

men, als die Bedingungen für alle Beteiligten härter wurden: Personalverknappung bei gleichzeitig höherem Patientenaufkommen, verschärfte Nachweispflicht gegenüber den Kostenstellen, Leistungserfassungen und Qualitätssicherungsmaßnahmen usw. Die Anforderungen gegenüber dem Team sind deutlich gestiegen, und es wurde dem neuen Klinikchef deutlich gemacht, dass wirklich Führung angesagt sei und er kein «Weichei» sein dürfe.

Auf einer der wöchentlichen Teambesprechungen meldet sich eine Sozialpädagogin, Frau Spuckweg, mit folgendem Antrag: Sie sei zu einer wichtigen Weiterbildung am Wochenende eingeladen und möchte dafür gern am darauf folgenden Montag zu Hause bleiben.

Dr. Neuchef schüttelt energisch den Kopf: «Ein Freizeitausgleich für Wochenendweiterbildungen ist meines Wissens nicht vorgesehen, so schön, äh, und wünschenswert das natürlich wäre. Wenn das jeder so machen würde, könnten wir unsere Aufgaben in der Ambulanz nicht mehr erfüllen.»

Einen Moment lang ist es in der Runde ganz still. Dann

Frau Spuckweg (aufgebracht): *Also, das finde ich jetzt ein bisschen ...*

Ich meine, wer arbeitet von morgens bis abends mit den Patienten? Ich mache die Weiterbildung doch nicht zu meinem Privatvergnügen!

Herr Neuchef: *Frau Spuckweg, wir können hier nicht mit irgendwelchen Emotionen an die Sache herangehen! Es gibt klare, übergeordnete Interessen, und ich erwarte von Ihnen, dass Sie diese auch im Auge behalten. Wenn ich am Wochenende auf einen Kongress fahre, mache ich montags auch nicht blau!*

Frau Spuckweg: *Also, jetzt bleibt mir die Spucke weg! Dann werde ich also ab jetzt keine Weiterbildungen mehr besuchen, und ich werde mich an den Personalrat wenden – ich meine, das muss ich mir nicht bieten lassen!*

Was ist passiert? Eine blitzschnelle Konflikteskalation wie aus heiterem Himmel. Ist etwas schief gegangen? Oder müssen Führungskräfte heute mit harten Bandagen antreten, um sich Geltung und Autorität zu verschaffen? Hat Dr. Neuchef «Durchsetzungsfähigkeit» bewiesen, oder ist er ein Elefant im Porzellanladen? Ist Frau Spuckweg couragierte Selbstbehauptung zu beschleunigen, oder ist sie viel

zu schnell eingeschnappt? – Oft gibt es viele (unterschiedliche) Meinungen zu diesen Fragen. Leider sind diese Fragen nicht gut. Erstens ist das Entweder-oder daran falsch, und zweitens eignen sie sich nicht gut für eine Klärung, entsprechen mehr unserem seelischen Reflex, dass wir angesichts eines Dramas gern den «Guten» und den «Schurken» identifizieren. – Kommunikationspsychologisch gehen wir anders an die Sache heran: Wir versuchen erst einmal zu verstehen, was genau passiert ist. Dazu können Modelle hilfreich sein. Beginnen wir mit dem ersten:

2.1 Der vierfache Gehalt einer Äußerung: das Kommunikationsquadrat

Wenn ich als Mensch, wenn ich als Führungskraft etwas von mir gebe, bin ich auf vierfache Weise wirksam. Jede meiner Äußerungen enthält, ob ich will oder nicht, vier Botschaften gleichzeitig:

- eine Sachinformation (worüber ich informiere),
- eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe),
- einen Beziehungshinweis (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe),
- einen Appell (was ich bei dir erreichen möchte).

Ich (Friedemann Schulz von Thun) habe deswegen 1981 die «vier Seiten einer Äußerung» als ein Quadrat dargestellt und dem Empfänger «vier Ohren» zugeordnet (s. Abb. 5, S. 34):

Der Sachinhalt ist meist direkt ausgesprochen, wir sagen: *explizit*. Im professionellen Kontext spielt er die Hauptrolle oder, sagen wir vorsichtiger, *sollte* er die Hauptrolle spielen. Sachlichkeit ist die Tugend von Menschen, die miteinander zu arbeiten haben, unabhängig davon, ob sie sich mögen und «miteinander können».

In der Äußerung von Herrn Neuchef wird der Sachinhalt halbwegs deutlich: «Ein Freizeitausgleich am Montag ist mit der Aufgabenerfüllung unverträglich (und daher abzulehnen).» Offen bleibt, ob es eine hausinterne Bestimmung gibt, die dies ausdrücklich untersagt,

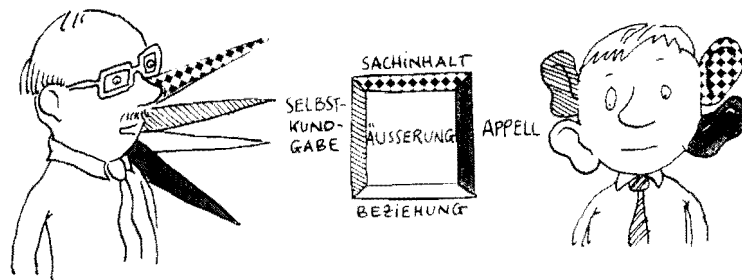


Abb. 5. Das Vier-Schnäbel- und Vier-Ohren-Modell

oder ob eine Ermessensentscheidung des Vorgesetzten ansteht. Eine letzte Klarheit steht auf der Sachebene somit noch aus.

Auf der *Sachebene* des Gesprächs gilt zum einen das *Wahrheitskriterium* wahr oder unwahr (zutreffend / nicht zutreffend), zum anderen das Kriterium der *Relevanz*: Sind die angeführten Sachverhalte für das anstehende Thema von Belang / nicht von Belang? Zum Dritten erscheint das Kriterium der *Hinlänglichkeit*: Sind die angeführten Sachhinweise für das Thema ausreichend, oder muss vieles andere auch bedacht sein? Die Gesprächspartnerin hat somit auf der Sachebene viele Möglichkeiten «einzuhaken». Sie kann die Wahrheit bezweifeln (z. B. «So eine Bestimmung gibt es nicht!») oder für übertrieben halten: «Wenn mal eine einen Tag fehlt, bricht ja nicht gleich alles zusammen!» Sie kann auch die Relevanz bezweifeln: «Das stimmt zwar, dass die Versorgung nicht mehr vollständig gewährleistet ist, aber darum geht es hier nicht: Freizeitausgleich ist genau wie Urlaub ein Rechtsanspruch des Arbeitnehmers, siehe § 13 unserer Betriebsvereinbarung.» Schließlich kann sie das vorgebrachte Argument zwar anerkennen, aber in seiner Bedeutung relativieren, indem sie weitere Sachargumente hinzufügt und/oder die Kontroverse in einen größeren Zusammenhang stellt, z. B. «Das stimmt zwar, kurzfristig leidet die Versorgung, zumindest bei unserem derzeitigen Personalengpass. Das darf aber nicht dazu führen, dass Weiterbildung flach fällt oder zum Privatvergnügen wird. Denn

Weiterbildung ist für die mittelfristige Qualitätsverbesserung ganz entscheidend. Darum appelliere ich an Sie, sich da oben für eine bessere Personalausstattung einzusetzen!»

Fazit: Die *Sachebene* des Gesprächs ist von großer Bedeutung. Die sach- und menschengerechten Lösungen stehen und fallen nicht selten mit der Qualität des Diskurses auf dieser Ebene. Für die Führungskraft eine zweifache Herausforderung: erstens für solche Sachauseinandersetzungen inhaltlich (*Was*) und dialogisch (*Wie*) gut vorbereitet zu sein, zweitens eine *Teamentwicklung* zu fördern, die sachorientierte Dialoge und Gruppengespräche möglich macht. Eine solche Gesprächskultur fällt keiner Führungskraft in den Schoß, sie will aktiv entwickelt sein. In unserem Beispiel kommt es gar nicht erst zu einer sachlichen Auseinandersetzung. Es «klemmt» auf einer anderen Ebene, der Beziehungsebene.

Die *Beziehungsseite*. Ob ich will oder nicht: Wenn ich jemanden anspreche, gebe ich (durch Formulierung, Tonfall, Begleitmimik) auch zu erkennen, wie ich zum Anderen stehe und was ich von ihm halte – jedenfalls bezogen auf den aktuellen Gesprächsgegenstand. In jeder Äußerung steckt somit auch ein *Beziehungshinweis*, für welchen der Empfänger oft ein besonders sensibles, (über)empfindliches Ohr besitzt. Aufgrund dieses Ohres wird entschieden: Wie fühle ich mich behandelt durch die Art, in der du mit mir sprichst?

Frau Spuckweg reagiert auf die erste Äußerung ihres Teamchefs aufgebracht und entzürnt. Dies deutet darauf hin, dass sie nicht nur inhaltlich anderer Meinung ist als er (Sachebene), sondern auch Anlass sieht, gegen die Art und Weise zu protestieren, wie sie hier angesprochen und behandelt wird. Welche niederträchtige Botschaft mag sie empfangen, mag sie «heraus-gehört» haben? Die Formulierung «Wenn das jeder machen würde ...» hat einen Hauch von moralisierender Erziehung, so wird ein kleiner egoistischer Frevel getadelt («Was du dir herausnimmst, ist gemeinschaftsfeindlich!»).

Nun, das hat Herr Neuchef gewiss nicht *gesagt*, vielleicht auch nicht *gemeint*. Vielleicht wollte er – «rein sachlich» – ausdrücken, dass zwar ein einmaliger individueller Ausnahmefall für die Aufga-

benerfüllung verkräftbar wäre, wenn dies aber zum Präzedenzfall einer allgemeinen Regelung würde (und unter diesem Aspekt muss ein Vorgesetzter jeden Einzelfall ja *auch* betrachten), dann bestünde Gefahr, dass alles zusammenbrechen würde. «Gesagt» hat er es also nicht, «rübergekommen» ist es trotzdem, mit durchschlagender Wirkung.

Tatsächlich werden Beziehungssignale, meist *implizit*, «zwischen den Zeilen», gesendet. Das Nicht-Sprachliche, der Tonfall in der Stimme, die Mimik im Gesicht spielen hier eine viel größere Rolle, als der sachorientierte Sender ahnt. Vielleicht hat er seine *Worte* besonders gut abgewogen – und wird dann mit der Wirkung seines *Tonfalls* konfrontiert. In diesem Fall war es ein «Hauch» in der Formulierung, der das «Einschnappen» auslöste. Diese Kommunikationsebene ist besonders störanfällig, wenn die Beziehung überhaupt angespannt, belastet oder unklar ist. Darum geht es letztlich um Beziehungsverbesserung (und nicht um Optimierung von Sprechblasen), denn bei einer intakten Beziehung muss ich nicht jedes Wort auf die Goldwaage legen. In der Kommunikation zeigt sich aber, wo und wodurch eine Beziehung belastet wird, darum legen wir unser besonderes Augenmerk darauf. Deswegen hilft alles nichts: Als Führungskraft sind Sie nolens volens in die Beziehungsebene verstrickt und stehen vor der Herausforderung, auch auf diesem Parkett zu Hause zu sein. Die soziale Kompetenz, die auf der Sachebene begann (inhaltlich-dialogische Gesprächsführung) erweitert sich hier um eine zwischenmenschliche Dimension.

Halten wir zunächst fest, dass es nach der inhaltlichen eine zweite Kontaktebene gibt, auf der vor allem «der Ton die Musik macht».

Nach der aufgebrachten Reaktion von Frau Spuckweg sollte dem Herrn Neuchef in einer Zehntelsekunde seines Meta-Bewusstseins deutlich werden: «Jetzt haben wir eine *Uneinigkeit* auf der *Sachebene* und eine *Störung* auf der *Beziehungsebene*! Jetzt muss ich aufpassen, dass wir nicht beides miteinander vermischen. Dies ist ja einer der Kardinalfehler zwischenmenschlicher Kommunikation: dass eine Beziehungsstörung auf der Sachebene ausgetragen wird, mit der Folge, dass man sich dort festbeißt und weder sachlich noch

menschlich weiterkommt (Schulz von Thun, 1981, S. 47–50, 198–200). Am besten, ich versuche die Störung zu klären und wenn möglich zu beheben, bevor ich zur Sache zurückkomme.»

Dazu kommt es im geschilderten Beispiel nicht. Offenbar hört Herr Neuchef seinerseits mit dem empfindlichen Beziehungsohr («Sie sind unverschämt!»). Das will er nicht auf sich sitzen lassen und legt nun seinerseits einen drauf: Zum einen kommentiert er tauschend ihren Gefühlsausbruch (die Abwertung von Emotionalität enthält im Umgang von Männern mit Frauen einen besonderen «Sprengsatz»), zum anderen verschärft er den Beziehungskonflikt, indem er von «blau machen» spricht und sich selbst als leuchtendes Gegenbeispiel präsentiert. Das heißt auf der Beziehungsebene: «Ich bin wunderbar, und du bist problematisch! Hör mir gut zu, damit du dich bessern kannst!»

Die **Selbstkundgabe-Seite**. Immer, wenn ich etwas *von* mir gebe, gebe ich auch etwas *von mir* (kund, preis)! Jede Äußerung enthält auch, ob ich will oder nicht, eine Selbstkundgabe: einen Hinweis darauf, was in mir vorgeht, wie mir ums Herz ist, wofür ich stehen und wie ich meine Rolle auffasse. Dies kann wiederum explizit geschehen («Ich-Botschaft») oder implizit.

Wie schon der Sach- und Beziehungs-Schnabel, so kann auch der Selbstkundgabe-Schnabel sehr unterschiedlich gewachsen sein. Manche Menschen benutzen ihn zur (positiven) Selbstdarstellung («Sieh her, so bin ich!»), manche eher im Sinne der Authentizität («Ich zeige mich so, wie ich bin, wie *mir* innerlich zumute ist.») Idealerweise wäre es, wenn Ihre Authentizität als Führungskraft erkennbar, aber je nach Situation unterschiedlich ausgeprägt ist.

Welche Selbstkundgabe steckt in der ersten Reaktion von Herrn Neuchef? Zur Erinnerung, er sagte:

«Ein Freizeitausgleich für Wochenendweiterbildungen ist meine Wissens nicht vorgesehen, so schön, äh, und wünschenswert das natürlich wäre. Aber wenn jeder das so machen würde, könnten wir unsere Aufgaben in der Ambulanz nicht mehr erfüllen.»

Sie müssten, liebe Leserin, lieber Leser, Ihr Selbstkundgabe-Ohr

auf Empfang schalten, um die (implizite) Ich-Botschaft zu erspüren und zu erkennen. – Ganz sicher kann man nicht sein, denn was im Sender wirklich vorgeht, weiß ja nur er selbst (*wenn er es weiß*). In diesem Fall könnten wir heraushören:

1. Ich befürchte, dass der Laden zusammenbricht, wenn ich jetzt zu großzügig bin und Ihnen freigebe – jedenfalls wenn dies ein Präzedenzfall wird!
2. Ich bin unsicher, ob es hierfür eine bindende Regel gibt oder ob eine Ermessensentscheidung von mir zu treffen ist.
3. Ein Teil in mir würde Ihnen gerne den Wunsch erfüllen, ich halte ihn für nachvollziehbar.
4. Ein anderer Teil von mir missbilligt die mangelnde Dienstauffassung, die dem Antrag auf Freizeitausgleich nach meinem Dafürhalten zugrunde liegt. Ich jedenfalls würde das für mich nicht in Anspruch nehmen!

Nach guten Kommunikations-«Rezepten» befragt, hat Ruth Cohn einmal gesagt: «Wenn es schwierig wird in der Kommunikation, dann sag einfach, was mit dir ist – das ist das beste Rezept, das ich kenne!» Hinzuzufügen ist: ... Sofern man das in dem Augenblick überhaupt weiß und verfügbar hat, was in einem vorgeht. Und ebenfalls ist hinzuzufügen: Nicht immer fordert eine Situation eine Selbstkundgabe der Führungskraft heraus – die Ich-Botschaft ist kein kommunikatives Allheilmittel. Gleichwohl gehört zu den wichtigsten Leitsätzen unserer Kommunikationsschulung:

«Willst du ein guter Leiter sein,
dann schau auch in dich selbst hinein!»

Das Modell vom «Inneren Team» ist erfunden worden, um für diese Herausforderung eine Hilfe zu bieten, wir kommen darauf zurück (S. 45 ff.).

Soweit die Selbstkundgabe vom Sender aus gesehen. Nun noch ein Wort zum Empfänger, zum «Selbstkundgabe-Ohr». Von allen vier Ohren wird dies von Führungskräften am wenigsten «eingeschaltet», nach all unseren Beobachtungen. Wie könnte Herr Neuschef reagiert haben, wenn er die aufgebrachte Äußerung von Frau Spuckweg –

«Also, das finde ich jetzt ein bisschen ... Ich meine, wer arbeitet von morgens bis abends mit den Patienten? Ich mache die Weiterbildung doch nicht zu meinem Privatvergnügen!» –

mit dem Selbstkundgabe-Ohr empfangen hätte? Indem er, aktiv zuhörend, die darin enthaltene Selbstkundgabe akzeptierend zurückspeiegeln würde:

«Also, Sie würden eine Ablehnung Ihres Antrags absolut nicht verstehen, gerade auch angesichts Ihres ganzen Einsatzes hier und da Sie schließlich Ihre Freizeit opfern, um sich beruflich weiterzuqualifizieren?»

Und wenn Frau Spuckweg daraufhin «Genau!» ausrufen würde, dann wäre die Meinungsverschiedenheit noch längst nicht aus der Welt (im Gegenteil: Sie würde erst richtig deutlich werden), aber Frau Spuckweg würde sich verstanden fühlen – nicht nur in ihrer inhaltlichen Position, sondern auch in ihren Gefühlen.

Manche Führungskräfte wenden ein: «Wenn ich so reagieren würde, das würde sie doch ganz klar als Punktgewinn für sich verbuchen! Damit wäre ich ihr doch schon so gut wie auf den Leim gekrochen!»

Dieser Einwand ist wichtig, er führt zum Kern. Wir würden dagegenhalten: Erstens, *verstehen* heißt nicht *zustimmen*. Wer nur verstehen kann und nur Verständnis äußern kann für etwas, was seiner *eigenen* Meinung entspricht, ist von einer nennenswerten Dialogqualität noch weit entfernt. Und zweitens, wer ein Mitarbeitergespräch mit dem Ehrgeiz eines Leistungssportlers führt, der einen Punktsieg davontragen will, hat ein zweifelhaftes Leitbild im Kopf. Eher geeignet scheint die Vorstellung, dass beide ihre Karten auf den Tisch legen und gemeinsam überlegen, wie man spielen muss, damit jeder die Stiche bekommt, die er braucht («Win-Win-Modell»).

Sie ahnen, welche sozialen Kompetenzen mit der dritten Seite der Nachricht verbunden sind? Wir kommen darauf zurück. – Fehlt noch die vierte Seite:

Die **Appell-Seite**. Wenn ich das Wort ergreife und an jemanden richte, will ich auch Einfluss nehmen; ich will den anderen nicht nur «erreichen», sondern auch etwas «bei ihm erreichen». Die *Macht des Wortes* ist für Führungskräfte von besonderer Bedeutung, denn der Führungsauftrag enthält die Herausforderung, Menschen zu leiten, zu bewegen, zu motivieren.

Manche Mitarbeiter klagen: «Mein Chef hört sich gern reden, aber je länger ich zuhöre, umso weniger weiß ich, was er von mir will. Wenn er das bloß mal klar sagen würde!»

Kommunikation ist ein Tango, der (mindestens) zu zweit getanzt wird. Statt zu leiden und zu klagen, könnte der Mitarbeiter in die Rolle des Klärungshelfers schlüpfen und dem Chef zurückmelden, was sein Appell-Ohr aufgeschnappt hat und wo er noch vor einem Rätsel steht. Für den Fall, dass Sie solche hellwachen Mitarbeiter (noch) nicht haben, müssen Sie selbst den Tango führen und klar sagen, was Sie wollen. Können Sie *fordern*? Sie sehen, auch die vierte Ebene der Kommunikation verlangt einem etwas ab, was vielleicht erst noch zu entwickeln ist.

In unserem Beispiel hat Dr. Neuchef scheinbar keine Mühe damit, etwas zu fordern und seinen Appell klar zu äußern. Warum scheinbar? Wer ein inneres Hindernis überwinden muss, tritt doppelt forsch auf. Doppelte Forchheit beim Ablehnen eines Wunsches löst doppelte *Reaktanz* aus (Widerstand gegen den Appell). Ein «Nein» kann leichter verdaut werden, wenn es mit einem «Ja» auf der Beziehungsebene verbunden ist. Das könnte zum Beispiel so klingen: «*Ich empfinde Ihren Wunsch nach Freizeitausgleich beileibe nicht als unangemessen, gerade angesichts Ihres Einsatzes und Ihrer Leistung, Frau Spuckweg. Dennoch, und das bedaure ich sehr, sehe ich keine Möglichkeit, dem Antrag in dieser Form stattzugeben, und zwar aus folgenden Gründen ...*»

Die Gewohnheit, einen Appell mit einer subtil herabsetzenden Beziehungsbotschaft zu verbinden, ist unnötig verbreitet:



«Herr Müller, *damit Sie auch mal tun*, können Sie das Protokoll übermen?»

«Könntest du nicht *wenigstens h mal den Tisch abräumen?*»

Bleibt an dieser Stelle zu erwähnen, dass auch das *Appell-* einer Führungskraft gut ausgebildet sein sollte: Welche Wünsche und Erwartungen werden an mich, offen oder verdeckt, herangehen? Die unerfüllten Wünsche von heute sind die Vorwürfe morgen. Wer sich ungern mit Vorwürfen herumschlägt, sollte ein feines Ohr für Wünsche entwickeln. Nicht, um sie unbedingt alle erfüllen, sondern um sie zu kennen, sich mit ihnen auseinanderzusetzen und dem Mitarbeiter Gehör zu verschaffen. Dieses «Gehör» dieses Ernst-genommen-Werden kann wichtiger sein als Wunscherfüllung.

2.2 Die Zirkularität zwischenmenschlicher Interaktionen: Teufelskreise

Dies ist ein Aspekt der eigenartigen und niemals vollständig aufklaren «Chemie» zwischenmenschlicher Beziehungen: Dass wir im Umgang mit dem Mitmenschen X einen ganz bestimmten Teil unseres Selbst mobilisieren und im Umgang mit Y einen anderen Teil. Möglich, dass Dr. Neuchef in seiner monatlichen Supervisorengruppe für Führungskräfte sinniert: «So strikt und autoritär bin ich normalerweise gar nicht, nur gegenüber dieser Frau Spuckweg bin ich gezwungen, so aufzutreten, sonst nimmt die einem gnadenlos das Zepter aus der Hand!»

Genau so möglich, dass Frau Spuckweg sich einer Kollegin offenbart: «Ich bin von Haus aus sehr friedliebend und harmoniebedürftig. Nur dieser Neuchef, so ein Möchtegern-Autokrat, den sie jet