

DER STIMMENENTWIRRETER

Wie kaum ein anderer hat der Hamburger Psychologe die Grundlagen unserer Kommunikation analysiert. Er selbst nennt sich einen »Kontaktmuffel«.

Wieso reden wir so oft aneinander vorbei? Wie kommt es zu Missverständnissen? Und wie löst man die Situation wieder auf? Fragen, mit denen sich der Kommunikationsforscher Schulz von Thun beschäftigt. Seine Antwort: »genau hinhören - genau antworten - und stets achtsam sein«.

Vor zwanzig Jahren haben Sie das erste Buch über Kommunikation geschrieben. Warum?

Friedemann Schulz von Thun: Damals herrschte Aufbruchsstimmung. Der Protest galt allem, was nach dem alten Obrigkeitsstaat roch: autoritären Eltern, Professoren, Lehrern und Vorgesetzten. Das neue Ziel war Partnerschaftlichkeit. Wir führten die ersten Kommunikationstrainings durch und fühlten uns als Pioniere einer neuen Zeit. Es ging darum, die Demokratisierung der Politik und der Institutionen mit der Demokratisierung des menschlichen Umgangs zu verbinden.

Sie waren Missionare

Schulz von Thun: Ja. Wir glaubten zu wissen, wie gute Kommunikation aussieht und wie man sie den Leuten beibringt. Aber wir waren auf dem Holzweg.

Inwiefern?

Schulz von Thun: Weil man mit dem wahrhaften Menschen zu tun haben will, nicht mit einem gerade modernen Führungsgehabe. Die Chefs, die unsere Kurse besucht hatten, bemühten sich zwar hinterher um einen schönen, partnerschaftlichen, wertschätzenden Stil. Aber ihre Mitarbeiter hat das irritiert. Brüllte der Chef ein paar Tage später herum wie gewohnt, waren einige geradezu erleichtert. So kamen wir darauf, dass Authentizität viel wichtiger ist als irgendein Idealverhalten. Kommunikation muss aus dem Holz sein, aus dem der Mensch geschnitzt ist.

Authentizität ist aber auch ein Ideal. Und problematisch dazu.

Schulz von Thun: Genau. Plötzlich sollte man sich benehmen wie in einer Selbsterfahrungsgruppe. Man kehrte sein Inneres nach außen, ganz unabhängig davon, wen man wann vor sich hatte. Mit der Zeit mussten wir lernen, dass auch Authentizität nicht alles ist.

Und welches Ideal verfolgen Sie heute?

Schulz von Thun: Mein Ideal ist die Stimmigkeit. Stimmigkeit ist doppelt definiert, als Übereinstimmung mit mir selbst. Und als Übereinstimmung mit dem Charakter der Situation und dem Anlass, der mich mit anderen zusammenführt. Diese doppelte Übereinstimmung scheint mir der Weisheit vorletzter Schluss zu sein. Was der Weisheit letzter Schluss ist weiß ich nicht.

Gibt es den überhaupt?

Schulz von Thun: Kürzlich habe ich eine Geschichte von einem alten Bauern gelesen. Der drei Söhne hatte. Als er im Sterben lag, rief er sie zu sich ans Bett und verriet ihnen, dass im Acker ein Schatz vergraben sei. Nach seinem Tod buddelten die Söhne nach dem Schatz und fanden nichts. Im nächsten Frühjahr aber stand das Getreide in dreifacher Pracht, weil der Boden so gut umgegraben war. - So ist das auch in der Kommunikation. Man sucht den Stein der Weisen und kann ihn nicht finden. Aber es ist gut, danach zu buddeln.

Nun hat Ihr Buddeln ja ein ausgeklügeltes Konzept befördert. Passen Diplomatie, Takt, Achtung zur Stimmigkeit?

Schulz von Thun: Eine positive Kraft wie Authentizität gedeiht nur dann zur wirklichen Tugend, wenn sie mit einer Schwestertugend gepaart ist, zum Beispiel mit Takt. Pur wäre sie rüde, verletzend oder unnötig selbstentblöend.

Umgekehrt verkommen Diplomatie. Takt und Taktik zur Fassade, wenn Authentizität fehlt. Gegensätze schließen einander nicht aus, sie ergänzen sich.

Wie kann man lernen, mit den Gegensätzen umzugehen?

Schulz von Thun: Den meisten Menschen liegt die eine Tugend mehr als die andere. Dann könnten sie erlernen, was bisher fehlte. Wer ohnehin kein Blatt vor den Mund nimmt, hat in einem Kurs zum Thema Authentizität nichts zu suchen. Ihm würde ein kleiner Grundkurs Diplomatie gut tun. Methodisch geht das so. Wir stellen zwei Stühle hin. Der Kandidat setzt sich auf einen und sagt klipp und klar, was in ihm ist zum Beispiel an Verachtung und Zorn für einen anderen Menschen. Danach wechselt er den Stuhl und versucht, all das in Worte zu fassen, ohne die Würde des Gesprächspartners zu verletzen. Er muss diese Sprache allerdings selbst erfinden und erobern, sonst taugt sie nichts.

Aber wie kann man umgekehrt Authentizität erlangen? Wo es doch, wie Sie in Ihrem dritten Buch beschreiben, so schwierig ist, sich mit sich selbst auszukennen. Sie sprechen von einer Vielzahl von Stimmen, die das Ich bilden, und nennen sie das "Innere Team".

Schulz von Thun: Der Mensch ist mit sich selbst nicht ein Herz und eine Seele. Es gibt viele innere Wortmeldungen, die ihr Recht verlangen. Diese innere Pluralität begegnet mir ganz alltäglich. Wenn ich mit meiner Tochter einkaufen gehe und die Bäckerin ihr einen Lolly schenkt, ist meine Reaktion keineswegs einheitlich. Einerseits erwähnt sich mein Vaterherz über die nette Geste. Gleichzeitig bin ich entsetzt über die Verabreichung von Süßkram, wo das Kind doch sowieso schon zum Zahnarzt muss. Drittens bin ich verärgert über die dreiste Vereinnahmung von jungen Kunden. Fragt man sich nach der authentischen Reaktion, hat man einiges zu tun.

Diese vielen Wortmeldungen können Sie weder der Verkäuferin noch dem Kind zumuten.

Schulz von Thun: Sicher nicht. Ich muss eine

innere Ratsversammlung abhalten mit dem Ziel, eine Reaktion zu erfinden, mit der alle drei leben können.

Wie sieht Ihre Reaktion aus?

Schulz von Thun: Ich sage zu der Bäckerin. Das ist sehr nett. Aber bei dem einen Lolly sollte es wirklich bleiben. - Damit honoriere ich die gute Absicht, verhindere ein größeres Drama und zeige zugleich die gelbe Karte. So könnte ein Kompromiss aussehen, der meiner inneren Pluralität gerecht wird.

Eigentlich kommt die Vielstimmigkeit doch selten vor

Schulz von Thun: Nein, sie ist keine Ausnahme, sondern der seelische Regelfall. Aber wir sind davon nicht dauernd betroffen, weil die innere Teamkonferenz bei Situationen, an die wir gewöhnt sind, bereits stattgefunden hat. Stellen Sie sich vor, jemand klingelt an der Tür und will etwas verkaufen. Beim ersten Mal fühlt man sich vielleicht zugleich belästigt und voller Mitleid. Dann ist klare Kommunikation auf Anhieb schwierig. Wenn das zur Standard-situation wird, hat man eine klare Linie und weiß, was zu sagen ist.

Wie kommt der Teamchef im Inneren Team dazu, die Führung zu übernehmen? Nach welchen Kriterien entscheidet er?

Schulz von Thun: Wichtig ist, seinen Teamchef überhaupt wahrzunehmen. Manchmal ist er sehr schwach. Dann hat man sich nicht in der Hand, und die Teammitglieder gehen über Tische und Bänke. Wer am lautesten brüllt, setzt sich durch. Die leiseren Stimmen machen einem vielleicht hinterher die Hölle heiß. Das Oberhaupt hat die Aufgabe, die einzelnen Stimmen liebevoll anzuhören. In einem zweiten Schritt muss es die Weisheit, die in jedem der Mitglieder steckt, integrieren. Manchmal geschieht das innerhalb von Zehntelsekunden.

Teilen Sie den Prozess mit?

Schulz von Thun: Zuweilen ist das sinnvoll. In der Regel nicht.

Weil der Gesprächspartner auf all die einzelnen Stimmen antworten müsste?

Schulz von Thun: Das wäre sehr kompliziert. Für den reibungslosen menschlichen Schnellverkehr taugt das nicht.

Ohnehin klingt Ihr Konzept sehr intellektuell und anspruchsvoll. Man muss ins Ich hineinhören, Begriffe finden, abwägen können. Ist Ihr Training darum nur für eine bestimmte Klientel geeignet?

Schulz von Thun: Nein. Ein Minimum an Introspektion und Selbstwahrnehmungsfähigkeit ist natürlich Voraussetzung. Aber darüber verfügen auch so genannte einfache Leute. Ich bekomme Anfragen aus allen Teilen der Gesellschaft. Seien es Verkäufer, Polizisten, Zahnärzte oder Bundeswehrsoldaten: Alle beschäftigen sich mit Kommunikation. Ich bemühe mich sehr, verständlich zu sein. Zu einem Vater, der Probleme mit seinem Sohn hat, sage ich einfach: Sie haben zwei Seelen in Ihrer Brust. Die eine möchte auf den Tisch hauen und ihren Zorn herausbrüllen. Die andere hat zugleich ganz viel Verständnis für den Schlingel. Das versteht der Mann auf Anhieb ganz genau.

Ist es denn immer möglich, einen Kompromiss zu schließen?

Schulz von Thun: Vielleicht nicht. Aber es lohnt sich. Auch für die eigene Entwicklung.

Wie hängen Persönlichkeitsentwicklung und die Entwicklung der Kommunikationsfähigkeit zusammen?

Schulz von Thun: Das sind zwei Seiten einer Medaille. Wenn eine Frau lernen will, nein zu sagen, kann sie dies auf zwei Weisen tun. Die eine beginnt bei der Kommunikation, sozusagen gesprächsstrategisch. Die Frau könnte lernen, ihre Ablehnung mit einem Gegenangebot zu verbinden oder die Zustimmung mit einer Bitte. Der andere Ansatz fragt nach den Gründen. Es gilt das Motto: Willst du ein guter Partner sein, dann schau erst in dich selbst hinein! Vielleicht fehlt der Frau nicht eine Kommunikationstaktik, sondern die innere Fähigkeit, sich selbst wichtig zu nehmen und dem anderen etwas zuzumuten.

Ich halte beide Ansätze für richtig. Aber der Königsweg führt über die innere Wahrhaftigkeit. Darüber, sich selbst wohlwollend zu entdecken. Und dabei auch die eigenen Schattenseiten anzunehmen.

Das ist ein ethischer Ansatz.

Schulz von Thun: Und psychohygienisch schlau. Weil die seelische Gesundheit damit steht und fällt, mit sich selbst im Reinen zu sein.

Mit Orientierung am Zweck hat das nichts zu tun.

Schulz von Thun: Der jeweilige Zweck verlangt auch sein Recht, aber Kommunikation verdirbt, wenn sie nur auf Optimierung der Wirkung aus ist. Im ersten Korintherbrief gibt es zum Thema Kommunikation eine weise Stelle. Wenn ich mit Menschen- und mit Engelszungen redete und hätte die Liebe nicht, so wäre ich ein tönendes Erz oder eine klingende Schelle. - Das muss man heute natürlich anders formulieren. Ich übersetze es so: Und wäre ich auch rhetorisch geschult und dialektisch trainiert, hätte aber kein Herz für mein Gegenüber, kein Gefühl für mich selbst und kein Gespür für die Situation, dann wäre alle meine Kunst nur eine Optimierung von Sprechblasen ohne eine Verbindung von Mensch zu Mensch.

Ist Kommunikation für Sie Leben?

Schulz von Thun: Das dürfen Sie einen Kontaktmuffel wie mich nicht fragen.

Sie sind ein Kontaktmuffel?

Schulz von Thun: Da gilt die alte Universitätsregel: Sage mir, worüber du schreibst, und ich sage dir, womit du dich im Leben schwer tust. Kommunikation ist für mich nicht alles. Es sei denn, man fasst den Begriff sehr weit, nimmt das Selbstgespräch mit hinein und andere Lebensäußerungen. Dann würde ich sagen, die drei wichtigsten Dinge im Leben sind: Geburt, Kommunikation und Tod.

Die Fragen stellte Monika Goetsch