

# KOMMUNIKATION

Wie Missverständnisse entstehen  
und wie Du sie vermeiden kannst!



LERN

**N  
U  
G  
G  
E  
T**



*„Ein Missverständnis ist die häufigste Form menschlicher Kommunikation.“*

(Peter Benary)

**Warum eigentlich?**

# Wie kommunizieren wir überhaupt?

Um das Entstehen von Missverständnissen zu verstehen, ist es wichtig, erst einmal zu verstehen, wie Kommunikation funktioniert.

Nach Schulz von Thun, hat jede Nachricht 4 Seiten bzw. Ebenen:

- Sachebene
- Appellebene
- Beziehungsebene
- Selbstoffenbarungsebene



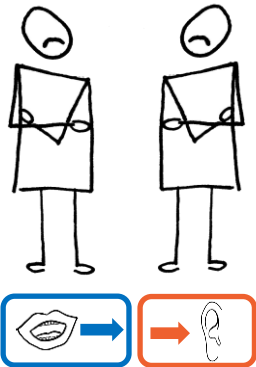
Zum einen **kommunizieren** wir auf diesen 4 Ebenen.

Zum anderen **hören** wir auf diesen 4 Ebenen.

## Die 4 Seiten einer Nachricht

<b>Sachinhalt</b>	Die reine Sachinformation (kann wahr oder falsch sein)
<b>Appell</b>	Wozu ich meinen Gegenüber veranlassen möchte
<b>Beziehungshinweis</b>	Was ich vom Gegenüber halte, wie wir zueinander stehen
<b>Selbstoffenbarung</b>	Das, was du von dir preisgibst

## Missverständnisse entstehen dann, ...



wenn die Ebene des Empfängers nicht mit der des Senders übereinstimmt. Somit können auf allen vier Ebenen Missverständnisse entstehen. Entweder wird

- auf der falschen Ebene kommuniziert und/oder
- mit dem „falschen Ohr“ gehört.

## Zwei Beispiele aus dem Führungsalltag:

Die Führungskraft sendet  
auf der **Sachebene** die  
Botschaft:

Ich habe im letzten Seminar etwas  
über Aufgabenmanagement und  
einen guten Austausch über  
Arbeitsstände gelernt.



!!! Eine Sachinformation wird nicht  
auf der Sachebene **gehört**.

→ Missverständnis weil der Empfänger auf dem „falschen  
Ohr“ hört.

Wird die Information auf der **Sachebene** aufgenommen, wird  
auf dem „richtigen Ohr“ gehört.

Auf dem „falschen Ohr“ bzw. auf einer anderen Ebene  
könnte die Mitarbeiterin z. B. hören:

- **Appellebene:** Informiere mich über deine derzeitigen  
Aufgaben und Arbeitsstände.
- **Beziehungsebene:** Du bist gut strukturiert und wirst  
mich sicher schnell über deine Aufgaben und  
Arbeitsstände informieren können.
- **Selbstoffenbarungsebene:** Ich fühle mich nicht genügend  
informiert.

Mitarbeiter sendet einen  
versteckten **Appell**:

„Oh, ich habe sooo  
viel zu tun.“



!!! Ein Appell wird nicht deutlich  
**kommuniziert**.

→ Missverständnis weil der Sender den Appell „Unterstütz mich!“  
nicht deutlich macht.

Weil der Appell nicht deutlich wird, könnte die Führungskraft  
auf dem „falschen Ohr“ z. B. hören:

- **Sachebene:** Ich habe viel zu tun.
- **Beziehungsebene:** Du hilfst mir nicht.
- **Selbstoffenbarungsebene:** Ich schaffe es nicht.

Tipp: Erkundige dich, ob du die Botschaft richtig verstanden hast und was  
dein Mitarbeiter oder dein Gegenüber von dir genau erwartet.

## Die Sache mit dem „Lieblingsohr“ ...

Auch wenn ein Empfänger die Nachricht theoretisch auf 4 Ebenen hören kann, gibt es meistens ein „**Lieblingsohr**“, mit dem man Nachrichten anderer empfängt.

So gibt es z. B. das Lieblings-BEZIEHUNGS-Ohr. Mit diesem hören Personen bevorzugt vor allem auf der Beziehungsebene und tendieren dazu, alles was sie hören, auf sich zu beziehen und persönlich zu nehmen.

Will der Gegenüber z. B. auf der Sachebene eine problematische Situation schildern, kann es vorkommen, dass der Sachinhalt ignoriert und stattdessen ein Vorwurf wahrgenommen wird.



### INFO

Die **Persönlichkeit** eines Menschen spielt bei der Frage, wie eine Nachricht aufgenommen wird, eine wichtige Rolle.

In Abhängigkeit unserer individuell ausgeprägten Motive nehmen wir Botschaften unterschiedlich auf. So werden Aussagen, die Menschen in ihren starken Motivausprägungen treffen, immer persönlich genommen.

Was das z. B. für das Motiv „Anerkennung“ heißt, kannst du dir hier ansehen: <https://www.youtube.com/watch?v=ITS1fcqU70o>

Finde mit Hilfe des **LUXXprofile** deine Motivausprägung oder die deiner Mitarbeiter heraus: <https://grow-up.de/luxxprofile/>





## Auf welchem Ohr eine Nachricht gehört wird, ist außerdem abhängig von z. B.:

- Der Beziehung der Gesprächspartner
- Der Stimmung/Emotionalität des Senders
- Der Stimmung/Emotionalität des Empfängers
- Persönlichkeit von Sender und Empfänger (und damit dem „Lieblingsohr“)
- Der Klarheit und Eindeutigkeit der Nachricht

**Beispiel:** In negativer Stimmung könnte die Mitarbeiterin aus dem Beispiel vorhin die Sachbotschaft nicht nur mit dem „falschen Ohr“ auf der Beziehungsebene hören, sondern auch negativ interpretieren: *Du bist unstrukturiert und informierst mich zu wenig über deine Arbeitsstände.*

Auch haben **situative Faktoren** einen Einfluss darauf, auf welcher Ebene gehört und gesprochen wird. So hört man beispielsweise in stressigen Situationen verstärkt mit dem Appell-Ohr.

Die Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen birgt Potenzial für Unmut, Missverständnisse und sogar Konflikte zwischen Menschen, Mitarbeitern oder im Team.

## Um Missverständnisse zu vermeiden ...

... frag dich:

- Wie klar kommuniziere ich? Auf welchem Ohr höre ich bevorzugt?
- Wie klar kommuniziert mein Mitarbeiter? Hat er ein „Lieblingsohr“?
- Wie kommuniziert mein Team? Wie werden Informationen aufgenommen? Wie werden sie weitergegeben?
- Wo führte die Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen in der Vergangenheit zu Missverständnissen?

.... kläre, auf welcher Ebene kommuniziert wird und mit welchem Ohr gehört wird. Achte selber darauf, klar und eindeutig zu kommunizieren.



### IDEE

#### Veranstalte einen Kommunikationsworkshop:

Stelle deinen Mitarbeitern das Modell vor und analysiert gemeinsam euer Kommunikationsverhalten:

- Wie kommunizieren wir derzeit miteinander?
- Welche „Lieblingsohren“ gibt es?
- Wie wollen wir zukünftig dafür sorgen, Missverständnisse zu vermeiden oder zu klären?
- Wie wollen wir in Zukunft unsere Kommunikation gestalten? Welche Regeln wollen wir aufstellen? Wie sorgen wir für deren Einhaltung?





# Sie wollen Lernnuggets oder digitale Lerninputs für Ihre Qualifizierungsmaßnahmen nutzen?

**Sprechen Sie uns gerne an!**

**Ihre Ansprechpartnerin:**

Jessica Drescher

Associate Partner & Leiterin der grow.up. Academy

[drescher@grow-up.de](mailto:drescher@grow-up.de)

Unsere weiteren Leistungen in den Bereichen Beratung, Training, Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung finden Sie unter:

[grow-up.de](https://www.grow-up.de)

Unsere digitalen Lösungen finden Sie unter:

[academy.grow-up.de](https://academy.grow-up.de)

Wir  
beraten  
konzipieren  
gestalten  
produzieren  
für Sie!