

Management Competence

The Manager's Job

Management - Die Kernkompetenzen

Bearbeitet von
Prof. Dr. Christian Bleis, Prof. Dr. Antje Helpup

2. Auflage 2016. Buch. XV, 250 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5136 8
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Schlussfolgerungen aus dem Kindheits-Ich, so treffen wir sie aufgrund von in der Vergangenheit erlebten Gefühlen. Das Kindheits-Ich setzt sich dabei aus zwei Komponenten zusammen, dem angepassten, unterwürfigen Kindheits-Ich und dem spontan natürlich, erfinderischen Kindheits-Ich.

Alle drei Ich-Bereiche spiegeln unsere Persönlichkeit wider. Dabei gibt es keine guten oder schlechten Ich-Zustände.¹⁰⁸ Das Wissen um diese drei Ich-Zustände ist hilfreich, um unser Verhalten und das Verhalten unserer Mitmenschen besser zu verstehen. Dadurch werden Interaktionsabläufe verständlicher und können besser gestaltet werden. Missverständnisse werden leichter vermieden.

Was geht in der Kommunikation zwischen zwei Menschen vor?

Diese Frage führt zur Analyse von Transaktionen der TA. Sie befasst sich mit der zwischenmenschlichen Kommunikation. Jede Mitteilung eines Menschen wird nicht nur aus einem bestimmten Ich-Zustand gesendet, sie wendet sich auch – bewusst oder unbewusst – an einen bestimmten Ich-Zustand des Kommunikationspartners. *Kälin/Müri* verdeutlichen diesen Sachverhalt mit folgenden Beispielen.

Frau Weiß fährt mit dem Auto in die Stadt, um den Anzug ihres Mannes aus der Reinigung abzuholen. Auf der Heimfahrt übersieht sie in der Eile ein von rechts einbiegendes Fahrzeug, sodass es zu einem leichten Zusammenstoß kommt.

Frau Weiß kann ihrem Mann auf verschiedene Weise von diesem Vorfall berichten, je nachdem, aus welchem Ich-Zustand sie spricht:

- In Zukunft kannst du deine Klamotten selber abholen! In der Hetze passiert doch immer etwas. Rammt mir doch so ein Idiot den Wagen! (Kritisches Eltern-Ich)*
- Du, ich muss dir etwas sagen. Mir ist etwas Dummes passiert. Als ich deinen Anzug aus der Reinigung abholte, übersah ich auf der Heimfahrt ein Auto, das von rechts einbog. Ich wollte noch bremsen, aber da krachte es schon. (Erwachsenen-Ich)*
- (Mit weinerlicher Stimme:) Du, mir ist etwas Fürchterliches passiert. Ich holte deinen Anzug. Und auf der Heimfahrt habe ich einen anderen gerammt. Ich kann wirklich nichts dafür. (Kindheits-Ich)*

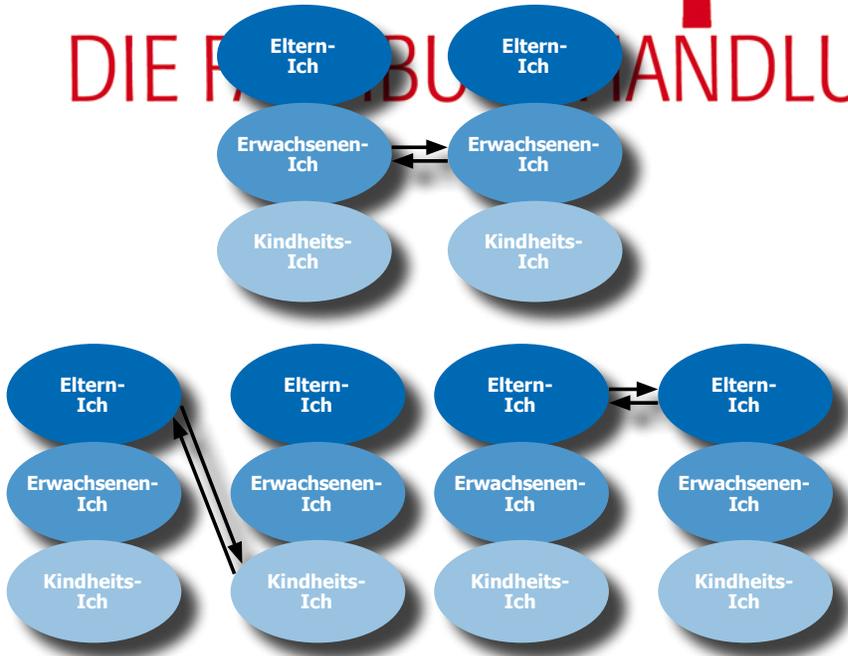
Für den weiteren Gesprächsverlauf ist es nun entscheidend, aus welchem Ich-Zustand Herr Weiß jeweils auf ihre Mitteilung reagiert. Herr Weiß könnte auf das kritische Eltern-Ich von Frau Weiß in Aussage a) mit dem angepassten Kindheits-Ich reagieren: *Ja, du hast sicher recht.* Auch wenn Herr Weiß auf das Erwachsenen-Ich in Äußerung b) von Frau Weiß mit seinem Erwachsenen-Ich antwortet (*Hast du dich verletzt?*) ist die Kommunikation erfolgreich. Die dritte Möglichkeit gelungener Kommunikation wäre, wenn Herr Weiß auf das angepasste Kindheits-Ich von Frau Weiß in c) mit fürsorglichem Eltern-Ich antworten würde: *Gott sei Dank ist dir nichts passiert!*

Die Grafik zeigt, warum die drei Kommunikationsbeispiele gut funktionieren. Alle drei dargestellten Mitteilungs-Reaktions-Pfeile verlaufen parallel. Es gab somit keine Fehlinterpretation. Frau Weiß sprach jeweils ein ganz bestimmtes *Ich* von Herrn Weiß an und dieser antwortete jeweils, wie von Frau Weiß intendiert. Dieser Typ der Transaktion zwischen Menschen heißt aufgrund der jeweils parallel

beck-shop.de

Parallele Transaktionen

DIE FAMILIENVERMITTLUNG



verlaufenden Pfeile auch **Parallel-Transaktion**. Solange die Transaktionen zwischen den Ich-Zuständen parallel verlaufen, kann die Kommunikation unbegrenzt weitergehen. Es ist in diesem Zusammenhang unbedeutend, ob zwei Menschen

- sich zu einem Klatsch zusammenfinden (Eltern-Ich/Eltern-Ich),
- gemeinsam ein Problem lösen (Erwachsenen-Ich/Erwachsenen-Ich) oder
- miteinander spielen (Kindheits-Ich/Kindheits-Ich oder Kindheits-Ich/Eltern-Ich).

Im beruflichen Alltag und im Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern kann ein Problem rational nur gelöst werden, wenn es sich um eine Parallel-Transaktion zwischen zwei Erwachsenen-Ichs handelt.

Anders verhält es sich, wenn eine Person nicht aus dem angesprochenen Ich-Zustand antwortet. Folgende Interaktion macht das deutlich:

Herr Bunt: *Weißt du, wo meine Manschettenknöpfe sind?*

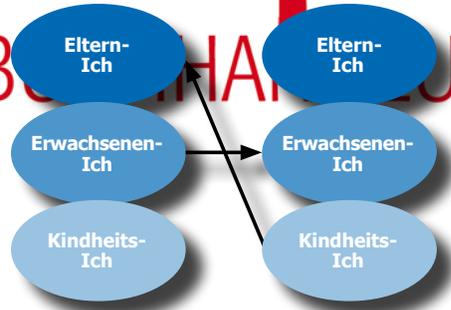
Frau Bunt: *Ständig kritisierst du mich, genauso wie mein Vater es gemacht hat.*

Herr Bunt hat sich von seinem Erwachsenen-Ich aus an ihr Erwachsenen-Ich gerichtet. Frau Bunt hat allerdings vom Kindheits-Ich an das Eltern-Ich geantwortet. Wenn aus einem anderen Ich-Zustand reagiert wird als dem Ich-Zustand, der angesprochen wurde, kreuzen sich die Reiz-Reaktions-Pfeile. Das ist eine **Kreuz-Transaktion**. Kreuz-Transaktionen passieren sehr schnell. Sie führen zu einer zumindest vorübergehenden Unterbrechung der Kommunikation. Irritatio-

**Kreuz-
transaktionen**

nen und Probleme entstehen, wenn eine gekreuzte Transaktion nicht aufgelöst wird.

Die *Bereinigung* einer Kreuz-Transaktion kann auf zwei Arten erfolgen: Entweder antwortet Herr Bunt auf die Reaktion seiner Frau mit dem Eltern-Ich: *So hab ich das doch nicht gemeint! Ich weiß doch, dass du sehr ordentlich bist.* Oder er versucht, sie mit einem anderen Thema (Hauptthema) auf dem Erwachsenen-Ich anzusprechen: *Habe ich dich gerade mit meiner Frage verletzt?*



Praxistipp: Sie können Kreuz-Transaktionen auch bewusst einsetzen. Ein Beispiel: Nach Schwierigkeiten bei einer bestimmten Arbeit wendet sich ein Mitarbeiter an seine Chefin mit den Worten: *Frau Besser, das kann ich nicht ...*, worauf sie antwortet: *Wo liegt denn die Schwierigkeit?* Hier wendet sich der Mitarbeiter aus dem angepassten Kindheits-Ich an das fürsorgliche Eltern-Ich der Chefin. Sie antwortet aber aus dem Erwachsenen-Ich und richtet sich an sein Erwachsenen-Ich. Die Pfeile kreuzen sich! Bewusst hat die Führungskraft den möglichen Versuch einer Rückdelegation vermieden. Sie bietet dem Mitarbeiter durch das Angebot der Informationsbeschaffung Hilfe an, das Problem selbst zu lösen.

Welches Spiel wird hier (dauerhaft) gespielt?

In der Interaktion laufen immer wieder erkennbare *Standardversionen* von Kommunikationsverhalten ab. Das sind Transaktionen zwischen bestimmten Personen, die sich permanent wiederholen, sodass sie immer nach demselben Muster ablaufen. Es kann sich bei diesen Mustern um offene Transaktionen wie ein Ritual oder ein Verfahren handeln oder um verdeckte Transaktionen, die sogenannten *Spiele*. Ein **Verfahren** besteht aus einer Folge von einfachen Parallel-Transaktionen auf der Ebene des Erwachsenen-Ichs mit der Absicht, die realen Umweltgegebenheiten zu beeinflussen. Demgegenüber ist ein **Ritual** eine vor allem durch das Eltern-Ich geprägte stereotype Folge von einfachen Parallel-Transaktionen. Zum Beispiel folgendes Grußritual:

- A: *Hallo!*
- B: *Hallo!*
- A: *Wie geht es dir?*
- B: *Sehr gut, danke. Und dir?*
- A: *Wunderbar, alles bestens.*
- B: *Das finde ich schön, wir sehen uns.*
- A: *Sicher. Einen schönen Tag noch, Ciao!*
- B: *Ciao!*

Dies ist ein Ritual. Keinen der beiden Interaktionspartner interessiert es wirklich, wie es dem anderen geht. Es ist nur eine ausführlichere Form von:

- A: *Hi!*
- B: *Hi!*

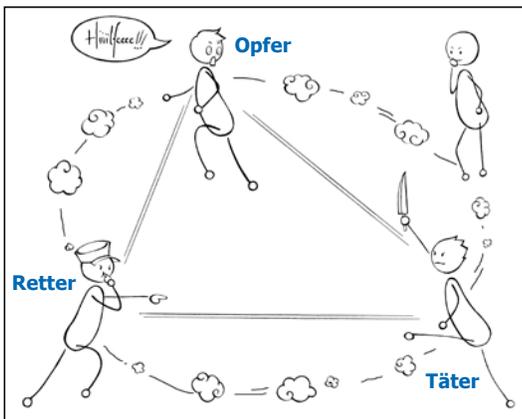
Sie können es ja einmal ausprobieren und einem *flüchtigen* Bekannten auf ein kurzes und flüchtig gemeintes *Hi, wie geht's* ausführlich antworten, wie es Ihnen geht. Haben Sie Mut und achten Sie dabei nur auf seine Gestik und Mimik. Es müssten deutliche Zeichen von Irritation zu erkennen sein.

Interessant sind aber vor allem die von *Berne* als Spiele bezeichneten Transaktionen, wobei es meist nicht spaßig zugeht. **Spiele** sind eine fortlaufende Reihe einfacher verdeckter Transaktionen, die zu einem gut vorhersagbaren Ausgang führen. Dieser *vorhersagbare Ausgang* besteht aus einem Nutzeffekt bzw. Lustgewinn bei einem oder bei allen am Spiel Beteiligten. Der Nutzen wird erst zum Schluss des Spieles deutlich. Spiele beginnen immer mit einer verdeckten Transaktion, immer mit einer Abwertung des Kommunikationspartners. Spiele laufen nicht bewusst ab und sind schwer zu entlarven. Zwei Fragen sind im Zusammenhang der Spielanalyse interessant:

- *Warum werden Spiele gespielt?*
- *Wie kann man Spiele beenden?*

Spiele dienen immer einem bewussten oder unbewussten Ziel. Sie werden gespielt, um etwas zu erreichen, was man nicht offen anzusprechen wagt. Oder um von anderen beachtet und bestätigt zu werden, vielleicht sogar um negative Reaktionen zu bekommen, damit man wenigstens eine Form der Beachtung erfährt. Letztlich werden Spiele auch gespielt, um echte Beziehungen zu vermeiden. 1968 entwickelte der kalifornische Psychologe *Stephen Karpman* eine einfache Möglichkeit, Spielverläufe zu analysieren. Angelehnt an das griechische Drama können Familien-, politische oder Unternehmensdramen immer wieder auf drei Rollen zurückgeführt werden: Verfolger, Opfer und Retter. Alle drei verfolgen mit ihrer Rolle klare Absichten.

Der **Verfolger** geht von der Position aus, dass er dem anderen überlegen ist. Er setzt dem anderen zu und gibt ihm vor, was zu tun ist, um seine eigene Position zu stärken. Typische Verhaltensweisen des Verfolgers sind: Alles besser zu wissen, den anderen zu kritisieren, ihn zu kontrollieren und einzuschüchtern, ihm zu drohen



und zu demütigen. Der **Retter** hilft anderen. Er spielt dieses *Spiel* aber nur, d.h., er hilft anderen nicht uneigennützig, sondern möchte die anderen abhängig machen oder seine eigene Position (*Ohne ihn geht es nicht!*) stärken. Auch das **Opfer** verfolgt mit seiner Rolle klare Absichten. Seine Grundstrategie oder Grundeinstellung ist: *Ich bin hilflos, du bist besser als ich!* Opfer wollen eigentlich gar keine echte Hilfe (weshalb sie auch die Hilfe des Retters nicht

annehmen), sondern spielen ihre Rolle, um den Kontakt mit anderen aufrechtzuerhalten. Typische Verhaltensweisen des Opfers sind: sich für alles verantwortlich zu fühlen oder hilflos und ohnmächtig zu sein. Opfer sind deshalb keinesfalls

passiv: Sie zwingen andere mehr oder weniger subtil in die Verfolgerrolle und manipulieren sie mit deren schlechtem Gewissen.

Die Spielanalyse befasst sich mit zwischenmenschlichen Problemen und Kommunikationsstörungen. Spiele sind meist nicht lustig, sondern prägen und stören das Miteinander. Im Unternehmen ist es eine wichtige Aufgabe der Führungskraft, diese Spiele zu erkennen und sie aufzulösen. Wie Spiele beendet werden können, zeigt auf anschauliche Weise unser Lesetipp.¹⁰⁹

JUNG

Interpretation und Gestaltung der Kommunikation

Die menschliche Kommunikation ist ein so selbstverständlicher Teil unseres Lebens, dass viele überrascht sind, wie facettenreich Kommunikation im Allgemeinen und die eigene im Besonderen ist.

- *Was sage ich, wenn ich etwas sage?*

In dieser Frage spiegelt sich, dass wir den Umfang der Mitteilungen, der in einem einfachen gesprochenen Satz enthalten ist, meist gar nicht richtig würdigen. Je mehr Sie *heraus hören*, was wirklich gesagt wird, je kompetenter können Sie kommunizieren und handeln.

Die zwei Leben des Paul Watzlawick + die fünf Axiome der Kommunikation

Paul Watzlawick (1921–2007) war ein Sprachtalent, Kommunikationsforscher und Bestsellerautor. Er verbrachte seine Kindheit in Villach, studierte nach dem Krieg in Venedig, absolvierte eine Analytikerausbildung bei *C.G. Jung* in Zürich und versuchte in Indien und El Salvador als Therapeut Fuß zu fassen. 1960 wurde er von *Don D. Jackson* nach Kalifornien eingeladen und arbeitete fortan in der berühmten Palo-Alto-Gruppe. Dort begann der zweite Teil seines Lebens, seine erstaunliche Karriere als Kommunikationsforscher, Wegbereiter der systemischen Therapie und großer Denker.

Ein Axiom ist ein Grundsatz, der keines Beweises bedarf. *Watzlawick* stellte zusammen mit *Janet H. Beavin* und *Don D. Jackson* fünf Axiome der menschlichen Kommunikation auf.¹¹⁰ Sie bilden die Grundlage für unsere weiteren Ausführungen, wir gehen jedoch nur auf die ersten drei Axiome näher ein.

Das **erste Axiom** lautet: *Man kann nicht nicht kommunizieren.* Dies bedeutet: Wenn Verhalten Kommunikation ist, so gibt es kein Nicht-Verhalten. Sobald Sie mit anderen Menschen zusammen sind (physisch anwesend oder über Kommunikationstechnologien verbunden), können Sie sich nicht mehr nicht verhalten. Egal, was Sie machen, ob Sie z. B. reden, schweigen, still sitzen, immer verhalten Sie sich irgendwie. Und damit kommunizieren Sie auch.

In den Augen anderer ist man immer auch Sklave ihrer Wahrnehmung. Diese Wahrnehmung steuert ihr Verhalten einem selbst gegenüber. Man muss gut aufpassen, dass man nicht Sklave dieser Erwartungen wird.

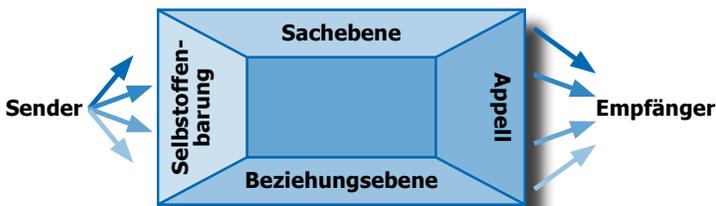
Naitsirk Sielb

Das **zweite Axiom** lautet: *Jede Mitteilung enthält einen Inhalts- und Beziehungsaspekt.* Der Inhaltsaspekt einer Mitteilung bezieht sich auf die Sache, die man mitteilt. Dabei ist es unwichtig, ob sie richtig oder falsch, gültig oder ungültig, entscheidbar oder unentscheidbar ist. Der Beziehungsaspekt einer Mitteilung ist die persönliche Stellungnahme des Senders zum anderen. Sie definiert wie der Sender die Beziehung zwischen sich und dem Empfänger sieht.

Das **dritte Axiom** lautet: Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt. Kommunikation ist – systemtheoretisch betrachtet – kreisförmig, somit ohne Anfang. Die Kommunikationsteilnehmer strukturieren eine Kommunikationsfolge (Ereignisfolge) jeweils aus ihrer Sicht, d. h., sie setzen für sich einen Anfang. Ein typisches Beispiel ist eine Ehefrau, die nörgelt, weil ihr Mann sich von ihr zurückzieht (ihre Interpunktion). Der Ehemann zieht sich zurück, weil seine Frau immer nörgelt (seine Interpunktion.). *Schulz von Thun* bemerkt dazu: *Es scheint eine menschliche Eigenart zu sein, das eigene Verhalten immer als Reaktion zu erleben.* Die weiteren Axiome werden in der folgenden Endnote behandelt.¹¹¹

Wissen wir, was wir sagen, wenn wir etwas sagen?

*Norbert Wiener*¹¹² stellt mit seinem Ausspruch: *Ich wusste nicht, was ich sagte, bevor ich die Antwort darauf hörte,* den wichtigsten Aspekt der Kommunikation heraus. Viel wichtiger als das, was wir mitteilen, ist das, was verstanden wird. Der Empfänger einer Botschaft ist derjenige, der die Nachricht letztendlich *macht*.



Das zweite Axiom der menschlichen Kommunikation steht im Mittelpunkt von *Friedemann Schulz von Thuns* (*1944) Bestsellern *Miteinander reden*. Er stellt darin die Anatomie einer Nachricht auf sehr einprägsame Art dar, um das Kommunikationsverhalten analysieren zu können. *Schulz von Thun* unterscheidet vier Botschaften, die in einer Nachricht immer enthalten sind: Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehungsbotschaft und Appell. Um die jeweiligen Besonderheiten herauszustellen, verwenden wir das Eingangsbeispiel von *Schulz von Thun*: Ein Wagen steht vor einer gerade auf grün umspringenden Ampel. Im Wagen sitzt ein Ehepaar, das folgenden kurzen Wortwechsel hat:

Er: Du, da vorne ist grün!

Sie: Fährst du oder fahre ich?

Beim **Sachinhalt** geht es um die Frage: *Worüber informiere ich?* Die Nachricht des Mannes enthält eine Sachinformation: Die Ampel ist grün. In jeder Nachricht stecken jedoch nicht nur Sachinformationen, sondern auch Informationen über den Sender. Es werden Ich-Botschaften übermittelt. Bei dem Ampel-Beispiel erfährt der Empfänger, welche Sprache der Sender spricht, dass er wach ist, dass er (vermutlich) Farben unterscheiden kann, dass er die Situation erfasst. Vielleicht sogar

noch mehr über seine Verfassung (dass er es z. B. eilig hat), je nachdem, wie er die Nachricht übermittelt. Demzufolge gibt der Sender viele Informationen über sich preis. Diese **Selbstoffenbarung** kann gewollt sein – im Sinne einer Selbstdarstellung – aber auch eine unfreiwillige Selbstenthüllung beinhalten.¹¹³

Die **Beziehungsseite** einer Nachricht beinhaltet zwei Aussagen zu: *Was halte ich von dir?* und *Wie sehe ich die Beziehung zwischen uns?* Es werden also Du-Botschaften und Wir-Botschaften vermittelt. Aus dem Tonfall, der gewählten Formulierung sowie nonverbalen Begleitsignalen (Körpersprache allgemein, Gestik, Mimik, etc.) geht meistens hervor, wie der Sender zum Empfänger steht, was er von ihm hält. Der Empfänger wird diese Seite der Nachricht sehr sensibel empfangen, denn hier geht es um ihn.

Schließlich gibt es den **Appell**, der offenbart: *Wozu ich dich veranlassen möchte!* Kaum etwas wird nur so gesagt. Fast alle Nachrichten sollen den Empfänger beeinflussen. Der Empfänger soll veranlasst werden, bestimmte Dinge zu tun, zu lassen, zu denken oder zu fühlen. Der Appell kann offen oder versteckt als Manipulation geschehen. Versucht der Sender, den Empfänger zu manipulieren, so kann er auch die anderen drei Seiten der Nachricht für sich benutzen, sie sozusagen funktionalisieren. Das bedeutet, sie spiegeln nicht die Situation wider, sondern werden zur Zielerreichung benutzt.

Eine Nachricht enthält immer viele Botschaften. Geübt im Erkennen der unterschiedlichen Aussageinhalte ist dies ausgesprochen nützlich für das eigene Kommunikations- und Interaktionsverhalten. Eine Nachricht braucht nicht nur ein Satz zu sein, es kann ein ganzer Brief sein, eine Rede oder nur ein einziges Wort (*Raus!*), ein vielsagender Blick oder eine Geste. Nachrichten sind bei Weitem nicht nur auf verbale Äußerungen beschränkt, sondern präsentieren sich häufig auch nonverbal.¹¹⁴

Was hören wir, wenn wir zuhören?

Der Empfänger einer Botschaft ist derjenige, der die Nachricht letztendlich *macht*. *Wie versteht er die verbale oder nonverbale Botschaft?* Bisher haben wir nur die Senderperspektive betrachtet. Die gleiche Vierteilung gilt jedoch auch für die Empfängerseite. *Welchen Teil der Botschaft hat der Empfänger gehört?*

Mit dem **Sach-Ohr** nimmt der Empfänger den Sachinhalt auf. Vor allem Männer und Akademiker hören verstärkt mit dem *Sach-Ohr*. Ein bevorzugtes Sach-Ohr-Hören ist immer dann problematisch, wenn – wie bei vielen Kommunikationen – das Zwischenmenschliche zumindest implizit Thema ist, denn dann hört ein Sach-Ohr-orientierter Hörer nicht richtig zu. Auch wenn er, sachorientiert wie er ist, natürlich völlig überzeugt und empört antworten würde: *Aber natürlich habe ich zugehört!*

Das **Selbstoffenbarungs-Ohr** konzentriert sich darauf, herauszuhören: *Was ist das für einer? Was ist im Augenblick mit ihm los? Ein gesundes Selbstoffenbarungs-Ohr ist sehr nützlich bei expliziten Beziehungsbotschaften. Viele Kommunikationsprobleme würden frühzeitig richtig angefasst, wenn wir die gefühlsmäßigen Ausbrüche, die Anklagen*

„Marguerite! Wann gibt's was zu essen?“
„Du kannst mich mal!“

Anna Gavalda

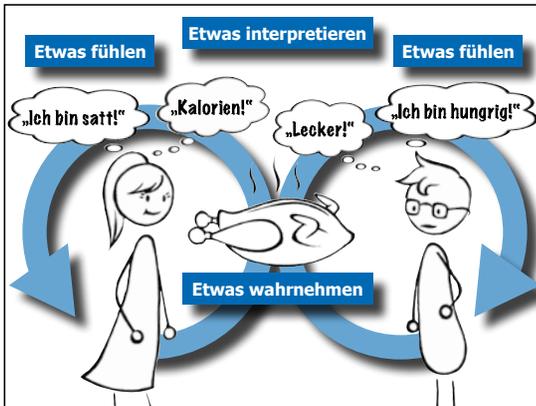
und Vorwürfe unserer Mitmenschen mehr mit dem Selbstoffenbarungs-Ohr empfangen würden (*Was sagt es über den Sender aus?*), als es auf uns, den Empfänger, zu beziehen. Das vierte Element der Emotionalen Intelligenz, die Empathie, ist nur möglich mit einem ausgeprägten Selbstoffenbarungs-Ohr.

Schließlich will das **Beziehungs-Ohr** vor allem die Beantwortung der Frage *Was hält er von mir?* heraushören, während Personen mit ausgeprägtem **Appell-Ohr** ständig auf dem *Appell-Sprung* sind, da sie sich die Frage stellen: *Was soll ich tun, denken oder fühlen aufgrund dieser Mitteilung?*

Hört der Empfänger überwiegend nur mit einem der vier Ohren zu, so führt dies häufig zu Fehlinterpretationen oder dem Überhören der eigentlichen *Hauptbotschaft*. So ist ein gut ausgeprägtes Selbstoffenbarungs-Ohr zwar sehr hilfreich für eine gute Kommunikation. Ist das Selbstoffenbarungs-Ohr allerdings zu stark ausgeprägt, diagnostiziert der Empfänger immer nur noch anderes Verhalten und vergisst dabei, sein eigenes Verhalten zu hinterfragen. Andererseits bezieht ein stark ausgeprägtes Beziehungs-Ohr viele, auch beziehungsneutrale Handlungen und Nachrichten auf sich, nimmt es persönlich, fühlt sich angegriffen. Beispiel: *Schönes Wetter heute!* Antwort: *Ich weiß, dass ich oberflächlich bin, aber nur über das Wetter sprechen, mag ich auch nicht.*

Jede Nachricht wird unterschiedlich *gemacht*, je nachdem, mit welchem Ohr der Empfänger die Botschaft hört. Interaktiv und kommunikativ kompetente Menschen hören mit allen Ohren gleich gut und aufmerksam zu. Das kann jeder trainieren.

Feedback in der Kommunikation



Botschaften wahrgenommen und interpretiert hat. Aufmerksam zugehört, ermöglicht das Feedback auch einen guten Einblick in die Gefühlswelt des Empfängers.

Ein gutes, klar formuliertes Feedback beinhaltet die folgenden drei Aspekte:

- *Was habe ich wahrgenommen?*
- *Wie interpretiere ich dies?*
- *Was fühle ich dabei?*

Im Kapitel *Ich-Ich-Kompetenz* haben wir das Feedback als Instrument zur Selbstreflexion kennengelernt. Das gilt natürlich auch für die *Ich-Du-Kompetenz*. Gerade aufgrund der vielschichtigen Botschaften, die so unterschiedlich gemeint und verstanden werden können, ist das unmittelbare Feedback besonders wichtig. Das Feedback spiegelt dem Sender, wie der Empfänger die gesendeten