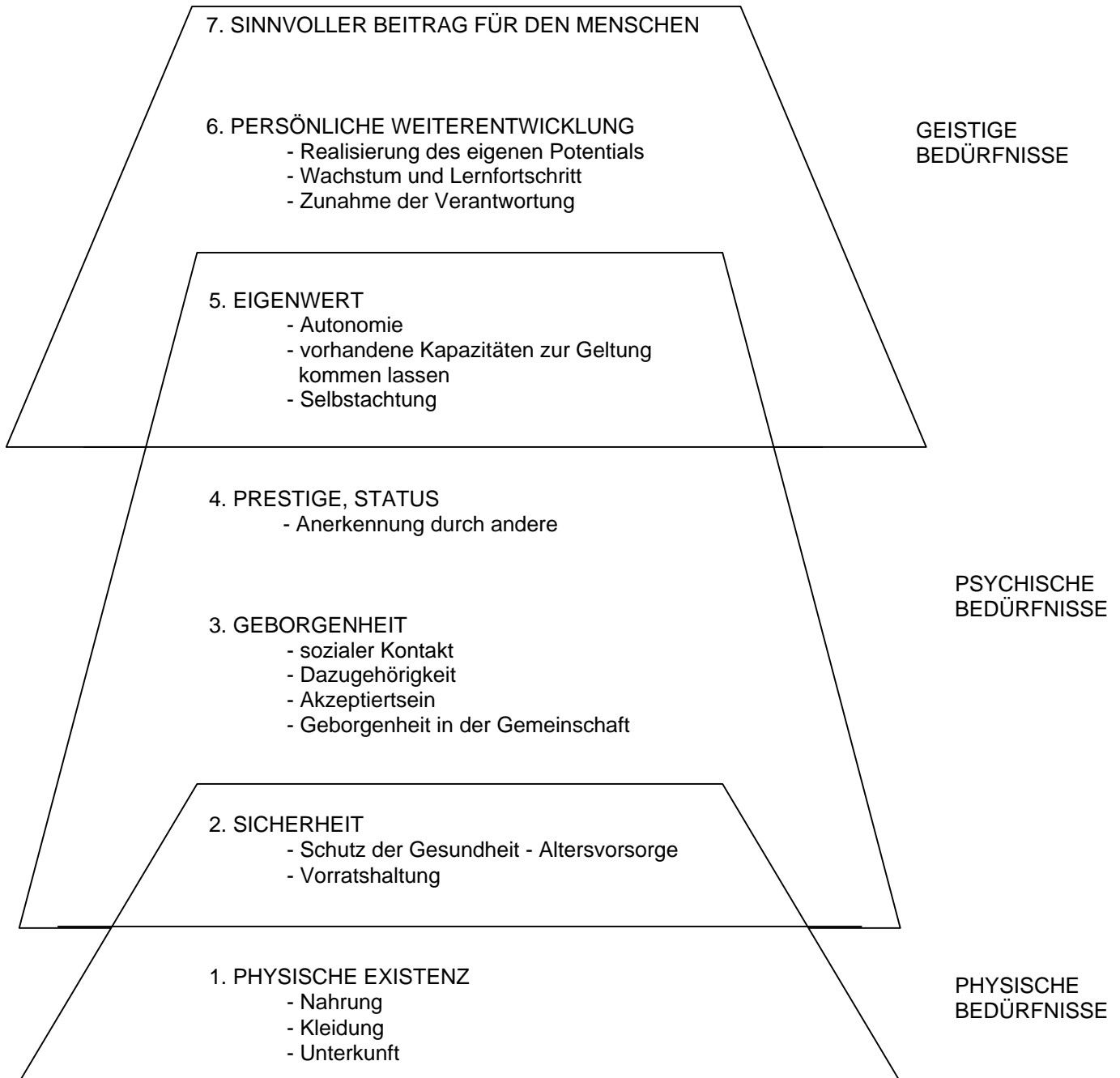


# HIERARCHIE DER BEDÜRFNISSE NACH ABRAHAM MASLOW

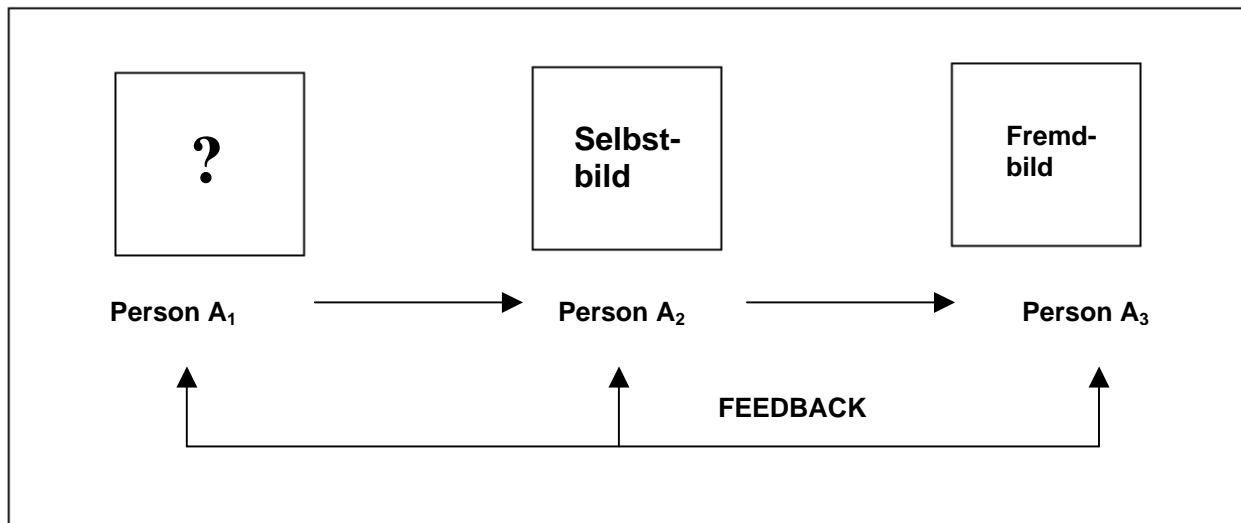
- Mitbegründer der „Humanistischen Psychologie“ -



## WAHRNEHMUNGSMODELLE

Die unten dargestellte Grafik ist die Weiterentwicklung einer Darstellung, die NIERENBERG (1971) zur Erläuterung von Interaktionsprozessen in Verhandlungssituationen entwickelt hat.

Ausgangspunkt ist die Tatsache, dass Menschen, die miteinander agieren, Wirkungen und Gegenwirkungen erzeugen. Um sich im Zusammenleben oder in der Zusammenarbeit mit anderen richtig zu verhalten, muss man lernen, die Wirkung des eigenen Verhaltens richtig einzuschätzen. Man muss außerdem lernen, dass der oder die Kommunikationspartner in ihren Reaktionen in erster Linie davon bestimmt sind, wie ein Verhalten auf sie gewirkt, hat und nicht davon, wie es gemeint wurde!



Die Grafik zeigt, dass jeder Mensch - mindestens - drei "Gesichter" hat:

- A<sub>1</sub>** Dies ist gleichsam der physische und psychische Ist-Zustand. Doch wer weiß, wie er wirklich ist?
- A<sub>2</sub>** Diesen Aspekt der eigenen Person kennt man gut, denn so sieht man sich selbst. Es handelt sich um das so genannte Selbstbild. Es kann mehr oder weniger richtig sein. Auf jeden Fall beeinflusst diese "Kalkulation über einen selbst" sehr stark die Art und Weise, wie man sich gibt.
- A<sub>3</sub>** Dies ist die Außenwirkung einer Person; das so genannte Fremdbild, das bei den Kommunikationspartnern entsteht. Es ist die Wirkung einer Person auf eine andere. '

Zweifellos sind solche Fremdbilder in der Regel außerordentlich subjektive Eindrücke. Sie sind das Resultat eines von Einstellungen, Vorurteilen, Motiven, Zielen, Erwartungen usw. beeinflussten Wahrnehmungsaktes des jeweiligen Kommunikationspartners.

Aus diesem Grund besitzt ein Mensch nicht nur ein einziges A<sub>3</sub>, sondern mehrere. Bei unterschiedlichen Partnern, evtl. bei verschiedenen Situationen, hinterlässt jeder mehr oder minder unterschiedliche Fremdbilder. Dabei muss man sich darüber klar sein, dass ein solches A<sub>3</sub>, welches bei den Kommunikationspartnern über jemanden entsteht, für diese eine subjektive Realität darstellt. Andererseits entwirft man selbst ebenfalls laufend subjektive Fremdbilder von anderen, wodurch wieder das eigene Verhalten im Umgang mit anderen Personen beeinflusst wird.

Selbstbilder und Fremdbilder entstehen nicht nur zwischen Individuen, sondern auch bei bzw. zwischen Gruppen oder auch ganzen Organisationen. Auch dabei entstehen aus den Diskrepanzen zwischen Selbstbild und Fremdbild viele Missverständnisse und Konflikte.

In Bezug auf Organisationen lässt sich dieses Modell in dreierlei Hinsicht einsetzen:

1. Es soll anregen zum 'Denken in Wirkungen'.  
Wenn man beginnt, subjektive Realitäten zu akzeptieren, erübrigt sich manche unerquickliche Diskussion über wirklich oder vermeintlich objektive Tatbestände.
2. Das Modell eignet sich auch dazu, Selbstbild-Fremdbild-Diskrepanzen zwischen einzelnen oder Gruppen zu formulieren und die daraus entstehenden Spannungen zu bearbeiten.
3. Da das Fremdbild nicht bei einem selbst, sondern bei dem Kommunikationspartner entsteht, lässt sich an diesem Modell herausarbeiten, wie wichtig es ist, von dem/den anderen ein Feedback über sein Fremdbild zu bekommen.

Nach:

Cornells, G.: Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung, München/ Wien 1985

Siehe auch:

Nierenberg, G. 1.: Gut verhandelt ist doppelt gewonnen, Bern 1971

## EIN KOMMUNIKATIONSMODELL

Die zwischenmenschliche Kommunikation wird zu Recht als **das** zentrale soziale Geschehen charakterisiert.

Der Kommunikationsprozess ist ein zwischen zwei (oder mehreren) Kommunikationspartnern vermittelndes und Beziehungen schaffendes Ereignis, bei dem nicht nur Sachinformationen im Sinne von Faktenwissen, sondern auch Emotionen und Gefühlsinhalte vermittelt werden.

Der Prozess findet zwischen einem Sender und einem Empfänger statt, wobei die diversen Inhalte mit Hilfe bestimmter Nachrichtenzeichen (Symbole oder Signale) über einen oder mehrere Nachrichtenkanäle übermittelt werden.

- Dabei ist es die Aufgabe, des Senders, seine Nachricht mit Hilfe solcher Symbole zu vercoden, die möglichst gut auf den Empfänger und den benutzten Kanal bzw. die benutzten Kanäle abgestimmt sind.
- Der Empfänger einer Nachricht hat gleichfalls eine schwierige und wichtige Arbeit zu leisten: er muss die gesendete Nachricht aufnehmen und entcoden.

**Beides sind überaus fehler- und stör anfällige Prozesse.**

Zur Darstellung des vielschichtigen Kommunikationsprozesses eignet sich die folgende grafische Darstellung gut, da hier vier verschiedene Aspekte des Kommunikationsgeschehens visualisiert wurden:



Kommunikation kann über unterschiedliche Kommunikationskanäle einzeln oder in Kombination gleichzeitig stattfinden. So z.B. über

- den auditiven Kanal (Worte, Geräusche)
- den visuellen Kanal (optische Zeichen und Signale)
- den taktilen Kanal (Tastempfindungen)
- den olfaktorischen Kanal (etwas riechen)
- den thermalen Kanal (Wärme spüren) oder
- den gustatorischen Kanal (etwas schmecken).

Der Prozess der Kommunikation ist der ständige Begleiter des Menschen. Weder im Privatleben noch im beruflichen Alltag gibt es für den Menschen keine Sekunde ohne Kommunikation. Kommunikation findet immer statt.

In dieser Grafik verknüpft SCHULZ VON THUN vier "Seiten" (Aspekte) einer Nachricht:

#### 1. Aspekt: Der Sachinhalt

Mit diesem Aspekt ist der sachliche Gehalt einer Nachricht, d.h. die Darstellung von Sachverhalten gemeint. Damit der Sachinhalt möglichst klar und unverzerrt beim Empfänger ankommt, muss die Darstellung verständlich sein. Dies bedeutet

- einfach bezüglich Wortwahl und Satzbau,
- gegliedert und geordnet, sowohl bezogen auf die äußere als auch auf die innere Gliederung (d.h. äußerer Aufbau und inhaltliche Folgerichtigkeit),
- kurz und knapp, aber nicht zu knapp, bezogen auf die pro Zeiteinheit ab gegebene Informationsmenge, die weder zu weitschweifig noch zu konzentriert sein darf, und schließlich
- anregend präsentiert, d.h. nicht zu langweilig (hiermit ist in erster Linie die attraktive, abwechslungsreiche und Aufmerksamkeit erregende bzw. -erhaltende Form der Darbietung gemeint).

#### 2. Aspekt: Der Appell

Dieser Aspekt bezieht sich auf den Kommunikationszweck. Der Sender möchte mit seiner Nachricht beim Empfänger etwas erreichen. Durch den Kommunikationsakt soll ein bestimmter Ist-Zustand in

einen bestimmten Soll-Zustand überführt werden. Geschieht dies, ist der Appell erfolgreich gewesen.

Ein Problem der zwischenmenschlichen Kommunikation ist es jedoch oft, dass Appelle nicht offen und klar, sondern stattdessen verdeckt, undeutlich oder nur indirekt ausgedrückt werden. Nicht selten kommen deshalb Appelle falsch oder gar nicht beim Empfänger an.

### *3. Aspekt: Die Beziehung*

Jede Nachricht sagt auch etwas über die Beziehung, die zwischen den Kommunikationspartnern herrscht. In der Art und Weise wie Sender und Empfänger miteinander kommunizieren, finden ihre Einstellungen, Gefühle, Erwartungen, Vorurteile etc. ihren Ausdruck.

Der größte Teil dieser Kommunikation läuft allerdings unter der Oberfläche, also verdeckt ab. Lange bevor Einstellungen und Gefühle zwischen zwei Gesprächspartnern in Worte gefasst werden, kündigen sie sich oft schon durch nonverbale Signale an, etwa in der Mimik, der Gestik, der Sprechweise, der Wortwahl, der Betonung usw.

Nicht selten liegt sogar der wichtigste Teil der eigentlichen Botschaft "zwischen den Zeilen".

Ein gutes Beziehungsklima ist die wichtigste und entscheidende Grundlage für ungestörte und erfolgreiche Kommunikation. Nur auf der Basis guter Beziehungen ist es möglich, zwischen Kommunikationspartnern heikle Sachverhalte offen und ohne Belastung durch Verletzlichkeit und Misstrauen anzusprechen bzw. heikle Appelle "ohne Verpackung" zu äußern.

### *4. Aspekt: Die Selbstoffenbarung*

Die Art, wie jemand etwas sagt, was jemand sagt und zu welchem Zweck jemand etwas sagt, ist gleichzeitig auch immer eine Nachricht über den Sender selbst. Damit ist jeder Kommunikationsakt zugleich auch immer eine "Kostprobe" der Persönlichkeit des Senders, also ein Stück Selbstoffenbarung. Dies gilt für den verbalen Bereich ebenso wie für den nonverbalen Bereich.

Wenn sich ein Sender seiner Beziehungen zu seinem Kommunikationspartner oder gegenüber der Situation nicht sicher ist, entwickelt er Selbstoffenbarungsängste. Es kommt zu taktierendem Kommunikationsverhalten oder man zieht sich ganz aus der Situation zurück und beschränkt die Kommunikation auf das unbedingt Notwendige.

Bei positivem Beziehungsklima zwischen Kommunikationspartnern wird die Kommunikation automatisch offener, weil man nun nicht mehr jedes Wort "auf die Goldwaage legen" muss.

Überfrachtet ein Sender hingegen seine Nachricht mit Selbstdarstellungen und "Meldungen über sich selbst", dann spricht man von so genanntem Imponiergehabe, was unter Umständen auch die Beziehungsebene belasten kann.

Nach:

Cornells, G.: Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung, München/ Wien 1985

Siehe auch:

Bühler, K.: Sprachtheorie, Jena 1934

Schulz von Thun, F.: Verständlich informieren- In: Psychologie Heute, 2. Mai 1975

Schutz von Thun, F.: Miteinander Reden: Störungen und Klärungen, Reinbek 1981

Watzlawick, P. u. a.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern/Stuttgart/Toronto 1993

# FEEDBAK UND ZUHÖRTECHNIKEN

## Notwendigkeit von Feedback

Hat der Empfänger einer Nachricht in einem Kommunikationsakt die Möglichkeit, unmittelbar auf diese Nachricht zu reagieren und dem Sender eine Rückmeldung über die Wirkung dieser Nachricht auf ihn zu geben, so spricht man von Zweiwegkommunikation.

Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass der Empfänger eine Rückkopplung geben kann, ein Feedback. Darunter versteht man eine Mitteilung an eine Person darüber, wie sie von (einem) anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt wird.

Ist diese Möglichkeit von Feedback nicht gegeben, dann spricht man von Einwegkommunikation.

Das Fehlerrisiko bei der Kommunikation wird durch die Rückkopplung vom Empfänger zum Sender deutlich verringert, wodurch auf beiden Seiten die Sicherheit wächst, dass der Kommunikationsakt im beabsichtigten Sinne erfolgt ist. Da es im Kommunikationsprozess eher die Regel als die Ausnahme ist, dass unbeabsichtigte Fehl- oder Nebenwirkungen auftreten, können Feedbacks für den Sender sehr überraschend sein.

Dem Kybernetiker WIENER wird in diesem Zusammenhang der Satz zu geschrieben:

**"Erst wenn ich die Antwort auf meine Nachricht gehört habe,  
weiß ich, was ich wirklich gesagt habe."**

Menschen, die miteinander leben und zusammenarbeiten müssen, benötigen zu ihrer Orientierung immer wieder Rückmeldungen darüber, wie sie mit dem, was sie tun, was sie sagen, wie sie sich geben usw. auf ihre Umgebung wirken. Dies gilt vor allem, wenn man ungewollte Fehl- oder Nebenwirkungen vermeiden will.

Generell gilt der Satz: ***Ohne Feedback ist kein Lernen möglich!***

## Passives Zuhören

Kommunikationsprozesse werden in der Regel erst dann als erfolgreich betrachtet, wenn die Botschaft oder die Nachricht, welche der Sender dem Empfänger mitteilen wollte, auch wirklich im beabsichtigten Sinne beim Empfänger angekommen ist. Dies ist jedoch keinesfalls ein gradliniger Prozess mit der verbindlichen Garantie, dass Sendeabsicht und Sendeerfolg deckungsgleich sein werden.

Bei diesem Prozess entsteht objektiv ein Verzerrungswinkel. Darunter versteht man eine Diskrepanz zwischen dem, was beim Empfänger ankommen sollte, und dem, was bei diesem tatsächlich angekommen ist.

Solche Kommunikationsverzerrungen führen häufig zu Missverständnissen und Störungen. Die Ursachen für solche Diskrepanzen sind in erster Linie:

- Doppel- oder Mehrdeutigkeit der vom Sender verwendeten Nachrichtenzeichen.
- Selektive Wahrnehmung beim Empfänger (d.h. WahrnehmungsfILTER: Man hört entsprechend seinen Erwartungen, Zielen, Motiven, Vorurteilen o.ä. vorzugsweise das heraus, Was diese Filter für das Bewusstsein passieren lassen).
- Einordnung in falsche Zusammenhänge durch den Empfänger.

**Achtung:** Für die Reaktion des Kommunikationspartners ist stets entscheidend, wie eine Nachricht gewirkt hat und nicht wie sie gemeint war.

Durch ein unmittelbar gegebenes Feedback besteht die Möglichkeit, Missverständnisse sofort zu klären. Man kennt nun bestimmte Zuhörtechniken auf Seiten des Empfängers, die hier eine Feedbackfunktion übernehmen können. Eine sehr verbreitete ist das passive Zuhören.

Unter passivem Zuhören versteht man alle akustischen und optischen Signale des Empfängers, mit denen dieser dem Sender andeutet, dass er die Botschaft aufmerksam und interessiert aufnimmt.

Verbal: akustische "Anmerkungen" wie  
'aha', 'ja', 'ehm', 'ach', 'hm' o. ä.

Optisch: Augenkontakt zum Sprecher, Nicken, sich vorbeugen, mimische Reaktionen (Lächeln, Augenbrauen hochziehen, Stirn kraus ziehen) u.a.

Dem Sprecher vermittelt der Empfänger damit das angenehme Gefühl, dass er ihm aufmerksam und mit Interesse folgt - was u.U. zu weiteren Ausführungen ermuntern kann.

#### **Aber:**

- Grenzen dieser Zuhörtechnik:
- Der Empfänger kann nur demonstrieren, dass er zuhört.
- Er kann nicht beweisen, dass er verstanden hat.
- Selbst verbale Äußerungen in dieser Richtung sind Behauptungen.
- In der Regel glaubt der Empfänger, verstanden zu haben.

#### **Hier hilft aktives Zuhören weiter!**

#### **Aktives Zuhören: Paraphrasieren**

Dabei tritt der Empfänger den aktiven Beweis an, dass er die empfangene Botschaft nicht nur aufgenommen, sondern auch wirklich verstanden hat.

Dies geschieht durch "Zurücksenden" der Botschaft. Falls sich ein Missverständnis eingeschlichen hat, kann der Sender an der Zuhörerreaktion unmittelbar prüfen, welche Kommunikationspanne wo vorgekommen ist.

#### **Eine Form: Paraphrasieren**

Darunter versteht man die Wiederholung des Gehörten, d.h. der Sprecheraussage, mit eigenen bzw. anderen Worten.

Der Hörer beschränkt sich nicht nur darauf, den Eingang einer Nachricht zu bestätigen, sondern er formuliert die empfangene Botschaft mit eigenen Worten und legt sie dem Sender gleichsam zur Prüfung vor.

Falls der Sender Diskrepanzen zwischen seiner Sendung und der Paraphrasierung entdeckt, kann er sofort korrigieren und zusätzliche Informationen geben, die das Verständnis seiner Botschaft sicherstellen.

Die Technik des Paraphrasierens ist in erster Linie zur Überprüfung des sachlichen Verständnisses einer Nachricht geeignet.

In welcher Situation ist der Einsatz dieser "Technik" angebracht?

Paraphrasierungen sind hilfreich in allen Situationen, in denen sachliches Verständnis wichtig ist oder in denen das Sich-Einschleichen von Missverständnissen von Anfang an verhindert werden soll (vor allem bei Besprechungen, Konferenzen und Gruppendiskussionen).

Stellt große Anforderungen an Diskussionsleiter, Konferenzleiter oder Moderatoren.

### **Aktives Zuhören: Verbalisieren**

Das ist die schwierigere Form des aktiven Zuhörens.

Darunter versteht man das In-Worte-Fassen des "zwischen den Zeilen" oder nicht mit letzter Deutlichkeit Gesagten.

Bei dieser Zuhörtechnik bemüht sich der Zuhörer jene Anteile der aufgenommenen Nachricht in Worte zu fassen, die der Sender - aus welchen Gründen auch immer - nur angedeutet hat oder lediglich in seiner Nachricht mitschwingen ließ. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Gefühlsinhalte oder Appelle. Diese werden häufig lieber nonverbal statt verbal und mit letzter Deutlichkeit übermittelt.

Die Technik des Verbalisierens erfordert eine noch beträchtlich höhere Zuhörleistung und Empathie auf Seiten des Empfängers als die des Paraphrasierens. Die Wirkung von Verbalisierungen auf den Sender ist intensiver als beim Paraphrasieren.

Für das Verbalisieren gilt:

- Die Verbalisierung ist eine möglichst exakte verbale Rückmeldung an den Sender darüber, wie er die nonverbalen Anteile der Botschaft verstanden hat.
- Eine Verbalisierung muss nicht 'richtig' sein. Entscheidend ist vielmehr, dass der Zuhörer sich wirklich und ehrlich bemüht, auf den Sprecher einzugehen, um diesen – auch in Nuancen - zu verstehen.
- Aus diesem Grund wird man Verbalisierungen sehr vorsichtig und nicht als Behauptungen formulieren. Dies geschieht aus einer Grundhaltung heraus, die den Gesprächspartner in seiner individuellen Art akzeptiert und ihm volles Recht auf subjektive Einstellungen, Empfindungen, Wünsche und Sichtweisen zubilligt.
- Eine diagnostische Meisterleistung ist dabei nicht gefragt: Eine Verbalisierung enthält keine Wertungen, Schlussfolgerungen oder Kommentare, und sie ist auch keine Demonstration von geistiger Potenz oder von Scharfsinn. Eine Verbalisierung verzichtet auf jegliche „Eigenanteile“ des Verbalisierenden.

Die Techniken des Paraphrasierens und des Verbalisierens helfen, die Kommunikation untereinander klarer, verständlicher, offener und ehrlicher zu gestalten. Ihre Wirksamkeit lebt davon, dass man sie glaubwürdig ausübt (Glaubwürdigkeit lässt sich nur schwer vortäuschen). Entscheidend ist die Einstellung gegenüber dem Kommunikationspartner. Sie ist gekennzeichnet durch

- konzentrierte Aufgeschlossenheit gegenüber dem anderen und Interesse an seiner Person,
- Akzeptanz des anderen als Person - so wie er ist – und
- Bereitschaft, den anderen mit seiner subjektiven Sicht der Welt zu respektieren.

Wirkung auf den Sprecher:

Auf seiner Seite steigt die Bereitschaft die angebotene Vertrauensbrücke zu betreten, sich mehr zu öffnen, ein Stück mehr 'aus sich herauszulassen' sowie gleichfalls einen Schritt zur Verständigung zu tun, indem er - etwa bei Konfliktgesprächen - die eigene Position noch einmal kritisch überprüft und von dieser vielleicht sogar zugunsten einer Lösungsfindung etwas abrückt.

Nach:

Cornells, G.: Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung, München/ Wien 1985



Siehe auch:

Antons, K.: Praxis der Gruppendynamik - Übungen und Techniken, Göttingen 1973  
Gordon, T.: Managerkonferenz, Hamburg 1979

Rogers, C. R.: Die nicht direktive Beratung, München 1972

Schrader, E. u. a.: Der Trainer in der Erwachsenenbildung. Rollen, Aufgaben und Verhalten, München 1984

## „Der Körper als Spiegel der Seele“

