

Was Sie aus Hilmar Koppers „Peanuts“ lernen können

Oft kommen unsere verbalen und nonverbalen Botschaften bei unseren Gesprächspartnern anders an, als wir wollten. Die Hauptgründe dafür: Wir vergessen, auf welchen Ebenen sich Kommunikation abspielt, und nehmen nur unsere Sicht der Dinge wahr. Dann drücken wir uns falsch aus – und riskieren Missverständnisse, Verstimmungen und den Verlust von Reputation. Woran müssen wir denken, damit wir unsere Mitarbeiter, Kunden und andere Zielgruppen erreichen? In dieser Folge erfahren Sie etwas über die Basis jeder Kommunikation..



Autor: M. Müller-Dofel

Vier Ebenen der Kommunikation

Es geht also um die Basis jeder Kommunikation. Damit meine ich das Kommunikationsmodell „Vier Seiten einer Nachricht“. Entwickelt hat es der Hamburger Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun. Sie haben schon davon gehört? Fast alle meiner Kunden, denen ich diese Frage stelle, antworten mit ja. Worum genau es dabei geht, kann allerdings kaum jemand wiedergeben. Die „Vier Seiten“ spielen in der Gesprächsvorbereitung vieler Menschen offenbar kaum eine Rolle. Und dann kommt das, was wir eigentlich sagen wollen, oft eben falsch an.

Hilmar Koppers folgenreiche „Peanuts“

Schulz von Thun sagt, dass die Beteiligten Kommunikation unterschiedlich erleben. Warum? Weil in einer Botschaft immer mehrere Botschaften mitschwingen. Ein Beispiel: Erinnern Sie sich noch an den berühmt-berüchtigten Peanuts-Satz von Hilmar Kopper? Am 21. April 1994 erklärte Hilmar Kopper, damals Chef der Deutschen Bank, bei einer Pressekonferenz, welche Rolle die Deutsche Bank bei der Milliardenpleite des betrügerischen Immobilienunternehmers Jürgen Schneider gespielt hatte. Reporter fragten nach offenen Handwerkerrechnungen in Höhe von rund 50 Millionen D-Mark. Kopper sagte darauf wie nebenbei: „*Wir reden hier eigentlich von Peanuts.*“

Egozentriker kommunizieren schlechter

Eine Welle öffentlicher Empörung brach über Kopper und die Deutsche Bank herein. Die Zeitung „Der Tagesspiegel“ schrieb dazu: „Kopper hatte das Richtige sagen wollen, aber den falschen Ton getroffen.“ Später befragte die „Bild“-Zeitung Kopper zu den „Peanuts“ und zitierte ihn so: „Es stimmte doch. Ich habe mich nie dafür geschämt.“

In der Öffentlichkeit stand die Deutsche Bank ziemlich schlecht da. Und das lag vor allem an der Egozentrik ihres Vorstandschefs. Denn wer egozentrisch kommuniziert, läuft eben Gefahr, dass Botschaften bei den Zuhörern falsch ankommen.

Mit Egozentrik ist gemeint:

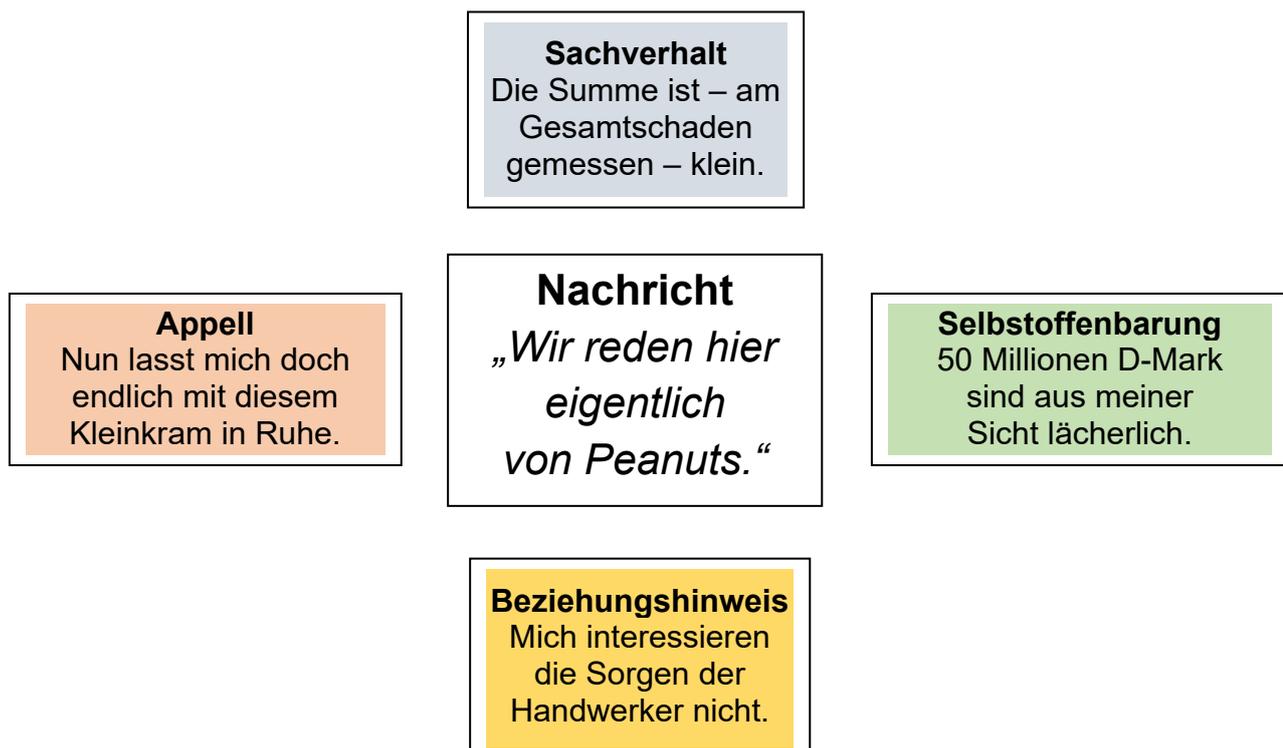
- die Neigung, sich selbst übertrieben im Mittelpunkt zu sehen,
- andere Menschen und Dinge vor allem an sich und der eigenen Perspektive zu messen und
- die Unfähigkeit, die Perspektive von anderen einzunehmen.

Schauen wir uns Koppers Nachricht noch einmal mit dem Kommunikationsmodell „Vier Seiten einer Nachricht“ an – erst theoretisch und dann ganz praktisch. Im Kommunikationsmodell heißen die vier Seiten so:

- 1. Sachverhalt:** Der Absender gibt Sachinformationen, zeigt also Fakten und spricht den Verstand an.
- 2. Selbstoffenbarung:** Mit ihr gibt der Absender etwas über sich selbst preis, etwa Geringschätzung, Verärgerung oder Freude.
- 3. Beziehungshinweis:** Mit ihm signalisiert der Absender, wie er zum Empfänger seiner Nachricht steht. Hier spielen Sympathie, Antipathie, Vorurteile, Erwartungen, Hoffnungen und Erfahrungen hinein.
- 4. Appell:** Mit dieser Seite signalisiert der Absender, wozu er den Empfänger veranlassen will, also was er mit der Nachricht bezweckt.

Selbstoffenbarung, Beziehungshinweis und Appell äußern sich vor allem über die Körpersprache und das Sprechverhalten.

Welche Botschaften könnten also mitgeschwungen haben, als Kopper sagte „Wir reden hier eigentlich von Peanuts.“ Was könnte Kopper gemeint haben und was könnten Journalisten und Handwerker verstanden haben? Hier für jede Seite der Nachricht eine Idee:



Was Kopper mit seinen „Peanuts“ wirklich sagen wollte, weiß nur er selbst. Fakt ist aber, dass seine Wahrheit, also der Sachverhalt, bei den Empfängern nicht richtig ankam. Und jetzt kommt noch etwas hinzu: Nicht nur die Absender, sondern auch die Empfänger beeinflussen, wie sie eine Botschaft verstehen. Auch hier spielen Vorurteile, Erfahrungen, Hoffnungen und Erwartungen eine Rolle.

Auf welchem Ohr sind Sie am empfindlichsten?

Der Kommunikationspsychologe Schulz von Thun beschreibt in seinem Modell deshalb auch die Rolle der Empfänger. Er stellt sich für jede der vier Seiten einer Nachricht ein entsprechendes Ohr vor. Es gibt also

- ein Sach-Ohr,
- ein Selbstoffenbarungs-Ohr,
- ein Beziehungs-Ohr und
- ein Appell-Ohr.

Und je nachdem, auf welchem Ohr wir besonders empfindlich sind, ist die Botschaft in diesem Ohr sozusagen lauter als in allen anderen. Meiner Erfahrung nach hören die meisten Empfänger mit ihrem Beziehungs- oder ihrem Appell-Ohr besonders genau hin – oder mit beiden. Das bedeutet natürlich nicht, dass sie eine Botschaft auch wirklich richtig verstehen.

Gute Kommunikatoren haben das auf dem Schirm und drücken sich entsprechend umsichtig aus. Hätte Kopper sich vor der Pressekonferenz klar gemacht, wie unterschiedlich sein Satz mit den Peanuts bei den Empfängern ankommen kann, hätte er ihn vielleicht nie so gesagt.

Vielleicht hätte er sogar etwas gesagt wie: „Wir wissen, dass für viele Handwerker auch kleine Rechnungsbeträge wichtig sind, und verstehen deren Sorgen. Insgesamt sind 50 Millionen D-Mark an offenen Rechnungen sehr viel Geld.“ Mit so einer empfängerorientierten Botschaft hätte die Öffentlichkeit ihn wahrscheinlich als bodenständigen und verständnisvollen Deutsche-Bank-Chef wahrgenommen.

Daher mein Appell: Lernen Sie aus Koppers Fehler. Überlegen Sie sich immer, wie das, was sie sagen, bei Ihren Gesprächspartnern ankommen könnte.

Viel Erfolg dabei!



DIALEKTIK for Business GmbH & Co. KG