll, angriffig, sarkastisch, oft kommt es zu Schuldzuweisungen und Pauschalisierungen. Der Tonfall ist laut, aggressiv und beleidigend.
- Das ELTERN-ICH als weiterer Persönlichkeitsanteil umfasst in der Transaktionsanalyse alle Verhaltensweisen, Normen und Einstellungen, die wir von unseren Eltern übernommen haben beziehungsweise uns in der Kindheit aneigneten oder uns auch autoritär und laut eingetrichtert wurden. Je nach Erlebnis und Situation werden sie quasi als unsere innere moralische Instanz reaktiviert und steuern so das Verhalten und die Kommunikation. In manchen Situationen kann dies hilfreich sein, doch auch schlechte oder überholte Erziehung kann getriggert werden und unsere Haltung und Sprechweise beeinflussen. Gut ist, wenn das Erwachsenen-Ich das Eltern-Ich sporadisch überprüft. «Wie meine Eltern waren» (Regeln, Fürsorge) ist die Kurzformel für das Eltern-Ich. Zwei Ausdrucksformen sind möglich:
- Das KRITISCHE, ORIENTIERENDE ELTERN-ICH bezieht sich auf in der Kindheit erlebte Zurechtweisung und Schelte mit möglicherweise nachfolgender Strafe. In vielen Fällen war dies notwendig, um Grenzen zu setzen, doch je nach Eltern oder anderen Bezugspersonen erleben Kinder auch Intoleranz, Wut und Abwertung. Manche Leute haben Vorwürfe wie «Das macht man nicht», «Sei nicht so faul», «Immer machst du dieselben Fehler» oder «Dein Verhalten ist lächerlich» verinnerlicht und agieren nun selbst so im Erwach-

senenleben. Im Positiven wirkt dieser Persönlichkeitsanteil unterstützend bei der Orientierung und der Einhaltung von Werten und Regeln. Negativ führt er zu einer dogmatischen, autoritären, abwertenden oder sogar despotischen Haltung. Alles und alle werden dann kontrollieren, Zucht und Ordnung ist das oberste Gebot.

- Das FÜRSORGLICHE ELTERN-ICH bringt zum Ausdruck, wie liebevoll, beschützend und hilfsbereit die Eltern oder andere Bezugspersonen zu einem Kind gewesen sind. Auch Trost sowie Ermutigung und Unterstützung in schwierigen Situationen wirken prägend. Auf der negativen Seite kann dieses Verhalten in Bevormundung kippen und die Entwicklung zu einer eigenständigen Persönlichkeit hemmen. Menschen, die eine solche Kindheit erlebt haben, verhalten sich selbst verständnisvoll und hilfsbereit. Sie können eine Person, die Leid erfahren hat, trösten und in die Arme nehmen. Im Negativen verhalten sie sich bemutternd und übervorsorglich, muten ändern nur wenig zu. Sie treten als Retter auf und übernehmen die volle Verantwortung für ihr Gegenüber.

Wie denke und handle ich im Moment?

In einem Gespräch kann man die Transaktionsanalyse für einen «Zustands-Check» nutzen. Ich kann gedanklich innehalten und mich fragen, in welchem Ich-Zustand ich gerade reagiere. Durchatmen und sachlich nachfragen, was das Ziel des Gesprächs ist, aktiviert wieder mein Erwachsenen-Ich und führt zurück auf die Sachebene. Handelt und spricht mein Gegenüber auch im Erwachsenen-Ich, bleibt die Situation konfliktarm. Die Aussichten, beispielsweise eine Zusammenarbeit zu planen oder Probleme zu lösen, sind intakt, ausser die Standpunkte bleiben zu verschieden.

Zum Beispiel: Im Verlauf eines Gesprächs wird mein Gegenüber aus irgendeinem

Grund vom Erwachsene-Ich ins kritischen Eltern-Ich katapultiert und greift mich vorwurfsvoll an. Für mich ist es wichtig, dies möglichst früh zu erkennen. Dasselbe gilt für einen Kunden, der am Telefon polternd reklamiert und mich wütend zurechtweist. Wer achtsam ist, wird erfassen, dass der Kunde im kritischen Eltern-Ich agiert. Wenn ich mich aber angegriffen fühle und im Reflex scharf Paroli biete und entgegne «Du hast mir gar nichts vorzuschreiben», reagiere ich komplementär als rebellisches Kind. Besser jedoch wäre gewesen, im Erwachsenen-Ich zu bleiben. Beispielsweise hätte ich antworten können: «Erklären Sie mir bitte das Problem genauer, dann suchen wir gemeinsam eine Lösung.» Eine andere Situation: In einem Mitarbeitergespräch jammert mein Gegenüber. Ich wechsle bewusst nicht ins fürsorgliche Eltern-Ich, sondern bleibe im Erwachsenen-Ich. Meine Frage: «Was kannst du in einem ersten Schritt tun, damit es dir wieder besser geht?

Die Beispiele zeigen: Wenn das Verhalten oder die Sprechweise meines Gegenübers nicht mehr im Erwachsenen-Ich erfolgt, kann ich gezielt reagieren und wieder auf ein sachliches Gespräch zurückführen. Mit dem freien Kind-Ich kann ich zudem bewusst zu einer Konfliktlösung beitragen, ein Brainstorming beleben oder in der Freizeit eine lockere Stimmung erzeugen. Handeln und reden in diesem Modus weckt die Kreativität und Spontaneität.

Mit Geduld und Übung lerne ich, im Gespräch die dazu erforderliche analytische Distanz zu wahren und solche «Transaktionen» auszuführen.

«Bau und Wissen» bietet Weiterbildung für die Baubranche an, darunter auch Kurse im Bereich Kommunikation.



Christian Grütter ist Wirtschaftspsychologe und Betriebsökonom. Der Mitbegründer und Partner der Firma Wellenreiter berät Unternehmen und Einzelpersonen. Foto: zVg