

Klemens Peterhoff

**Verstehen und Verständigung
Kommunikation und Verhalten**

Brühl/Rheinland 2008

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 978-3-938407-33-2

ISSN 0179-1982

Druck: Statistisches Bundesamt
Zweigstelle Bonn

Impressum:

Fachhochschule des Bundes
für öffentliche Verwaltung
Willy-Brandt-Str. 1
50321 Brühl

www.fhbund.de

Inhalt

Einleitung	1
Austausch und Verhalten: Kommunikation.....	7
Axiome der Kommunikation.....	17
Mit vier Ohren: Die vier Seiten einer Nachricht	30
Überzeugen und gewinnen: Die Beziehungsebene	39
Das passende Ambiente	44
Kommunikation und Gesprächsführung	54
Fragen und Führen	55
Was verstehen wir unter Aktiv Zuhören?.....	59
Im Interesse Ihres Partners: Sinnvoll argumentieren.....	66
Einwände und Vorwände	68
Abschluss und Gesprächsabschluss.....	73
Erfolgreich verhandeln: Das Harvard-Konzept.....	74
Vor größeren Gruppen	79
Präsentation und Rhetorik	79
Was verstehen wir unter Rhetorik?	79
Wie Sie Vorträge aufbauen können: Gliederung und Argumentation.....	80
Wie Sie wirksam formulieren können: Hinweise zur sprachlichen Gestaltung	83
Gesprächsleitung und Moderation	90
Wie reagieren Sie auf Kritik?.....	97
Was verstehen wir unter Kritik?.....	97
Themenzentrierte Interaktion	107
Feedback-Regeln	111
Konflikte können nützlich sein	113
Was verstehen wir unter Konflikten?.....	113
Die Rolle der Emotionen	117
Konflikt und Kommunikation	120
Muss immer nur einer gewinnen?	120
Ich-Zustände.....	121
Transaktionen	124
Kommunikation und Verwaltung: Ausblick	130
Literaturhinweise.....	131

Einleitung

Was verstehen wir unter Wirklichkeit?

Lernpsychologisch betrachtet¹ ist „Realität“² ein „Begriff“, mit dem wir eine bestimmte Klasse von Sachverhalten bezeichnen. Mit „Wirklichkeit“ meinen wir alles, was wir als „Tatsache“ oder „Faktum“³ anerkennen. Fakten „stehen fest“. Sie bilden den Rahmen, an den wir uns „halten“, wenn wir etwas erreichen oder „bewirken“ wollen.

Erkenntnistätigkeit und Kommunikation

Um diese Tatsachen „festzustellen“, benötigen wir „kognitive“⁴ Fähigkeiten. Sie versetzen uns in die Lage, Bedingungen zu erfassen, die für unser Verhalten maßgebend sind. Die kognitiven Prozesse⁵ bilden die Basis, auf der unser Handeln beruht, sind aber auch ein Bestandteil unseres Verhaltens.

Zu den kognitiven Verhaltensweisen gehören die Denkprozesse. Diese sind teils an Vorstellungsbilder („analoge“ Zeichen), teils an sprachliche Zeichen („digitale“ Symbole) gebunden.⁶ Wenn wir denken, „kommunizieren“ wir mit uns selbst. Wir können das Denken als „innere“ beziehungsweise „intrapersonale“⁷ Kommunikation bezeichnen. Was wir als „wirklich“ anerkennen, hängt von Kommunikationsprozessen ab.⁸

Symbolische Verhaltensweisen

Die kommunikativen Verhaltensweisen erfüllen eine doppelte Funktion. Psychologen wie G. H. Mead, B. F. Skinner oder A. Bandura bezeichnen sie als „symbolische Verhaltensweisen“. Sie repräsentieren äußere oder innere Reize und kontrollieren unser Denken, Fühlen und Wollen.

Wir können die kommunikativen Prozesse als einen Filter betrachten, der eine Vielzahl verschiedener Reize eliminiert. Sie reduzieren die Realität auf relevante Gegebenheiten. Mit Hilfe symbolischer Reaktionen können wir Fakten auf unterschiedliche Weise betrachten. Während andere Lebewesen mehr oder minder mechanisch auf vorgegebene Reize reagieren, sind wir in der Lage, die Realität zu interpretieren und unterschiedliche

¹ Vgl. „Psychologie und Verhalten“.

² Von lateinisch „res“, „Sache“, „Sachen“.

³ Von lateinisch „facere“, „machen“, „factum“, „gemacht“, „Gemachtes“.

⁴ Von lateinisch „cognoscere“, „erkennen“.

⁵ Die Psychologie bezeichnet sie als unser „kognitives Verhalten“. Um beurteilen zu können, welche Erkenntnisse wahr sind, müssen wir wissen, was wir „überhaupt“ erkennen können. Mit den Strukturen, Grenzen und Möglichkeiten menschlichen Erkennens befasst sich die Erkenntnistheorie I. Kants.

⁶ Vgl. „Psychologie und Verhalten“.

⁷ Vgl. „Psychologie und Verhalten“.

⁸ Der jüdische Philosoph M. Buber betrachtet den Menschen als ein „dialogisches Wesen“, dessen kognitives Verhalten prinzipiell auf einen Partner (ein „Du“) bezogen ist. Die Kommunikationsforschung kommt dieser Ansicht entgegen. Sie liefert eine Bestätigung – noch dazu auf empirischer Basis – für die idealistische Philosophie der deutschen Romantik, die – ausgehend von I. Kant - den erkenntnistheoretischen Realismus in Frage stellt. Der Realismus betrachtet die Wirklichkeit als eine Gesamtheit von Gegenständen oder Objekten, die unabhängig von uns bestehen. Für den Idealismus besteht die Realität aus Subjekt-Objekt-Beziehungen, die an die theoretischen Fähigkeiten und die praktischen Ziele handelnder Menschen gebunden sind. Vgl. auch P. Watzlawick 1978.

Alternativen durchzuspielen, bevor wir Entscheidungen treffen und in die Tat umsetzen.

Intelligenz und Kommunikation

Die analogen Symbole basieren auf unserer Vorstellungskraft. Diese hängt eng mit unserer Wahrnehmungsfähigkeit⁹ zusammen. Manche Menschen sind in der Lage, Reize zu registrieren, die anderen Menschen verschlossen sind. Künstler zum Beispiel verfügen über ein scharfes Auge oder ein feines Gehör. Sie können Dinge „sehen“, „hören“ oder formulieren, die den Horizont anderer überschreiten. Ein weiteres Beispiel liefert die emotionale Intelligenz. Nach D. Goleman und C. Rogers erfordert sie ein hohes Maß an Empathie. „Empathische“ Menschen nehmen auch feinste Stimmungsnuancen wahr. Sie können sich vorstellen, wie es anderen geht. Intelligente Menschen verfügen im Allgemeinen über feinentwickelte Sinne und große Vorstellungskraft.¹⁰

Wenn wir die digitalen (verbalen) Prozesse betrachten, ergibt sich ein ähnliches Bild. Was und wie viel wir erkennen, hängt von unserer Sprache ab. Eine elaborierte¹¹ Sprache erlaubt es dem Sprecher, differenziert zu denken und komplexe Beziehungen zu erfassen. Zwischen Erkenntnisvermögen und Sprachvermögen besteht eine enge Beziehung. Intelligente Menschen besitzen mit anderen Worten ein hoch entwickeltes Sprachvermögen.

Wir sind Spezialisten

Weil sich die Lebensbereiche einzelner Menschen unterscheiden, verfügen sie über „spezialisierte“ Fähigkeiten. Köche und Künstler sind in unterschiedlichen Bereichen tätig. Deshalb geht ihre Vorstellungskraft auseinander. Köche verfügen über sensible Geschmacksorgane. Sie sind in der Lage, raffinierte Gerichte zu „komponieren“. Aber um kochen zu können, müssen sie nichts von Musik verstehen. Komponisten verfügen über ein feines Gehör. Sie komponieren Sonaten, Konzerte und Symphonien. Zwar haben auch Verdi oder Puccini gerne gegessen und gut gekocht, aber um eine Oper zu schreiben, muss man kein Feinschmecker sein. Ähnlich verhält es sich mit der Sprache. Jeder von uns stammt aus anderen „Lebenswelten“, die unsere Lebensgeschichte in unterschiedlicher Weise beeinflusst haben. Ich verstehe ein wenig von Psychologie. Deshalb kann ich Ihnen erklären, wie bestimmte Verhaltensweisen zustande kommen. Sie sind in der Verwaltung tätig. Wenn Sie ein Schriftstück studieren, entdecken Sie Dinge, die mir entgehen. Sobald wir andere, „fremde“ Sachgebiete betrachten, sprechen und denken wir „restringiert“.¹² Wir sind deshalb nicht mehr dazu in der Lage, angemessen zu reagieren. Unsere Intelligenz beschränkt sich mit anderen Worten auf bestimmte Gebiete der Realität.

⁹ Beide lassen sich trainieren.

¹⁰ Wie aus dieser These hervorgeht, können wir unser Erkenntnisvermögen vergrößern, indem wir unsere Sinne schulen und unsere Vorstellungskraft trainieren.

¹¹ Von lateinisch „elaborare“, „ausarbeiten“, „ausfeilen“. Schon in den Siebzigerjahren hat der britische Psychologe B. Bernstein nachweisen können, dass die intellektuellen Fähigkeiten mit dem Sprachvermögen korrelieren. Je differenzierter die Sprache, desto differenzierter das Denken und die Intelligenz. Eine elaborierte Sprache erhöht die Flexibilität. Sie versetzt uns in die Lage, auch in neuen, noch unbekanntem Situationen angemessen zu reagieren, während die restringierte Sprache (von lateinisch „restringere“, „einschränken“, „beschränken“) unser kognitives Potential begrenzt.

¹² Vgl. Fußnote 18.

Unsere Blickwinkel divergieren

Um die Realität zu erfassen, müssen wir kommunizieren. Doch dabei interpretieren wir,¹³ was wir als Tatsache anerkennen. Um zu verstehen, was das bedeutet, müssen Sie nur den Nachrichtenteil verschiedener Zeitungen miteinander vergleichen.¹⁴ Die Frankfurter Allgemeine liefert uns andere Informationen als die Frankfurter Rundschau oder die Süddeutsche Zeitung. Um ein neutrales Bild zu gewinnen, müssen Sie alle Informationen vergleichen, die sich auf ein bestimmtes Ereignis beziehen. Aber auch dann erhalten Sie nur eine Schnittmenge, die der Sichtweise unterschiedlicher Blätter entspricht. Manchmal stimmen ihre Berichte weitgehend überein. Dann sind wir versucht zu glauben, dass ihre Aussagen über jeden Zweifel erhaben sind. Doch leider erweist sich auch dieser Eindruck als trügerisch. Wenn Sie ein Blatt aus dem Ausland lesen – zum Beispiel den Standard oder die Neue Zürcher Zeitung – erhalten Sie Informationen, die in unseren Zeitungen fehlen.

Ähnlich verhält es sich mit den Informationen, die unser Alltagsleben bestimmen. Jede Erkenntnis entspricht der spezifischen Sichtweise eines Subjekts¹⁵. Bei diesen Subjekten kann es sich um bestimmte Personen oder verschiedene, kleinere oder größere Gruppen handeln. Jedes Subjekt entwickelt andere Perspektiven. Manchmal gehen die unterschiedlichen Sichtweisen auseinander, manchmal stimmen sie überein. Wir denken in Kategorien, die unser Erkenntnisvermögen a priori begrenzen.

Das kognitive Verhalten des Menschen erfordert kommunikative Fähigkeiten. Deshalb bezeichnen wir die kommunikative Kompetenz als eine „Schlüsselkompetenz“, die im persönlichen wie im beruflichen Leben große Bedeutung besitzt.

Das gilt auch für Sie und Ihren Beruf. Im Alltag Ihrer Behörde spielt der Bereich der Kommunikation eine wichtige, um nicht zu sagen, entscheidende Rolle.

Kommunikation und Polizeiarbeit

Polizisten vertreten den Staat. Als Sicherheitskräfte müssen Sie seinen Gesetzen Geltung verschaffen. Sie verfolgen Personen, die gegen Gesetze verstoßen, und müssen ermitteln, wenn es zu Straftaten kommt. Um dieser Aufgabe nachzukommen, müssen Sie kommunizieren.

¹³ Dass jede Erkenntnis Deutungen einschließt, ist eine apriorische Bedingung menschlicher Erkenntnis. („apriorisch“ von lateinisch „a priori“, „von vornherein“). Als „apriorisch“ bezeichnen wir Bedingungen, die dem Erkenntnisvorgang implizit zugrunde liegen. Um diese Bedingungen zu erfassen, fragen wir, wie Erkenntnisse überhaupt möglich sind. Dass sie Deutungen implizieren, ergibt sich aus der Tatsache, dass jede Erkenntnis ein erkennendes Subjekt erfordert. E. Husserl und E. Stein haben die „phänomenologische Reduktion“ entwickelt, eine Methode, die jede Erfahrung von ihren subjektiven Bestandteilen trennen soll. Wenn wir die subjektiven Momente eliminieren, stoßen wir auf Gegebenheiten - sogenannte „reine“ Phänomene - die unabhängig vom erkennenden Subjekt bestehen („Phänomen“ von griechisch „phainómenon“, „Erscheinung“). Allerdings fehlt diesen Phänomenen jede Bedeutung. Die Realität verliert ihren Sinn.

¹⁴ Der Nachrichtenteil enthält keine Kommentare sondern „neutrale“ Informationen.

¹⁵ Von lateinisch „subiectum“, „unterworfen“, „darunter gelegen“, „zugrunde liegend“. Unter „Subjekten“ verstehen wir erkennende und handelnde Personen, die mit bestimmten „Objekten“ (von lateinisch „obiectum“, „Gegenstand“) konfrontiert sind. Wir unterscheiden zwischen dem einzelnen Menschen als „individuellem“ Subjekt und der menschlichen Gruppe als „kollektivem“ Subjekt.

- Wer sich bedroht fühlt, wendet sich an Sie. Aber um helfen zu können, müssen Sie wissen, was man von Ihnen erwartet.
- Wenn andere gegen Gesetze verstoßen, müssen Sie intervenieren. In vielen Fällen genügt es, mit Ihrem „polizeilichen Gegenüber“ zu sprechen. Dabei müssen Sie wissen, was Sie zu sagen haben – wenn Sie weitergehende Maßnahmen treffen, müssen Sie diese begründen.
- Um den Gesetzen Geltung zu verschaffen, müssen Sie anderen Menschen Weisungen geben. Wenn diese befolgt werden sollen, müssen Sie „Klartext“ sprechen, Ihren Worten den nötigen Nachdruck geben.
- Um Ermittlungen zu führen, brauchen Sie Informationen. Oft handelt es sich um winzige Einzelheiten, die Sie entsprechend verknüpfen. Um Täterin oder Täter zu identifizieren, müssen Sie den Tathergang rekonstruieren, sich in die Vorstellungswelt des Täters versetzen.
- Wer Informationen benötigt, ist auf Aussagen angewiesen. Um diese Aussagen zu erhalten, müssen Sie fragen und zuhören können.
- Um ein zuverlässiges Bild zu gewinnen, müssen Sie unterschiedliche Angaben miteinander vergleichen. Dabei stoßen Sie auf Widersprüche, die den eigentlichen Sachverhalt verschleiern. Um diese Widersprüche aufzuklären, müssen Sie, „zwischen den Zeilen zu lesen“.
- Kommt es zu einem Verfahren, brauchen Sie schlüssige Aussagen.
- Um ihre Aufgabe zu erfüllen, ist auch die Polizei auf die Hilfe anderer Menschen angewiesen. Wenn Sie Hinweise brauchen, wenden sich Ihre Vertreter an die Öffentlichkeit. Manchmal schalten Sie dabei die Presse ein. Um Unterstützung zu erhalten, müssen Sie wissen, wie Sie ihr Anliegen darstellen können.
- Wer Hilfe benötigt, braucht ein positives Verhältnis zu allen Personen, die ihn unterstützen sollen. Beziehungen entstehen nicht von selbst. Wenn Sie Ihre soziale Umgebung für sich gewinnen wollen, müssen Sie Öffentlichkeitsarbeit leisten – zu ihrer wirksamen Gestaltung sind Sie auf kommunikative Fähigkeiten angewiesen.

Darüber hinaus sind Sie Mitglied einer großen Organisation. Sie gehören zu einem Team. Sie haben Vorgesetzte und MitarbeiterInnen, Kolleginnen und Kollegen. Um Ihren Dienst zu verrichten und Ihrer Alltagsbelastung standzuhalten, brauchen Sie gute Kontakte und ein positives Betriebsklima. Sie treffen Entscheidungen, planen gemeinsam und sprechen sich ab, Sie müssen informieren und korrigieren, Probleme lösen, Ideen entwickeln, Vorschläge machen und Mitarbeitergespräche führen. Als Mitglied einer Behörde müssen Sie kommunizieren können.

Kommunikation und Verwaltung

Ähnlich verhält es sich in den zivilen Bereichen der öffentlichen Verwaltung. Kommunikationsprozesse gehören zum Alltag jeder Behörde und spielen in Ihrem Beruf eine wichtige Rolle. Sie gehören zu unterschiedlichen Teams, sind gemeinsam mit anderen tätig, müssen wissen, was man von Ihnen erwartet, erfüllen bestimmte Funktionen und besitzen besondere Kompetenzen. Sie müssen Probleme lösen, Absprachen treffen oder Entscheidungen fällen, die Sie vertreten können. Sie betreuen oder beraten Klienten, die Ihre Dienste in Anspruch nehmen. Sie müssen referieren und moderieren. Sie müssen mit anderen Menschen, Bürgerinnen und Bürgern, Vorgesetzten und Mitarbeitern, Kolleginnen und Kollegen kommunizieren.

- Ein großer Teil Ihrer Arbeit ist an den Schreibtisch gebunden. Sie müssen Schriftsätze lesen und setzen Schriftstücke auf. Sie müssen

Briefe und E-Mails schreiben. Um Ihrer Aufgabe nachzukommen, müssen Sie schreiben, das heißt, formulieren können.

- Als MitarbeiterIn einer Behörde müssen Sie recherchieren. Oft sind Sie gezwungen, größere Datenmengen zu sichten und zu verstehen.
- Viele Texte sind kompliziert. Um ihren Inhalt zu erfassen, müssen Sie in der Lage sein, komplexe Gedankengänge mit all ihren Implikationen nachzuvollziehen.
- Behörden leisten Dienste, die im öffentlichen Interesse liegen, das heißt, den Bürgerinnen und Bürgern zugute kommen sollen. Sie betreuen Klienten oder Mandanten, die Ihre Dienste in Anspruch nehmen. Im Umgang mit anderen Menschen müssen Sie immer wieder Gespräche oder Verhandlungen führen. Sie müssen erklären, aber auch fragen und zuhören können.
- Als VertreterIn Ihrer Behörde müssen Sie Außenstehende informieren. Das betrifft den Kontakt zur Presse aber auch Ihre Auftraggeber.
- Auch die Verwaltung ist an ihr Umfeld gebunden. Eine bürgernahe Verwaltung bemüht sich um „Kundenorientierung“ und Transparenz.
- Es handelt sich um zentrale Bestandteile Ihrer Öffentlichkeit.

Wenn Sie die Laufbahnprüfung bestehen, haben Sie gute Chancen in leitender Stellung tätig zu werden. Als Führungskraft leiten Sie ein Team. Sie müssen dafür sorgen, dass Ihre Untergebenen ihre Funktionen erfüllen und mit dazu beitragen, dass Ihre Behörde ihre „betrieblichen“ Ziele erreicht. Man erwartet von Ihnen, dass Sie die Zustimmung Ihrer MitarbeiterInnen gewinnen, ihre Arbeit koordinieren, Probleme lösen, auf die sie bei der Bewältigung ihrer Aufgaben stoßen und Auswege finden, wenn es zu Störungen oder Konflikten kommt. Sie müssen Entscheidungen treffen und Weisungen geben. Sie stimmen sich mit Ihren Vorgesetzten und anderen Dienststellen ab. Sie vertreten Ihre Behörde in Ihrem Team und vertreten zugleich Ihre MitarbeiterInnen nach außen. Um Ihre Interessen wirksam vertreten zu können, müssen Sie Kontakt pflegen. Wenn Sie Fragen beantworten wollen, müssen Sie wissen, was Ihre Partner mit diesen Fragen bezwecken. Sie müssen Absprachen treffen und entsprechend verhandeln. Sie müssen Dienstbesprechungen oder Mitarbeitergespräche führen. Auf all diesen Feldern benötigen Sie kommunikative Fähigkeiten.

Verstehen und Verständigung: Ausblick

Deshalb spielt unser Thema in Ihrem Studium eine zentrale Rolle. Wir beginnen mit einer Einführung in die Kommunikationstheorie und erörtern die kommunikationstheoretischen Axiome nach P. Watzlawick. Wir analysieren digitale (verbale) und analoge (nonverbale) Kommunikationsprozesse, diskutieren die Rolle der „Körpersprache“, berühren das Thema „Kleidung“ und beschäftigen uns mit dem „Setting“ – den Rahmenbedingungen, die Gespräche erleichtern oder erschweren können. Was geschieht, wenn Menschen miteinander kommunizieren? Was bringen sie mit? Sind ihrer Verständigung Grenzen gesetzt? Welche Strukturen liegen ihrer Kommunikation zugrunde? Wie machen wir uns verständlich? Wie sorgen wir für eine positive Beziehung und einen produktiven Gesprächsverlauf? Wir befassen uns mit der Frage, wie Äußerungen zu verstehen sind. Was erfahren wir, wenn wir miteinander sprechen? Welche Aspekte spielen dabei eine Rolle?

Den theoretischen Aussagen schließen sich praktische Fragen an. Was wissen wir über Gespräche und ihre Struktur? Wie können wir Gespräche führen? Wann sollten wir fragen? Wie hören wir zu? Wie sollten wir

argumentieren? Wie bringen wir neue Ideen zur Sprache? Wie können wir andere überzeugen? Wie verhalten wir uns bei Prüfungen oder Bewerbungsgesprächen? Wie gestalten wir unsere Referate? Wie sollten wir uns verhalten, wenn wir vor größeren Gruppen sprechen? Was tun wir, wenn unterschiedliche Meinungen aufeinander treffen? Wie äußern wir Kritik? Wie verhalten wir uns in Konfliktsituationen? Wie lassen sich Konflikte lösen? Wie erzielen wir ein Ergebnis, das im Interesse aller Beteiligten liegt? Um diese und ähnliche Fragen geht es in unserem Heft.

Aufgaben und Referate

- Einstieg: An dieser Übung sind vier Personen beteiligt: der „Sender“, der „Empfänger“, die „Botschaft“ und die „Störung“. Jede trägt ein Schild um den Hals, so dass man sie nicht verwechseln kann. Der „Sender“ vertraut der „Botschaft“ eine Nachricht an und bittet sie, diese dem „Empfänger“ zu überbringen. Die „Botschaft“ durchquert den Saal, und wiederholt dabei leise die Nachricht, bis sie ihr Ziel erreicht. Der Empfänger nimmt ihre Nachricht entgegen, formuliert eine Antwort und schickt die „Botschaft“ zurück. Jetzt tritt die „Störung“ auf den Plan: Beim nächsten Sendeversuch geht sie auf die „Botschaft“ zu und versucht zu verhindern, dass sie die andere Seite erreicht. Hat sie Erfolg, verfälscht sich die Nachricht, so dass der Empfänger die falschen Antworten gibt. Nach ein bis zwei Störungen ist der Gedanke verstanden und das Spiel kann beendet werden.
- Sie erhalten einen kurzen Text aus einer Fachzeitschrift. Der Artikel behandelt Gegenstände, von denen Sie nicht viel verstehen. Versuchen Sie gemeinsam mit zwei anderen TeilnehmerInnen, den Inhalt in Ihre eigene Sprache zu übersetzen. Markieren Sie Worte oder Begriffe, die Ihnen fremd sind. Berichten Sie anschließend dem Plenum, was Sie verstanden haben (Einzel-, Partner- oder Gruppenarbeit).
- Sie erhalten Berichte aus verschiedenen Tageszeitungen, die über dasselbe Ereignis berichten. Wo stimmen sie überein. Wo treten Unterschiede auf (Gruppenarbeit)?
- Variante: Jede Gruppe analysiert den Artikel einer anderen Zeitung und referiert vor dem Plenum, was in der Nachricht steht.
- Stammen Gesprächspartner aus verschiedenen Lebenswelten, fällt die Verständigung schwer. Suchen Sie Beispiele, die Sie aus eigener Erfahrung kennen.
- Wir gestalten entsprechende Rollenspiele. Gesprächspartner aus verschiedenen Lebenswelten unterhalten sich über ein vorgegebenes Thema.
- Variante. Wir bilden mehrere Arbeitsgruppen. Jede Gruppe erhält den Auftrag, ein Referat zu entwerfen, das sie später vortragen soll. Alle Gruppen erhalten dasselbe Thema, sollen sich aber auf unterschiedliche Zielgruppen vorbereiten. Die ZuhörerInnen spielen die Rolle der Adressaten. Nach den Referaten stellen sie Fragen aus ihrer Sicht.
- Wie wirklich ist die Wirklichkeit? (P. Watzlawick)
- Signifikante Gesten und symbolische Interaktion (G.H. Mead)

Austausch und Verhalten: Kommunikation

Was verstehen wir unter Kommunikation?

Unter „Kommunikation“ verstehen wir Interaktionen, die an Zeichen (Symbole, „signifikante Gesten“¹⁶) gebunden sind. Der Ausdruck „Kommunikation“ stammt von lateinisch „communis“, „gemeinsam“, „communem facere“, „etwas gemeinsam machen“, und „communicare“, „etwas mitteilen“ oder „miteinander teilen“. Wenn wir kommunizieren, geben wir Informationen weiter, „teilen“ auf diese Art unser Wissen und „machen“ es zu unserem gemeinsamen Besitz (**Anlage 1**).

Definition

Dabei sind immer zwei Seiten beteiligt

- ein Sender („Expedient“) und
- ein Empfänger („Rezipient“, Adressat).

Sender und Empfänger

Nach C.E. Shannon und W. Weaver (1964, 1976) verfügen beide über ein „Repertoire“, das aus zwei Komponenten besteht. Der „Informationspool“ enthält das Wissen, das wir im Lauf der schulischen oder beruflichen Bildung erwerben, die Erfahrungen, die wir im Rahmen unserer Lebensgeschichte sammeln, aber auch Emotionen, Bedürfnisse und Interessen, die für unser Verhalten bestimmend sind. Darüber hinaus besitzen wir unterschiedliche „Zeichensysteme“. Diese versetzen uns in die Lage, Informationen mitzuteilen. Wenn wir kommunizieren, muss der Sender „kodieren“, was er mitteilen will. Um eine Mitteilung zu verstehen, muss sie der Rezipient „dekodieren“. Dabei kann es zu Störungen oder Missverständnissen kommen.

Repertoire

Informationspool

Zeichensysteme

Wenn Sie unser eigenes Beispiel betrachten, werden Sie feststellen, dass wir über unterschiedliche Repertoires verfügen. Sie sind im Polizeidienst oder der Verwaltung tätig. Viele von Ihnen haben erst kürzlich ihr Abitur bestanden. Ich bin Psychologin und habe vor dreißig Jahren Pädagogik und Psychologie studiert. Mein Geld verdiene ich als freier Trainer. In meinen Seminaren begegne ich TeilnehmerInnen, die im Management kleiner und größerer Unternehmen, im Gesundheits-, Sozial- und Versicherungswesen, der Landwirtschaft oder dem Landhandel tätig sind – Gebieten, die wir alle nicht aus eigener Erfahrung kennen. Auch unsere Lebensgeschichte stimmt nicht überein. Wir stammen nicht aus demselben Milieu, kommen aus unterschiedlichen Regionen und gehören verschiedenen Generationen an. Wenn wir kommunizieren, sprechen wir Deutsch. Um mich verständlich zu machen, muss ich auf Fachausdrücke verzichten. Ihnen geht es nicht anders. Wie Sie sehen, verwende ich nonverbale Zeichen – Bilder, Zeichnungen oder Filme – um Theorien im Überblick darzustellen. Manchmal muss ich sie Ihnen erläutern. Wenn wir kommunizieren, sollten wir damit rechnen, dass wir verschieden sind.

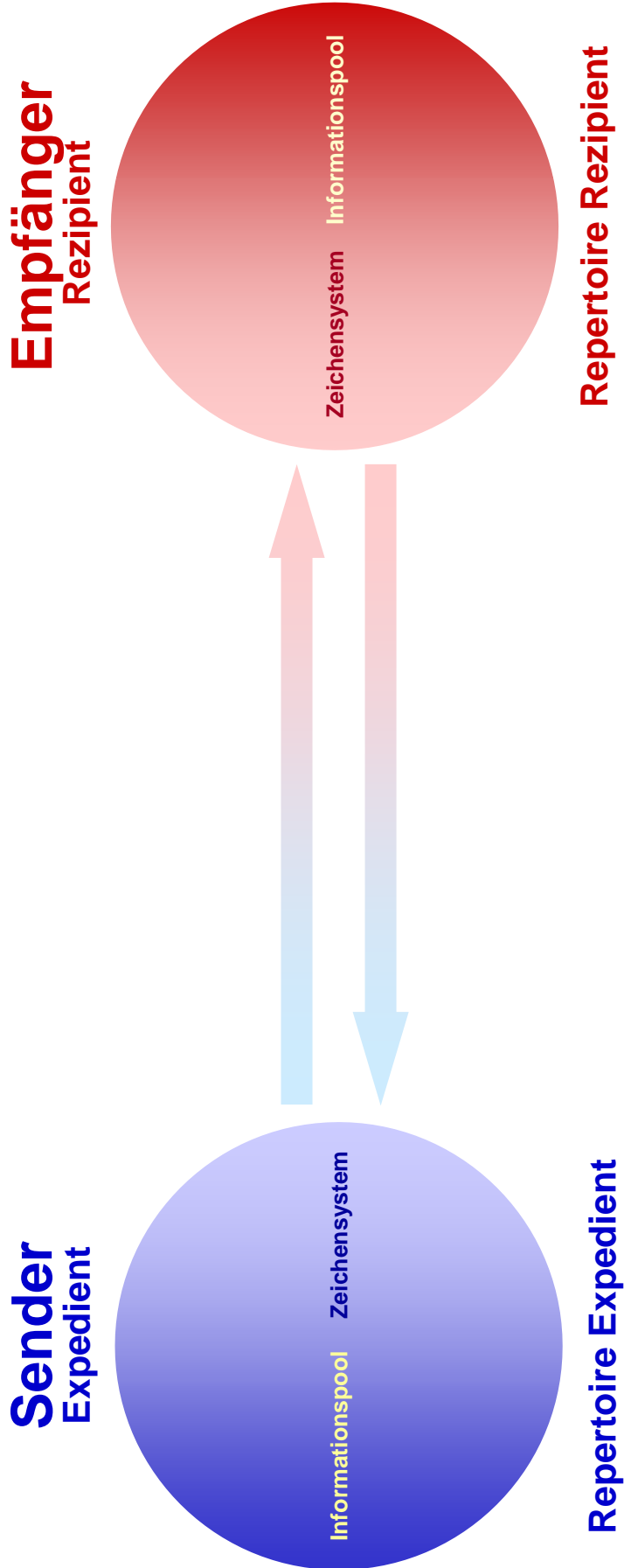
Beispiel Lehrgang

Sender und Empfänger interagieren. Während sie kommunizieren, tauschen sie ihre Rollen aus. Der Sender wendet sich an den Empfänger und übermittelt ihm Informationen. Dieser nimmt seine Äußerungen zur Kenntnis, gibt eine Antwort und wird auf diese Weise zum Sender. Der andere wird zum Empfänger, reagiert auf die Antwort und nimmt dabei wieder die Rolle des Senders ein.

Kommunikation als
Interaktion

¹⁶ Der Ausdruck „signifikant“ stammt von lateinisch „significare“, „bezeichnen“, „bedeuten“ und lässt sich mit „aussagekräftig“ oder „bedeutsam“ übersetzen. Unter „signifikanten Gesten“ versteht G.H. Mead verbale und nonverbale Äußerungen, die für die Mitglieder einer sozialen Gruppe zumindest in etwa dieselbe Bedeutung besitzen.

Kommunikation: Vereinfachtes Modell



Die Repertoires bestehen aus zwei **Komponenten**: dem **Informationspool**, d.h. den Informationen, über die der Expedient und der Rezipient verfügen, und dem **Zeichensystem**, d.h. den verbalen und nonverbalen Zeichen, mit deren Hilfe sie Informationen darstellen können .



Gedankenaustausch: TeilnehmerInnen bei einem Projekt

Wenn wir mit anderen Menschen kommunizieren („interpersonale“ Kommunikation), verteilen sich diese Funktionen auf verschiedene Personen. Kommunizieren wir mit uns selber („intrapersonale“ Kommunikation), vereinen sich beide Funktionen in einer Person.

Nach L.L. Barker und R.J. Kibler (1971) lassen sich Kommunikationsprozesse unterschiedlichen Kategorien zuordnen. Wir unterscheiden

- gerichtete und ungerichtete Äußerungen: „Gerichtete Aussagen“ wenden sich an bestimmte Empfänger. Ungerichtete Äußerungen richten sich nicht an bestimmte Personen (**Anlage 2-3**).
- zentrifugale und zentripetale Kommunikationsprozesse: Wenn Sie einen Vortrag halten, haben Sie viele Empfänger. Bei einer Befragung verhält es sich umgekehrt. Sie sammeln die Reaktionen verschiedener Sender (**Anlage 4-5**).
- Einweg- und Zweiweg-Kommunikation: Wenn Sie einen Artikel schreiben, wissen Sie nicht, wie die Leser auf Ihren Text reagieren. Bei Gesprächen oder Verhandlungen interagieren Sie „direkt“ mit einem Partner. Eine Seite agiert, und die andere reagiert.

Auf den folgenden Seiten konzentrieren wir uns auf direkte Kommunikationsprozesse, das heißt die Zweiweg-Kommunikation. Allerdings berühren wir dabei auch zentrifugale und ungerichtete Äußerungen, die man als Einweg-Prozesse betrachten kann.

Schnittmengen und Berührungspunkte

Alle Menschen sind verschieden. Sie leben in unterschiedlichen Welten.¹⁷ Deshalb unterscheiden sich auch ihre Repertoires. Zwar können sich diese überschneiden – sie haben also eine gemeinsame „Schnittmenge“ – sind aber nie kongruent. Nach L.L. Barker und R.J. Kibler hängt von der Schnittmenge die Verständigung zwischen verschiedenen Menschen ab.



Zwei Personen im Gespräch



Ein-Weg-Kommunikation:
Studentin am Schreibtisch

Unterschiede und
Gemeinsamkeiten

¹⁷ Vgl. die Übung auf Seite 12.

Je größer die Schnittmenge, desto besser können sie sich verständigen. Wenn wir kommunizieren, vergrößert sie sich (**Anlage 6**).

Um kommunizieren zu können, brauchen wir Kontakt. Doch wenn wir jemanden ansprechen wollen, wissen wir nicht, wie viel uns miteinander verbindet – vor allem, wenn es um Fremde geht. Deshalb fällt es uns schwer, auf andere zuzugehen. Aber es gibt einen Weg, die gemeinsame Schnittmenge auszuloten. Wir orientieren uns an Berührungspunkten.

Berührungspunkte

Unser Gesprächspartner zeichnet sich durch bestimmte Merkmale aus. Es kann sich um Merkmale handeln, die uns bereits bekannt sind oder ins Auge fallen, wenn wir ihn sehen. Alles was uns im Umgang mit anderen einfällt oder an ihnen auffällt ist für uns von Bedeutung und verbindet uns mit ihnen. Diese Merkmale bezeichnen wir als „Berührungspunkte“.

Sympathiepunkte

Wenn Sie mit anderen ins Gespräch kommen wollen, konzentrieren Sie sich auf Dinge, die Sie besonders interessieren. Um Ihrem Gespräch einen positiven Verlauf zu geben, achten Sie auf Aspekte, die Ihnen „sympathisch“ sind (sogenannte „Sympathiepunkte“).

Beispiel
Dampflokomotiven

Vor einigen Wochen habe ich einen Lektor besucht. In seinem Büro entdeckte ich Poster, die mich spontan faszinierten – Photographien von alten Lokomotiven und ein Streckennetz der Deutschen Reichsbahn. Die Karte stammte aus der Vorkriegszeit. Auf den Photographien erkannte ich eine 50 und eine 01- Lokomotiven, die mich schon deshalb interessieren, weil mein Vater auf ihnen gearbeitet hat. Neugierig sprach ich den Lektor auf seinen Wandschmuck an. Dabei erfuhr ich, dass der Großvater meines Gastgebers ebenfalls Lokführer war. Er hatte Lokomotiven auf der D-Zug-Strecke von Berlin nach Königsberg gefahren – darunter die legendäre 03. Wir verstrickten uns in ein Gespräch, in dessen Verlauf wir auf viele Gemeinsamkeiten stießen, bevor wir nach zehn Minuten auf unser Thema zu sprechen kamen.



Berührungspunkte: Was erfahren Sie über die Inhaberin des Büros?

Wie bereiten wir uns auf Gespräche vor?

Auf wichtige Gespräche sollten wir uns vorbereiten. Wir tragen Informationen über den Partner zusammen, mit dem wir verabredet sind. Alle Informationen, die wir als wichtig empfinden, können unseren Kontakt befruchten. Vielleicht entdecken wir erste Gemeinsamkeiten, bevor das Gespräch beginnt.

Um Berührungspunkte zu nutzen, brauchen wir zweierlei: echtes Interesse und ein entsprechendes Know-how. Beides können wir entwickeln und trainieren.

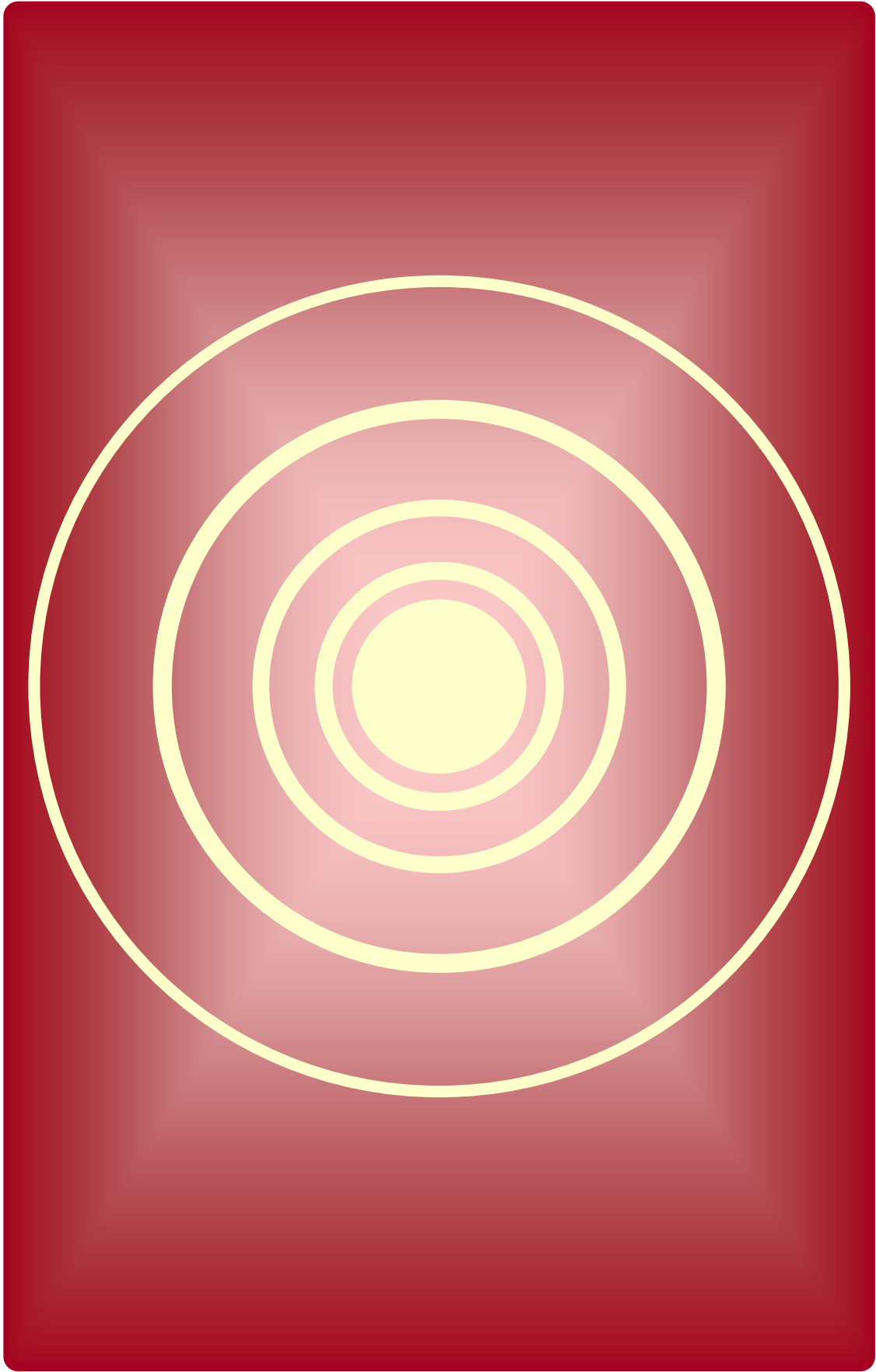
Aufgaben

- Die Trainerin oder der Trainer bitten die TeilnehmerInnen, Paare zu bilden und auszutauschen, was ihnen bei der Kontaktaufnahme die größten Schwierigkeiten bereitet. Jeder Teilnehmer füllt zwei Karten aus (Stichwort). Bei der ersten geht es um die Frage „Was macht meinem Partner Schwierigkeiten?“ Die zweite enthält einen Wunsch: „Was möchte er lernen?“ Die Paargespräche dauern rund zehn Minuten. Dann stellen sich die Partner gegenseitig vor und präsentieren dabei ihre Karten. Der Trainer befestigt diese an der Metaplantafel (Pinwand). Dieser Eröffnung folgt eine kurze Gesprächssequenz. Jedes Gespräch soll drei Minuten dauern.

Während der Übung sitzen die TeilnehmerInnen gemeinsam mit ihrem Trainer im Kreis. Der Trainer wendet sich an einen Teilnehmer seiner Wahl. Diesen Teilnehmer spricht er auf etwas an, das ihn interessiert. Dabei kann es sich um ein Merkmal handeln, das ihm besonders ins Auge fällt, zum Beispiel die Farbe seiner Krawatte. Aber er kann auch auf Informationen zurückgreifen, die er bereits besitzt, zum Beispiel, dass sein Ansprechpartner Gitarre spielt oder öfter ins Kino geht. Zu diesem Merkmal stellt er Fragen. Dabei hört er aktiv zu. Nach drei Minuten beendet er sein Gespräch. Sein Partner wendet sich an einen Teilnehmer seiner Wahl und spricht ihn ebenfalls auf ein bestimmtes Merkmal an. Nach drei Minuten fährt dieser fort. Die Übung geht weiter, bis sich der Kreis geschlossen hat. Dabei erleben die TeilnehmerInnen, dass drei Minuten lange dauern können oder schnell vorübergehen. Wenn sie die Frist als zu kurz empfinden, haben sie einen Berührungspunkt gefunden, der besonders ergiebig ist.

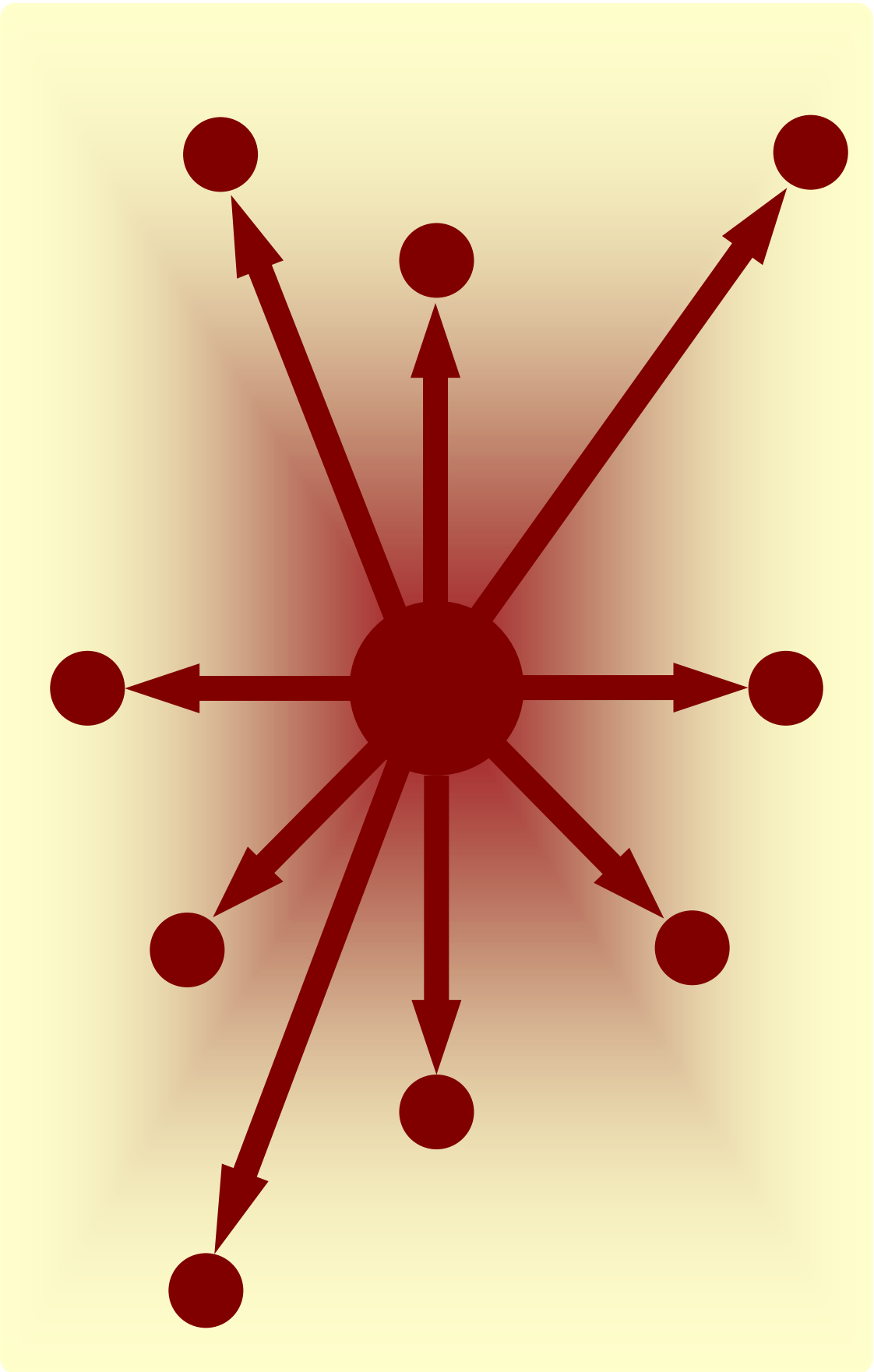
- Im Anschluss an diese Übung können die Trainerin oder der Trainer Kleingruppen bilden. Paare sind ideal, aber bei höheren Teilnehmerzahlen bilden wir größere Gruppen mit maximal fünf Personen. Da der Lehrgang in der Fachhochschule stattfindet, überlegen wir, wie wir am besten mit der Leiterin oder dem Leiter einer bestimmten Organisationseinheit (wie Studio, Bibliothek oder Mensa) ins Gespräch kommen können. Jede Gruppe übernimmt eine andere Einheit und durchsucht sie nach Berührungspunkten. Die Ergebnisse hält sie auf Karten fest, die sie im Plenum erläutert (Metaplantafel).
- Bei der dritten Übung geht es um echte Gespräche innerhalb oder außerhalb unserer Fachhochschule. Wir benötigen kleine Gruppen (maximal drei Personen), die im Laufe der Übung versuchen, DozentInnen, KommilitonInnen, Angestellte oder BesucherInnen in ein Gespräch zu ziehen. In jeder Gruppe befindet sich ein Beobachter, der den Verlauf der Gespräche protokolliert. Später werten wir diese Übung im Plenum aus.

Ungerichtete Kommunikation



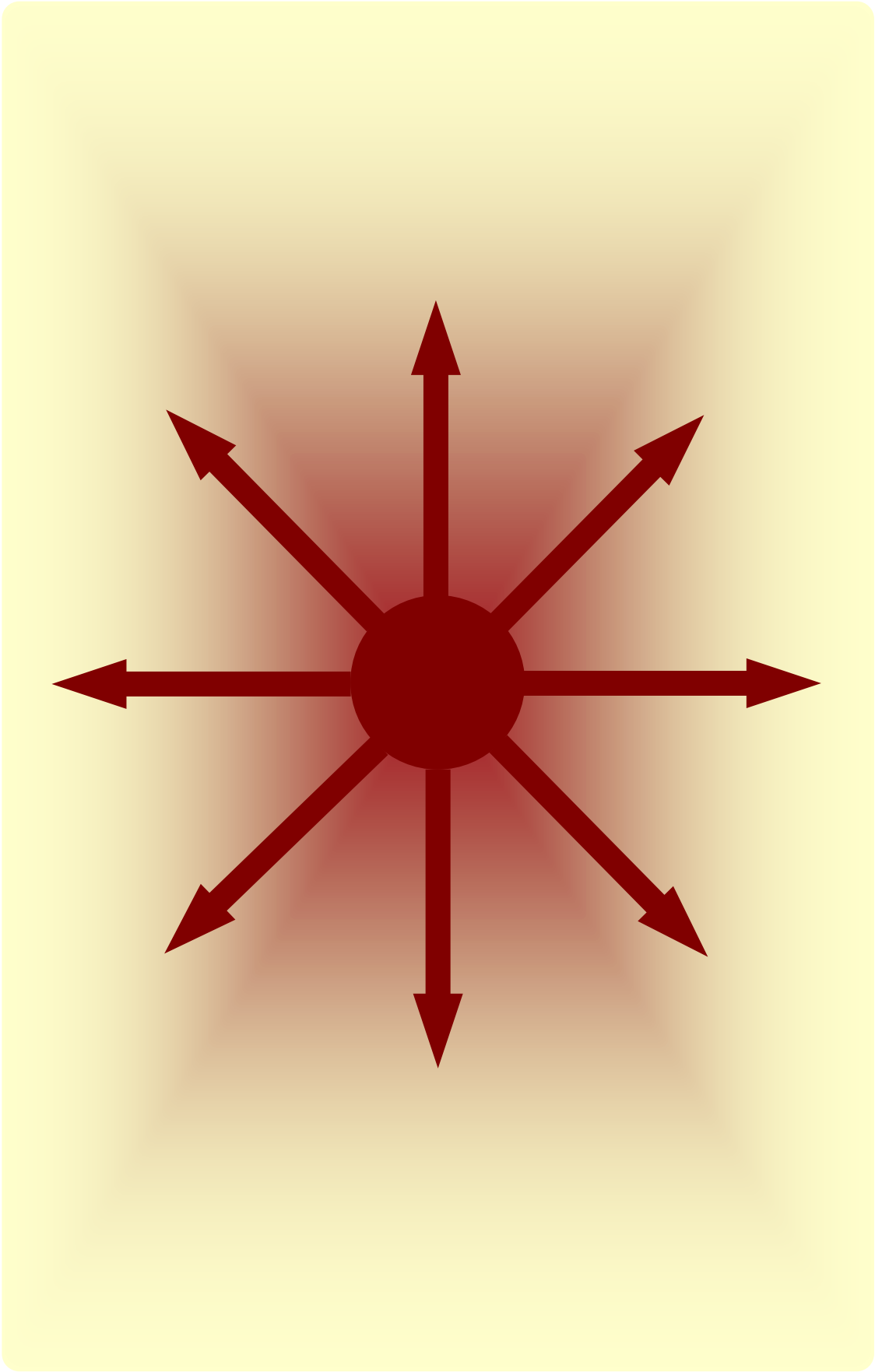
Klemens Peterhoff, Handbuch, Kommunikation und Verhalten, Anlage 2

Gerichtete Kommunikation



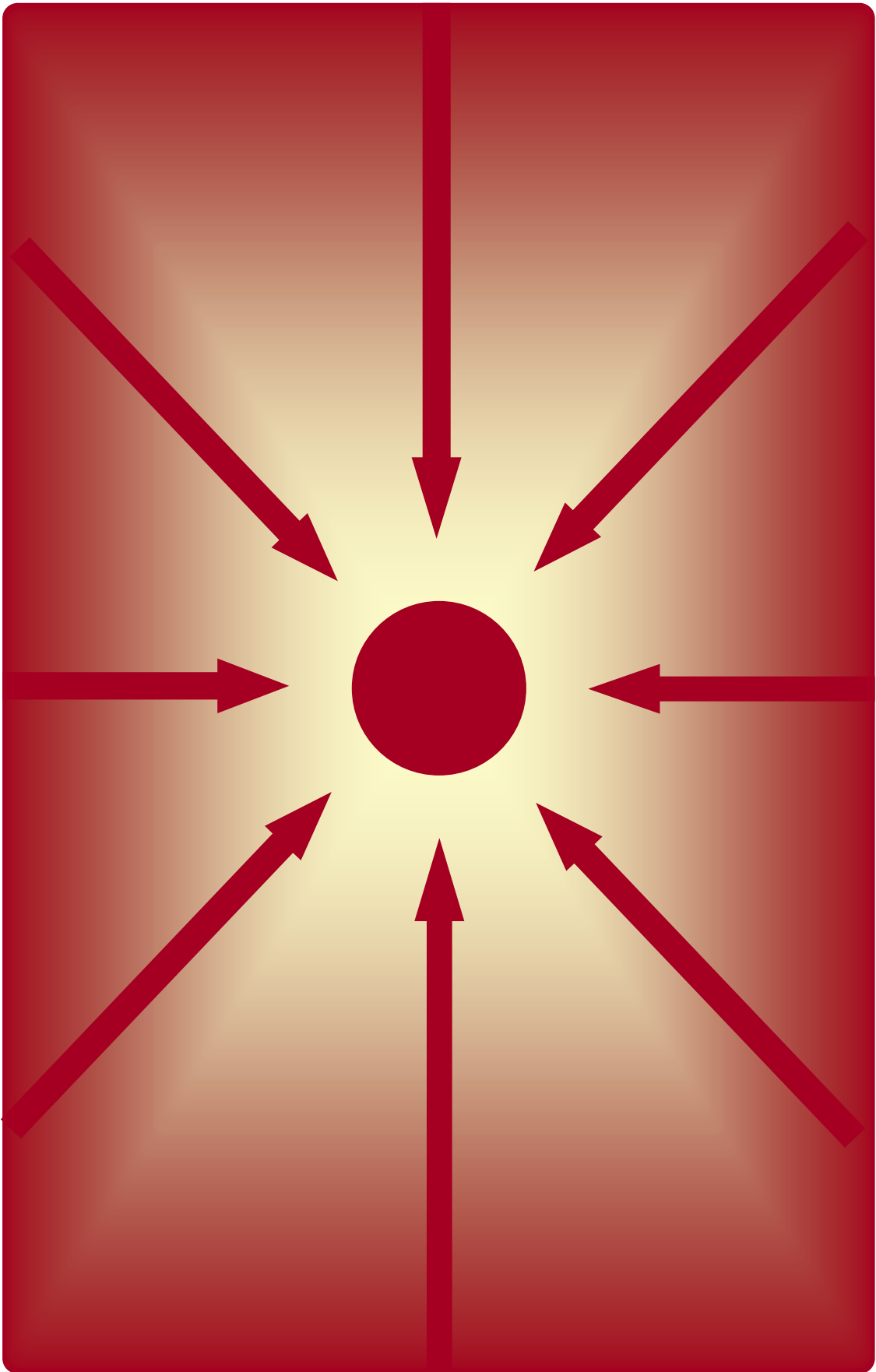
Klemens Peterhoff, Handbuch, Kommunikation und Verhalten, Anlage 3

Zentrifugale Kommunikation



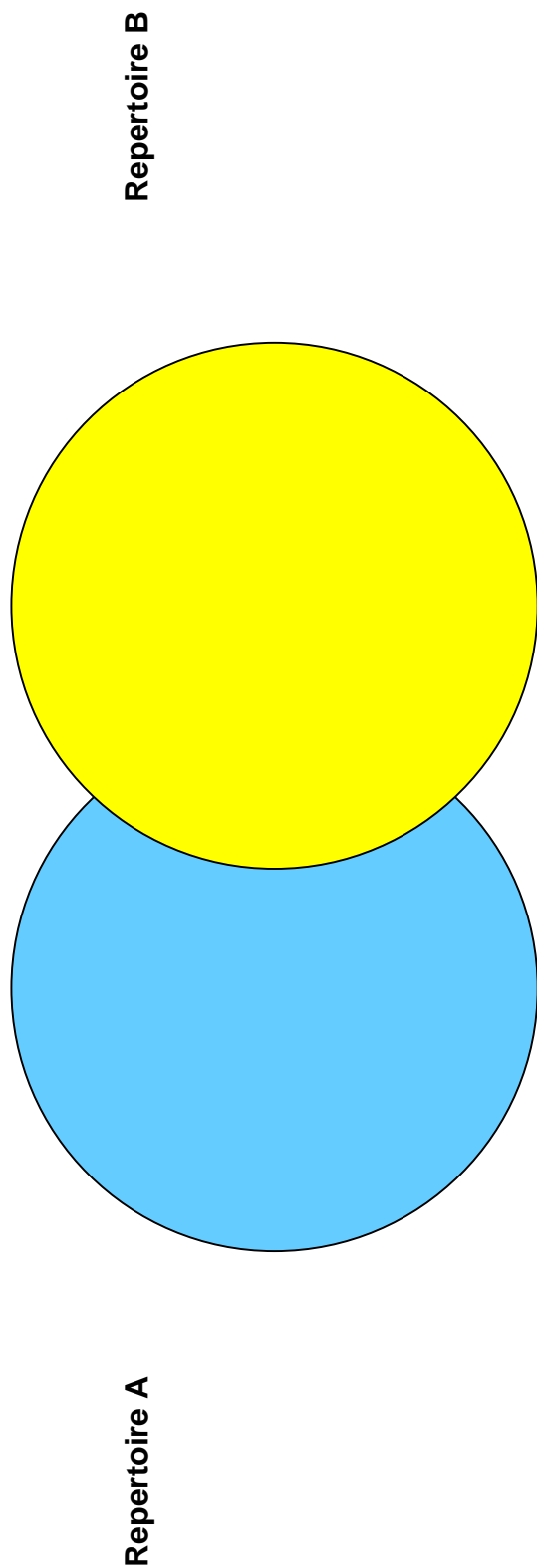
Klemens Peterhoff, Handbuch, Kommunikation und Verhalten, Anlage 4

Zentripetale Kommunikation



Klemens Peterhoff, Handbuch, Kommunikation und Verhalten, Anlage 5

Kommunikation: Schnittmengen und Berührungspunkte



Je größer die Schnittmenge
zwischen den Repertoires,

desto leichter fällt die
Verständigung.

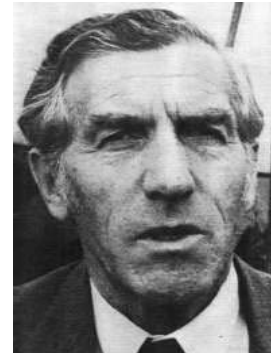


**Kommunikationsprozesse können die Schnittmenge zwischen verschiedenen Repertoires vergrößern.
Um kommunizieren zu können, benötigen wir Berührungspunkte.**

Axiome der Kommunikation

Der Ausdruck „Axiom“ stammt aus der Mathematik. Das Lexikon definiert sie als „Ursätze (Grundannahmen), die sich nicht herleiten oder beweisen lassen“.¹⁸ Diese Ursätze bilden die Basis mathematischer Theorien. Ähnlich verhält es sich mit den „kommunikationstheoretischen Axiomen“, die auf P. Watzlawick, J. Beavin und D. Jackson (1980) zurückgehen. Watzlawick und seine MitarbeiterInnen nennen fünf Axiome (**Anlage 7**).

Das erste Axiom lautet: „Man kann nicht nicht kommunizieren“. Selbst wenn Sie jeden Kontakt mit anderen Menschen vermeiden, teilen Sie etwas mit. Sie zeigen, dass Sie mit niemandem umgehen wollen. Wenn Sie allein sind, kommunizieren Sie immer noch – denn solange Sie geistig aktiv sind, kommunizieren Sie mit sich selbst.¹⁹



Paul Watzlawick



Verbal und nonverbal. Studentin vor einer Gruppe

Zweites Axiom: Wenn wir kommunizieren, verwenden wir „digitale“ (verbale) und „analoge“ (nonverbale) Zeichen.²⁰ Zu den digitalen Zeichen gehört vor allem die Sprache. Zu den analogen Zeichen zählen die Gesten – der Tonfall, die Mimik und die Bewegungen, die unsere Äußerungen begleiten. Zusammenfassend bezeichnen wir diese Gesten als unsere „Körpersprache“. Zu den analogen Zeichen gehören auch unsere Kleidung und andere Rahmenbedingungen, zum Beispiel der Raum, in dem wir kommunizieren, die Bilder und Möbel, die Sitzverteilung, der Blick aus dem Fenster und die Getränke, die wir unserem Partner servieren (**Anlage 8**).

Digital und analog

¹⁸ Vgl. „Meyers großes Handlexikon“, Mannheim-Leipzig-Wien-Zürich 2000, Seite 65

¹⁹ Wie an anderer Stelle erörtert, sind wir immer geistig aktiv. Das gilt sogar für den Schlaf. Auch Träume lassen sich als Kommunikationsprozesse betrachten. Vgl. „Psychologie und Verhalten“.

²⁰ Vgl. „Psychologie und Verhalten“.

Kommunikation: Axiome nach Paul Watzlawick

- **Man kann nicht nicht kommunizieren.**
- **Zeichen:** Wenn wir kommunizieren, verwenden wir **digitale** oder verbale und **analoge** oder nonverbale **Zeichen**.
- **Inhalt und Beziehung:** Kommunikationsprozesse spielen sich auf zwei Ebenen ab: der **Inhaltsebene** und der **Beziehungsebene**. Wenn wir kommunizieren, tauschen wir Informationen aus. Gleichzeitig findet eine Beziehung statt.
- **Interpunktion der Ereignisfolge:** Das Kommunikationsgeschehen orientiert sich an einer internen **Struktur**. Bateson und Jackson bezeichnen diese Struktur als „Interpunktion der Ereignisfolge“. **Jeder Partner interpunktiert** das Geschehen **aus seiner Sicht**.
- **Beziehungsformen:** Zwischen den Partnern kann eine **symmetrische** oder **komplementäre Beziehung** bestehen.

Kommunikation: Analog und digital

Kanäle (nach Sinnesorganen)	Nonverbale (analoge) Kommunikation	Verbale (digitale) Kommunikation
Visuell	<p>Körpersprache (Körperhaltung, Bewegungen und Gesten, Mienenspiel) Kleidung, Haarschnitt, Barttracht, Schmuck u.a.m. Linien, Flächen, Formen und Farben, Hell und Dunkel Zeigen, Vormachen, Theater Zeichnungen, Bilder, Photographien und Filme Gebäude, Gartenanlagen, Inneneinrichtung, Möbel, Geschirr, Dekoration</p>	<p>Texte, Schriftzeichen (Buchstaben, Ziffern) Blinkzeichen (Morse), Verkehrszeichen (z.B. Ampeln) Semaphor (Flaggenzeichen) Zeichensprache (z.B. für Taubstumme) u.a.m.</p>
Akustisch	<p>Stimme, Tontall Lachen, Weinen, Schreien, Flüstern u.a.m. Klopfen, Klatschen, Trommeln Gesang und Musik</p>	<p>Sprache, Morse-Alphabet</p>
Taktil	<p>Berührungen, Zärtlichkeiten, Schläge, Stöße u.a.m. Temperatur</p>	<p>Blindenschrift</p>
Olfaktorisch	<p>Gerüche, z.B. von Blumen oder Parfüms Speisen und Getränken (z.B. die „Blume“ beim Wein)</p>	
Gustativ	<p>Geschmack bei Speisen und Getränken, Gewürze, Schärfe, Temperatur</p>	

Digitale Zeichen

Die digitalen Symbole vermitteln Informationen, die unser operantes Verhalten kontrollieren. Das gilt vor allem für unser kognitives Verhalten. Die Körpersprache wirkt in erster Linie auf unser emotionales Verhalten. Sie erzeugt die Gefühle, die Gespräche erleichtern oder belasten können.

Die digitalen Symbole beruhen auf Lernprozessen und variieren von Region zu Region, Milieu zu Milieu, Kultur zu Kultur. Zu sprechen lernen wir erst im zweiten oder gar dritten Lebensjahr. Dabei orientieren wir uns an Verhaltensmodellen in unserem Umfeld. Im Rahmen unserer Lerngeschichte erwerben wir neben der „Muttersprache“ andere Sprachen – sogenannte „Fremdsprachen“, die wir im Umgang mit Menschen aus anderen Völkern oder Kulturen brauchen. Manche Sprachen haben dieselben Wurzeln und weisen viele Gemeinsamkeiten auf.²¹ Andere weichen stark voneinander ab. Ob alle menschlichen Sprachen einer gemeinsamen Logik folgen, ist bis heute umstritten.

Analoge Zeichen



Körpersprache und Beziehung: TeilnehmerInnen im Gespräch

Die Körpersprache ist entwicklungsgeschichtlich älter als die digitalen Symbole.²² Zwar gibt es kulturelle Unterschiede – zum Beispiel grüßen wir anders als Inuit oder Tibeter – aber die meisten Gesten besitzen in allen Kulturen dieselbe Bedeutung. Sie beruhen auf einer äonenlangen Entwicklung, an der die gesamte Menschheit beteiligt ist. Ob wir sie einer gemeinsamen Lerngeschichte oder spezifischen Erbanlagen verdanken, ist eine offene Frage, die wir bis heute nicht zufriedenstellend beantworten können.

Während wir die verbalen Symbole erlernen müssen, gebrauchen wir unsere Körpersprache „spontan“. Solange wir nicht an sie denken, verwenden wir Gesten, die zu unserer Stimmung „passen“, und „verstehen“ die Gesten anderer Menschen, ohne sie „deuten“ zu müssen. Vokabeln müssen wir oft sehr mühsam erlernen. Unsere Gesten beherrschen wir ohne über sie nachzudenken.

Deshalb sollten wir nicht versuchen unsere Mimik oder unsere Gestik einzustudieren. Unsere Partner registrieren auf Anhieb, dass wir künstliche Gesten benutzen, schließen aus dieser Empfindung, dass wir „Theater spielen“ und glauben uns nicht was wir sagen. Während wir kommunizieren, sollten wir jedoch Regeln beachten, die wir später erörtern werden.

Inhalt und Beziehung

Wenn wir kommunizieren – so das dritte Axiom – tauschen wir Informationen aus. Gleichzeitig findet eine soziale Beziehung statt. Watzlawick und seine MitarbeiterInnen unterscheiden zwei „Eben der Kommunikation“: die „Inhaltsebene“ (auch „Sachebene“) und die „Beziehungsebene“.

Inhaltsebene

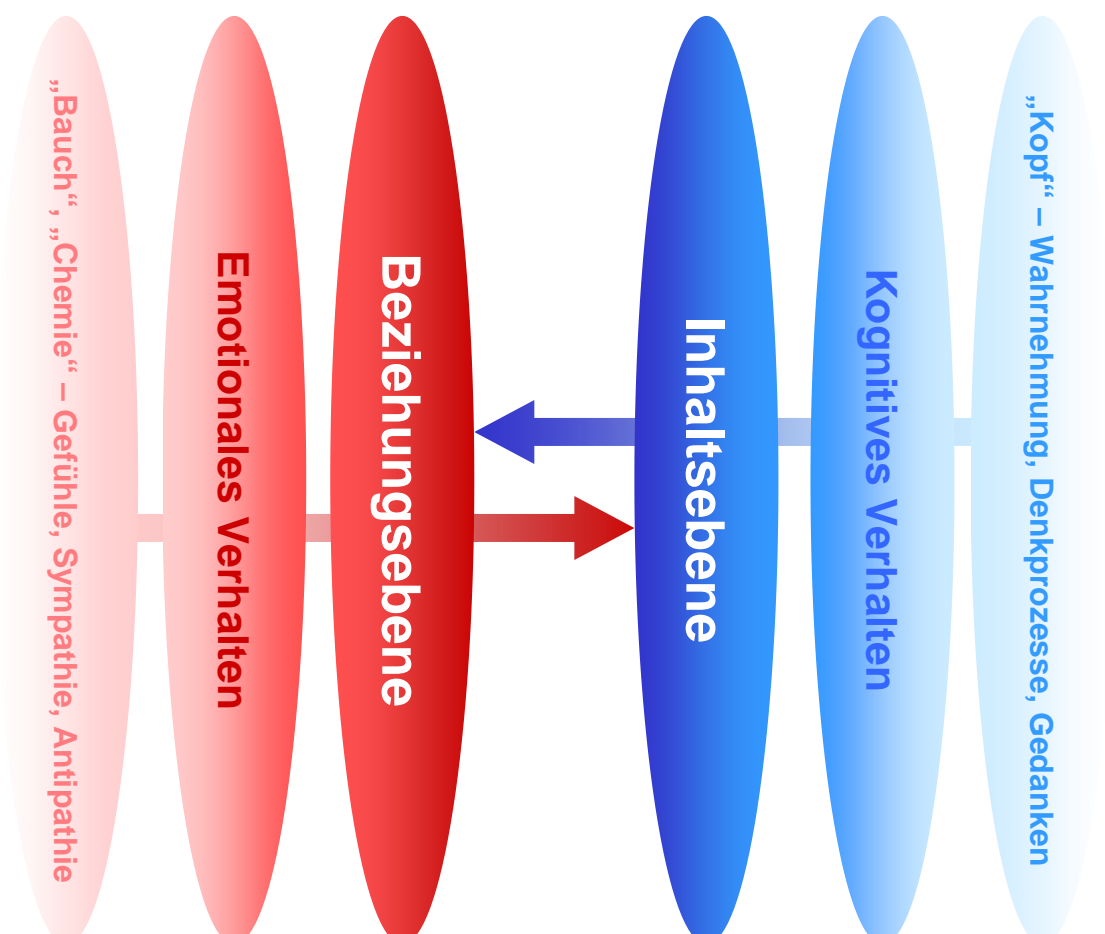
Die Inhaltsebene wirkt auf das kognitive Verhalten, das heißt vor allem die Denkprozesse, die mit dem Kommunikationsgeschehen verbunden sind. Auf der Beziehungsebene geht es um die Gefühle, die im Rahmen sozialer Interaktionen entstehen und den Kommunikationsprozess begleiten – Sympathie oder Antipathie, Interesse und Desinteresse, Vorbehalte

Beziehungsebene

²¹ Man denke zum Beispiel an die romanischen oder indogermanischen Sprachen oder die Dialekte, die in derselben Sprachgemeinschaft beheimatet sind.

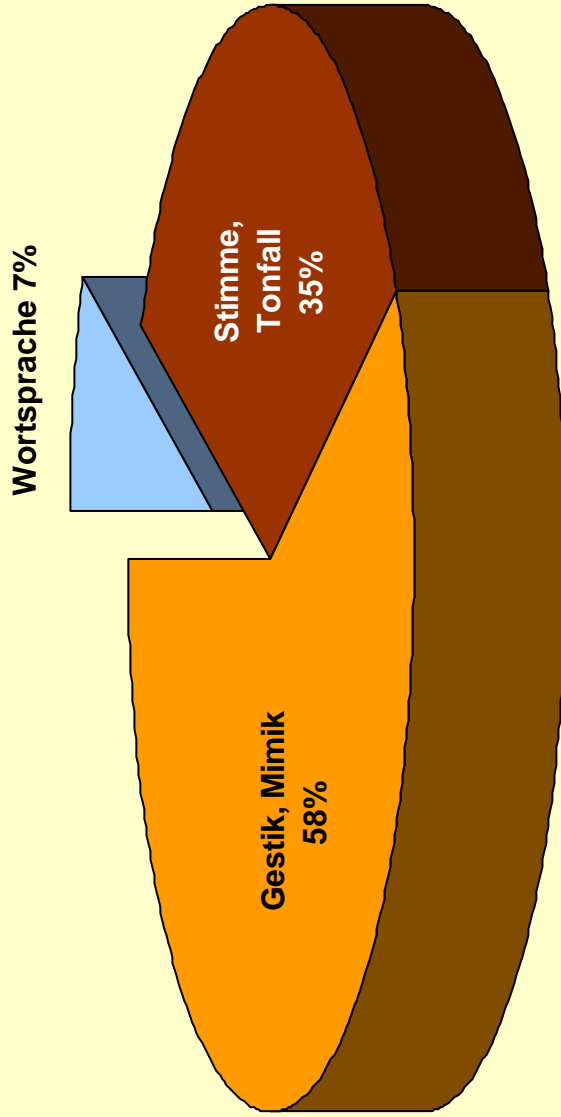
²² Ethologische Studien zeigen, dass auch andere Primaten – zum Beispiel Schimpansen oder Gorillas – ähnliche Gesten gebrauchen wie wir. Alle Primaten haben gemeinsame Vorfahren, die in Westafrika, die gegen Ende des Tertiärs – das heißt, vor etwa 30 Millionen Jahren – im heutigen Westafrika zu Hause waren. Haben sich unsere Gesten zu einem früheren Zeitpunkt entwickelt, als es weder Primaten noch Menschen gab? Vielleicht ist die Körpersprache älter als unsere Gattung.

Kommunikation: Inhalt und Beziehung



Klemens Peterhoff, Handbuch, Kommunikation und Verhalten, Anlage 9

Kommunikation: Körpersprache und Beziehung



Die **Beziehung** zwischen Sender und Empfänger hängt weitgehend von der **Körpersprache** ab.

und Ärger, Wohlwollen und Vertrauen – kurz, die „Chemie“, die Gespräche erleichtert oder erschwert (**Anlage 9**).

Wie Sie dem folgenden Beispiel entnehmen können, hängen Inhalt und Beziehung wechselseitig voneinander ab. Mit dem, was wir sagen, können wir die Beziehung zu unserem Partner verschlechtern oder verbessern. Umgekehrt gilt das Gleiche. Ist die Beziehung belastet, interpretieren wir auch eine gut gemeinte Bemerkung als negatives Signal.

Verkäufer leiden häufig unter negativen Vorurteilen. Selbst wenn sie ihrem Kunden echtes Interesse entgegenbringen, stoßen sie auf Vorbehalte. Der Kunde vermutet (nicht völlig zu Unrecht), dass sie ihn freundlich behandeln, weil sie ihm etwas verkaufen wollen. Gute Verkäufer wissen, dass sie Vertrauen gewinnen müssen. Deshalb versuchen sie, ihre Kunden seriös zu beraten, selbst wenn ihnen dabei ein Abschluss entgeht.

Beispiel Vertrieb

Wie bereits angesprochen, wirken vor allem die nonverbalen Signale auf unser Gefühl. Empirische Daten belegen, dass die Beziehung zwischen Sender und Empfänger weitgehend an die Körpersprache gebunden ist (**Anlage 10**).

Die Rolle der Körpersprache

- Der Einfluss von Gestik und Mimik überwiegt mit 58 Prozent.
- An zweiter Stelle stehen Stimme und Tonfall mit 35 Prozent.
- An dritter Stelle folgt das, was wir sagen, mit 7 Prozent.

Wenn Gespräche erfolgreich verlaufen sollen, spielt die Beziehungsebene eine entscheidende Rolle. Um Blockaden zu vermeiden, sollten wir daher die Regeln beachten, die wir im Anschluss an dieses Kapitel genauer betrachten werden.²³

Das vierte Axiom bezieht sich auf die „Interpunktion“ des Kommunikationsgeschehens.

Interpunktion

Außenstehende erleben Kommunikationsprozesse als einen ununterbrochenen Austausch von Informationen. Bei genauer Betrachtung liegt ihnen jedoch eine Struktur zugrunde, die G. Bateson und D. Jackson als „Interpunktion von Ereignisfolgen“ bezeichnen. Das Verhalten des Senders (A) besteht aus respondenten und operanten Stimuli.²⁴ Beim Empfänger (B) kontrollieren diese Reize entsprechende Verhaltensweisen. Auch diese bestehen aus Reizen und rufen beim Sender (A) bestimmte Verhaltensweisen hervor. Die Reaktionen des Senders verstärken die Reaktion des Empfängers (B) und führen zu weiteren Reaktionen, die ihrerseits als Reize und Verstärker wirken. Reize und Reaktionen bilden eine „Verhaltenskette“ beziehungsweise „Ereignisfolge“, die sich beliebig fortführen lässt (**Anlage 11**).

Eine Verhaltenskette

Oft interpunktieren die Partner diese Verhaltenskette auf unterschiedliche Art. Jeder betrachtet sein eigenes Handeln als Reaktion auf die Handlungen seines Partners. Gelingt es nicht, ihre Interpunktion zu durchbrechen, drehen sich ihre Interaktionen ohne Ergebnis im Kreis (**Anlage 12**).

Die Henne und das Ei

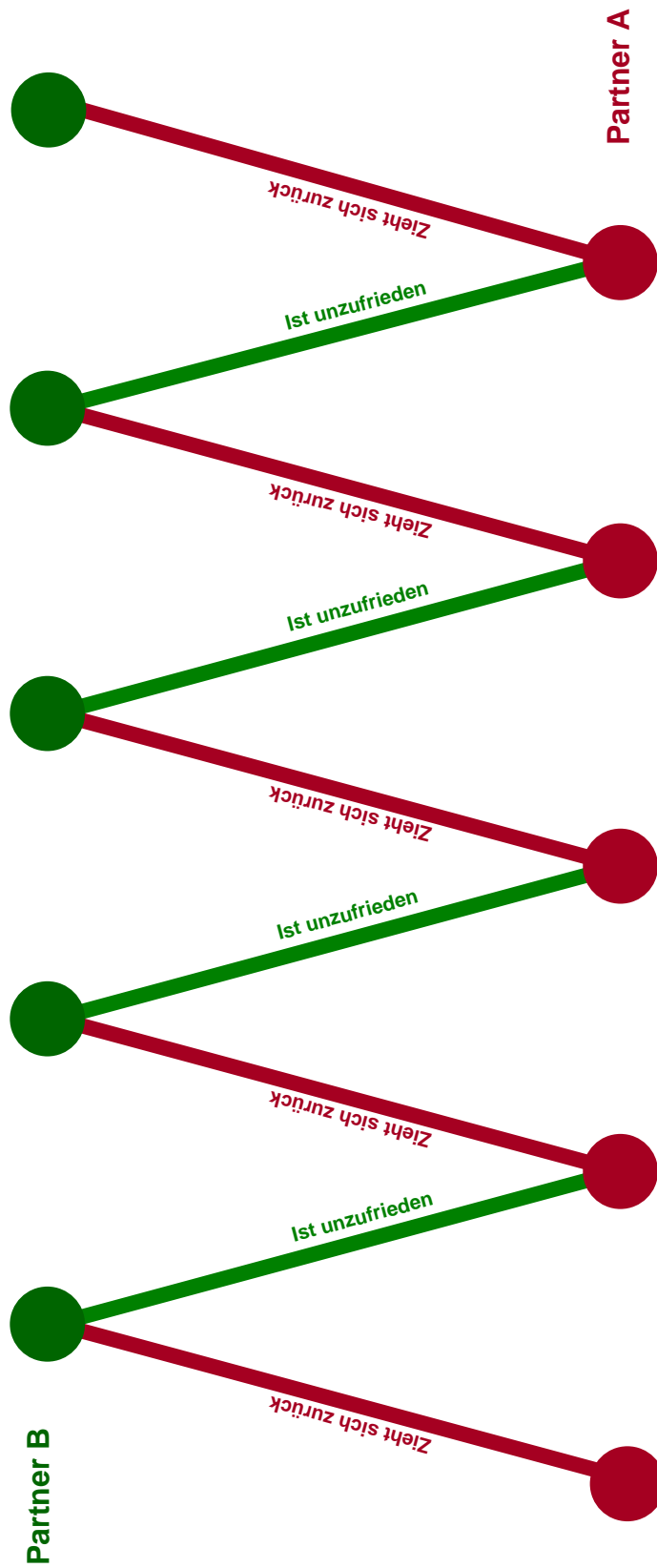
In einem Partnerkonflikt begründet die Partnerin ihr Verhalten mit den Verhaltensweisen des Partners. „Ich kann nicht mit dir umgehen, weil du ständig schlechte Laune hast“. Der Andere reagiert auf dieselbe Art. „Ich habe schlechte Laune, weil du nicht mit mir umgehen willst.“ Miteinander ergeben ihre Interaktionen einen „Teufelskreis“, der sich scheinbar endlos weiter drehen lässt. Beide Partner haben recht und unrecht. Um ihren Konflikt zu lösen, müssen wir ihre Interaktion unterbrechen.

Beispiel Partnerkonflikt

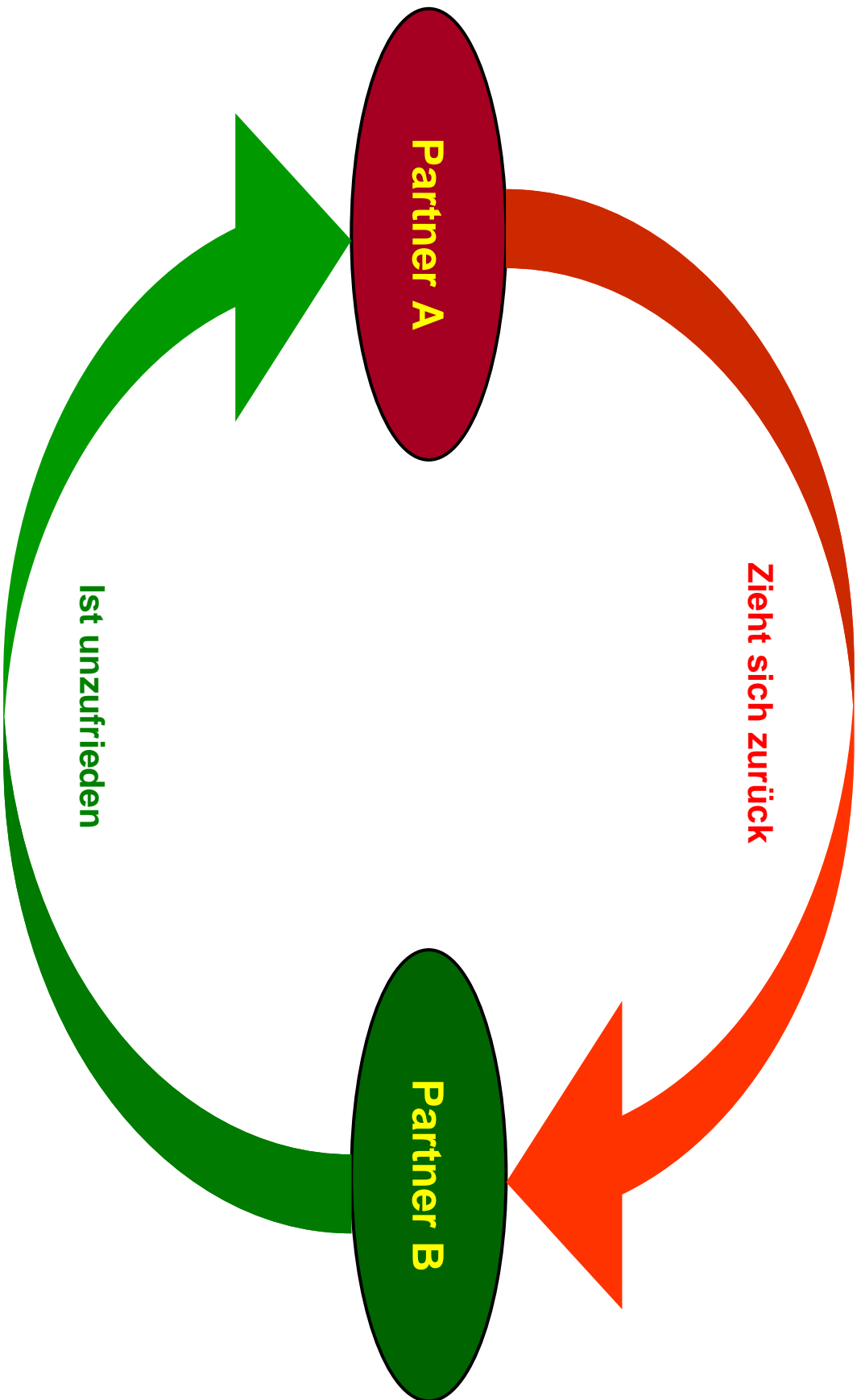
²³ Vgl. „Körpersprache und Beziehung“.

²⁴ Vgl. „Psychologie und Verhalten“.

Kommunikation: Interpunktion der Ereignisfolge



Kommunikation: Teufelskreis



Klemens Peterhoff, Handbuch, Kommunikation und Verhalten, Anlage 12

Symmetrisch und
komplementär

Das letzte Axiom betrifft die Form der Beziehung, die zwischen den Partnern besteht. Watzlawick unterscheidet zwischen „symmetrischen“ und „komplementären“ Interaktionen.

Symmetrische
Beziehungen

Wir sprechen von einer symmetrischen Beziehung, wenn Sender und Empfänger ebenbürtig sind. Beide Partner verhalten sich „spiegelbildlich“ und bemühen sich, ihre Balance aufrecht zu erhalten – etwa indem sie versuchen, ihr Wissen auf dasselbe Niveau zu bringen oder ihre Ansichten aufeinander abzustimmen (**Anlage 13**).



Komplementäre Kommunikation: Polizistin und polizeiliches Gegenüber

Komplementäre
Beziehungen

Komplementäre Beziehungen bestehen, wenn sich die Partner in unterschiedlichen Positionen befinden. Der eine besitzt Ressourcen, die der andere braucht. Er kann die Wünsche des schwächeren Partners erfüllen, aber er kann sich auch weigern auf seine Bedürfnisse einzugehen. Der unterlegene Partner muss seinen Forderungen entsprechen, solange er von ihm abhängig ist.

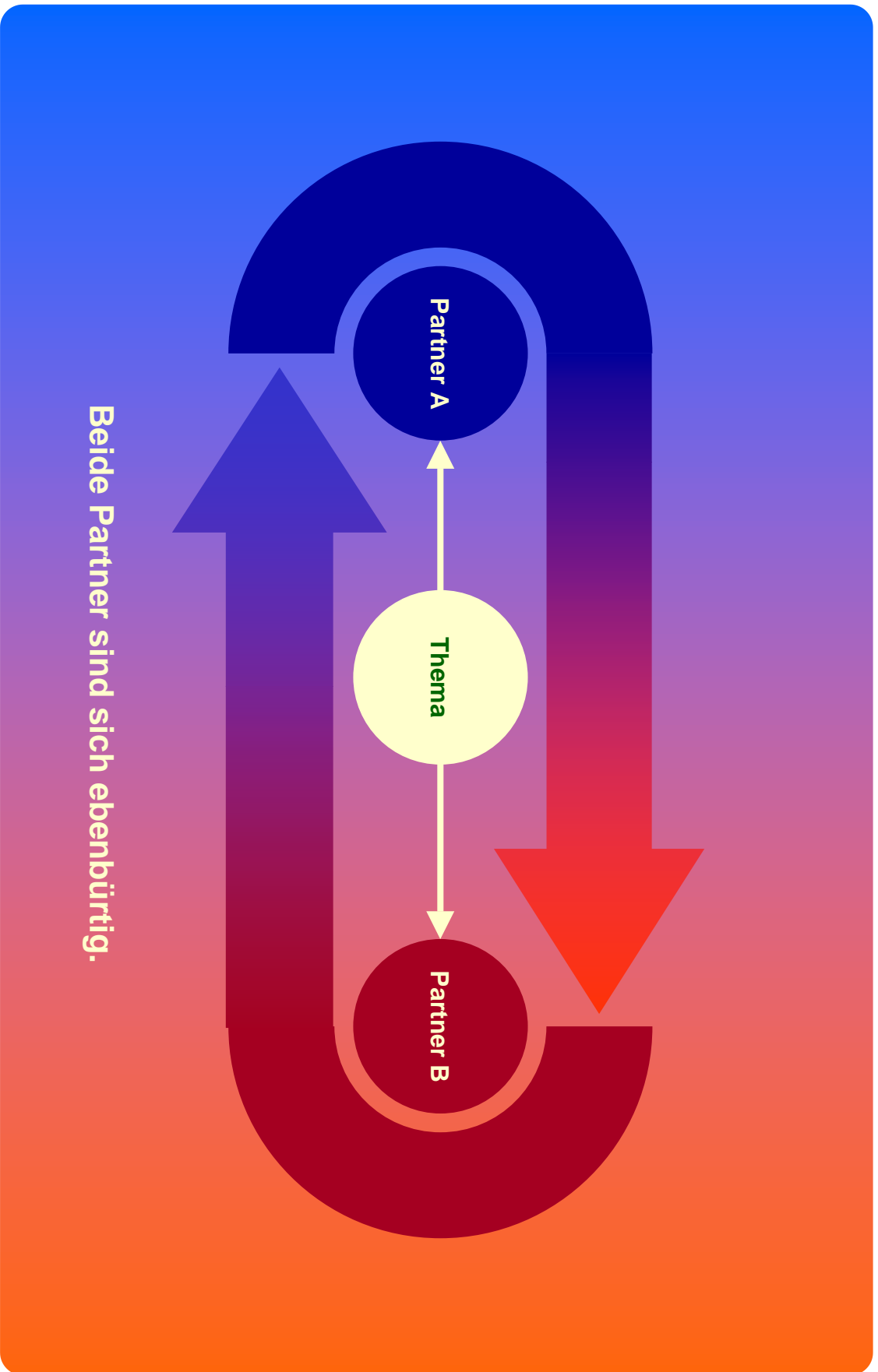
Wie an anderer Stelle erörtert,²⁵ treten solche Beziehungen in den verschiedensten Konstellationen auf. Verkäufer aber auch Käufer, Vorgesetzte aber auch Mitarbeiter, Experten, Verwaltungs- oder Vollzugsbeamte befinden sich bei bestimmten Gelegenheiten in der stärkeren Position.

Im Gespräch übernimmt der stärkere Partner die Führung. Er „stellt“ sein Gegenüber „zur Rede“, bewertet die Antworten, die er von diesem erhält, oder sagt ihm, wie er sich zu verhalten hat. Der unterlegene Partner ordnet sich unter, solange er sich in der schwächeren Position befindet. Beide Rollen²⁶ bedingen sich wechselseitig. Die Stärke des Einen beruht auf der Schwäche des Anderen. Ihre „Beziehungsdefinitionen“ ergänzen einander. Sie verhalten sich „komplementär“ (**Anlage 14**).

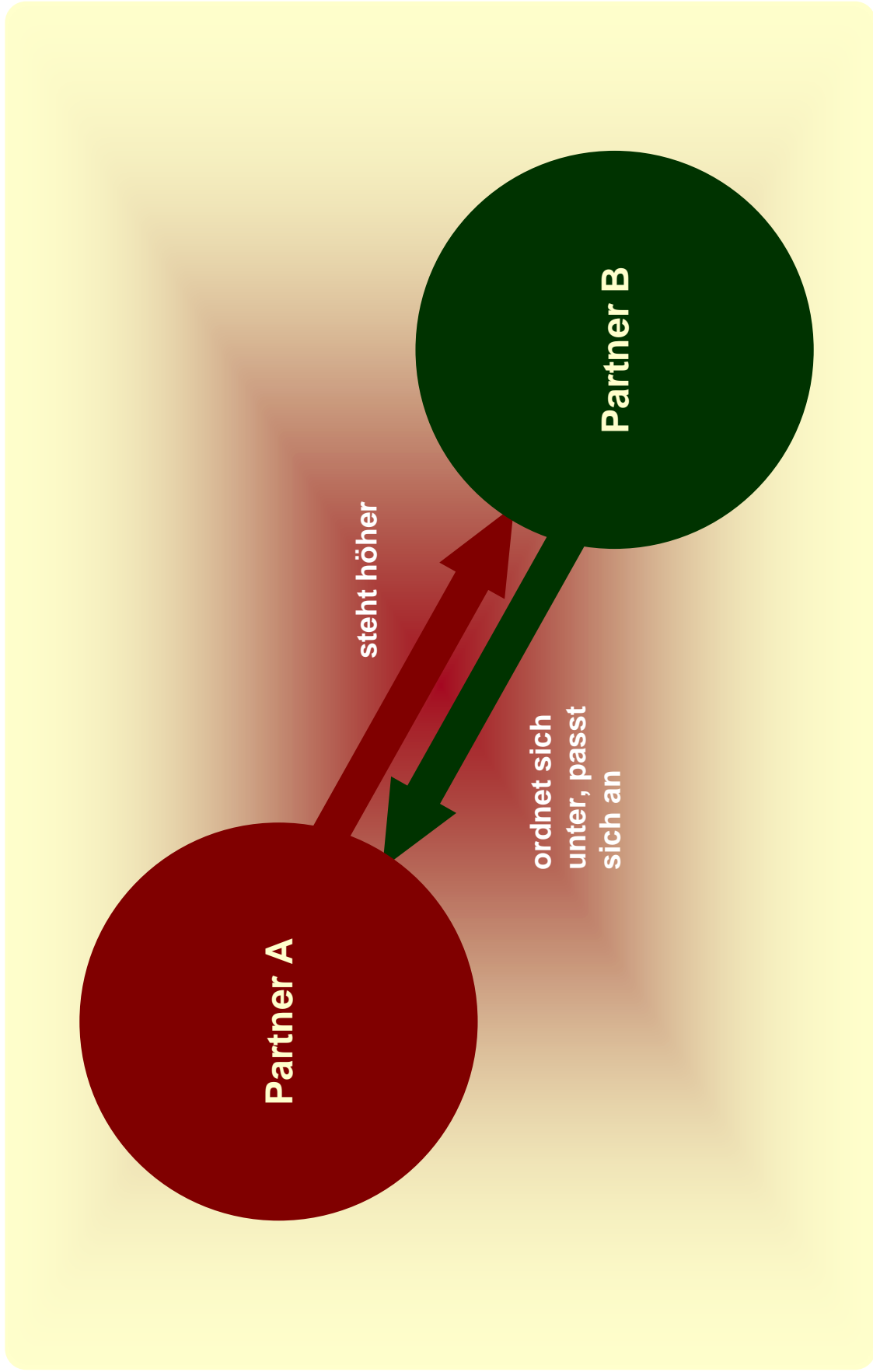
²⁵ Vgl. „Umfeld und Verhalten“.

²⁶ Vgl. „Umfeld und Verhalten“.

Kommunikation: Symmetrische Beziehung



Kommunikation: Komplementäre Beziehung



Es wäre verfehlt, eine komplementäre Beziehung ohne genauere Prüfung als „gut“ oder „schlecht“ zu bewerten. Oft dient sie übergreifenden Zielen, die auch der untergeordnete Partner bejaht. In vielen Fällen liegt sie in beiderseitigem Interesse, und häufig „vertraut“ sich der Unterlegene „freiwillig“ seinem Partner an. Wenn Sie sich in einer komplementären Beziehung befinden, müssen Sie Ihre Stellung akzeptieren. Jeder Versuch, die Beziehung zu ändern,²⁷ widerspricht Ihrer Rolle und irritiert Ihre Partner. Das gilt nicht nur für Experten oder Berater, die Kunden oder Klienten betreuen, sondern auch für Vorgesetzte und erst recht für ihre MitarbeiterInnen, die auf kompetente Führungskräfte angewiesen sind.²⁸

Komplementäre Beziehungen sind häufig funktionell

Komplementäre Beziehungen können auf biologischen, kulturellen oder sozialen Strukturen beruhen. Das betrifft das Verhältnis zwischen Kindern und Eltern, Frauen und Männern, Patienten und Ärzten oder Schülern und Lehrern. In einigen Fällen sind sie zeitlich begrenzt. Das gilt unter anderem für die Beziehung zwischen Schüler und Lehrer oder Arzt und Patient. Oft gehen die Partner freiwillig eine komplementäre Beziehung ein. Sie suchen sich eine Arbeitsstelle, gehen zum Zahnarzt oder wenden sich an Berater, die ihr Vertrauen genießen.

Beispiele aus dem Alltag



TeilnehmerInnen während einer Pause

In Konfliktsituationen versuchen die Kontrahenten, ihr Gegenüber „unter Druck“ zu setzen – zum Beispiel, indem sie sich in eine unterlegene Position begeben, um sich als „Opfer“ des anderen hinzustellen. In anderen Fällen „gehen sie hoch“, „machen ihrem Ärger Luft“, spielen die Rolle des „Klägers“ und werfen dem Partner Fehler oder Versäumnisse vor. Sie erklären, dass er die Situation verkennt („Da sind Sie aber schief gewickelt“), nicht in der Lage ist, angemessen zu reagieren („Das können Sie offenbar nicht“, „Davon verstehen Sie nichts“, „Das geht anscheinend über Ihren Horizont“), oder gegen moralische Normen verstößt („Was fällt Ihnen ein“, „Das finde ich unverschäm“, „Die anderen sind Ihnen offenbar völlig egal“). Indirekt bringen sie damit zum Ausdruck, dass sie moralisch über dem anderen stehen oder den Sachverhalt besser verstehen als er („Ich weiß es besser als Sie“). Wer sich rechtfertigt oder ver-

In Konfliktsituationen sind komplementäre Beziehungen dysfunktionell

²⁷ und eine gleichberechtigte (symmetrische) Beziehung aufzubauen,

²⁸ Eine Ausnahme bildet der kooperative Führungsstil, der mit symmetrischen Beziehungen verbunden ist.



Friedemann Schulz von Thun

teidigt, macht seinen Kontrahenten zum „Richter“, der sein Verhalten beurteilen darf, und stabilisiert damit eine Beziehung, in der er die unterlegene Rolle spielt. Um Konflikte zu lösen, müssen beide Seiten versuchen, eine symmetrische Beziehung aufzubauen. Oft brauchen sie dabei die Hilfe eines Vermittlers.²⁹

Mit vier Ohren Oder: Die vier Seiten einer Nachricht

Therapeutische Erfahrungen haben F. Schulz von Thun, einen Schüler R. Tausch's, dazu veranlasst, das dritte Axiom zu erweitern. In der Regel, so der Autor, können wir jedes Gespräch unter vier Aspekten betrachten, die miteinander interagieren. Diese Aspekte bezeichnet der Autor als Sachaspekt, personalen Aspekt, intentionalen Aspekt und Beziehungsaspekt (**Anlage 15**).

Sachaspekt

Sachaspekt: Während wir kommunizieren, tauschen wir Informationen aus. Nonverbale Verhaltensweisen – Gestik und Mimik, Stimme und Tonfall, Berührungen, Bilder und andere „Nachrichtenträger“ – ergänzen das, was wir sagen (zweites Axiom). Wie oben erörtert, vermittelt auch unser Schweigen eine sachliche Information – zum Beispiel „Ich weiß nicht, was ich sagen soll“, „Mir hat es die Sprache verschlagen“ oder „Ich muss überlegen“ (erstes Axiom). Um in der Sache verstanden zu werden, müssen wir wissen, was wir anderen mitteilen wollen. Wenn wir wissen, was wir zu sagen haben, fällt es uns leichter, unsere Aussagen kurz und prägnant zu formulieren.

Oberfläche und Tiefenstruktur

Der amerikanische Psychologe N. Chomsky vertritt die Ansicht, dass sich „unter“ der „Oberflächenstruktur“ eines Satzes eine „Tiefenstruktur“ verbirgt. Sie enthält eine Vielzahl zusätzlicher Informationen, die der Sprecher nur „zwischen den Zeilen“ zum Ausdruck bringt.

Beispiel Schahada

Als Beispiel können wir die „Schahada“, das islamische Glaubensbekenntnis, betrachten. Es besteht aus zwei Sätzen. Der erste lautet: „Ashadu an la illaha il-lallah“, zu deutsch „Ich bekenne, dass es keinen Gott außer Gott gibt“, der zweite „wa ashadu ana mohammadun abduhu wa rasuluhu“, in unserer Sprache: „Und ich bekenne, dass Mohammed ein Diener und Gesandter Gottes ist.“ Wenn wir die Tiefenstruktur dieser Sätze genauer betrachten, erhalten wir Informationen, die uns vielleicht überraschen. Aus dem ersten Satz lassen sich unter anderem folgende Aussagen ableiten: „Gott existiert“, „Man kann Gott auf unterschiedliche Weise erfahren“, „Ganz gleich wie wir Gott bezeichnen – es handelt sich immer um (denselben) Gott“. Aus dem zweiten Satz ergeben sich Aussagen wie „Mohammed ist nicht der einzige Prophet“, „Außer Mohammed gibt es andere Menschen, die als Propheten und Gesandte Gottes zu betrachten sind“.

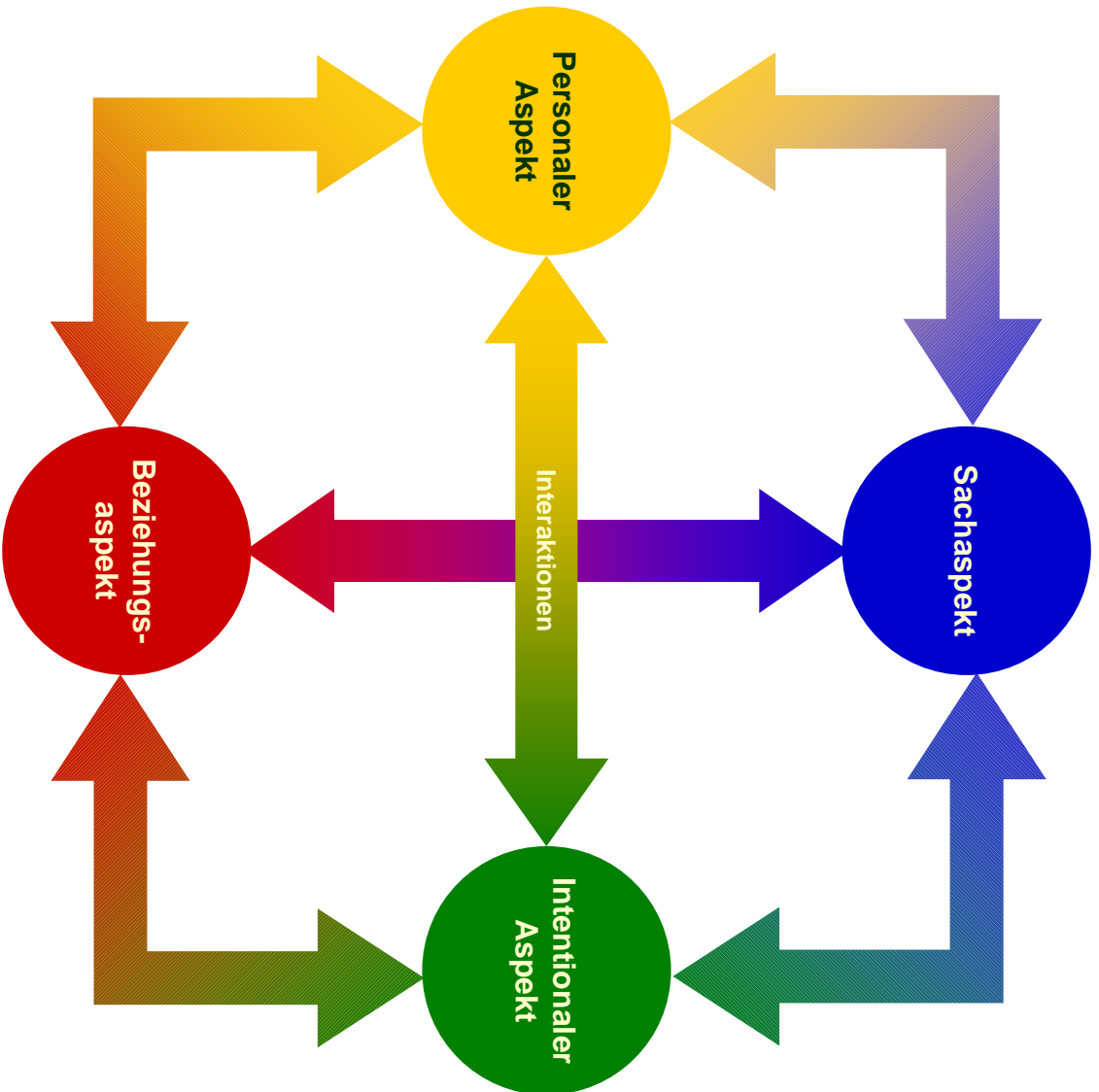
Transformationen im Gespräch

Um die Tiefenstruktur eines Satzes zu ermitteln, müssen wir sogenannte „Transformationen“ durchführen. Es gibt unterschiedliche Transformationen, die wir an dieser Stelle nicht erschöpfend behandeln können. Wir beschränken uns deshalb auf drei Varianten, die wir im Lauf von Gesprächen anwenden können.

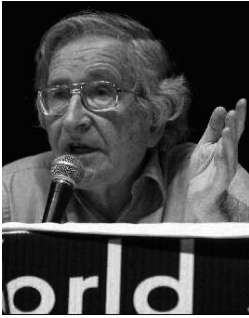
Die erste: Negative Aussagen lassen sich positiv formulieren und umgekehrt (zum Beispiel „Gott ist immer Gott“). Die zweite: Aus jedem Satz können wir unterschiedliche Teilaussagen oder Folgerungen ableiten (zum Beispiel „Man kann Gott auf unterschiedliche Weise erfahren“). Die dritte: Jeder Satz beruht auf bestimmten Vorannahmen oder Prämissen (wie „Gott existiert“)!

²⁹ Vgl. „Umfeld und Verhalten“ sowie das Kapitel „Konflikte können nützlich sein“.

Kommunikation: Vier Aspekte



Klemens Peterhoff, Handbuch, Kommunikation und Verhalten, Anlage 15



Noam Chomsky

Doppelbotschaften

Die Körpersprache
verrät, was der
Sprecher verschweigt.

Personalere Aspekt

Wenn Sie andere hören, sollten Sie auf die Tiefenstruktur ihrer Aussagen achten. Enthalten Sie eine verborgene Botschaft? Wie lassen sich diese Botschaften formulieren? Ein einfaches Beispiel bildet der Satz „Eigentlich arbeite ich ganz gern“. In diesem Satz verbergen sich drei zusätzliche Informationen: „Aber im Augenblick nicht“, „Es gibt andere Tätigkeiten, die mir noch lieber sind“, „Ich arbeite gerne, aber nicht immer“. Wenn wir Gespräche führen und aktiv zuhören³⁰ können, sollten wir auf verborgene Sätze achten, die unser Partner nur zwischen den Zeilen zum Ausdruck bringt.

Wenn Sie etwas zu sagen haben, kann die Tiefenstruktur Ihre Botschaft verwässern. Sagen Sie klar, was Sie wollen, und vermeiden Sie Formulierungen, die Ihrer Aussage widersprechen. Widersprüchliche Informationen bezeichnen wir als „Doppelbotschaften“. Beim Empfänger rufen sie unvereinbare Reaktionen hervor, die sich wechselseitig blockieren. Ihr Zuhörer weiß nicht, wie er auf Ihre Mitteilung reagieren soll.

Oft kommt es zu einer Doppelbotschaft, wenn die nonverbalen Signale mit den verbalen Zeichen nicht zu vereinbaren sind. Nehmen wir an, Sie tragen Ihr bestes Jackett und sitzen mit einem Gesprächspartner im Café. Während Sie trinken, machen Sie eine falsche Bewegung und gießen die Flüssigkeit über das kostbare Kleidungsstück. Verbal bringt Ihr Partner sein Bedauern zum Ausdruck, doch seine Körpersignale verraten seine Belustigung.³¹

Personalere Aspekt („Selbstoffenbarungsaspekt“): Wenn wir mit anderen sprechen, erfahren unsere Partner auch etwas über uns. Wir zeigen ihnen – oft ohne es selbst zu bemerken – „wer“ oder „wie“ wir sind. Im Verlauf des Gesprächs lernen sie unsere Stärken aber auch unsere Schwächen kennen. Sie merken, wie wir uns fühlen, und registrieren, was uns am Herzen liegt. Nicht allein das, was wir sagen, auch unser Auftreten, unsere Kleidung und unsere Körpersprache vermitteln ihnen ein Bild von uns selbst. Dass sie uns dabei an ihren Kriterien messen, sei nur am Rande bemerkt.

Wenn Sie mit anderen sprechen, sollten Sie versuchen, sich auf Ihre Partner „einzustellen“. Wenn Sie Außenstehenden Informationen aus Ihrem Berufsfeld vermitteln wollen, dürfen Sie nicht vergessen, dass Ihre ZuhörerInnen nicht Ihr Wissen besitzen und Ihre Arbeit aus einer anderen Perspektive betrachten. Um sich verständlich zu machen, sollten Sie Fachausdrücke so weit wie möglich vermeiden. Sie müssen versuchen, sich der Sprache Ihres Gegenübers anzupassen.

Bevor Sie mit anderen sprechen, sollten Sie sich vorbereiten. Tragen Sie alles zusammen, was Sie über Ihre Partner wissen.

³⁰ Vgl. Seite 65.

³¹ Wie aus den Untersuchungen G. Batesons hervorgeht, kann eine Doppelbotschaft ein Trauma erzeugen. Bateson untersuchte Familien, in denen die Eltern zerstritten waren, doch ihren Kindern zuliebe zusammenblieben. Die Kinder standen vor einem Dilemma. Sie wussten, dass ihre Eltern auf ihr persönliches Glück verzichtet hatten, um bei ihnen zu bleiben. Aber sie spürten auch, dass sich der Kummer der Eltern auf sie übertrug. Die Eltern zeigten ihnen sowohl ihre Liebe – immerhin hatten sie ihnen ein großes Opfer gebracht – als auch ihre Aversion. Manchmal ließen die Mutter oder der Vater erkennen, dass sie die Kinder als Ursache ihrer persönlichen Katastrophe empfanden. Die Kinder konnten sich dieser Situation nicht entziehen. Bateson bezeichnet dieses Dilemma als „Beziehungsfalle“ oder „Double-Bind-Situation“. Langzeitstudien zeigten, dass die betroffenen Kinder zu schizophrenen Erkrankungen neigten.



Lächelndes Gesicht. Verbale Aussage:
„Ich bin verzweifelt.“



Ernstes Gesicht. Verbale Aussage:
„Ich bin okay.“

Nehmen wir ein Beispiel. Man hat Sie gebeten in einem Seniorentreff über die Arbeit des Wetterdienstes zu referieren. Ihre Auftraggeber versprechen sich von Ihrem Vortrag einen informativen und unterhaltsamen Abend. Sie wissen bereits im Vorfeld, dass Ihre ZuhörerInnen wenig von Ihrem Fach verstehen. Wenn Sie zentrale Begriffe wie, sagen wir, „Hoch“ oder „Tief“ verwenden, müssen Sie diese erklären. Um Ihre Erklärung verständlich zu machen, brauchen Sie Bildmaterial. An fachlichen Einzelheiten sind Ihre ZuhörerInnen nicht interessiert. Sie möchten erfahren, wie Sie zu einer Wettervorhersage kommen, und wer Ihre Dienste in Anspruch nimmt. Einige haben möglicherweise vom Treibhauseffekt gehört. Sie wollen wissen, ob sich das Klima tatsächlich verändert, welche Faktoren zu dieser Veränderung führen, wie sie sich auswirkt, und wie man ihr eventuell begegnen kann. Wenn Sie diese Fragen im Auge behalten, „kommen Sie an“. Aber sobald Sie sich in Details verstricken, können Ihnen die ZuhörerInnen nicht folgen und hören Ihnen nicht mehr zu.

Beispiel Referat

Intentionaler Aspekt (Absicht, „Appell“): Was wir sagen, dient einer Absicht, die wir verwirklichen wollen. In jeder Aussage stecken Appelle, die den Empfänger veranlassen sollen, etwas bestimmtes zu tun. Manchmal sagen wir offen, was wir vom anderen wollen, manchmal bringen wir unsere Wünsche nur zwischen den Zeilen versteckt zum Ausdruck. Wenn wir unsere Ziele bewusst verschleiern, versuchen wir unsere Partner zu manipulieren.

Intentionaler Aspekt

In angelsächsischen Ländern werden Appelle anders geäußert als in unserem Sprachgebiet. Vor einigen Jahren habe ich an einer Tagung teilgenommen, an der auch TeilnehmerInnen aus England und Finnland beteiligt waren. Während einer Kaffeepause saß ich mit einer Psychologin aus London und drei jungen Kollegen aus Helsinki zusammen. Die Finnen befanden sich in einer ausgelassenen Stimmung. Während sie von ihrer Arbeit zu Hause erzählten, machten sie Witze, die sie mit lautem Gelächter begleiteten. Der Eifer, mit dem sie erzählten, hing vielleicht damit zusammen, dass sie die Engländerin, eine gut aussehende Frau in den mittleren Jahren, beeindrucken wollten. Doch leider kam die Kollegin nicht mehr zu Wort. Irgendwann wandte sie sich an mich und erzählte, dass sie schon mehrmals an internationalen Begegnungsprogrammen teilgenommen habe. „Dabei ist mir aufgefallen“, fuhr sie fort, „dass die Leute aus Skandinavien mit großer Begeisterung Witze erzählen. Ob man will oder nicht – man kann nicht anders als mitzulachen.“ Die drei Männer hörten ihre Bemerkung. Doch ihr Appell kam nicht an. Im Gegenteil – die Kollegen fühlten sich angespornt. Der Engländerin blieb nichts anderes übrig als den Tisch zu verlassen.

Appelle in verschiedenen Kulturen

Beziehungsaspekt: Was wir im Lauf von Gesprächen sagen, macht sichtbar, wie wir zu unserem Partner stehen. Umgekehrt hängt unsere Beziehung davon ab, „was“ wir einander sagen, und „wie“ wir es formulieren.

Beziehungsaspekt

Eine entscheidende Rolle spielen darüber hinaus die nonverbalen Verhaltensweisen – die Gestik, die Mimik, die Stimme oder der Tonfall – die unsere Äußerungen begleiten.



Eine Gruppe von StudentInnen

Die meisten Empfänger reagieren empfindlich auf die Gefühle, die ihre Partner zum Ausdruck bringen. Viele Konflikte und Missverständnisse hängen mit dem Beziehungsaspekt zusammen. Den Betroffenen geht es bei solchen Konflikten weniger um die Sache als ihr wechselseitiges Verhältnis.

Bisher haben wir die Aspekte aus der Sicht des Senders betrachtet. Er gibt Informationen weiter, versucht seinem Partner ein günstiges Bild von sich selbst zu vermitteln, verfolgt dabei eine bestimmte Absicht und bemüht sich infolgedessen die Beziehung zu seinem Partner in seinem Sinn zu gestalten.

Vier Ohren

Der Empfänger hört mit „vier Ohren“ zu.

Sachohr

Sachohr: Er steht vor der Frage, um was es geht, und bemüht sich, den fraglichen Sachverhalt zu verstehen.

Beispiel Ampel

F. Schulz von Thun verwendet ein einfaches Beispiel, das sich zu einem Gemeinplatz entwickelt hat. Der Satz „Die Ampel ist grün“ lässt sich von vier verschiedenen Seiten betrachten. Das Sachohr versteht ihn als Information: Die Kreuzung ist frei.

Beispiel Hofprotokoll

Ein anderes Beispiel stammt aus der Zeit der Habsburgerreiches. Der österreichische Kaiser – bis 1806 das Staatsoberhaupt des Heiligen Römischen Reiches, von 1815 bis 1866 Präsident des Deutschen Bundes, König von Ungarn, Galizien, Böhmen und einer ganzen Reihe anderer Länder – bekleidete einen hohen Rang. Die Hofetikette verbot es dem Herrscher Befehle zu äußern. Seine Bediensteten waren verpflichtet seinen Wünschen zuvorzukommen. Wenn es im Audienzsaal zu kühl war, sagte er nicht, man möge die Fenster schließen oder die Öfen schüren, sondern bemerkte „Es zieht“. Auf der Sachebene enthielt dieser Satz eine einfache Information. Im Saal war es kalt.

Personenohr

Personenohr („Selbstoffenbarungs-Ohr“): Der Empfänger verschafft sich ein Bild vom Sender, an dem er sein eigenes Vorgehen orientieren kann.

Während Sie vor der Ampel standen, haben Sie mit Ihrem Beifahrer über ein Thema gesprochen, das Sie aus unerfindlichen Gründen beschäftigt – sagen wir, eine Kritik an der „Ring“-Inszenierung, die Sie vor einigen Tagen in der Süddeutschen Zeitung gelesen haben. Ihr Beifahrer fällt Ihnen plötzlich ins Wort und deutet nach vorn. „Die Ampel ist grün“, erklärt er in einem Tonfall, der Sie ein wenig ernüchtert. Was erfahren Sie dabei über Ihren Bekannten? Offenbar kann er dem „Ring“ nicht viel abgewinnen. Hat er Ihnen überhaupt zugehört? Jedenfalls ist er ungeduldig.

Beispiel Ampel

Auch Kaiser Franz Joseph macht Ihnen Sorgen. Sie wissen, wie asketisch er lebt. Es überrascht Sie insofern, dass er unter der Kälte im Audienzsaal leidet. Sie verfolgen, wie er mit höflichem Lächeln die Grüße seiner Besucher entgegennimmt. Während er zuhört, ist sein Blick nach innen gewandt. Ist er überhaupt bei der Sache? Sein Gesichtsausdruck wirkt angegriffen. Sie denken über sein hohes Alter nach. Wahrscheinlich ist er erkältet oder erschöpft.

Beispiel Hofprotokoll

Appellohr: Der Empfänger steht vor der Frage, was der Sender mit seinen Äußerungen bezweckt. Welche Interessen verfolgt er mit dem, was er sagt? Was will erreichen? Was erwartet oder verlangt er von seinem Partner?

Appellohr

Was der Beifahrer möchte, liegt auf der Hand. Er sagt: „Die Kreuzung ist frei. Fahren Sie weiter!“ Darüber hinaus zeigt sein nonverbales Verhalten, dass er es eilig hat. Er möchte „endlich“ weiterfahren und vielleicht das Thema wechseln.

Beispiel Ampel

Hinter Kaiser Franz Joseph steht sein persönlicher Adjutant. Dieser versteht den Appell des Herrschers, winkt einem Angestellten und bittet ihn leise die Fenster schließen zu lassen.

Beispiel Hofprotokoll

In Konfliktsituationen spielt das Appellohr eine entscheidende Rolle. Wer andere angreift, möchte etwas erreichen. Seine Aussagen bringen Appelle zum Ausdruck. Wer sein Verhalten begründet oder rechtfertigt, begibt sich, wie oben erörtert, in eine komplementäre Beziehung, die eine Lösung eher erschwert. Die andere Seite hört den falschen Appell: „Ich will Ihnen gerne erklären, weshalb ich auf Ihre Wünsche nicht eingehen kann.“ In der Regel verstärkt diese Deutung nur den Konflikt.

In Konfliktsituationen spielt das Appellohr eine wichtige Rolle

Bei der Suche nach einer Lösung kommt es vor allem auf die Appelle an. Wer mit einem Vorwurf konfrontiert ist, sollte versuchen, mit dem Appellohr zu hören. Welche Appelle bringt der vermeintliche oder tatsächliche Vorwurf zum Ausdruck? Können wir ihnen entsprechen, ohne dabei uns selbst zu vergessen? Dabei entsteht eine symmetrische Beziehung, die eine einvernehmliche Lösung begünstigt.

Beziehungsohr: Das verbale und nonverbale Verhalten des Senders löst beim Empfänger emotionale Responen aus. Er steht vor der Frage, wie er sich bei den Aussagen oder Appellen des Senders fühlt. Kann er sein Verhalten akzeptieren? Oder muss er sich wehren?

Beziehungsohr

Auch Ihr Beifahrer hat Sie verärgert. Nicht nur, dass er Sie unterbrochen hat. Sie finden seinen Tonfall unverschämt. Er sollte froh sein, dass Sie ihn mitgenommen haben. Sie geben sich alle Mühe, ihre gemeinsame Fahrt interessant zu gestalten und nehmen sogar sein Schweigen in Kauf – nur um schließlich festzustellen, dass er Ihnen nicht einmal zuhört. Das müssen Sie sich nicht gefallen lassen. Den Rest der Strecke legen Sie schweigend zurück.

Beispiel Ampel

Die Bemerkung des Kaisers löst bei den MitarbeiterInnen des Hofes Betroffenheit aus. Viele verehren Franz Joseph und reagieren bestürzt. Bei einigen machen sich Schuldgefühle bemerkbar. Sie ärgern sich über die eigene Nachlässigkeit. Andere machen sich Sorgen. Dem Kaiser geht es anscheinend nicht gut. Hoffentlich ist er nicht krank. Einige fürchten ein Nachspiel. Man wird sie zur Rede stellen, wenn der Empfang beendet ist.

Beispiel Hofetikette

Bei manchen Empfängern ist das Beziehungsohr so empfindlich, dass auch beziehungsneutrale Informationen als Beziehungsaussagen missverstanden werden. Sie beziehen die Äußerungen des Senders auf sich und fühlen sich persönlich angegriffen.

Zwar spielt das Beziehungssohr im Gespräch eine wichtige Rolle, denn die Gefühle, die wir im Umgang mit anderen Menschen erleben, zeigen uns, wie wir zu ihnen stehen. Aber sie dürfen uns nicht daran hindern, mit den anderen Ohren zu hören (**Anlage 16**).

Nach A. Bürzle (1997) sollten wir uns im Konfliktfall auf das Personenohr konzentrieren. Was erfahren wir über den Partner? Weshalb hat es der Fahrgast eilig? Was wollte die Teilnehmerin aus England? Was veranlasst Kaiser Franz Joseph, die Fenster schließen zu lassen? Wenn wir uns auf den Beziehungsaspekt fixieren, achten wir nur auf uns selbst. Wenn wir den personalen Aspekt betrachten, fällt es uns leichter, den anderen zu verstehen. Eigentlich wollte die Teilnehmerin aus London ihre Kollegen aus Helsinki kennen lernen, fand aber keine Gelegenheit, Fragen zu stellen. Der Beifahrer lebt in Israel. Er kennt die antisemitische Haltung Wagners und findet es schwierig, über seine Musik zu sprechen. Kaiser Franz Joseph ist gerade noch rechtzeitig aufgefallen, dass ein Besucher aus Mexiko unter der Kälte im Audienzsaal leidet. Diese Informationen können wir nur erhalten, wenn wir uns auf das Personenohr konzentrieren.

Fazit

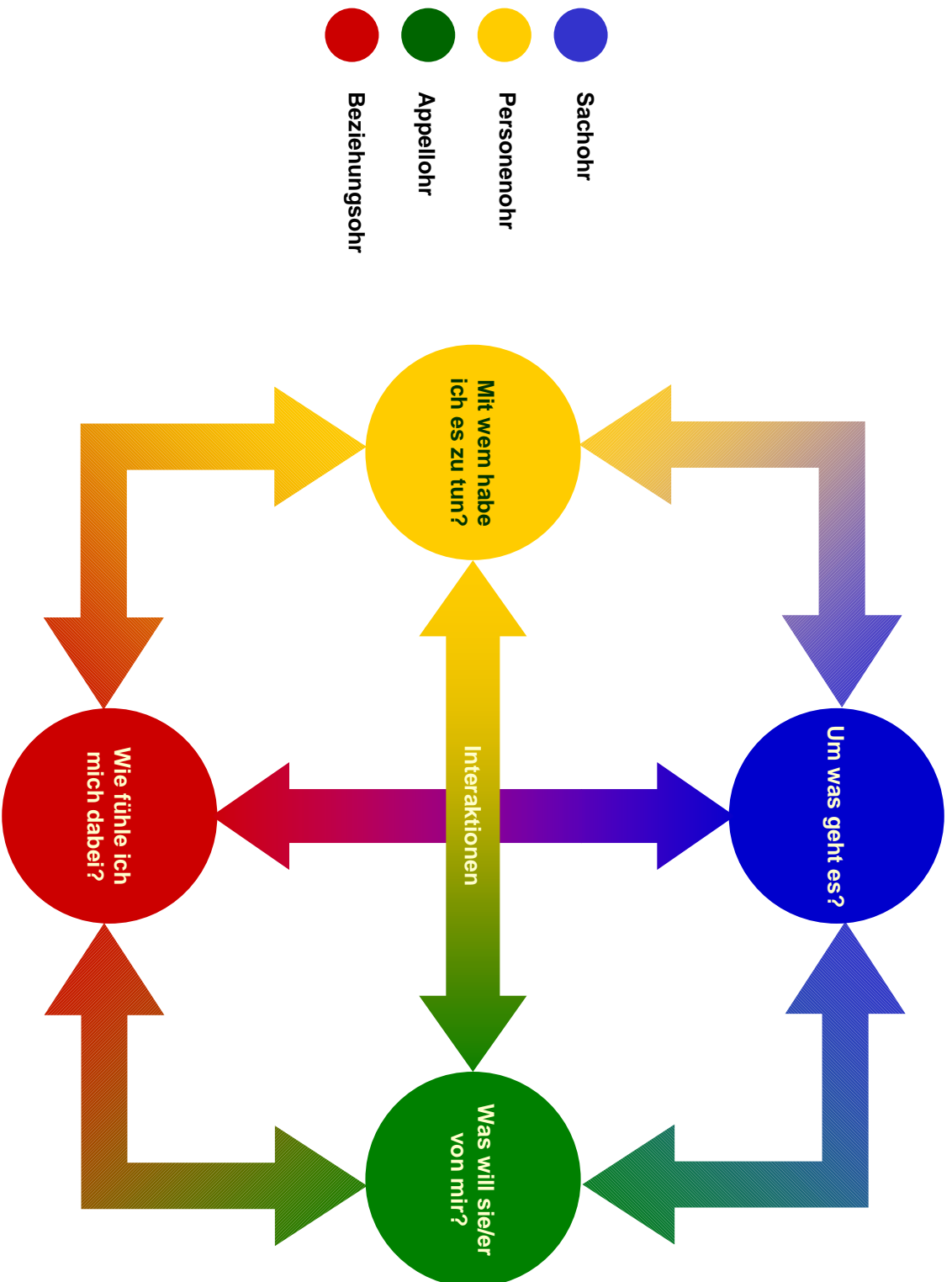
Nach A. Bürzle ist der Erfolg von Gesprächen an vier Bedingungen gebunden:

- Beide Seiten müssen versuchen die Äußerungen des Partners mit allen vier „Ohren“ aufzunehmen.
- In Konfliktsituationen empfiehlt es sich mit dem Personenohr zuzuhören. Je mehr wir über den Partner wissen, desto besser verstehen wir seine Appelle.
- Bei der Suche nach einer Lösung spielt das Appellohr eine entscheidende Rolle.
- Bei Beziehungskonflikten (oder emotionalen Konflikten) müssen beide Seite versuchen ihre Beziehung zu thematisieren.
- Diesen Vorgang bezeichnen wir als „Metakommunikation“.³² In vielen Fällen müssen wir dabei neutrale Vermittler zu Rate ziehen.

Weil nach F. Schulz von Thun sowohl der Sender als auch der Empfänger mit vier Ohren hören, bezeichnen wir sein Modell auch als „Vier-Ohren-Modell“.

³² Von griechisch „metá“, „über“. Bei Metakommunikationsprozessen geht es nicht um die unterschiedlichen Themen, das wir miteinander besprechen, sondern um den Kommunikationsvorgang als solchen.

Kommunikation: Vier Ohren



Aufgaben

- Sie erhalten kurze Artikel aus unterschiedlichen Sachgebieten. Analysieren Sie diese Texte und versuchen Sie wichtige Aussagen graphisch darzustellen (Gruppenarbeit)!
- Jede Gruppe erhält eine Graphik. Stellen Sie ihren Inhalt in Worten dar (Gruppenarbeit)!
- Sie analysieren ein abstraktes oder gegenständliches Gemälde (Gruppenarbeit).
- Zu den analogen Zeichensystemen gehört auch die Architektur. Welche Botschaften vermittelt die Architektur der Fachhochschule? (Gruppenarbeit)
- Sie verwenden unterschiedliche Parfüms. Was hat Sie dazu veranlasst Ihr Parfüm zu wählen? (Partnergespräch)
- Sie laden Ihre Freundinnen und Freunde zum Abendessen ein. Sie wollen etwas Besonderes kochen und planen vier Gänge mit entsprechenden Getränken. Stellen Sie eine Speisefolge zusammen und erklären Sie, was Sie zu Ihrer Planung veranlasst hat! (Gruppen- oder Einzelarbeit)
- Rollenspiel: Sie versetzen sich in unterschiedliche Stimmungen und treten entsprechend auf. Ihre Beobachter versuchen Ihre Stimmung aus Ihrer Körpersprache abzulesen.
- Sie halten kurze Stegreif-Referate. Vier ZuhörerInnen fungieren als Ohren und fassen anschließend kurz zusammen, was sie gehört beziehungsweise wahrgenommen haben.
- Sie lesen verschiedene Zeitungsartikel (Kommentare) zu einem aktuellen politischen Thema. Analysieren Sie mit vier Ohren, was Sie gelesen haben.

Referate

- Kommunikation und Intelligenz (W. Weimer).
- Kommunikation aus systemischer Sicht (V. Satir).
- Kommunikation und Führung (H. Kellner).

Überzeugen und gewinnen: Die Beziehungsebene

Wie treten Sie auf? Wie nimmt man Sie wahr? Wie wecken Sie Interesse? Wie verschaffen Sie sich Respekt? Wie gewinnen Sie Sympathie? Wie können Sie andere überzeugen, ohne sich selbst zu verbiegen? Ob Sie Vorträge halten oder Gespräche führen, moderieren oder verhandeln – es kommt darauf an, wie Sie wirken.

Um was es geht

Von Ihrer persönlichen Wirkung hängt Ihre Beziehung zu Ihren Kunden oder Klienten, Partnern oder Kollegen, MitarbeiterInnen oder Vorgesetzten ab. Ihr nonverbales Verhalten ist dabei mindestens ebenso wichtig wie das, was Sie sagen. Stimme und Tonfall, Gestik und Mimik, Ambiente und Kleidung spielen im Umgang mit anderen Menschen eine entscheidende Rolle.

Um Ihre Partner für sich zu gewinnen, müssen Sie Regeln beachten, die wir in diesem Abschnitt genauer betrachten werden. Sie gelten für Zweier- und Gruppengespräche aber auch für den Auftritt vor größeren Gruppen.



Mienenspiel

Körpersprache und Beziehung

Das Thema „Beziehung“ spielt in mehrfacher Hinsicht eine wichtige Rolle. Wenn Sie andere überzeugen wollen benötigen Sie ihr Vertrauen. Als Berater oder Führungskraft brauchen Sie Respekt und „Akzeptanz“.³³ Viele Gespräche müssen Sie „führen“. Deshalb müssen Sie dafür sorgen, dass Sie sich in einer überlegenen Position befinden. Wenn Sie andere für sich gewinnen wollen, brauchen Sie ihre Sympathie. Viele Gespräche scheitern nicht an der Sache sondern an der „Chemie“, die im Lauf der Besprechung zwischen beiden Seiten entsteht. Um die „Chemie“ zu

Welche Beziehung brauchen Sie?

³³ Vgl. „Umfeld und Verhalten“!

Nähe und Distanz



Nähe: Manchmal erwünscht, häufig unangenehm

verbessern und die Beziehung zu Ihrem Partner in Ihrem Sinn zu gestalten, müssen Sie Ihre Körpersprache im Auge behalten. Fünf Regeln können Ihnen dabei helfen negative Reaktionen zu vermeiden.

Halten Sie soviel Distanz wie nötig! Schaffen Sie soviel Nähe wie möglich! Auf diese Weise vermeiden Sie Widerstände.

Wie sozialpsychologische Studien zeigen, verfügen wir über Instinkte, die unseren Umgang mit anderen Menschen prägen. Zu diesen Instinkten gehört das sogenannte „Territorialbedürfnis“³⁴. Jeder Mensch benötigt ein Revier. Nach E. Goffman³⁵ besitzt dieses Territorium einen Durchmesser von zwei Armlängen. Wird seine Grenze verletzt – wie es im Alltag, zum Beispiel im Aufzug oder der U-Bahn, häufig geschieht – fühlen sich die Betroffenen nicht mehr sicher. Ist kein Fluchtweg vorhanden, erhöht sich ihr Stresspotential. Um ihren Stress zu verringern, „ignorieren“ sie alle, die sich auf „ihrem“ Gebiet befinden, indem sie ihre Äußerungen überhören und Blickkontakte so weit wie möglich vermeiden.

Gesprächen sind diese Verhaltensmuster nicht förderlich. Kommen Sie Ihrem Partner zu nahe, hört er nicht, was Sie sagen, sondern versucht Sie aus „seinem Revier“ zu „entfernen“.

Um Widerstände zu vermeiden, sollten Sie sich an die „Mindestdistanz“ von einer Armlänge halten. Wenn Sie diese Distanz vergrößern, fühlt sich Ihr Partner sicher und achtet nicht mehr auf Sie. Um seine Aufmerksamkeit zu gewinnen, sollten Sie soviel Nähe wie möglich schaffen. Deshalb kann man die Armlänge auch als „maximale“ Distanz betrachten.



Die Armlänge dient als Maß für den nötigen Abstand

Blickkontakt

Halten Sie Blickkontakt! Auf diese Weise zeigen Sie Interesse und sichern sich die Führung.

Die Augen gelten als „Spiegel der Seele“. Wenn Sie anderen in die Augen schauen, zeigen Sie ihnen, dass Sie nichts zu verbergen haben, und

³⁴ Vgl. L. Mann 1972.

³⁵ Vgl. E. Goffman 1969.

signalisieren zugleich Ihr ungeteiltes Interesse. Darüber hinaus spielt das Auge als „Machtfaktor“ eine wichtige Rolle. Wer andere anschaut, erzwingt ihre Aufmerksamkeit. Solange Sie Blickkontakt halten, spielen Sie eine beherrschende Rolle.

Der Blickkontakt signalisiert Ihr Interesse und hilft Ihnen aktiv auf den Gesprächsverlauf einzuwirken.

Bleiben Sie in einem flachen Winkel! So vermeiden Sie Widerstände und Konfrontation.

Weil die Augen als Machtfaktor wirken, fühlen sich unsere Partner durch unsere Blicke eingengt. Wenn sie ihnen nicht ausweichen können, erhöht sich ihr Stresspotential. Sie hören nicht zu, versuchen die unangenehme Situation zu beenden oder verhalten sich aggressiv. Wenn Sie mit anderen sprechen, sollten Sie alles vermeiden, was andere als Konfrontation empfinden. Stellen oder setzen Sie sich nicht einander gegenüber! Suchen Sie sich eine Stellung, die es dem Partner ermöglicht Ihren Blicken auszuweichen. Um selber im Blickkontakt mit Ihrem Gegenüber zu bleiben, brauchen Sie einen flachen Winkel von etwa 120 Grad.

Bleiben Sie offen! Bauen Sie keine Barrieren auf! Die offene Körperhaltung hilft Ihnen, Widerstände zu vermeiden.



Blickkontakt: Zwei Studentinnen im Gespräch



Im Winkel: Teilnehmerinnen im Gespräch



Arm- und Beinhaltung deuten auf Widerstand

Wenn Sie die Arme verschränken oder die Beine übereinander schlagen, begeben Sie sich in die Defensive. Sie signalisieren dem Partner, dass Sie sich vor ihm schützen müssen oder Informationen für sich behalten, die auch für ihn von Interesse sind. Um kein Misstrauen zu erregen, sollten Sie offen bleiben. Dasselbe gilt für Konflikte. Werden Sie angegriffen, sollten Sie alles vermeiden, was als ein Zeichen von Schwäche ausgelegt werden kann. Verschränken Sie weder die Arme oder die Beine, noch lehnen Sie sich zurück!

Wenden Sie sich Ihrem Partner zu! Die leicht zugeneigte Körperhaltung signalisiert Interesse und hilft Ihnen, die Führung zu behalten.

Bleiben Sie offen!

Wenden Sie sich Ihrem Gegenüber zu!

Auch Ihre Körperhaltung spielt eine wichtige Rolle. Wenn Sie mit Ihrem Partner zusammensitzen, sollten Sie den Oberkörper auf Ihr Gegenüber zu bewegen. Die leicht zugewandte oder zugeneigte Körperhaltung signalisiert Interesse. Sie zeigt Ihrem Partner, dass Sie ihm mit „Zuneigung“ begegnen. Gleichzeitig dringen Sie in sein „Territorium“ vor. Zwar respektieren Sie seine Grenze, aber Ihr Oberkörper geht über die Mindestdistanz hinaus. Das zeigt Ihrem Partner, dass Sie keine Angst vor ihm haben, und sichert Ihnen eine beherrschende Rolle.



Wer dominiert? TeilnehmerInnen im Gespräch

Kinästhetische Reize

Unsere Körpersprache kann Ihnen auch dabei helfen, Stress zu verringern. Sie erzeugt „kinästhetische Reize“³⁶, die auf das emotionale Verhalten wirken. Wenn Sie Interesse zeigen, spüren Sie, dass Sie Interesse empfinden. Wenn Sie zeigen, dass Sie sich in der stärkeren Position befinden und nichts zu verbergen oder befürchten haben, fühlen Sie sich stärker (**Anlage 17**).

³⁶ Vgl. „Psychologie und Verhalten“.

Gesprächsführung: Körpersprache und Beziehung

- Halten Sie so viel **Distanz** wie nötig! Schaffen Sie so viel **Nähe** wie möglich (Armlänge)! Auf diese Weise vermeiden Sie Widerstände.
- Halten Sie **Blickkontakt!** Auf diese Weise zeigen Sie Interesse und führen das Gespräch.
- Bleiben Sie in einem flachen **Winkel** (120 Grad)! So vermeiden Sie Widerstände und Konfrontation.
- Bleiben Sie **offen!** Bauen Sie keine Barrieren auf (zum Beispiel verschränkte Arme oder überschlagene Beine)! Die offene Körperhaltung hilft Ihnen, Widerstände zu vermeiden.
- **Wenden Sie sich Ihrem Partner zu!** Die leicht zugeneigte Körperhaltung signalisiert Interesse und hilft Ihnen, die Führung zu behalten.

Das passende Ambiente

Die Rahmenbedingungen

Das Setting

Zu den Bedingungen, die auf die Beziehung zwischen Sender und Empfänger wirken, gehört auch das Ambiente, in dem sie miteinander kommunizieren. Die Fachsprache bezeichnet diese Bedingungen zusammenfassend als „Set“ oder „Setting“.

Zum Setting gehören vor allem der Raum und das Mobiliar:

Schreibtisch

Viele Gespräche führen Sie im Büro. Während Sie miteinander sprechen, bleiben Sie selber hinter dem Schreibtisch sitzen. Der Schreibtisch bildet eine Barriere, die den Abstand zu Ihrem Gegenüber vergrößert und Ihr eigenes Territorium sichert. Außerdem dokumentiert er den Status, den Sie in Ihrer Firma besitzen.



Manchmal eine Barriere: Schreibtisch in einem Büro.

Wenn Sie am Schreibtisch empfangen werden, nehmen Sie diese Signale zur Kenntnis. Der andere hält auf Distanz, hat nicht viel Zeit, befindet sich in der stärkeren Position und will das Gespräch so schnell wie möglich beenden. Aber das sollte Sie nicht irritieren. Sie begrüßen den Partner und warten, bis er Sie bittet, Platz zu nehmen. In der Regel wird er das tun. Andernfalls wäre er dazu gezwungen, zu Ihnen aufzuschauen. Verzichtet er auf die Geste, sind Sie beweglich, sprechen von oben und nutzen die Vorteile, die sich aus Ihrer Stellung ergeben. Wenn Sie Platz nehmen sollen, „nehmen“ Sie Platz und verschieben den Stuhl, so dass Sie im Winkel verhandeln können.



Symmetrie: Besprechung am Schreibtisch

Lange Gespräche mit wichtigen Partnern führen Sie am Besprechungstisch. Dabei stellen Sie sicher, dass Sie im Winkel verhandeln können. Wenn Sie größere Gruppen empfangen, müssen Sie dafür sorgen, dass Sie nicht zwischen Ihren Gesprächspartnern sitzen. Platzieren Sie Ihre Gäste nebeneinander (**Anlage 18**)!

Besprechungstisch

Runde Tische sorgen für eine ausbalancierte Beziehung und erlauben es allen im Winkel zu sprechen.

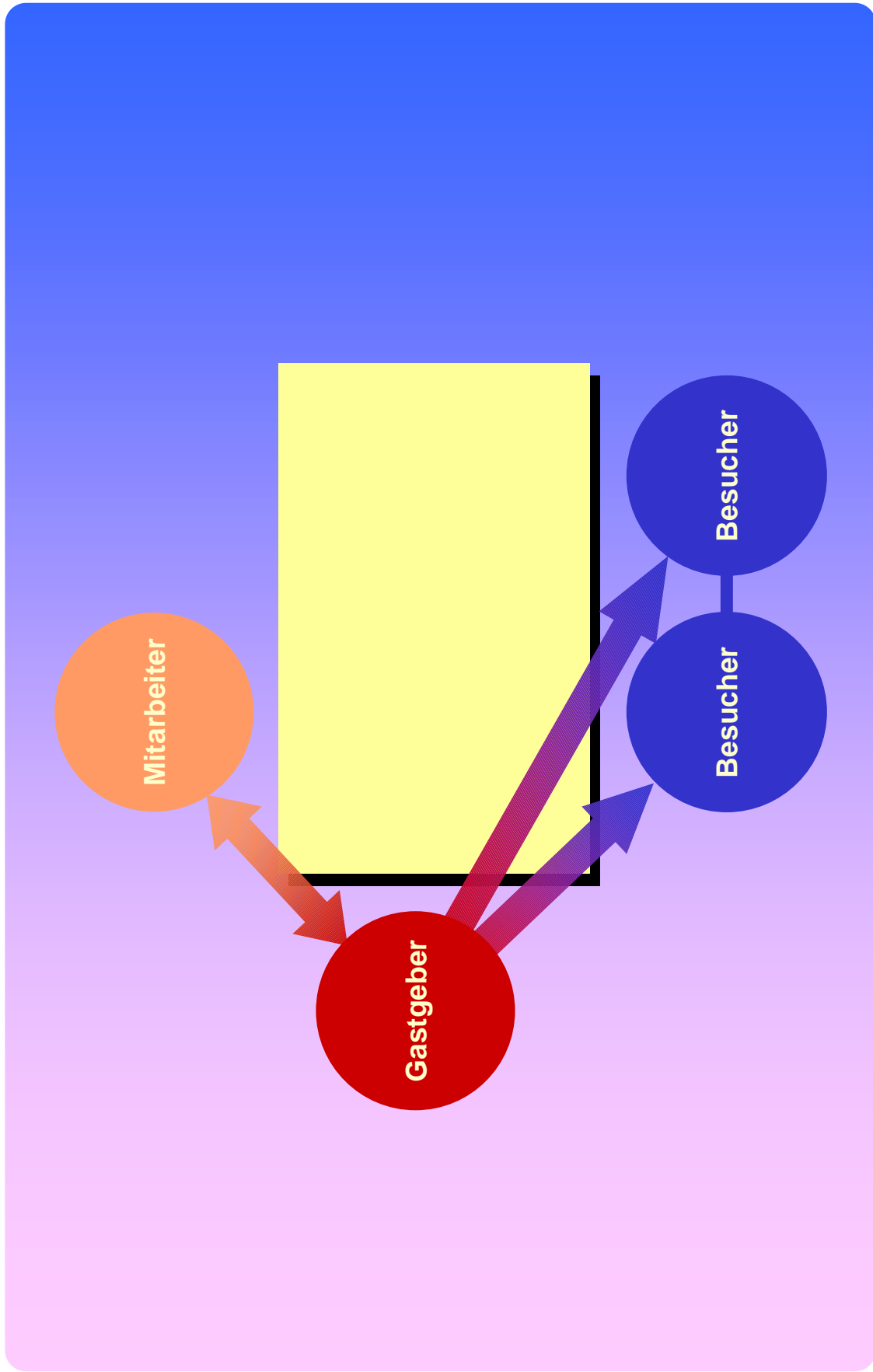
Um eine positive Gesprächsatmosphäre zu schaffen,³⁷ können Sie Ihr Besprechungszimmer entsprechend gestalten. Sie sorgen für Helligkeit – zum Beispiel große, offene Fenster, die sich bei greller Sonne oder diffusem Wetter abdunkeln lassen – oder warme Beleuchtung. Um dem „Wärmebedürfnis“³⁸ Ihrer Besucher entgegen zu kommen, ist das Zimmer in warmen Farben gehalten (s.u.). Pflanzen beleben den Raum und geben ihm eine persönliche Note. Holz wirkt teuer und warm, Stahl oder Plastik sachlich, nüchtern und kühl. Das Design Ihrer Möbel verkörpert die „Philosophie“ Ihrer Behörde. Das Spektrum reicht von „konservativ“ und „gediegen“ bis „innovativ“ oder „funktionell“.

Besprechungszimmer

³⁷ Vgl. „Psychologie und Verhalten“.

³⁸ Wenn wir der Marktforschung folgen, zeichnet sich die moderne Gesellschaft durch bestimmte Bedürfnisse aus. Die meisten Menschen legen sich nicht gerne fest. Moderne Verbraucher sind „bindungskritisch“. Sie lassen sich ungern auf bestimmte Kontakte oder Produkte beschränken. Wo stabile Beziehungen fehlen, leben die Menschen in einer „kalten“ Welt. Wie Befragungen zeigen, fühlen sich viele allein. Dieses Gefühl lässt ein zweites Bedürfnis entstehen – das sogenannte „Wärmebedürfnis“. Viele Kunden legen erhöhten Wert auf persönlichen Service, aufmerksame Verkäufer und freundliche Menschen; die auf ihre Interessen eingehen können. Zum Wärmebedürfnis tritt als dritte Bedingung die hohe „Erlebnisorientierung“ heutiger Menschen. Sie suchen nach einer Gelegenheit, die Monotonie ihres Alltags zu überwinden und etwas „Anderes“ zu entdecken, Situationen, die ihnen Gelegenheit bieten sich selber neu zu erfahren, Begegnungen, die ihr Bewusstsein erweitern und Erfahrungen, die ihren Handlungsspielraum erweitern. Unsere Kunden schätzen es, wenn ein Gespräch zum Erlebnis wird. Diese Befunde lassen sich auch auf Gesprächssituationen in unserem Arbeitsgebiet übertragen.

Gesprächsführung: Sitzordnung



Oft haben Ihre Besucher längere Wege zurückgelegt. Sie sorgen für eine positive Beziehung, indem Sie Kaffee oder Tee, Kaltgetränke und Wasser, Kekse und kleinere Speisen servieren.

Speisen und Getränke

Die Requisiten, die Sie im Laufe des Gesprächs verwenden, wirken auf seine „Chemie“. Geräte wie Notebook, Overhead-Projektor oder Videobeamer erlauben die Darstellung wichtiger Sachverhalte – kommen also dem Sachverhalt entgegen – und lassen Kompetenz erkennen (Personenwohl). Sie erleichtern das Verständnis, verkürzen die Besprechung und kommen der Erlebnisorientierung Ihrer Partner entgegen. Ähnlich wirken das Schreibpapier und die Stifte oder die Namensschilder, die Sie vor der Besprechung verteilen.

Requisiten



Professionell: Konferenzraum in der Fachhochschule

Kleidung und Kommunikation

Große Bedeutung besitzt auch die Kleidung, in der Sie sich Ihren Partnern zeigen. Um die „Sprache“ der Kleider zu deuten, verwenden wir das semiotische Verfahren. Dieses Verfahren stammt von C.W. Morris, einem Schüler G.H. Meads. In den Dreißigerjahren entwickelte Morris eine Methode, mit der wir auch nonverbale Signale interpretieren können. Das Lexikon definiert die Semiotik – von griechisch „sema“, „bezeichnen“, „bedeuten“, und „semaion“, „Zeichen“ – als die „Lehre von den Zeichen und ihrer Bedeutung“. Analoge und digitale Zeichen lassen sich prinzipiell unter drei Aspekten betrachten, die wir heute als „semiotisches Dreieck“ bezeichnen. Die „Syntax“³⁹ beschreibt die „Grammatik“, das heißt die Struktur der Zeichen, aus denen die Botschaft besteht. Die „Semantik“ analysiert die Bedeutungsmuster, die mit ihnen verbunden sind. Sie fragt nach dem Inhalt, den der Betrachter mit ihnen assoziiert. Die „pragmatische“ Perspektive⁴⁰ richtet sich auf den Kontext, in dem die Botschaft erfolgt.

Semiotik

³⁹ von griechisch „syntithesthai“, zusammenstellen“, „Syntagma“ oder „Syntaxis“, „Anordnung“, „Zusammenstellung“.

⁴⁰ von griechisch „pragma“, „Tat“, „Handlung“, „Sache“.



Wer führt das Gespräch?

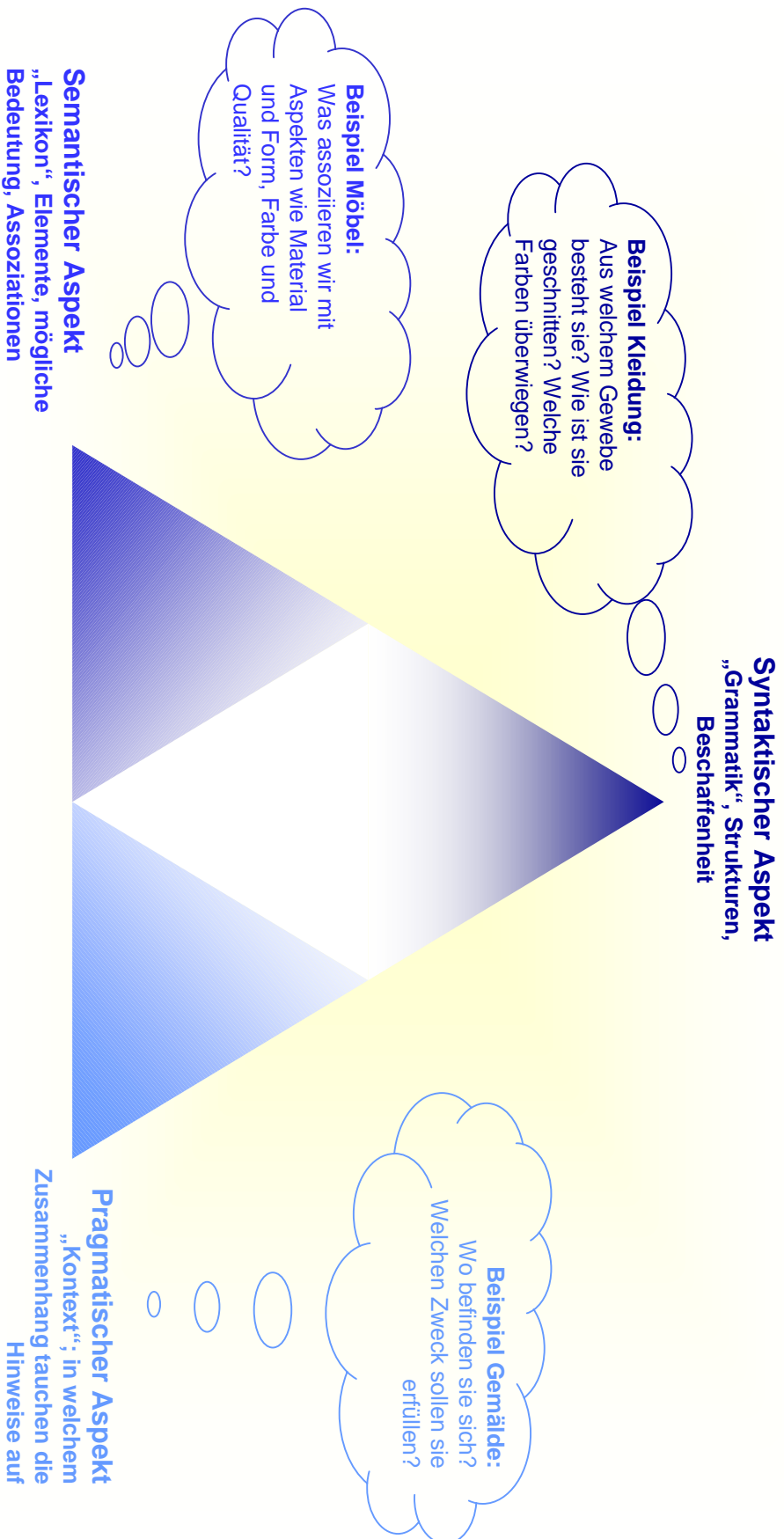
Beispiel Garten

Die Mitteilung „Ich gehe in den Garten“ besteht aus digitalen beziehungsweise verbalen Zeichen. Syntaktisch gesehen besteht sie aus einem einfachen Hauptsatz. Dieser setzt sich aus einem Subjekt, einer Satzaussage (Prädikat) und einer adverbialen Bestimmung zusammen. Aus semantischer Sicht kann „Garten“ Gemüsegarten, Blumengarten, Vorgarten, Obstgarten, Wiese oder auch Park bedeuten. Die jüdische Literatur der Antike verwandte ihn als Metapher für die „Geliebte“. Um den Satz zu verstehen, brauchen wir die pragmatische Perspektive. Der Sprecher ist in einem Nichtraucher-Haushalt zu Besuch und möchte eine Zigarette rauchen. Deshalb geht er auf die Terrasse, wo sich ein Aschenbecher befindet.

- Kleidung Mit Hilfe dieses Verfahrens können wir auch nonverbale Zeichen analysieren. Bei der Kleidung orientieren wir uns an folgenden Fragen:
- Syntax Syntaktischer Aspekt: Wir achten auf Farbe und Typ, Gewebe und Schnitt der Kleidung.
- Semantik Semantischer Aspekt: Um die Bedeutung dieser Bestandteile zu erfassen, sammeln wir Assoziationen, die mit ihnen verbunden sind. Je größer die Gruppe, desto signifikanter ist das Ergebnis.
- Kontext Pragmatischer Aspekt: Wir klären, was der Träger mit seiner Kleidung bezweckt. Bei welcher Gelegenheit will er sie tragen?
- Fazit Diese Informationen ergeben wahrscheinlich kein umfassendes Bild. Doch wir erfahren einiges über den Träger, seine soziale Herkunft, seine Interessen und die Personen, mit denen er in seiner Freizeit verkehrt (**Anlage 19**).

Die semiotische Analyse wirkt auf den ersten Blick kompliziert. Niemand macht sich die Mühe, Kleider und andere Accessoires methodisch zu analysieren. Doch wenn wir ihnen im Alltag begegnen, gehen wir ähnlich vor. Dabei nehmen wir viele Signale zur Kenntnis ohne uns diesen Prozess bewusst zu machen. Von den Informationen, die uns die Kleidung vermittelt, hängt unsere Einstellung, das heißt, die Beziehung zu ihrem Träger ab.

Kommunikation: Semiotisches Dreieck





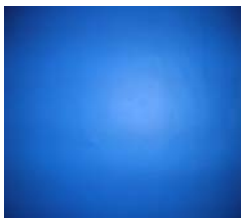
Korrekt gekleidet: Bei einer Konferenz



Signalfarbe Rot



Sonnenflecken: Wärme in einer „kühlen“ Umgebung



Kühl: Decke in blauem Dekor

Die Botschaft der Farben

Nicht nur wenn wir die Kleidung oder das Setting betrachten, spielen die Farben eine wichtige Rolle. Marketing-Experten und Werbefachleute wissen, dass sie bei der Vermarktung ihrer Produkte vor allem die Farben im Auge behalten müssen (**Anlage 20**).

Die Psychologie der Farben ist auch heute noch sehr umstritten. Zwar wissen wir, dass die Farben auf unsere Psyche wirken, aber wir können nur selten exakt beschreiben, wie Menschen auf bestimmte Farben reagieren. Allerdings lassen die Forschungsergebnisse grobe Vermutungen zu. Empirisch lässt sich beispielsweise zeigen, dass Rot eine Schockfarbe ist, die unsere Aufmerksamkeit erregt. Wir wissen, dass schreiende Farben (vor allem Zinnober) und scharfe Kontraste Nervosität oder „Aggressionen“ hervorrufen. Ähnlich wirken Farben, die sich „beißen“, weil sie sich nicht miteinander „vertragen“. Farbdissonanzen rufen Abwehrimpulse hervor.

Wie wir den Untersuchungen W. Frielings entnehmen können, assoziiert der Betrachter viele Rot-Gelb-Verbindungen mit Qualitäten wie Wärme und Licht. Da wir das Licht und die Wärme als etwas Positives empfinden, verwendet die Werbung häufig Orange, Gelb oder Rot. Ähnlich verhält es sich bei den braunen (bräunlichen) Farben die ebenfalls Rotanteile enthalten, Verbindungen von Grün mit Braun und Mischungen von Blau mit Rot.

Blautöne empfinden wir als „kühl“, „erfrischend“ oder „tief“. Sie erinnern an Wasser und Kälte, aber auch an frische Luft. Sie wirken weniger erregend und appellieren in erster Linie an den Verstand.

Kommunikation: Farben

- **Rot ist eine Schockfarbe, die unsere Aufmerksamkeit erregt.**
- **Ähnlich wirken Farben, die sich „beißen“, weil sie sich nicht miteinander „vertragen“. Farbdissonanzen rufen Abwehrimpulse hervor.**
- **Rot-Gelb-Verbindungen werden mit Wärme und Licht assoziiert.**
- **Da wir das Licht und die Wärme als etwas Positives empfinden, verwendet die Werbung oft Farben wie Gelb, Orange oder Rot. Ähnlich verhält es sich bei den braunen (bräunlichen) Farben (die ebenfalls Rotanteile enthalten), Verbindungen von Grün mit Braun und Mischungen von Blau mit Rot.**
- **Blautöne wirken weniger erregend und appellieren daher eher an den Verstand. Sie erinnern an Wasser und Kälte aber auch an den Himmel und frische Luft.**
- **Ähnlich verhält es sich mit grünen Farben. Sie erinnern an lebende Pflanzen und üppige Vegetation. Grün gilt als Farbe des Lebens und stimuliert die Phantasie.**
- **Problematisch sind Verbindungen von Gelb und Grün.**
- **Viele Betrachter assoziieren sie mit dem „sauren“ Geschmack der Zitrone, dem „Gestank“ von Schwefel, mit „Galle“ oder mit „Gift“. Aus diesem Grund rufen sie häufig negative Reaktionen hervor.**
- **Grau empfinden wir als neutral.**
- **Gedämpfte Farben wirken unaufdringlich, grelle Farben aggressiv.**

Ähnlich verhält es sich mit den grünen Farben, die nach W. Frieling die Phantasie des Betrachters stimulieren.

Grüntöne



Lebendig: Pflanze im Licht



Keine Farbe: Schwarz

Als besonders problematisch bezeichnen die Farbpsychologen Verbindungen von Gelb und Grün. Viele Betrachter assoziieren sie mit dem „sauren“ Geschmack der Zitrone, dem „Gestank“ von Schwefel, mit „Galle“ und „Gift“. Aus diesem Grund rufen sie häufig negative Reaktionen hervor.

Weiß gehört zu den „grellen“ Tönen. Schwarz wirkt verschlossen aber auch feierlich, Grau empfinden wir als neutral. Gedämpfte Farben wirken unaufdringlich und bescheiden, grelle Farben aggressiv.

Wie kleiden Sie sich angemessen?

Kleidung schafft Nähe (wenn wir uns ähnlich kleiden wie unsere Gesprächspartner), sorgt aber auch für Distanz (wenn unsere Kleidung einer unpersönlichen Norm entspricht).

- Kleider dokumentieren unsere Position (die soziale Stellung).
- Sie wirken als Statussymbol („Blue Collars“, „White Collars“).
- Sie zeugen von Erfolg und Kompetenz.
- Kleider sind ein Ausdruck von Respekt.
- Kleider müssen dem Anlass entsprechen.

Bei der Auswahl Ihrer Kleidung spielt Ihr Typ eine wichtige Rolle. Das betrifft sowohl Ihr Aussehen – den Körperbau und die Farbe der Augen, der Haut und der Haare – als auch Ihr Verhalten (z.B. die Körpersprache).



Problematisch: Grün und Gelb

Aufgaben und Referate

- Sie werden zu einem Mitarbeitergespräch gebeten. Der Vorgesetzte empfängt Sie an seinem Schreibtisch. Wie verhalten Sie sich? (Rollenspiel)
- Um über Ihre Aufstiegschancen zu sprechen, haben Sie Ihren Vorgesetzten um ein Gespräch gebeten. Dieser bittet Sie am Besprechungstisch Platz zu nehmen. Wie verhalten Sie sich ? (Rollenspiel)
- Sie haben Ihren Dozenten um ein Gespräch gebeten, in dem es um seine Vorlesung und Ihre Prüfung geht. Sie kommen zu zweit zu dieser Besprechung. Wie verhalten Sie sich ? (Rollenspiel)
- Sie gestalten ein Besprechungszimmer. Wie gehen Sie vor ? (Gruppenarbeit)
- Sie bereiten eine Besprechung vor ? (Gruppenarbeit)
- Sie analysieren Werbematerial ? (Gruppenarbeit)
- Corporate Identity und Corporate Design (E. Stammbach 1997).
- Etikette und Kleiderordnung in der Verwaltung/ Bundespolizei.

Kommunikation und Gesprächsführung

Es kommt darauf an was Sie sagen

Um was es geht

Gespräche gehören in Ihrem Berufsfeld zum täglichen Brot. Ob Sie in leitender Stellung oder als MitarbeiterIn tätig sind, ob Sie Klienten betreuen oder Büroarbeit leisten – Sie müssen mit anderen sprechen. Da sind die Besucher, die Sie um Formulare bitten oder die Menschen, die Ihre Hilfe brauchen, da sind die Bürger, die Sie befragen, oder der Anrufer, der eine Auskunft verlangt. Sie sind als BeraterIn tätig und müssen Verhandlungen führen, Sie nehmen Beschwerden entgegen und müssen Konflikte lösen, Sie geben Informationen weiter und müssen Kunden gewinnen. Ob Sie beraten oder verkaufen, ob am Telefon oder im direkten Kontakt – Sie sind im Gespräch.



Gesprächseröffnung: Konferenzraum in der Fachhochschule

Was müssen Sie leisten?

Bei diesen Gesprächen müssen Sie wissen, wie Sie sich richtig verhalten. Finden Sie immer die passenden Worte? Haben Sie immer ein offenes Ohr? Kennen Sie immer die richtige Antwort? Und kommen Sie immer bei anderen an?

Was müssen Sie können?

Bei fast allen Gesprächen tauchen ähnliche Fragen auf. Wie werden Sie anderen Menschen gerecht, ohne dabei sich selbst zu vergessen? Besitzen Sie die nötige Geduld, um zuzuhören? Wie übernehmen und behalten Sie die Führung? Wie bringen sie die entscheidenden Fragen auf den Tisch und die richtigen Argumente auf den Punkt?

Um all diese Fragen geht es im folgenden Abschnitt.

Gespräche und ihre Struktur

Eröffnung und Kontaktphase

Gespräche folgen einer bestimmten Logik und weisen fast immer dieselben Strukturen auf. Sie beginnen mit der Gesprächseröffnung (Begrüßung, Vorstellung). Der Gesprächseröffnung folgt die sogenannte Kontaktphase. Bevor wir auf unser Thema zu sprechen kommen, versuchen

wir eine positive Beziehung zu unserem Partner aufzubauen. Dabei orientieren wir uns an Berührungspunkten⁴¹, die uns miteinander verbinden.

Der Kontaktpphase folgt die sogenannte Bedarfsermittlung. Diese Phase hat mit bereits dem Thema unseres Gesprächs zu tun. Mit Blick auf die Fragen, die uns zusammenführen, versuchen wir, unsere wechselseitigen Interessen auszuloten (Fragen wie „Was halten Sie von unserem Thema?“ „Was wollen Sie erreichen?“) Dabei hören wir aktiv zu.

Interessen ausloten
und Optionen
entwickeln

Wenn wir die dritte Phase abgeschlossen haben, können wir Vorschläge (Meinungen, Angebote) machen. Dabei bringen wir Argumente ins Spiel. Um unseren Partner für uns zu gewinnen, sollten sich unsere Argumente an den Interessen orientieren, die wir ermittelt haben.

Vorschläge und
Angebote

Nur in den seltensten Fällen nehmen die anderen unsere Vorschläge ohne weiteres an. Das gilt besonders für Konfliktgespräche. Dem Vorschlag folgt daher meistens die sogenannte Einwandbehandlung. Unsere Partner bringen ihre Bedenken vor. Wer Einwände äußert, bringt Appelle zum Ausdruck. Er kann uns nicht zustimmen, weil ihm etwas im Wege steht. Im Prinzip ist er jedoch bereit, dem Vorschlag zu folgen – vorausgesetzt, dass es im Laufe des Gesprächs gelingt, das Hindernis aus dem Weg zu räumen.

Einwandbehandlung

Um die Einwände zu verstehen, hören wir aktiv zu.⁴² Dabei konzentrieren wir uns auf unser Appellohr. Je mehr wir über die Anliegen unseres Partners wissen, desto leichter können wir neue Optionen entwickeln, die in beiderseitigem Interesse liegen.

Mit dem Appellohr
hören

Sind diese Optionen gründlich besprochen, erzielen wir einen Abschluss – eine Vereinbarung, die den Interessen beider Seiten entspricht. Dem Abschluss folgt der Gesprächsabschluss. Die Partner bedanken sich für das Gespräch und verabschieden sich voneinander (**Anlage 21**).

Abschluss

Fragen und Führen

Um Gespräche zu führen, müssen wir fragen können. Wer fragt, übernimmt die Initiative. Mit unseren Fragen lenken wir das Gespräch. Aber wir machen auch deutlich,

Fragen und ihre
Funktion

- dass wir unseren Partner ernst nehmen,
- Interesse an ihm haben und
- auf ihn eingehen wollen.

Wenn wir fragen erhalten wir Informationen. Diese Informationen helfen uns, unseren Partner mit seinen Interessen kennen zu lernen. Allerdings müssen wir richtig fragen.

Wir können verschiedene Formen des Fragens unterscheiden:

Formen des Fragens

Offene Fragen lassen viele verschiedene Antworten zu. Weil sie immer mit einem W beginnen, bezeichnen wir sie auch als W-Fragen. Beispiele: Was haben Sie gestern getan? Wer hat Sie heute geweckt? Wo haben Sie Ihre Unterlagen? Wann haben Sie das letzte Mal geschlafen? Wie gefällt Ihnen dieser Raum? Weshalb besuchen Sie diesen Kurs? Wozu brauchen Sie dieses Buch?

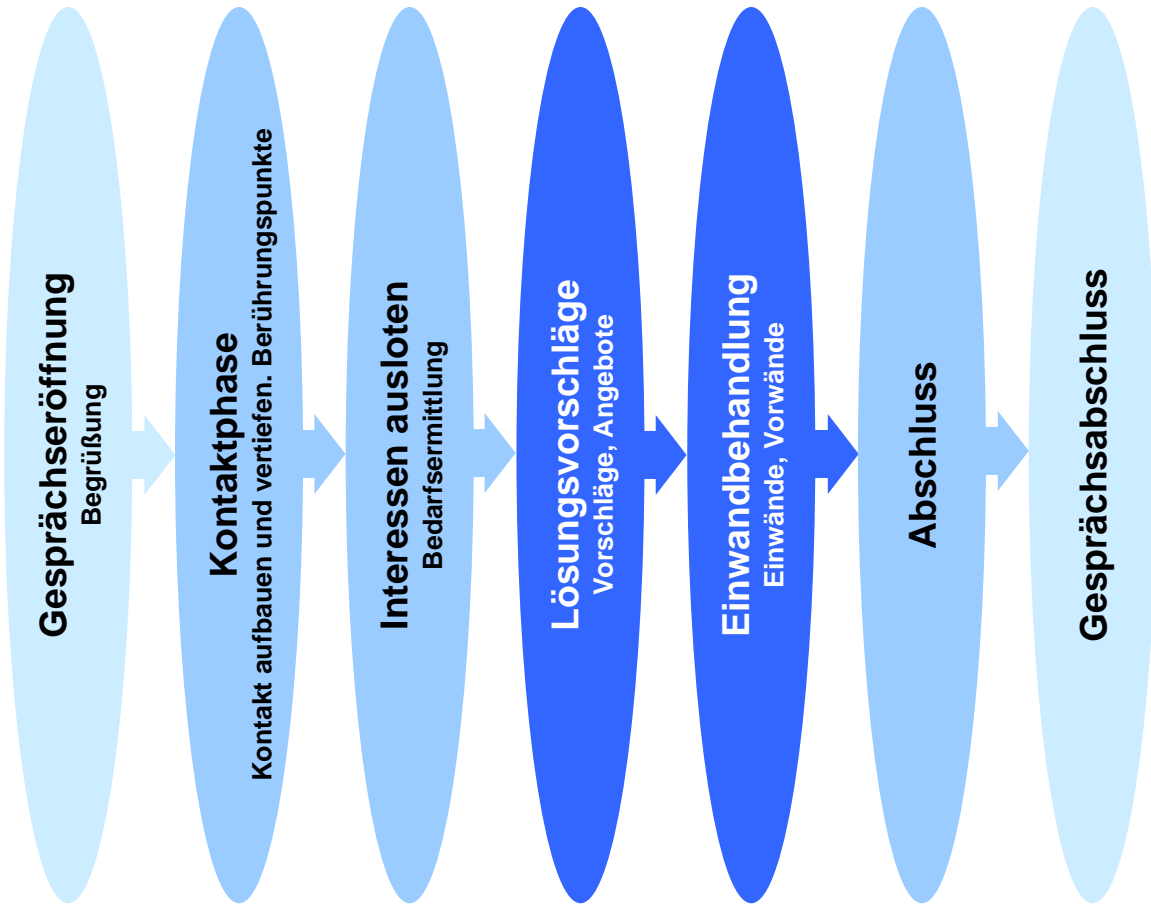
Offene Fragen

W- Fragen

⁴¹ Vgl. Seite 13.

⁴² Vgl. Anlage 23 - 26.

Gesprächsführung: Phasen



Vorsicht bei Warum-Fragen! Sie drängen den anderen häufig in eine Verteidigungshaltung. Wer sich rechtfertigen muss geht auf Abwehr. Warum-Fragen bauen Blockaden auf, die eine positive Beziehung verhindern können.

Eine besondere Form der offenen Frage ist die Verständnisfrage. Wir versuchen genau zu verstehen, was unsere Partner mit ihren Aussagen meinen.

Verständnisfragen

Während die Verständnisfragen der Verständigung dienen, können die weiterführenden Fragen dem Gespräch eine neue Richtung geben.

Weiterführende Fragen

Geschlossene Fragen lassen unserem Partner nur zwei Auswahlmöglichkeiten: Ja oder Nein. Sie beginnen mit einem Tätigkeitswort (Verb oder Hilfsverb). Beispiele: Sie glauben also, dass ...? Sie wollen also, dass ...? Sie sind also auch der Meinung, dass ...? Vorteile: Die Antwort schafft Klarheit – wir erfahren, wo unser Partner steht. Nachteile: Geschlossene Fragen engen den Partner ein. Das kann zu Abwehrreaktionen führen. Das Gespräch wird zum Interview oder Verhör.

Geschlossene Fragen

Zu den geschlossenen Fragen gehören auch die Wiederholungsfragen (Zusammenfassungen, Paraphrasen). Wir fassen in eigenen Worten zusammen, was unser Partner gesagt hat, und überprüfen auf diese Weise, ob wir verstehen, was er uns sagen will. Beispiele: Sie sagen also, dass ...? Sie wollen doch auf Folgendes hinaus: ...? Wenn ich Sie richtig verstehe, meinen Sie ...? Wiederholungsfragen zeigen dem Partner, dass wir ihn verstehen wollen und stellen sicher, dass wir nicht an ihm vorbei reden. Wenn unser Partner unsere Fragen bejaht, legt er sich auf seine Aussage fest.

Wiederholungsfragen

Zu den geschlossenen Fragen können wir auch die sogenannten Alternativfragen zählen. Sie lassen unserem Partner die Wahl zwischen unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten (Multiple Choice). Beispiel: Wollen Sie ins Kino oder ins Theater?

Alternativfragen

Wenn wir unserem Partner eine Suggestivfrage (auch: rhetorische Frage) stellen, wollen wir, dass er uns eine bestimmte Antwort gibt. Suggestivfragen beginnen meistens in folgender Form. Meinen Sie auch ...? (Schwache Form) Meinen Sie nicht auch ... ? (Mittlere Form) Sie sind doch sicher auch der Meinung ... ? (Starke Form). Mit Hilfe solcher Fragen können wir klären, ob und wie weit der Partner mit uns übereinstimmt. Allerdings fühlt er sich dabei manchmal manipuliert.

Rhetorische Fragen

Eine zentrale Rolle spielen in vielen Gesprächen Wiederholungs- oder Verständnisfragen. Sie vergrößern den Kontakt zum Partner und helfen uns ihn zu verstehen. Die weiterführenden Fragen gehen oft an den Interessen unseres Partners vorbei, erzeugen Distanz und rufen Abwehrreaktionen hervor.

Sie müssen auf andere eingehen können

Ob Sie jemanden informieren oder beraten, ob Sie verhandeln, kaufen oder verkaufen, ob Sie Vorträge halten oder Gespräche führen – Sie kommunizieren mit anderen Menschen. Dabei sind Sie wechselweise „Sender“ und „Empfänger“. Die Menschen, mit denen Sie sprechen – Partner, Kunden oder Klienten – haben ihre „Probleme“ und bringen ihre Erfahrungen mit. Ihre Lebensgeschichte unterscheidet sich von den Biographien anderer Menschen. Dieser Geschichte verdanken sie ihren Charakter und ihre Persönlichkeit. Jeder von ihnen befindet sich in einer „anderen“, einzigartigen Lebenssituation. Aus den Bedingungen, die sie be-

Der personale Aspekt

wältigen müssen, ergeben sich ihre Motive, das heißt, die Ziele, die sie erreichen wollen, und die „Beweggründe“, die ihrem Handeln zugrunde liegen.

Interessen	Zum Repertoire des Senders beziehungsweise Empfängers gehören auch die Interessen, die er verfolgt. ⁴³
Wie werden Sie anderen Menschen gerecht?	Um ihr Ziel zu erreichen, versuchen Berater oder Verkäufer, sich auf ihre Gesprächspartner einzustellen. ⁴⁴ Aber wie werden Sie anderen Menschen – Partnern, Mandanten oder Studenten, Kunden oder Klienten – gerecht, ohne dabei sich selbst zu vergessen und Ihr eigenes Ziel zu verfehlen? Sie müssen aktiv zuhören können.

Hilfreiche Haltungen und emotionale Intelligenz

Vorab eine Feststellung, die wir besonders hervorheben möchten. Ob wir Kunden oder Klienten angemessen beraten, hängt nicht primär von unseren Methoden ab. Nach Rogers kommt es vor allem auf unsere Haltung an. Wie stehen wir zu unseren Partnern? Welche Gefühle bringen wir ihnen entgegen? Sind sie uns wichtig? Nehmen wir sie ernst? Was wollen wir erreichen? Rogers beschreibt verschiedene „Haltungen“, die ein professioneller Berater im Umgang mit seinen Klienten benötigt. Im einzelnen unterscheidet er drei „hilfreiche Haltungen“:

Hilfreiche Handlungen	<ul style="list-style-type: none">• „Empathie“ als die Fähigkeit, sich in die Lage des anderen zu versetzen,• „Toleranz“ oder „Offenheit“ als die Bereitschaft, den anderen so zu nehmen, wie er tatsächlich ist,• „Akzeptanz“ als die Bereitschaft, auch die eigenen Gefühle zuzulassen.
-----------------------	---

Nach D. Goleman könnte man diese Haltungen auch als „emotionale Intelligenz“ bezeichnen.

Emotionale Intelligenz	Unter „emotionaler Intelligenz“ versteht der Autor die Fähigkeit eigene „emotionale Impulse zu zügeln, „die inneren Gefühle eines anderen“ nachempfinden zu können, Beziehungen „geschickt zu handhaben“ und – in Anlehnung an Aristoteles – „gegen die rechte Person, im rechten Maß, zur rechten Zeit, für den rechten Zweck und auf rechte Weise zornig zu sein.“ ⁴⁵ Wie Sie der Definition entnehmen können, umfasst sie alle drei Haltungen, die wir oben beschrieben haben. Wie sie sich auswirkt, beschreibt D. Goleman in der Einleitung zu seinem Buch:
------------------------	---

Emotionale Intelligenz im Omnibus

„Es war ein unerträglich heißer Augustnachmittag in New York, es herrschte jene schweißtreibende Wetterlage, die den Menschen Unbehagen bereitet und sie reizbar macht. Auf dem Rückweg ins Hospital stieg ich in der Madison Avenue in einen Bus, dessen Fahrer mich verblüffte. Es war ein Schwarzer in mittlerem Alter, der ein strahlendes Lächeln zeigte und mir beim Einsteigen ein freundliches ‚Hey, wie geht’s?‘ entgegenrief, ein Gruß, den er jedem neuen Fahrgast entbot, der während der Fahrt durch den dichten Innenstadtverkehr einstieg. Alle waren genauso verblüfft wie ich, und in der vorherrschenden mürrischen Stimmung gefangen, gab kaum einer den Gruß zurück.

Doch während der Bus sich durch die Straßen vorwärts schob, vollzog sich eine allmähliche, ganz wundersame Verwandlung. Der Fahrer lieferte uns einen ständigen Monolog, einen anregenden Kommentar zu dem Geschehen, das an uns vorüberglitt: In dem Geschäft da kauft man ungeheurer günstig, in diesem Museum ist eine wundervolle Ausstellung zu sehen, haben Sie schon von dem neu-

⁴³ Vgl. Seite 13.

⁴⁴ Vgl. Seite 27.

⁴⁵ Vgl. D. Goleman 1999, Seite 13.

en Film gehört, der in dem Kino da drüben gerade angelaufen ist? Die vielfältigen Möglichkeiten, die eine Großstadt bietet, entzückten ihn, und das war ansteckend. Als es ans Aussteigen ging, hatten alle die mürrische Schale, mit der sie eingestiegen waren, abgeworfen, und wenn der Fahrer ihnen ‚Bye-bye, viel Spaß heute!‘ zurief, lächelten sie zurück.“

Das Beispiel macht deutlich, dass gute Laune und Optimismus, echtes Interesse und Freundlichkeit ansteckend wirken.⁴⁶ Um andere zu gewinnen, müssen wir positiv auftreten können.

Allerdings orientieren sich Rogers und Goleman am Kontext der Therapie. Wenn wir ihre Gedanken in unser Berufsfeld übertragen wollen, können wir die „hilfreichen Haltungen“ zusammenfassend als „Interesse an der Person des anderen“ definieren.

Rogers betrachtet die hilfreichen Haltungen als ein Ergebnis geistiger Reife. Leider verschweigt er, wie man diese erlangen kann. Um sie trainieren zu können, orientieren wir uns am ABC-Modell nach A. Ellis.⁴⁷

Verfügen wir über das nötige Interesse, bietet eine Methode wie das Aktive Zuhören viele Möglichkeiten.

Was verstehen wir unter Aktiv Zuhören?

Das Aktive Zuhören ist eine Methode, mit der Sie sich auf Ihre Partner einstellen können, ohne sich selbst aus dem Auge zu verlieren.

Wie viele Methoden stammt auch dieses Verfahren aus dem Bereich der klinischen Psychologie.

Als seinen „Erfinder“ kann man Carl Rogers betrachten, den Begründer der „Klientenzentrierten Beratung“ beziehungsweise „Gesprächstherapie“.

Wer „aktiv“ zuhört, wirkt auf den Verlauf des Kommunikationsprozesses ein. Aktiv zuzuhören bedeutet, einem Gesprächspartner (Kunden oder Klienten) Fragen zu stellen. „Wer fragt, der führt“. Diese Regel ist uns bereits vertraut. Wer Fragen stellt, gibt Themen vor. Der Partner sieht sich genötigt eine Antwort zu geben, die mit dem Thema der Frage zusammenhängt. Beim Aktiven Zuhören besteht jedoch eine andere Situation. Das Thema der Frage ergibt sich – wenigstens teilweise – aus der Antwort, die der Fragesteller erhalten hat. Der Fragende lässt sich führen und führt das Gespräch.

Aktiv Zuhören: Wie gehen wir vor?

Wenn wir aktiv zuhören, wenden wir drei verschiedene Formen des Fragens an (**Anlage 22**).

- Wiederholungsfragen,
- Verständnisfragen und
- weiterführende Fragen.

Diese Fragen erfüllen unterschiedliche Funktionen und folgen einer spezifischen Logik.



Carl Rogers

Definition

Aktiv Zuhören

Fragen, führen und führen lassen

Fragen

⁴⁶ S. „Psychologie und Verhalten“.

⁴⁷ Vgl. „Motivation und Verhalten“.

Aktiv zuhören: Überblick

Aktiv zuhören heißt richtig fragen. Wir unterscheiden verschiedene Formen:

Wiederholungsfragen
Verständnisfragen
Weiterführende Fragen
(Gezielte Informationsfragen).

Welche Fragen wir stellen, hängt vom Gesprächsverlauf ab. Die weiterführenden Fragen leiten Gespräche ein. Wiederholungs- und Verständnisfragen stellen sicher, dass wir unsere Partner richtig verstehen. Erst wenn uns der Partner bestätigt, dass wir ihn richtig verstanden haben, können wir weiterführende Fragen stellen.

Wir beginnen mit einer Eröffnungsfrage, die in der Regel zum Typus der weiterführenden Fragen gehört (s.u.). Von unserem Partner erhalten wir eine Antwort (**Anlage 23**). Diese Antwort fassen wir zusammen. Allerdings wiederholen wir dabei nicht Wort für Wort, was der Partner gesagt hat, sondern rekapitulieren in eigenen Worten, was wir verstanden haben. Dabei können wir uns auf verschiedene Aspekte oder „Ohren“ konzentrieren – zum Beispiel das „Personenohr“ oder das „Appellohr“.⁴⁸ Insofern bringt unsere Formulierung eine Deutung ins Spiel. Sie hebt bestimmte Implikationen⁴⁹ besonders hervor.

Eröffnungsfrage

Wiederholungsfrage

Gestatten Sie mir ein Beispiel aus meinem Arbeitsbereich! Eine Studentin weigert sich, an einer Übung teilzunehmen. Es handelt sich um ein Rollenspiel. Ich frage nach ihren Gründen. Sie erklärt: „Ich kann das nicht. Die anderen werden über mich lachen.“ Ich wiederhole: „Und Sie wollen nicht, dass man über Sie lacht“ (Appellohr) oder „Ihre Kommilitonen machen sie nervös“ (Personenohr, Beziehungsohr).

Beispiel Rollenspiel

Die Wiederholung bringt unser Interesse zum Ausdruck. Wir zeigen dem Partner, dass wir seine Empfindungen oder Gedanken – in diesem Fall seine Bedenken – wichtig finden. Der andere kann davon ausgehen, dass wir ihn richtig verstehen wollen. Außerdem hat er die Möglichkeit unsere Wiederholung zu korrigieren oder auch zu ergänzen.

Der Partner kann die Wiederholung korrigieren.

Von dieser Möglichkeit macht auch die Studentin Gebrauch. Sie erklärt: „Gut, ich will mich nicht lächerlich machen. Aber das heißt nicht, dass ich Angst vor den anderen habe.“ Diese Korrektur wiederholen wir wieder in eigenen Worten: „Gut – die anderen sind okay. Aber Sie wollen, dass man Sie ernst nimmt.“

Beispiel Rollenspiel

Diesmal bestätigt die Teilnehmerin, dass ich sie richtig verstanden habe. Sie sagt „Ja“, „Genau“ oder „Richtig“. Ihre Bestätigung verändert die Gesprächsdynamik. Zwar weigert sie sich, am Rollenspiel teilzunehmen, aber sie stimmt mir zu. In einem Punkt sind wir uns einig. Sie will sich nicht lächerlich machen. Ich kann eine weitere Wiederholungsfrage hinzufügen: „Sie würden mitspielen, wenn Sie sich dabei nicht lächerlich machen.“

Die Studentin bejaht meine Frage. Prinzipiell würde sie mitspielen. Aber ich muss verhindern, dass sie sich lächerlich macht.

Sind wir uns einig, können wir weiterfragen. Dabei wechseln wir die Frageform. Wir stellen eine Verständnisfrage (**Anlage 24**). Diese orientiert sich an einem „Stichwort“ – das in der Antwort unseres Partners enthalten ist. Bei „Stichwörtern“ oder „Schlüsselbegriffen“ kann es sich um verschiedene Wortarten handeln. Je nach Wortart stellen wir unterschiedliche Fragen. Manchmal fragen wir auch nach Teilaussagen – zum Beispiel „Sie fürchten, Sie könnten sich lächerlich machen. Was meinen Sie damit?“ Alle Verständnisfragen dienen demselben Zweck. Wir wollen uns vorstellen können, was unser Stichwort bedeutet.

Verständnisfragen

In unserem Beispiel geht es um die Stichworte „lächerlich“ oder „lächerlich machen“. Ich frage: „Was meinen Sie mit ‚lächerlich‘?“

Beispiel Rollenspiel

Diesmal gibt mir die Teilnehmerin eine gewundene Antwort: „Bei Ihrer Übung geht es um ein Thema, über das wir bisher nur kurz gesprochen haben. Ich wüsste nicht, was ich sagen sollte“. Ich fasse zusammen. „Sie fürchten also, dass Sie nicht genug wissen, um etwas sagen zu können“. Wenn die Teilnehmerin zustimmt, lasse ich eine weitere Wiederholungsfrage folgen, zum Beispiel: „Sie wollen etwas sagen, das sich in fachlicher Hinsicht vertreten lässt“ (Appellohr), „Sie möchten sich vorbereiten“ oder „Sie brauchen zusätzliche Informationen“ (Appellohr).

⁴⁸ Vgl. Anlage 15 - 16.

⁴⁹ Von lateinisch „implicere“, „einfalten“. Es handelt sich um „verdeckte“ Aussagen, die in der Antwort unseres Partners enthalten sind.

Aktiv zuhören: Wiederholungsfragen

- A:** fragt
B: antwortet
A: wiederholt (in eigenen Worten)
B: korrigiert
A: wiederholt (wie oben)
B: bestätigt
A: fragt weiter (z.B. Verständnisfragen)
B: antwortet
A: wiederholt usw.

Vorteile: Wir reden nicht aneinander vorbei. Wir erhalten regelmäßig eine Bestätigung (Ja).
Wir legen gemeinsam bestimmte Sachverhalte fest.
Wir führen das Gespräch (Wiederholung in eigenen Worten).

Aktiv zuhören: Verständnisfragen

Jede Aussage liefert uns **Stichworte**, die uns besonders **interessieren** (Schlüsselbegriffe, Berührungspunkte). Diese Stichworte lassen sich verschiedenen Wortarten zuordnen. Je nach Wortart stellen wir unterschiedliche Verständnisfragen.

Stichwort - Wortart	Art der Verständnisfrage
Haupt- und Eigenschaftswörter	„Wer ist das?“ „Was ist das?“ „Was heißt das?“ „Was meinen Sie damit?“
Tätigkeitswörter	„Wie geht das?“ „Wie machen Sie das?“
Vergleichswörter wie „schöner“, „besser“	„Besser als wer“ oder „was?“ „Wie viel schöner?“
Zwangswörter wie „müssen“, „nicht dürfen“. Zum Beispiel: „Ich muss gehen.“ „Ich darf den Zug nicht verpassen.“	„Was geschieht, wenn Sie nicht gehen?“ „Was passiert, wenn Sie ihn doch verpassen?“
Allwörter wie „jeder“, „niemand“, „alle“, „immer“	„Gibt es Ausnahmen?“

Vorteile: Wir zeigen Interesse und erhalten Gelegenheit, unseren Partner mit seinen Interessen besser kennen zu lernen.



Objektivieren: Akteneinsicht

Bestätigt die Studentin meine Wiederholung, formuliere ich eine neue Verständnisfrage: „Was wissen Sie nicht?“ „Was müssen Sie wissen?“ oder „Was brauchen Sie, um sich vorbereiten zu können?“ Erhalte ich eine konkrete Antwort, fasse ich diese erneut zusammen. Diesmal enthält die Zusammenfassung einen Vorschlag, der den Appellen meiner Partnerin gerecht werden soll: „Sie möchten, dass wir die wichtigsten Punkte noch einmal durchgehen“, „Sie benötigen eine Hilfestellung“ oder „Sie brauchen Vorbereitungszeit“.

Verständnisfragen zeigen, dass wir Interesse haben

Auch die Verständnisfragen zeigen unserem Partner, dass er uns wichtig ist. Sie dokumentieren, dass wir ihn besser verstehen möchten.

Darüber hinaus erfüllen Verständnisfragen einen weiteren wichtigen Zweck. Je mehr wir über den Partner wissen, desto besser können wir auf ihn eingehen. Während wir seine Bedürfnisse kennen lernen, steht unser eigenes Ziel außer Frage.

Weiterführende Fragen

Natürlich können wir den Verständnisfragen auch eine weiterführende Frage folgen lassen zum Beispiel: „Weshalb haben Sie sich noch nicht vorbereitet?“ oder „Wann wollen Sie sich mit dem Thema befassen?“ Aber mit solchen Fragen setzen wir oft die Beziehung zu unserem Partner aufs Spiel (**Anlage 25**).

Beispiel Rollenspiel

In unserem Beispiel hat die Teilnehmerin festgestellt, dass sie fachliche Informationen benötigt. Ich fasse zusammen: „Sie sind also mit dem Thema noch nicht vertraut.“ (Sachuhr, Personenohr). Die Teilnehmerin stimmt zu. Ich frage: „Was wissen Sie denn bisher?“ Erhalte ich eine konkrete Antwort, fasse ich diese erneut zusammen (Wiederholungsfrage), stelle, wenn nötig, Verständnisfragen und schlage dann vor, die Rolle mit einem Kommilitonen zu teilen.

Weiterführende Fragen leiten zu neuen Themen über. Sie orientieren sich nicht an den Antworten unseres Partners sondern an unseren eigenen Interessen. Deshalb stellen wir diese Fragen so weit wie möglich zurück. Wir gehen zu neuen Themen über, wenn wir verstanden haben, was unser Gegenüber will.

Alle Fragen dienen der Suche nach einer Lösung, die in beiderseitigem Interesse liegt. Dieses Ziel sollten wir nicht aus dem Auge verlieren.

Aktiv zuhören: Weiterführende Fragen

Weiterführende Fragen beziehen sich auf Dinge, an denen Sie mit Blick auf Ihr Ziel besonders interessiert sind. **Ein Beispiel:** Sie vertreten eine Versicherung und möchten Ihrem Kunden eine EDV-Versicherung verkaufen. Deshalb fragen Sie „**Was würde geschehen, wenn ein Unwetter alle Dateien in Ihrem Computer zerstört?**“, „**Wie haben Sie sich gegen solche Schäden abgesichert?**“

Vorteile: Wir erhalten Informationen, die wir wir benötigen, um unseren Partner zu überzeugen. Allerdings orientieren sich weiterführende Fragen in erster Linie an den Interessen, die wir selbst verfolgen. Um uns auf unseren Partner einzustellen, sollten wir zunächst Wiederholungs- und Verständnisfragen stellen – so lange, bis wir uns vorstellen können, was unser Partner sagt.

Was bringt die Methode?

In bestimmten Phasen müssen wir aktiv zuhören	Wie oben erörtert, folgen die meisten Gespräche einer bestimmten Struktur und bestehen aus unterschiedlichen Phasen. ⁵⁰ In einigen Phasen spielen Methoden wie das Aktive Zuhören eine entscheidende Rolle. Das gilt vor allem für die Kontaktphase, die Bedarfsermittlung und die Einwandbehandlung. In all diesen Phasen stehen wir vor der Aufgabe, unsere Partner mit ihrer Persönlichkeit, ihren Bedürfnissen und Interessen kennen zu lernen.
Sie brauchen Interesse	Es geht dabei nicht allein um die Frage, wie wir den anderen für ein bestimmtes Anliegen oder Ziel gewinnen können. Diese Frage verengt unser Blickfeld und wird der Persönlichkeit unseres Partners nicht wirklich gerecht. Um unser Gegenüber angemessen beraten oder betreuen zu können, sollten wir sie oder ihn als Personen betrachten, deren Leben in einem komplexen System verläuft. Das Aktive Zuhören setzt, wie oben erörtert, ein persönliches Interesse an unserem Gegenüber voraus. Aber es kann uns auch helfen, dieses Interesse zu kultivieren. Wenn wir entsprechend fragen, orientieren wir uns an den Menschen, mit denen wir sprechen, und nehmen bewusst zur Kenntnis, was sie uns sagen möchten. Wir lernen sie als Personen kennen, die im Lauf ihrer Lebensgeschichte bestimmte Verhaltensmuster erworben haben, bestimmte Interessen verfolgen und bestimmte Ziele erreichen wollen. Dabei sind wir aktiv. Wir behalten unsere Partner im Auge, ohne uns selbst aus dem Blick zu verlieren.
Sie kommunizieren ergebnisorientiert	Professionelle Berater, Vermittler oder Verkäufer kennen die Fallen, an denen Verhandlungen oder Besprechungen scheitern können (s.u.). Deshalb sind sie bestrebt, Gespräche entsprechend zu führen. ⁵¹ Das Aktive Zuhören bietet ihnen die Möglichkeit, starre Fronten aufzulösen und ergebnisorientiert zu kommunizieren.
Sie sparen Zeit und Kraft	Diskussionen und Streitgespräche ziehen sich oft in die Länge, kosten viel Zeit und enden nur selten mit einem greifbaren Resultat (s.u.). Das Aktive Zuhören erlaubt es, Ergebnisse zu erzielen, ohne unnötig Zeit oder Kraft zu verschwenden.

Im Interesse Ihres Partners: Sinnvoll argumentieren

Die Interessen Ihres Klienten	Während wir die Interessen unseres Partners kennen lernen, vollzieht sich ein kreativer Prozess. Wir stoßen auf Optionen, die in beiderseitigem Interesse liegen. Haben wir solche Optionen gefunden, geht unser Gespräch in die nächste Phase. Wir können Vorschläge machen. Um unseren Partner zu überzeugen, müssen wir argumentieren. Dabei orientieren wir uns an seinen Interessen und fassen noch einmal zusammen, was wir über seine Bedürfnisse wissen. Wir befolgen die Regeln, die Sie in unserer Anlage finden (Anlage 26). Während wir sprechen, halten wir Blickkontakt. ⁵² Zwischen den einzelnen Aussagen machen wir kurze Pausen, um uns zu vergewissern, dass wir richtig verstanden werden. Haben wir unseren Vorschlag erläutert, fassen wir ihn kurz zusammen.
-------------------------------	---

⁵⁰ Vgl. Anlage 22.

⁵¹ Vgl. „Umfeld und Verhalten“.

⁵² Vgl. Anlage 17.

Gesprächsführung: Überzeugend formulieren und argumentieren

- **Fassen Sie sich kurz!**
- **Stützen Sie sich auf die Aussagen Ihrer PartnerInnen!**
- **Orientieren Sie sich am Sprachgebrauch Ihrer PartnerInnen an!**
- **Sprechen Sie einfach!** Vermeiden Sie „geschwollene“ Formulierungen!
- **Die Alltagssprache** sagt oft mehr als komplizierte Fachausdrücke.
- **Machen Sie Pausen** und halten Sie **Blickkontakt!**
- **Argumentieren Sie mit dem Interesse Ihrer PartnerInnen.**

Verzichten Sie auf Gegenargumente!	Vor einem Fehler sollten Sie sich dabei hüten. Versuchen Sie nicht, die Einwände ihres Gesprächspartners schon im Vorhinein zu entkräften. Diese Taktik stiftet Verwirrung und erschwert es dem Partner unsere Aussage zu verstehen. Konzentrieren Sie sich stattdessen auf sogenannte „Vorteils-“ oder „Verkaufsargumente“. Vorteilsargumente orientieren sich an den Interessen, die im Lauf der Bedarfsermittlung zur Sprache gekommen sind.
Verkaufsargumente	
Beispiel Autoverkauf	<p>Nehmen wir an, Sie wollen ein Auto verkaufen. Zu inserieren dauert Ihnen zu lange. Deshalb fahren Sie zu einem Gebrauchtwagenhändler. Dieser schaut in die Liste und ermittelt den Preis, den der Wagen erzielen kann. Anschließend stellt er ihn auf die Bühne, um seinen Zustand zu prüfen. Während er ihn bewertet, spricht er mit Ihnen. Natürlich möchte er wissen, was Sie für Ihren Wagen verlangen. Um Ihren Preis zu drücken, versucht er verborgene Mängel aufzudecken.</p> <p>Diese Gelegenheit können Sie nutzen, um seine Interessen kennen zu lernen. Am liebsten sind ihm Modelle, die als sparsam bekannt sind. Am besten verkaufen sich Dieselmotoren. „Benziner“ müssen „etwas zu bieten haben“ – zum Beispiel Tempo, Ausstattung oder Fahrkomfort. Allmählich lernen Sie die Interessen Ihres Partners kennen. Natürlich erfahren Sie auch, wo seine Bedenken liegen. Irgendwann stellt er die Frage, welchen Preis Sie sich vorgestellt haben. Bei Ihrer Antwort dürfen Sie keinen Fehler machen. Naive Verkäufer erklären dem Käufer, dass sich ihr Wagen in einem „einwandfreien“ Zustand befindet. Das liegt jedoch nicht im Interesse des Kunden, der nach Schwachstellen sucht. Stattdessen sollten Sie sich auf die Vorzüge Ihres Autos konzentrieren. Nennen Sie Eigenschaften, die Ihren Partner interessieren – zum Beispiel die Leistung, den niedrigen Benzinverbrauch, das übersichtliche Cockpit oder den großen Innenraum.</p>

Einwände und Vorwände

Bedenken bieten eine Chance

In vielen Gesprächen spielt die Einwandbehandlung eine entscheidende Rolle. Sie sollten versuchen, alle Bedenken ernst zu nehmen. Hören sie aktiv zu! Achten Sie dabei vor allem auf das Appell- beziehungsweise Personenohr. Die Einwandbehandlung bietet Ihnen Gelegenheit,

- Ihren Klienten mit seinen Interessen genauer kennen zu lernen
- und Ihre Vorschläge seinen Bedürfnissen anzupassen.

Während der Einwandbehandlung geht es um Hindernisse, die einem Abschluss im Wege stehen. Wenn unsere Partner ihre Bedenken zum Ausdruck bringen, zeigen sie, dass sie Interesse an unseren Vorschlägen haben und eine Einigung wollen.⁵³

Streitgespräche führen zu keiner Verständigung

Wer Widerständen begegnet, erliegt oft einer Versuchung, die ein positives Ergebnis verhindert. Er sucht nach „schlagkräftigen“ Argumenten, denen die „andere Seite“ nichts mehr „entgegenzusetzen“ hat. Dieses Verfahren ist unproduktiv. In der Regel „gewinnt“ die Seite, die über die „stärkeren“ Argumente verfügt. Die andere Seite „verliert“ und „gibt sich geschlagen“, weil sie „nichts mehr zu sagen hat“. Plus und Minus heben sich auf. Die „Einwandbehandlung“ endet als „Nullsummenspiel“.

Einwände bringen Appelle zum Ausdruck, die auf berechtigten Interessen beruhen. „Setzen“ wir diesen Appellen Argumente „entgegen“, versuchen wir sie zu „entkräften“. Aber der Partner hat Appelle geäußert und hört mit seinem Appellohr zu. Er nimmt lediglich zur Kenntnis, dass wir seine Wünsche nicht erfüllen möchten.

⁵³ Vgl. Anlage 27.

Um unserem Partner gerecht zu werden, müssen wir ihn als Person betrachten, deren Bedenken berechtigt sind. Wir sollten versuchen, ihn zu verstehen. Das Aktive Zuhören bietet entsprechende Möglichkeiten.

Der Autohändler macht geltend, dass sich Ihre Marke schlecht verkaufen lässt. Der Wagen wird nicht mehr gebaut. Deshalb fällt es dem Käufer schwerer, Ersatzteile zu beschaffen. Der Motor braucht eine Reinigung. Der Kilometerstand liegt schon bei 120000. Ist Ihr Getriebe in Ordnung? Wann haben Sie Ihren Zahnriemen wechseln lassen? Am vorderen Kotflügel ist dem Händler ein Lack-schaden aufgefallen. Auch die Farbe gefällt ihm nicht: Er findet sie „depressiv“.

Sie haben verstanden, dass er sein Risiko minimieren will. Er muss den Kunden Garantien geben. Um das Auto verkaufen zu können, muss er es überholen lassen. Um einen Käufer zu finden, darf er den Preis nicht zu hoch kalkulieren. Trotzdem will er etwas verdienen. Was spricht für Ihren Wagen? Der Händler sucht nach Verkaufsargumenten.

Sie machen geltend, dass Sie den Wagen neu gekauft und regelmäßig zur Inspektion gebracht haben. Glücklicherweise können Sie ihm Ihr Scheckheft zeigen. Den Zahnriemen haben Sie wechseln lassen. Darüber hinaus verfügt Ihr Automobil über technische Extras, die einen Käufer interessieren müssten – zum Beispiel eine Klimaanlage, die zuverlässig funktioniert, Airbags und ABS, höhenverstellbare Sitze, die sich beheizen lassen, ein Radio mit Kassettendeck, zusätzliche Ablageflächen und eine Anhängerkupplung. Wie aus den Rechnungen Ihrer Werkstatt hervorgeht, ist das Getriebe regelmäßig gewartet worden. An der Farbe können Sie nichts ändern. Sie fragen den Händler, was er gegen sie hat.

Wenn wir Widerständen begegnen, müssen wir zwischen Einwänden und Vorwänden unterscheiden. In beiden Begriffen verbirgt sich das Substantiv „Wand“. Jeder Einwand ist eine „Mauer“, die zwischen Angebot und Abschluss steht. Der Vorwand spielt eine andere Rolle. Es handelt sich um ein „Scheinargument“, das den Einwand verschleiern soll. Durch entsprechende Fragen können wir Scheinargumente entlarven und dringen dabei zu den eigentlichen Bedenken vor (**Anlage 27**).

Wenn wir aktiv zuhören können, können wir jedem Gespräch eine positive (handlungs- bzw. ergebnisorientierte) Richtung geben. Den Schlüssel liefern die Wiederholungsfragen. Wir fassen in eigenen Worten zusammen, was der Gesprächspartner sagt. Dabei wiederholen wir die Appelle, die er zur Sprache bringt. Dieses Verfahren gibt dem Gespräch eine neue Dynamik. Ihr Partner fühlt sich verstanden, lässt seine Vorbehalte beiseite und bringt stattdessen eigene Appelle vor.

Was brauchen unsere Partner? Vom Ist-Zustand zum Soll-Zustand: Die Worst-Case-Methode

Wie bereits angesprochen, beziehen sich die Bedenken unserer Partner auf Hindernisse, die einer abschließenden Verständigung im Wege stehen. Sie wollen auf unsere Vorschläge eingehen, aber sie wissen nicht, wie die Einigung aussehen soll. Beide Seiten stehen vor einem Problem. Wie finden wir eine Lösung, die in beiderseitigem Interesse liegt?

Ähnlich verhält es sich bei Beratungsgesprächen oder Konflikten, in denen wir zwischen verschiedenen Kontrahenten vermitteln sollen. Unsere Partner stehen vor einem Problem, das sie selber nicht lösen können. Deshalb brauchen sie unsere Hilfe.

Um eine Lösung zu finden, können wir die sogenannte Worst-Case-Methode verwenden. Es handelt sich um ein Verfahren, das bei der Suche nach kreativen Ideen Verwendung findet.

Nehmen Sie alle Bedenken ernst!

Beispiel Autoverkauf

Einwände und Vorwände

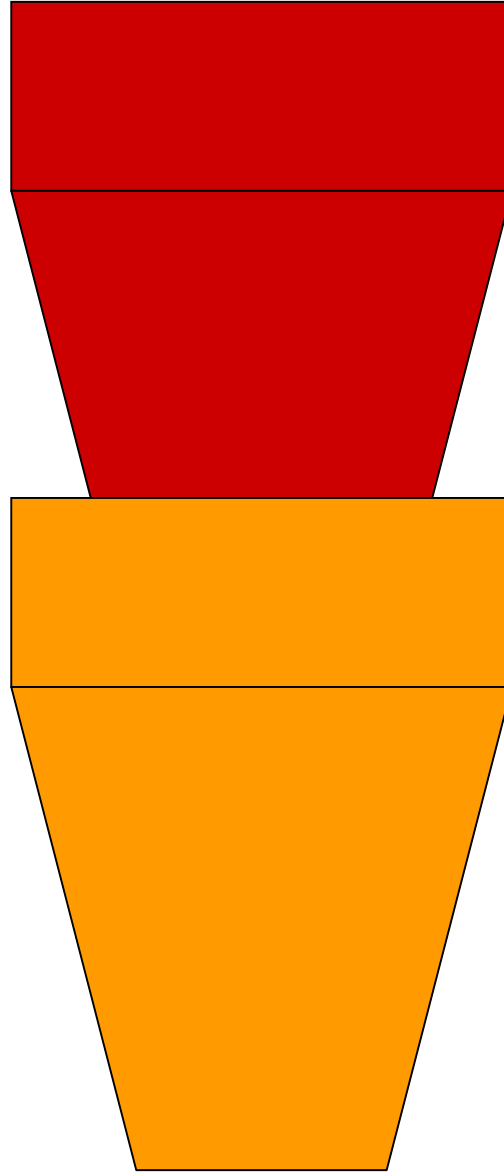
Konzentrieren Sie sich auf die Appelle!

Einwände und Hindernisse

Probleme, die sich nicht ohne weiteres lösen lassen

Gesprächsführung: Einwände und Vorwände

Einwände lassen sich auch als **Appelle** betrachten. Sie bringen zum Ausdruck, dass unser Partner prinzipiell mit uns einig ist. Allerdings sieht er **Hindernisse** („Wände“), die er nicht ignorieren kann. Wenn wir sie **aus dem Weg räumen** können, steht einer **Verständigung** oder **Vereinbarung** nichts mehr im Weg. Wer Einwände macht, will im Grunde genommen wissen, **ob und wie** er sich mit uns **einigen** kann. Wir unterscheiden zwischen **Einwänden** und **Vorwänden**.



Der **Vorwand** verschleiert den **Einwand**. Wenn wir entsprechend fragen, können wir ihn durchdringen.

Die Worst-Case-Methode – von englisch „worst case“, „schlimmster Fall“ – ist eine Kreativitätstechnik, die auch als „Umkehrtechnik“ bezeichnet wird. Ihr Erfinder, der amerikanische Psychologe E. de Bono, macht sich den Umstand zunutze, dass wir in kritischen Situationen häufig zu negativen Haltungen neigen. Im deutschen Sprachraum ist eine Variante dieser Methode unter dem Stichwort „Zielorientierte Projekt-Methode“ (ZOP) bekannt geworden.

Wir beginnen mit dem Problem, das wir lösen wollen. Probleme – von griechisch „proballeín“, „vorwerfen“, „vor die Füße werfen“ – bestehen aus zwei Komponenten:

- Zielen, die wir erreichen wollen, und
- Hindernissen, die wir dabei überwinden müssen.

Beide Faktoren sind für Probleme konstitutiv. Ohne Ziele gibt es keine Hindernisse und ohne Hindernisse können wir unsere Ziele problemlos erreichen. Es gilt die Formel $P = Z + H$.⁵⁴

Ziele definieren wir als Soll-Zustände, d.h. als gedachte Situationen, die wir herstellen wollen, um bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen.

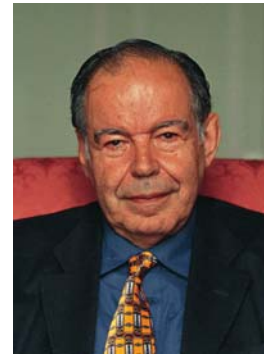
Bei den Hindernissen handelt es sich um situative Bedingungen, die der Verwirklichung des Soll-Zustandes im Wege stehen. Mit jedem Ziel können verschiedene Hindernisse verbunden sein.

E. de Bono schlägt vor, bei der Suche nach einer Lösung unsere Perspektive zu ändern und negativ zu denken. Wo andere nach Lösungswegen fahnden, sollen wir nach Hindernissen suchen. Die These lautet:

Je größer die Zahl der Schwierigkeiten (Stichwort „worst case“), desto leichter finden wir eine Lösung, die unserem Ziel entspricht. Denn aus den Hindernissen ergeben sich neue, kleinere Aufgaben oder Ziele, die wir erreichen müssen, um unser Vorhaben auszuführen. Diese Ziele können wir als Ziele zweiter Ordnung bezeichnen. Natürlich stehen auch diesen Zielen weitere, kleinere Hindernisse im Weg. Wir bezeichnen sie als Hindernisse zweiter Ordnung. Aus ihnen ergeben sich Ziele dritter Ordnung usw. Wenn wir den Vorgang einige Male durchgespielt haben, verfügen wir über eine Reihe relativ kleiner, konkreter Schritte, die in ihrer Gesamtheit beschreiben, wie wir unser Ziel erreichen können (**Anlage 28**).

Ein Beispiel: Um eine Biogasanlage zu errichten, braucht ein Landwirt Kapital. Doch ihm fehlen die nötigen Mittel (Hindernis). Deshalb wendet er sich an die Bank. Diese würde den Bau finanzieren, verlangt aber Zinsen, die er nicht tragen kann (Hindernis). Außerdem zögert er, seinen Kreditrahmen auszuschöpfen (Hindernis), weil er bald neue Maschinen braucht (Hindernis). Also bleibt ihm nichts anderes übrig, als eine andere Bank zu suchen (Ziel zweiter Ordnung). Um die Kosten zu teilen, spricht er zwei andere Landwirte an (Ziel zweiter Ordnung). Einer beteiligt sich an der Biogasanlage. Der andere möchte zwar ebenfalls seine Kosten senken, will aber keine Schulden machen (Hindernis zweiter Ordnung). Stattdessen gründen die beiden eine Maschinengemeinschaft (Ziel dritter Ordnung).

Offen bleibt die Frage, wie wir mit Hindernissen verfahren sollen, die nicht zu beseitigen sind. Es handelt sich um Bedingungen wie das Wetter, Vorschriften oder Gesetze, die unsere Pläne gefährden, weil wir sie nicht beeinflussen können. Für diese – relativ seltenen – Fälle empfiehlt uns der Autor, unsere Zielsetzung unter die Lupe zu nehmen. Denn auch hinter



Edward de Bono

Ziele und Hindernisse

Negativ denken

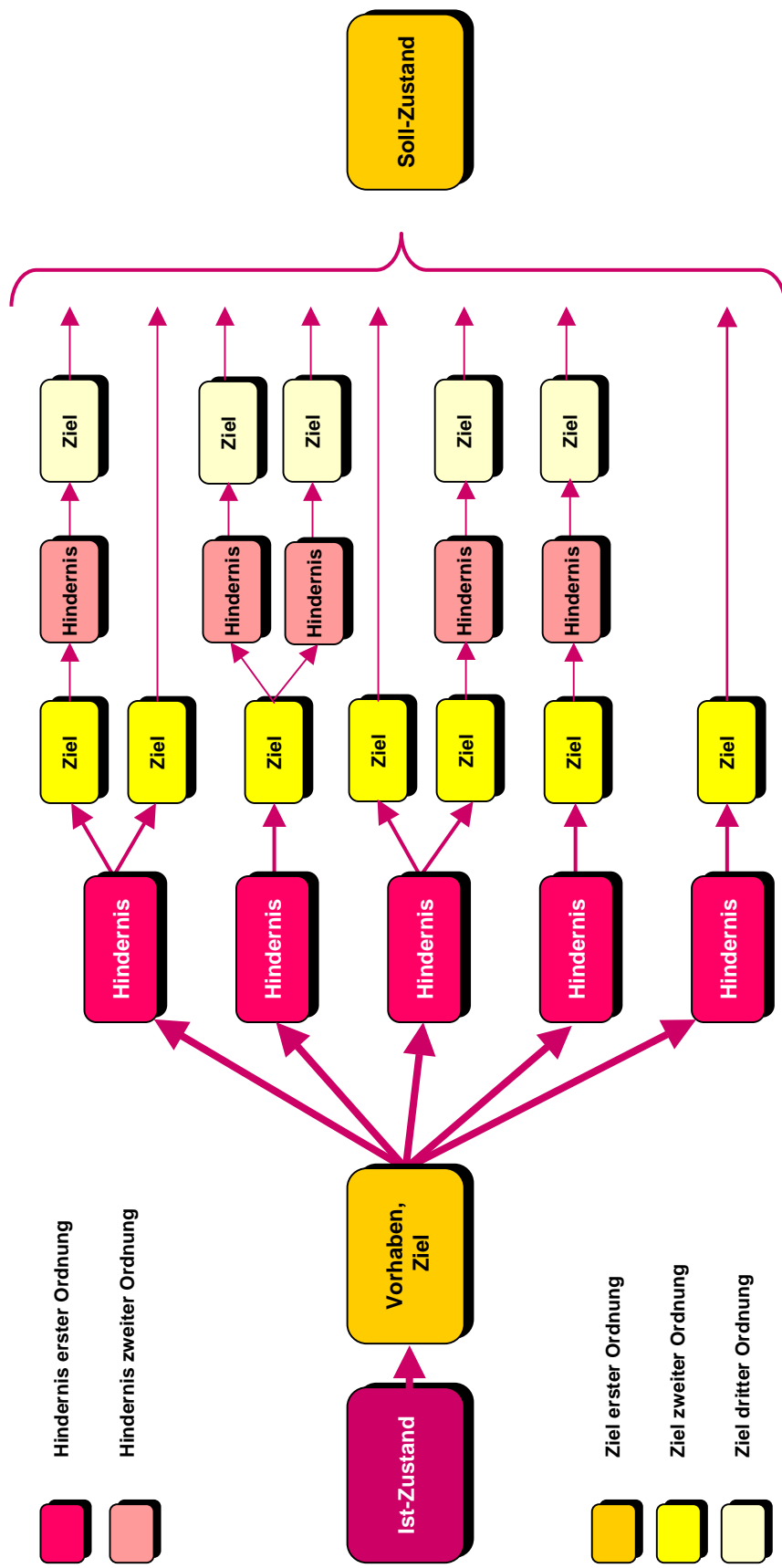
Lösungswege

Beispiel Biogas

Ziele hinter unserem Ziel

⁵⁴ Vgl. „Umfeld und Verhalten“.

Gesprächsführung: Die Worst-Case-Methode





Hindernisparkours: Übung zur Worst-Case-Methode

den Zielen erster Ordnung verbergen sich andere, übergeordnete Ziele, die wir gegebenenfalls auf einem dritten Weg erreichen können.

Zu den ältesten Witzen der europäischen Geistesgeschichte gehört ein Witz, den die Römer über den makedonischen König Pyrrhus erzählten.

Die Vorgeschichte: Im vierten Jahrhundert vor Christus besiegte Rom die Samniten und kündigte einen Nichtangriffspakt mit der süditalienischen Stadt Tarent (heute Taranto). Kurze Zeit später griffen römische Truppen alle griechischsprachigen Städte in Süditalien an. Die Griechen waren diesem Angriff nicht gewachsen, fanden aber Verbündete in ihrem Mutterland. Der makedonische König Pyrrhus landete in Apulien, stieß von dort aus nach Mittelitalien vor und besiegte die Römer in mehreren Schlachten. Doch dabei erlitt er so katastrophale Verluste, dass er den Krieg nicht fortsetzen konnte. Noch heute bezeichnen wir solche Siege als „Pyrrhussiege“.

Der Witz: Während des Feldzugs unterhält sich der König mit seinem Stabschef. „Was machen wir, wenn wir die Römer geschlagen haben?“ fragt der General. „Dann beherrschen wir Italien“, gibt der Herrscher zur Antwort. „Und dann?“ „Wir greifen Sizilien an.“ „Und wenn wir auch Sizilien beherrschen?“ „Dann erobern wir Karthago.“ „Und dann?“ Der König überlegt. „Dann beherrschen wir das Mittelmeer.“ „Und dann?“ „Wir könnten Ägypten besetzen und in Syrien einmarschieren“, meint der König. „Und dann?“ Der König runzelt die Stirn. „Wenn wir Antiochos geschlagen haben, beherrschen wir die ganze Welt.“ „Und dann?“ Diese Frage bringt den Herrscher in Verlegenheit. „Dann feiern wir ein großes Fest“, verspricht er nach längerem Zögern. Der Stabschef schüttelt den Kopf. „Warum feiern wir nicht gleich?“

Pyrrhus und sein Generalstab

Sind Sie erfolgreich, äußern Ihre Klienten sogenannte „Kaufsignale“, die Ihnen zeigen, dass Sie zum Abschluss übergehen sollten.

Kaufsignale

Abschluss und Gesprächsabschluss

Beim „Abschluss“ kann es sich auch um ein Zwischenergebnis handeln. Aber Sie brauchen greifbare Resultate, auf denen Sie aufbauen können.

Bevor Sie Ihr Gespräch beenden, fassen Sie kurz zusammen, wo Sie im Augenblick stehen. Sie nennen die Punkte, die Sie noch klären müssen, und wiederholen, wo Sie sich einig sind. Sie vereinbaren, wann und wo Sie sich wiedersehen, und was Sie bis dahin erledigen wollen. Bei jeder

Abschluss und Zwischenergebnis

Terminabsprache stellen Sie sicher, dass Sie die Kontrolle behalten (Beispiel „Ich rufe Sie an ...“ oder „Es macht mir nichts aus, bei Ihnen vorbei zu kommen...“).

Der Abschluss wirkt als Verstärker

Sie halten diese Resultate schriftlich fest. Jedes Ergebnis wirkt als Verstärker. Es zeigt Ihrem Partner, dass es sich lohnt, mit Ihnen zu sprechen – auch wenn die Verständigung Zeit und Geduld erfordert.



Terminieren: Möglichst schriftlich

Gesprächsabschluss und Beziehung

Haben Sie alles besprochen, beenden Sie das Gespräch. Der Gesprächsabschluss dient der Beziehungspflege. Sie bedanken sich für die intensive Zusammenarbeit, nehmen sich Zeit persönliche Informationen auszutauschen und wünschen Ihren Gesprächspartnern alles Gute.

Erfolgreich verhandeln: Das Harvard-Konzept

Miteinander ans Ziel.

Ob Sie kaufen oder verkaufen, Konflikte lösen oder gemeinsam planen – ob in der Gruppe oder im Zweiergespräch – jedes Mal stehen Sie vor der Frage, wie Sie auf andere eingehen können, ohne dabei zu vergessen, was Sie erreichen wollen. Denn erfolgreich verhandeln bedeutet, Ergebnisse zu erzielen, die sowohl Ihre Partner als auch Sie selber zufrieden stellen.

Bei jeder Verhandlung tauchen dieselben Fragen auf. Wie behalten Sie die Führung? Wie gehen Sie mit Bedenken um? Wie präsentieren Sie Ihre Ideen? Wie bringen sie die entscheidenden Fragen auf den Tisch und die richtigen Argumente auf den Punkt?

Die Harvard-Studie

Jahrelang haben die amerikanischen Wissenschaftler R. Fisher, W. Ury und B. Patton Gespräche in unterschiedlichen Situationen beobachtet und verglichen. Es ging um die Frage, wann Verhandlungen erfolglos und erfolgreich enden.

Erfolg

Diesem Vergleich liegt ein strenger Maßstab zugrunde. Verhandlungen sind erfolgreich, wenn ihr Ergebnis beide Seiten zufrieden stellt. Das bedeutet im Kehrschluss: Gespräche enden erfolglos, wenn die eine Seite gewinnt und die andere nichts erreicht. R. Fisher und seine Mitarbeiter

betrachten auch Kompromisse nicht als echten Verhandlungserfolg. Denn Kompromisse bedeuten, dass beide Seiten ihr Ziel nur zum Teil verwirklichen können. Wenn sie erfolgreich verhandeln, erreichen die Partner, was sie erreichen wollen. Dieses Ergebnis bezeichnen wir als „Win-Win-Lösung“ (**Anlage 29**).

Die Resultate der Studie klingen zunächst trivial, aber sie fassen alles zusammen, was wir bisher erörtert haben. Wir können Erfolge erzielen, wenn wir vier Regeln beachten. Diese vier Regeln bezeichnen wir als die „Harvard-Regeln“ (**Anlage 30**).

- An erster Stelle steht die sogenannte „Hart-Weich-Regel“. Sie lautet: „Seien Sie hart in der Sache und weich zum Menschen!“ oder „Behandeln Sie Menschen und Sachen getrennt voneinander!“ Die Menschen, die mit uns reden, verdienen Respekt. Das darf aber nicht bedeuten, dass wir uns selbst aus dem Auge verlieren.
- Die zweite Regel warnt vor jeder „Positionierung“. Sie lautet: „Legen Sie sich nicht voreilig fest! Versuchen Sie stattdessen, die Interessen Ihrer Partner auszuloten!“ Die zweite Regel umschreibt eine Grundeinstellung, die Verhandlungen überhaupt möglich macht. Wer sich von vornherein festlegt, gibt seinen Spielraum auf. Frei nach dem Motto „Friss oder stirb“ sind die Partner gezwungen, eine Entscheidung zu treffen, bevor die Verhandlung beginnt. Anstatt uns zu positionieren, sollten wir versuchen die Interessen unserer Partner kennen zu lernen. Erst wenn wir ihre Interessen kennen, können wir argumentieren.
- Die dritte Regel lautet: „Versuchen Sie, Optionen (Entscheidungsmöglichkeiten) zu entwickeln, die in beiderseitigem Interesse liegen!“ Wenn wir verhandeln, suchen wir eine Lösung, die den Interessen beider Seiten entspricht. Miteinander zu sprechen bedeutet vor allem zuzuhören.
- In der vierten Regel geht es um Genauigkeit. R. Fisher und seine Mitarbeiter empfehlen: „Seien Sie objektiv! Bestehen Sie auf der Anwendung objektiver Kriterien!“ Erst eine klare Antwort liefert Informationen, mit denen wir arbeiten können. Deshalb sollten wir auf der Anwendung objektiver Kriterien bestehen. Wir müssen uns vorstellen können, was unser Partner mit seinen Aussagen meint.

Wenn wir diese Regeln beachten, bestehen die besten Chancen für eine einvernehmliche Lösung. Während traditionelle Verfahren auf den Austausch von Argumenten, wechselseitigen Druck und den Zeitfaktor setzen, orientiert sich das Harvard-Konzept an den Zielen, um die es den Partnern geht. Wie wir unter dem Stichwort „Konflikte“ erörtern werden, erlauben sie auch eine Lösung ernster Konflikte, die oft die Hilfe professioneller Vermittler erfordern.

Die Harvard-Regeln

Die Hart-Weich Regel

Interessen ausloten

Optionen entwickeln

Bleiben Sie objektiv

Aussichten

Aufgaben

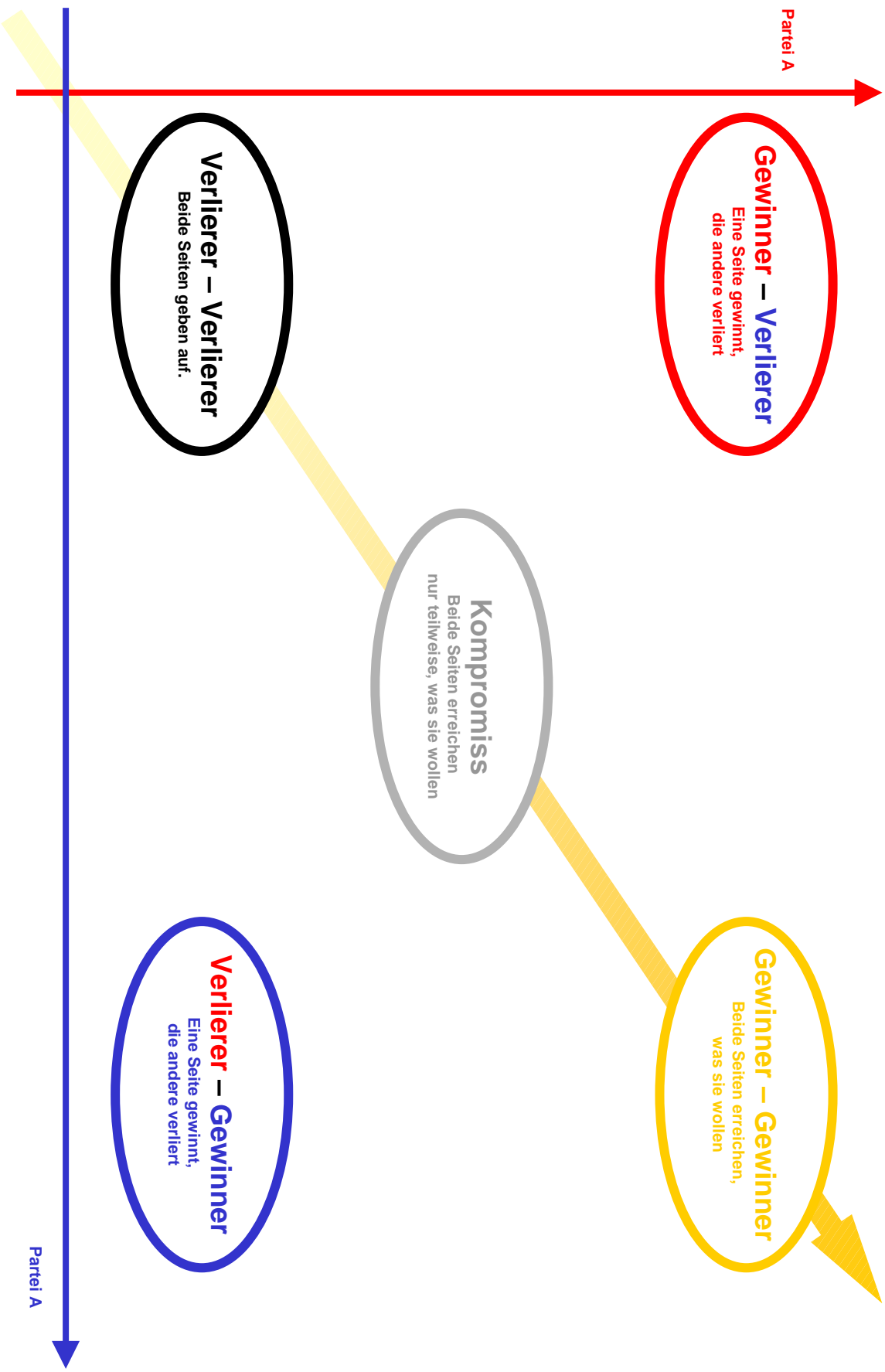
- Gesprächseröffnung und Kontaktphase: Sie empfangen eine Besucherin oder einen Besucher zu einem Gespräch. Wie gestalten Sie die Gesprächseröffnung (Rollenspiele)?
- Während der Pause sprechen Sie Kommilitoninnen und Kommilitonen an. Wie eröffnen Sie diese Gespräche (Übungen im Foyer)?
- Bedarfsermittlung: StudentInnen aus unterschiedlichen Berufsfeldern sprechen über ihre Erfahrungen und Perspektiven. Sie wollen die Ziele kennen lernen, die sie erreichen möchten (Rollenspiel).

- Sie unterhalten sich über Ihre Freizeitinteressen. Dabei versuchen beide Seiten, die Gesprächsführung zu übernehmen. Um das Gespräch zu führen, müssen sie Fragen stellen (Rollenspiel).
- „Aufsteigerinnen“ oder „Aufsteiger“ berichten über Probleme, die ihnen in ihrem Berufsfeld begegnet sind. Eine Person berichtet. Drei weitere hören aktiv zu (Rollenspiel).
- Sie ziehen um. In der neuen Wohnung finden Ihre bisherigen Möbel keinen Platz. Um welche Möbel handelt es sich? Stellen Sie eine Liste zusammen! Zeichnen Sie die neue Wohnung auf! Formulieren Sie eine Anzeige (Flip-Chart, Wandzeitung, Gruppenarbeit)!
- Sie leiten eine Versicherungsagentur (oder eine Abteilung in der Verwaltung) und suchen SachbearbeiterInnen. Entwerfen Sie ihr Anforderungsprofil! Formulieren Sie eine Ausschreibung (Flip-Chart, Wandzeitung, Gruppenarbeit)!
- Sie wollen Ihr Auto verkaufen. Stellen Sie seine Merkmale zusammen! Halten Sie Mängel und Vorzüge fest! Notieren Sie sich den Preis, den Sie erzielen wollen! Formulieren Sie eine Anzeige (Flip-Chart, Wandzeitung, Gruppenarbeit)!
- Sie sind umgezogen. Um Kosten zu sparen, suchen Sie gebrauchte Möbel. Notieren Sie, was Sie brauchen! Die Ergebnisse behalten Sie für sich (Gruppenarbeit)!
- Sie suchen einen Gebrauchtwagen. Notieren Sie Ihre Ansprüche und Ihre Preisvorstellung! Die Ergebnisse behalten Sie für sich (Gruppenarbeit)!
- Sie bewerben sich auf die ausgeschriebene Stelle und formulieren ein kurzes Bewerbungsschreiben (Gruppenarbeit).
- Jede Arbeitsgruppe wählt zwei VertreterInnen (VerkäuferInnen beziehungsweise KäuferInnen).
- VerkäuferInnen und KäuferInnen führen Verkaufsgespräche (Rollenspiele).
- Man hat Ihr Bewerbungsschreiben gelesen und zu einem Gespräch eingeladen. Sie nehmen die Einladung wahr und versuchen Ihre GastgeberInnen für sich zu gewinnen (Rollenspiele).

Referate

- Anleitung zum Unglücklichsein (P. Watzlawick, Gruppenarbeit)
- Personenzentriertes Lehren und Lernen (C. Rogers, Gruppenarbeit)
- Emotionale Intelligenz und Kommunikation (D. Goleman, Gruppenarbeit)

Gesprächsführung: Ergebnisse



Erfolgreich verhandeln: Harvard-Regeln

- **Betrachten Sie Personen und Sachen getrennt voneinander!**
„Weich“ zum Menschen – „hart“ in der Sache!
- **Legen Sie sich nicht voreilig fest! Versuchen Sie stattdessen, die Interessen Ihrer PartnerInnen auszuloten!**
Keine Positionierung!
- **Versuchen Sie, Optionen (Entscheidungsmöglichkeiten) zu entwickeln, die in beiderseitigem Interesse liegen!**
- **Seien Sie objektiv! Bestehen Sie auf der Anwendung objektiver Kriterien!**

Vor größeren Gruppen

Präsentation und Rhetorik

Während des Studiums müssen Sie Referate halten. In Ihrem Berufsfeld werden Sie an Besprechungen teilnehmen müssen. Man erwartet von Ihnen, dass Sie Stellung zu wichtigen Fragen nehmen. Sie referieren vor Vorgesetzten und MitarbeiterInnen, Kollegen oder VertreterInnen der Öffentlichkeit. Wenn Sie vor anderen sprechen, müssen Sie wissen, was Sie zu sagen haben und wie Sie auftreten können.

Um was es geht



Mit Blick zum Publikum: Studentin bei einem Referat

In unserem Überblick werden wir unter anderem folgende Themen behandeln:

Überblick

- Wie stellen Sie sicher, dass man versteht, was Sie sagen?
- Wie wecken Sie Interesse?
- Wie verschaffen Sie sich Gehör?
- Wie können Sie argumentieren?
- Wie gehen Sie mit Gegenargumenten um?
- Gibt es Medien, die Sie einsetzen können? Wie setzen Sie diese Medien ein? Wie verhalten Sie sich am Mikrofon?
- Wie schützen Sie sich vor Lampenfieber?

Es geht um die Frage, wie Sie Ihr Wissen zur Geltung bringen und Ihre Ziele erreichen können. Um ins Gespräch zu kommen, brauchen Sie rhetorisches Know-how.

Was verstehen wir unter Rhetorik?

Das Wort „Rhetorik“ stammt von griechisch „rhanai“ („reden“), „rhétor“ („Redner“) und „rhetoriké techné“ („Redekunst“). Ihren Ursprung ver-

Begriff und Geschichte



Demosthenes

Unsere Themen

dankt die Redekunst der Entwicklung demokratischer Staaten im klassischen Griechenland. Die Politiker in den antiken Demokratien – wie Athen, Korinth oder Theben – mussten die stimmberechtigten Bürger für ihre Ziele gewinnen. Um die Mehrheit auf ihre Seite zu bringen, brauchten sie Argumente, denen andere nichts entgegenzusetzen hatten. Aber geschickt zu argumentieren reichte nicht aus. Klassische Redetexte belegen, dass auch antike Politiker wussten, wie man sich wirksam in Szene setzen und seine Ideen verkaufen konnte. Die Rhetorik wurde zu einer politischen Waffe, deren Gebrauch ein entsprechendes Training erforderlich machte. Zwischen dem sechsten Jahrhundert v. Chr. und dem fünften Jahrhundert n. Chr. besuchten VIPs aus dem ganzen Mittelmeerraum die Redeschulen im griechischen Sprachgebiet – etwa in Rhodos oder Athen. Als große Rhetoren galten Politiker wie Themistokles, Perikles oder Demosthenes, Senatoren wie Cato, Cicero oder Caesar und Staatsmänner wie der karthagische Oppositionsführer Hannibal. Auch Philosophen wie Platon oder Aurelius Augustinus und Kirchenleute wie Ambrosius oder Chrysostomos wurden als Redner gefeiert.

Die klassische Redeschule gehört zu den Vorläufern unseres Kommunikationstrainings. Unter dem Stichwort „Rhetorik“ beschäftigen wir uns heute mit dem Themen wie „Freie Rede“, „Präsentation“ und „Moderation“, „Gesprächsführung“, „Verhandlung“ oder „Verkauf“.

Auch in unseren Studiengängen spielt die Rhetorik eine wichtige Rolle. Im Mittelpunkt stehen folgende Fragen:

- Wie sagen Sie, was Sie zu sagen haben?
- Wie argumentieren Sie?
- Wie sprechen Sie?
- Wie treten Sie auf?

Die beiden letzten Fragen betreffen die Form Ihrer Referate. Sie befassen sich mit der Beziehungsebene. Die erste und zweite Frage beziehen sich auf den Inhalt Ihrer Präsentationen. Wir beginnen mit der Sachebene.

Wie Sie Vorträge aufbauen können: Gliederung und Argumentation

Bei der Gliederung Ihrer Referate können Sie sich an drei Gesichtspunkten orientieren. Am wichtigsten sind Ihre ZuhörerInnen, die bestimmte Interessen verfolgen (Kundenorientierung). Wichtig sind aber auch Ihr Thema (Sachorientierung, Produktorientierung) und das Ergebnis, das Sie erreichen wollen (Zielorientierung, Abschlussorientierung).

Wenn wir dem klassischen Schema folgen, beginnt eine Rede mit einer Einleitung, geht von dieser zum Hauptteil über und kommt zum Schluss. Jeder Abschnitt dient einem anderen Zweck. Bei Ihren Referaten sollten Sie sich an folgendem Muster orientieren (**Anlage 31**).

Sie erläutern Ihre Fragestellung. Dabei beziehen Sie sich auf Probleme, die Ihre ZuhörerInnen als solche empfinden. Am besten illustrieren Sie diese Probleme an einem Beispiel. So wecken Sie Interesse und stellen eine Beziehung zu Ihren ZuhörerInnen her. Manche Redner beginnen mit einem Zitat oder einem Bonmot. Andere eröffnen ihren Vortrag mit einem Gag.

An welchen Kriterien orientiert sich die Gliederung unserer Referate?

Orientierung an einem relevanten Problem

Rhetorik: Gliederung von Vorträgen

Einleitung**Einstieg**

Sie haben verschiedene Möglichkeiten. Wenn Sie wollen, können Sie mit einem **Beispiel** beginnen. Manche RednerInnen eröffnen ihren Vortrag mit einem **Zitat**, einem Gag oder einem **Bonmot**.

Problem

Sie nennen die **Probleme**, die Sie in Ihrem Vortrag behandeln wollen, und erläutern die **Ziele**, die Sie erreichen möchten. **Orientieren Sie sich an Ihren ZuhörerInnen!** Konzentrieren Sie sich auf Probleme, die Ihren Zuhörerkreis besonders betreffen.

Hauptteil**Lösung**

Sie erläutern Ihre Gedanken, Ihren Standpunkt, Ihren Vorschlag oder Ihr Produkt. Dabei zeigen Sie, **dass** sie zur **Lösung** der o.a. **Probleme** beitragen können.

Lösungsweg

Sie erklären, **wie** dieser Beitrag aussieht. **Was erwartet die ZuhörerInnen, die Ihrer Meinung folgen oder Ihr Angebot annehmen wollen?**

Schluss**Mehrwert**

Sie schildern die **Vorteile**, die mit Ihrem Ansatz (Vorschlag oder Angebot) verbunden sind. Es muss sich um **Vorteile** handeln, die Ihre ZuhörerInnen als solche empfinden.

Ausblick

Sie fassen zusammen und schließen mit einem konkreten **Appell**.



Interaktiv: Eröffnung

Beispiel Führungstraining

K. Rönn-Kollmann, eine bekannte Trainerin, eröffnete ein Führungstraining mit einem kurzen Referat. In ihrer Einleitung bat sie die TeilnehmerInnen, eine Aufgabe zu lösen. Sie ließ eine Schüssel in den Seminarraum bringen, die mit Wasser gefüllt war. Auf seiner Oberfläche schwammen dreißig Tischtennisbälle. Die TeilnehmerInnen sollten versuchen, die Bälle unter Wasser zu drücken, ohne die Flüssigkeit zu verschütten.

Sie präsentieren eine praktische Lösung

Sie erklären wie Sie die o.a. Probleme lösen wollen. Wieder verwenden Sie Beispiele, die das Gesagte verständlich machen. Was Sie sagen, sollten Sie so weit wie möglich visualisieren. Während des Vortrags verwenden Sie Medien wie Tafel, Flip-Chart, Overhead-Projektor oder Videobeamer.

Sie stellen die Vorteile Ihrer Lösung dar.

Sie zeigen welche Bedingungen mit Ihrer Lösung verknüpft sind.

Sie schildern den Mehrwert (das heißt die zusätzlichen Vorteile), den Ihre Lösung verspricht. Es sollte sich jedoch um Vorteile handeln, die Ihren ZuhörerInnen besonders am Herzen liegen.

Zusammenfassung und Appell

Sie schließen mit einer Zusammenfassung. Unter Umständen richten Sie einen Appell an die ZuhörerInnen.

Beispiel Kolloquium

Im April 2004 hat die Katholische Frauengemeinschaft Deutschlands ein Kolloquium mit dem Kölner Erzbischof Kardinal Meisner vorbereitet. Der Kardinal hatte sich kritisch zur Rolle der Frau in der Kirche geäußert. Die Frauen wollten dieser Kritik begegnen und den Bischof für ihre Ziele gewinnen. Um überzeugend aufzutreten, beschlossen sie, ihre Beiträge schon im Vorfeld der Tagung auszuarbeiten. Dabei sind mehrere Gliederungen entstanden, die wir beispielhaft skizzieren:

In der Erzdiözese Köln stehen viele Gemeinden vor folgenden Problemen:

Die Rednerinnen benennen ein besonders drängendes Problem – zum Beispiel den Priestermangel oder die Tatsache, dass große Teile unserer Umwelt wenig über die Kirche wissen und das Interesse an religiösen Fragen verloren haben.

Es handelt sich um Probleme, die dem Erzbischof besonders am Herzen liegen.

Mit ihren Aktivitäten oder Projekten trägt die Katholische Frauengemeinschaft zu Lösung dieser Probleme bei: Die Rednerinnen illustrieren ihren Beitrag am Beispiel wichtiger Tätigkeiten. Dabei setzen sie Videofilme ein. Nachdem sie ihre Leistungen beschrieben haben, nennen sie die Voraussetzungen, unter denen die KFD ihre Aktivitäten erfolgreich fortsetzen kann

Sie schildern die Vorteile, die mit ihrem Engagement verbunden sind. Nicht nur die Kirche sondern auch Menschen in ihrem Umfeld profitieren von dem, was die Frauen tun (Mehrwert).

Um ihren Beitrag leisten zu können, sind sie auf die Hilfe des Bistums angewiesen (Appell). Sie bitten den Erzbischof, ihre Arbeit zu unterstützen, und unterbreiten ihm konkrete Vorschläge.

Wie Sie wirksam formulieren können: Hinweise zur sprachlichen Gestaltung

Beim Sprechen sollten Sie sicherstellen, dass man Sie ohne Mühe versteht.⁵⁵ Deshalb sprechen Sie einfach, vermeiden komplizierte Sätze oder Fachausdrücke und fassen sich kurz.

Allgemein gilt: Behalten Sie im Auge, was Sie sagen wollen! Denken Sie an die Berührungspunkte!⁵⁶

Gefühle mobilisieren und Interesse wecken: Sprache und Gefühl

Wenn Sie geschickt formulieren, können Sie Gefühle wecken und Ihren Vortrag interessanter gestalten. Deshalb sprechen Sie aktiv und verwenden Adjektive oder Adverbien. Sie bringen Beispiele ins Spiel und stellen sich auf die Interessen Ihrer Zuhörer/innen ein. Was Sie beim Sprechen beachten sollten, fassen wir in (Anlage 32 - 33) zusammen.

Auch wenn Sie geschickt formulieren, darf sich Ihr Vortrag nicht in die Länge ziehen! Menschen orientieren sich primär an dem, was sie sehen. Aber Ihr Vortrag ist an die Sprache gebunden, wendet sich also an das Gehör. Reden Sie zu lange, vergessen Ihre ZuhörerInnen was Sie gesagt haben.⁵⁷ Deshalb verlieren sie das Interesse und langweilen sich. Als Faustregel können wir festhalten: Referate sollten nicht länger als dreißig Minuten dauern.

Körpersprache und Beziehung

Wie wir auf unsere Zuhörer wirken, ist mindestens ebenso wichtig wie das, was wir sagen.⁵⁸ Stimme und Tonfall, Gestik und Mimik spielen eine entscheidende Rolle (Anlage 34).

Gehen Sie während der Rede nicht hin und her. Das lenkt die Zuhörer unnötig ab. Stehen Sie locker! Vertrauen Sie auf Ihre Reflexe! Lassen Sie Ihre Hände ruhig hängen! Der Blickkontakt sorgt für Kontakt und sichert Ihnen die Führung. Um in Blickkontakt zu bleiben, sollten Sie frei sprechen können.

Frei und sicher sprechen

Wie sorgen Sie dafür, dass Sie frei sprechen können? Vor Ihrer Rede können Sie wichtige Formulierungen aufschreiben oder auf Tonband sprechen und auswendig lernen.

Machen Sie Ihre Gedanken verständlich!



Körpersprache: Mimik

Von der Stimme zu den Gesten

Bereiten Sie sich vor!

⁵⁵ Vgl. Seite 16.

⁵⁶ Vgl. Seite 16 - 17.

⁵⁷ Vgl. „Psychologie und Verhalten“.

⁵⁸ Vgl. Anlagen 10 und 17.

Rhetorik: Verständlich formulieren

- **Bilden Sie kurze Sätze!**
- **Sprechen Sie einfach!** Vermeiden Sie „geschwollene“ Formulierungen! Die **Alltagssprache** sagt oft mehr als komplizierte Fachausdrücke.
- Orientieren Sie sich am **Sprachegebrauch Ihrer ZuhörerInnen!**
- **Satzreihen** sind leichter zu verstehen und besser zu behalten als andere Satzkonstruktionen.
- **Linksverzweigende Sätze** erhöhen die Spannung.
- **Rechtsverzweigende Sätze** prägen sich besser ein.
- Vermeiden Sie Schachtelsätze!
- **Beschränken Sie sich!** Unser Aufnahmevermögen ist begrenzt.
- Denken Sie an den **Wissensstand Ihres Publikums!**
- **Runden Sie auf oder ab!** Absolute Zahlen sind oft unanschaulich. Die runden Zahlen können Sie mit einem **Komparativ** verbinden (Formulierungen wie: mehr als, weniger als, nicht einmal usw.). Manchmal empfiehlt es sich auch, abstrakte Daten mit **bekannteren Größen** zu vergleichen (Sätze wie: Das entspricht einem Güterzug mit einer Länge von mehr als zwei Kilometern)

Rhetorik: Gefühle mobilisieren

- **Linksverzweigende Sätze** erhöhen die Spannung.
- **Passive Sätze** wirken leblos. **Sprechen Sie aktiv!** Aktive Sätze wirken lebendig und reißen mit.
- **Adjektive und Adverbien** (Eigenschaftswörter) wecken **Vorstellungsbilder** und wirken auf das **Gefühl**.
- **Orientieren Sie sich an den Interessen Ihres Publikums!**
- **Bringen Sie Beispiele!**
- **Bilder sagen mehr als tausend Worte.** Versuchen Sie, wichtige Informationen zu **visualisieren!**
- **Sprechen Sie Ihre ZuhörerInnen persönlich an!**
- **Achten Sie auf die Beziehungsebene!**
- **Denken Sie an Ihre Körpersprache!**

Rhetorik: Körpersprache

Im Gespräch

Halten Sie so viel **Distanz** wie nötig! Schaffen Sie so viel **Nähe** wie möglich!

Halten Sie **Blickkontakt!**

Bleiben Sie in einem flachen **Winkel!**

Bleiben Sie **offen!** Bauen Sie keine Barrieren auf!

Wenden Sie sich Ihrem Partner zu!

Beim Vortrag

Stehen Sie dort, wo Sie alle **ZuhörerInnen im Auge** behalten können!

Nehmen Sie **Blickkontakt mit ZuhörerInnen an unterschiedlichen Plätzen** auf! Konzentrieren Sie sich auf Personen, die Interesse signalisieren! Das hilft Ihnen, Stress zu vermeiden. **Wechseln Sie** regelmäßig **Ihre Blickrichtung!** Achten Sie auf ZuhörerInnen, die weiter entfernt von Ihnen sitzen! Behalten Sie auch die ZuhörerInnen an den äußeren **Ecken** im Auge! **Sprechen Sie** **möglichst frei!** Wenn Sie Notizen brauchen, verwenden Sie am besten **Karten**.

Wie oben

Verzichten Sie auf Rednerpulte! Rednerpulte verschaffen Ihnen eine abgehobene Stellung, erzeugen aber auch Distanz. Stellen Sie sich vor oder neben Ihren Tisch! **Lösen Sie sich** von den Medien, die Sie benutzen. Verschränken Sie nicht Ihre Arme! Stecken Sie nicht die Hand in die Tasche! Lassen Sie Ihre Hände hängen! Ihre Gestik entwickelt sich von selbst. Stehen Sie nicht stramm! **Bleiben Sie locker – so, als ob Sie auf Ihre ZuhörerInnen zugehen möchten** (Spielbein, Standbein). Wechseln Sie Ihre Stellung aber nicht Ihren Standort!

Wie oben!

Um Ihre Glaubwürdigkeit zu steigern, sprechen Sie so, wie Ihnen „der Schnabel gewachsen“ ist (auch Umgangssprache oder Dialekt). Das erhöht Ihre Sicherheit. Um frei sprechen zu können, brauchen Sie Routine. Durch regelmäßiges Lesen können Sie Ihre Ängste verringern und Ihren Wortschatz vergrößern.

Sprechen Sie authentisch!



Körpersprache: Gestik

Wie oben erwähnt, hängt die Beziehung zu Ihren ZuhörerInnen neben Gestik und Mimik vor allem von Ihrer Stimme und Ihrem Tonfall ab. Sie müssen laut genug sprechen, um auch in weiter entfernten Bereichen verstanden zu werden. Zwischenrufe wie „Lauter bitte!“ nehmen Ihnen die Wirkung und vermitteln den ZuhörerInnen schon zu Beginn der Rede den Eindruck, dass Sie der Aufgabe nicht gewachsen sind. Diesen Eindruck sollten Sie auf jeden Fall vermeiden. Aber Sie dürfen nicht schreien. „Harte“, „penetrante“ oder angestrenzte Stimmen wirken unangenehm. Die meisten Menschen schätzen eine kräftige, „volle“ Stimme, die alle erreicht und trotzdem ruhig und sachlich, „weich“ und freundlich klingt. Eine schwierige Aufgabe, die große Routine und ein regelmäßiges Training erfordert.

Stimme und Tonfall

Stimmvolumen und Tonlage

Aber auch wenn Sie über das nötige Stimmvolumen und den richtigen Tonfall verfügen, sind Sie noch nicht am Ziel. Sie müssen es lernen, Ihr Sprechtempo und Ihre Tonlage zu variieren, um keine Langeweile zu erzeugen.

Abwechslung verhindert Langeweile

Wie können Sie Ihre Stimme trainieren? Manche Trainer vergrößern kontinuierlich den Abstand zwischen Schüler und Zuhörerschaft. Die Schülerin oder der Schüler erhalten den Auftrag, verständlich zu sprechen ohne zu schreien. Schauspieler lernen sogar auf der Bühne zu flüstern und trotzdem verstanden zu werden. Um sich verständlich zu machen, müssen Sie deutlich artikulieren, ohne bestimmte Laute zu schlucken, wie es in Alltagsgesprächen häufig geschieht. Um verstanden zu werden, müssen Sie langsamer sprechen. Um langsam zu sprechen, brauchen Sie Luft. Um Atem zu holen, müssen Sie Pausen machen – was ihren ZuhörerIn-

Sprechtraining



Körpersprache: Stehen

nen entgegen kommt: denn Pausen machen es leichter, komplexe Gedankengänge zu speichern und nachzuvollziehen.

Der Athener Demosthenes kämpfte Zeit seines Lebens mit einem peinlichen Handicap. Seine Stimme klang relativ hell und dünn, was ihn als Redner desavouierte. Um sein Stimmvolumen zu steigern, ging der Politiker an den Strand, wo er beim Sprechen das Rauschen der See übertönen musste. Bevor er zu sprechen begann, suchte er kleine Kiesel und legte sie unter die Zunge, was ihn zwang, richtig zu atmen, langsam zu sprechen und deutlich zu artikulieren. Demosthenes gehört zu den größten Rednern des vierten Jahrhunderts v. Chr. Sein Training hatte also Erfolg.

Der Atem spielt beim Sprechen eine Schlüsselrolle. Ihre Stimme klingt voller, wenn Sie über die nötige Atemluft verfügen. Mit Recht widmen deshalb viele Rhetoriklehrer dem Atemtraining besondere Aufmerksamkeit.

Exemplarisch nenne ich eine Übung, die Sie zu Hause – am besten im Liegen – durchführen können. Viele Menschen atmen zu flach. Um Ihnen die nötige Luft zu verschaffen, muss Ihr Atem das Zwerchfell erreichen. Lernen Sie, mit dem Bauch zu atmen und den gesamten Brustraum zu füllen. Wenn Sie eingatmet haben, halten Sie den Atem fest. Dann atmen Sie langsam aus, bis beide Lungenflügel geleert sind. Auf diese Weise beseitigen Sie das Kohlendioxid, das sich in Ihrer Lunge gesammelt hat. Dann atmen Sie wieder tief ein. Sie erhalten mehr Sauerstoff und fühlen sich schon nach kurzer Zeit wie ausgewandelt.



Körpersprache: Zu wenig Blickkontakt?

Körpersprache und
Lampenfieber

Die Körpersprache, vor allem der Atem, kann Ihnen dabei helfen Stress zu verringern und Ihre Gefühle unter Kontrolle zu halten. Atmen ist eine „unwillkürliche“ Tätigkeit, die den Reflexgesetzen gehorcht. Sie ist mit anderen Körperfunktionen verbunden. Zu diesen Funktionen gehört auch unser Gefühl. Die emotionalen Prozesse – Erregung, Ängste oder Blockaden, aber auch Ärger und Freude – wirken auf unseren Atem. Umgekehrt können wir unser Gefühl regulieren, indem wir unseren Atemrhythmus verändern.

Wenn Sie Medien einsetzen wollen

Wie bereits angedeutet, wird Ihre Aussage klarer, wenn Sie neben der Sprache andere Mittel verwenden, die das gesprochene Wort ergänzen. Es handelt sich um visuelle Medien wie die Tafel, das Flip-Chart, die Pinwand, den Overhead-Projektor (Polylux) oder den Videobeamer, aber auch audiovisuelle Geräte wie Videokamera und Videorecorder. Diese Medien dienen der Visualisierung. Sie richten sich weniger an die Ohren als an die Augen der ZuhörerInnen. Da wir uns primär mit dem Gesichtssinn orientieren, helfen uns visuelle Methoden, das Gesagte zu verstehen und zu behalten.⁵⁹

Visuelle und audiovisuelle Medien

Wenn Sie Folien einsetzen wollen, können Sie unterschiedliche Methoden anwenden. Die „Echo-Methode“ fasst Ihren Vortrag zusammen. Die Folien zeigen Bilder und Graphiken, Stichworte oder wichtige Sätze, die Sie während Ihres Referats erläutern. Die „Reißverschlussmethode“ ergänzt Ihren Text. Die Folien geben Aussagen wieder, die Sie nicht eigens erklären müssen. Doch sie vervollständigen, was Sie sagen und stellen Ihre Gedanken in einen übergreifenden Zusammenhang.

Vorgehensweisen

Die sogenannten „Impulsfolien“ wecken Interesse und regen zum Nachdenken an. Ähnlich verhält es sich mit den „Ergänzungsfolien“, die in der Praxis leider nur selten verwendet werden. Sie orientieren sich an einer übergeordneten Frage und enthalten leere Felder oder Kästen, die Sie gemeinsam mit Ihren ZuhörerInnen ausfüllen können.

Impulsfolien und Ergänzungsfolien

Wenn Sie Folien oder Zeichnungen präsentieren, sollten Sie folgende Regeln beachten (**Anlage 35**):

- Nehmen Sie sich Zeit! Viele Redner setzen sich selbst unter Druck. Sie verzichten darauf, ihre Bilder wirksam in Szene zu setzen und nehmen ihnen auf diese Weise die Wirkung.
- Kündigen Sie Ihre Folie an! Erklären Sie, was Sie zeigen wollen.
- Jetzt legen Sie Ihre Folie auf. Prüfen Sie die Einstellung des Projektors (Kontrollblick)! Regulieren Sie die Bildschärfe und fragen Sie Ihre ZuhörerInnen, ob sie auch das Kleingedruckte lesen können. Wenn nötig, ändern Sie die Vergrößerung.
- Um die Folie wirken zu lassen, machen Sie eine kurze Pause (fünf Sekunden). Erst dann beginnen Sie zu sprechen.
- Bevor Sie den Inhalt der Folie interpretieren, erklären Sie, wie sie zu lesen beziehungsweise entschlüsseln ist. Zum Beispiel: „Auf der X-Achse können Sie verfolgen, wie sich die Stärke der Antriebsreize verändert. Auf der Y-Achse sehen Sie, wie sich das Antriebsniveau vergrößert.“ Oder: „Das Koordinatensystem zeigt Ihnen die verschiedenen Führungsstile im Überblick. Die X-Achse gibt den Grad der Wertschätzung wieder. Die Y-Achse zeigt den Grad der Lenkung.“
- Erst dann besprechen Sie mit Ihrer Gruppe, was die Folie zeigt. Sie beginnen mit der Hauptaussage und gehen anschließend auf Einzelheiten ein.
- Um Ihre Folie optimal zu verwerten, sollten Sie auf die Blickrichtung Ihrer ZuhörerInnen achten. Sie können die Blickrichtung steuern, indem Sie Zeigestäbe, Stifte oder Laserpointer verwenden. Manche Folien decken Sie zunächst ab. Während Sie sprechen, legen Sie die Graphik langsam frei („Striptease-Methode“). Wichtige Elemente markieren Sie, indem Sie Kernsätze unterstreichen oder die Farbe än-

Setzen Sie sich nicht unter Druck!

Ankündigung

Kontrolle

Fünf-Sekunden-Regel

Entschlüsseln

Interpretieren

Blicksteuerung

⁵⁹ Vgl. B. Weidenmann 2000, Seite 91 - 94.

Abschluss und
Überleitung

dern. Wenn Sie einen Videobeamer verwenden, können Sie Ihre Graphiken animieren.

- Haben Sie Ihre Graphik erläutert, schließen Sie das Thema ab und kehren zu Ihrem Vortrag zurück. Setzen Sie eine Zäsur, indem Sie die Graphik beiseite legen oder Ihre Dateien schließen. Auf diese Weise machen Sie deutlich, dass Sie das Thema wechseln und Ihre Gedanken fortsetzen wollen.

Blickkontakt

Wenn Sie mit Folien arbeiten, brauchen Sie Blickkontakt. Deshalb dürfen Sie Ihren ZuhörerInnen nicht den Rücken zuwenden. Während Sie Ihre Graphik erläutern, stehen Sie neben Notebook oder Projektor und blicken ins Publikum. Die Projektionsfläche befindet sich seitwärts in Ihrem Rücken. Wenn Sie ein Flip-Chart beschriften, beschränken Sie sich auf kurze Sätze und wenden sich wieder der Gruppe zu. Beides erfordert eine Routine, die Sie einüben müssen. Ein Videobeamer erleichtert Ihnen die Arbeit. Während Sie sprechen, bedienen Sie eine Fernbedienung und können dabei auf dem Monitor Ihres Computers verfolgen, was hinter Ihnen zu sehen ist. Allerdings müssen Sie Ihre Geräte beherrschen, was ebenfalls eine gewisse Routine voraussetzt (**Anlage 36**).



Präsentation im Rahmen einer Konferenz

Gesprächsleitung und Moderation

Vortrag und Diskussion

Findet Ihr Vortrag Anklang, setzen sich Ihre ZuhörerInnen mit Ihren Aussagen auseinander. Sie stellen Verständnisfragen, ergänzen wichtige Punkte oder äußern Bedenken. Einige vertreten eine andere Ansicht und versuchen sie zu begründen. Ihr Vortrag führt zu einer Diskussion.

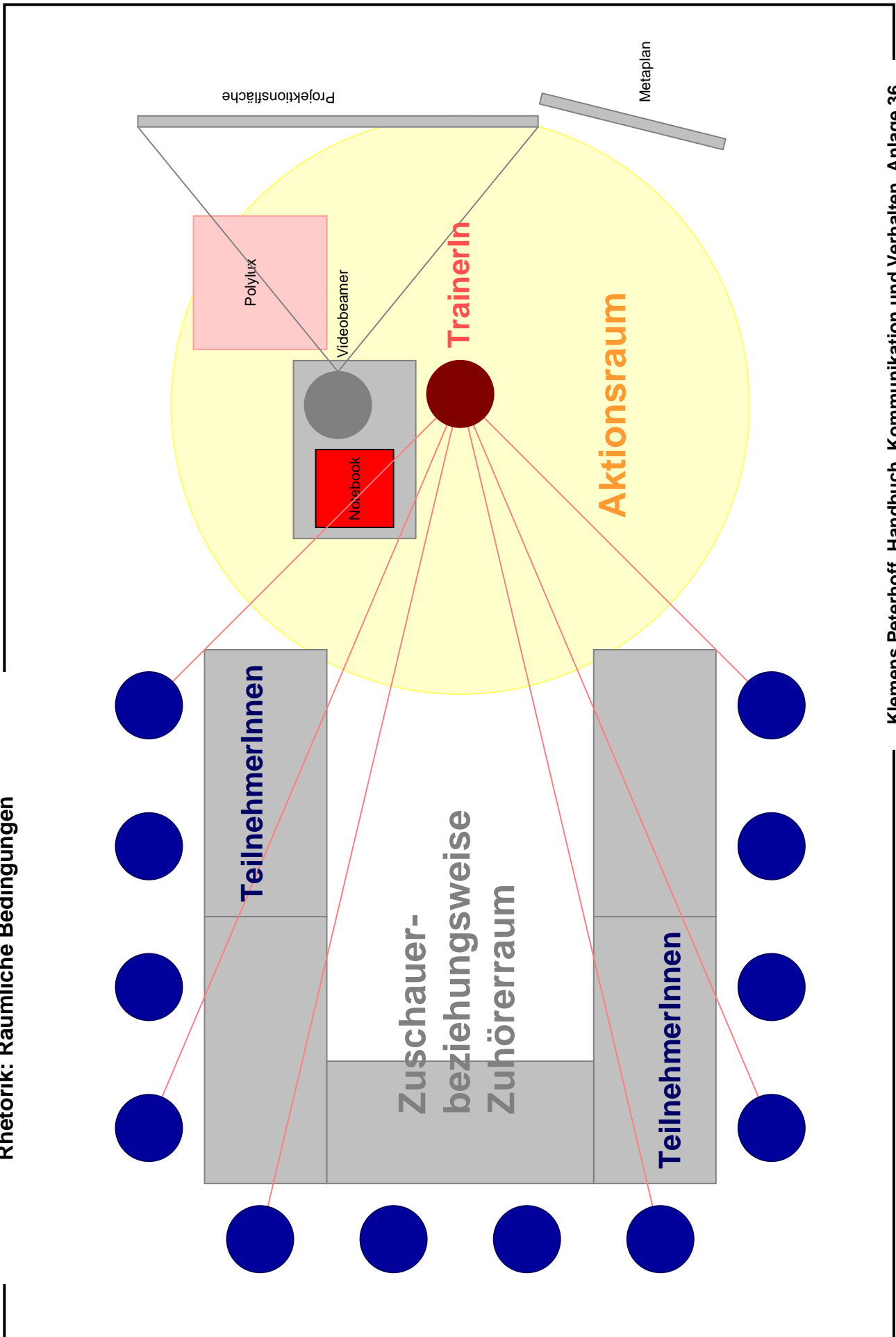
Kritik und Interesse

Wie oben erörtert, lassen sich kritische Äußerungen als „Kaufsignale“ interpretieren. Ihre ZuhörerInnen bringen zum Ausdruck, dass sie sich Ihren Gedanken anschließen würden, wenn Sie ihre Bedenken zerstreuen könnten. Wenn Sie ein positives Ergebnis erzielen wollen, müssen Sie auf Ihre ZuhörerInnen eingehen können.

Rhetorik: Präsentation

- Nehmen Sie sich **Zeit!** Wenn Sie Ihre **Bilder inszenieren**, verstärken Sie ihre Wirkung.
- **Kündigen Sie Ihre Folie an!**
- Legen Sie Ihre Folie **sorgfältig** auf! Regulieren Sie die **Bildschärfe!**
Fragen Sie Ihre ZuhörerInnen, ob Sie alles lesen beziehungsweise erkennen können!
- Machen Sie eine kurze **Pause**, bevor Sie weitersprechen! Lassen Sie die Folie **wirken!**
- **Entschlüsseln:** Erklären Sie, wie Sie die Folie aufgebaut haben, und wie man sie lesen muss.
- **Jetzt besprechen Sie** mit Ihrer Gruppe, **was die Folie zeigt**. Beginnen Sie mit der **Hauptaussage!** Gehen Sie erst dann auf **Einzelheiten** ein!
- Um die **Blickrichtung** zu steuern, können Sie Zeigestäbe, Stifte oder Laserpointer verwenden. Manchmal empfiehlt es Folien zunächst abzudecken („Striptease-Methode“).
- Haben Sie alles besprochen, legen Sie die Folie beiseite, schalten eventuell den Projektor ab und wenden sich dann wieder Ihrem Vortrag zu. Auf diese Weise setzen Sie eine **Zäsur**.
- Achten Sie auf Ihren **Blickkontakt!**

Rhetorik: Räumliche Bedingungen



<p>Dabei gelten die Regeln, die wir unter dem Motto „Gesprächsführung“ dargestellt haben.⁶⁰ Allerdings sprechen Sie nicht mit einzelnen Partnern sondern mit einer Gruppe, die aus vielen verschiedenen Einzelpersonen mit unterschiedlichen Interessen besteht.</p>	<p>Gesprächsleitung</p>
<p>Um Gespräche mit Gruppen zu führen, müssen Sie Diskussionen leiten beziehungsweise moderieren⁶¹ können. Es gibt eine Vielzahl spezieller Verfahren, die wir an dieser Stelle nicht erschöpfend behandeln können. Deshalb begnügen wir uns nur mit einem kurzen Überblick.</p>	<p>Wer leitet die Diskussion?</p>
<p>Prinzipiell stellt sich die Frage, wer die Gesprächsleitung übernehmen soll. Manchmal bleibt sie Ihnen überlassen. Aber dann spielen Sie zwei verschiedene Rollen, die schlecht miteinander vereinbar sind. Als Referentin oder Referent haben Sie die Aufgabe, auf die Aussagen Ihrer Gesprächspartner einzugehen. Dabei verlieren Sie häufig den Überblick. Wer hat sich zu Wort gemeldet? Wer darf als nächster sprechen? Sie laufen Gefahr, bestimmte Personen zu übersehen. Auf diese Weise erzeugen Sie Widerstände, die Sie vermeiden können, wenn Sie die Leitung einem anderen überlassen.</p>	
<p>Als Redner sind Sie darüber hinaus parteiisch. Wenn andere die Besprechung leiten, können sie eine neutrale Rolle spielen.</p>	<p>Neutralität</p>
<p>Um das Gespräch zu strukturieren, sollte der Gesprächsleiter Ihren Vortrag kennen. Er fasst zusammen, was er gehört hat (Koreferat), benennt die wichtigsten Themen, setzt den zeitlichen Rahmen fest, wählt eine Einstiegsfrage und eröffnet die Rednerliste.</p>	<p>Korreferat und Eröffnung</p>
<p>Die ersten ZuhörerInnen kommen zu Wort. Die Moderatorin oder der Moderator hören aktiv zu. Sie fassen zusammen, was die GesprächsteilnehmerInnen zur Sprache bringen und bieten Ihnen Gelegenheit, Stellung zu nehmen.⁶² Haben Sie Ihre Antwort gegeben, können Ihre Gesprächspartner weitere Fragen stellen. Der Gesprächsleiter achtet darauf, dass die Rednerliste beachtet wird. Ist das erste Thema abgeschlossen, fasst er das Resultat zusammen und leitet zum nächsten Thema über.</p>	<p>Zusammenfassen und Stellung nehmen Überleitung zu weiteren Themen</p>
<p>Auf diese Weise gelingt es, Gespräche zeitökonomisch und ergebnisorientiert zu führen.</p>	
<p>Um die Diskussion zu erleichtern, setzen auch ModeratorInnen visuelle Methoden ein. Dabei verwenden sie Flip-Charts oder Metaplanwände, Karten und Stifte. Da sie schon wegen der Rednerliste Blickkontakt halten müssen, setzt der Umgang mit diesen Medien eine gewisse Übung voraus.</p>	<p>Visuelle Methoden</p>
<p>Im Lauf Ihres Vortrags hat der Gesprächsleiter Ihre Aussagen stichwortartig auf Moderationskarten festgehalten. Es handelt sich um verschiedenfarbige Karten unterschiedlicher Größe, die sich mit Nadeln auf einer Metaplantafel befestigen lassen. Bei seiner Zusammenfassung heftet der Moderator diese Karten an die Pinwand und gibt der Besprechung auf diese Weise eine optische Struktur.</p>	<p>Moderationskarten und Metaplantafel</p>

⁶⁰ Vgl. Seite 60 f.

⁶¹ Von lateinisch „moderare“, „organisieren“, „strukturieren“.

⁶² Wenn Sie auf Ihre Zuhörer eingehen wollen, sollten Sie ebenfalls aktiv zuhören können.



Gesprächsleitung und Moderation

Sobald die GesprächsteilnehmerInnen Stellung zu Ihrem Vortrag beziehen, hält der Gesprächsleiter ihre Aussagen fest. Während der Diskussion bleibt er sitzen, um seine Rednerliste zu führen und Kontakt mit der Gruppe zu halten. Die Karten legt er vor sich aus. Erst wenn er das Zwischenergebnis zusammenfasst, heftet er sie an die Metaplantafel, wobei er sich an seinen Gliederungspunkten orientiert.

Alternativen

Verwendet er Flip-Charts oder eine Tafel, fasst er das Referat und die Diskussionsergebnisse aus dem Gedächtnis zusammen und hält sie während seiner Zusammenfassung schriftlich fest. Allerdings kostet dieses Verfahren mehr Zeit. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass er beim Schreiben den Kontakt zur Gruppe verliert. Deshalb bevorzuge ich die Metaplan-Methode.

Die visuellen Methoden zeigen der Gruppe, was sie erarbeitet hat, erleichtern allen die Orientierung, wirken als Verstärker und beleben das Gespräch.

Abschluss und Überleitung

Sind alle Themen besprochen, sammelt der Moderator offene Fragen, hält diese ebenfalls fest, überlegt gemeinsam mit den GesprächsteilnehmerInnen, wie sich die offenen oder strittigen Punkte klären lassen, bedankt sich bei allen Beteiligten für das Gespräch und leitet gegebenenfalls zum nächsten Referenten über.

Aufgaben

- Die TeilnehmerInnen erarbeiten Gliederungen zu unterschiedlichen Themen. Sie beginnen mit einer Stoffsammlung und ordnen ihre Aussagen nach den Gesichtspunkten, die wir oben besprochen haben (Gruppenarbeit).
- Die TeilnehmerInnen entwerfen Texte. Dabei orientieren sie sich an den Regeln, die wir oben erörtert haben. Die Ergebnisse tragen sie vor (Gruppenarbeit).
- Die TeilnehmerInnen entwerfen kurze Referate für unterschiedliche Zielgruppen. Die Ergebnisse tragen sie vor (Gruppenarbeit).

- Die TeilnehmerInnen entwerfen PowerPoint-Dateien zu unterschiedlichen Themen. Die Ergebnisse präsentieren und erläutern sie mit einem Videobeamer (Gruppenarbeit).
- Die TeilnehmerInnen trainieren ihre Stimme und ihre Sprechtechnik, indem sie kurze Texte vorlesen. Dabei halten sie Blickkontakt (Plenum).
- Die TeilnehmerInnen lesen kürzere oder längere Texte und markieren die Stellen, an denen sie eine Pause machen und Atem holen (Einzelarbeit).
- Die TeilnehmerInnen arbeiten kurze Referate (mit Folien oder PowerPoint-Präsentationen) zu unterschiedlichen Themen aus (Einzelarbeit).

Referate

- Sinnvoll argumentieren (J. Alt, H. Keller)
- Ein Blick in die Geschichte. Rhetorik und Manipulation. Wir analysieren berühmte Redetexte (Von der Antike in die Neuzeit)
- Rhetorik im Dritten Reich
- Rhetorik im Wahlkampf

Wie reagieren Sie auf Kritik?

Kritik spielt überall dort eine Rolle, wo wir gemeinsam mit anderen Menschen leben und handeln. Oft sind wir mit den Bedenken oder Beschwerden anderer konfrontiert. Dann stehen wir vor der Frage, wie wir ihnen gerecht werden können. Oft stoßen wir selbst auf Verhaltensweisen, die wir nicht hinnehmen möchten. Um sie zu ändern, müssen wir etwas sagen. Doch wenn wir etwas erreichen wollen, müssen wir wissen, wie wir unsere Wünsche äußern sollen.

Um was es geht

Kritik erzeugt häufig negative Gefühle. Wer kritisiert wird, fühlt sich herabgesetzt.⁶³ Aber das muss nicht so sein. Ob wir andere kritisieren, oder ob man uns selbst kritisiert – es handelt es sich um Prozesse, die wir als Chance begreifen sollten. Im folgenden Abschnitt geht es um unseren Umgang mit Kritik:

Kritik als Chance

- Wie reagieren wir auf Bedenken?
- Wie gehen wir mit Beschwerden um?
- Wie äußern wir Kritik?

Fragen

Wir befassen uns mit den emotionalen Blockaden, die eine offene Auseinandersetzung erschweren, versuchen Kritik als Chance zu sehen und erarbeiten einfache Regeln, die zu einem positiven Ergebnis führen.



Kritische TeilnehmerInnen

Was verstehen wir unter Kritik?

Unter „Kritik“ – von griechisch „krinein“, „scheiden“, „trennen“, „beurteilen“, „entscheiden“, und „krités“, „Richter“, „Schiedsrichter“ – verstehen wir Wertungen, die sich auf vorgegebene oder vorgefundene Sachverhalte beziehen. Diese Sachverhalte bezeichnen wir als „Ist-Zustand“.

Begriff

Wir können zwischen positiver und negativer Kritik unterscheiden. Wer Ist-Zustände positiv beurteilt, möchte sie beibehalten. Wer Sachverhalte

Positiv oder negativ

⁶³ Wer kritisiert wird, befindet sich in einer komplementären Beziehung. Der andere signalisiert ihm, dass er ihm überlegen ist. Vgl. Seite 30.

negativ bewertet, möchte sie verändern. Er will einen Zustand erreichen, den wir als „Soll-Zustand“ bezeichnen können (**Anlage 37**).

Konstruktiv oder
destruktiv

Konstruktive Kritik versteht sich als Hilfsangebot. Sie zeigt oder sagt dem Betroffenen, wie er sich künftig verhalten soll. Anders verhält es sich bei der destruktiven oder negativen Kritik. Sie bemängelt den Ist-Zustand, ohne den Soll-Zustand zu benennen (**Anlage 38**).

Persönlich oder
sachlich

Persönliche Kritik bezieht sich auf Personen. Die Betroffenen empfinden sie häufig als Angriff und setzen sich deshalb zur Wehr. Wenn wir jemanden kritisieren, sollten wir sachlich argumentieren. Die sachliche Kritik bezieht sich nicht auf Personen sondern auf Sachverhalte oder Verhaltensweisen, die wir verändern möchten. Die Betroffenen wissen, dass wir nichts gegen sie haben und sind deshalb eher bereit uns entgegenzukommen (**Anlage 39**).

Selbstkritik und
Fremdkritik

Wenn wir uns selbst kritisieren, üben wir Selbstkritik. Wenn wir von anderen kritisiert werden, sprechen wir von Fremdkritik (**Anlage 40**).

Kritik als Feedback

Was verstehen wir
als Feedback?

Der Begriff „Feedback“ (englisch für „rückkoppeln“ und „Rückkopplung“) stammt ursprünglich aus der Fernmeldetechnik. Heute findet der Ausdruck in vielen Bereichen⁶⁴ unseres Lebens Verwendung. Wenn wir den gängigen Lexika folgen, verstehen wir unter Feedback „die selbsttätige Korrektur von Eingangsgrößen (Input) durch (die) Rückmeldung der Ergebnisse oder Ausgangsgrößen (Output) in einem technischen, biologischen oder sozialen System (Regelkreis)“⁶⁵ (**Anlage 41**). In der Psychologie verstehen wir unter „Feedback“ eine „Bezeichnung für beschreibende, nicht wertende Rückmeldungen zur eigenen Person“. Andere – beispielsweise der Vorgesetzte oder die Mitglieder einer Gruppe – reagieren auf das Verhalten einer Person und zeigen ihr dabei, wie ihr Verhalten auf sie oder dritte wirkt.⁶⁶

Feedback aus
psychologischer Sicht

Diese Rückmeldungen spielen überall dort eine wichtige Rolle, wo wir mit anderen Menschen interagieren.

Feedback und
soziales System

Wenn wir gemeinsam handeln, entsteht ein soziales System.⁶⁷ Zu den Merkmalen solcher Systeme gehört ein gemeinsames Ziel (das sogenannte „Systemziel“). Um dieses Ziel zu erreichen, nimmt jeder Beteiligte (jede „Systemkomponente“) eine besondere Aufgabe wahr. Dabei entwickelt sich eine spezifische Rollenverteilung. Jede „Rolle“ verbindet sich mit bestimmten Verhaltenserwartungen.⁶⁸ Fußballspieler zum Beispiel erwarten von ihrem Torwart, dass er die Bälle der anderen Mannschaft „hält“. Der Torwart erwartet von ihnen, dass sie den eigenen Strafraum „decken“. Alle Beteiligten sind aufeinander angewiesen. Um das gemeinsame Ziel zu erreichen, muss jeder einzelne seine Funktion erfüllen. Wer nicht in der Lage oder bereit ist, seine Rolle zu spielen, verhindert auf diese Weise, dass das System seine Ziele erreicht.

⁶⁴ Zum Beispiel der Systemtheorie aber auch der Computertechnik oder der Psychologie.

⁶⁵ Vgl. „Wissen.de“.

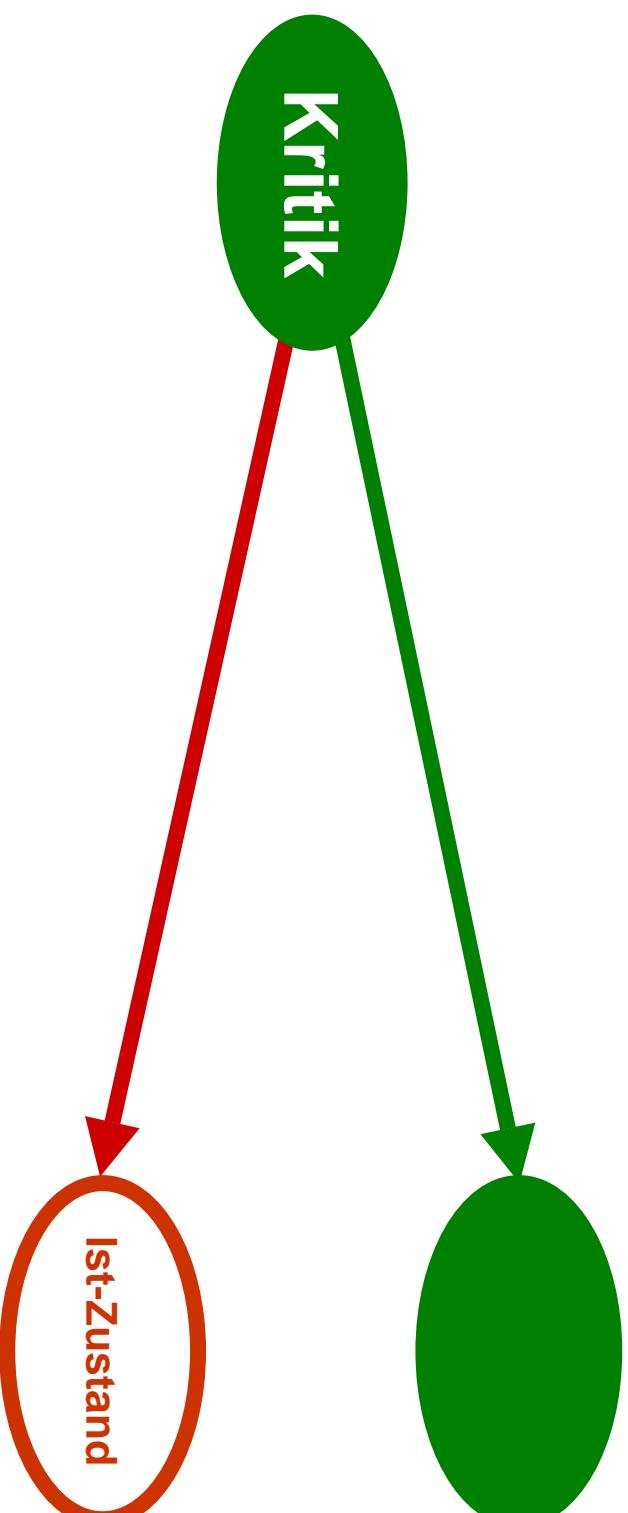
⁶⁶ Vgl. „Wissen.de“.

⁶⁷ Vgl. „Umfeld und Verhalten“.

⁶⁸ R. Dahrendorf definiert soziale Rollen als „Schnittpunkte von Verhaltenserwartungen“.

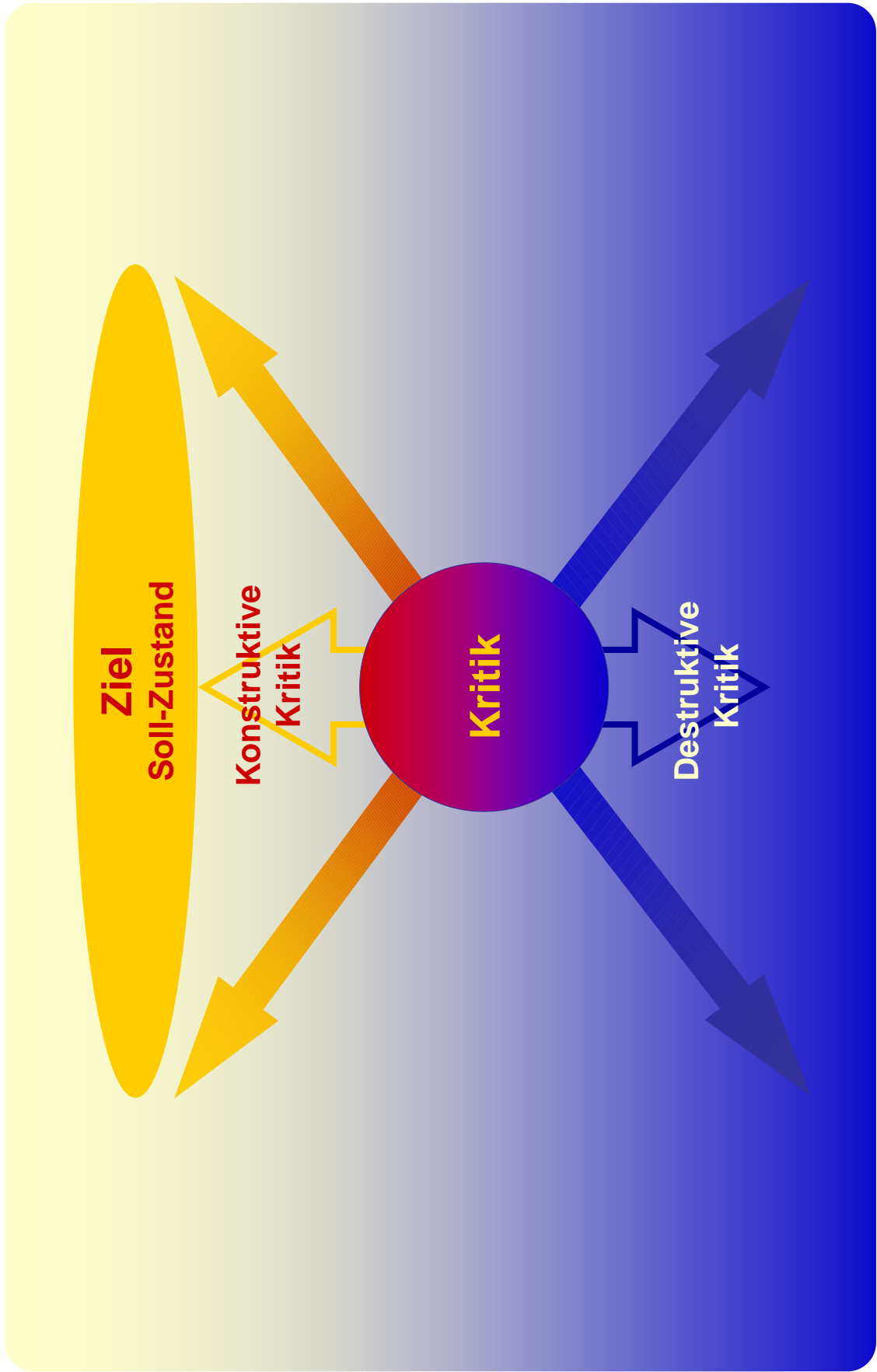
Kritik: Definition

Kritik - von griechisch „krineîn“ , „scheiden“ , „beurteilen“ , „entscheiden“ – ist auf **Veränderung** gerichtet.

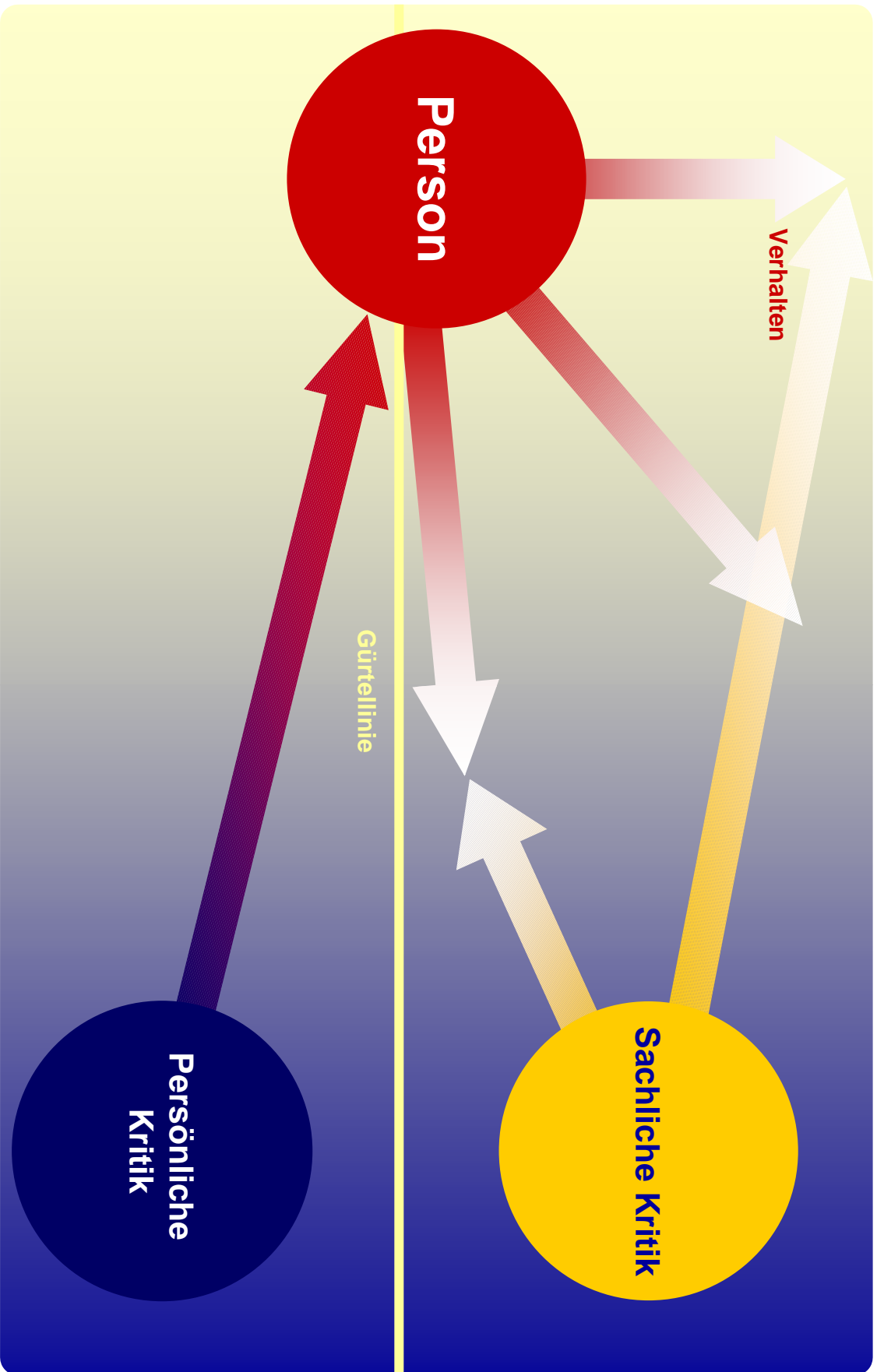


Wer etwas kritisiert, verfolgt ein **Interesse**. Wer Sachverhalte **positiv** beurteilt, möchte sie beibehalten. Er ist mit dem „**Ist-Zustand**“ einverstanden und äußert sich **aner kennend**. Wer ihn negativ bewertet, möchte ihn **verändern**. Er strebt einen Zustand an, den wir als „**Soll-Zustand**“ bezeichnen können.

Kritik: Konstruktiv oder destruktiv

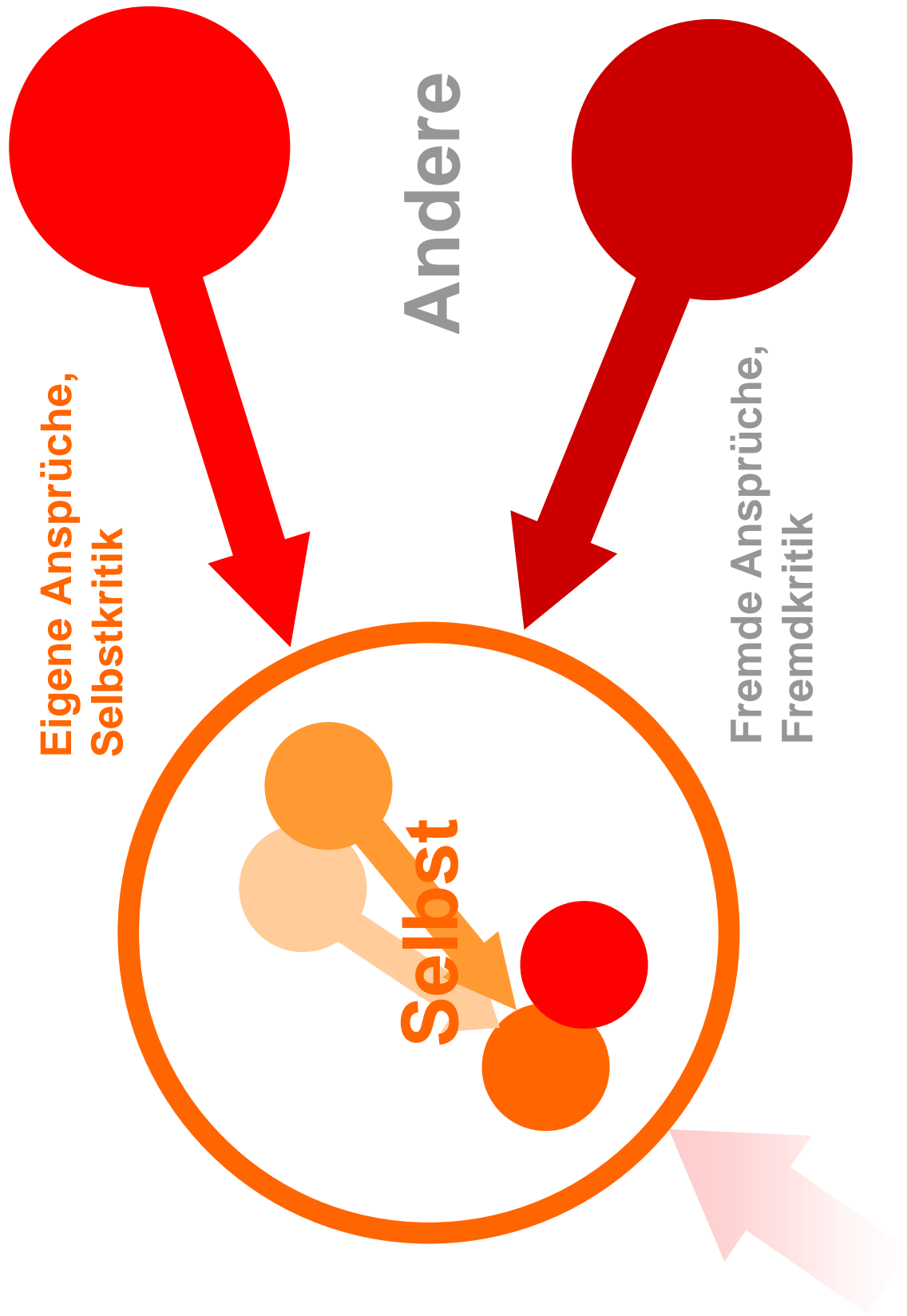


Kritik: Sachlich oder persönlich

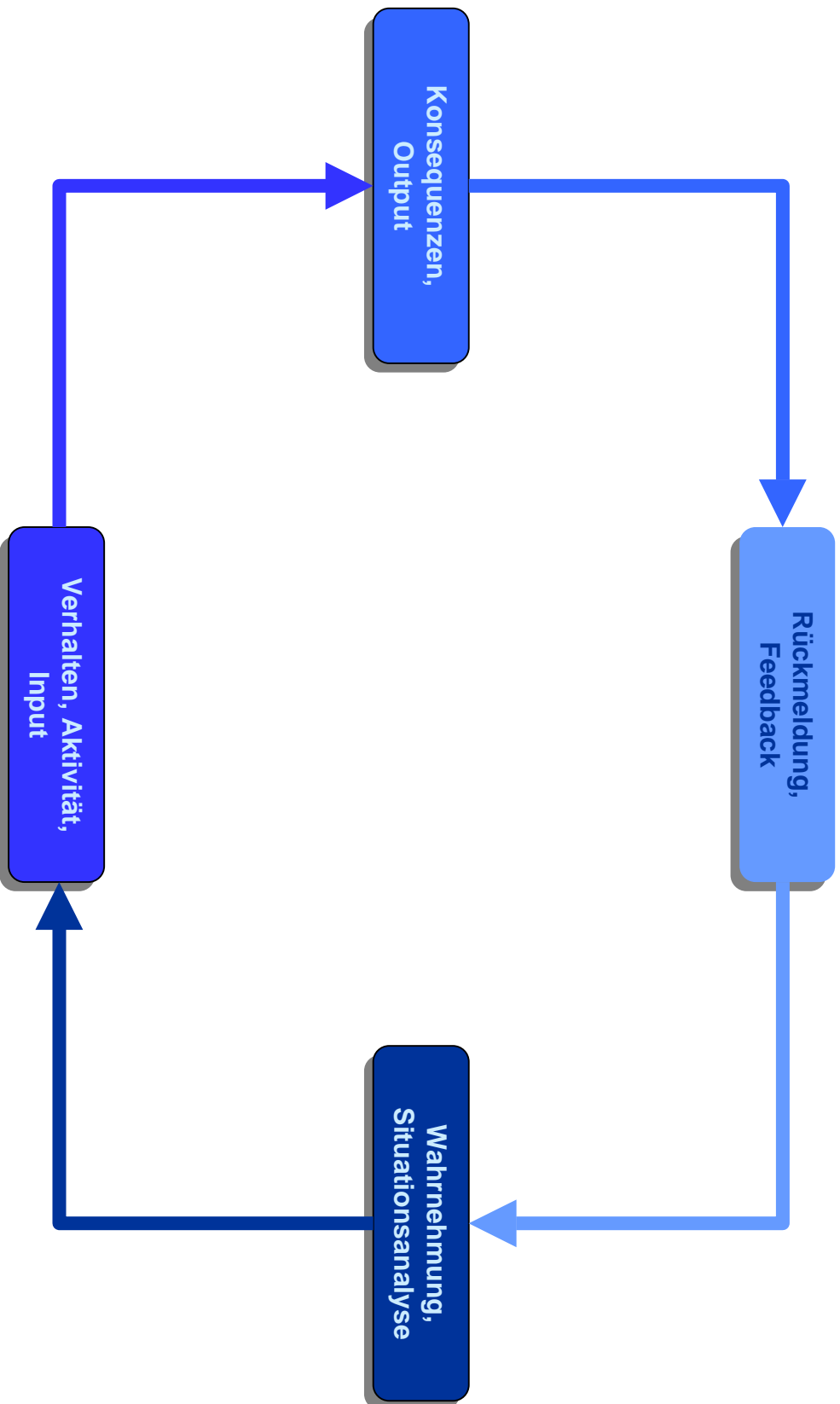


Klemens Peterhoff, Handbuch, Kommunikation und Verhalten, Anlage 39

Kritik: Selbstkritik und Fremdkritik



Kritik: Feedback



Klemens Peterhoff, Handbuch, Kommunikation und Verhalten, Anlage 41

Versuch und Irrtum	Im Alltag beziehen wir unser Feedback aus unterschiedlichen Quellen – den Reaktionen der Menschen, mit denen wir interagieren und dem Ergebnis, das wir gemeinsam mit ihnen erzielen. Dabei erhalten wir manchmal ein „positives“, manchmal ein „negatives“ Feedback. Sind wir erfolgreich, wissen wir, dass wir uns angemessen verhalten haben. Wenn wir unseren Zweck verfehlen, wissen wir, dass wir uns anders verhalten müssen. Unsere Lernprozesse sind an „Trial and Error“ gebunden – ein aufwendiges Verfahren, das weitgehend dem Zufall überlassen bleibt.
Kritik als Feedback	Wenn wir jemanden kritisieren, versuchen wir, diesen Prozess zu verkürzen und sein Verhalten zu steuern. Wir sagen ihm, wie er sich angemessen verhalten kann.

Wie reagieren Sie auf Kritik?

Keine Eskalation	Kritik zu äußern fällt nicht leicht. Wer Ihr Verhalten kritisiert, muss über seinen Schatten springen. Dass er es trotzdem versucht, zeigt Ihnen, dass Sie ihm wichtig sind. Deshalb sollten Sie ernst nehmen, was er von Ihnen will. Wenn Sie seiner Kritik mit Abwehr begegnen, signalisieren Sie, dass Sie nicht auf sein Anliegen eingehen wollen. Die Situation eskaliert und die Kritik entwickelt sich zum Konflikt.
Aktiv zuhören	Hören Sie stattdessen aktiv zu! Achten Sie dabei vor allem auf die Appelle und das Personenohr! ⁶⁹ Das Appellohr verrät Ihnen, was Ihr Gesprächspartner von Ihnen will. Das Personenohr zeigt Ihnen, wie seine Wünsche zustande kommen. Was bezweckt er mit seinem Appell? Was erfahren Sie über seinen Charakter, seine Interessen und seine augenblickliche Situation?
Beispiel Beratung	Ich berate ein Team, in dem es vor einigen Wochen zu massiven Konflikten gekommen ist. Wir treffen uns zu einer Besprechung. Im Lauf dieser Sitzung möchte ich etwas erklären. Doch während ich spreche, verliert ein Teilnehmer die Geduld und fällt mir ins Wort. „Sie sind mir zu weitschweifig“, wirft er mir vor. „Was wollen Sie eigentlich sagen?“ Sein Tonfall verrät, wie nervös er ist. Etwas hat ihn verärgert. Ich lasse mich nicht irritieren und wiederhole seinen Appell: „Sie möchten, dass ich mich kürzer fasse?“ Er nickt heftig mit dem Kopf. „In Ordnung“, sage ich, „hören Sie zu!“ Wer sich beschwert, hat ein Anliegen, dem ich nachkommen soll. Doch um seinen Wunsch zu erfüllen, brauche ich eine Gegenleistung.
Ihr Verhalten erfüllt einen Zweck	Wer kritisiert wird, muss etwas tun. Wenn Sie dem Anliegen Ihres Gesprächspartners nachkommen können, sollten Sie es erfüllen. Geben Sie eigene Fehler zu und gehen Sie auf die Wünsche des anderen ein! Natürlich müssen Sie dabei auch an sich selber denken. Oft sind wir nicht in der Lage zu tun, was andere von uns wollen. Wir handeln aus unseren Gründen und verfolgen eigene Ziele. Deshalb bleibt uns nichts anderes übrig als gemeinsam mit unserem Partner nach einer Lösung zu suchen, die den Interessen beider Seiten entspricht. Kritische Auseinandersetzungen zwingen alle Beteiligten umzudenken. Weil sie Entwicklungsprozesse initiieren, erfüllen sie eine produktive Funktion.
Sie müssen verhandeln	

Wie äußern Sie Ihre Kritik?

Sie haben etwas auszusetzen	Was tun Sie, wenn Sie andere kritisieren müssen? Sie müssen ihnen sagen, was Sie stört. Doch um eine Lösung zu finden, brauchen Sie einen Gesprächspartner, der in der Lage und willens ist, auf Ihr Anliegen einzugehen (Anlage 42).
-----------------------------	--

⁶⁹ Vgl. Anlage 15 - 16, 23 - 26.

Kritik: Regeln

- **Vermeiden Sie alles, was Ihr Verhältnis weiter belastet!**
- **Versuchen Sie nicht, Ihr Gegenüber unter Druck setzen! Druck erzeugt Gegendruck.**
- **Zeigen Sie Ihre Gefühle! Aber versuchen Sie nicht, Ihr Gegenüber anzugreifen. Sie provozieren Abwehrreaktionen und Widerstände.**
- **Wandeln Sie Ihre Vorwürfe in Appelle um!**
- **Sagen Sie kurz und klar, was Sie wollen! Lange Erklärungen stiften Verwirrung und helfen Ihnen nicht weiter.**
- **Setzen Sie sich nicht herab! Wenn Sie eine Entschuldigung für Ihre Wünsche suchen, schwächen Sie Ihre Stellung.**

Symmetrie	Deshalb sollten Sie alles vermeiden, was Ihr Verhältnis weiter belastet. Sorgen Sie für eine symmetrische Beziehung! ⁷⁰
Druck und Gegendruck	<ul style="list-style-type: none">• Versuchen Sie nicht den anderen unter Druck zu setzen. Druck erzeugt Gegendruck. Fühlt sich Ihr Partner herabgesetzt oder angegriffen, wird er sich wehren und hört Ihnen nicht mehr zu.• Selbst wenn Sie sich durchsetzen können, ist Ihr Erfolg nur von kurzer Dauer. Ihr Partner beugt sich vielleicht Ihren Wünschen, doch Ihr Konflikt bleibt bestehen. Bei nächster Gelegenheit werden Sie sich erneut in die Quere kommen.
Sie brauchen eine nachhaltige Lösung	<ul style="list-style-type: none">• Zwar können signalisieren, dass Sie verärgert oder betroffen sind,• aber versuchen Sie nicht den anderen anzugreifen! Machen Sie deutlich, dass Sie ihn respektieren – auch wenn Sie sein Handeln nicht akzeptieren können!
Zeigen Sie Ihre Gefühle	<ul style="list-style-type: none">• Wandeln Sie Ihre Vorwürfe in Appelle um.• Achten Sie auf den Sachaspekt (das Sachohr)! Sagen Sie kurz und klar, was Sie wollen! Lange Erklärungen kosten viel Kraft, stiften darüber hinaus oft Verwirrung und helfen Ihnen nicht weiter. Ihr Partner kann Sie jederzeit fragen, was Sie zu Ihrem Appell bewegt.• Setzen Sie sich nicht herab! Wenn Sie bereits im Vorfeld eine Entschuldigung für Ihre Wünsche suchen, schwächen Sie Ihre Stellung.
Sagen Sie, was Sie wollen!	<p>Auch Ihr Gesprächspartner handelt in seinem Interesse. Deshalb fällt es ihm schwer, Ihre Wünsche eins zu eins zu erfüllen. Selbst wenn ihm Ihr Anliegen klar ist, wird er Ihnen erklären, dass und weshalb er ihm nicht entsprechen kann. Das gibt dem Gespräch eine Wendung, die wir unter dem Stichwort „Einwandbehandlung“ erörtert haben. Ihre Kritik führt zu einer Verhandlung, in deren Verlauf Sie gemeinsam mit Ihrem Gegenüber nach einer einvernehmlichen Lösung suchen. Dabei entwickelt sich eine Beziehung, die Ihnen und Ihrem Partner neue Perspektiven eröffnet.</p>
Kritik und Entwicklung	

Kritik und Körpersprache

Ihre Beziehung ist belastet	<p>Auch wenn Sie konstruktiv argumentieren, belastet Ihre Kritik die Beziehung zu Ihrem Partner. Umgekehrt gilt das Gleiche. Wer Ihnen kritisch begegnet, stellt Ihr Verhalten in Frage und fordert Sie auf, Ihren Standpunkt zu überdenken. Konfrontationen stellen für beide Seiten eine emotionale Belastung dar.</p> <p>Wenn Sie jemanden kritisieren oder Kritik entgegen nehmen, spielt Ihre Körpersprache eine entscheidende Rolle. Deshalb sollten Sie prinzipiell unsere Regeln beachten.⁷¹ Dabei erreichen Sie zweierlei:</p>
Führung und Deeskalation	<ul style="list-style-type: none">• Sie erzeugen positive Gefühle, vermeiden Blockaden, übernehmen die Führung und verhindern, dass Ihr Gespräch zum Konflikt eskaliert.• Wie bereits weiter oben erörtert, erzeugt Ihre Körpersprache kinästhetische Reize, die Ihre eigenen Emotionen regulieren. Sie bleiben gelassen und sind in der Lage auf Ihren Gesprächspartner einzugehen.
Eigene Gefühle regulieren	

⁷⁰ Vgl. Seite 23.

⁷¹ Vgl. Anlage 17, Seite 34 - 37.

Themenzentrierte Interaktion

Die Schweizer Psychologin Ruth Cohn hat in den Siebzigerjahren eine Methode entwickelt, die sie als „Themenzentrierte Interaktion“ (TZI) bezeichnet. Zu den Kernelementen der TZI gehören die sogenannten „Feedback-Regeln“, die wir im folgenden Abschnitt genauer betrachten.



Ruth Cohn

Axiome der Themenzentrierten Interaktion

Ruth Cohn orientiert sich an drei Axiomen, die zum Credo der humanistischen Psychologie gehören:

- Der Mensch, so die Autorin, ist eine „psychobiologische Einheit“. Gleichzeitig ist er ein „Teil des Universums“. Er ist „autonom“ und „interdependent“.
- Deshalb sollte er allen Lebewesen mit der entsprechenden Ehrfurcht begegnen.
- Freie Entscheidungen erfolgen innerhalb bestimmter innerer und/oder äußerer Grenzen.
- Eine Erweiterung dieser Grenzen ist möglich.

Diese Axiome verlangen – zusammengefasst – Respekt vor der Würde des Menschen und seiner Entwicklung im Rahmen der ihm gegebenen Möglichkeiten.

Prinzipien der Themenzentrierten Interaktion

Die Themenzentrierte Interaktion beruht auf dem „Prinzip der dynamischen Balance“ (**Anlage 43**).

Dynamische Balance

Jede Gruppe ist von vier Faktoren bestimmt:

- der Person (Ich)
- der Gruppeninteraktion (Wir)
- dem Thema oder der Aufgabe (Es)
- dem Umfeld im engsten und/oder weitesten Sinn (Globe).

Während des Gruppenprozesses verändert sich das Verhältnis dieser Faktoren: manchmal steht das gemeinsame Thema im Vordergrund, manchmal eine Person, manchmal ihre Beziehung zu anderen Menschen und manchmal die Rahmenbedingungen, die ihr gemeinsames Handeln bestimmen.

Im Rahmen unseres Lehrgangs bilden Sie Arbeitsgruppen und führen Projekte durch. Um Ihr gemeinsames Ziel zu erreichen (Thema, Aufgabe), kommt jedes einzelne Mitglied (Person) unterschiedlichen Aufgaben nach. Ihre Aktivitäten ergänzen einander. Sie orientieren sich an den Handlungen ihrer Partner (Gruppe, Interaktionen). Fehler oder Versäumnisse zwingen den Einzelnen und die Gruppe, ihr Verhalten zu modifizieren. Niemand handelt im luftleeren Raum. Die Gruppe bewegt sich in einem Umfeld, an dem sich ihr Handeln orientieren muss. Zu diesem Umfeld gehören der Lehrgang, andere Kurse, die Fachhochschule mit ihren Dozenten und die Behörden, die Ihr Studium finanzieren (Umfeld, Rahmenbedingungen, Globe). Auch die Fachhochschule mit ihren Trägern orientiert sich an einem Umfeld, das mit anderen Nachbarsystemen interagiert (Globe). Das Umfeld begrenzt den Handlungsspielraum des Einzelnen und der Gruppe. Es gibt ihrem Handeln eine bestimmte Richtung.

Beispiel Arbeitsgruppe

Auf der anderen Seite stehen die Einzelpersonen, die an den Aktivitäten der Gruppe beteiligt sind. Sie sind an persönliche Grenzen gebunden und zeichnen sich durch spezifische Haltungen, Kenntnisse oder Fähigkeiten aus.

Nehmen wir an, Sie befassen sich mit einem psychologischen Thema, das zum Stoffplan der Fachhochschule gehört (Umfeld, Globe). Einige kennen das Fach

aus der Schule, andere nicht, einige stehen ihm skeptisch gegenüber, einige interessieren sich für theoretische Aspekte, andere wollen wissen, was sie von psychologischen Theorien haben, und wie sie das neu erworbene Wissen in ihrem Berufsfeld anwenden können (Person). Ihre Kenntnisse, Haltungen und Interessen (Person) wirken auf ihre Zusammenarbeit (Gruppe) und modifizieren das Lernergebnis.

Sie müssen alle Aspekte im Auge behalten

Die Trainerin oder der Trainer müssen versuchen, jede Person, die Interaktionen innerhalb ihrer Gruppe, das Thema (die Aufgabe) und die Beziehungen zwischen dem Einzelnen und der Gruppe, der Gruppe und ihrem Umfeld im Blick zu behalten. Das gilt vor allem, wenn es zu Spannungen kommt.

Aus dem Prinzip der dynamischen Balance ergeben sich „Postulate“ und „Hilfsregeln“.

Postulate der TZI

Die „Postulate“ bilden die Grundlage für die sogenannten Feedback-Regeln, die wir im Folgenden kurz zusammenfassen (**Anlage 44**).

Chairman-Regel

- Be your own chairman (chairwoman)! Seien Sie Ihr eigener Vorsitzender (Ihre eigene Vorsitzende)! Jeder Einzelne sollte bestrebt sein, die Verantwortung für sich selber zu übernehmen und seine Entscheidungen nicht auf andere abzuwälzen. Lassen Sie nicht zu, dass andere für Sie entscheiden! Versuchen Sie nicht, über andere zu verfügen!

Störungen

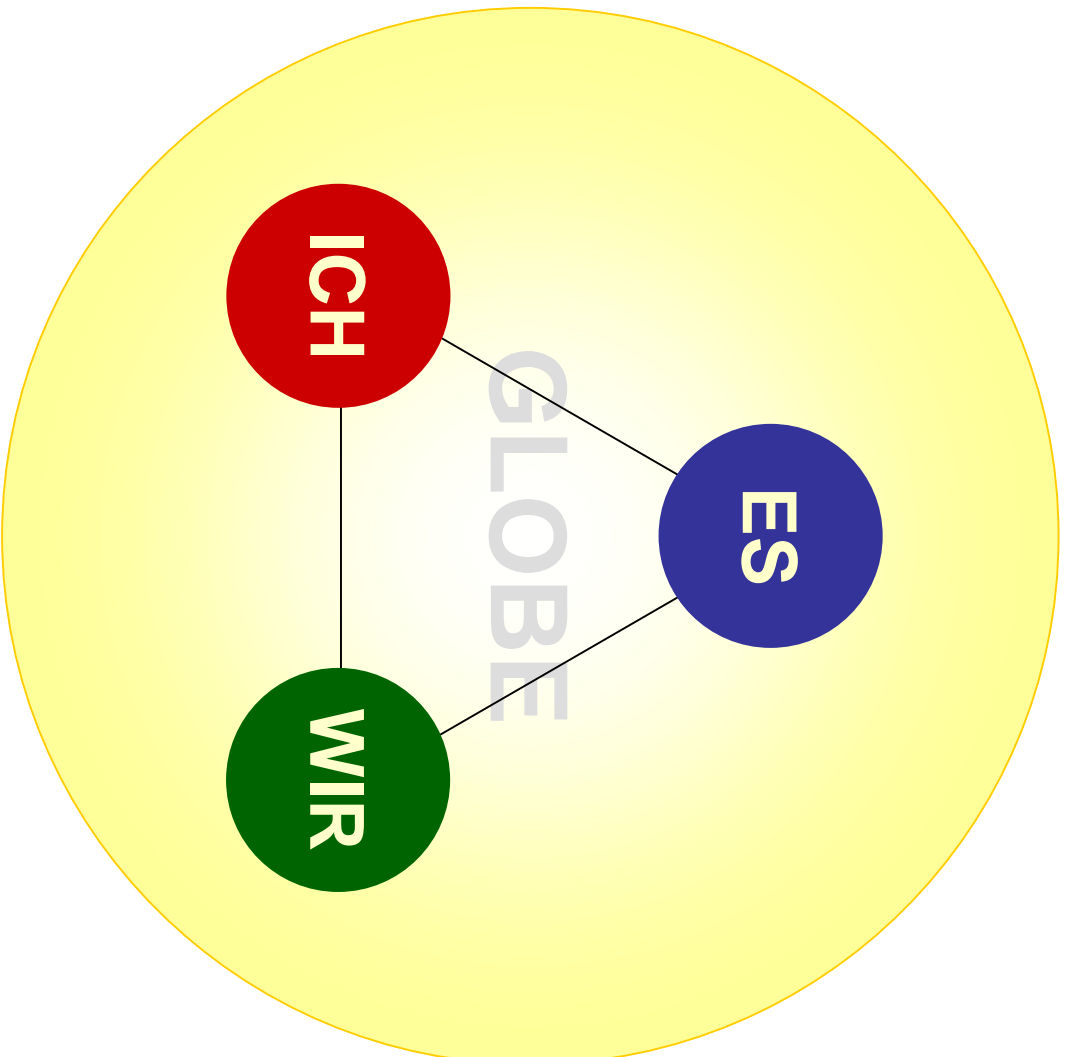
- Störungen haben Vorrang.

Gerade in Gruppen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, werden Störungen oft übergangen – mit der Folge, dass sie gemeinsame Aktivitäten unterminieren oder blockieren.



Konfliktsituation

Themenzentrierte Interaktion: Dynamische Balance



- **Be your own chairman (chairwoman)!**
- **Störungen haben Vorrang.**
- **Bleiben Sie im Hier und Jetzt! Keine Verallgemeinerungen!**
- **Bleiben Sie bei sich! Ich-Botschaften statt Du-Botschaften!**
- **Sagen Sie, was Sie wollen! Wandeln Sie Ihre Vorwürfe in Appelle um!**
- **Bleiben Sie klar! Keine Doppelbotschaften!**
- **Achten Sie auf die Signale Ihres Körpers! Machen Sie sich klar, was Sie denken, fühlen und wollen!**

Feedback-Regeln

Aus diesen Postulaten ergeben sich sogenannte Hilfsregeln, die überall dort eine Rolle spielen, wo die Störung auf unserer Seite liegt.

- | | |
|---|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Bleiben Sie im Hier und Jetzt! Machen Sie konkrete Aussagen, die sich auf die aktuelle Situation beziehen. Konkrete Aussagen, die den aktuellen Konfliktfall betreffen, führen zu einer Lösung. Verallgemeinernde Aussagen („Du hörst mir nie zu!“) richten sich gegen die Person des Partners und rufen Abwehrreaktionen hervor. | Hilfsregeln |
| <ul style="list-style-type: none"> • Formulieren Sie „Ich-Botschaften“ anstelle von „Du-Botschaften“! Ich-Botschaften sprechen von „mir“ und „meinen“ Empfindungen, Du-Botschaften klagen an. | Hier und Jetzt |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verzichten Sie auf Vorwürfe! Äußern Sie Wünsche, Forderungen und Fragen! Sie drücken konkrete Veränderungswünsche und -ziele aus. Vorwürfe treiben den anderen in die Defensive. N.B.: Appelle stellen keine Du-Botschaften dar. Auch Fragen sind als Appelle zu sehen. | Ich-Botschaften |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bleiben Sie klar: Wenn Sie nicht ehrlich zum Ausdruck bringen, was Sie eigentlich sagen wollen, erhält der Gesprächspartner eine Doppelbotschaft, die ihn verwirrt. Versuchen Sie, klar und authentisch aufzutreten, auch wenn Sie befürchten müssen, den anderen zu verletzen. | Appelle |
| <ul style="list-style-type: none"> • Achten Sie auf die Signale Ihres Körpers. Machen Sie sich bewusst, was Sie denken, fühlen, glauben und möchten. Um eine klare Aussage machen zu können, sollte jeder versuchen, sich sein Befinden bewusst machen. Dabei helfen ihm seine Körpersignale. | Klarheit statt Doppelbotschaften |
| | Authentizität |

Eine Du-Botschaft würde lauten: „Sie gehen mir auf die Nerven“ oder „Sie hören mir nicht zu“. In der Regel provozieren sie Antworten wie „Natürlich höre ich Ihnen zu“ oder „Sie mir auch!“. Ich-Botschaften lauten „Ich werde langsam nervös“, „Ich bin ziemlich verärgert“ oder „Ich möchte Ihnen etwas erklären.“

Der Vorwurf lautet: „Sie haben mir nicht zugehört“ oder „Sie lassen mich einfach nicht zu Wort kommen“. Der Appell würde lauten: „Hören Sie zu!“, „Lassen Sie mich auch etwas sagen!“, „Darf ich Ihnen erklären, um was es mir geht?“ oder „Das würde ich Ihnen gerne erklären.“

Konflikte können nützlich sein

Konflikte und Krisen spielen überall dort eine Rolle, wo wir mit anderen Menschen zusammentreffen: Partnern oder Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern. Konflikte und Krisen können entstehen, wo wir Alternativen prüfen müssen oder eine Entscheidung zu treffen haben. Konflikte und Krisen bedeuten oft eine Belastung, aber sie stellen auch eine Chance dar. Sie bieten Gelegenheit, neue Kontakte zu knüpfen, Beziehungen zu vertiefen, unsere Zusammenarbeit zu verbessern oder neue Perspektiven zu entwickeln.

Um diese Chance zu nutzen, müssen Sie wissen, wie Sie mit Krisen oder Konflikten umgehen können. Wie verhalten Sie sich in Konfliktsituationen? Wie können Sie Konflikte lösen?

Um was es geht

Konflikt als Chance



Konfliktsituation: Alle wollen dasselbe

Was verstehen wir unter Konflikten?

Der Begriff „Konflikt“ stammt von lateinisch „confligere“, „zusammenstoßen“, „zusammenprallen“. Bei einem Konflikt stoßen Personen, Haltungen, Wünsche oder Interessen aufeinander, die auf den ersten Blick nur schwer miteinander vereinbar sind (**Anlage 45**). Wir unterscheiden intrapersonale und interpersonale, offene, latente, bewusste und unbewusste Konflikte (**Anlage 46 - 47**).

Intrapersonale Konflikte (von lateinisch „intra“, „innerhalb“) treten in unserem Inneren auf: Wir verstricken uns in innere Konflikte, wenn wir unsere Wünsche oder unsere Wertvorstellungen nicht miteinander vereinbaren können.

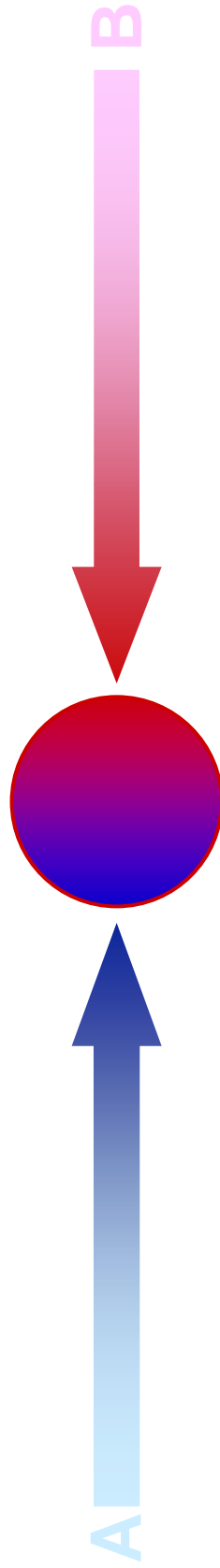
Definition

Intrapersonale Konflikte

Konflikte: Definition

Konflikte – von lateinisch „confligere“, „zusammenstoßen“, „zusammenprallen“ – entstehen bei **gegensätzlichen Interessen**. An Konflikten sind immer **zwei Seiten** beteiligt. Wir unterscheiden zwei Varianten:

Erste Variante: A und B wollen dasselbe.



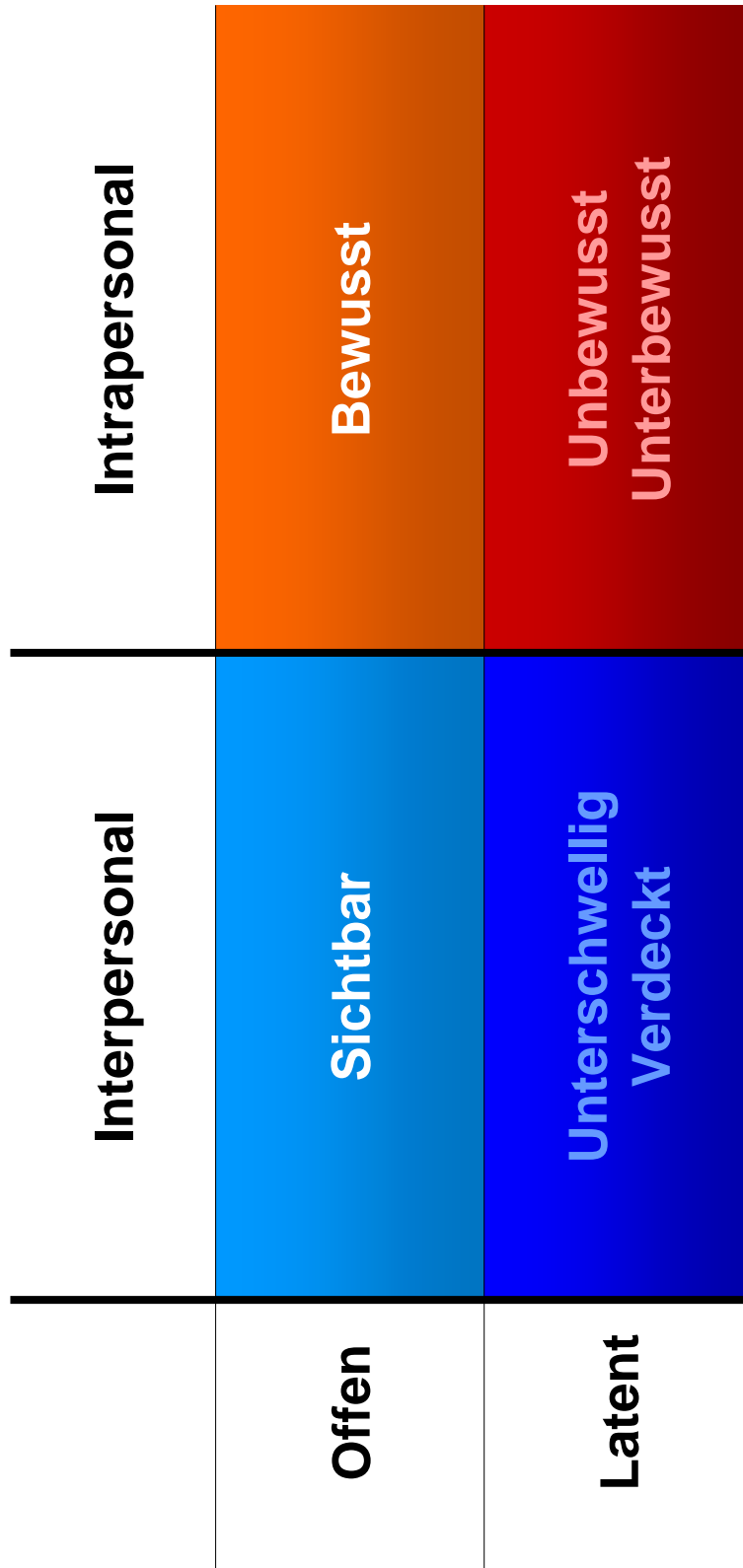
Zweite Variante: A und B verfolgen unterschiedliche Ziele.



Konflikte: Interpersonal und intrapersonal

- **Interpersonale** Konflikte - von lateinisch „inter“, „zwischen“ – bestehen **zwischen** verschiedenen Menschen (Gruppen oder Einzelpersonen).
- **Intrapersonale** Konflikte – von lateinisch „intra“, „innerhalb“ – bestehen **innerhalb** einer Person (bei Entscheidungen).

Konflikte: Offen oder latent



Interpersonale Konflikte (von lateinisch „inter“, „zwischen“) bestehen zwischen verschiedenen Menschen (Gruppen aber auch Einzelpersonen).

Interpersonale
Konflikte

Konflikte sind häufig mit emotionalen Prozessen verbunden, die ihre Lösung erschweren. Betroffenen und Beteiligten stehen jedoch verschiedene Vorgehensweisen zur Verfügung, die wir im folgenden näher betrachten wollen – darunter die Transaktionsanalyse und die themenzentrierte Interaktion.

Die Rolle der Emotionen

Wenn wir uns in Konflikte verstricken, sind in der Regel Gefühle im Spiel. Wir müssen auf Ansprüche reagieren, die wir nicht hinnehmen oder erfüllen können, stoßen auf Widerstände, die uns blockieren oder frustrieren und müssen uns mit Behauptungen auseinandersetzen, die uns verwirren oder verletzen. Frustration ruft Aggression hervor. Der Unmut, der sich in unserem Inneren aufbaut, erfüllt – psychologisch gesehen – einen wichtigen Zweck. Er mobilisiert verborgene Energien, sprengt innere Barrieren und hilft uns, entschieden aufzutreten. Doch er kann uns auch behindern. Zwar wirken Aggressionen aktivierend, aber sie trüben oft unseren Blick und schwächen unsere Selbstkontrolle. Bei übermäßiger Erregung ist es schwierig, adäquat zu reagieren.

Frustration und
Aggression

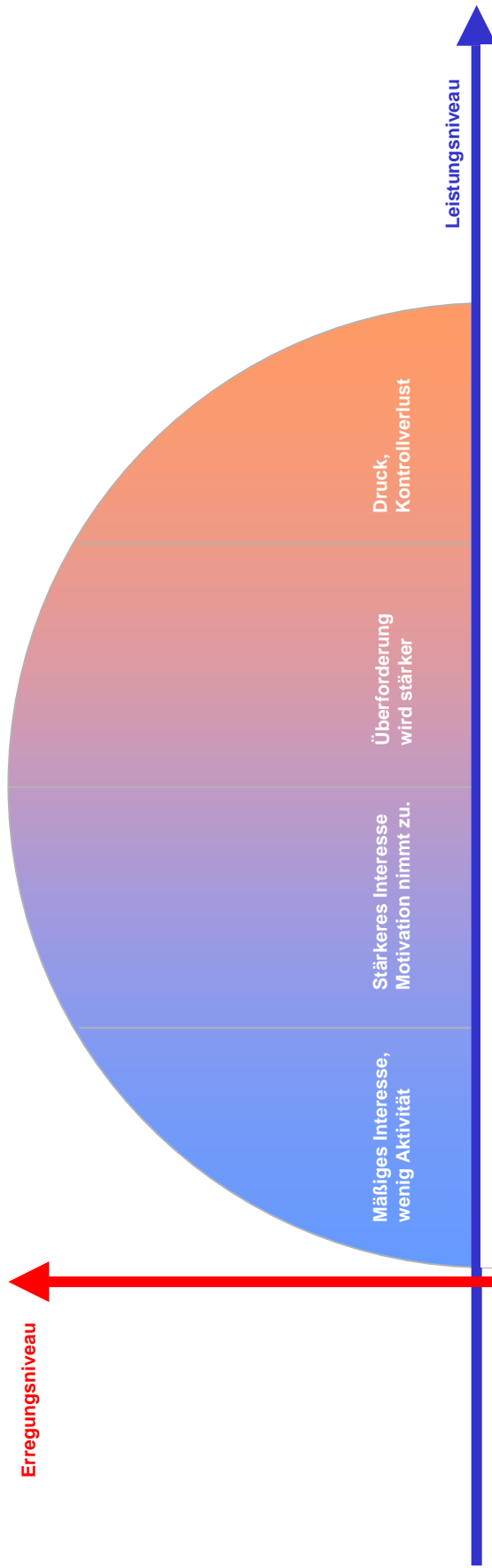


Konfliktsituation: Eskalation

Neben der Aggression spielt bei vielen Konflikten die Angst eine wichtige Rolle. Ängste helfen uns, Gefahren zu vermeiden, Vorsicht walten zu lassen, auf eigene Grenzen zu achten und sensibel mit anderen umzugehen. Doch Ängste können auch blockieren. Sind wir übermäßig verängstigt, verlieren wir die Kontrolle und fühlen uns wie gelähmt (**Anlage 48**).

Ängste und Blockaden

Konflikte: Erregungsniveau



Das **Yerkes-Dodson-Gesetz** beschreibt den Zusammenhang von Leistung und emotionaler Erregung (bzw. Anstrengung). Die **emotionalen Reaktionen** gehören zu den respondenten Verhaltensweisen. Sie wirken **aktivierend, erhöhen unsere Aufmerksamkeit und konzentrieren** sie auf relevante Sachverhalte, sind aber mit den operanten Verhaltensweisen **nicht kompatibel**.

Als operant bezeichnen wir nach B.F. Skinner alle Verhaltensweisen, die auf unsere Umwelt einwirken und eine bestehende Situation verändern. Zu den operanten Verhaltensweisen gehören nach A. Bandura auch die kognitiven Prozesse und das kommunikative Verhalten. Je stärker die emotionale Erregung, desto schwieriger wird es, angemessen zu reagieren. Wir verlieren den Überblick, übersehen oder überhören wichtige Signale und sind nicht in der Lage, die richtigen Fragen zu stellen, klar zu sagen, was wir wollen, oder lösungsorientiert zu denken.

Die emotionalen Responses steigern unser Leistungsniveau, bis es auf einem mittleren Level seinen Gipfel erreicht. Werden sie stärker, blockieren sie uns.

Unsere Emotionen – wir sprechen von emotionalen Verhaltensweisen – wirken m. a. W. auf unterschiedliche Art: Gefühle können aktivieren und blockieren.⁷²

Von 1988 bis 2000 gehörte ich zum Dozentenkollegium einer Akademie in Bonn. Während des ersten Jahres – an einem Montagmorgen im November – zitierte mich der Direktor unserer Bildungsstätte in sein Büro: „Herr Dr. Peterhoff, würden Sie bitte kurz bei mir vorbeischaun?“ Die Anrede mit dem Titel – unter promovierten Gesprächspartnern ist sie nicht üblich – verriet mir, dass er verärgert war. Ich entsprach seiner Bitte und betrat sein Büro. Ganz entgegen seiner Gewohnheit – er hatte mich bisher immer sehr höflich behandelt – ignorierte er meinen Gruß, ließ mich vor seinem Schreibtisch stehen und zeigte mir die Postausgänge vom letzten Monat. „Während der letzten acht Wochen haben Sie nur diesen einzigen Brief geschrieben“, fuhr er mich an. Ich erblickte ein kurzes Schreiben, das an eine Firma in Arnberg gerichtet war. „Können Sie mir das erklären?“ Verlegen suchte ich nach einer Begründung. Tatsächlich hatte ich im Oktober mehrere Seminare durchführen müssen und deshalb nur stundenweise am Schreibtisch arbeiten können. Ich wies ihn auf diese Tatsache hin. „Wenn Sie Ihre Kunden vergraulen, werden Sie bald Ihre Seminare vergessen können“, insistierte er murrend, rief nach seiner Sekretärin und deutete auf die Tür.

Beispiel Rüge

An meinem eigenen Schreibtisch prüfte ich meine Akten. Tatsächlich hatte ich mehr als dreißig Briefe geschrieben und alle Kopien weitergeleitet. Weshalb hatte er sie nicht erhalten? Am Nachmittag ließ ich mir von seiner Sekretärin die Ausgänge zeigen und machte eine überraschende Entdeckung. Im Ordner befanden sich achtundzwanzig Kopien. Der Brief an die Firma in Arnberg stammte von einem Kollegen, der montags erst gegen Mittag zur Arbeit kam. Dieser Kollege, ein Soziologe, war für sein mangelndes Engagement bekannt. Um ungestört Bücher schreiben zu können, kam er nur unregelmäßig in sein Büro. Da für Dozenten keine Präsenzpflcht bestand, hatte ihn bisher niemand zurecht gewiesen. Im Lauf der vergangenen Jahre hatte er sich einen Namen als Wissenschaftler gemacht. Der Direktor schätzte ihn sehr. Ihm gefiel der Gedanke, dass er einen bekannten Soziologen zu seinen Mitarbeitern rechnen konnte. Deshalb war ihm nicht aufgefallen, dass er den falschen Mitarbeiter gemäßregelt hatte.

Natürlich fühlte ich mich ungerecht behandelt. Trotzdem war ich erst Tage später dazu in der Lage, meinen Vorgesetzten auf sein Unrecht hinzuweisen. Warum hatte ich mich nicht sofort gewehrt? Wie hatte ich all die Briefe vergessen können, die ich während des letzten Monats geschrieben hatte? Fragen, die ich bis heute nicht zufriedenstellend beantworten kann. Offenbar hatten mich meine Gefühle regelrecht überrollt. Aber vermutlich waren auch andere Gründe im Spiel – die Angst vor einer Eskalation, das Gefühl, meiner Aufgabe nicht gewachsen zu sein, und die Frage, ob sich hinter dem Angriff ein bestimmtes Kalkül verbarg.

Wie oben erörtert, können wir unser Erregungsniveau kontrollieren, indem wir unseren Atemrhythmus oder unsere Körperhaltung verändern. Im Vorfeld helfen auch Methoden wie die Eutonie, das Autogene Trai-

Selbstkontrolle

⁷² Das hängt mit ihrer Natur zusammen. Folgen wir Lazarus, Schachter und Singer, so besteht unser emotionales Verhalten zu einem erheblichen Teil aus respondenten Verhaltensweisen. Respondente Verhaltensweisen lassen sich zwar auf verschiedene Reize konditionieren, werden aber nach J.W. Millenson mehr oder weniger automatisch durch die entsprechenden Stimuli ausgelöst. Wir sprechen von konditionierten oder unkonditionierten Reflexen. Neben diesen Reflexen spielen im emotionalen Bereich auch operante, vornehmlich kognitive Verhaltensweisen eine wichtige Rolle (Aktivitäten wie Wahrnehmung, Denken, Definitionsprozesse). Erst die kognitiven Prozesse verleihen Gefühlen ihre besondere Qualität. Darüber hinaus wirkt das kognitive Verhalten regulativ: es zeigt uns, wie wir uns in einer kritischen Situation, zum Beispiel einem Konflikt, verhalten sollen. Doch hier liegt unser Problem: Schon Skinner u.a. haben zeigen können, dass operante Verhaltensweisen wie unser Denken mit respondenten Verhaltensweisen wie PGR, Pulsfrequenz oder Hormonausstoß nicht kompatibel sind. Viele Versuche belegen, dass uns Erregung aktivieren und paralisieren kann. Die Wirkung der emotionalen Reflexe hängt von ihrer Stärke ab. Bis zu einer bestimmten Grenze kann Stress unser Reaktionsvermögen verbessern. Überschreitet er diese Grenze, wirkt er in die entgegengesetzte Richtung. Vgl. „Motivation und Verhalten“.

Positiv denken

ning und das Katathyme Bilderleben⁷³. Wenn wir positiv an Konflikte herangehen wollen, sollten wir uns entsprechend vorbereiten. Ein probater Ansatz ist das ABC-Modell nach A. Ellis.⁷⁴



Aggression und Gewalt

Konflikt und Körpersprache Konfliktsituation. Physische Gewalt

Eskalation und
Deeskalation

Bei interpersonalen Konflikten spielen die nonverbalen Signale eine wichtige Rolle. Unsere Körpersprache kann Konflikte verschärfen aber auch deeskalieren. Unser Auftreten ist mindestens ebenso wichtig wie das, was wir sagen. Achten Sie deshalb auf Stimme und Tonfall, Körperhaltung, Gestik und Mimik. Treten Sie Ihrem Gegenüber nicht zu nahe, weichen Sie aber auch nicht zurück („So viel Abstand wie nötig, so viel Nähe wie möglich“).⁷⁵

Nähe und Distanz

Konflikt und Kommunikation

Um Gespräche zu führen, müssen wir fragen können. Wer fragt, übernimmt die Initiative. Mit unseren Fragen lenken wir das Gespräch und lernen dabei die andere Seite kennen. Je mehr wir über sie wissen, desto besser können wir argumentieren. Es fällt uns leichter, Lösungen zu finden, die in ihrem wie in unserem Interesse liegen. Um zu erfahren, was unsere Partner wollen, müssen wir aktiv zuhören können.

Muss immer nur einer gewinnen?

Wenn wir uns in Konflikte verstricken, sind wir mit Vorwürfen konfrontiert. Häufig empfinden wir diese als unberechtigt oder als ungerecht. Doch wenn wir versuchen, uns zu verteidigen, geraten wir in eine Sackgasse, die den Konflikt verschärft. Wir provozieren neue Attacken und

⁷³ Diese Methoden erörtern wir unter „Stress und Verhalten“.

⁷⁴ Vgl. „Motivation und Verhalten“.

⁷⁵ Vgl. Anlage 17.

verstärken die Widerstände, die wir auflösen wollen. Eine Erklärung liefert die Transaktionsanalyse, die sich mit der Dynamik von Konflikten beschäftigt.

Ich-Zustände

Der amerikanische Psychologe E. Berne unterscheidet drei Ich-Zustände, die in Konfliktsituationen eine Rolle spielen: das Eltern-Ich, das Kindheits-Ich und das Erwachsenen-Ich. Unter einem Ich-Zustand verstehen wir einen Bewusstseinszustand, der mit bestimmten Verhaltenstendenzen verbunden ist. Diese Verhaltenstendenzen beziehen sich teils auf das handelnde Subjekt, teils auf die anderen Menschen, mit denen es interagiert.

Ich-Zustände beruhen auf operanten und respondenten Lernprozessen, die mit unserer Geburt beginnen und unser ganzes Leben durchziehen. Dabei spielen die Eltern als Bezugspersonen und Verhaltensmodelle eine entscheidende Rolle. Die Ich-Zustände lassen sich nach der Art und dem Grad der Verantwortung unterscheiden (**Anlage 49**).

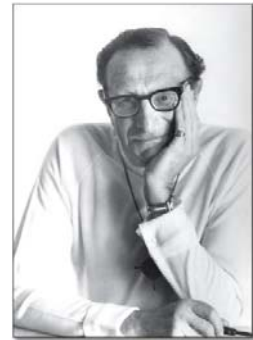
Das Eltern-Ich spiegelt die Rolle der Eltern, die uns als Kinder geprägt und begleitet haben. Eltern empfinden mit ihren Kindern. Sie freuen sich über ihre Erfolge und leiden mit ihnen, wenn sie in Schwierigkeiten geraten. Sie wissen, dass Kinder mit vielen Situationen nicht umgehen können, und nehmen ihnen die Lösung ihrer Probleme ab. Wo Kinder sich selber verletzen oder anderen schaden, kommen die Eltern für die Folgen ihres Verhaltens auf. Sie müssen und dürfen Entscheidungen für sie treffen, können Verbote erteilen und dürfen Verstöße bestrafen. Kurz: die Rolle der Eltern ist mit Rechten und Pflichten verbunden. Eltern haben die Pflicht für andere Menschen zu handeln.

Entsprechend verhalten wir uns im Eltern-Ich. Wir sorgen, denken und handeln für die Personen, mit denen wir Umgang haben, beurteilen ihr Verhalten und versuchen ihre Gedanken oder Gefühle zu lenken, indem wir ihre Verhaltensweisen verstärken oder bestrafen.

Betriebliche Gruppen wie Teams und Abteilungen werden von Vorgesetzten geleitet, deren Position sie ins Eltern-Ich drängt. Die Untergebenen hängen von ihren Entscheidungen oder Weisungen ab. Sie sind auf ihre Unterstützung angewiesen und benötigen ihr Feedback. Insofern reagieren die MitarbeiterInnen im Kindheits-Ich.⁷⁶

Das Kindheits-Ich ist der erste Ich-Zustand, den wir im Laufe unserer Entwicklung kennen lernen. Während das Eltern-Ich an die Elternrolle gebunden ist, entspricht das Kindheits-Ich der Kinderrolle.

Kinder leben in dem Bewusstsein, dass ihre Eltern für sie verantwortlich sind. Sie können und müssen darauf vertrauen, dass ihre Eltern für die Befriedigung ihrer Bedürfnisse sorgen, ihre Probleme lösen und ihre Entwicklung fördern. Doch Kinder verfügen nicht über sich selbst. Sie hängen von den Entscheidungen ihrer Eltern ab. Sie wissen, dass sie Befehle befolgen und Verbote beachten müssen und leben in dem Bewusstsein, dass sie belehrt und beurteilt, verstärkt und bestraft werden können. Kurz: Kinder müssen nicht selbst für sich sorgen und verfügen nicht über sich selbst.



Eric Berne

Ich-Zustand und Verantwortung

Die Eltern-Rolle

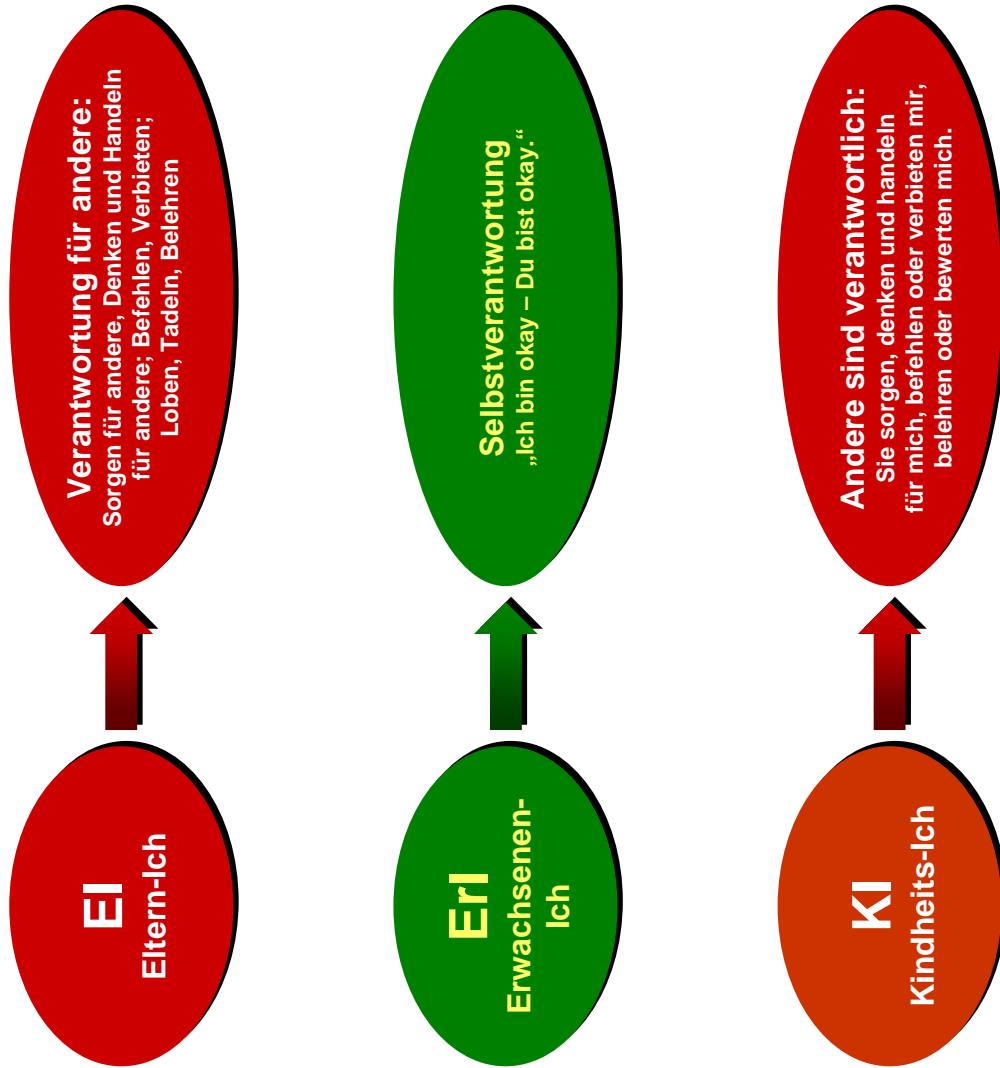
Das Eltern-Ich

Betriebliche Gruppen

Die Kinderrolle

⁷⁶ Eine Ausnahme bildet der kooperative Führungsstil. Vgl. „Umfeld und Verhalten“.

Transaktionsanalyse: Ich-Zustände



Entsprechend verhalten wir uns im Kindheits-Ich. Wir suchen die Hilfe anderer Menschen, lassen es zu, dass sie unser Verhalten bewerten, und bemühen uns, ihre Zustimmung zu gewinnen. Wir warten auf ihre Befehle und fühlen uns unwohl, wenn wir eigenständig entscheiden müssen. Wer sich vor anderen Menschen rechtfertigt, handelt im Kindheits-Ich. Wer sich gegen sie auflehnt – ohne sich von ihnen freizumachen – handelt im Kindheits-Ich. Wer andere provoziert und beleidigt, versucht sie herabzusetzen, und handelt im Kindheits-Ich. Wer sich beleidigt zurückzieht, wählt ebenfalls eine Taktik, die wir aus unserer Kindheit kennen. Er sagt nicht, was er von seinen Partnern, Kollegen, Vorgesetzten oder auch MitarbeiterInnen erwartet und überlässt es den anderen seine Situation zu verändern.

Das Kindheits-Ich

Erwachsene Menschen verfügen über sich selbst. Wer als Erwachsener handelt, übernimmt die Verantwortung für sein eigenes Wohlergehen. Er trifft Entscheidungen, die er als richtig empfindet und kommt für die Folgen seines Verhaltens auf. Er geht davon aus, dass andere ebenfalls über sich verfügen, und nimmt ihnen deshalb keine Verantwortung ab. Erscheint es ihm nötig, holt er sich Hilfe oder Feedback. Bittet man ihn um Hilfe, entscheidet er selber, ob und wie er der Bitte entsprechen kann. Geht es um Fragen, die ihn gemeinsam mit anderen Menschen betreffen, nimmt er zusammen mit ihnen seine Verantwortung wahr.

Die Erwachsenen-Rolle

Der Erwachsenen-Rolle entspricht das Erwachsenen-Ich. Wer für sich selber eintritt, handelt im Erwachsenen-Ich. Er vertritt seine eigenen Interessen und überlässt es den anderen, ihre Wünsche zu äußern. Geht es um Fragen, die ihn gemeinsam mit anderen Menschen betreffen, sucht er zusammen mit ihnen nach einer Lösung, die im Interesse aller Beteiligten liegt.

Das Erwachsenen-Ich



Komplementäre Transaktion: Vorwurf und Verteidigung

Transaktionen

Mit den drei Ich-Zuständen variieren die Interaktionen oder „Transaktionen“,⁷⁷ die zwischen verschiedenen Menschen auftreten können. Ich-Zustände und Transaktionen wirken auf die Beziehungsdynamik. Dabei entstehen Beziehungen, die wir in Anlehnung an P. Watzlawick als „symmetrisch“ oder „komplementär“ bezeichnen können. In Konfliktsituationen kommt es zu symmetrischen, komplementären oder sogenannten „Kreuz-Transaktionen“ (**Anlagen 50 - 51**).



Kreuz-Transaktion: Zwei Personen weisen sich gegenseitig zurecht

Komplementäre
Transaktionen

- Wer anderen Vorwürfe macht, geht ins Eltern-Ich und versucht seinen Kontrahenten ins Kindheits-Ich abzudrängen.
- Wer sich verteidigt (rechtfertigt oder entschuldigt), begibt sich ins Kindheits-Ich. Er gesteht seinem Kontrahenten die Rolle des Richters (Eltern-Ich) zu.
- Wer sich beleidigt zurückzieht, reagiert wie ein schmolldendes Kind (Kindheits-Ich). Er drängt seinen Kontrahenten ins Eltern-Ich, schiebt ihm die Schuld am Konflikt in die Schuhe und versucht ihn so unter Druck zu setzen.
- Wenn sich der andere darum bemüht, seinen Partner versöhnlich zu stimmen, agiert er im Eltern-Ich.
- In beiden Fällen stabilisieren die Kontrahenten ihren Konflikt. Ihre Rollen ergänzen einander. E. Berne spricht von komplementären Transaktionen.

Kreuz-Transaktionen

- Anders verhält es sich, wenn wir einer Beschwerde mit einer Gegenbeschwerde begegnen, den anderen „schmollen“ lassen und unsererseits in den Rückzug gehen. In diesen Fällen beanspruchen beide Sei-

⁷⁷ E. Berne verwendet statt „Interaktion“ den Ausdruck „Transaktion“, von lateinisch „trans“, „hinüber“, „agere“, „handeln“ und „actio“, „Handlung“. Im Wirtschaftsleben verstehen wir unter einer Transaktion eine Tauschaktion, in deren Verlauf der Geber für seine Leistung eine Gegenleistung erhält. Ähnlich verhält es sich in Konfliktsituationen.

ten die Eltern- bzw. die Kinderrolle. Wir sprechen von einer Kreuz-Transaktion.

- Handelt ein Partner im Erwachsenen-Ich, erzeugt er symmetrische Transaktionen. Auf der Erwachsenen-Ebene sind weder komplementäre noch Kreuz-Transaktionen denkbar.



Kreuztransaktion: Beide Seiten schweigen verärgert

Georg Huber, ein junger Landwirt, leitet seit seiner Meisterprüfung einen landwirtschaftlichen Betrieb in Mittelfranken. Sein Vater bezeichnet sich manchmal als Mitarbeiter, verfügt aber Erfahrungen, die sich in mehr als dreißig Jahren gesammelt haben. Außer den beiden Männern leben die Mutter, eine jüngere Schwester und die Schwiegereltern des Vaters auf dem Hof. Mutter und Schwester unterstützen die Männer im landwirtschaftlichen Bereich. Georg hat eine Freundin, die als Lehrerin tätig ist.

Mit dreißig Kühen und knapp 40 ha Grünland ist der Betrieb auf die Dauer nicht lebensfähig. Georg will eine weitere Einkommensquelle schaffen und denkt dabei an eine Biogasanlage. Aber ihm fehlen die Mittel, die ein Projekt dieser Größenordnung erfordert. Deshalb will er mit anderen Landwirten kooperieren. Alle sind wie er selber in der Jungbauernschaft organisiert. Mit einem Kollegen, dem Landwirt Felix Assenthaler, ist er seit seiner Schulzeit befreundet.

Dem Vater ist klar, dass der Hof ohne weiteres Standbein nicht überleben kann. Eigentlich würde die Biogasanlage viele Probleme lösen, doch ihm missfällt die Idee einer Kooperation. Er glaubt, dass die Bindung an andere unkalkulierbare Risiken mit sich bringt. Georg bemüht sich, den Vater für sein Projekt zu gewinnen. Doch schon die ersten Gespräche führen zu einem massiven Konflikt. Der Vater kann seinem Sohn nicht erklären, was er befürchtet, und macht seine Ängste an der Persönlichkeit seines Freundes fest. Von Felix glaubt er zu wissen, „dass er nicht rechnen kann“ (Eltern-Ich). Georg versucht diesen Eindruck zu korrigieren (Kindheits-Ich). Es kommt zu einer komplementären Transaktion. Was er auch sagt, um Felix zu schützen – indirekt bringen seine Argumente zum Ausdruck, dass er seine Entscheidung vom Urteil des Vaters abhängig macht. Der Vater fühlt sich in seiner Rolle bestätigt und erinnert den Sohn an Gespräche, die seinen Eindruck erhärten können. „Ich kann ja verstehen, dass du ihn magst“, fasst er schließlich zusammen. „Menschlich ist er völlig in Ordnung. Aber das ändert nichts an der Tatsache, dass er von Geld nichts versteht“ (Eltern-Ich). Georg erinnert sich an die Gespräche, um die es geht. Insgeheim gibt er dem Vater recht. Sein Freund hat viele Qualitäten, doch wenn es um Geld geht, ist er hoffnungslos überfordert. Georg ist vollkommen klar, dass er für seine Kollegen rechnen muss (im Umgang mit seinen Freunden handelt er eher im Eltern-Ich). Nichtsdestoweniger nimmt er Felix in Schutz. „Das ist doch schon

Beispiel Biogas

Die Ausgangssituation

Vorbehalte

Erste Gespräche enden mit einem Konflikt

Ich-Zustände und Transaktionen

ewig her“, wendet er ein. „Wir haben alle dazu gelernt. Sein Hof ist in Schuss, da kannst du nichts sagen.“ (Kindheits-Ich). „Kein Wunder“, kontert der Vater, „da passen schon seine Eltern auf. Kress (die Mutter von Felix) führt die Bücher, und Hannes (der Vater von Felix) hindert den Jungen, Sch ... zu bauen.“ Er legt seinem Sohn die Hand auf die Schulter und blickt ihn eindringlich an. „Genau wie bei uns“, fügt er leise hinzu. „Ich werde nicht zulassen, dass du unseren Hof verspielst“ (Eltern-Ich). An dieser Stelle platzt Georg der Kragen. Nach einer kurzen Pause bezeichnet er seinen Vater als ein „verbohrtes A ...“, das nicht in der Lage sei, „weiterzudenken“. „Du bist ja zu feige, deine Probleme zu lösen“, wirft er ihm vor. Lieber kaputtgehen als etwas Neues auszuprobieren“, fügt er mit bitterer Stimme hinzu (Eltern-Ich). Damit entsteht eine Kreuz-Transaktion. Beide Seiten verharren im Eltern-Ich. Der Vater verweist auf das vierte Gebot und erntet Gelächter. Es kommt zu harten Worten, die sich auf Georg, seine Kollegen und seine Freundin, den Vater und seine verkorkste Erziehung beziehen. Am Ende sind beide Seiten gehörig verletzt. Sie lassen einander stehen und sprechen nicht mehr miteinander (Kreuz-Transaktion im Kindheits-Ich).

Wie erreichen Sie eine Lösung, die im Interesse aller Beteiligten liegt?

Wie können Sie sich aus dem Teufelskreis einer komplementären Beziehung befreien? Kreuz-Transaktionen bringen Sie nicht weiter. Um Konflikte zu lösen, müssen Sie im Erwachsenen-Ich agieren. Wenn Sie erwachsen denken und handeln, stellen Sie eine symmetrische Beziehung her.

Um in Konfliktsituationen erwachsen reagieren zu können, sollten Sie folgende Regeln beachten:

Regeln

- Verzichten Sie darauf, sich zu verteidigen. „Wer sich verteidigt, klagt sich an.“
- Ist ein Vorwurf berechtigt, geben Sie Ihren Fehler zu!
- In jedem Vorwurf steckt auch ein Appell. Versuchen Sie, auf die Anliegen Ihres Kontrahenten einzugehen!
- Wenn es Ihnen schwer fällt, die Appelle Ihres Kontrahenten zu erkennen, fragen Sie nach. Beispiel: „Und was wollen Sie von mir?“
- Wenn Sie Kritik äußern wollen, halten Sie sich an die Feedback-Regeln!⁷⁸ Wenn Sie Forderungen haben oder anderen eine Grenze setzen müssen, gilt dasselbe.
- Um Konflikte zu lösen, halten Sie sich an die Harvard-Regeln!⁷⁹

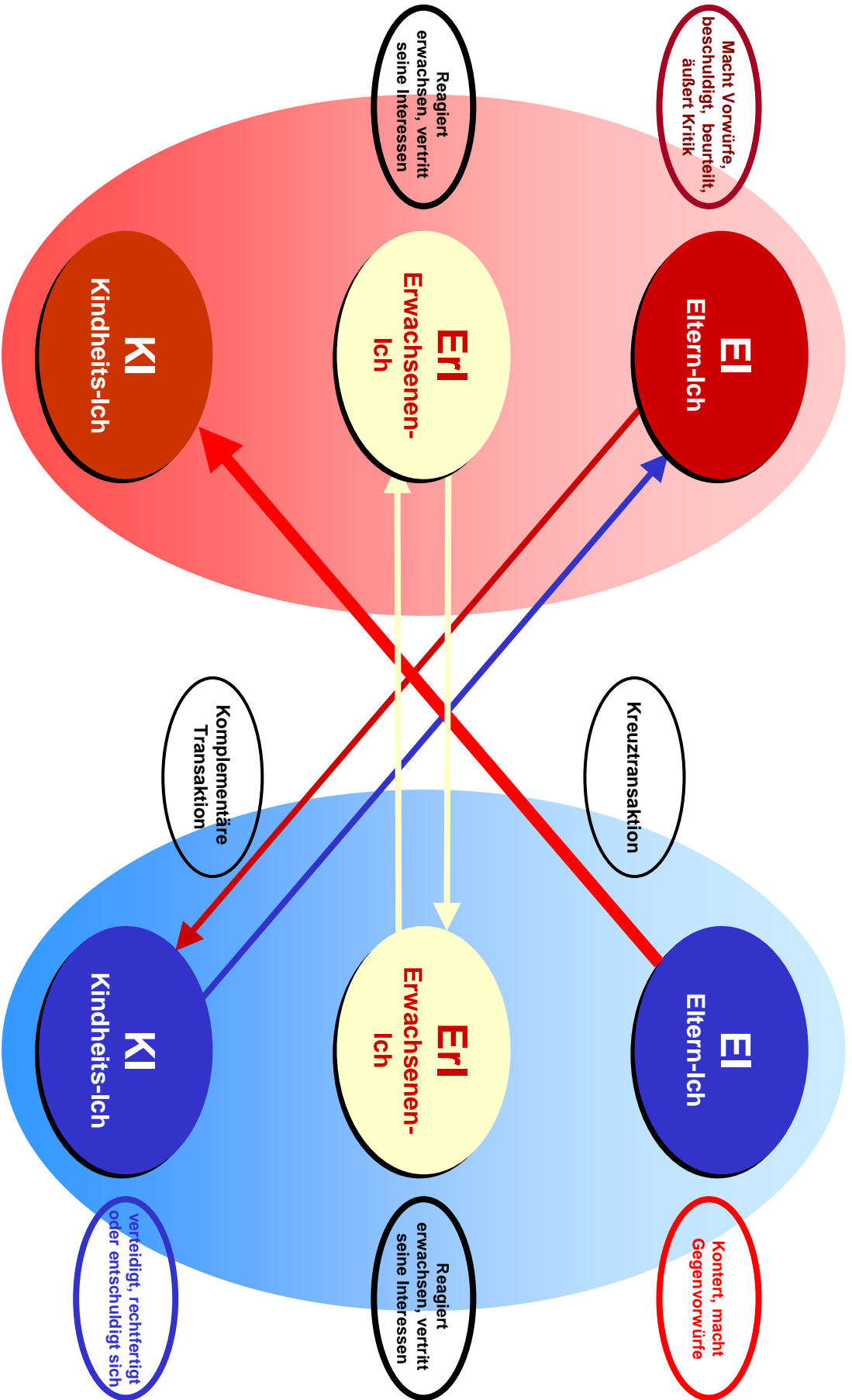
Oft scheitern wir an Konflikten, weil wir in Stress geraten und blind reagieren, ohne an unser Ziel zu denken. In strittigen Situationen sollten Sie Ruhe bewahren. Sind Sie entspannt, behalten Sie die Kontrolle. Denken Sie an Ihre Stärken! Auf diese Weise vergrößern Sie Ihre Sicherheit. Wenn Sie wissen, was Sie erreichen wollen, befinden Sie sich in der stärkeren Position. Und wenn Sie gelassen mit Ihrem Partner umgehen können, fällt es Ihnen viel leichter, auf sein Anliegen einzugehen. Um im Konfliktfall „erwachsen“ handeln zu können, müssen Sie positiv denken. Ich verweise auf die Theorie der „Beliefs“.⁸⁰

⁷⁸ Vgl. Seite 117.

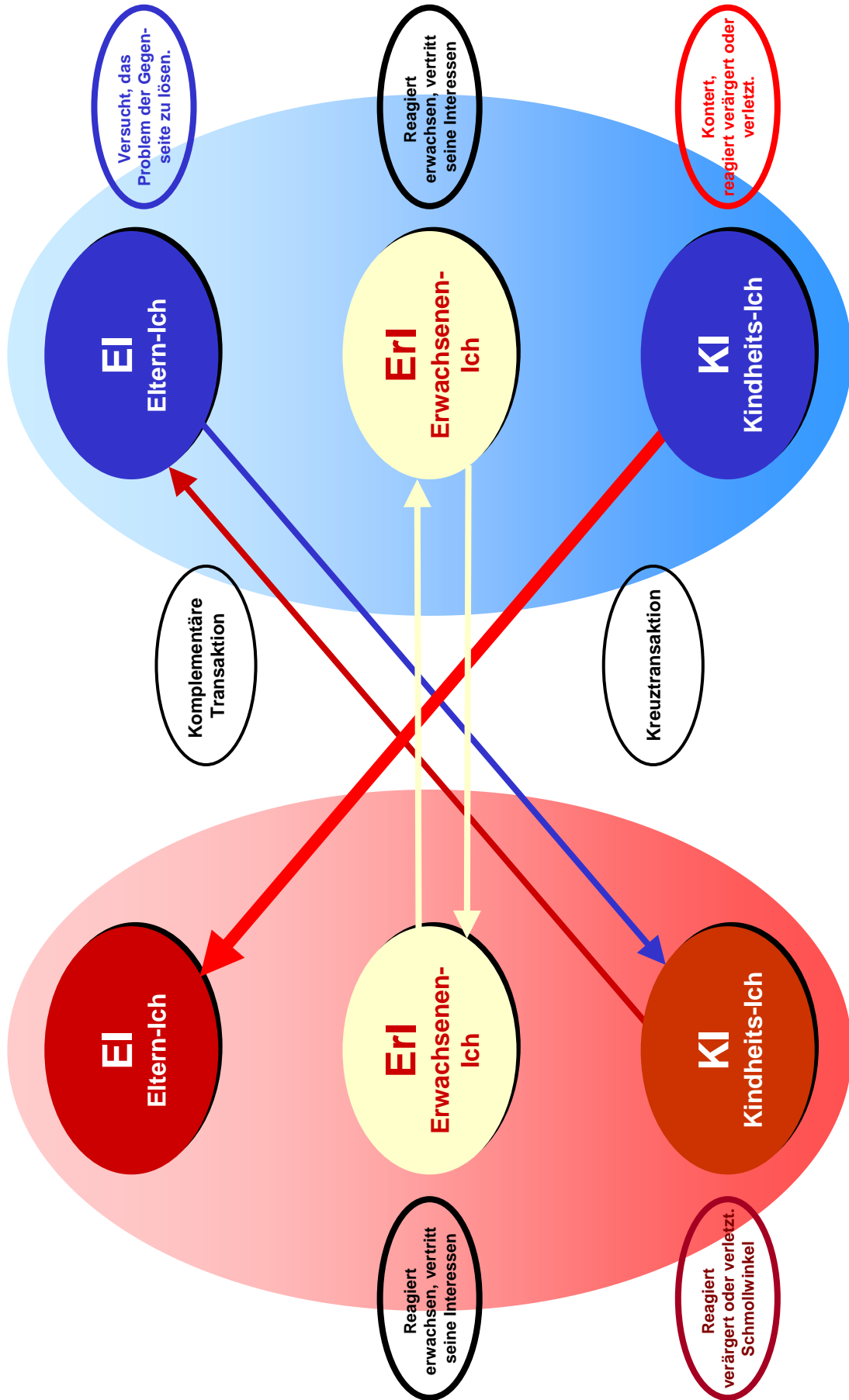
⁷⁹ Vgl. Seite 80.

⁸⁰ Vgl. „Motivation und Verhalten“.

Transaktionsanalyse: Vorwurf und Verteidigung



Transaktionsanalyse: Verweigerung und Fürsorge





Konfliktmanagement: Training in der Fachhochschule

In Mittelfranken ist es der Freundin Georgs gelungen, den Teufelskreis zu durchbrechen, in den die Hubers geraten sind. Der Vater ist ihr sympathisch. Eines Tages hilft sie im Kuhstall und spricht ihn auf seine Sorgen an. Dabei hört sie ihm aktiv zu. Im Lauf des Gespräches stellt sich heraus, dass Vater und Sohn dieselben Interessen verfolgen. Sie wissen, dass ihr Betrieb eine weitere Einnahmequelle braucht. Beide sehen die finanzielle Belastung, die mit dem Bau einer Biogasanlage verbunden ist. Allerdings sucht der Sohn eine Lösung, die den Vater bedenklich stimmt. Weshalb waren sie nicht in der Lage, ihren Streit zu vermeiden? Irgendwann im Verlauf des Gespräches ging es nicht mehr um ihre Ziele sondern um ihre Beziehung und ihre Position. Dabei haben sie ihre Interessen aus dem Auge verloren. Die Freundin bringt beide an einen Tisch. Dabei spielt sie die Rolle einer Vermittlerin, verhindert neue Attacken und drängt den Sohn wie den Vater, eine sichere Lösung zu suchen, die das Risiko minimiert. Ich bin sicher, dass sie diese Lösung finden werden. Wie sie aussieht, müssen wir an dieser Stelle nicht mehr diskutieren.

Beispiel Biogas

Aufgaben und Referate

- Wie reagieren Sie auf Kritik? Wann ist es schwierig, auf kritische Aussagen einzugehen? Bringen Sie Beispiele und stellen Sie zusammen, welche Bedingungen Sie daran hindern, auf die Anliegen anderer einzugehen? (Gruppenarbeit)
- Jemand kritisiert Ihr Verhalten. Versuchen Sie, angemessen zu reagieren! (Rollenspiele, Rollenspiel-Sequenzen)
- Jemand greift Sie persönlich an. Versuchen Sie, seine Kritik auf eine sachliche Ebene zu bringen! Wie gehen Sie vor? (Rollenspiele, Rollenspiel-Sequenzen)
- Nennen Sie Situationen oder Verhaltensweisen, die Sie nicht hinnehmen können! Stellen Sie Beispiele zusammen und halten Sie Ihre Liste auf einem Flip-Chart oder auf Karten fest! (Paargespräch oder Gruppenarbeit)
- Wir wählen Beispiele aus den o.a. Listen und spielen sie nach. Dabei versuchen Sie, das Verhalten Ihres Gesprächspartners zu korrigieren. Wie gehen Sie vor? (Rollenspiele, Rollenspiel-Sequenzen)
- Sie leiten eine Gruppendiskussion. Die Gruppe hat sich auf diese Besprechung vorbereitet. Zwei Mitglieder werden sie „stören“. Um

wen es sich handelt, und wie Sie Ihre Besprechung stören, bleibt geheim. Versuchen Sie, auf die Störungen einzugehen und eine Lösung zu finden! (Rollenspiele, Rollenspiel-Sequenzen)

- Welche Konflikte treten in Ihrem Berufsfeld auf? Sammeln Sie Konfliktsituationen, die Sie als schwierig empfinden, und halten Sie die Ergebnisse auf einem Flip-Chart oder auf Karten fest! (Paargespräch oder Gruppenarbeit)
- Wir wählen Beispiele aus den o.a. Listen und spielen sie nach. Ihr Partner hat den Auftrag, aus dem Eltern- oder Kindheits-Ich heraus zu reagieren. Versuchen Sie, „erwachsen“ mit ihm umzugehen und gemeinsam mit ihm eine Lösung zu suchen! Wie gehen Sie vor? (Rollenspiele, Rollenspiel-Sequenzen)
- Sie sind leiten ein Teamgespräch. Die Team-Mitglieder stören den Verlauf der Besprechung, einige äußern laut ihren Unmut und greifen Sie an. Wie verhalten Sie sich? (Rollenspiele, Rollenspiel-Sequenzen)
- Das Ei ist zu hart. Wir analysieren Sketche von Loriot und Carl Valentin.
- Konflikte aus systemischer Sicht. Die Konflikttheorie V. Satirs.
- Von Freud zu Berne. Konflikte aus tiefenpsychologischer Sicht.

Kommunikation und Verwaltung: Ausblick

Ob Sie die Zeitung lesen oder ein E-Mail schreiben, Informationen sammeln oder an andere weitergeben, Vorträge halten oder Gespräche führen. Befehle erteilen, Verhandlungen führen oder Konflikte lösen – was Sie dabei erreichen, hängt von Ihren kommunikativen Fähigkeiten ab. Trotz seiner Kürze zeigt bereits unser Überblick, dass wir die kommunikativen Fähigkeiten zu Recht als eine Schlüsselkompetenz bezeichnen können.

In allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung spielt diese Kompetenz eine wichtige, um nicht zu sagen, entscheidende Rolle. Ganz gleich, in welcher Behörde Sie tätig sind – Sie arbeiten in einem Dienstleistungsunternehmen, das sich an den Bedürfnissen der Gesellschaft orientiert.

Sie vertreten den Staat, den diese Gesellschaft geschaffen hat. Sie müssen dazu in der Lage sein, auch im Konfliktfall seinen Interessen zu dienen, ohne dabei die Rechte des Einzelnen zu verletzen. Um diese oft schwierige Aufgabe zu erfüllen, müssen Sie kommunizieren können.

Kommunikative Kompetenz beruht nur zu einem sehr geringen Bruchteil auf der Lektüre von Büchern oder Papieren. Sie lässt sich in Kursen und Seminaren trainieren, wächst aber erst mit der Zeit. Um Ihre kommunikativen Fähigkeiten zu entwickeln, brauchen Sie die Erfahrungen, die Sie nur im beruflichen Alltag sammeln können. Die Kommunikationsforschung kann Ihnen dabei helfen, diese Erfahrungen zu verwerten. Bei der Anwendung ihrer Ergebnisse wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

Literaturhinweise

Barker, L.L./ Kibler, R.J., Speech, Communication, Behavior.

Perspectives and Principles. Englewood Cliffs (N.J.) 1971.

Berne, E., Spiele der Erwachsenen. Reinbek 1967.

Bürzle, Andrea, So habe ich das nicht gemeint. Andere verstehen – sich selber verständlich machen. Kommunikation im Jugendclub.

In: Klemens Peterhoff (Hrsg.), Orientierungshilfen für die Arbeit in Jugendverbänden und Jugendclubs, Heft 7. Münster 1997.

Inzwischen vergriffen. Kopie ggfs. bei mir.

Cohn, R., Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Klett-Cotta, Stuttgart 2000.

Ellis, Albert, Training der Gefühle. Wie Sie sich hartnäckig weigern, unglücklich zu sein. Moderne Verlagsgesellschaft 2000.

Fisher, Roger, u.a., Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln. Campus-Verlag, Frankfurt a.M. 2000.

Goleman, Daniel, Emotionale Intelligenz. Deutscher Taschenbuch-Verlag, München 1999.

Gordon, T., Familienkonferenz. Hamburg 1972.

Gordon, T., Managerkonferenz, Effektives Führungstraining. Hamburg 1979.

Karmann, G., Humanistische Psychologie und Pädagogik. Psychotherapeutische und therapieverwandte Ansätze - Perspektiven für eine Integrative Agogik. Bad Heilbrunn 1987.

Kellner, Hedwig, Rhetorik: Hart verhandeln, erfolgreich argumentieren. Hanser, Leipzig 2001.

Lüssi, Peter, Systemische Sozialarbeit. Praktisches Lehrbuch der Sozialberatung. Haupt, Bern-Stuttgart-Wien 1992.

Paschen, H., Kommunikation. München 1974.

Peterhoff, Klemens, Ralf Fiebranz und, Handwerk muss klappern. Wie wir die Öffentlichkeit für uns gewinnen können.

In: Klemens Peterhoff (Hrsg.), Orientierungshilfen für die Arbeit in Jugendverbänden und Jugendclubs, Heft 13. Münster 1997.

Inzwischen vergriffen. Kopie ggfs. bei mir.

Peterhoff, Klemens, Ich glaube, ich weiß, was ich will.

In: Klemens Peterhoff (Hrsg.), Orientierungshilfen für die Arbeit in Jugendverbänden und Jugendclubs, Heft 6. Münster 1997.

Inzwischen vergriffen. Kopie ggfs. bei mir.

Peterhoff, Klemens, Der Jugendclub und sein soziales Umfeld.

In: Klemens Peterhoff (Hrsg.), Orientierungshilfen für die Arbeit in Jugendverbänden und Jugendclubs, Heft 4. Münster 1997.

Inzwischen vergriffen. Kopie ggfs. bei mir.

- Rogers, Carl, u.a., Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Fischer, Frankfurt a.M.
- Schulz von Thun, Friedemann., Miteinander reden. 2 Bände. Reinbek 1993.
- Schulz von Thun, Friedemann., Miteinander reden 3. Das „innere“ Team und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt, Reinbek 1998.
- Schulz von Thun, Friedemann., Praxisberatung in Gruppen. Beltz, Heidelberg 2001.
- Shannon, C.E./Weaver, W., The Mathematical Theory of Communication. Urbana (Illinois) 1964. In deutscher Übers.: Mathematische Grundlagen der Informationstheorie. München 1976.
- Schwöbel, H.P., Schmollmund und stiler Mittelfinger. Über Körperzeichen. In: Universitas 50 (1995), S. 252-263.
- Sparrer, Insa, Wunder, Lösung und System. Auer, Heidelberg 2001.
- Watzlawick, Paul, Wie wirklich ist die Wirklichkeit. Wahn, Täuschung, Verstehen. Piper, München 1978.
- Watzlawick, Paul, Die Möglichkeit des Andersseins. Zur Technik der therapeutischen Kommunikation. Bern 1986.
- Watzlawick, Paul, Anleitung zum Unglücklichsein. Piper, München 1988.
- Watzlawick, Paul, Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen. Piper, München 1997.
- Watzlawick, Paul/ Beavin, Janet./ Jackson, Donald, Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Stuttgart 1980.
- Weidenmann, Bernd, Erfolgreiche Kurse und Seminare. Beltz, Weinheim 2000.

SCHRIFTENREIHE der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung

(ISSN 0179-1982)

1. Die **Fachhochschulausbildung** für den gehobenen nichttechnischen Dienst in der Bundesverwaltung. Mit Beitr. von W. Bergmann u.a. 2., veränd. Aufl. 1983. 63 S. Vergriffen.
2. **Forschungsbericht** der FH Bund. 1981/82. 1983. 55 S. ISSN 0179-1974. Vergriffen.
3. **Möglichkeiten** einer verwaltungswissenschaftlichen Curriculumentwicklung. Jahrestagung der FH Bund, Mannheim 1982. Hrsg. von Rainer Reinhart. 1983. 96 S. Vergriffen.
4. **Verwaltung** und Wirtschaft. Hrsg.: Rainer Buchholz. 1984. 87 S. Vergriffen.
5. Das **Regierungs-** und Verwaltungshandeln als curriculares Schlüsselthema des Studiums an der FH Bund. Hrsg.: Hans-Werner Möller. 1985. 100 S. Vergriffen.
6. **Forschungsbericht**. 1983/84. 1985. 111 S. ISSN 0179-1974. Vergriffen.
7. **Holt Schneider**, Rainer: Orientierungseinheiten und Einführungsveranstaltungen an den Verwaltungsfachhochschulen. 1986. 108 S. Vergriffen.
8. **Forschungsbericht** der FH Bund 1985/86. 1987. 79 S. ISSN 0179-1974. Vergriffen.
9. Die **Fortentwicklung** des Grundstudiums. Jahrestagung 1985. Hrsg.: Dieter Johannsen u.a. 1987. 125 S.
10. **Forschungsbericht** der FH Bund 1987/88. 1988. 73 S. ISSN 0179-1974.
11. **Holt Schneider**, Rainer: Die "Einführung in die öffentliche Verwaltung" als Orientierungseinheit an der FH Bund. 1988. 39 S. + Anl.
12. **Praxisbezug** der Ausbildung an der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. Jahrestagung 1988. Hrsg.: Enno Limbach. 1989. 207 S. Vergriffen.

13. **Veranstaltungen** zum 10jährigen Bestehen der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. Festakt im Schloß Augustusburg, Brühl; Vortragszyklus im Sommersemester 1989; Wissenschaftliches Colloquium "40 Jahre Berufsbeamtentum - Bewährung und Perspektiven im europäischen Kontext". Hrsg.: Hubert Minz. 1990. 245 S. Vergriffen.
14. **Forschungsbericht** der FH Bund 1988-90. 1990. 79 S. ISSN 0179-1974.
15. **Umweltschutz** und Liegenschaftsverwaltung. Dokumentation der 3. Hochschultage Ökologie am 16. und 17. 4. 1991. Hrsg.: Rudolf Hauber / Hans-Peter Schwöbel. 1992. 173 S. Vergriffen.
16. **Europäische** Integration. Jahrestagung der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Kehl, 4.-6. März 1992. Hrsg.: Martin Möllers / Ludwig Schmahl. 1992. 235 S. Vergriffen.
17. **Forschungsbericht** der FH Bund 1990-92. 1992. 83 S. ISSN 0179-1974.
18. **Umweltschutz** im Büro. Dokumentation der 5. Hochschultage Ökologie vom 27. - 29. April 1993. Hrsg.: Rudolf Hauber / Hans-Peter Schwöbel. 1993. 103 S. Vergriffen.
19. **Historisches** Erbe und administrative Herausforderungen bei der Gestaltung der deutschen Einheit. Hrsg.: Erhard H. M. Lange / Martin Möllers / Norbert Pokorni. 1994. 160 S. ISBN 3-930732-00-9. Vergriffen.
20. **Stand** und Zukunftsperspektiven der öffentlichen Verwaltung im wiedervereinigten Deutschland. Dokumentation der Jahrestagung der FH Bund vom 31. 1. bis 2.2. 1994. Martin Möllers (Hrsg.). Brühl 1995. 312 S. Vergriffen.
21. **Forschungsbericht** der FH Bund 1992-94. 1994. 81 S. ISSN 0179-1974. Vergriffen.

22. **25 Jahre** Arbeitsförderungsgesetz, 15 Jahre Fachbereich Arbeitsverwaltung der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. Festschrift für Christa Mestmäcker und Joachim Müller. 1995. 181 S. ISBN 3-930732-08-4. Vergriffen.
23. **Festschrift** für Peter Semmt. 1995. 262 S. ISBN 3-930732-08-4. Vergriffen.
24. **New Public Management**. Mehr Effektivität und Effizienz in der Bundesverwaltung. Dokumentation der Jahrestagung der FH Bund vom 6. bis 8. 11. 1995. Walter Fischer/Ehrhard Mundhenke (Hrsg.). Brühl 1996. VI, 299 S. ISBN 3-930732-17-3.
25. **Orlean**, Rita: Die öffentliche Verwaltung Polens und die Anpassung von human resources an die neue ökonomisch-soziale Situation unter besonderer Berücksichtigung von Transformation und Assoziation seit 1985. Brühl 1996. 257 S. ISBN 3-930732-18-1. Vergriffen.
26. **Wertewandel** und Wertevermittlung. Frank Dulisch / Hans-Ludwig Schmahl (Hrsg.) Brühl 1996. 253 S. ISBN 3-930732-21-1.
27. **Forschungsbericht** 1994-96. Projekte und Veröffentlichungen für den Zeitraum 01. 10. 1994 bis 30. 09. 1996. Brühl 1996. 71 S. ISSN - 0179-1974. Vergriffen.
28. **Modernisierung** der Bundesverwaltung. Aktueller Stand und Perspektiven. Dokumentation der Jahrestagung der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung vom 3. bis 5. Juni 1997 in Mannheim. Hrsg.: Ehrhard Mundhenke, Wilhelm Kreft. Brühl 1997. 375 S. ISBN 3-930732-27-0. Vergriffen.
28. **ditto**, 2., durchges. Aufl. 1998. 375 S. ISBN 3-930732-33-5. Vergriffen.
29. **Umweltbewußtsein** und Umweltverhalten öffentlicher Organisationen. Erklärungsversuche für Diskrepanzen zwischen Möglichkeiten und Wirklichkeiten auf der exekutiven Ebene. Dokumentation der siebten Hochschultage Ökologie vom 13. bis 15. Mai 1997. Hrsg.: Rudolf Hauber / Hans-Peter Schwöbel. Brühl 1998. 211 S. ISBN 3-930732-37-8. Vergriffen.

30. **Dincher**, Roland: Der Betrieb als Kunde und Partner der Arbeitsverwaltung. Beiträge zur konzeptionellen Weiterentwicklung der öffentlichen Arbeitsvermittlung und Arbeitsmarktberatung. Brühl 1998. V, 128 S. ISBN 3-930732-39-4. Vergriffen.
31. **Gibt** es eine gemeinsame Zukunft? Die öffentlichen Verwaltungen Rußlands und Deutschlands im Transformationsprozeß. Hrsg.: Klaus Erdmann / Heinz Theisen. Brühl 1998. XVI, 368 S. ISBN 3-930732-40-8.
32. **Forschungsbericht** 1996-98. Projekte und Veröffentlichungen für den Zeitraum 01.10.1996 - 30.09.1998. Brühl 1998. 68 S. ISSN 0179-1974. Vergriffen.
33. **Neue Entwicklungen** in der Europäischen Union. Perspektiven für ein europabezogenes Studium. Hrsg.: Hans Ludwig Schmahl. Brühl 1999. 309 S. ISBN 3-930732-51-3. Vergriffen.
34. **Mundhenke**, Ehrhard: Controlling / KLR in der Bundesverwaltung. Was man dazu wissen sollte. Brühl 2000. 151 S. ISBN 3-930732-57-2. Vergriffen.
34. **dito**, 2., überarb. Aufl. Brühl 2000. 152 S. ISBN 3-930732-61-0. Vergriffen.
34. **dito**, 3., überarb. Aufl. Brühl 2001. 152 S. ISBN 3-930732-69-6. Vergriffen
34. **dito**, 4., vollständig überarb. Aufl. Brühl 2002. 171 S. ISBN 3-930732-81-5. Vergriffen.
34. **dito**, 5., überarb. Aufl. Brühl 2003. 178 S. ISBN 3-930732-88-2. Vergriffen.
35. **Umweltschutz** in der verwaltungswissenschaftlichen Ausbildung. Konzeption und Inhalte eines neuen interdisziplinären Studienfachs. Hrsg.: Rudolf Hauber / Hans-Peter Schwöbel. Brühl 2000. 124 S. ISBN 3-930732-62-9.
36. **Forschungsbericht** 1998-2000. Projekte und Veröffentlichungen für den Zeitraum 01.10.1998 – 30.09.2000. Brühl 2000. 58 S. ISSN 0179-1974.

37. **Krüger**, Ingo: Frauenförderung und Gender Mainstreaming im Personalmanagement. Beschreibung einer Seminarreihe für Frauenbeauftragte der Behörden des Bundes. Brühl 2001. 269 S. ISBN 3-930732-66-1.
38. **Loeser**, Roman: Organisierte Kriminalität: Die sizilianische Mafia (I). Brühl 2000. 450 S. ISBN 3-930732-67-X. Vergriffen.
38. **dito**, 2., überarb. Aufl. Brühl 2004. 450 S. ISBN 3-930732-99-8.
39. **Fischer**, Walter P.: Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung in staatlichen Verwaltungen. Konzeption und Nutzung eines schlanken Rechensystems. Brühl 2002. 130 S. ISBN 3-930732-80-7. Vergriffen.
40. **Lange**, Erhard H.M.: Zivilcourage im öffentlichen Dienst in Vergangenheit und Gegenwart. Brühl 2002. 99 S. ISBN 3-930732-83-1. Vergriffen.
40. **dito**, 2., überarb. und erw. Aufl. Brühl 2003. 131 S. ISBN 3-930732-91-2.
41. **Mundhenke**, Ehrhard: Finanzmanagement als Kern der Verwaltungsmodernisierung. Rücksichten – Einsichten – Aussichten. Brühl 2003. 36 S. ISBN 3-930732-92-0.
42. **Litzcke**, Sven Max: Psychologische Verfahren der Personalauswahl. Brühl 2004. 95 S. ISBN 3-930732-93-9. Vergriffen.
43. **Maier**, Dieter G.: Anfänge und Brüche der Arbeitsverwaltung bis 1952. Zugleich ein kaum bekanntes Kapitel der deutsch-jüdischen Geschichte. Brühl 2004. 275 S. ISBN 3-930732-97-1.
44. **Ewald**, Isabelle: Privatisierung staatlicher Aufgaben. Brühl 2005. 102 S. ISBN 3-938407-01-8.
45. **Festschrift** für Nikolaus Jaworsky und Fritjof Wagner. Hrsg.: Roman Loeser. Brühl 2005. 330 S. ISBN 3-938407-03-4.
46. **Fischer**, Walter P.: Grundlegende Rechenprinzipien der kaufmännischen Buchführung. Historische Entwicklung und Anwendung als öffentliche Auftragswesen. Brühl 2006. 61 S. ISBN 3-938407-11-5.

47. **Paradigmenwechsel** in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik?
Hrsg.: Hans-Dieter Braun / Bernd-Joachim Ertelt. Brühl 2006.
445 S. ISBN 3-938407-13-1.
48. **Wissensmanagement**. Eine interdisziplinäre Betrachtung.
Hrsg.: Dagmar Lück-Schneider/Stephan Maninger. Brühl 2006.
231 S. ISBN 3-938407-14-X.
49. **Wolf**, Ricarda: Rentenberatung: Tipps und Hilfen für das Gespräch. Brühl 2006. 190 S. ISBN 978-3-938407-16-5.
50. **Litzcke**, Sven Max / Linssen, Ruth: Studieren lernen. Arbeits- und Lerntechniken, Prüfungen und Studienarbeiten. Brühl 2007. 185 S. ISBN 978-3-938407-23-3. Vergriffen.
50. **Litzcke**, Sven Max / Linssen, Ruth: Studieren lernen. Arbeits- und Lerntechniken, Prüfungen und Studienarbeiten. 2., überarbeitete Auflage. Brühl 2008. 191 S. ISBN 978-3-938407-25-7.
51. **Change Management**. Theorie und Praxis. Hrsg.: Sven Max Litzcke & Rüdiger Nolte. Brühl 2008. 170 S. ISBN 978-3-938407-22-6.
52. **Geschichte** der Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsverwaltung in Deutschland. Hrsg.: Dieter G. Maier. Brühl 2008. 416 S. ISBN 978-3-938407-27-1.