

# Kommunikationsmodelle Schulz v. Thun

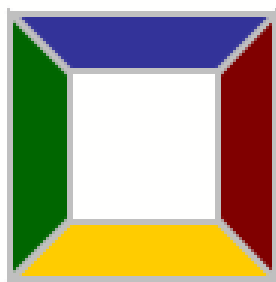
zusammengestellt aus der homepage [http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=4](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=4);  
mit freundlichem Dank; Jürg Blaser, [www.kom-et.ch](http://www.kom-et.ch) Coaching & Konfliktlösungen, Bern, 31.7.2015

## 1. Das Kommunikationsquadrat



Das Kommunikationsquadrat ist das bekannteste Modell von Friedemann Schulz von Thun und inzwischen auch über die Grenzen Deutschlands hinaus verbreitet. Bekannt geworden ist dieses Modell auch als "Vier-Ohren-Modell" oder "Nachrichtenquadrat".

Wenn ich als Mensch etwas von mir gebe, bin ich auf vierfache Weise wirksam. Jede meiner Äußerungen enthält, ob ich will oder nicht, vier Botschaften gleichzeitig:



- eine Sachinformation - worüber ich informiere – **blau**
- eine Selbstkundgabe - was ich von mir zu erkennen gebe – **grün**,
- einen Beziehungshinweis - was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe – **gelb**,
- einen Appell - was ich bei dir erreichen möchte – **rot**.

Ausgehend von dieser Erkenntnis hat Schulz von Thun 1981 die vier Seiten einer Äußerung als Quadrat dargestellt. Die Äußerung entstammt dabei den "vier Schnäbeln" des Senders und trifft auf die "vier Ohren" des Empfängers. Sowohl Sender als auch Empfänger sind für die Qualität der Kommunikation verantwortlich, wobei die unmissverständliche Kommunikation der Idealfall ist und nicht die Regel.

## Die vier Ebenen der Kommunikation

Auf der **Sachebene** des Gesprächs steht die Sachinformation im Vordergrund, hier geht es um Daten, Fakten und Sachverhalte. Dabei gelten drei Kriterien:

- wahr oder unwahr (zutreffend/nicht zutreffend)
- relevant oder irrelevant (sind die aufgeführten Sachverhalte für das anstehende Thema von Belang/nicht von Belang?)
- hinlänglich oder unzureichend (sind die angeführten Sachhinweise für das Thema ausreichend, oder muss vieles andere zusätzlich bedacht werden?)

Die Herausforderung für den Sender besteht auf der Sachebene darin, die Sachverhalte klar und verständlich auszudrücken. Der Empfänger kann auf dem Sachohr entsprechend der drei Kriterien reagieren.

Für die **Selbstkundgabe** gilt: Wenn jemand etwas von sich gibt, gibt er auch etwas von sich. Jede Äußerung enthält gewollt oder unfreiwillig eine Kostprobe der Persönlichkeit – der Gefühle, Werte, Eigenarten und Bedürfnisse. Dies kann explizit ("Ich-Botschaft") oder implizit geschehen.

Während der Sender mit dem Selbstkundgabe-Schnabel implizit oder explizit, bewusst oder unbewusst, Informationen über sich preis gibt, nimmt der Empfänger diese mit dem Selbstkundgabe-Ohr auf: Was ist das für einer? Wie ist er gestimmt? Was ist mit ihm? usw.

Auf der **Beziehungsseite** gebe ich zu erkennen, wie ich zum Anderen stehe und was ich von ihm halte. Diese Beziehungshinweise werden durch Formulierung, Tonfall, Mimik und Gestik vermittelt.

Der Sender transportiert diese Hinweise implizit oder explizit. Der Empfänger fühlt sich durch die auf dem Beziehungsohr eingehenden Informationen wertgeschätzt oder abgelehnt, missachtet oder geachtet, respektiert oder gedemütigt.

Die Einflussnahme auf den Empfänger geschieht auf der **Appellseite**. Wenn jemand das Wort ergreift, möchte er in aller Regel etwas erreichen. Er äußert Wünsche, Appelle, Ratschläge oder Handlungsanweisungen.

Die Appelle werden offen oder verdeckt gesandt. Mit dem Appell-Ohr fragt sich der Empfänger: Was soll ich jetzt (nicht) machen, denken oder fühlen?

## 2. Das innere Team

**Wikipedia:** Das **Innere Team** ist ein Persönlichkeitsmodell des Hamburger Psychologen [Friedemann Schulz von Thun](#). Die Pluralität des menschlichen Innenlebens wird darin mit der [Metapher](#) eines Teams und seines Leiters dargestellt. Das soll die Selbstklärung in zwiespältigen Situationen unterstützen und damit die Voraussetzung für eine klare und [authentische](#) Kommunikation nach außen bieten.

Ausdrücklich stellt das innere Teammitglied keine von Neurologen bestätigte Realität dar – es handelt sich um eine [Metapher](#), die sich in der Selbstklärung als nützlich erwiesen hat. Das innere Teammitglied soll dabei den eindimensionalen Antrieb eines Menschen darstellen. Jedes Teammitglied will aber immer nur das Beste für den Teamchef. Es ist weder im Sinne [multipler Persönlichkeiten](#) eine wiederum plurale Teilpersönlichkeit, noch ist es mit Gefühlen oder Verhaltensweisen zu verwechseln. Sie sind eine der Wirkungen eines oder mehrerer Teammitglieder, können also nur selten in einen dauerhaften und zwangsläufigen Zusammenhang mit einem Teammitglied gebracht werden.

Teammitglieder unterscheiden sich auf vielfältige Weise – sie sind laut oder leise, melden sich schnell oder langsam, sind dominant im Außenkontakt oder zeigen sich nur nach innen, wo sie als Gedanke, [Gefühl](#), Impuls, [Stimmung](#) oder Körpersignal auftreten. Zwischen Teammitgliedern herrscht eine ähnliche [Gruppendynamik](#) wie im wirklichen Leben auch. In ihrer Gesamtheit spiegeln sie die [Lebenserfahrungen](#) eines Menschen wider, darunter die Meinung von Eltern, Freunden und Lebenspartnern oder die Werte von Gemeinschaften, denen man sich zugehörig fühlt.

### Einblick in das Modell des Inneren Teams

Der Mensch ist mit sich selber nicht immer ein Herz und eine Seele. Es ist gar nicht so leicht mit dieser inneren Pluralität fertig zu werden, mit diesem inneren Durcheinander und Gegeneinander. Das Modell will helfen, damit klarzukommen und aus dem zerstrittenen Haufen ein wirkliches Team zu machen. Die dazugehörigen Methoden sind in Beratung, Coaching und Therapie weit verbreitet. Es eignet sich aber auch zum guten Umgang mit sich selbst.

### Die innere Pluralität

„Kein Mensch ist innerlichlich noch ist er eins, sondern wie wochen zur Vielheit geteilt. Eine ist nur die trügerische Gestalt und gemeinsam nur die äußere Prägung, in der der Stoff sich immer neu verteilt und wieder erstarrt. ... Ein jeder von uns kann wegen der Losentzwei durch die Lebensschancen entstehenden Vielköpfigkeiten als getrennter Menschenschädel, wie er bei Felsen zusammenkommt, betrachtet werden.“  
Pflanz



### Vom zerstrittenen Haufen zum Inneren Team





# Typische Teammitglieder

## Stammspieler

Jeder Mensch verfügt über ein paar Stammspieler, die oft und gern die vorderste Reihe besetzen. Das sind diejenigen Mitglieder des Inneren Teams, die in der Lebensgeschichte des Individuums aufgrund besonderer Erfolge Karriere gemacht haben, besonders Bühnenerprobte sind und die Außenwirkung eines Menschen bestimmen.

## Außenseiter

Im Gegensatz zu den Stammspielern, die im Rampenlicht der Bühne stehen, bleiben diese Inneren Teammitglieder mehr oder minder hinter dem Vorhang, bis hin zum strikten Auftrittsverbot. „So bin ich zwar gottlob auch, so sollte ich mich hier aber nicht zeigen!“ bis hin zu „So bin ich nicht!“

## Feindliche Antagonisten

Darunter versteht man Innere Teammitglieder, die miteinander im Konflikt stehen, weil sie gegensätzliche Standpunkte vertreten. „2 Seelen in einer Brust!“

## Spätmelder

Oft sind zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht alle Inneren Teammitglieder beisammen. Spätmelder kommen manchmal erst nach Stunden oder Tagen an, dann aber oft mit unabweisbarer Heftigkeit.

## Leise Zaghafte

Die leisen Teammitglieder sind oft nur vernehmbar, wenn wir innehalten, aus der Betriebsamkeit aussteigen und die durchgängige Geräuschkulisse des Alltags vorübergehend ausschalten.

## Bewacher

Der Wächter verhindert, dass sich eine andere Stimme zu Wort melden kann. Getreu nach dem Motto: „Das darf auf keinen Fall gesagt werden, so darf man nicht sein.“ Dieses „Verhinderungssystem“ führt eventuell zu heftigen inneren Teamkonflikten und setzt dem Oberhaupt auf Dauer sehr zu.

## Widersacher

Diese Teammitglieder sind diejenigen, die uns selbst enorm zu schaffen machen. Sie machen uns zur Schnecke, sind überrumpelnd und zielen auf die empfindlichen Punkte des Oberhauts. Sie wollen einem übel mitspielen, oft non-verbal. Das Oberhaupt hat Mühe und Not sich ihnen zu erwehren. Meist steckt hinter dem ganzen jedoch eine gute Absicht und eine Botschaft, die es zu erkunden lohnt.

### 3. Riemann-Thomann Modell

Menschen sind verschieden. Nicht nur in der Art, wie sie sich geben und den Kontakt zu ihren Mitmenschen gestalten, sondern auch darin, was sie innerlich empfinden und brauchen, um sich im Gespräch und im zwischenmenschlichen Miteinander wohl zu fühlen.

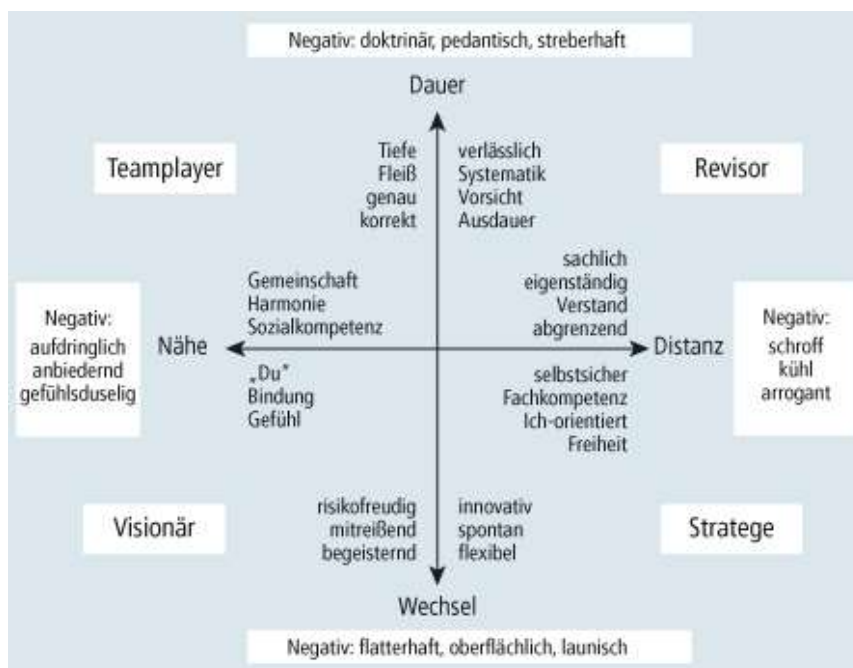
Um menschliche Unterschiede und ihre Auswirkungen auf Kommunikation und Beziehungen zu verstehen, hilft uns das Riemann-Thomann-Modell mit seiner Persönlichkeits-, Beziehungs- und Entwicklungslehre.

Im allgemeinen lassen sich nach Riemann (1975) und Thomann (1988) vier verschiedene menschliche Grundausrichtungen beobachten: das Bedürfnis nach Nähe (z.B. zwischenmenschlicher Kontakt, Harmonie, Geborgenheit), nach Distanz (z.B. Unabhängigkeit, Ruhe, Individualität), nach Dauer (z.B. Ordnung, Regelmäßigkeiten, Kontrolle) und nach Wechsel (z.B. Abwechslung, Spontaneität, Kreativität).

Jeder kennt alle diese Bedürfnisse von sich selbst, aber im zwischenmenschlichen Geschehen werden oft nur ein oder zwei aktiviert, die dann sichtbar und als Unterschiede zwischen Menschen vor allem spürbar werden.

Je nach Ausprägung der Grundausrichtungen sind entsprechende Bedürfnisse (Motivationen) Werte und "Lebensphilosophien" vorherrschend und zeigen sich im zwischenmenschlichen Verhalten. Ebenso sind damit bestimmte Arten und Weisen verbunden, mit Krisen und Missstimmungen umzugehen

Aus dieser Perspektive fällt je nach persönlicher Ausgangslage die Richtung der Persönlichkeitsentwicklung für verschiedene Menschen unterschiedlich aus: Was der eine (zur Erweiterung seiner Persönlichkeit) dringend braucht, hat der andere schon zuviel!



## 4. Das Werte- und Entwicklungsquadrat

Die Prämisse des Werte- und Entwicklungsquadrats lautet: Jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jede menschliche Qualität) kann nur dann seine volle konstruktiven Wirkung entfalten, wenn er sich in ausgehaltener Spannung zu einem positiven Gegenwert, einer "Schwesterntugend" befindet. Ohne diese Balance verkommt ein Wert zu seiner entwerteten Übertreibung.

So braucht es neben der Sparsamkeit auch Großzügigkeit, um nicht zum Geizhals zu verkommen und umgekehrt bewahrt die Balance mit der Sparsamkeit den Großzügigen vor der Verschwendung.

Die Entwicklungsrichtung findet sich in den Diagonalen. Wer die Sparsamkeit übertreibt und zum Geizigen wird, dessen Entwicklungspfeil zeigt zur Großzügigkeit und komplementär empfiehlt es sich für den Verschwenderischen, die Sparsamkeit zu entwickeln.

Dieses von Nicolai Hartmann (1926) stammende und von Helwig (1967) weiterentwickelte Wertequadrat hat Schulz von Thun (1989) für die Belange der zwischenmenschlichen Kommunikation und die Persönlichkeitsentwicklung mit dem Entwicklungsgedanken verbunden. Mit Hilfe des Werte- und Entwicklungsquadrates kann es uns gelingen, Wertvorstellungen und persönliche Maßstäbe in dynamischer Balance zu halten und in konstruktiver Weise wirksam werden zu lassen. Insbesondere können wir damit für uns selbst und für andere die anstehende Entwicklungsrichtung entdecken. In dieser Funktion wird das Werte- und Entwicklungsquadrat für Zielvereinbarungsgespräche genutzt.

---

Nachfolgend der letzte Ausschnitt aus „Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat?“ Friedemann Schulz von Thun

Die Erkenntnis, dass sich die Entwicklungsrichtungen von Menschen überkreuzen: was der rüde Rüffel dringend braucht (z.B. Sensibilität und Taktgefühl), hat der andere schon viel zu viel (Harmoniefassade). Letzterer müsste ein Stück konfrontativer Aufrichtigkeit dazugewinnen:

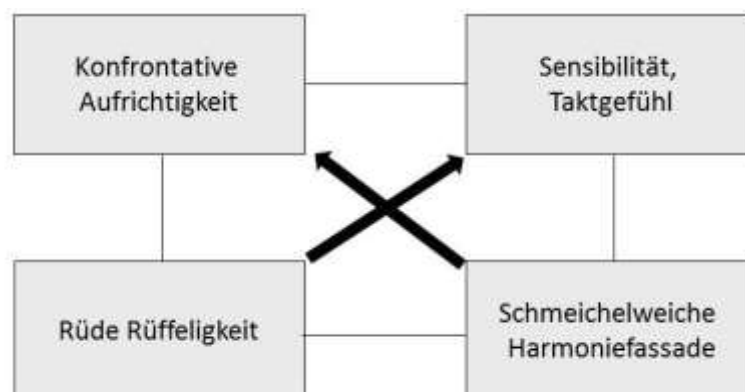


Abb.5 Das Werte -und Entwicklungsquadrat nach Prof. Schulz von Thun (Schulz von Thun, 1989)

Dieser Aspekt erscheint mir so fundamental, dass ich vom „Werte-und Entwicklungsquadrat“ spreche.

## Polarisierungen

Die Erkenntnis, dass zwischenmenschliche (und kulturelle) Polarisierungen sich mithilfe des Wertequadrates darstellen lassen, hatten auch schon Hartmann und Helwig. Ich habe dies pointiert, indem ich erneut auf die Diagonalen fokussiere und sie diesmal von oben nach unten als „Vorwurfsrichtungen“ (interkulturell als „Befremdungsrichtungen“) identifiziere. In der folgenden Abbildung wird das häufige Phänomen modelliert, dass jeder der beiden Kontrahenten sich in seinem Wertehimmel sonnt (= seine Tugend auf der oberen Etage des Wertequadrates ansiedelt) und den anderen im „Keller der Entartung“ verortet (auf der unteren Etage der Entwertung):



Abb.6 Das Werte- und Entwicklungsquadrat als Konflikt- oder Polarisierungsquadrat (Schulz von Thun, 1998)

Der eine sagt: Ich bin sparsam und du bist ein Verschwender. Der andere: Nein, ich bin großzügig und du ein Geizhals! In diesem Zusammenhang lässt sich trefflich von einem Konflikt- oder Polarisierungsquadrat sprechen.

### „Des Guten zu viel“

Indem ich die Untugenden und Fehlbildungen als „des Guten zu viel“ bezeichne, erschaffe ich in Erziehung, Führung und Coaching die humanistische Option, die Mentalität des Tadelns und „Ausmerzens“ zu überwinden. Nicht: du bist egoistisch, sondern: du hast einen klaren Blick für deine Interessen und Bedürfnisse und eine enorme Fähigkeit, sie auch durchzusetzen! Allerdings besteht die Gefahr, dass du hier des Guten zuviel verwirklichst und dass das zulasten der Fähigkeit gehen kann, zugleich auch einen fairen Blick auf die Bedürfnislage deines Gegenübers zu haben. Das Feedback enthält somit 3 Komponenten: die Würdigung, den Gefahrenhinweis und die Andeutung einer Entwicklungsrichtung.



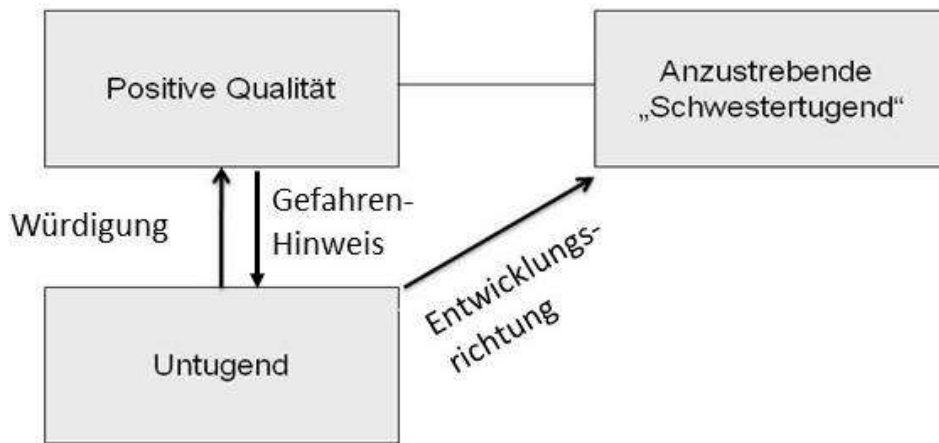


Abb. 7 Feedback geben mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat (Schulz von Thun, 2004)

### Die Coaching-Treppe

Ist die eigene Übertreibungsgefahr („des Guten zu viel“) und die eigene Entwicklungsrichtung erst einmal erkannt und selbst gewünscht, kann die anstehende Entwicklung in kleinen, verkräftbaren Schritten geübt werden. Dazu habe ich vorgeschlagen und erprobt, die Entwicklungslinie als eine Treppe aufzufassen und die einzelnen Stufen konkret, praktisch und verkräftbar zu definieren:

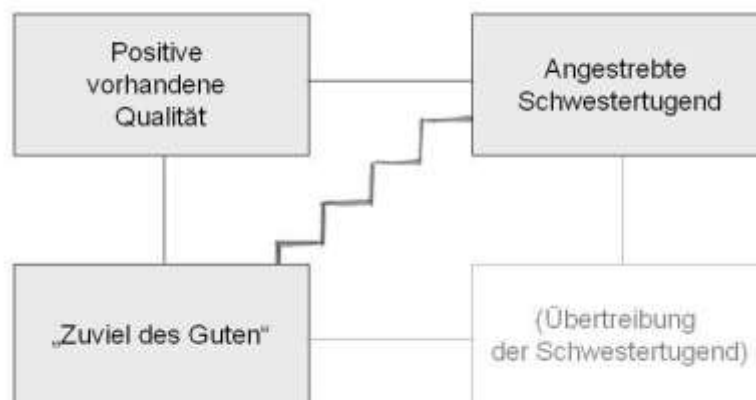


Abb. 8 Die Coachingtreppe (Schulz von Thun, 2007)

### Die Regenbogen-Qualität

Die Figur des Wertequadrates enthält ganz unterschiedliche Typen von Gegensätzen, wie Hartmann und Helwig herausstellen. Auf dem Weg, diese Gegensatztypen begrifflich zu fassen, ist Helwig einen Schritt weitergekommen, indem er von „konträren Gegensätzen“ (in den Diagonalen), von „Entartungsformen“ (oben / unten) und von „überkompensatorischen“ Gegensätzen auf der unteren Etage spricht (im Sinne von: von einem Extrem ins andere kippen). Von besonderem Interesse ist aber der Gegensatz der „Schwestertugenden“ (offenbar meine Wortschöpfung...) auf der oberen Etage. Da finden sich Gegensätze, die sich nicht ausschließen, sondern wie Ying und Yang einander ergänzen sollen. „Contraria sunt complementa“, also habe ich hier von „komplementären“ oder „dialektischen“ Gegensätzen gesprochen, oder auch von einer „dynamischen Balance“ (wie Ruth Cohn das für ihr TZI-10 Dreieck postuliert).

In letzter Zeit scheint es mir, dass, wenn es gelingt, zwei Schwestertugenden harmonisch zu integrieren oder wenn, mit Hartmann gesprochen, die Wertesynthese gelingt, etwas qualitativ Neues entsteht und nicht bloß eine Mischung oder ein ausgewogener Kompromiss. Haben Sie das schon erlebt, dass es jemandem in einem heiklen Gespräch gelingt, sehr ehrlich und sehr taktvoll zugleich zu sein? Oder dass es jemandem in einem Vortrag gelingt, sachlich prägnant und persönlich berührend zugleich zu sein? Oder dass es einem Lehrer, einer Lehrerin im Unterricht gelingt, innerhalb einer sehr klaren Struktur unplanbare kleine Improvisationen einzufügen, die sich aus den Reaktionen der Schüler herleiten? –In all solchen Fällen erleben wir den Zauber, dass zwei Qualitäten sich miteinander vereinigen, die in einer gewissen Gegensatzspannung zueinander stehen. Dieses Phänomen erinnert mich an einen Regenbogen, der nur aufgehen kann, wenn zwei gegensätzliche Phänomene gleichzeitig vorhanden sind: Sonnenschein und Regen. Es entstehen dann sozusagen Regenbogenqualitäten.

Und wer einer Herausforderung wirklich gerecht werden will, wird nach solchen Regenbogenqualitäten Ausschau halten. Im Werte- und Entwicklungsquadrat lässt sich dieser Regenbogen sehr schön über den Gegenwerten der oberen Etage einfügen:

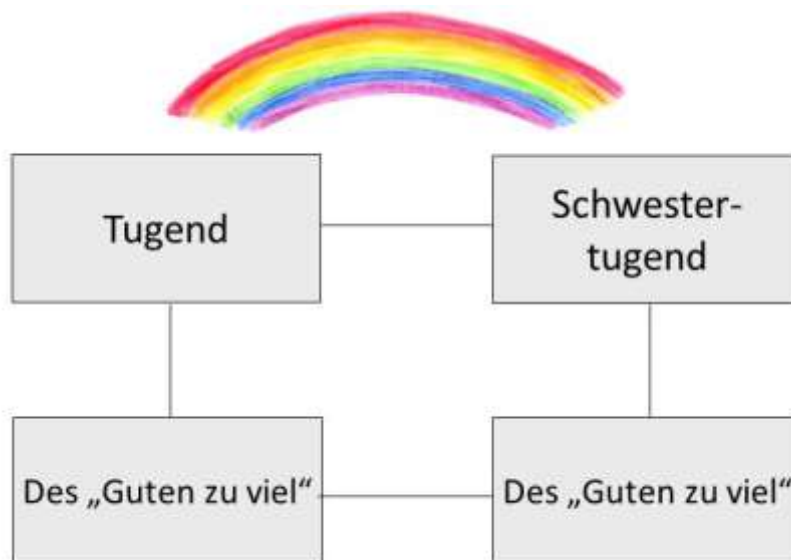
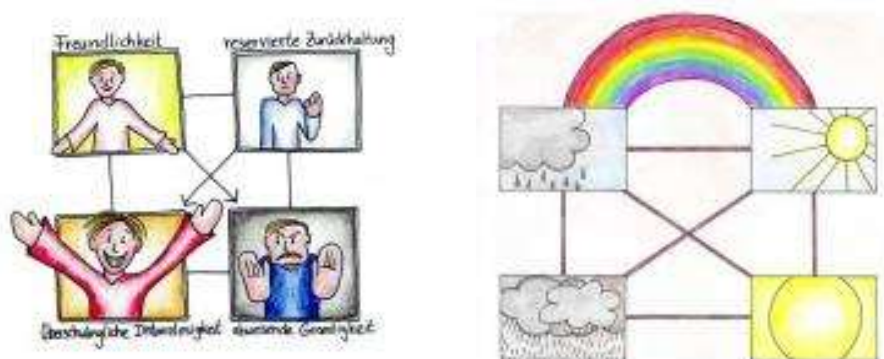


Abb.9 Der Regenbogen als Symbol für eine gelungene Wertesynthese (Schulz von Thun, 2007)



## Das Wertequadrat abgebildet als Trapez

Eine Kleinigkeit zum Schluss: Wäre es vielleicht angebrachter, statt eines Quadrates, mit gleichen Abständen aller vier Ecken zueinander, stattdessen ein Trapez zu zeichnen? Denn die Gegenwerte auf der oberen Etage schließen einander nicht aus, sie liegen sozusagen näher beieinander als die Extreme auf der unteren Etage, siehe Abb. 10 auf der nächsten Seite.

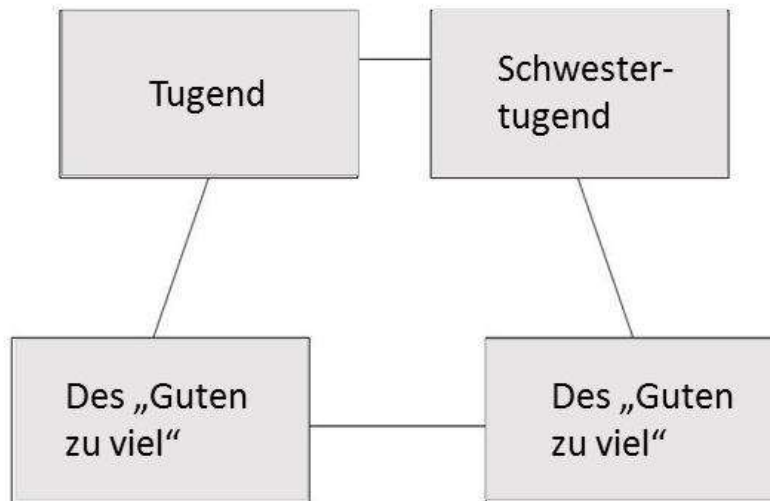


Abb.10 Darstellung des Wertequadrats als Trapez

Die Verbindungslinien zwischen oben und unten verlaufen jetzt nicht mehr senkrecht, sondern ein wenig schief. So dass man sagen könnte:

Die Tugend (oben) gerät „auf die schiefe Bahn!“

### Literatur

Aristoteles: Nikomachische Ethik Bollnow, O.F.: Wesen und Wandel der Tugenden, Frankfurt a.M. 1958 Hartmann, N.: Ethik, 1926 Helwig, P.: Charakterologie. 1. Aufl. 1936, Teubner, Leipzig u. Berlin Helwig, P.: Charakterologie. 2. Aufl. Nachdruck 1967, Herder Verlag, Freiburg i.Br. Helwig, P.: Das Wertequadrat. In: PSYCHE, 2. Jahrgang 1948, 1. Heft, S. 121 – 127. Osmers, K.: Aspekte zur ethischen Tugendlehre von Aristoteles und deren Bedeutung in der philosophischen Beratung. Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zur philosophischen Beraterin, Goslar 2011 Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 2, Reinbek b. Hamburg, 1. Aufl. 1989 Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 3, Reinbek b. Hamburg, 1. Aufl. 1998 Schulz von Thun, F.: Miteinander reden. Fragen und Antworten. Reinbek b. Hamburg, 1. Aufl. 2007 Schulz von Thun, F.: Feedback als zwischenmenschliches Ereignis. In: Schulz von Thun, F., Klarkommen mit sich selbst und anderen. Reinbek b. Hamburg, 1. Aufl. 2004, S. 255 ff. Westermann, F. (Hsg.): Entwicklungsquadrat, Hannover 2006

# 5. Teufelskreismodell

Sobald zwei Menschen in Kontakt treten, reagieren sie aufeinander. Es kommt zu einem Hin und Her von Äußerung und Antwort, von Aktion und Reaktion – es entsteht eine Beziehungsdynamik.

Diese Dynamik kann positive oder negative Effekte zur Folge haben. Wenn zwei Personen ihre Beziehung als unproduktiv und schwierig empfinden, aber keinen Ausweg aus den Schwierigkeiten finden, kann das Teufelskreis-Modell helfen, die negative Dynamik zu erkennen, Hintergründe zu verstehen, sowie Fallstricke zu erfassen und (manchmal) zu beheben.

Dabei werden vier Stationen unterschieden und sichtbar gemacht, wobei in die eckigen Kästen die äußerlich sichtbaren und wirksamen Verhaltensweisen ("Äußerungen") beider Partner eingetragen werden und in die Kreise ihre inneren Reaktionen ("Innerungen") darauf.

Typischer Weise gibt es keinen Anfang und kein Ende, und beide Personen erleben sich selbst jeweils "nur" als Reagierenden auf das Verhalten des anderen. So z.B. bei dem klassischen Beispiel von Watzlawick, über das Ehepaar, bei dem sich die Frau darüber beklagt, dass der Mann so häufig abends weg geht und der Mann abends weg geht, weil er die häufigen Klagen seiner Frau nicht mehr hören mag. Der Dynamik zufolge, schaukelt sich ein Teufelskreis immer mehr auf, so dass in einem fortgeschrittenen Zustand, bereits Kleinigkeiten ausreichen, um den Konflikt eskalieren zu lassen.

Solche Teufelskreise schleichen sich in Beziehungen ein, wie Viren in ein Computerprogramm. Sie führen darin ein Eigenleben und bemächtigen sich schließlich des ganzen Programms. Das Wissen um die Dynamik und Funktion von Teufelskreisen, sowie um die Ausstiegsmöglichkeiten ermöglicht es, solche "Viren" zu erkennen und dann zu bekämpfen.



# 6. Das Situationsmodell

**1. Der Eingangskanal steht für die Vorgeschichte** und für die gegebenen Anlässe, die zu der Situation geführt haben. Menschliche Begegnungen und Gespräche ereignen sich in vielen Fällen nicht spontan und absichtslos, sondern sie finden, besonders im beruflichen Bereich, aufgrund einer Verabredung oder einer Einladung statt. Damit das Treffen (die Sitzung, die Klausur, die Veranstaltung, das Gespräch) überhaupt zustande kommen kann, sind im Vorfeld Anlässe gegeben und Kräfte wirksam. Fragen, die diese Komponente aufhellen, sind zum Beispiel: Was war der Anlass für dieses Treffen? Wer hat in wessen Auftrag dazu eingeladen? Was ist dem Treffen schon vorausgegangen an Vorklärungen, Telefonaten, vorbereitenden Gesprächen? Wer mit wem und welchem Ergebnis?

Manchmal hat jeder Teilnehmer des Treffens seine eigene, nur ihm bekannte Vorgeschichte. Dann lohnt es sich meistens, in einer Anfangsrunde den persönlichen Hintergrund der Anwesenheit zu klären.

**2. Der Oberbauch steht für die thematische Struktur.** Damit ist gemeint: Welche Themen führen uns zusammen? Was steht auf der Tagesordnung? Was gehört zu unserer Aufgabe, was nicht? In welche Unter Aspekte strukturiert sich das Rahmenthema? Was ist thematisch vorgegeben, was ist hier unter uns erst noch zu erheben? Mit einem Wort: Worum geht es?

Das Thema muss mit dem Anlass und mit der Zielsetzung in Übereinstimmung sein, sonst stimmt etwas nicht.

**3. Der Unterbauch steht für die zwischenmenschliche Struktur** der Beteiligten, nämlich: Wer ist anwesend, wer ist hier zusammen gekommen? Warum ausgerechnet diese und keine anderen? In welcher Funktion, in welcher Rolle, mit welchem Interesse, in wessen Auftrag? Ist die Zusammensetzung stimmig, das heißt, in Übereinstimmung mit Anlass, Thema und Zielsetzung? Wer fehlt? Warum? Bei welchen der Anwesenden ist unklar, warum bzw. wozu er dabei ist?

In diesem Zusammenhang ist die Rolle (dargestellt als Hüte), die die Personen inne haben, von großer Bedeutung. Denn es ist diese situative Rolle, welche meine Vorstellung davon prägt, was mein Beitrag zu einer Situation sein sollte und wie er vorzubringen ist. Sie ist gleichsam der Treffpunkt von Person (mit Ihrem Inneren Team) und Situation.

**4. Der Ausgangskanal steht für die Ziele des Treffens**, was dabei herauskommen soll, z.B. eine Entscheidung, eine Vereinbarung, ein Konzept, ein gemeinsamer Informationsstand etc. Die Haupt- und Nebenziele, die die Anwesenden in das Treffen hinein tragen, werden nicht alle gleich sein, daher ist das Geflecht der Ziele als Fadengewirr symbolisiert. Zur Erleichterung einer situationsgerechten Kommunikation ist es dienlich, wenn der Leiter seine Zielsetzung des Treffens allgemeinverbindlich herausstellt, unter Umständen auch, was nicht die Zielsetzung sein soll.

Mithilfe des Situationsmodells wird also die Summe all jener Umstände zu erfassen gesucht, welche in der Situation enthalten sind, ihren Schwerpunkt definieren und die psychische Realität der Anwesenden beeinflussen. Mit diesem Wissen kann es gelingen z.B. Gespräche, Besprechungen und Zusammenkünfte situationslogisch und systemgerecht zu handhaben.

