

utb.

Markus Plate

Grundlagen der Kommunikation

Gespräche effektiv gestalten

3. Auflage

UTB 3855

utb.

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Wilhelm Fink · Paderborn

Narr Francke Attempto Verlag / expert verlag · Tübingen

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Ernst Reinhardt Verlag · München

Ferdinand Schöningh · Paderborn

transcript Verlag · Bielefeld

Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart

UVK Verlag · München

Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen

Waxmann · Münster · New York

wbv Publikation · Bielefeld

Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Markus Plate

Grundlagen der Kommunikation

Gespräche effektiv gestalten

3., ergänzte Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Dr. Markus Plate, Dipl.-Psych. (geb. 1975), ist Kommunikationstrainer, Coach und Berater. Er ist Experte für Kommunikationstechniken sowie Nachfolge und Familienstrategie in Familienunternehmen. Nach dem Psychologiestudium in Marburg und Osnabrück Arbeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Promotion am Lehrstuhl für Führung und Dynamik von Familienunternehmen am Wittener Institut für Familienunternehmen (Universität Witten/Herdecke). Zurzeit lehrt er als Assistant Professor in Business Administration an der Jönköping International Business School (JIBS), Schweden. Zu seinen Schwerpunkten gehören die Themen »Leadership Communication« sowie »Leadership and relationships in the Family Business«.

Für ASW und CE – weil sie Menschen helfen

Mit 7 Abbildungen und 41 Tabellen

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter **www.utb-shop.de**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2021, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13,
D-37073 Göttingen
www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. – Printed in Germany.

Umschlaggestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart
Satz: Ruhrstadt Medien AG, Castrop-Rauxel

UTB-Band-Nr. 3855
ISBN 978-3-8385-5649-9

Inhalt

Vorwort	
<i>Arist von Schlippe</i>	9
1 Einführung	13
1.1 Soziale Kompetenz	14
1.2 Übungen	15
1.3 Struktur des Buchs	16
2 Grundlagen: Paul Watzlawick, Janet Beavin und Don D. Jackson	17
2.1 Ausgangslage und Herausforderung	18
2.2 Pragmatische Axiome der Kommunikation	19
2.2.1 Man kann nicht nicht kommunizieren	20
2.2.2 Inhalts- und Beziehungsaspekt	21
2.2.3 Interpunktion von Ereignisfolgen	21
2.2.4 Digitale und analoge Kommunikation	23
2.2.5 Symmetrische und komplementäre Interaktionen ...	27
2.3 Übungen	29
2.4 Literatur	31
3 Kommunikationsmuster und Selbstwert: Virginia Satir	32
3.1 Ausgangslage und Herausforderung	32
3.1.1 Weltmodelle und Menschenbild	33
3.1.2 Selbstwert	34
3.2 Kommunikationsmuster unter Stress	35
3.2.1 Inkongruente Kommunikationsmuster	36
3.2.2 Nutzen des Kommunikationsmuster-Schemas	39
3.3 Kommunikationszyklus	40
3.3.1 Kongruenter und inkongruenter Kommunikationszyklus	42
3.3.2 Geeichter inkongruenter Kommunikationszyklus	43

3.3.3	Rückgekoppelter inkongruenter Kommunikationszyklus	44
3.4	Selbsterfüllende Prophezeiungen	45
3.5	Übungen	47
3.6	Literatur	48
4	Empathie, Wertschätzung und Kongruenz: Carl Rogers	49
4.1	Ausgangslage und Herausforderung	51
4.2	Die heilsame Beziehung	52
4.3	Aktives Zuhören	53
4.4	Übungen	54
4.5	Literatur	56
5	Analyse und Verstehen: Friedemann Schulz von Thun	57
5.1	Ausgangslage und Herausforderung	58
5.2	Kommunikationsquadrat	58
5.2.1	Äußerung	60
5.2.2	Sachebene	62
5.2.3	Beziehungsebene	63
5.2.4	Selbstkundgabe-Ebene	65
5.2.5	Appell-Ebene	68
5.3	Werte- und Entwicklungsquadrat	70
5.3.1	Bezug von Werte- und Kommunikationsquadrat ...	72
5.3.2	Konstruktion eines Wertequadrats	72
5.3.3	Anwendungsformen	73
5.4	Führungsverständnis	74
5.5	Kompetenzen der Gesprächsführung	75
5.6	Übungen	76
5.7	Literatur	78
6	Gewaltfreie Kommunikation: Marshall Rosenberg	79
6.1	Ausgangslage und Herausforderung	79
6.1.1	Moralische Urteile	80
6.1.2	Vergleiche	82
6.1.3	Leugnen von Verantwortung	82
6.1.4	Andere Formen entfremdender Kommunikation ...	83
6.2	Die Bestandteile gewaltfreier Kommunikation	84
6.2.1	Beobachten	84
6.2.2	Gefühle	85

6.2.3	Bedürfnisse	86
6.2.4	Bitten	88
6.3	Übungen	90
6.4	Literatur	95
7	Kommunikation und Verhandeln: Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton	96
7.1	Ausgangslage und Herausforderung	96
7.1.1	Verhandeln ist Bestandteil des menschlichen Lebens ..	96
7.1.2	Verhandeln als ineffizientes Positionsgerangel	97
7.1.3	Harte und weiche Verhandlungsstile	98
7.1.4	Prinzipienorientiertes Verhandeln	99
7.2	Menschen	100
7.2.1	Vorstellungen	101
7.2.2	Emotionen	103
7.2.3	Kommunikation	103
7.3	Interessen	104
7.4	Optionen	105
7.4.1	Die innere Haltung	105
7.4.2	Der Prozess	107
7.5	Kriterien	110
7.5.1	Faire Sachkriterien	111
7.5.2	Faire Prozesskriterien	111
7.5.3	Verhandlung um Prozess und Inhalt	112
7.6	BATNA: Best alternative to negotiated agreement	113
7.6.1	Schutz vor nachteiligen Vereinbarungen mit einem Limit	113
7.6.2	Schutz vor nachteiligen Vereinbarungen mit dem BATNA	114
7.6.3	Den bestmöglichen Nutzen realisieren	114
7.7	Übungen	115
7.8	Literatur	117
8	Fragen mit Struktur: Richard Bandler und John Grinder	118
8.1	Ausgangslage und Herausforderung	119
8.1.1	Neurologische, sozial-genetische und individuelle ‚Filter‘	120
8.1.2	Modelle und Veränderung	121
8.2	Die Frageformen des Meta-Modells	123

8.2.1	Allgemeine Fragestrategie	124
8.2.2	Tilgungen	125
8.2.3	Generalisierungen	128
8.2.4	Verzerrungen	130
8.2.5	Präsuppositionen	132
8.3	Kommentare und Ergänzungen	133
8.4	Übungen	134
8.5	Literatur	142
9	Reframing: Richard Bandler und Robert Dilts	143
9.1	Ausgangslage und Herausforderung	143
9.2	Grundlegende Reframings	144
9.3	Rahmen	147
9.4	Sleight-of-Mouth-Struktur	149
9.5	Sleight-of-Mouth-Muster	151
9.6	Übungen	156
9.7	Literatur	163
10	Dialog: Martin Buber und David Bohm	164
10.1	Ausgangslage und Herausforderung	165
10.2	Dialog	167
10.2.1	Formen des Dialogs	169
10.2.2	Dialogprozess	171
10.2.3	Kernfähigkeiten des Dialogs	172
10.3	Übungen	177
10.4	Literatur	178
11	Integration	179
11.1	Wissen – Haltung – Technik	179
11.2	Erste Schritte – womit anfangen?	183
11.2.1	Einstieg ins Lernen	183
11.2.2	Die Vier Seiten der Nachricht als ‚Schweizer Messer‘ der Kommunikation	185
11.3	Funktion und Strategie	186
11.3.1	Gemeinsam etwas klären	187
11.3.2	Gewissheiten hinterfragen	189
11.3.3	Rahmungen von Situation und Beziehung	190
11.4	Literatur	191
	Literatur	193

Vorwort

Was „ist“ eigentlich Kommunikation? Ich erinnere mich an meine Grundschulzeit, da erinnerte ein Lehrer zu Beginn eines neuen Schuljahres, vielleicht war es das zweite oder dritte, uns Schüler daran, dass Hauptwörter – also Dinge, die man anfassen kann – immer groß geschrieben werden müssten. „Und ihr wisst“, so sagte er mit einem Lächeln, „den Ofen darf man ja nicht anfassen, der ist heiß. Also muss der dann wohl klein geschrieben werden!“ Kommunikation kann man auch nicht anfassen (sie mag manchmal sogar auch „heiß“ sein), muss sie deshalb also vielleicht auch klein geschrieben werden?

Wie ist das denn eigentlich? Ein Ding ist sie ganz offenbar nicht, die Kommunikation, auch wenn wir sie in der Alltagssprache manchmal so behandeln: „Unsere Kommunikation stimmt nicht!“, sagt vielleicht ein Team, das bei einem Supervisor um Beratung nachsucht. „Wir wollen unsere Kommunikation verbessern!“, sagt ein Paar in der Paarberatung oder gar: „Wir haben gar keine Kommunikation mehr miteinander!“ Wenn dann der/die BeraterIn antwortet: „Ah ja, Ihre Kommunikation – wo ist sie denn geblieben? Haben Sie vielleicht eine Ahnung, wo Sie sie verloren haben?“, dann zeigt die Absurdität dieser Frage schnell, dass Kommunikation eben keine „Sache“ ist, sondern etwas anderes, etwas ganz anderes!

Was ist es denn dann? Jetzt zu sagen, sie sei ein „Prozess“, kommt dem Ganzen zwar schon näher, aber wirklich befriedigend ist das auch nicht. Das Wort „Prozess“ ist ja wieder nur eine Verdinglichung, die nichts erklärt, nicht verstehen hilft. Wie kann man Kommunikation fassen? Wer sagt, dass da Information von A nach B „fließt“, der muss den Unterschied zwischen dem Informationsaustausch zwischen zwei Computern (oder würde man das auch schon „Kommunikation“ nennen??) und zwischen zwei Menschen erklären können. Ich jedenfalls würde nicht sagen, dass die Computer kommunizieren (auch „kommunizierende Röhren“ kommunizieren nicht in dem Sinn, wie ich Kommunikation hier verstehe). Denn zwischen ihnen entsteht kein neuer Sinn, die eine Maschine hat nicht schon eine explizite oder implizite Erwartung davon, was die andere meint, wenn sie spricht, sie fragt auch nicht, ob die andere Maschine es vielleicht nicht ehrlich meint

oder ob sie ihr selbst nur schmeicheln will, um etwas anderes zu erreichen. Ihr fällt nicht zu dem, was sie von der anderen Seite mitgeteilt bekommt, eine kleine Geschichte ein, die sie in ihre Antwort einfließt in der Erwartung, dass der andere Computer schon begreifen wird, was sie „eigentlich“ meint. In dem Moment, während ich dies schreibe, erinnere ich mich an einen Abschnitt bei Bateson, er erzählt da eine kleine Geschichte: „Ein Mann wollte wissen, wie es sich mit dem Geist verhält – nicht in der Natur, sondern in seinem eigenen großen Computer. Er fragte ihn (zweifellos in makellosem Fortran): ‚Rechnest du damit, dass du jemals denken wirst wie ein menschliches Wesen?‘ Die Maschine machte sich daran, ihre eigenen Rechengewohnheiten zu analysieren. Schließlich druckte sie ihre Antwort auf einem Stück Papier aus, wie dies solche Maschinen zu tun pflegen. Der Mann eilte hin, um die Antwort zu erfahren, und fand die sauber getippten Worte vor: ‚Das erinnert mich an eine Geschichte.‘“¹ Mit dieser Geschichte wollte Bateson, so schreibt er, auf etwas aufmerksam machen. Er wollte die Verbundenheit der Menschen untereinander herausstellen, die sich daraus ergibt, dass sie Sinn konstruierende Wesen sind, deren Denken sich mit Hilfe von Geschichten vollzieht.

Kommunikation ist, so gesehen, der Weg, über den im ständigen Spiel von Information, Mitteilung und Verstehen Menschen gemeinsam Sinn erzeugen, es „fließt“ da nichts von einem zum anderen. Der Sinn „ist“ nicht in dem einen oder dem anderen, er ist „dazwischen“, Kommunikation hat keinen Ort, sie ist immer gemeinsame Sinnerzeugung. Das Wort „Spiel“ gefällt mir hier: Kommunikation als Spiel, über das Menschen die vielen „Sinn-Bälle“ in der Luft halten, die unser soziales Leben ausmachen und es mit Sinn und Sinnlichkeit erfüllen.

Aber – und das ist die andere Seite: Kommunikation kann auch in harte Muster gerinnen, ein wechselseitiger Prozess gemeinsamer Sinnerzeugung kann sich verfestigen, er kann den ihn gemeinsam erzeugenden Personen die Luft zu Atmen nehmen. Dann kann sich ein solches Gefühl einstellen, dass die Kommunikation nicht „stimmt“. Dann hat man sich in einem Gefüge gemeinsamer Sinnkonstruktion auf eine Weise verfangen, dass zunehmend bei den beteiligten Akteuren negative Gefühle entstehen oder gar Gefühle der Leere und Sinnlosigkeit überhand nehmen. Auch wenn man es nach wie vor als ein Spiel sehen kann, das Spiel ist nicht gut, es ist gefährlich, es kann manchmal sogar tödlich sein. Das ist der Moment, wo es wichtig und nötig wird, die Kommunikation dafür zu nutzen, dass sie sich selbst „reparieren“

1 Bateson, G. (1982). Geist und Natur, Frankfurt: Suhrkamp, S.22.

kann. Man beginnt, über die Kommunikation nachzudenken und mit ihrer Hilfe ihre eigenen Sackgassen aufzuspüren und zu analysieren.

Im Laufe der Geschichte, insbesondere in den letzten Jahrzehnten ist die Fähigkeit von Menschen gewachsen, sich im gemeinsamen Denken auf sich selbst zu beziehen und sich aus den selbst geschaffenen Ausweglosigkeiten zu befreien. Die Gesetzmäßigkeiten und Mechanismen des Kommunizierens, ihre psychologischen und ihre sozialen Fallen, sind uns heute in einem Maß bewusst und der Analyse zugänglich, wie dies wohl zuvor noch nie möglich war. Wir können heute die Strickmuster, wie sich die gemeinsame Erzeugung von Sinn zwischen Menschen über Kommunikation vollzieht, besser verstehen und damit die vielen möglichen Sackgassen, Fallen und Missverständnisse vermeiden. Um das in vielen wissenschaftlichen Feldern gewonnene Wissen optimal nutzen zu können, muss es zusammengeführt und praxisnah aufbereitet werden – und genau das ist das Anliegen des vorliegenden Buches. Es gibt dem Leser Orientierungshilfen an die Hand, sich im gemeinsamen Prozess der Sinnerzeugung bewusster zu orientieren, anders zu verstehen und neue Kommunikationsangebote zu machen. Wer immer sich mit dem eigenen Kommunizieren befassen will, aus privaten oder beruflichen Gründen, wird hier eine Fundgrube an Anregungen bekommen.

Ich wünsche diesem wichtigen Buch die große Leserschaft – und natürlich Leserinnenschaft –, die es verdient.

Witten/Osnabrück im Oktober 2012

Arist von Schlippe

1 Einführung

„Nichts ist praktischer als eine gute Theorie!“ Eine gute Theorie liefert dem Praktiker Orientierungshilfen und Vorgehensanweisungen, um erfolgreich handeln zu können. Das Handeln, um das es in diesem Buch geht, ist kommunikatives Handeln. Die theoretischen Zugänge – neun moderne Klassiker der Kommunikation – behandeln vor allem die Grundlagen der Kommunikation, d.h. Modelle, die im Prinzip auf alle kommunikativen Situationen angewendet werden können.

Die theoretischen Bestandteile in diesem Buch haben eine dreifache Funktion. Zum einen stehen sie für sich. Wer die Ansätze von Klassikern wie Watzlawick, Rogers, Satir, aber auch Rosenberg, Schulz von Thun und anderen kompakt zusammengefasst verstehen will, kann die Theorieteile als reine Informationsquelle nutzen. Es wurde darauf geachtet, möglichst nah an den Originalmodellen zu bleiben. Außerdem ist dieser Text mit Exkursen angereichert, die bestimmte Aspekte der im Original nur angerissenen oder implizit vorausgesetzten Themen weiter ausführt. Wer sich darüber hinaus informieren möchte, kann in der Originalliteratur oder in der weiterführenden Literatur nachlesen.

Zum anderen bieten die theoretischen Zugänge Möglichkeiten, Kommunikation zu verstehen und zu analysieren. Dies ist die erste Ebene, auf der die Theorie praktisch fruchtbar gemacht wird. Die Modelle stellen uns dabei Sprache und Begriffe zur Verfügung, mit denen über Kommunikation gesprochen werden kann. Diese metakommunikative Funktion bietet Möglichkeiten zur Reflexion und damit Lernmöglichkeiten in der Rückschau auf bereits geschehene Interaktion.

Schließlich können aus den Modellen Folgerungen gezogen werden, um das eigene kommunikative Handeln zu verbessern. Dies ist die zweite Ebene, auf der die Theorie fruchtbar gemacht wird. Die Detailtiefe reicht dabei von konkreten Anleitungen, wie beispielsweise Fragen formuliert werden, über Merkmale zur Beziehungsgestaltung bis hin zu Orientierungen für den Gesprächsverlauf.

Das Buch ist also kein reines Praktikerbuch, das sich in ‚how to‘-Anweisungen erschöpft, sondern es verknüpft Theorie und Verstehensmöglichkeiten mit Anleitungen für die Praxis.

Der strukturell-pragmatische Ansatz der Praxis wird dabei von einem *humanistisch-systemischen Grundverständnis* getragen, das sowohl diesem Buch als auch den meisten Modellen zu eigen ist. Dies impliziert eine Haltung zum Mitmenschen, die auf eine wertschätzende Beziehung, menschliches Wachstums und die zirkuläre Bezogenheit aller Interaktion abstellt. Diese Haltung ist zwar hoch praxisrelevant, kann aber nicht ‚einfach so‘ gelernt werden, da sie die eigene Haltung zum Leben berührt. Das Buch versteht sich auch deshalb als Aufruf, diese Haltung auszuprobieren und bei Gefallen in den Alltag zu übernehmen.

Für jedes der Modelle werden ausführliche Beispiele gegeben und Übungen zum Ausprobieren bereitgestellt. Hierbei handelt es sich gewissermaßen um ‚Schwungübungen‘, die eine bestimmte Technik isoliert trainieren. Werden diese Techniken dann einzeln beherrscht, fällt es später leicht, sie in der Hektik des Alltags oder sogar in Konflikten anzuwenden.

1.1 Soziale Kompetenz

Kommunikatives Handeln wird in diesem Buch unter einer pragmatischen Perspektive betrachtet. Pragmatisch heißt hier zum einen ‚praktisch anwendbar‘. Zum anderen verweist es darauf, die verhaltensmäßige Dimension von Kommunikation – eine soziale Tätigkeit – zu fokussieren. Dies stellt auf Kompetenzen in sozialen Situationen ab.

Der Begriff der sozialen Kompetenz ist komplex – von daher finden sich viele unterschiedliche Definitionen in der Literatur. Für die Zwecke dieses Buchs handelt es sich um die Fähigkeit (und damit verbunden um die Fertigkeiten), die es einem Menschen ermöglichen, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen (Kanning 2009). Es handelt sich also um eine latente Variable.

Sozial kompetentes Verhalten wird hier verstanden als „*Kompromiss zwischen Anpassung und Durchsetzung*“ (Kanning 2009, S. 15; Hervorhebung im Original). Es geht also darum, „eigene Interessen in sozialen Interaktionen zu verwirklichen, ohne dabei jedoch die Interessen seiner Interaktionspartner zu verletzen“ (Kanning 2009, S. 15). Die allgemeinen sozialen Kompetenzen lassen sich (nach Kanning 2005, S. 9) in drei Bereiche unterteilen: perzeptiv-kognitiv, motivational-emotional und behavioral (s. Tabelle 1).

Tabelle 1: Allgemeine soziale Kompetenzen

Perzeptiv-kognitiv	Motivational-emotional	Behavioral
• Selbstaufmerksamkeit	• Emotionale Stabilität	• Extraversion
• Personenwahrnehmung	• Prosozialität	• Durchsetzungsfähigkeit
• Perspektivenübernahme	• Wertpluralismus	• Handlungsflexibilität
• Kontrollüberzeugung		• Kommunikationsfertigkeiten
• Entscheidungsfreudigkeit		• Konfliktverhalten
• Wissen		• Selbststeuerung

Von diesen *allgemeinen* sozialen Kompetenzen unterscheidet man die *spezifischen* sozialen Kompetenzen, die durch deren Bezogenheit auf den Arbeitsplatz oder andere Lebensumstände geprägt werden. Sie werden in diesem Buch, das eine allgemeine Einführung in die Grundlagen der Kommunikation geben soll, jedoch nicht berücksichtigt.

Folgt man der Einteilung von Kanning (2005), so werden in diesem Buch primär das *Wissen* und die *Kommunikationsfertigkeiten* angesprochen. Sekundär wird durch das Kennenlernen und Üben verschiedener Kommunikationsmodelle die *Handlungsflexibilität* erhöht. Die Übungen ermöglichen eine andere *Personenwahrnehmung* und *Selbstaufmerksamkeit* und fördern die *Perspektivenübernahme*.

1.2 Übungen

Übungen sind ein integraler Bestandteil des Aufbaus neuer Fähigkeiten. Jedem in diesem Buch vorgestellten Modell werden Übungen an die Seite gestellt, um die neuen Fertigkeiten oder Haltungen ausprobieren zu können. Es handelt sich dabei um erste Einführungen, die leicht im Alltag angewendet und bei Interesse vertieft werden können.

Die Übungen können als Einzel-, Triaden oder Gruppenübung durchgeführt werden – welche Variante am besten passt, wird jeweils an den entsprechenden Punkten aufgeführt.

Typischerweise werden die Übungen jedoch in Triaden durchgeführt. Dabei hat jeder der Beteiligten eine andere Rolle, die mit A, B oder C abgekürzt wird. A steht für die Person mit dem ‚Anliegen‘, B für den ‚Berater‘, und C für den ‚Coach‘ des Beraters. Üblicherweise hat A ein Anliegen, eine Thematik, die besprochen werden soll, und liefert das ‚Material‘, mit dem B arbeiten kann. B übt das jeweilige Kommunikationsmodell, wendet es entsprechend der Situation an und stellt A seine Aufmerksamkeit und Kompetenz zur Verfügung. C beobachtet das Geschehen, macht sich Notizen, gibt am

Ende Rückmeldungen, achtet gegebenenfalls auf die Zeit und steht bei Bedarf als Ressource zur Verfügung, wenn B gerade nicht weiter weiß.

Ist eine Übungssequenz beendet, leitet C die Auswertung der Übung. C fragt zunächst A, wie er/sie die Situation erlebt hat, was hilfreich war bzw. gut funktioniert hat und was vielleicht nicht so hilfreich war. C kann hier präzisieren, was sich als Handlungsalternative angeboten hätte. Danach fragt C, wie B die Situation erlebt hat, was in der Rolle gut geklappt hat, was eher schwer gefallen ist. Schlussendlich gibt C Feedback darüber, was er/sie beobachtet hat. Hierzu gehören Sequenzen, die gut funktioniert haben bzw. Sequenzen, die eher kritisch gesehen werden. Ein weiteres Kriterium ist, inwiefern das Modell angemessen angewendet wurde. Hier kann man gegebenenfalls eine konstruktive Empfehlung aussprechen. Wichtig ist zum einen, dass C nicht zum ‚Richter‘ wird. Zum anderen ist von Bedeutung, dass C auch die systemische Perspektive, welche die *beiden* Kommunikationspartner A und B im Blick hat, widerspiegelt und hilfreiche Anregungen gibt.

Ist ein Durchlauf fertig, wechseln die Rollen, sodass jede Person einmal A, B und C ist. Die jeweiligen Übungen werden in den entsprechenden Kapiteln dargelegt.

1.3 Struktur des Buchs

Das Buch gibt eine Einführung in neun der wichtigsten Kommunikationsmodelle. Es handelt sich hierbei um moderne ‚Klassiker‘ oder Modelle, die das Thema in besonders typischer oder prägnanter Weise behandeln.

Die Kapitel sind im Prinzip gleich gestaltet. Zunächst gibt es eine Einführung zu den Autoren und deren Hintergrund. Es folgt eine kurze Charakterisierung der Ausgangslage und Problemstellung, auf die sich das Modell bezieht. Im Anschluss wird das Modell näher beschrieben. Jedes Kapitel wird abgeschlossen mit Verweisen auf die Primärliteratur und weiterführende Literatur sowie Übungen.

Jedes der pragmatischen Modelle streift bestimmte Themenbereiche, die auf andere Theorien und Erkenntnisse verweisen. Beispielsweise wird im Harvard-Konzept vermittelt, dass Menschen sich gern ins beste Licht stellen und Informationen entsprechend ihren Überzeugungen verzerren. Dies sind aus dem täglichen Umgang in Verhandlungsprozessen gewonnene Erkenntnisse der Autoren, die auf der Ebene des Phänomens verbleiben – es wird gesagt: Menschen sind so und so. An solchen Stellen werden im Text Exkurse eingeschoben, die diesen Teil weiter ausführen und damit sowohl Erkenntnisse vertiefen als auch Anknüpfungspunkte für das eigene Studium bieten.

2 Grundlagen: Paul Watzlawick, Janet Beavin und Don D. Jackson

Zwischen 1953 und 1962 arbeiten Gregory Bateson (1904–1980), John Weakland (1919–1995), Jay Haley (1923–2007), Don D. Jackson (1920–1968) und William F. Fry (*1924) an einem bahnbrechenden Projekt, das die Theorie der logischen Typen¹ von Alfred North Whitehead (1861–1947) und Bertrand Russell (1872–1970) auf den Bereich der Kommunikation übertragen sollte. Nun rücken der Kommunikationsprozess als solcher, sein Kontext und die Idee des Paradoxes in den Blickwinkel der Forschung. Aus dem Forschungsprojekt entstehen ungezählte Beiträge zu einem systemischen Verständnis von psychischer Gesundheit, Krankheit, Interaktion und Beziehung – u.a. die sog. ‚doublebind-theory‘ der Schizophrenie².

Später leistet jeder der Beteiligten in weiteren Bereichen der Psychologie weitere Pionierarbeit: So entwickelt Weakland mit Paul Watzlawick (1921–2007) und Richard Fisch (1926–2011) die Kurzzeittherapie. Jay Haley studiert den Begründer der modernen Hypnotherapie Milton Erickson (1901–1980), gründet den ‚Strategischen Ansatz‘ und arbeitet mit Salvador Minuchin (*1923), dem Begründer der strukturellen Familientherapie, zusammen. William F. Fry wird für seine Arbeit über Humor berühmt.

Don D. Jackson gründet 1959 das Mental Research Institute in Palo Alto, Kalifornien. Dieses Institut bildet die Keimzelle für viele revolutionäre Entwicklungen im Bereich der Psychotherapie und Kommunikationswissenschaften. Jackson gilt zu Lebzeiten als einer der einflussreichsten Psychologen und Psychiater der USA und als Pionier der ‚kybernetischen Revolution‘ und der systemischen Therapie und Familientherapie. Statt den Fokus auf das Individuum und seine Psychodynamik oder auf reines

-
- 1 Erschienen in der ‚Principia Mathematica‘ (Whitehead / Russell 1910, 1912, 1913). Durch die Unterscheidung logischer Ebenen sollten Paradoxien vermieden werden.
 - 2 Vgl. Bateson 1985.

Verhalten zu legen, steht dort die Interaktion und Beziehung des Individuums im Kontext der sozialen Gruppe im Vordergrund der Betrachtung. Die sog. ‚Palo-Alto-Gruppe‘, bestehend u.a. aus Jackson, Haley, Virginia Satir (1916–1988) und Paul Watzlawick, forscht zur Schizophrenie, Psychotherapie und Kommunikation. Watzlawick leistet wichtige Beiträge zur Entwicklung des Konstruktivismus und wird auch durch populärwissenschaftliche Bücher berühmt. Janet Beavin bleibt der wissenschaftlichen Forschung treu und wird Professorin für Psychologie.

Die Arbeit der Bateson- und Palo-Alto-Gruppe wirkt bis heute nach und leistete einen wichtigen Beitrag für unser Verständnis von Kommunikation, Therapie und psychisch-sozialer Krankheit.

Quelle: *Bateson Research Projects, 2012 / Biography of Don D. Jackson, 2012*

2.1 Ausgangslage und Herausforderung

Watzlawick, Beavin und Jackson beschäftigen sich in ihrem Buch *Menschliche Kommunikation* (1969, S. 13) mit den „pragmatischen (den verhaltensmäßigen) Wirkungen der menschlichen Kommunikation“. Die beiden zentralen Begriffe lauten Kommunikation und Pragmatik. Unter Kommunikation im engeren Sinne³ verstehen sie (S. 50f.) sowohl eine einzelne *Mitteilung* als auch die *Interaktion*, d.h. eine aufeinander bezogene Abfolge von Mitteilungen. Der Begriff der Pragmatik verweist dabei auf die Zeichenlehre (Semiotik), in der Syntaktik, Semantik und Pragmatik unterschieden werden.

Beschäftigt sich die Syntaktik mit der Beziehung zwischen den *Zeichen* (im Prinzip der Grammatik), und die Semantik mit der Beziehung zwischen *Zeichen* und *Bezeichnetem* (im Prinzip der Bedeutung), stellt die Pragmatik auf den Zusammenhang von Zeichen und *Bezeichnendem* ab. Es geht hierbei um die Auswirkung der Verwendung von Zeichen, also um die „verhaltensmäßige Wirkung der Kommunikation“ (S. 23), wobei die Begriffe „Kommunikation und Verhalten [...] praktisch gleichbedeutend“ verwendet werden: „In dieser pragmatischen Sicht ist demnach nicht nur die Sprache, sondern alles Verhalten Kommunikation, und jede Kommunikation – selbst die kommunikativen Abschnitte jedes Kontextes – beeinflusst das Verhalten“.

Die Autoren rücken damit „die zwischenmenschliche *Sender-Empfänger-Beziehung auf der Basis der Kommunikation*“ (S. 23; Hervorhebungen im

3 Im weiteren Sinne meinen Watzlawick et al. (1969) mit Kommunikation das Wissensgebiet der Kommunikationswissenschaft.

Original) in den Vordergrund ihrer Betrachtung. Betont wird eher die *Beziehung* zwischen den beteiligten Personen, nicht aber deren *Natur* (Charakter, Seele oder Persönlichkeit). Hiermit wenden sich Watzlawick et al. (1969, S. 28) gegen eine Psychologie, die sich auf monadische Begriffe wie „Einstellung, Abhängigkeit, Extraversion, Intraversion“ beruft und damit Aspekte, die eigentlich ein *Prozess* zwischen verschiedenen Elementen sind, verdinglicht („reifiziert“)⁴. Hier wird auch bereits die konstruktivistische Sichtweise von Watzlawick et al. deutlich. Es geht um Beziehungen, Zusammenhänge und Funktionen, nicht jedoch um Dinge, Substanz und Eigenschaften.

Watzlawick, Beavin und Jackson bedienen sich dabei vielfältiger Begriffe aus der damals aufstrebenden Wissenschaft der Kybernetik. Hierzu gehört u.a. die Betonung von Information und Rückkoppelung. Von einer Rückkoppelung spricht man, wenn eine Variable A auf eine Variable B einwirkt, die Variable B aber wiederum auf die Variable A einwirkt. Das System ist *zirkulär* angelegt und kann – je nach Art der Rückkoppelung – Abweichungen korrigieren (d.h., das System stabilisieren) oder Abweichungen betonen (d.h., das System immer weiter aus dem Gleichgewicht bringen). Kommunikationsprozesse werden ebenfalls als kreisförmig geschlossen betrachtet.

Eine weitere Analogie ziehen Watzlawick et al. zur Mathematik, in der die Mathematik an sich und die *Metamathematik* unterschieden werden. Die Metamathematik liefert eine Sprache, die es ermöglicht, *über* die Mathematik zu sprechen. Analog hierzu wird Kommunikation und Metakommunikation, d.h. Kommunikation über Kommunikation, unterschieden. Die Arbeit von Watzlawick et al. kann dementsprechend so verstanden werden, dass uns eine neue Begriffssprache zur Verfügung gestellt wird, mit der wir fruchtbar über Kommunikation und deren Zirkularität sprechen können.

2.2 Pragmatische Axiome der Kommunikation

Watzlawick et al. spitzen ihre Pragmatik der zwischenmenschlichen Kommunikation zu fünf ‚Axiomen‘ zu, also nicht mehr weiter begründbaren Aussagen, welche die Eckpunkte der Pragmatik menschlicher Kommunikation markieren sollen. Im Folgenden werden diese fünf Axiome dargestellt. Die Autoren gehen noch über diese fünf Axiome hinaus, weswegen der interessierte Leser auf die Originalliteratur verwiesen wird.

4 S. hierzu auch Kap. 8.2.4.