



Teilnehmer Skript

Workshop
Kommunikation
Motivorientierte Gesprächsführung
Selbststeuerung & Emotionsmanagement

Inhalt:

1. Theoretischer Hintergrund:

- a. Unsere Handlungssteuerung
- b. Motivtheorie
- c. Das Kommunikationsmodell von Prof. Dr. F. Schulz von Thun

2. Praktischer Teil:

- a. Übungen zur Handlungssteuerung, Selbst- und Emotionsmanagement, Motivorientierte Führung
- b. Übungen zum Thema Kommunikation

1. Theoretischer Hintergrund:

a. PSI Theorie nach Prof. Dr. Julius Kuhl: Das Handlungssteuerungsmodell: Wie funktioniert unsere emotionale Regulierung neuronal?

Das vorliegende Modell der Handlungssteuerung nach Prof. Dr. Julius Kuhl zeigt vier sehr unterschiedliche Hirnfunktionalitäten, die als übergeordnete Funktionen einer großen Anzahl von Einzelfunktionen verstanden werden können:

MODELL DER HANDLUNGSSTEUERUNG

nach Prof. Dr. Julius Kuhl



Unser Gehirn verfügt über zwei sehr unterschiedlich arbeitende Gehirnhälften, die linke und die rechte Seite. Die linke Hirnseite prozessiert Informationen in der Hauptsache sequentiell, also eine Information nach der nächsten (langsam und analytisch) und die rechte Hirnseite verarbeitet Informationen eher parallel-holistisch (also ganzheitlich), damit also "multi-tasking"-orientiert, schnell und ineinander verbunden.

Wenn wir als Babies geboren werden, so ist das Gehirn in seinen wesentlichen Strukturen zwar angelegt nicht aber ausgereift. Alle vier Areale sind als sog. „Vorprogramme“ angelegt.

Das, was als allererstes Programm funktioniert, sind Netzwerke, die spontan-intuitiv arbeiten, wie Reflexe, intuitive Schutzprogramm und alle vollautomatisch angelegten Körperfunktionen, wie Atmung, Herz-Kreislauf, etc. Das System, das in der Lage ist, diese Funktionalität auszuführen, nennt sich Intuitive Verhaltenssteuerung (IVS) ●

Was haben nun die kleinen "Emojis", in den unterschiedlichen Hirnsystemen zu bedeuten? Es sind die mit der Aktivierung dieser betrachteten vier zentralen Hirnfunktionen verbundenen **Stimmungslagen**, quasi die unterschiedlichen "Sprachmodi".

Die Kommunikation unserer übergeordneten Funktionen des Gehirns erfolgt also über Stimmungen, die wiederum an sehr spezifische Hormon- und Neurotransmitter-Konstellationen gebunden sind.

Da das IVS, das grüne System als erstes von den Vieren funktionsfähig ist, orientiert sich ein Baby von 6-8 Wochen, zunächst an positiver Stimmung und versucht seinerseits ganz intuitiv lieb gehabt zu werden. Es fängt z.B. ganz intuitiv an zu Lächeln, wenn es eine Scheibe mit schwarzem Rand sieht.

● Betrachten wir nun auf der linken Seite das blau markierte System, das als sogenanntes Objekterkennungssystem (OES) bezeichnet wird: Dieses entsteht durch Ausdifferenzierung. Stellen wir uns das erste Fundament (die genetische Disposition) beispielsweise als den Stamm eines Baumes vor, so beginnt nun die Bildung unterschiedlicher Zweige mit entsprechend sich immer weiter entwickelnden Verästelungen. **Dieses Objekterkennungssystem ist auf die Wahrnehmung von Unstimmigkeiten und Einzelheiten spezialisiert. Es ist das Warnsystem in der Amygdala unseres Gehirns.**

In dieser Funktionalität werden Einzelaspekte aus einem Gesamtkontext herausgelöst und vergrößert, d.h., es kann aus einem großen Ganzen etwas Kleines herausnehmen und es ganz groß machen. Das „Erleben“ ist dann eine große faule Erbse ☹

Die Stimmungslage hier ist **negativ**, weil negative Stimmung mit den damit verbundenen Hormon- und Botenstoffkonstellationen eine Verengung des Wahrnehmungsradius begünstigt und damit eine stärkere Fokussierung weg vom Gesamtkontext hin zu Einzelobjektbetrachtung. Dieses System können wir auch als eine Art "**innere Wachstation**", als stetig laufender Monitor betrachten, der sofort Meldung gibt, wenn etwas nicht stimmt.

Dieses System überwacht penibel genau die sogenannte "Homöostasis", was ein körperinneres Gleichgewicht beschreibt, bei dem ziemlich exakte Werte von Körpertemperatur (z.B. 37,5° C), Blutdruck (z.B. 120/80), sowie optimale Nährstoff- und Blutwerte als "Ideal" hinterlegt sind. Jede Abweichung führt soweit es möglich ist, zu einer "Anpassungsreaktion" (Z.B.: ein Baby schreit lauter, weil Durst, Hunger oder Pampers voll zu Unstimmigkeit führt)

Diese Anpassungsreaktionen haben in einer ersten Instanz zum Ziel, unser Überleben zu sichern und in einer zweiten Instanz unser Überleben mit Wohlgefühl zu ermöglichen, wie es Antonio Damasio in seinem "survival with wellbeing" beschreibt.

Die ersten Jahre bis zum Pubertätsbeginn agiert das Gehirn hauptsächlich mit diesen beiden sogenannten niederkognitiven Systemen.

Wie funktioniert hier das Lernen? Ganz einfach! nämlich durch rein **klassische Konditionierung**!

Klassische Konditionierung ist ein Begriff der behavioristische Lerntheorie. Er wurde von dem russischen Physiologen Iwan Petrowitsch Pawlow begründete. Sie besagt, dass einem natürlichen, meist angeborenen, sogenannten *unbedingten* Reflex durch Lernen ein neuer, *bedingter* Reflex hinzugefügt werden kann.

Pawlow hat dazu ein berühmtes Experiment gemacht. Einem bestehenden „unbedingten“ (auch: „unkonditionalen“) Reiz, dem als Reflex eine unbedingte (auch: „unkonditionale“) Reaktion folgt (z.B.: *Der Speichelfluss eines Hundes erhöht sich (Reaktion), wenn er Appetit auf ein leckeres Fressen hat, das er vor sich sieht (Reiz)*).

Bietet man nun im Zusammenhang mit dem unbedingten Reiz mehrfach einen bislang neutralen Reiz dar (Kopplung), so wird dieser bis dahin neutrale Reiz zum bedingten Reiz. Dieser bedingte Reiz löst nun ebenfalls eine Reflexreaktion (die bedingte Reaktion) aus, die der unbedingten Reaktion meist sehr ähnlich ist.

In seinem Experiment hat Pawlow dem Hund einen neutralen Reiz hinzugegeben, indem er zum Essen eine Glocke geläutet hat. So entstand bei dem Hund ein „Lernen“ auf Reflexebene statt. Jedes Mal, wenn er die Glocke hörte, erhöhte sich sein Speichelfluss.

Für diese Konditionierung gibt es Regeln: Spontan-intuitiv sind wir alle darauf programmiert, unsere positive Stimmung zu bewahren. So suchen wir aktiv auf, was uns ein "Smiley" beschert und lernen, nach und nach, das zu vermeiden, was uns ein "Mauli" beschert. Der "optimale" Zustand wäre nun, dass wir möglichst viele Smileys sammeln, weil unsere Erziehungsagenten 1 und 2 (frühkindlich insbesondere der Erziehungsagent 1) uns gerade in der präverbalen Phase zwischen 0 und 1 gut "lesen" kann und uns möglichst all unsere Bedürfnisse erfüllt. Da dies häufig nicht möglich ist, weil wir innerhalb eines hochdynamischen Umfeldes kaum Optimal-Bedingungen vorfinden können, scheint einleuchtend. So werden also einige unserer Bedürfnisse befriedigt und andere werden frustriert. Je mehr unserer existentiellen Grundbedürfnisse (wie z.B. Hunger, Durst, Schlafen, Wachen) und das tief im Menschen als eines der sozialsten Wesen verankerte emotionale Bedürfnis nach Wärme und Liebe zeitnah und kontingent beantwortet wird, desto größer der Teil an Selbst-stärkenden Lernerfahrungen. Je höher die erlebte Bedürfnisfrustration, desto höher der Teil an negativen, vom Grundsatz her Selbst-schwächenden Lernerfahrungen.

Die Tatsache, inwieweit nun im Gegensatz zu einer Bedürfnisbefriedigung eine Bedürfnis-Frustrationserfahrung selbstschwächende Lernerfahrung wird und damit fragmentiert als Einzelfrustration auf die natürlichen Schutzfunktionen aufaddiert den "Autopiloten" unseres Stammhirnes mit seinen instinktiven Flucht- und Angriffsmodi auslöst, hängt extrem stark von den in Zusammenhang mit Frustrationserleben gemachten zeitnahen und kontingenten Tröstungserfahrungen ab.

In unseren "Vorprogrammen" ist nur eine Autopilotenfunktion für emotionale Regulation eingebaut, nämlich die, die im Falle einer drohenden Gefahr **Angriff, Flucht, Erstarrung oder Imponiergehabe** auslöst.

●● Integriertes Lernen bedeutet, dass wir Lernerfahrungen in die höher kognitiven Systeme (gelb, rot) einspeisen und damit mehr Möglichkeiten zur emotionalen Regulation und Lösungsfindung zur Verfügung gestellt werden.

Ob wir integriert zu lernen in der Lage sind, kann durch erlebte Tröstungserfahrungen wie Nähe, Wärme und external zur Verfügung gestellte emotionale Regulation (durch beruhigende Worte, etc.) begünstigt werden.

In diesem Fall bleibt die negative Erfahrung nicht isoliert, sondern sie kann den Weg zu höher kognitiven Systemen bahnen und damit zu Integration und einer Art "Recycling" von negativer Stimmung in Gelassenheit und Überblicksperspektive.

Damit kommen wir automatisch zu den beiden Systemen, die eher den Hirnfunktionen des Hippocampus (auch Tor des Bewusstseins genannt) und des präfrontalen Cortex zugeordnet sind. Wenn wir dieses Modell einmal mit einem "Hausbau" vergleichen, so stellen die unteren Systeme das Fundament und das Erdgeschoß dar. Entgegen vieler zum Teil sehr widersprüchlicher Aussagen in der Literatur, dauert die Hirnentwicklung der höher kognitiven Systeme (also der Ausbau des ersten Stocks und des Dachgeschosses) bis etwa zum 25. Lebensjahr.

In der Zeit vom Beginn der **Pubertät** bis zum frühen, mittleren Erwachsenenalter wird quasi Bilanz aus den konditionierten Erfahrungen gezogen. Das Selbstsystem (also im Modell das gelb markierte System) speist dem erfahrenen Bedürfnis-Befriedigungserleben der nieder-kognitiven Systeme entsprechend die Informationen ein, die dann auf höherer Ebene zu **Motiven**, also Kraftquellen werden, die wir auch als **"intelligent gemanagte" Bedürfnisse** verstehen können.

So kann sowohl das positive Erleben von befriedigten Bedürfnissen als auch wiederkehrende Bedürfnisfrustration zur Entwicklung unterschiedlicher Motive beitragen.

● Das gelb markierte System kann eine immens große Vielfalt an Erfahrungen abspeichern und wird daher auch als **"Extensionsgedächtnis"** (extensio, lat.=aus der Spannung=weit) bezeichnet.

Das entsprechende, eher der linken Hirnseite zugeordnete höher kognitive System ist das **"Intentionsgedächtnis"**, auf Deutsch Absichtsgedächtnis.

● Es ist eine Funktion, die auf intelligente Weise in der Lage ist, Komplexität in Einzelschritte zu zerteilen, entsprechend zu priorisieren und sequentiell fokussiert abzuarbeiten. Dieses Hirnareal ist insbesondere bei der Aufnahme neuen Wissens beteiligt und verbraucht sehr viel Energie. Hier geht es weniger darum, dass das Hirn in diesem Bereich etwa deutlich mehr Glukose verbrauchen würde, sondern vielmehr darum, dass diese Funktion eine willentlich gesteuerte Ausführungshemmung bereitstellt, die mit "Anspannung" einhergeht. Diese Anspannung betrifft nicht nur das Gehirn selbst, sondern insbesondere die Muskeln des Körpers. Durch die Verengungsfunktion ist die "Ladefähigkeit", also der entsprechende **Speicher relativ klein** und benötigt für seine optimale Nutzung einen interaktiven, dynamischen Austausch mit der rechten Hirnseite (dem EG und dem IVS), so dass immer wieder zwischendurch die **Ausführungshemmung** aufgeboben werden kann. In Interaktion mit dem Extensionsgedächtnis (gelb) wird das IV (rote System) „entleert“, indem es dazu beiträgt zu reflektieren, also die Funktionalität des Lebenserfahrungswissens (gelb) nutzen zu können.

In Interaktion mit dem IVS (grün) wird Anspannung abgebaut, indem Handlungen ausgeführt werden die wiederum positiven Affekt herstellen und damit zu einer Entspannung führen.

Je mehr Frustrationserfahrungen insgesamt "aufgefangen" und damit in das Extensionsgedächtnis (gelb) eingespeist werden können, desto größer und komplexer, damit kreativer und lösungsorientierter wird das Selbst-System.

Ein vielschichtiges und über selbstkonfrontative Bewältigung gewachsenes Selbst-System lässt den Menschen authentischer sein und zeitgleich ermöglicht es "integriertes Lernen", da die negativen Erfahrungen positiv flankiert und selbstkonfrontativ integriert statt abgespalten werden.

Bleiben viele negative Erfahrungen „unintegriert“, werden sie entweder abgespalten ("splitting") oder sie addieren sich auf unsere unbewussten unkontrollierbaren "Autopilotfunktionen" auf. Diese Aufaddierung bedeutet eine stetig steigende Empfindlichkeit für primär-affektive Spontanreaktionen, die in der "Hitze des Moments" nicht oder nur extrem schwer selbst reguliert werden können.

Integriertes Lernen – was brauchen wir hierfür noch?

Zum integrierten vs. fragmentierten Lernen, was die Voraussetzung für eine authentische Selbstentwicklung ist, gehört nun noch die innere Flexibilität und Fähigkeit, das eigene Extensionsgedächtnis mit den übrigen drei Kernfunktionen verbinden zu können. Hierbei geht es beispielsweise um die Fähigkeit, eigene Erfahrung auch in die Denkfunktion überführen zu können und somit parallel-ganzheitlich verarbeitende Netzwerke (rechte Hemmisphäre) mit sequentiell arbeitenden (linke Hemmisphäre) zu verbinden.

Insbesondere geht es um eine Verbindung zur Fähigkeit, Dinge **versprachlichen** zu können und in eine Umsetzungsvorbereitung zu kommen, die voraussetzt, dass zu den eigenen Erkenntnissen, Motiven und Wünschen auch entsprechende **Absichten** gebildet werden können und diese wiederum mit ausreichend volitionaler, also willentlich gesteuerter Energie versorgt, in eine Handlung überführbar werden.

Dadurch erst entsteht die für eine gesunde authentische Selbstentwicklung und **optimale Leistungsfähigkeit** essentielle Balance zwischen unbewusst arbeitenden und bewusst arbeitenden Systemen.

An dieser Stelle sei MARK TWAIN zitiert: „Das Gehirn ist eine großartige Sache. Es funktioniert vom Augenblick der Geburt bis zu dem Zeitpunkt, wo du aufstehst, um eine Rede zu halten.“

b. Motivtheorie

Motive stellen die „Triebkraft“ dar, die unserem Handeln eine Richtung und die notwendige Energie gibt. Sie energetisieren, orientieren und selektieren unser Verhalten. Das bedeutet, dass sie zum einen unsere Bereitschaft beeinflussen bestimmte Ziele anzustreben und diverse Hindernisse zu überwinden, um das beabsichtigte Ziel zu erreichen. Daneben befähigen sie zu einer spezifischen Wahrnehmung, indem Situationen im Sinne der vorherrschenden Bedürfnislage interpretiert werden, und liefern damit individuelle Handlungsimpulse bzw. konkrete Handlungsabsichten. Motivation stellt dabei den Zustand des Motiviert seins dar und ist durch die Gesamtheit der spezifischen Motive geprägt.

Macht, Leistung und Beziehung

Nach Prof. Julius Kuhl¹ basiert menschliches Verhalten auf den drei Motiven Macht, Leistung und Beziehung, welche in unterschiedlichen Stärken bewusst und unbewusst vorhanden sind. Die individuelle Ausprägung stellt ein Persönlichkeitsmerkmal dar. Das Machtmotiv umfasst den Wunsch nach Selbstbehauptung und Durchsetzung eigener Interessen (durch Beeinflussung anderer). Es beinhaltet auch eine prosoziale Komponente von sozialverträglicher Durchsetzung eigener und sozialer Interessen. Das Leistungsmotiv bildet das Bedürfnis nach anspruchsvollem Handeln und Leisten, das einem Gütemaßstab standhält und zu Kompetenzerweiterung und –wachstum führt. Das Beziehungsmotiv umfasst den Wunsch nach dem Aufbau und Erhalt von sozialen Beziehungen.

Bewusste vs. Unbewusste Motive

Bewusste Motive sind stark mit eigenen Erwartungen sowie reflektier- und verbalisierbaren Zielen verbunden. Die Stärke der bewussten Motive ist besonders relevant, wenn klare Vorgaben entstehen und Druck gemacht wird. Sie sind eher auf den kurzfristigen Erfolg ausgerichtet. Unbewusste Motive entstehen durch Erfahrung im Laufe unserer Entwicklung und verleihen dem Handeln über lange Zeit Kraft und Energie. Sie sind besonders relevant, wenn eigener Antrieb erforderlich ist und sind damit wesentlich bei neuen Herausforderungen und entscheidend für den langfristigen Erfolg. Eine weitgehende Übereinstimmung zwischen bewussten und unbewussten Motiven führt zu einem emotionalen Gleichgewicht und erhöht die Tatkraft sowie das Durchhaltevermögen und bedeutet damit Authentizität. Im Gegenzug kann eine Nichtübereinstimmung der bewussten und unbewussten Motiven zu einem emotionalen Ungleichgewicht (nicht „bei sich sein“), Überschätzung der eigenen Kräfte (z.B. Burnout) oder Unterschätzung der eigenen Energiereserven (Potenzial liegt brach) führen.

Motive geben unserem Verhalten Richtung und Kraft. Motive sind „intelligente“ Bedürfnisse und stellen Energiequellen für unser Handeln dar. Wenn wir etwas tun, wozu wir stark motiviert sind, erleben wir dieses Tun als sehr belohnend. Dieses Gefühl der Belohnung setzt wieder neue Energie frei. Im Rahmen der EOS-Potenzialanalyse werden die drei wichtigsten Basismotive untersucht.

¹ Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI) – Theorie; Universität Osnabrück

Das Machtmotiv:

Es als letztes wesentliches Motiv beschreibt in seiner einfachsten Form den Drang zur Unabhängigkeit und Selbständigkeit.

Das Machtmotiv umfasst den Wunsch nach Selbstbehauptung und Durchsetzung eigener Interessen (durch Beeinflussung anderer). Es beinhaltet auch eine prosoziale Komponente von sozialverträglicher Durchsetzung eigener und sozialer Interessen. Damit zeigt sich im Machtmotiv wie stark es sich für jemanden als eine Herausforderung darstellt Verantwortung für andere oder Führungsaufgaben zu übernehmen. Geprägt ist das Machtmotiv von positiven Gefühlen, wie Stärke, Stolz oder Anerkennung.

Ausgewogen: Freiheit, Unabhängigkeit, Eigenständigkeit, Einfluss, Gestaltung, Vision, Kreativität, Selbstbestimmung, Durchsetzungsstärke, Nachhaltigkeit, Stabilität und Standfestigkeit, Charisma, Überblick

Übertrieben: Selbstherrlichkeit, Willkür, Behinderung anderer, Verbohrtheit, Einsamkeit, keine Toleranz, nicht unbedingt an bester Leistung/Lösung orientiert, schwer überzeugbar, lernunwillig

Das Leistungsmotiv:

Es beschreibt unseren *Drang nach Lernen, Wachstum und Verbesserung* in unserem Tun.

Das Leistungsmotiv bildet das Bedürfnis nach anspruchsvollem Handeln und Leisten, das einem Gütemaßstab standhält und zu Kompetenzerweiterung und –wachstum führt. Es gibt damit also an, wie wichtig es uns ist schwierige Herausforderungen anzunehmen und wichtige Aufgaben zu erfüllen. Dieser Motivbereich ist geprägt durch das Erleben von positiven Gefühlen, wie Neugier, Interesse, Begeisterung, Lust und Spaß.

Ausgewogen: Verantwortungsbewusst, Kontinuität, Selbstbestimmung, Nachhaltigkeit, Stabilität, Standfestigkeit, Engagement, Zuverlässigkeit, Ausgeglichenheit, Disziplin, Beharrlichkeit

Übertrieben: Detailorientierung, starr, scheu, Verbohrtheit, Einsamkeit, keine Toleranz, schwer überzeugbar, zurückhaltend, reagierend, kontrollierend, engstirnig, ohne Kreativität, fehlende Flexibilität, sicherheitsfanatisch

Das Beziehungsmotiv:

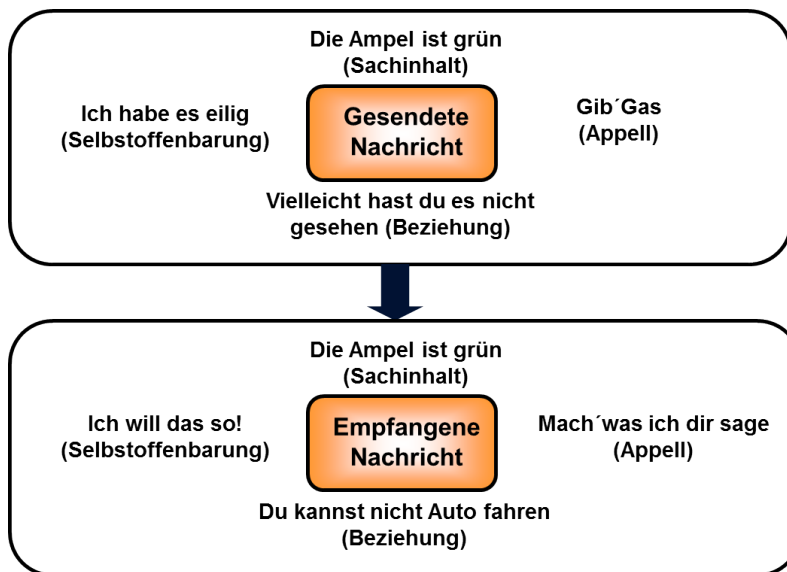
Es beschreibt das *Motiv nach kommunikativem und emotionalem Austausch* mit anderen.

Das Beziehungsmotiv umfasst den Wunsch nach Aufbau und Erhalt von sozialen Beziehungen. Es gibt an, wie wichtig uns persönliche Beziehungen zu anderen Menschen sind. Das Zusammensein mit anderen Menschen ist dabei in sich selbst belohnend. Es führt zum Erleben von positiven Gefühlen, wie Nähe, Geborgenheit, Wärme, Sicherheit, Herzlichkeit und Freundlichkeit.

Ausgewogen: Offenheit, Vertrauen, Treue, Anschlussfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Geborgenheit, Harmonie, Zugehörigkeitsgefühl, Verständnis, Toleranz, Gespür und Intuition im sozialen Kontext, Spontaneität, Hilfsbereitschaft, Aufmerksamkeit

Übertrieben: Harmoniesucht, Konfliktunfähigkeit, Ausnutzbarkeit, Kontrollverlust, Inkonsequenz, nicht an bester Leistung/Lösung orientiert, Orientierung nur am Menschen, starkes Anerkennungsbedürfnis, übertriebene Begeisterungsfähigkeit, Ablenkbarkeit, Unzuverlässigkeit, unangemessene Emotionalität

c. Das Kommunikationsmodell von Prof. Dr. F. Schulz von Thun:



Das *Vier-Ohren-Modell*, auch Vier-Seiten-Modell, Nachrichtenquadrat oder Kommunikationsquadrat, ist ein Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun. Der Kommunikationswissenschaftler Schulz von Thun geht davon aus, dass das Senden und Empfangen einer Nachricht immer auf vier Wegen geschieht. Wer spricht, kommuniziert dabei die folgenden Ebenen: *Sachinhalt*, *Beziehung*, *Selbstoffenbarung* und *Appell*. Der Sprecher spricht demzufolge mit vier Schnäbeln. Auch der Empfänger kann den Inhalt auf diesen vier Ebenen hören. Somit hört dieser mit vier Ohren.

Das Vier-Ohren-Modell geht also davon aus, dass jeder Mensch, der kommuniziert, auf verschiedenen Wegen wirksam wird. Demzufolge enthält jede Äußerung vier Botschaften oder kann auf vier verschiedenen Wegen verstanden werden. Dabei ist es vollkommen unerheblich, ob diese Ebenen vom Sender gewollt sind oder nicht, denn sie sind ein Bestandteil jeder Nachricht. Aus dieser Erkenntnis kreierte Schulz von Thun das Kommunikationsquadrat, wobei er den einzelnen Seiten verschiedene Farben zuwies.

Sachebene: Worüber ich dich informiere

Selbstoffenbarung: Was ich von mir offenbare

Beziehung: Wie ich zu dir stehe, was ich von dir halte

Appell: Was ich von dir will

Diese vier Ebenen stellte Schulz von Thun 1981 in seinem Fachbuch *Miteinander reden* als ein Quadrat dar, dessen einzelne Seiten einer der vier Ebenen der Nachricht darstellten. Weil der Sender sich auf diesen vier Ebenen äußert (*spricht mit vier Schnäbeln*) und der Empfänger die Äußerung auf vier verschiedene Arten hören kann (*hört mit vier Ohren*), ist es klar, dass Kommunikation mit Missverständnissen einhergeht.

Auf der **Sachebene** kommunizieren wir die reine Information, die die Nachricht enthält. Es geht hierbei um Fakten, Daten, also den Inhalt der Äußerung. Der Empfänger muss auf dieser Ebene entscheiden, ob der Sachinhalt *wahr / unwahr* sowie *relevant / irrelevant* ist und ob dieser *ausreichende / nicht-ausreichende Informationen* beinhaltet. Die Aufgabe des Senders ist es, das eigene Anliegen klar und deutlich zu formulieren, um möglichen Missverständnissen zwischen beiden Seiten vorzubeugen.

Außerdem gilt, dass jeder, der kommuniziert, auch etwas über sich preisgibt, was im Kommunikationsmodell als **Selbstoffenbarung** oder **Selbstkundgabe** bezeichnet wird. Demzufolge enthält jede Äußerung einen Teil, der auf die Gefühle, Werte, Ansichten sowie Bedürfnisse des Senders verweist. Diese Selbstoffenbarung kann explizit (*deutlich*) via Ich-Botschaft kommuniziert werden oder aber implizit, also nicht ausdrücklich gesagt.

Die **Beziehungsebene** im Vier-Ohren-Modell zeigt, wie der Sender zum Empfänger steht und was er folglich von diesem hält. Dieser Beziehung wird über die Art und Weise zu sprechen und die konkrete Formulierung kommuniziert, aber auch über Mimik, Gestik und den Tonfall. Auch die Beziehungsebene kann implizit oder explizit sein. Wenn ein Empfänger eine Nachricht auf dem Beziehungssohr hört, kann er sich wertgeschätzt, gedemütigt, geachtet und missachtet sowie respektiert oder abgelehnt fühlen.

Wer kommuniziert, möchte etwas. Dieser Punkt wird auf der **Appellebene** berücksichtigt. Sie steht dafür, was der Sender vom Empfänger will und was er erreichen möchte. Auf der Appellseite können Wünsche, Appelle, Ratschläge oder Anweisungen kommuniziert werden, die entweder offen oder verdeckt erscheinen. Hört der Empfänger eine Nachricht mit seinem Appellohr, fragt er sich: *Was soll ich jetzt (nicht) tun?*

Um das Gesagte zu verdeutlichen, möchten wir das Vier-Ohren-Modell anhand des Beispiels, welches Schulz von Thun in seinem Werk *Miteinander reden* einführend gibt, veranschaulichen. Dafür müssen wir uns die folgende Situation vorstellen und das Kommunikationsmodell vor Augen haben.

Stellen wir uns vor, dass ein Mann und eine Frau in einem Auto sitzen. Die Frau fährt das Auto. Dieses kommt vor einer Ampel zum Stehen. Nach einer unbestimmten Wartezeit schaltet die Ampel auf *grün*. Nun sagt der Mann zur Frau: „*Es ist grün!*“, woraufhin ihm die Frau antwortet: „*Fahre ich oder fährst du?*“.

Gehen wir für das Beispiel davon aus, dass Sender sowie Empfänger die vier Seiten der Nachricht mit den gleichen Inhalten bestückt haben. Der Mann, also der Sprechende, offenbart in seiner Aussage demnach die Seiten *Sachinhalt*, *Beziehung*, *Selbstoffenbarung* und *Appell*. Die Frau, die diese Äußerung vernimmt, hört diese mit ihren vier Ohren (*Sach-Ohr*, *Beziehungs-Ohr*, *Selbstoffenbarungs-Ohr*, *Appell-Ohr*).

- **Sachebene:** Die Ampel ist grün.
- **Selbstoffenbarung:** Ich habe es sehr eilig.
- **Beziehung:** Ich bin dir überlegen.
- **Appell:** Fahr jetzt los!

Diese vier Seiten kommuniziert der Mann, wenn er die Frau darauf hinweist, dass die Ampel nun grün ist. Wenn die Frau ihn daraufhin fragt, ob sie oder er fahre, könnte sie die Aussage auf dem Beziehungs-Ohr gehört haben und sich somit herabgesetzt fühlen. Möglich ist allerdings, dass der Mann eher auf die Appellseite verweisen wollte und das Gewicht in der Aussage nicht auf die Beziehungsseite legte.

Aus dieser beispielhaften Situation können natürlich Konflikte entstehen. Die beiden haben sich nämlich missverstanden, der Mann wollte von der Frau, dass sie jetzt fährt, die Frau hörte die Nachricht allerdings vornehmlich mit dem Beziehungs-Ohr und fühlt sich vom Mann gedemütigt sowie herabgesetzt. Daraus entsteht letztlich der Konflikt.

2. Praktischer Teil

- a. Übungen zur Handlungssteuerung, Selbststeuerung, Emotionsmanagement, Motive**

Bodenankerübung colouRem® Teil I

Person A stellt Rapport zu Person B her. Person A erklärt B grob das Handlungssteuerungsmodell.

z.B. so:

- ✓ Zwei Gehirnhälften: links (sequentielle Verarbeitung; Speicherkapazität sehr limitiert), rechts (parallele Verarbeitung; Speicherkapazität sehr groß)
- ✓ Eine Absicht entsteht im GELBEN System (innere Geschäftsführer), um sie zu planen (Einzelschritte) nutzen wir ROT (Planer), Ausführen tun wir mit GRÜN (Macher) und nach Unstimmigkeiten, z.B., zur Reflexion, nutzen wir BLAU (Controller)
- ✓ Wir alle verfügen über alle Areale. In welchem Bereich wir uns befinden verraten uns unsere Emotionen.

Dann lädt A B ein, sich mit seinen verschiedenen Gehirnteilen vertraut zu machen. A erklärt das jeweilige Areal, erklärt seine Funktionsweise und fragt B dann, ob er/sie sich selbst wiedererkennt. Ob es Situationen/Erfahrungen/Gefühle gibt, die B diesem Areal zuordnen kann.

z.B. so:

IVS (grün):

- ✓ In welcher Situation benutzt Du Deine intuitive Verhaltenssteuerung?
- ✓ Wie fühlst Du Dich, wenn Du.....tanzt, Zähne putzt....
- ✓ Wo fühlst Du das....? (Body Check) etc...

EG (gelb):

- ✓ In welcher Situation bist Du Dein innerer Geschäftsführer? In welchen Situationen benutzt du ihn? Wann fühlst du Dich gelassen, souverän... im Überblick?
- ✓ Wie fühlst Du Dich, wenn Du.....gelassen bist....
- ✓ Wo fühlst Du das....? (Body Check) etc...

IG (rot):

- ✓ In welcher Situation benutzt Du Deinen inneren Planer?
- ✓ Wie fühlst Du Dich, wenn Du..... ein Vorhaben/Projekt (im Detail) planst....
- ✓ Wo fühlst Du das....? (Body Check) etc...

OES (blau):

- ✓ In welcher Situation benutzt Du Deinen Controller? Wann ist dein Sicherheitsbeauftragter aktiv?
- ✓ Wie fühlst Du Dich, wenn Du.....reflektierst/analysierst....? wie fühlst du Dich, wenn dein Controller aktiv ist?
- ✓ Wo fühlst Du das....? (Body Check) etc...

Bodenankerübung colouRem® Teil II

Nun können Sie ein konkretes Projekt/Ziel besprechen. Nehmen Sie sich etwas „Leichtes“ zum Üben:
z.B.: Steuerklärung; Aufräumen, mehr Sport machen, gesünder ernähren, Reise planen

Person A lädt B ein, sich in das gelbe System zu stellen und sich vorzustellen, das Ziel wäre bereits erfüllt (z.B. die Steuerklärung fertig, die Reiseplanung erfolgreich abgeschlossen und B befindet sich bereits entspannt und im Genuss am Reiseziel).

Hilfreiche Fragen:

- ➞ Gelbes System: Wie ist es hier? Du hast dein Ziel erreicht. Wie geht es dir hier? Wer bist du? Wie sieht es hier aus? Was hörst du, fühlst du, riechst du, schmeckst du? (VAKOG)

A beobachtet die Zielphysiologie. Wenn diese „gut“ genug ist hat A die Motivation für die Umsetzung geschaffen und geht in den nächsten Schritt:

- ➞ Rotes System: (hilfreich ist es, wenn B hierfür einen Knautsch Ball mit der rechten Hand drückt. Damit wird das linke Areal stimuliert), A kann B auch imaginäre Scheuklappen aufsetzen oder B das umgekehrte Fernglas vorstellen lassen: es macht den Blick eng und das brauchst du jetzt, um zu planen
- ➞ Was muss passieren, um das Ziel zu erreichen? Wie machst du das? Was ist Schritt 1, 2, 3 usw.

Wenn Ihr durch diesen Schritt durch seid, darf B eine „Probefahrt“ im Grünen System machen.

- ➞ Grünes System: Um hier herein zu kommen, darf sich B gerne bewegen, überkreuz-Techniken
- ➞ A: „Wenn du dir gedanklich den Ablauf bis zu deinem Ziel vorstellst, wie sieht das aus?“ „wie fühlt sich das an?“ „an welcher Stelle geht es leicht?“ „wann könnte es anstrengend werden?“

Dann lädt A B ein, in das blaue System zu treten.

- ➞ A: „an welcher Stelle stimmt es noch nicht? Wo spürt du Unsicherheiten, Unstimmigkeiten? Auf welche Schwierigkeiten macht dich dein Controller aufmerksam?“

Um eigenen Lösungen für die „Probleme“ zu finden, darf sich B wieder in das gelbe System stellen und A stellt die Frage:

- ➞ „Welche 3 Ideen fallen Dir ein, wie du das Problem lösen könntest?“ was würdest du dir wünschen, wenn du 3 Wünsche frei hättest?“

Übungsblatt Mein Präferenzmotiv

Wie die Motivationsforschung gezeigt hat, schöpfen wir unsere gesamten Handlungsenergien letztlich aus drei wesentlichen Motivationsquellen:

MACHT:

Unserem Bedürfnis, unabhängig zu agieren, seine eigenen Ziele verfolgen, andere überzeugen und führen zu wollen

LEISTUNG:

Unserem Bedürfnis, lernen, leisten und Dinge verändern zu wollen

BEZIEHUNG:

Unserem Bedürfnis, Kontakte zu anderen Menschen aufzubauen und pflegen zu wollen

Wichtig:

Jeder Mensch ist mit allen Motiven „ausgestattet“, hat in der Regel aber eine Motivpräferenz, auf die er besonders sensibel und leicht reagiert.

Nachdem, was Sie bisher gehört haben, schreiben Sie einmal ganz spontan auf, was Sie meinen, welches Ihr Präferenzmotiv ist.

Mein Präferenzmotiv: _____

MOTIV-orientierte Führung und Kommunikation

Motivierung des Machtmotivs:

- Motivation / Leistungsbereitschaft unterstellen
 - ➡ Haltung: „Der Mitarbeiter will und kann!“
- regelmäßiges Feedback, Gespräche
- weniger nachtragend sein
- Probleme ernst nehmen
- Individualität erkennen und wertschätzen
- ausreden lassen
- loben
- eher auf Augenhöhe begegnen
- das Gefühl geben, dass er/sie und ihre Arbeit wichtig sind.
- Nach Lösungen anstatt nach Schuldigen suchen
- Verantwortung geben
- Vertrauen schenken

Motivierung des Leistungsmotivs:

- bedächtig Schlüsse ziehen, Meinungen \neq Tatsachen
- Leistungen fordern und wahrnehmen
- konkrete Zielvorgaben, Perspektive bieten, mit Wissen ausstatten

Motivierung des Beziehungsmotivs:

- häufiger Kontakt und Austausch
- in Schutz nehmen
- Freundlichkeit / Herzlichkeit im täglichen Umgang
- in schwierigen Situationen hinter ihm/ihr stehen
- emotionale Sicherheit geben

Demotivierung des Machtmotivs:

- ➔ nicht oder falsch informieren
- ➔ nicht richtig zuhören
- ➔ nicht ernstnehmen
- ➔ Ideen/Vorschläge abblocken
- ➔ Strafarbeiten / Hausaufgaben
- ➔ überflüssige Kontrollen
- ➔ keine Perspektive bieten
- ➔ Zusagen nicht einhalten
- ➔ durch Vorurteile, z.B. durch Äußeres leiten lassen

Demotivierung des Leistungsmotivs:

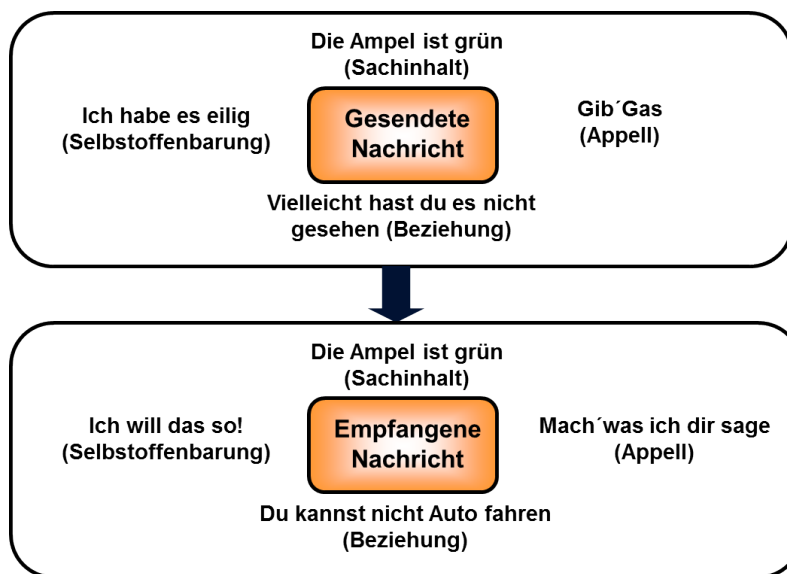
- ➔ gute Leistungen nicht anerkennen
- ➔ ständige Kritik ausüben/destruktiv
- ➔ regelmäßig einfache, unterfordernde Arbeiten zuteilen
- ➔ ständiger Leistungsdruck (Überforderung)
- ➔ widersprüchliche Arbeitsanweisungen geben
- ➔ außergewöhnliches Engagement übersehen

Demotivierung des Beziehungsmotivs:

- ➔ persönliche Belange ignorieren
- ➔ bevorzugen von anderen
- ➔ Disharmonie zulassen
- ➔ Misstrauen entgegenbringen
- ➔ keine Zeit für ihn/sie nehmen

Denken Sie immer daran, was der Gegenüber „versteht“. Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Gegenübers. Er hört Ihnen mit 4 Ohren zu. Sie sprechen also mit 4 „Zungen“.

Schulz von Thun: Miteinander Reden I



Vermeiden Sie Stresswörter:

- ABER, DOCH, MUSS, NEGATIONEN (das ist nicht schlecht, ... kein Thema, ... nicht wahr?) , Konjunktive (könnte, dürfte, müsste, wollte, bräuchte, hätte), „man“, Passen Sie mal auf, ich erkläre Ihnen das jetzt noch einmal....

Positive Formulierungen nutzen:

- Hilfe, helfen, gern, gerne, Lösung (finden), lösen, verstehen, nachvollziehen, kümmern, betreuen, sage ich Ihnen zu, Natürlich, gern, prima, fein, schön, Danke, ich danke Ihnen, Erfolgreich, effizient, ermöglichen, durchsetzen, vollständig, rundum, komplett

Die Voraussetzung für konstruktive Kommunikation ist: AUGENHÖHE und damit das gegenseitige Gefühl von Wertschätzung und Respekt!

Feedback-Regeln

Regeln für den Feedback-Geber:

- ➔ Nicht moralisch bewerten!
- ➔ Nicht verallgemeinern!
- ➔ Nicht interpretieren!
- ➔ Nur im eigenen Namen sprechen!
- ➔ Nichts aufdrängen - nur wenn Empfänger Feedback will -
- ➔ Nur beschreiben, was nach außen sichtbar war, und die eigenen (Gefühls-) Reaktion darauf benennen.
- ➔ Feedback nur zu etwas geben, was Empfänger auch verhindern oder verändern kann.


Regeln für den Feedback-Empfänger:

- ➔ Nicht verteidigen und rechtfertigen!
- ➔ Nicht erklären!
- ➔ Nicht zurückschießen!
- ➔ Zuhören und aufnehmen!

Mit dem Feedback-Geber ins Gespräch kommen.


Unstimmigkeiten ansprechen

Vorbereitung auf das Gespräch:

 Aktivierung meines OES – Objekterkennungssystems. Dieses System kann Unstimmigkeiten wahrnehmen und ist detailfokussiert. Es ist ein Sicherheitssystem, was uns Warnungen oder auch Alarm sendet.

1. Selbstreflektion

(Was genau stört mich? Welche Gefühle nehme ich an mir selbst wahr? Wie geht es mir dabei, wenn ich an das Thema denke?)


 Aktivierung meines Extensionsgedächtnisses. Dieses System bringt mich in den Überblick und hat Zugriff auf meine Fähigkeiten, meine Erfahrungen. Es hilft, mich selbst zu beruhigen, mir selbst zu verzeihen und mögliche Lösungen zu generieren.

2. Selbstregulierung

(Annehmen, beruhigen, verzeihen oder auch erlauben; Lösungsfindung: welche 3 oder mehr möglichen Verläufe könnte dieses Thema nehmen? Welche 3 möglichen Ideen oder Lösungsansätze fallen mir ein?)



3. Wunschzustand / Zielgefühl formulieren

(Wie wäre es, wenn es gelöst ist? Was hätte ich daraus gelernt?)

 Aktivierung des Intentionsgedächtnisses. Dieses System arbeitet sequentiell. Es kann planen und priorisieren. Hier gehen wir in eine gefühlte Anstrengung und können uns auf ein konkretes Ziel konzentrieren und fokussieren.

4. Gesprächsvorbereitung

- je nach Thema idealerweise an einem neutralen Ort
- Vorbereitung der sachlichen Schilderung (ZDF: Zahlen, Daten, Fakten)
- ICH Botschaft vorbereiten: „Ich habe dadurch das Gefühl...“
- Wunschformulierung vorbereiten

  Durchführung. Aktivierung des IVS (Intuitive Verhaltenssteuerung) in Verbindung mit dem EG (Extensionsgedächtnis). Wir führen die Handlung durch in enger Verbindung zu unserem inneren „Überblick“ über die aktuelle Situation. Idealerweise konzentrieren wir uns ganz auf die Situation, unseren Gegenüber und unser Bauchgefühl.

5. Gesprächsdurchführung

1. ZDF: Zahlen, Daten, Fakten
2. ICH Botschaft (nicht angreifbar)
3. Pause (Gegenüber Zeit zur Reaktion lassen)
4. Wunschformulierung (Klarheit formulieren)
5. Wertschätzung und Augenhöhe wieder herstellen:
Was wünschen Sie sich von mir?
6. Evtl. Probezeit vereinbaren

Rixa Alexandra Jorzik
Executive Coach

PSILON Corporate Consulting
Alte Fahrkartendruckerei
Eingang C
Mombacherstr. 52
55122 Mainz

Tel.: +49 6131 4 88 33 10
Mobil: +49 176 702 745 75

E-Mail: r.jorzik@pilon-consulting.de
Web: www.pilon-consulting.de