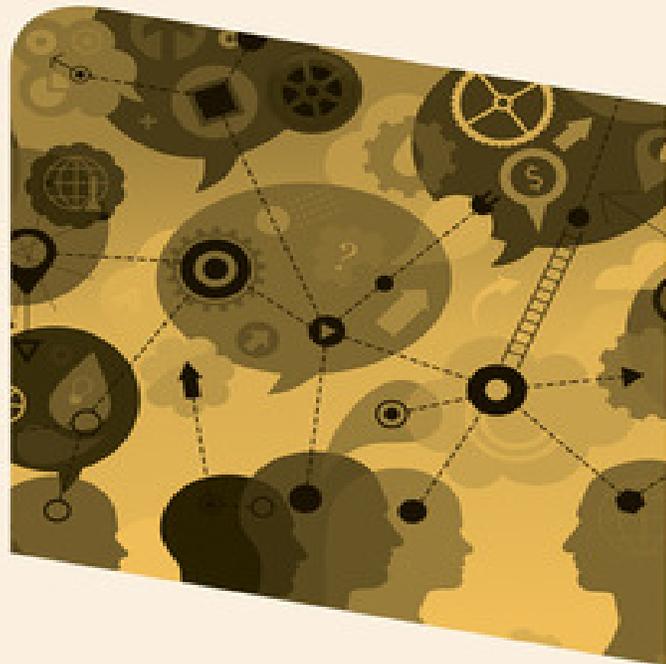


Karl Benien

Schwierige Gespräche führen

*Modelle für Beratungs-, Kritik- und
Konfliktgespräche im Berufsalltag*



**MITEINANDER
REDEN: Praxis**

Herausgegeben von
**Friedemann
Schulz von Thun**

rowohl
e-BOOK

Schwierige Gespräche führen

Modelle für Beratungs-, Kritik- und
Konfliktgespräche im Berufsalltag

Mit einem Geleitwort von Friedemann Schulz von Thun

 rowohlt
e-BOOK

Das Handbuch zur Gestaltung konstruktiver Gespräche

Beratungs- und Kritikgespräche, Leistungsbeurteilungen und erst recht ernsthafte Aussprachen mit Alkoholabhängigen erfordern sorgfältige Vorbereitung, Feingefühl für die Situation und Wachsamkeit für Zwischentöne. Wie Führungskräfte, Teamleiter oder Mitarbeiter im Personalwesen schwierige Gespräche konstruktiv gestalten, demonstriert Karl Benien mit Beispielen aus seiner Beratungspraxis.

Karl Benien, geboren 1952 in Borken, Studium der Betriebswirtschaft und Psychologie. Gesprächstherapeut und Psychodramatherapeut (Ausbilder). Lehrbeauftragter am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg und Mitglied im «Arbeitskreis Kommunikation und Klärungshilfe» unter der Leitung von Prof. Friedemann Schulz von Thun. Arbeitsschwerpunkte: Therapeutische Beratung und Coaching in eigener Praxis. Referent am IWL für die Zielgruppe: Trainer und Trainingsverantwortliche. Ausbildung von internen Trainern durch Inhouse-Seminare, Training von Mitarbeitern und Führungskräften.

Inhaltsübersicht

Geleitwort / Friedemann Schulz von Thun

Vorwort

Einleitung

***1 Psychologische Vorgänge in der
zwischenmenschlichen Kommunikation***

Das Kommunikationsquadrat

Ein Beispiel zum Kommunikationsquadrat aus dem Berufsalltag

Das Innere Team

2 Gesprächsführung

2.1 Allgemeiner Gesprächsverlauf (Überblick)

2.2 Konflikte

2.3 Beratung (Coaching)

2.4 Kritik am Mitarbeiter

2.5 Das Gespräch über berufliche Situation und Entwicklung

2.6 Teambesprechungen

***3 Gespräche mit alkoholkranken Mitarbeitern und
Kollegen***

«Ein Gläschen in Ehren kann niemand verwehren»

Kurzfassungen zum Kopieren

Literatur

Geleitwort

Friedemann Schulz von Thun

Dass wir miteinander gute Gespräche führen können, durch die wir in der Sache weiter- und einander menschlich näher kommen: Das ist eine Errungenschaft von höchstem Wert und größter Bedeutung auf Erden. Aber wann haben Sie zuletzt ein «wirklich gutes Gespräch» geführt, zu zweit oder in einer Gruppe, privat oder im Beruf? Es ist schon lange her? Ihnen fällt auf Anstich keines ein?

Es scheint, dass der Mensch auf einer Stufe seiner Entwicklung steht, wo diese Errungenschaft zum Greifen nahe ist und doch noch häufig verfehlt wird. Dabei steht und fällt so viel damit, ob unsere Kontakte zielführend und unsere Beziehungen tragfähig sind, ob unsere Problemlösungen aus dem Dialog, bei dem die Wahrheit zu zweit beginnt, hervorgehen und ob wir überhaupt einen Draht zueinander finden. Jeder lebt auf seinem Stern, in seinem System von Welterfahrung, Deutungsmustern, Wirklichkeitskonstruktionen, Werten und Prioritäten. Aber es ist einsam auf diesem Stern, und ohne Kontakt und Begegnung gibt es kein Überleben, körperlich nicht und seelisch erst recht nicht.

Dies gilt auch und besonders dann, wenn es schwierig wird. Berufliche Kooperation und Wettbewerb sind keine Schönwetterveranstaltungen. Zwar hängt alles vom gelungenen Mannschaftsspiel ab, keiner kann das Spiel allein gewinnen. Aber der Mannschaftskamerad ist nicht nur Freund und Helfer, er ist auch Konkurrent und Versager: will das Tor selbst schießen, statt zu flanken, oder schießt ein Eigentor nach dem anderen, jedenfalls aus meiner Sicht. Oder er ist mein ständiger Spielverderber, nörgelt und kritzelt herum und nagt an meiner Lebenslaune. Und statt einsichtig sein Fehlverhalten zu bedauern und Besserung anzustreben, klagt er mich auch noch als Urheber seiner Missgriffe an, dreht den Spieß um und kommt am Ende auf den Gedanken, dass eine(r) zu viel auf dem Platz sei. Wer Kollegen hat, braucht keine Feinde – so die zynische Bilanz. Wo bleibt der Schiedsrichter, der das Foulspiel am eigenen Mannschaftskameraden mit der gelben und notfalls der roten Karte ahndet?

Es hilft alles nichts, auf Gedeih und Verderb müssen wir miteinander reden, auch wenn Gespräche eine eigenartige Doppelrolle im Zwischenmenschlichen spielen. Auf der einen Seite enthalten sie die Verheißung auf Klärung, Verständnis und Lösung, wenn es sachlich und menschlich kompliziert geworden ist. Auf der anderen Seite tragen sie nicht selten dazu bei, dass menschliche Beziehungen nun erst recht den allergischen Punkt erreichen – wir könnten

von «kommunikagenen Beziehungsstörungen» sprechen. Manch harmlose, harmlos gemeinte, Kritik löst vielleicht äußerlich eine gute Miene aus, innerlich aber ein Schlachtfeld aus Selbstzweifel und Wut, Ohnmacht und Racheimpuls, Ansporn und Kränkung.

Ein böses Spiel nimmt seinen Anfang. Und ob der Kritisierende zu unsensibel oder der Kritisierte zu empfindlich ist: darüber kann man sich auf der Meta-Ebene des Geschehens erneut in die Haare kriegen. Solange noch Menschen und nicht Computer miteinander zu tun haben, sind neben den knallharten Sachfragen die «knallweichen» Fragen der Anerkennung, der Zugehörigkeit, der Gerechtigkeit berührt. Diese Fragen werden auch dann zwischen den Zeilen verhandelt, wenn wir uns bemühen, «das Persönliche herauszuhalten». Insofern ist das Gespräch, das wichtigste Führungsinstrument überhaupt, ein «Instrument» mit unweigerlicher Tiefenwirkung auf beiden Seiten. Nicht selten gehört Mut dazu, sich seiner zu bedienen. Mut und Kompetenz. Denn wenn ich mir beispielsweise die Fähigkeit angeeignet habe, Kritik mit menschlicher Würdigung und Fürsorge zu verbinden und/oder die Kritik aus der eigenen Betroffenheit herauszuarbeiten und als Wunsch zutage treten zu lassen, dann stehen die Chancen besser, dass ich den anderen erreiche, statt ihn zu verletzen oder an seiner Abwehrmauer abzuprallen.

Mit Bedacht spreche ich davon, sich solche Fähigkeiten «anzueignen», statt sie bloß zu erwerben. Denn Kompetenzen, von denen wir hier sprechen, sind von besonderer Art: Sie wollen mit der je eigenen, so oder so gearteten und gewordenen Menschlichkeit verschmolzen werden. Andernfalls nehmen sie die elende Gestalt eines antrainierten Gehabes an und wirken kontraproduktiv.

Dies ist der Grund, weshalb Karl Benien uns keine Verhaltensrezepte anbietet, sondern bei allen Gesprächstypen zunächst das Wesen der Sache herausarbeitet, um daraus dann eine Handlungsorientierung abzuleiten. Zum Beispiel beim Mitarbeiter-Coaching durch den Vorgesetzten (Kapitel 2.3): Welcher Grundgedanke steckt hinter diesem Schlagwort? Welche innere Haltung setzt er bei der Führungskraft voraus? Welche kniffligen Rollen Aspekte sind dabei berührt, wenn man einen kundigen Blick auf das Schachbrett der Organisation wirft? Welche immanenten Chancen und Gefahren stecken in dem Vorhaben, den Mitarbeiter nicht oder nicht vorrangig zur schnellstmöglichen Lösung zu führen, sondern zur bestmöglichen Entwicklung seiner Fähigkeiten anhand dieses konkreten Problems? Welche Themen eignen sich dafür, welche nicht?

Erst dann wird es sehr «praktisch»: Ein idealtypischer Phasenverlauf der Gesprächsführung sorgt auch dann für Orientierung, wenn man aus situativen oder menschlichen Gründen davon abweicht; wunderbare Praxisbeispiele aus der Erfahrungswelt des Beraters sorgen für Konkretisierung und Veranschaulichung des Prinzips auf der Verhaltensebene. Dem Leser, der Leserin kommt zugute, dass der Autor Betriebswirt, Kommunikationstrainer und Psychotherapeut war und in einem ist: So bleiben beruflicher Kontext, äußeres Verhalten und innerer Mensch stets im Blick, gestalten sich nie losgelöst voneinander. Der Optimismus, dass auch schwierige Gespräche gelingen können, strahlt uns aus diesem Buch entgegen, aber nicht naiv, sondern fundiert aus diesem dreifachen Blickwinkel heraus.

Die Leser von «Miteinander reden» (Schulz von Thun, 1981; 1989; 1998) betreten, was die kommunikationspsychologische Grundausrichtung angeht, vertrautes Gelände - Neueinsteiger werden in knapper Bündelung vertraut gemacht. Karl Benien greift, auf der Grundlage der Stimmigkeitslehre, u.a. auf das Kommunikationsquadrat und das Innere Team zurück, um relevante Wahrnehmungskanäle für das Geschehen aufzuschließen. Erstmals versuchen wir, das Innere Team für das heikle Führungsthema «Alkoholabhängigkeit»

nutzbar zu machen, mit deutlichen Konsequenzen für die Gesprächsführung.

Leser(innen) unseres knapp gehaltenen «Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte» (Schulz von Thun, Ruppel und Stratmann, 2000) finden hier nun Ergänzungen und Vertiefungen, vor allem auch eine systematische Unterscheidung der Gesprächsanlässe. Karl Beniens Handbuch ist umfangreich, aber nicht nur reich an Umfang, sondern auch an Erkenntnissen und Anregungen. Am ergiebigsten stelle ich mir die Lektüre der Kapitel 2.2 bis 2.6 über Konflikte, Beratung, Kritik, Mitarbeitergespräch, Teambesprechung und über den schwierigen Sonderfall Alkoholabhängigkeit als Vor- und Nachbereitung eines akuten Gespräches vor. Dann begegnen sich Theorie und selbst erfahrene Praxis an einem anschaulichen Treffpunkt Ihres Lebens. Wir dürfen gespannt sein!

Vorwort

Warum habe ich dieses Buch geschrieben und welche Einflüsse haben es geprägt?

Ich habe dieses Buch geschrieben, da ich in meinem Berater- und Traineralltag immer wieder erlebe, dass Seminarteilnehmer fragen, wo sie das Gelernte zur Vertiefung und Nachbearbeitung nachlesen können. Haben sie doch erlebt, dass manche Theorie eine hilfreiche Orientierung geben kann, der Teufel jedoch häufig im Detail steckt und das rechte Wort am richtigen Platz erst noch gefunden werden musste.

Sie haben vielleicht auch bemerkt, dass ich als Trainer bei übenden Rollenspielen zu konkreten Gesprächsabläufen einen «roten Faden» vor Augen hatte, den ich an geeigneten Stellen dann auch öffentlich gemacht habe. Typische wiederkehrende Probleme wie «Lösungslosigkeit aushalten im Beratungsgespräch» oder «Gutes Zuhören im Konfliktklärungsgespräch» waren nicht nur für das aktuell besprochene Thema von Bedeutung, sondern konnten auch auf andere Situationen übertragen werden. Für mich als Trainer stellte sich im Lauf meiner Seminararbeit heraus, dass viele Gespräche eine ähnliche Grundstruktur aufweisen. Ich begann diese auszuformulieren und mit Kollegen zu diskutieren.

Viele Erfahrungen, die ich als Berater und Seminarleiter gesammelt habe, fließen so in dieses Buch ein. Vieles von dem, was ich beschreibe, entspringt jedoch nicht nur meiner persönlichen Einsicht und ist nicht auf eigenem Mist gewachsen. Ich erlebe mich eingebettet in einen Erkenntnis- und Suchprozess, an dem viele Menschen teilhaben und mitarbeiten. Vor allem denke ich da an meine Kollegen im «Arbeitskreis Kommunikation und Klärungshilfe im beruflichen Bereich». Hier handelt es sich um einen Zusammenschluss von Psychologen an der Universität Hamburg. Zusammen mit und unter der Leitung von Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun besteht dieser Kreis aus Eberhard Stahl, Stephan Bußkamp, Regine Heiland, Gabriele Manneck, Johannes Ruppel, Roswitha Stratmann, mir selbst und als Außenstelle Dr. Christoph Thomann (Schweiz), durch dessen Art der Klärungshilfe wir entscheidend mitgeprägt wurden.

Da wir im Arbeitskreis einen regen fachlichen und kollegialen Austausch über inhaltliche Grundsatzfragen, Theorien und Konzepte pflegen, ist so mancher Grundsatz im Zweiergespräch geboren und in einer kollegialen Diskussion verdichtet worden. Ich weiß im Einzelnen oft nicht, wer der ursprüngliche Vater (oder die Mutter) des Gedankens war und wer als Urheber oder Urheberin erwähnt werden müsste. Deshalb seien hier alle als potenzielle Urheber mit Dankbarkeit erwähnt.

Außerdem sind Ideen und Gedanken von Kollegen aus anderen beruflichen Zusammenhängen außerhalb des Arbeitskreises in dieses Buch eingegangen. Zu erwähnen sind besonders Maren Fischer-Epe, Jens Hager und Karin van der Laan.

Im Übrigen habe ich im Text zitiert, wenn ich genau weiß, von welchem Kollegen oder Autor ich im Einzelnen beeinflusst wurde, geschrieben oder geborgt habe.

Besonders unterstützt wurde ich durch Beate Falt, Maud Winkler und Katrin Poplutz, die mich durch Ermutigung und kritisches Stirnrunzeln zur fachlichen Auseinandersetzung gezwungen haben - allen herzlichen Dank an dieser Stelle!

Einleitung

Der Weg ins Verhängnis ist bekanntlich mit guten Vorsätzen gepflastert – und fast immer auch mit schlechten Gesprächen. Natürlich ist Kommunikation nicht die Lösung aller Probleme, aber ohne klare Kommunikation gibt es keine klaren Lösungen. Das Bewusstsein von der Tragweite gelungener Kommunikation ist in letzter Zeit gestiegen. Auch wenn die meisten Gesprächssituationen im beruflichen Alltag zur Routine gehören, so gibt es doch immer wieder Themen und Situationen, in denen die Kommunikation schwierig wird.

Vielleicht soll ein seit längerer Zeit unter der Oberfläche schwelender Konflikt so angesprochen werden, dass einerseits der heikle Punkt und die Problemursache deutlich auf den Tisch kommen und andererseits die Beziehung nicht noch mehr darunter leidet. Im Gegenteil, sie soll durch die Aussprache verbessert werden. Vielleicht muss ein Kollege einen anderen Kollegen kritisieren, mit dem er sich menschlich sehr verbunden fühlt. Vielleicht trägt jemand einen stillen Vorwurf mit sich herum und weiß nicht, wie er ihn ansprechen soll, ohne Porzellan zu zerschlagen.

Wie auch immer, schwierige Gespräche sollten nicht mal eben zwischen Tür und Angel geführt werden. Sie

brauchen

- eine sorgfältige Vorbereitung,
- Wachsamkeit für die Gesprächsatmosphäre,
- Achtsamkeit für die leisen Zwischentöne und Feingefühl für die Nuancen zwischen den Zeilen,
- Wissen um einen folgerichtigen Gesprächsablauf,
- eine Wortwahl, die den beteiligten Personen, dem Thema und der Gesamtsituation entspricht.

Diese «Kunst der Gesprächsführung» unterliegt Regeln und Gesetzmäßigkeiten. Dabei geht es weniger um rhetorische Kniffe und nicht um raffinierte Finten aus der kommunikationspsychologischen Trickkiste. Durch solche zweifelhaften Mittel wird der Mitmensch zum Objekt gemacht, den man mit geschickten Strategien behandeln muss, damit er richtig (und das meint dann häufig: «in meinem Sinn») funktioniert.

Kooperative Gesprächsführung nimmt den Mitmenschen als Subjekt in seinem verantwortlichen beruflichen Handeln ernst. Sie ist die Fähigkeit, soziale Prozesse so zu gestalten, dass Informations- und Abstimmungsprozesse das gemeinsame Arbeiten fördern und erleichtern.

Dieses Buch wendet sich deshalb insbesondere an Führungskräfte, die Führen nicht als bevormundendes Fordern und rein zielorientierte technokratische

Verhaltenssteuerung verstehen. Soll das Arbeitsklima durch Miteinander statt Gegeneinander, durch Transparenz statt Geheimniskrämerei, durch Offenheit statt Hintenherum und durch Ehrlichkeit statt Vermeidung von Unangenehmem geprägt sein, so braucht es eine Kommunikationskultur, die sich auch den heißen Themen mutig stellt. In einem offenen Klima, in dem Respekt, Akzeptanz und offene Konfliktaustragung zu den leitenden Werten gehören, arbeiten die meisten Menschen gerne. Das Arbeitsklima als einer der hauptsächlichen Faktoren der Motivation ist Voraussetzung dafür, dass Kreativitätspotenziale freigesetzt und die vorhandenen Kapazitäten eingesetzt werden können.

Wie kommuniziert man richtig?

Um über «gute» und «richtige» Kommunikation nachzudenken, sollen zwei Beispiele zur Anregung dienen.

Glaubt man dem Guinness-Buch der Rekorde, so fand der kürzeste Briefwechsel der Menschheitsgeschichte im Jahr 1862 statt. Nach dem Erscheinen seines Buches «Les Misérables» war der Dichter Victor Hugo aufs Land gefahren, wo ihm aber die Ungewissheit über den Erfolg seines Werkes keine Ruhe ließ. Also schrieb er seinem Verleger: «?»

Der Empfänger dieser Nachricht konnte das Zeichen in den richtigen Zusammenhang stellen und dem Brief damit

Bedeutung verleihen. Postwendend bekam Hugo die hoch befriedigende Antwort: «!»

Das zweite Beispiel ereignete sich in einem größeren Versicherungsunternehmen. Dort war die Stelle eines Verkaufsleiters frei geworden. Herr Bilz und Herr Silkus, zwei hervorragende Verkäufer der Firma, machten sich Hoffnungen auf diese Stelle. Herr Bilz bekam die Stelle und wurde somit Vorgesetzter von Herrn Silkus.

Nach einiger Zeit in der Rolle des Verkaufsleiters bemerkte Herr Bilz, dass Herr Silkus immer mal wieder Geschäfte hinter seinem Rücken machte. Nachdem er dieses Verhalten einige Zeit beobachtet hatte, fuhr er schließlich zu Herrn Silkus, um mit ihm zu reden.

Ohne große Vorrede begann er das Gespräch: *«Ich will gar nicht lange um den heißen Brei reden. Seit einiger Zeit beobachte ich, dass Sie Geschäfte an mir vorbei machen. Sie haben jetzt zwei Möglichkeiten: 1. Sie arbeiten weiterhin gegen mich, oder 2. wir arbeiten ab jetzt kooperativ zusammen. Wenn Sie weiterhin gegen mich arbeiten, bedeutet das Kampf, und ich verspreche Ihnen, dass ich am längeren Hebel sitze. Ich werde Ihnen dann das Leben schwer und die Arbeit zur Hölle machen. Sollten Sie sich für eine kooperative Zusammenarbeit mit mir als Ihrem Vorgesetzten entscheiden, so können wir ab heute offen und kollegial an einem Strang ziehen. Sollte ich es*

noch einmal erleben, dass Sie ein Geschäft heimlich machen, werde ich dies so interpretieren, dass Sie sich für den Kampf entschieden haben. So, das war's auch schon. Das wollte ich Ihnen nur sagen.»

Herr Silkus hatte im gesamten Gespräch wenig gesagt, sondern die Konfrontation nur zur Kenntnis genommen. Er hatte sich nicht verteidigt, hatte keine Rechtfertigungen oder Ausflüchte gesucht und war auch nicht zum Gegenangriff übergegangen. Er war nur bemüht, das Gespräch irgendwie zu beenden.

Wie kann man die beiden Kommunikationsbeispiele beurteilen? Welche Aspekte und Kriterien können wir heranziehen, um ein Gespräch als positiv oder negativ zu bewerten?

(In der Realität hat sich nach dem zweiten Gesprächsbeispiel eine 15-jährige kooperative Arbeitsbeziehung entwickelt und beide Kollegen sind seit 10 Jahren fast freundschaftlich miteinander verbunden. Frage: Ist der Ausgang und die spätere Beziehungsform ein Kriterium für ein gutes Gespräch und heiligt der Zweck die Mittel?)

Also: Was kennzeichnet gute Kommunikation? Kann man überhaupt gute Kommunikation abstrahierend beschreiben und sie von schlechter abgrenzen?

Der direkte Weg

Vielleicht sollte man grundlegende Merkmale anführen, die gute Gespräche kennzeichnen, wie zum Beispiel:

- **Klar** und **explizit** statt verwickelt, einseitig und unklar;
- **situationsangemessen** statt die Wahrheit und Logik der Situation zu verleugnen;
- **metakommunikatorisch** statt unreflektiertes automatisches Vorantreiben ohne Notbremse;
- **zuhören** statt sich automatisch rechtfertigen und verteidigen, ständig selbst reden und abschweifen;
- **sich ausdrücken** statt mauern, eisig schweigen, sich abkapseln und herunterschlucken;
- **selbstgeklärt** statt inneres Durcheinander und Doppelbotschaften;
- **gute Wahrnehmung nach innen und außen** statt unbemerkte Projektionen und Übertragungen;
- **«ich» und die Sprache der Verantwortung** statt nur *man, es, wir* und *du*;
- **Wünsche** statt Vorwürfe, Manipulation und Taktik;
- **ehrlich** und **wahrhaftig** statt listig, gerissen und fintenreich;
- **selektiv authentisch** statt ungeschützte, grenzen- und verantwortungslose Offenheit;

- **konkret bleiben** statt ablenken, ausweichen und um den heißen Brei herumreden;
- **direkt** statt hinten herum, Tratsch, Klatsch und üble Nachrede;
- **achtungsvoll** dem anderen gegenüber und mit Selbstachtung sich selbst gegenüber.

Natürlich sind solche Kriterien nicht belang- und wahllos. Mir scheint aber, dass man noch sehr viel mehr Kriterien auflisten könnte, die gute Kommunikation beschreiben. Als gedankliche Starthilfe mag dies hilfreich sein, aber letztlich droht dieser Ansatz ein Holzweg zu werden, da die enorme Kriterienfülle bald die Übersicht verlieren lässt. Außerdem ist Kommunikation sicherlich nur dann «gut», wenn neben einer Kombination positiver Kommunikationsmerkmale vor allem die atmosphärischen Bedingungen stimmen. Die Atmosphäre eines Gesprächs wird wiederum durch die inneren Gegebenheiten der Personen und ihrer Beziehung zueinander bestimmt. Es reicht demnach nicht aus, wichtige Kommunikationsmerkmale mit musterschülerhaftem Gehabe einzuhalten und ihnen formal zu entsprechen. Sie können helfen, einige Kontakthindernisse aus dem Weg zu räumen, und bieten Möglichkeiten zu Klimaveränderungen in Gesprächen, wobei sie die Atmosphäre weder garantieren noch erzwingen können.

Vielleicht fällt es leichter, eine gestörte Kommunikation zu beschreiben als eine gute. Man könnte beispielsweise sagen: Eine Kommunikation ist dann gestört, wenn einer der Beteiligten sie als gestört erlebt. Diese allgemeine Aussage gilt aber in der Umkehrung schon nicht mehr. Auch dann nicht, wenn beide sie als gute Kommunikation erleben. Es kann ja sein, dass beide seit Jahren aneinander vorbeireden, ohne es zu bemerken. Auch dieser Weg ist nicht gangbar, und es scheint, dass wir auf dem direkten Weg der Definition in eine Sackgasse geraten.

Der indirekte Weg

Wenn wir uns dem Ziel, «gute» Kommunikation zu beschreiben, anscheinend direkt nicht nähern können, müssen wir eine andere indirekte Herangehensweise suchen. Wir könnten versuchen, die wichtigsten *Einflussgrößen* zu beschreiben, die auf Kommunikationsprozesse wirksam werden, um durch ihre positive Beeinflussung «gute» Kommunikation zu ermöglichen.

Die wesentlichen Einflussgrößen, die auf ein Kommunikationsgeschehen wirken und zu Störungen führen können, sind

1. der gesellschaftliche Rahmen, in dem die Begegnung stattfindet (Kultur, Organisation, Zeit, Vorgeschichte,

Ort, Räume etc.):

- Entspricht die Art und Form der Gesprächseinladung dem gemeinsamen Beziehungsverständnis?
- Ist für alle Themen so viel Zeit vorgesehen, dass man sie angemessen besprechen kann, oder kommen die Beteiligten mit Zeitdruck zusammen?
- Sind Störquellen soweit es geht ausgeschaltet?
- Sitzen die Beteiligten an einem runden Tisch oder wird durch die Sitzordnung deutlich, wer Heimrecht und das Sagen hat?

2. die soziale Deutung und die persönliche Bedeutung der Situation:

- Befinden sich alle «innerlich auf der gleichen Veranstaltung»? Haben alle das gleiche Sinn- und Zweckverständnis der Begegnung und sind positiv dazu eingestellt (Interesse), oder steht das eigentliche Thema, das, was wirklich ansteht, nicht auf der Tagesordnung?
- Was sind die offiziellen und was sind die heimlichen Ziele der Einzelnen? Wissen alle, wie der Hase läuft (Gepflogenheiten, Vertrautheit), und sind sich darin einig, um was es jetzt gehen soll? Oder sieht der eine die Situation als willkommenen Anlass, um sich für eine

anstehende Beförderung zu profilieren, während ein Zweiter das Treffen als wichtigen Austausch von Sachinformationen begrüßt und ein Dritter das Treffen für überflüssig hält und am liebsten an seinem Schreibtisch sitzen würde, wo sich die Arbeit türmt?

3. die Rollenbeziehungen der Anwesenden:

- Sind alle für den Inhalt wichtigen Personen anwesend? Wer ist in welcher Funktion, in welcher Rolle, mit welchem Interesse, in wessen Auftrag hier? (Wer Gastgeber, wer Einladender, wer Moderator, wer Protokollführer, wer Betroffener, wer Experte, wer Informationslieferant, wer Informationsempfänger, wer interessierter Unbeteiligter usw.? Stimmen die wechselseitigen Rollenerwartungen überein und weiß jeder, was sein Beitrag zur Situation sein sollte? Wie sind die hierarchischen Beziehungen und Kompetenzen?

4. Stimmung und Persönlichkeitsstrukturen der Kommunikationspartner:

- Was bringt jeder Einzelne an inneren Voraussetzungen mit (Erfahrungshintergrund, aktuelle Lebenssituation und Stimmung, persönliche Eigenarten, Stärken,

Schwächen, Werte, Überzeugungen, Vorlieben, Ziele, Motive etc.)? Wie ist die jeweilige persönliche Wirklichkeit und subjektive Wahrnehmung? Können die Einzelnen den jeweils anderen mit Achtung gegenüberreten und sich selbst Achtung schenken? Welchen Projektionen, Übertragungen und Gegenübertragungen unterliegen die Beteiligten? Welche alten oder aktuellen Konflikte und Beziehungsstörungen sind wirksam?

Die Summe der aktuellen Einflussgrößen bestimmt die jeweilige Situationswahrheit.

Das Leitbild

Auf der Suche nach einem übergeordneten Kriterium für «gute Kommunikation» mit entsprechender Situationswahrheit bietet Schulz von Thun (1981, 1998) das Ideal der Stimmigkeit an. Kommunikation ist für ihn dann stimmig, wenn sie die inneren Gegebenheiten und die äußeren Gegebenheiten berücksichtigt. Sie muss somit einer doppelten Übereinstimmung entsprechen: sowohl der Übereinstimmung mit der Person als auch mit dem Charakter der Situation und der ihrem Sinngehalt innewohnenden Logik. Schulz von Thun schaut also in zwei

Richtungen. Mit dem einen Auge blickt er nach außen auf den situativen Kontext, damit Kommunikation «situationsgerecht» ausfallen kann und dem Gehalt der Situation entspricht (siehe oben Punkte 1., 2. und 3.). Mit dem anderen Auge schaut er auf den Menschen und den inneren Kontext der Person, damit Kommunikation «authentisch» ist, der Mensch zu dem stehen kann, was er wie sagt, und sich selbst nicht verfehlt (siehe Kapitel 2.5).

Gute Kommunikation muss beiden Aspekten gerecht werden, sodass sich ein Ergänzungs- und Spannungsfeld von *authentisch* und *situationsgerecht* ergibt, welches eine ständige Such- und Entwicklungsrichtung bedingt. Das übergeordnete Kommunikationsideal der Stimmigkeit wirft also zwei Fragen auf. Erstens: Was ist situationsgerecht? Und zweitens: Wann und wie bin ich in Übereinstimmung mit mir selbst?

Die erste Frage ist bedeutsam, damit sich die beteiligten Personen auf ein und dieselbe Situation nicht einen unterschiedlichen Reim machen und die Situation unterschiedlich definieren. Die Leitfragen zur Sicherstellung einer gemeinsamen Situationsdefinition sind nach Schulz von Thun (1998, S. 285)

- *Wie kommt es* (Vorgeschichte!) und
- *welchen Sinn macht es* (Zielsetzung!), dass
- *ausgerechnet ich* (in welcher Rolle?)

- *ausgerechnet mit Ihnen* (in welcher Zusammensetzung?)
- *ausgerechnet dieses Thema* (wie hat es sich ergeben?) besprechen möchte?

Die zweite Frage der Übereinstimmung mit sich selbst ist bedeutsam, da der Mensch mit sich selbst nie ein Herz und eine Seele ist. Fast immer melden sich innere Kräfte und Stimmen zu Wort, die miteinander ringen und gegeneinander Politik betreiben. Wie wir von einem «inneren Haufen» als normale Ausgangslage zum «Inneren Team» gelangen und welche innere Dynamik dabei eintreten kann, beschreibt Schulz von Thun in «Miteinander reden 3» (1998).

Die Metapher des Inneren Teams ist gut geeignet, sich dem Ziel «In Einklang mit sich selbst» anzunähern. Dieses Ziel ist aus zwei Gründen bedeutsam.

Einmal braucht es innere Klarheit (*Was ist meine Meinung dazu?*), um bei schwierigen Gesprächen einen tragfähigen Standpunkt und eine klare Linie zu gewinnen. Und zum anderen sollte neben dem Was auch das Wie berücksichtigt werden, um den Gesprächsprozess und den richtigen Ton, den ich anschlagen möchte, finden zu können. Auch wenn die Kommunikationspsychologie lange das Wie als Schwerpunkt im Blickfeld hatte, so hat doch das Was zumindest Gleichberechtigung, wenn nicht

Vorrang. Kommt beispielsweise ein Mitarbeiter mit einem Verbesserungsvorschlag zu seinem Vorgesetzten, so ist zunächst einmal die Frage, was der Vorgesetzte über den Verbesserungsvorschlag denkt. Ist es wirklich eine Verbesserung oder hat der Vorschlag an anderer Stelle bisher nicht bedachte Nachteile, welche letztlich die Vorteile stark relativieren? Welche (kurz- und langfristigen) Konsequenzen hat der Vorschlag auf andere Arbeitsgebiete? Bin ich der richtige Ansprechpartner? Was sieht unser «Belohnungssystem» für solche Vorschläge vor? Hier einen klaren Standpunkt zu haben ist bedeutsam. Das Wie ist zunächst sekundär, es muss zum Was passen und ergibt sich häufig aus der eigenen Haltung.

Wenn wir keinen klaren Standpunkt haben, ist das Wie immer schwierig. Dabei gilt es zu bedenken, dass der eigene Standpunkt keine festgeschriebene Größe ist – er entwickelt sich manchmal erst im Gespräch. Die Standpunktbildung vollzieht sich nicht nur im Dialog, sie ist auch im Dialog revidierbar. Entsprechend stellt sich im Gespräch vielleicht die Frage: Was brauche ich jetzt an Informationen, um meine noch nicht festgeformte Haltung zum Thema zu finden?

Das Wie umfasst neben dem Tonfall und der Art und Weise, wie ich meinem Gesprächspartner gegenüber trete, vor allem die *situationslogische Reihenfolge* der unterschiedlichen Gesprächsbeiträge. So manche

Gespräche scheitern, da sie einer unheilvollen Dynamik unterliegen und im Gesprächsverlauf nicht die angemessene, folgerichtige Vorgehensweise berücksichtigen oder einige wichtige Aspekte sogar ganz unterschlagen. Dieses Buch beschreibt daher idealtypische Gesprächsverläufe, die als Orientierung für gute Gesprächsführung dienen können.

Wie können Sie dieses Buch benutzen?

Da ich mich immer wieder auf das Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun (1981) und die Metapher des «Inneren Teams» (Schulz von Thun, 1998) beziehe und nicht davon ausgehen kann, dass jeder Leser diese Konzepte kennt, habe ich in Kapitel 1 in einer Kurzfassung die psychischen Vorgänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation beschrieben. Dem Leser, dem diese Zusammenfassung zu knapp erscheint und der sich deshalb eingehender damit beschäftigen möchte, seien «Miteinander reden 1» und «Miteinander reden 3» ans Herz gelegt. Der Leser, der mit diesen Modellen bereits vertraut ist, kann direkt mit dem Kapitel 2 beginnen, in dem es um die Gesprächsführung in unterschiedlichen Gesprächssituationen geht. Dieser Teil ist im Sinn eines Nachschlagewerks aufgebaut, sodass der Leser je nach Bedarf die Kapitel für sich erarbeiten kann.