

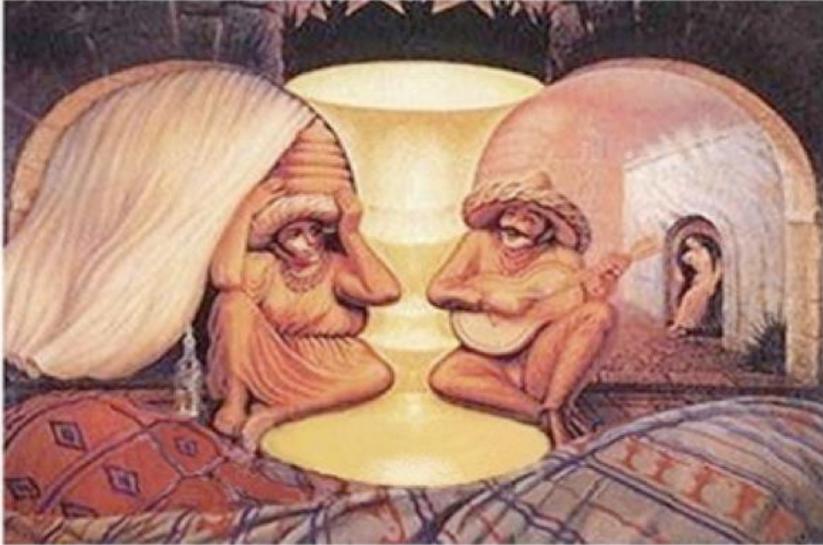
# Herzlich Willkommen

Vom effektiven Konfliktmanagement hin zu tragfähigen Beziehungen - eine Möglichkeit, eigene Erwartungen und Grenzen zu erkennen!



Andrea Egger  
Psychologin  
Allgemein beeidete und gerichtlich zertifizierte Sachverständige

# Unterschiedliche Wahrnehmung

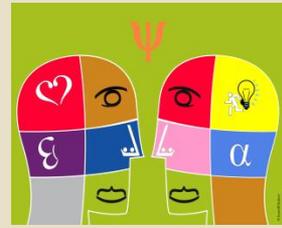


# F. Schulz von Thun



- Deutscher Psychologe
- Werk: Miteinander reden
- Zwischenmenschliche Kommunikation
- 2007: Gründung des Schulz von Thun Instituts für Kommunikation

# Das Kommunikationsquadrat



Das **Vier-Seiten-Modell** (auch Kommunikationsquadrat oder Vier-Ohren-Modell) ist ein Kommunikationsmodell von Schulz von Thun.

Kombiniert das Postulat nach Watzlawick (Inhalt- und Beziehungsaspekt) und die 3 Seiten des Organon Modells von Karl Bühler (Sache, Sender, Appell)

Nach diesem Modell enthält jede Nachricht 4 Botschaften:

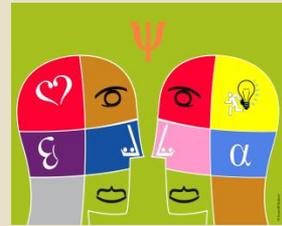
Sache (Sachinhalt)

Selbstkundgabe (Selbstverständnis, Motive, Werte, Emotionen)

Beziehung (wie steht der Sender zum Empfänger)

Appell (beinhaltet einen Wunsch, Handlungsaufforderung)

# Watzlawick, Paul



---

Man kann nicht nicht kommunizieren!  
wir kommunizieren also auch nonverbal und unbewusst  
(Metakommunikatives Axiom).

Inhalt und Beziehung:

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei  
Letzterer Ersteren bestimmt!

Kommunikation gelingt, wenn Einigkeit über beide Aspekte herrscht  
(double bind)

Interpunktion:

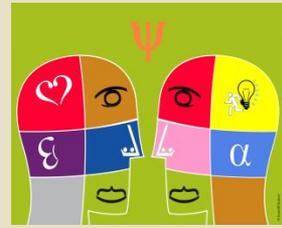
Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der  
Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.

Digital (Sache) und analog (Beziehung):

Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten

Symmetrisch oder komplementär

# Die Sachebene / Sachinhalt



**Auf der Sachebene vermittelt der Sender der Nachricht Daten, Fakten und Sachverhalte.**

Aufgabe des Senders ist es, diese Informationen klar und verständlich zu senden.

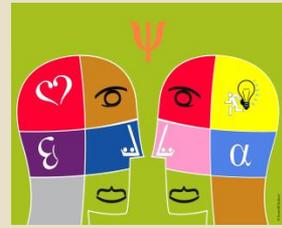
Mit dem Sachohr prüft der Empfänger, ob die Sachbotschaft die Kriterien

- der Wahrheit (wahr/unwahr)
- der Relevanz (von Belang/belanglos) und
- der Hinlänglichkeit (ausreichend/ergänzungsbedürftig)

erfüllt.

In einem eingespielten Team ist die Sachebene meist klar und bedarf nur weniger Worte!

# Die Selbstkundgabe



## Was ich von mir selbst kundgebe:

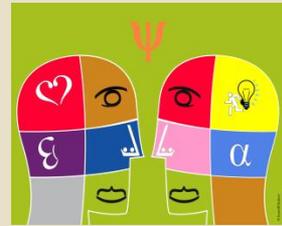
In jeder Nachricht steckt auch Information über die Person des Senders.

Diese Botschaft besteht aus einer bewussten, gewollten Selbstdarstellung und gleichzeitig aus einer unfreiwilligen dem Sender nicht bewussten Selbstenthüllung (Johari Fenster).

Jede Nachricht wird somit zu einer Information über die Persönlichkeit des Senders!

Das Selbstoffenbarungsohr des Empfängers lauscht, welche Informationen über den Sender in der Nachricht enthalten sind (**Ich-Botschaften**).

# Die Beziehungsebene



## **Was ich von dir halte (Du-Botschaften) und wie wir zueinander stehen (Wir-Botschaften):**

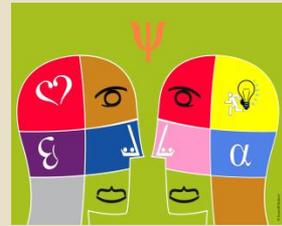
Je nachdem wie der Sender den Empfänger anspricht (Art der Formulierung, Körpersprache, Tonfall, etc.) drückt er

- Wertschätzung,
  - Respekt,
  - Wohlwollen,
- Gleichgültigkeit,
- Verachtung o.ä.

aus.

Je nachdem welche Botschaft im Beziehungsohr ankommt, fühlt sich der Empfänger entweder akzeptiert oder herabgesetzt, respektiert oder bevormundet.

# Der Appell



## Wozu ich dich veranlassen möchte:

Wer sich äußert, will auch etwas bewirken!

Die Appellbotschaft soll den Empfänger veranlassen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen.

Der Versuch, Einfluss zu nehmen, kann mehr oder weniger offen (Bitte) bzw. verdeckt (Manipulation) sein.

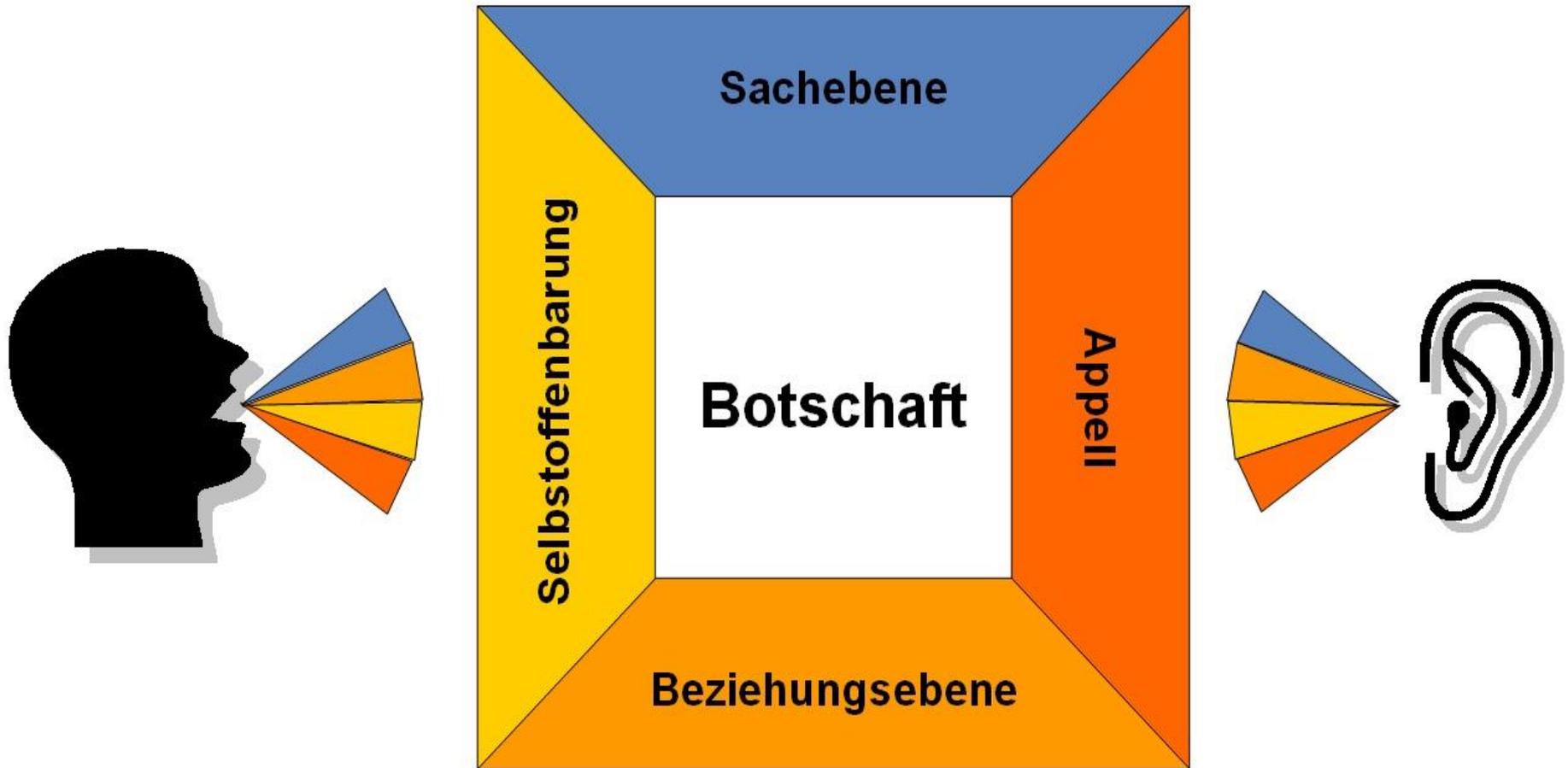
Auf dem Appellohr fragt sich der Empfänger: „Was soll ich jetzt denken, machen oder fühlen?“

Z.B.:

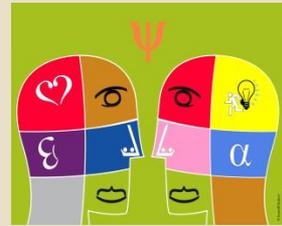
„Mama! Die Schuhe....“  
„Ja, bin gleich da und ziehe sie dir an!“

# Das Vier-Ohren-Modell

(von Friedemann Schulz von Thun)



# Beispiel



---

## **Sender: da ist etwas Grünes in der Suppe!**

Sachebene: Ich sehe etwas Grünes.

Selbstoffenbarung: Ich weiß nicht, was es ist.

Beziehung: Du wirst es wissen.

Appell: Sag mir bitte, was es ist!

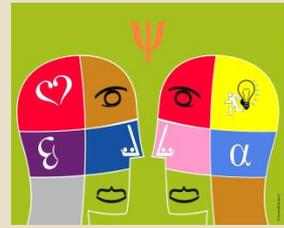
## **Empfänger versteht: da ist etwas Grünes in der Suppe!**

Sachebene: Er sieht etwas Grünes.

Selbstoffenbarung: Ihm schmeckt das Essen nicht.

Beziehung: Er hält mich für eine schlechte Köchin.

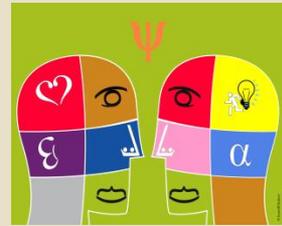
Appell: Ich soll künftig nur noch kochen, was er mag!



---

Du, die Ampel ist grün!

# Stile, Werte, Persönlichkeit



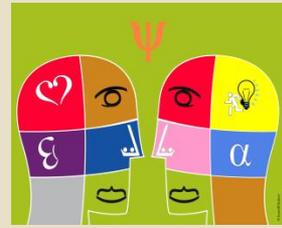
*Der Sender spricht mit „4 Schnäbeln“ –  
der Empfänger hört mit „4 Ohren“*

Menschen sind verschieden, in der Art, wie sie miteinander reden und den Kontakt zu ihnen gestalten

## **8 Kommunikationsstile:**

bedürftig abhängig  
helfend  
selbstlos  
aggressiv – entwertend  
sich beweisend  
bestimmend – kontrollierend  
sich distanzierend  
mittelungsfreudig - dramatisierend

# Das „Innere Team“



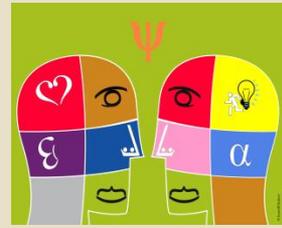
---

**„Mehrere Seelen in einer Brust“**

**Melden sich vor, während und nachdem wir sprechen!  
Innere Pluralität ist menschlich und wertvoll!**

**Wichtig ist das „innere Betriebsklima“ und  
eine gute Gesprächsleitung**

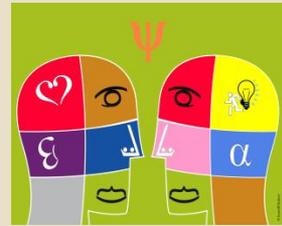
# Killerphrasen der Gesprächsführung



Was läuft bei vielen Gesprächen schief?

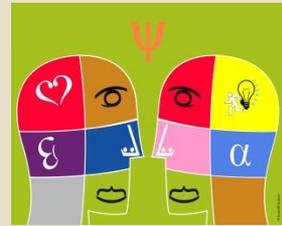


# Die Killerphrasen der Gesprächsführung



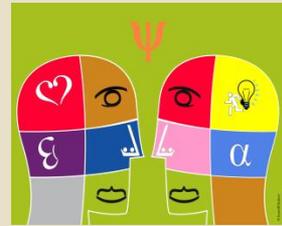
1. Befehlen
2. Überreden
3. Warnen und Drohen
4. Vorwürfe machen
5. Bewerten
6. Herunterspielen (Bagatellisieren)
7. Nicht ernst nehmen, ironisieren und verspotten
8. Lebensweisheiten (Sonderform des Nicht-Ernst-Nehmens)
9. Von sich reden
10. Ausfragen
11. Vorschläge/ Lösungen anbieten

# Die 10 Basisfertigkeiten der Gesprächsführung



1. Formulieren von Ich-Botschaften
2. Zusammenfassen
3. Offene Fragen stellen
4. Konkretisieren
5. Widerspiegeln
6. Paraphrasieren
7. Trennung von Wahrnehmung und Interpretation
8. Konstruktiv Feedback geben
9. Positive Wertschätzung
10. Empathie und Echtheit

# Formulieren von ICH-Botschaften



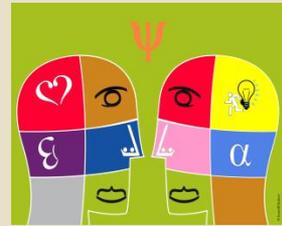
## „DU-Botschaften“

- Bsp. „Nie redest du mit mir!“
- Werden vom Empfänger oft als Herabsetzung oder Ablehnung empfunden
- Sie können Widerstand und Groll provozieren anstatt Bereitschaft für Veränderung.

## Besser: „ICH-Botschaften“

- Gefühle, Wünsche und Einstellungen in der ICH-Form ausdrücken!
- Bsp. „Ich bin sehr traurig darüber, dass wir nicht mehr so gut miteinander reden können.“

# Zusammenfassen



Beim Zusammenfassen sollten **Kernaspekte des Gesagten in eigenen Worten wiederholt** werden!

Auswahl nach Wichtigkeit:

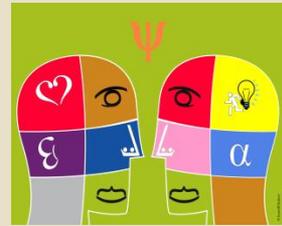
- Was hat der Sprecher besonders betont?
- Hat er im Zusammenhang mit dem Thema Gefühle geäußert?

Ziele:

- Gespräch strukturieren
- Signalisieren von Interesse
- Eigenes Verständnis prüfen
- dem Sprecher Gelegenheit geben, sich zu sammeln
- Möglichkeit für Korrekturen und Ergänzungen schaffen
- Zeit, über mögliche Reaktionen nachzudenken

# Offene Fragen stellen

---



Geschlossene Fragen lassen sich mit JA/NEIN bzw. in Kurzform beantworten.

Sie veranlassen den Empfänger kaum dazu, sich zu öffnen, können suggestiv wirken und zwingen den Sender, sich schnell neue Fragen einfallen zu lassen.

Offene Fragen dienen:

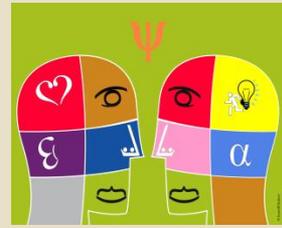
- der Öffnung des Empfängers
- erleichtern den Fortgang des Gesprächs und
- dienen der Vertiefung

Worüber wollen Sie mit mir sprechen?

Wie äußern sich Ihre persönlichen Schwierigkeiten?

Womit würden Sie Ihre Befürchtungen begründen?

# Konkretisieren



## Konkretisieren:

= Präzisierung eines Problems und Klärung der mit einem Verhalten verbundenen Gedanken und Gefühle

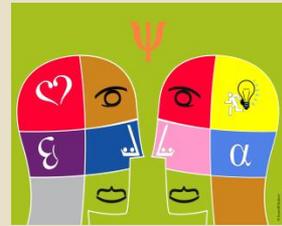
## Ziele:

- Problemverständnis vertiefen
- Relativierung von Absolutaussagen  
(„Nie kriege ich was hin“. „Immer kommt er zu spät“.)

## Technik:

- Offene Fragen stellen  
(„Was heißt das genau?“ „Wie oft kommt das vor?“ „Gibt es Ausnahmen?“)
- Mehrfachfragen und Oder-Fragen vermeiden

# Reflektieren Widerspiegeln, Spiegeln



Reflektieren, Widerspiegeln, Spiegeln:

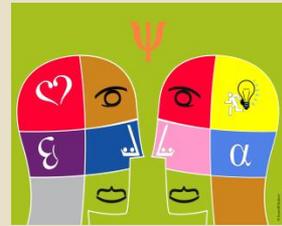
- Der vom Sender vermittelte emotionale Inhalt wird vom Empfänger in eigenen Worten wiedergegeben.
- Das Spiegeln ist eine Art Empfangsbestätigung, dass der Empfänger die in der Nachricht enthaltenen Gefühle und Wünsche des Senders erkannt hat.
  - „ Das hat Dich doch ziemlich geprägt.“
  - „ Es hätte Dich gefreut, wenn die Prüfung besser gelaufen wäre.“

Ziel:

- Gefühle, Einstellungen und Wünsche werden neu formuliert, damit der Gesprächspartner sich „wie in einem Spiegel“ selbst sehen und neu erkennen kann.

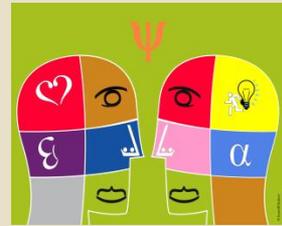
Wichtig: keine Fragen formulieren, da eine Frage auch eine Antwort erwartet!

# Reflektieren, Widerspiegeln, Spiegeln



# Paraphrasieren

---



Paraphrasieren:

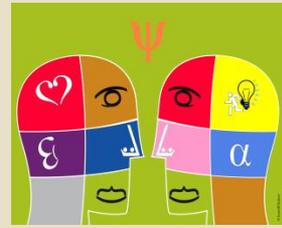
- Der vom Sender vermittelte Sachinhalt wird in eigenen Worten wiedergegeben.

- Ist ein wichtiges Feedback an den Sender,

wie beim Empfänger das „Gemeinte“ angekommen bzw. ob dieser die Meinung inhaltlich richtig verstanden hat. Sender wird zum Fortführen eines Gesprächs ermuntert und kann ggf. Das Gesagte wiederholen.

# Paraphrasieren

---

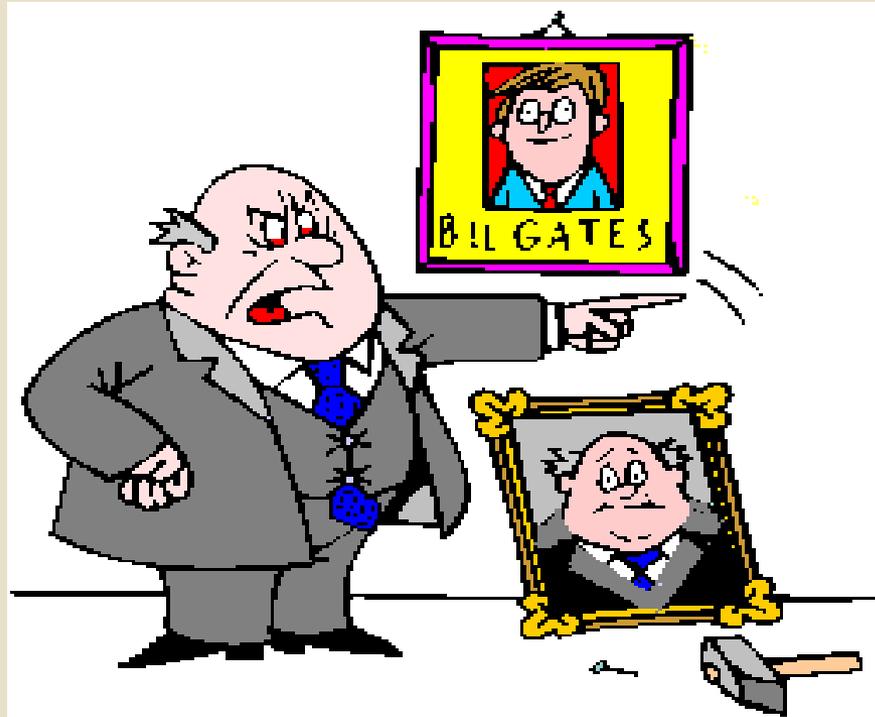


A: „Mann, war das toll gestern als mich mein Freund zum Essen eingeladen hat!“

B paraphrasiert: „Du meinst, Du hast dich darüber gefreut, dass dein Freund dich zum Essen eingeladen hat?“

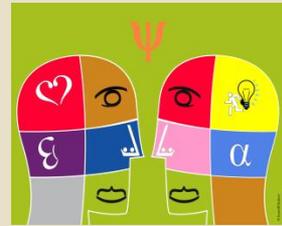
A: „Nein , nicht darüber, DASS er mich eingeladen hat, habe ich mich gefreut - schon, aber das macht er öfter – sondern vor allem zu was für einem super tollen Essen! Chinesisch! Darüber habe ich mich gefreut!“

# Trennung von Wahrnehmung und Interpretation



# Aktives Zuhören

---



Formulieren von ICH-Botschaften

Zusammenfassen

Offene Fragen

Konkretisieren

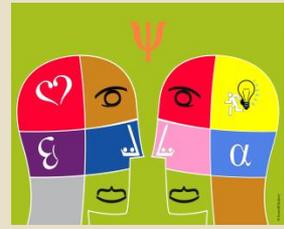
Widerspiegeln

Paraphrasieren

Trennung von Wahrnehmung und Interpretation

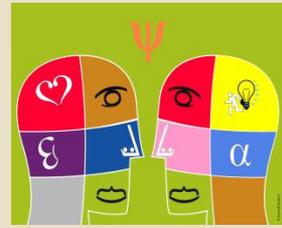
# Zuhören als eine Form der Gesprächsführung

---



- \* Kommunikation kann dadurch klarer gestaltet werden!
- \* Nur weil wir akustisch hören, hören wir noch lange nicht richtig zu! Es geht darum zu verstehen, was der andere sagt!
- \* „Ehrliches Interesse“

# 4 Arten des Zuhörens (Weisbach et al.)



---

das „Ich-verstehe-Zuhören“

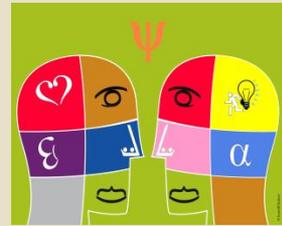
das aufnehmende Zuhören

das umschreibende Zuhören (kontrollierter Dialog)

**das aktive Zuhören**

# Aufnehmendes Zuhören

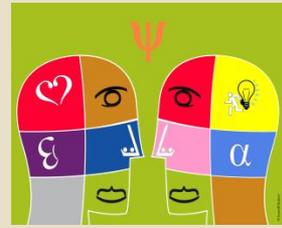
---



Der Empfänger zeigt

- \* Aufmerksamkeit
  - \* Mimik
  - \* Gestik
  - \* Laute

# Kontrollierter Dialog



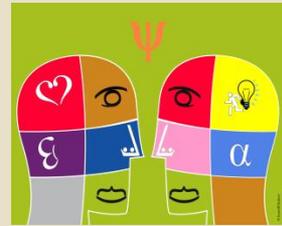
- ✦ Das Gehörte wird mit eigenen Worten wiederholt
- ✦ Um Korrektur bitten (Feedback)
- ✦ Dient dazu, Missverständnisse zu vermeiden
- ✦ Das Gespräch soll aktiv durch Zeigen von Verständnis und Anteilnahme gefördert werden
- ✦ Die Ansichten sollen genau verstanden werden

*verstehe ich richtig, dass...*

*dir ist wichtig, dass.....*

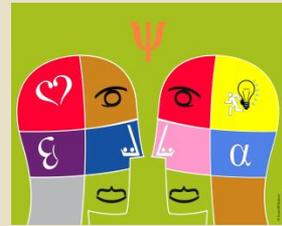
# Methoden

---



- \* Nonverbale Verstärkung
- \* Eingehen auf Inhalte und Gefühle
- \* Ermutigen zum Sprechen – Interesse zeigen – „Türöffner“
- \* Zeit

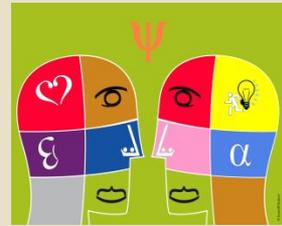
# Methoden



- ✦ Annahmesignale: Blickkontakt, Kopfnicken, mh, ja, entspannte und zugewandte Körperhaltung, angemessenes Sprechtempo
- ✦ Nicht festlegende Aufforderungen: offene Fragen, keine Wertungen, die eigene Meinung zurückstellen
- ✦ Kurze Zusammenfassung, Gedanken und Gefühle des anderen spiegeln, nachfragen, ob sich der andere verstanden fühlt
- ✦ Paraphrasieren: du glaubst,.. Wenn ich dich richtig verstehe,...
- ✦ Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte
- ✦ Ausreden lassen! Lösungsvorschläge nicht zu früh machen

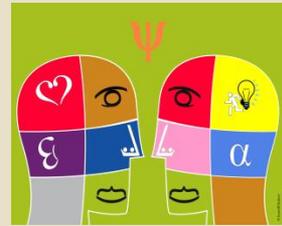
# Methoden

---



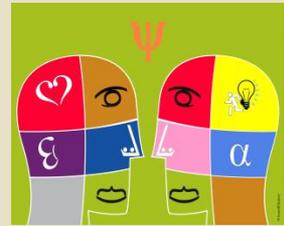
- \* Ruhe zum Nachdenken lassen
- \* Schweigen aushalten
- \* Nicht unter Zeitdruck stehen

# Hemmende Reaktionen



- ✦ Nicht auf den Gesprächspartner Bezug nehmen
- ✦ Kein Interesse zeigen
- ✦ Anderen Beschäftigungen nachgehen
- ✦ Den Blickkontakt beenden
- ✦ Den anderen oder seine Ausführungen abwerten
- ✦ Den anderen unterbrechen
- ✦ Das Thema ohne Erklärung wechseln
- ✦ Ratschläge erteilen oder den anderen überreden
- ✦ Lösungskompetenz absprechen

# Kommunikation



## ICH - Botschaften

Ich bin ...



**Gefühl**

wenn du ...



**Anlass**

weil ...



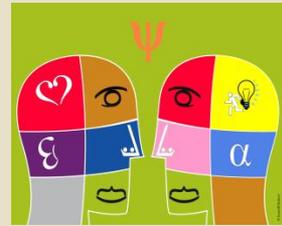
**Grund**

Ich möchte ...



**Erwartung**

# Gewaltfreie Kommunikation



**Beobachtung**

Was geschah  
genau?



**Gefühl**

Was  
brodelt  
da in  
mir?



**Bedürfnis**

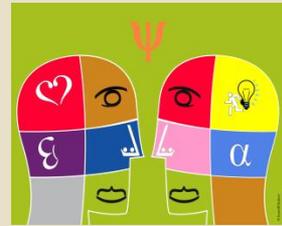
Worauf  
kommt's  
mir an?



**Bitte**

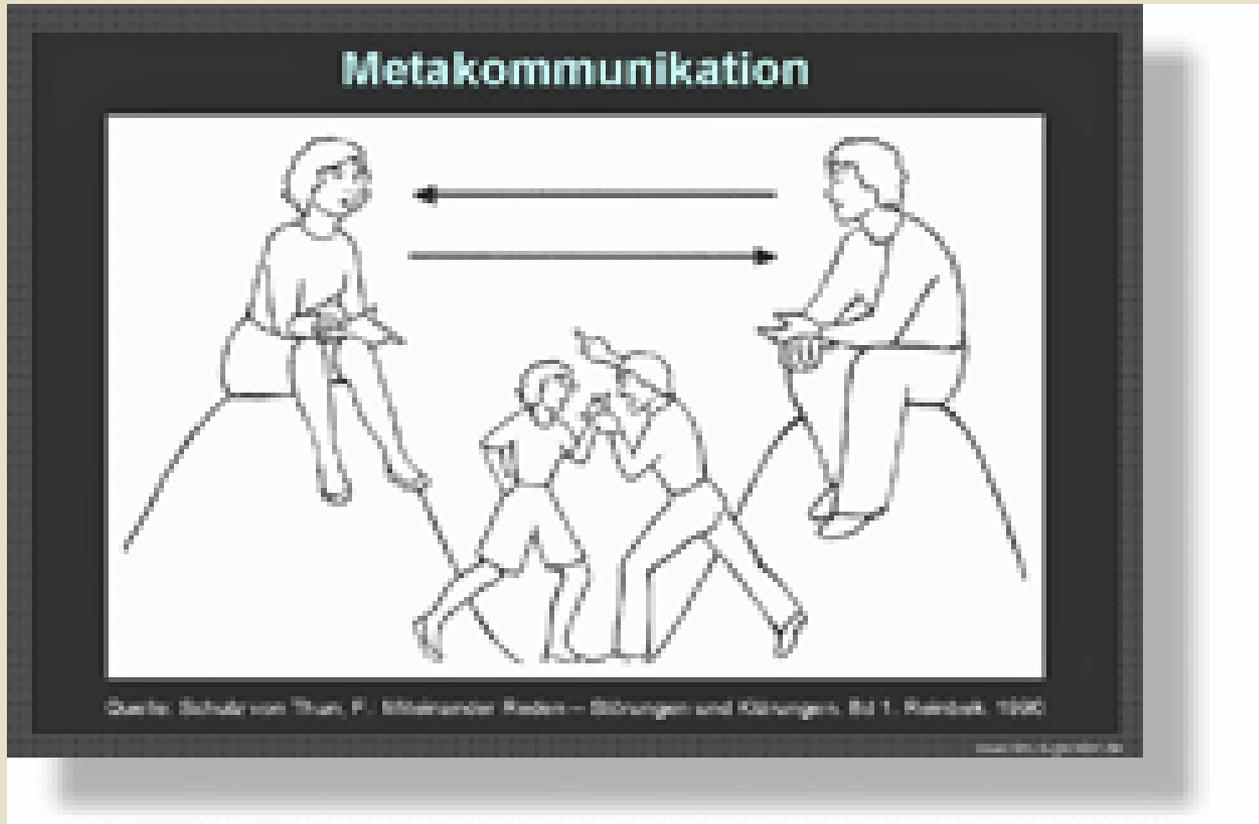
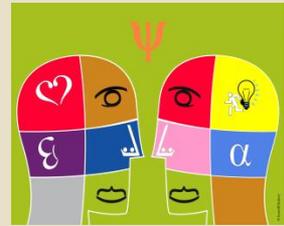
Gib  
anderen  
eine  
Chance –  
sag, was du  
willst.

# „Kochrezept“

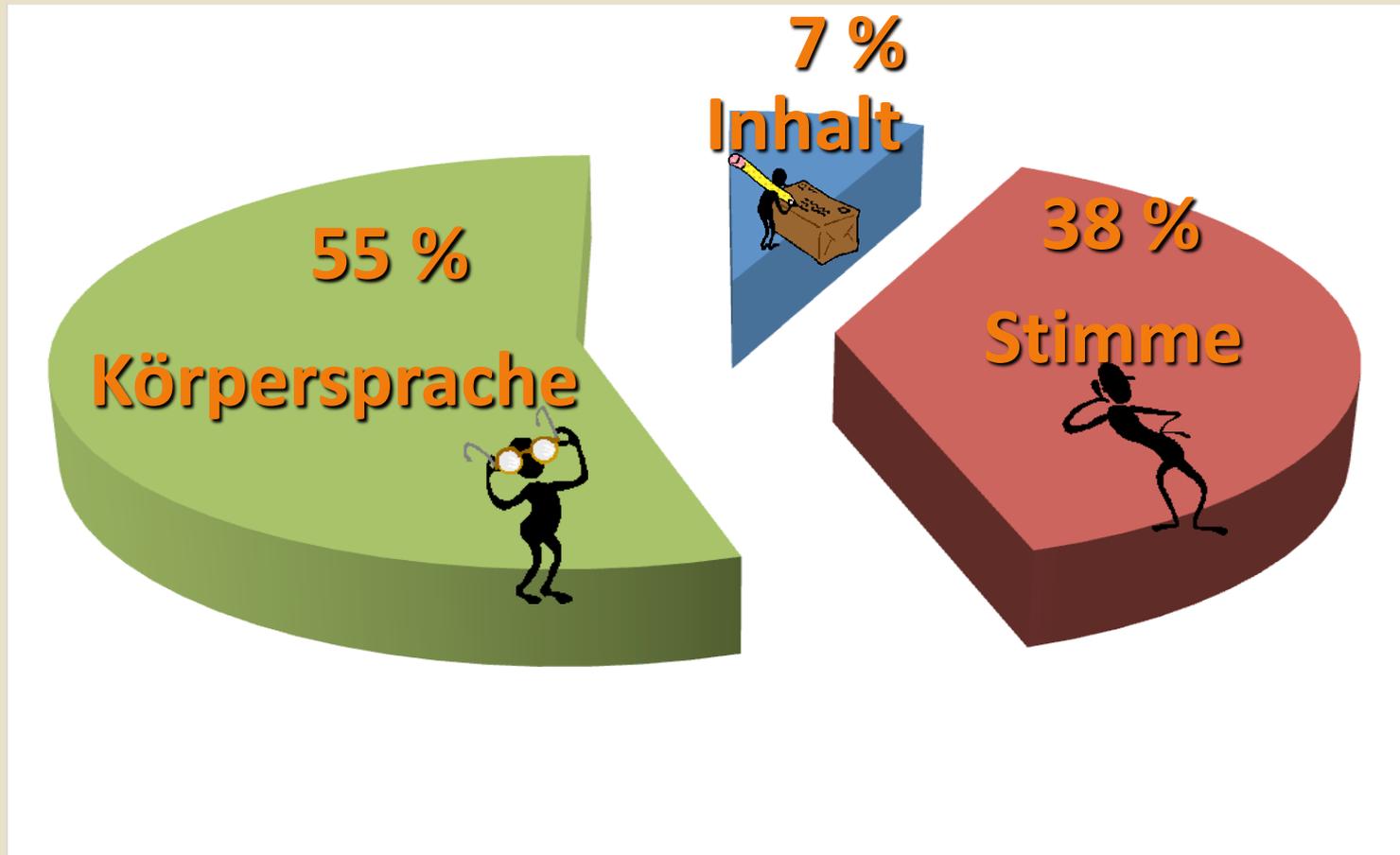
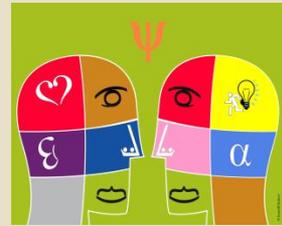


1. Publikumsentzug
2. aktiv zuhören, Verständnis zeigen
3. paraphrasieren + 1. **JA** holen
4. Informationen + Lösungsvorschlag
5. 2. **JA** einholen
6. aktive Verabschiedung

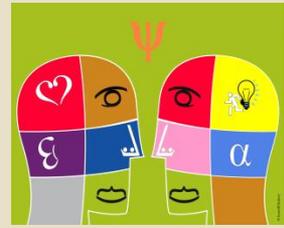
# Metakommunikation



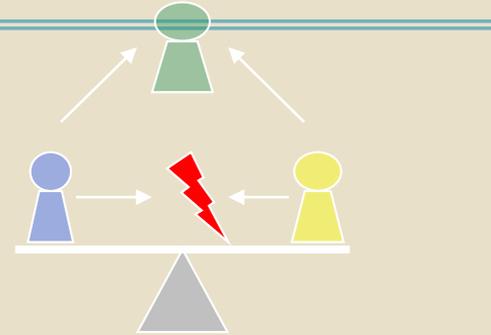
# Wirkung von Kommunikation



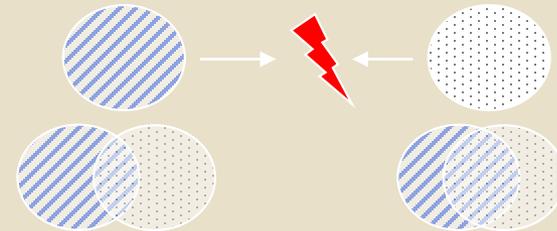
# Reaktionen



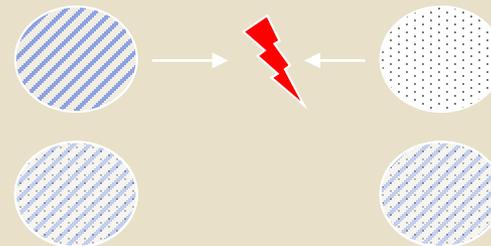
## 4. Delegation



## 5. Kompromiss

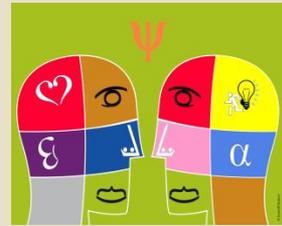


## 6. Konsens



# Kommunikationstypen

(V. Satir)

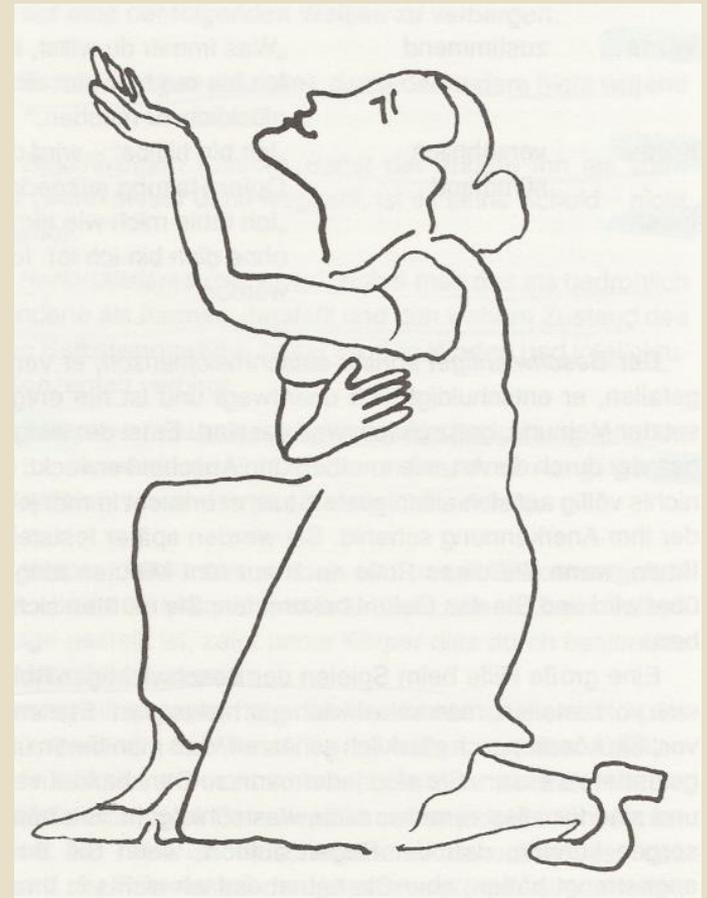


## Beschwichtiger

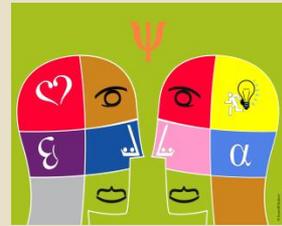
ewiger Ja-Sager

Opfer-Haltung

geringer Selbstwert



# Kommunikationstypen

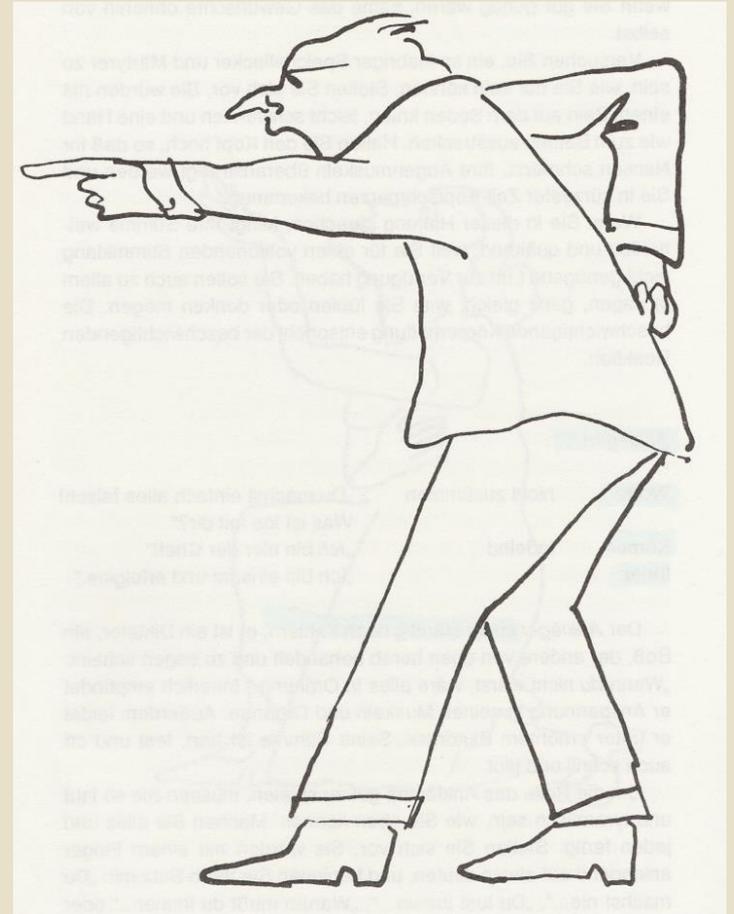


## Ankläger

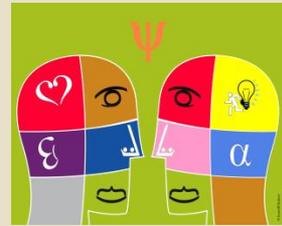
sucht nach Fehlern

Stimme hart, laut

stellt sich über die anderen



# Kommunikationstypen

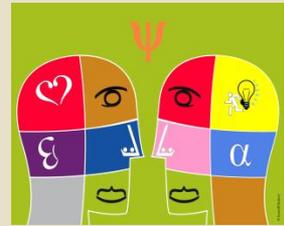


## Rationalisierer

stets korrekt, vernünftig  
wirkt gefühllos, aufrecht  
lange Sätze



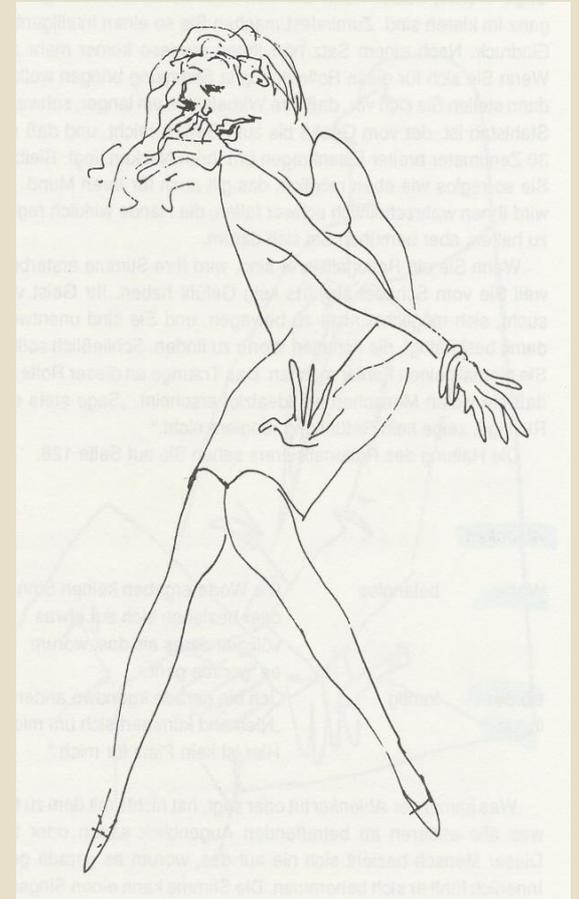
# Kommunikationstypen



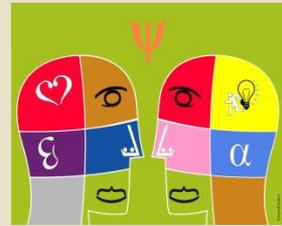
## Ablenker

weicht aus

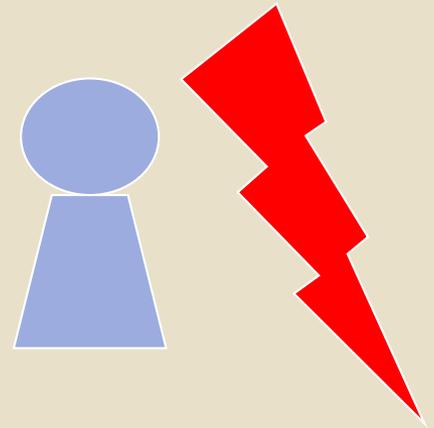
konfus



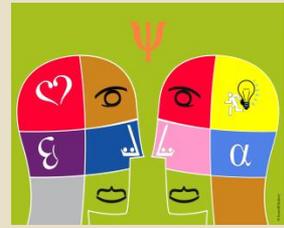
# Umgang mit Konflikten



- **ICH - Botschaften**
- **Gewaltfreie Kommunikation**
- **Aktiv Zuhören**



# Kommunikation in Konflikten



## ICH - Botschaften

Ich bin ...



**Gefühl**

wenn du ...



**Anlass**

weil ...



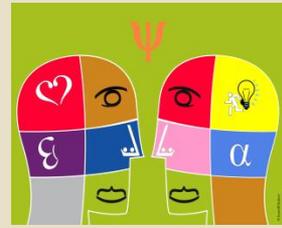
**Grund**

Ich möchte ...

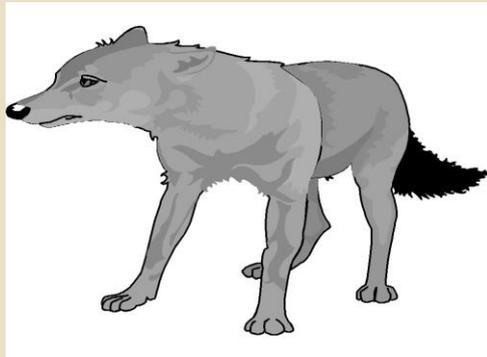


**Erwartung**

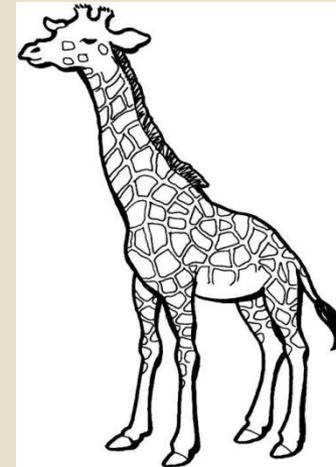
# Gewaltfreie Kommunikation



## Marshall B. Rosenberg

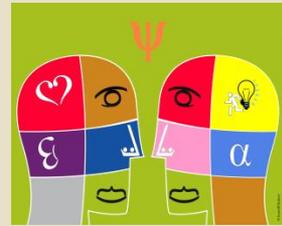


### Wolfssprache



### Giraffensprache

# Gewaltfreie Kommunikation



Analyse

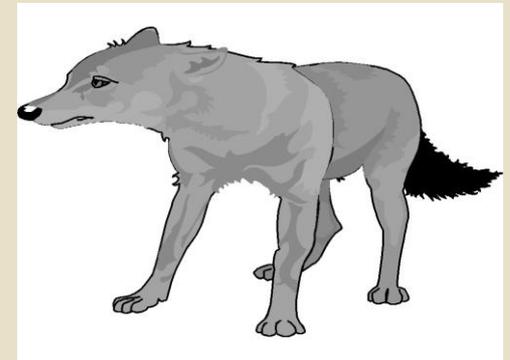
Kritik

Interpretationen

Wertungen

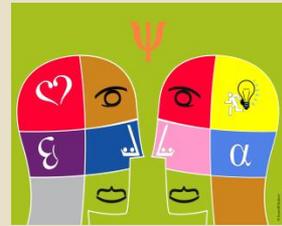
Drohungen

Regeln, Normen



„lebensentfremdend!“

# Gewaltfreie Kommunikation

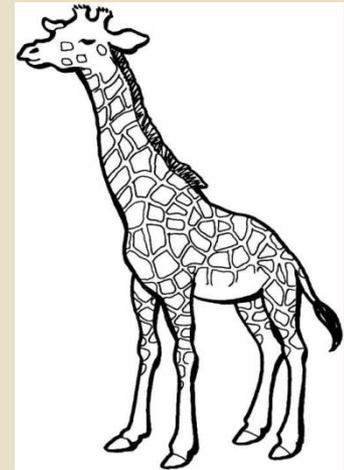


Gefühle

Bedürfnisse

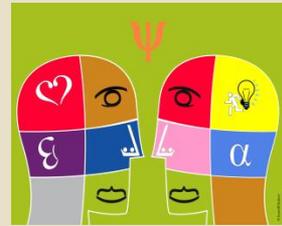
Beobachtung vs. Bewertung

Bitten statt fordern



# Gewaltfreie Kommunikation

---

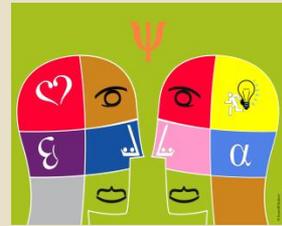


Absicht: empathischer Kontakt

Ziel: Anliegen aller aufspüren

„Language of the heart“

# Gewaltfreie Kommunikation



**Beobachtung**

Was geschah  
genau?



**Gefühl**

Was  
brodelt  
da in  
mir?



**Bedürfnis**

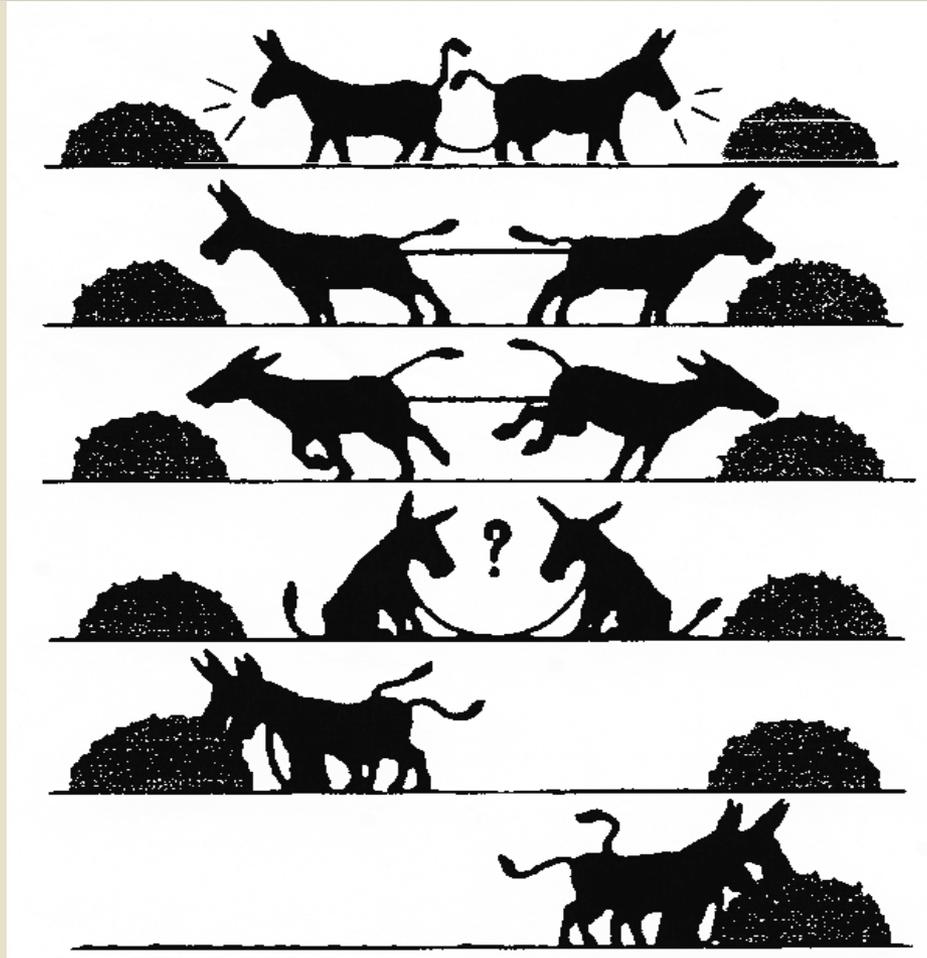
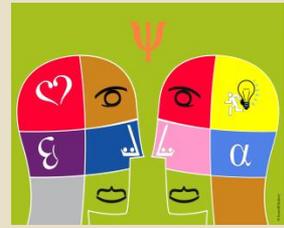
Worauf  
kommt's  
mir an?



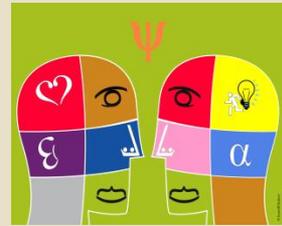
**Bitte**

Gib  
anderen  
eine  
Chance –  
sag, was du  
willst.

# Vom Streit zur Verständigung

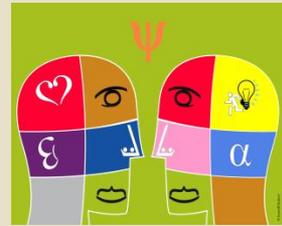


# „Kochrezept“



1. Publikumsentzug
2. aktiv zuhören, Verständnis zeigen
3. paraphrasieren + 1. JA holen
4. Informationen + Lösungsvorschlag
5. 2. JA einholen
6. aktive Verabschiedung

# Konfliktsteuerung/-lösung



## 1.) Definieren des Problems und Analyse der Situation:

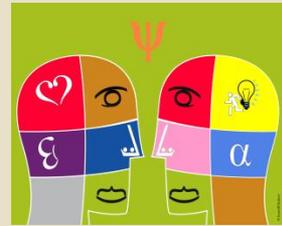
*Ist –Situation?*

*versus*

*Soll Situation*

**Wichtig ist es, das bestehende Problem klar heraus zu arbeiten und ein entsprechendes Problembewusstsein zu schaffen!**

# Konfliktsteuerung/-lösung



## 2.) Aktivieren und Motivieren der Beteiligten:

Wie hoch ist die **Bereitschaft** der Konfliktpartner, sich mit dem Konflikt auseinander zusetzen?

Wie ist die Bewertung der Unterschiede zwischen „Ist-“ und „Soll Situation“?

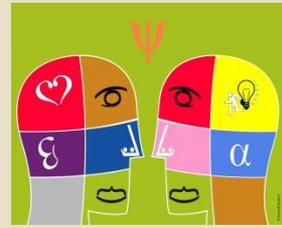
Welche **Wünsche** stehen hinter Vorwürfen?

Was sind die **Vorteile/Nachteile** der Beteiligten für ihr Engagement?

Was ist das **gemeinsame Ziel**?

Wie können die Betroffenen **motiviert** werden?

# Konfliktsteuerung

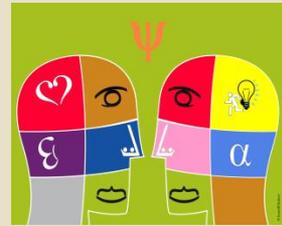


## 3.) Lösungsmöglichkeiten erarbeiten:

Welchen Erfolg zeigten die bisherigen Lösungsmöglichkeiten?

Sammeln von Lösungsmöglichkeiten ohne Wertung  
Schließen sich bestimmte Lösungsmöglichkeiten gegenseitig aus?

# Konfliktsteuerung



## 4.) Lösungsmöglichkeiten bewerten und Entscheidungen treffen:

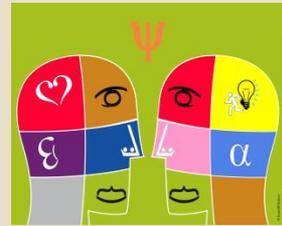
Individuelle Bewertung durch die Teilnehmer  
(gut = 3, O.K. = 2, akzeptabel = 1, inakzeptabel = 0)

Welche Lösungsvorschläge sind realisierbar und was sind deren Konsequenzen?

Kann die Entscheidung klar und eindeutig gefällt werden?

# Konfliktsteuerung

---



## 5.) Ausführen der Entscheidungen:

Ausarbeitung der durchzuführenden

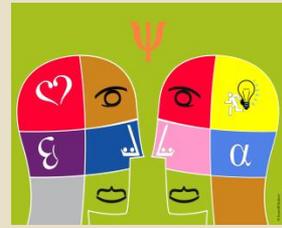
Arbeitsschritte mit klaren Anweisungen bzw.

Aufgabenverteilungen

Welche Kontrollen sind wann und in welcher Art  
vorgesehen?

# Konfliktsteuerung

---



## 6.) Situation neu bewerten:

Nach entsprechender Zeit ist ein „Soll-Ist-Vergleich“ wichtig.

**Ein Konflikt gilt als bewältigt, wenn Ist- und Soll-Situation für alle Gruppenmitglieder akzeptabel sind!**