

Laß uns drüber reden!

Mit seinem „Vier-Ebenen-Modell“ der Kommunikation oder Instrumenten zur „Klärungshilfe“ hat der Hamburger Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun mehrere Generationen von Trainern, Pädagogen und Beratern beeinflusst. Im Rahmen des Arbeitskreises „Kommunikation und Klärungshilfe im beruflichen Bereich“ entstanden Arbeiten, die gleichsam als Logbuch einer offenen, konstruktiven Kommunikation gelten. Wer festgefahrene Situationen klären, schwierige Gesprächssituationen meistern oder einfach nur verständlicher und klarer kommunizieren will, kommt um Schulz von Thun nicht herum. Thomas Höfer stellt im Dialog die wichtigsten Ansätze und Modelle vor.

Eine der Hauptaussagen in Ihren Büchern ist, daß sprachliche Äußerungen quadratisch seien. Können Sie das erläutern?

Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun: Die Idee hierzu kam mir Anfang der 70er Jahre, als ich Kommunikationskurse für Führungskräfte gab. Immer wieder waren es vier Themenkomplexe, die in diesen Kursen eine Rolle spielten. Die erste Frage war, wie ich das, was ich selbst begriffen habe und anderen vermitteln möchte, verständlich 'rüberbringen' kann. Diese Frage war das Thema meiner Dissertation und zahlreicher weiterer Forschungen, die zum „Hamburger Verständlichkeitsmodell“ führten, das vier Faktoren für Verständlichkeit benennt - Kürze / Prägnanz, Gliederung / Ordnung, Einfachheit, anregende Zusätze - und diese auch trainierbar macht.

Es stellte sich aber heraus, daß Verständlichkeit nur ein Aspekt von Kommunikation ist. In den Seminaren tauchten dann im Zuge gruppenspezifischer Prozesse Fragen auf wie: „Wieviel kann ich von mir selbst zeigen? Kann ich sein, wie ich bin? Muß ich mich verstellen und eine professionelle Maske tragen?“ Diese Fragen berühren den stets brisanten Aspekt der Selbstoffenbarung oder - wie ich heute lieber sage - der Selbstkundgabe.

Der dritte Themenkomplex war der zwischenmenschliche und läßt sich durch die Frage ausdrücken: „Wie fühle ich mich behandelt durch die Art, wie du mit mir sprichst?“ Es gibt da ja verschiedene Möglichkeiten, zum Beispiel überheblich, von oben herab, oder von unten herauf, also kriecherisch. In beruflichen Zusammenhängen war von besonderer Bedeutung, wie sich Mitarbeiter durch die Art des Chefs zu sprechen, behandelt fühlten.

Der vierte Gesichtspunkt war besonders für Führungskräfte von Interesse: „Wie muß ich reden, um Menschen

zu überzeugen, um sie nicht nur zu erreichen, sondern um bei ihnen auch etwas zu erreichen?“ Manipulation, Einflußnahme und Überzeugungskraft standen hier als Themen im Mittelpunkt.

Diese vier Aspekte spielten immer wieder eine Rolle, bis mir dann irgendwann der Gedanke kam, daß sie in jeder sprachlichen Äußerung immer gleichzeitig enthalten sind. Immer wenn ich zu jemandem spreche, sind alle vier Seiten mit von der Partie: Ich teile sachlich etwas mit; ich gebe von mir selber etwas kund; ich sage über mein Gegenüber etwas aus, so daß er sich als Mensch behandelt - oder auch mißhandelt - fühlt; und ich versuche auch, Einfluß zu nehmen. So kam ich auf die Idee, die Nachricht quadratisch darzustellen, um die Gleichzeitigkeit der vier Aspekte - Sachinhalt, Selbstkundgabe, Beziehungshinweis, Appell - darstellen zu können.

Explizit - implizit

Was verstehen Sie unter expliziten beziehungsweise impliziten Äußerungen?

Schulz von Thun: Explizit heißt, wortwörtlich ausgedrückt, implizit heißt, es steckt mit drin, zwischen den Zeilen, atmosphärisch. Wenn ein Mann zu seiner Frau sagt: „Du, der Mülleimer quillt schon wieder über!“, dann ist das explizit eine reine Sachfeststellung. Implizit schwingt offenbar ein Vorwurf mit, wodurch die Beziehungsseite angesprochen ist, ferner klingt ein Appell an: „Nun bring' ihn doch endlich hinunter!“ Dabei ist weder der Beziehungsaspekt noch der Appell wortwörtlich ausgesprochen. Die impliziten Anteile einer Äußerung sind nicht etwa seelisch weniger wirksam als die expliziten, im Gegenteil: Wir sind in der Regel gerade für das, was zwischen den Zeilen mit anklingt, sehr empfänglich und oft auch empfindlich.

Eine Äußerung enthält immer vier Anteile, es wird jedoch meistens nur ein Anteil direkt ausgesprochen. Ist es überhaupt möglich, alle Seiten einer Nachricht gleichzeitig sprachlich zu fassen?

Schulz von Thun: Das wäre sehr gekünstelt, und man müßte viele Worte machen. In der Regel ist eine der vier Seiten des Quadrats gleichsam über der Wasseroberfläche. In unserem Beispiel wäre das der Sachinhalt - der Mülleimer ist voll. Die Selbstkundgabe („Ich als Ordnungsliebender bin ungehalten!“), der Beziehungshinweis („Du bist nachlässig in diesen Dingen!“) oder der Appell („Leere ihn aus, und in Zukunft rechtzeitig!“) schwimmen unter der Wasseroberfläche, sind implizit in der einen sprachlichen Äußerung enthalten. Das Quadrat kann im Gespräch jederzeit kippen, so daß zum Beispiel die Appellseite nach

oben kommt: „Bring' jetzt endlich den Mülleimer hinunter!“ Dann werden die anderen Nachrichtenanteile implizit. Übrigens unterscheiden sich Menschen darin, welche Seite sie bevorzugt 'oben' haben. Manche zum Beispiel sprechen gern und gut über sich selbst, andere vermeiden jede Selbstkundgabe und übersetzen ihren inneren Zustand in Sachmitteilungen.

Eine Ihrer Aussagen, die auf den ersten Blick überraschen kann, lautet: Was eine Nachricht beim Empfänger anrichtet, wird durch den Empfänger selbst angerichtet. Wie geschieht das?

Schulz von Thun: Entsprechend der Quadratur der Nachricht spricht nicht nur der Sender mit vier Schnäbeln, sondern der Empfänger hört auch mit vier Ohren. Im - oft unbewußten - Entscheidungsbereich des Empfängers liegt es dann, mit welchem Ohr er eine Nachricht bevorzugt hört.

Sagt ein Ehemann etwa: „Meine Güte, was ist das hier wieder für ein Saustall!“, könnte die Frau mit dem Selbstkundgabeohr hinhören und käme darauf, daß er heute schlechte Laune hat und überaus gereizt ist. Das Selbstkundgabeohr hört sehr einfühlsam und diagnostisch im Sinne von „Aha, so geht es dir also.“

Liegt sie hingegen mit dem empfindlichen Beziehungsohr auf der Lauer, mit dem sie etwas darüber erfährt, was er von ihr hält, würde sie einen Vorwurf hören und könnte daraufhin beleidigt sein und einschnappen.

Das Beispiel zeigt, daß es sehr in der Hand - oder besser gesagt: im Ohr - des Empfängers liegt, wie er eine Nachricht aufnimmt und wie er innerlich auf sie reagiert. Somit ist die empfangene Botschaft auch ein Machwerk des Empfängers.

Die Botschaft im Schlepptau

Was sind korrelierte Botschaften?

Schulz von Thun: Ein Verständigungserschwerens ist oftmals, daß eine ausgesprochene Botschaft viele unausgesprochene im Schlepptau hat. Bei dem Beispiel mit dem Mülleimer dürfte in neunundneunzig von hundert Fällen die ausgesprochene Botschaft - „Der Mülleimer quillt über“ - die andere - „Du hättest ihn doch schon längst leeren sollen“ - hinter sich herziehen. Hört man die korrelierte Botschaft mit, begeht man keinen Empfangsfehler, sondern im Gegenteil, man erschließt das Gemeinte aus dem Gesagten, und das ist die Aufgabe des Empfängers.

Es gibt aber Fälle, in denen der Sender die korrelierte Botschaft nicht hat mitsenden wollen. Aus der Äußerung „Oh, ich war so enttäuscht, als du gestern abend nicht gekommen bist!“ könnte der Empfänger die korrelierte Botschaft „Du Schuft! Du treulose Tomate!“ heraushören. Genau das hat der Sender aber vielleicht in dem Fall nicht gefühlt und auch nicht sagen wollen, er wollte nur seiner

Enttäuschung Ausdruck verleihen, etwas von sich preisgeben, ohne damit einen Vorwurf oder Appell an den anderen zu verbinden. Hier läge dann eine Quelle von Mißverständnissen, indem der Empfänger innerlich-gefühlsmäßig auf korrelierte Botschaften reagiert, die in der Ursprungsbotschaft gar nicht enthalten sind.

Mit Blick auf den Mülleimer könnte der Empfänger mit einem gewissen Recht entgegen: „Tatsächlich, du hast recht, er ist wirklich voll.“

Schulz von Thun: Damit würde er sich für den an ihn gerichteten Appell taubstellen, was allerdings auch ein methodisch geübter Kunstgriff sein kann, zum Beispiel, um den Partner darauf aufmerksam zu machen, daß er sich vielleicht auch einmal zuständig fühlen könnte.

Sachlich bleiben - geht das?

Wie läßt sich die Forderung, sachlich zu bleiben, angesichts der Vielschichtigkeit von Kommunikationsprozessen überhaupt erfüllen?

Schulz von Thun: Es gibt Bereiche, etwa im Berufsleben, in denen der sachliche Aspekt von Unterhaltungen überwiegen muß und in denen die Beteiligten gut beraten sind, wenn sie ihre persönliche Betroffenheit und Gekränktheit, ihre Emotionen eine Weile zurückstellen. Bei Themen aber, die so angelegt sind, daß sie den Beziehungs- oder Selbstkundgabeaspekt zum Inhalt haben, wäre Sachlichkeit möglicherweise ein falsches Ziel, hier können es eher Offenheit oder Leidenschaft sein, woran sich die Gesprächspartner orientieren sollten.

Allerdings kann man gar nicht verhindern, daß selbst in einem Gespräch, bei dem übereinstimmend der Sachaspekt im Vordergrund steht, die persönliche Betroffenheit der einzelnen mit hineinspielt und atmosphärisch wirksam ist. Um das Quadrat der Äußerung kommt man nicht herum, und da ist die Sachlichkeit immer nur ein Aspekt.

Aktives Zuhören

Eine Gesprächstechnik, die oft in den Vordergrund gestellt wird, wenn es darum geht, dem eigentlichen Thema eines Gesprächs oder eines Verhaltens auf die Spur zu kommen, ist das aktive Zuhören. Was ist das?

Schulz von Thun: Unter aktivem Zuhören versteht man gemeinhin eine bestimmte Art, auf den anderen zu reagieren, indem ich ihm nicht antworte, um meinen 'eigenen Senf' zu dem Gesagten dazuzugeben, sondern um das, was ich von ihm verstanden und atmosphärisch gespürt habe, in meinen Worten prägnant wiederzugeben. Der Gedanke dahinter ist, daß sich der andere optimal verstanden weiß und das Gefühl hat, daß das, was er als Antwort erhält, seine eigenen Gedanken auf den Punkt bringt.

Bei der Lektüre der Beispiele für aktives Zuhören drängte

sich mir der Eindruck auf, daß die eine Seite ständig am Reden ist und die andere nichts tut, als das zurückzuspiegeln. Wirkt das nicht auf Dauer gekünstelt?

Schulz von Thun: Das aktive Zuhören stammt aus der Gesprächstherapie von Carl Rogers. Rogers hatte bemerkt, daß es seinen Klienten nicht half, wenn er ihnen kluge Ratschläge gab, und so bemühte er sich darum, das, was die Klienten sagten, gefühlsmäßig nachzuvollziehen. Das war die Geburtsstunde der Gesprächstherapie, und das aktiv-einfühlsame Zuhören wurde das neue Handwerkszeug des Therapeuten. In der Therapiesituation, die eine sehr spezielle Situation ist, ist es auch angebracht, denn Therapeut und Klient verkehren miteinander auf der Grundlage eines Vertrages: Der Klient versucht, sich selbst und seinen Lebensproblemen auf die Spur zu kommen, und der Therapeut bemüht sich, ihm zu folgen und zuzuhören.

Im täglichen Leben begegnen sich die Menschen aber als gleichberechtigte Partner, und da wäre es völlig unangebracht, wenn der eine immer reden und der andere immer zuhören würde. In Kommunikationstrainings wird das aktive Zuhören ja mitunter regelrecht als Technik erlernt, mit der Gefahr, daß es zu einer Marotte wird und den Geist, den es eigentlich haben sollte, verliert.

Das aktive Zuhören sollte man sehr gut können, um es dann aber auch zu lassen und nur im echten Bedarfsfall einzusetzen. Der Bedarfsfall ist dann gegeben, wenn sich jemand bemüht, etwas in Worte zu fassen, aber nicht die rechten Worte findet. Wenn ich dann meine, den Kern verstanden zu haben, ohne daß die Worte schon klar herausgekommen sind, kann das aktive Zuhören fruchtbare Hebammendienste leisten, indem ich dem anderen sage: „Ich habe dich so und so verstanden. Meinst du das?“ Ist das Gemeinte aber schon klar herausgekommen, leistet das aktive Zuhören keine zusätzlichen Dienste mehr.

Für alle kommunikationspsychologischen Wegweiser gilt übrigens in gleicher Weise, daß sie zur mechanischen Marotte verkommen, wenn sie als Technik dressurmäßig eingeübt werden. Im Gespräch realisiert, bewirken diese Techniken dann genau das Gegenteil von dem, was eigentlich gedacht war.

Kommunikationsstile

In Ihrem Buch „Miteinander reden 2“ unterscheiden Sie acht Kommunikationsstile. Was hat es mit diesen Stilen grundsätzlich auf sich?

Schulz von Thun: Sie beschreiben Arten und Weisen, mit anderen Menschen in Kontakt zu treten. Normalerweise benutzen wir sie alle, je nach der Art der Beziehung zu einem Kommunikationspartner und den situativen Umständen. In den seltensten Fällen sind aber alle acht Stile in gleichem Maße für einen Menschen verfügbar, so daß

er sich mit einigen Kontaktstilen schwerer tut als mit anderen beziehungsweise bestimmte Stile bevorzugt. So mag es dem einen leicht fallen, sorgend und helfend auf andere zuzugehen, ihm fällt es aber schwer, sich selbst von der rat- und hilflosen Seite zu zeigen und andere um Hilfe zu bitten.

Diese Stile sind ja aus einem kommunikationspsychologischen Ansatz heraus geboren. Ich habe aber das Gefühl, daß sie mehr sind als nur die Beschreibung von Kommunikationsweisen, nämlich ein Zugang zu der Gesamtseelenbefindlichkeit eines Menschen.

Schulz von Thun: Das sehe ich auch so. Die Art und Weise, wie ich mit anderen Menschen in Kontakt trete, entspricht bestimmten inneren Zuständen meiner Seele. Sie hat oft auch die Wirkung, daß bestimmte Seelenverfassungen, die einem Menschen unangenehm sind, die bei ihm Angst auslösen, erfolgreich vermieden werden. Wer es, aufgrund welcher Lebensumstände auch immer, nicht ertragen kann, abhängig zu sein, wird dahin streben, im Kontakt mit anderen Menschen einen helfend-entgegenkommenden Stil zu entwickeln und vielleicht sogar einen Helferberuf zu ergreifen, also zum Beispiel Arzt oder Psychologe werden.

Was kann man tun, um seinen eigenen Kommunikationsstil zu ergründen?

Schulz von Thun: Zunächst ist mir wichtig festzustellen, daß diese Stile nicht als Kasten gedacht sind, in die man sich selbst oder andere einordnen könnte, das wäre zu statisch. Vielmehr kann man über seinen Kommunikationsstil Aufschluß über die eigenen Fähigkeiten und Schwächen, aber auch die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten erhalten.

Um sich selbst auf die Spur zu kommen, kann man zunächst einmal so etwas wie eine nachträgliche Selbstbetrachtung anstellen, indem man sich im nachhinein vor Augen führt, wie man sich in einer bestimmten Situation verhalten hat, wie die Art war, auf die Wünsche des anderen zu reagieren oder wie man zum Beispiel die eigenen Wünsche und Vorstellungen ins Gespräch eingebracht hat. Dabei ist es hilfreich, Kategorien an der Hand zu haben, die als Vergleichsmuster dienen können. Die acht Stile wären zum Beispiel solche Kategorien. Allerdings sollte diese Betrachtung wirklich im nachhinein geschehen und nicht während eines Gesprächs, weil sonst die Aufmerksamkeit nicht auf den anderen gerichtet ist. Das zweite ist, sich von den Menschen, mit denen man privat und beruflich zu tun hat, Rückmeldung über das eigene Verhalten geben zu lassen, sie aufzufordern, aussprechen, wie man auf sie gewirkt hat, im Positiven wie im Negativen.

Nicht jeder kann das, was er hört, verkraften, und die Aufforderung, einem anderen die Meinung zu sagen, muß

nicht ehrlich gemeint sein. Es gibt Freundschaften, die an den Folgen der Einladung, „Nun sag' mir mal, was du ehrlich von mir hältst“, zerbrochen sind

Schulz von Thun: Viel hängt davon ab, wie dieses Feedback gegeben wird, ob es nur an den Schwächen herumnörgelt oder auch die positiven Eigenschaften ausstreicht. Ein Feedback kann unterschiedlicher Qualität sein. Einmal kann es unter der Prämisse stehen: „So sehe ich dich“ - dann schaut man nach außen, auf den anderen -, oder man kann mehr in sich selbst blicken, und dann steht das Feedback unter der Fragestellung: „Was löst deine Art, zu sprechen und dich zu geben, an Gedanken, Stimmungen und Gefühlen aus?“

Mit der zweiten Art gibt der Feedbackspender auch viel von sich selbst preis, im Sinne einer Selbstkundgabe. Für den Empfänger ist diese Art oft leichter zu verkraften, weil sie nicht so beurteilend, vielleicht sogar verurteilend, wirkt, sondern sich im Bereich der Beziehung von ich und du abspielt: „So geht es mir mit dir.“

Wahrscheinlich sollte jemand, der um Feedback bittet, nicht erwarten, daß man ihm schmeichelt, sondern in der Lage sein, tatsächlich Kritik zu ertragen.

Schulz von Thun: Auch das! Mit so einer Rückmeldung betritt man schwieriges Gelände, weil die Wahrheit einer Beziehung zur Sprache kommt, und die Dosis sollte so gewählt werden, daß sie die im Augenblick vorhandenen Kräfte nicht übersteigt. Kein leichter Balanceakt! Letztlich geht es um die Entwicklung tragfähiger Beziehungen und nicht um Feedback-Regeln. Je tragfähiger eine Beziehung, um so mehr Offenheit kann sie verkraften.

Der aggressiv-entwertende Stil

Können Sie einen der acht Kommunikationsstile, exemplarisch den aggressiv-entwertenden Stil, einmal näher charakterisieren?

Schulz von Thun: Der aggressiv-entwertende Stil kann sich auf viele verschiedene Arten zeigen. Der eine neigt vielleicht dazu, Menschen in einer sehr grobschlächtigen Weise zu beschimpfen; ein anderer hat eine sehr feine, höflich-ironische Art, die stets den wunden Punkt trifft; ein dritter neckt und stichelt, scheinbar flachsend-fröhlich, aber mit einer Niederträchtigkeit, die das Opfer sehr wohl empfindet. Allen Varianten gemeinsam ist das Bemühen, den anderen, durch die Art, wie ich mit ihm oder über ihn spreche, in seinem Wert herabzusetzen. Gleichzeitig wird die eigene Person auf das Podest des Unangreifbaren, Überlegenen und Verständigen gestellt.

Das klingt recht negativ. Wo liegt der positive Wert einer aggressiv-entwertenden Grundhaltung?

Schulz von Thun: Ein solcher Mensch hat keine Schwierigkeiten damit, Ärger, Empörung, Kritik zu äußern. Er wird

diese Gefühle und Stimmungen nicht in sich hineinfressen, um dann an innerer Verstopfung zu leiden, sondern er äußert sie, trägt sie nach außen, und diese Fähigkeit zur Konfrontation schützt ihn davor, daß seine Beziehungen ausschließlich und allzu friedlich und höflich und damit, wie ich sage, 'fried-höflich' werden. Manch andere Menschen können sich von dieser Fähigkeit eine Scheibe abschneiden, denn sie kann sehr vitalisierend auf Partnerschaften und Beziehungen wirken. Insbesondere betont selbstlose (selbst-lose) Menschen, die ihre eigenen Wünsche stets in den Hintergrund stellen, können hier etwas dazulernen.

Kann es sein, daß solche immer nur selbstlosen und „fried-höflichen“ Menschen die Aggressivität des anderen geradezu provozieren?

Schulz von Thun: Ja, in diesem Fall sprechen wir von „zwischenmenschlichen Teufelskreisen“. Wie jemand mit anderen Menschen umgeht, das hängt ja nicht nur von seiner Persönlichkeit ab, sondern auch von der Eigenart einer eingespielten Beziehung, die eine Eigendynamik von solcher Kraft entfalten kann, daß die Beteiligten ihr gemeinsam zum Opfer fallen.

Können Sie das anhand eines Beispiels erklären?

Schulz von Thun: Zum Beispiel, indem sich ein Mitarbeiter ‚duckt‘ (und sich dabei als re-agierend auf die einschüchternde Art des Chefs erlebt), bietet er genau jene ‚Trefffläche‘, die der Chef als ‚Einladung‘ empfindet. Sobald der Mitarbeiter den Tritt erhält, duckt er sich erneut - und der Kreislauf ist perfekt wie ein Perpetuum mobile.

Entwicklung durch Erweiterung

Ist es möglich, den eigenen angestammten Kommunikationsstil zu überwinden? Kann man sich in diesem Bereich grundlegend ändern?

Schulz von Thun: Eine Überwindung im Sinne von ‚Ausmerzungen‘ ist weder möglich noch wünschenswert. Denn jeder Stil enthält ein bewahrenswertes menschliches Potential. Der aggressiv-entwertende Stil enthält die Fähigkeit zur streitbaren Konfrontation, und der selbst-lose Stil die Fähigkeit, sich selbst zurückzunehmen und auf den anderen mit akzeptierender Haltung einzugehen. Beide Fähigkeiten zusammen machen Kontakt- und Beziehungsfähigkeit aus.

Dann müßte also jemand, der einem Stil in besonderer Weise anhängt, nichts ausmerzen, sondern etwas dazuerwerben?

Schulz von Thun: Das ist der springende Punkt! Wir verdeutlichen das im Modell des Werte- und Entwicklungsquadrates: Jede Tugend, jedes bewahrenswerte menschliche Potential kommt dann (und nur dann) zu einer konstruktiven Wirkung, wenn sie gepaart und ausbalanciert ist

mit einer gegensätzlichen Schwestertugend. Andernfalls verkommt die Tugend zur Untugend und wird zur menschlichen Störgröße. In unserem Beispiel: Die Fähigkeit und Bereitschaft zur Konfrontation entartet zur entwertenden Niedermacherei, wenn sie nicht gepaart ist mit einer akzeptierenden Grundhaltung. Ist umgekehrt nur diese allein vorhanden, entwertet sie sich zur 'Friedhöflichkeit'.

Und die menschliche Entwicklung verläuft in die Richtung dessen, was innerlich schwach ausgeprägt ist?

Schulz von Thun: Genau, die wünschenswerten Entwicklungsrichtungen von Menschen überkreuzen sich in den Diagonalen: „Was der eine (zur Ergänzung seiner Persönlichkeit) dringend braucht, hat der andere schon des Guten zuviel.“ Aus diesem Grunde ist Kommunikationsentwicklung eine sehr individuelle und manchmal tief berührende Angelegenheit.

Klärungshilfe

Welche Aufgabe hat ein „Klärungshelfer“? Wie kann ein Klärungshelfer zu einer besseren Verständigung beitragen?

Schulz von Thun: Die erste Aufgabe ist, zu verstehen. Wenn der eigene Partner zum Beispiel nicht mehr den inneren Abstand hat, um zuhören zu können, ist er sofort selbst betroffen und ist blitzschnell auf der Palme. Von der Palme herab ist einfühlsames Zuhören aber nicht möglich. Der Klärungshelfer muß für die abgerissene Kommunikation eine Notbrücke errichten, über die die Partner erstmals wieder zueinander kommen können, mit dem Ziel, daß sich beide wieder direkt begegnen können.

Er tut das, indem er einem Partner zuhört, ihn versteht und das, was er verstanden hat, in Worte faßt, die der andere Partner auch verstehen kann. Er hört nicht nur aktiv zu, sondern ist quasi ein Dolmetscher, der den wahren Bedeutungsgehalt des Gesagten, die hinter den Worten liegenden Gefühle etwa, übermittelt. Das wäre die erste Aufgabe. Im nächsten Schritt muß er mit den aufkommenden Emotionen - das können Angst, Wut, Trauer und vieles mehr sein - unerschrocken und aktiv umgehen können, um nicht wie ein Kaninchen vor der Schlange zwischen den sich raufenden Parteien zu sitzen.

Funktioniert diese Art der Klärungshilfe auch im beruflichen Bereich?

Schulz von Thun: Ja, und zwar erstaunlich gut, obwohl hier nicht nur zwei Konfliktpartner aus der Verstrickung herauskommen wollen, sondern meist ein ganzes Team mit mindestens dem nächsthöheren Vorgesetzten. Christoph Thomann hat in seinem neuen Buch beschrieben, wie er vorgeht, wenn „jeder gegen jeden und Gott gegen alle“ ist - wie es ein Teilnehmer ausgedrückt hat.

Steht nicht zu befürchten, daß alles nur noch schlimmer wird, wenn Konflikte offen zur Sprache kommen? Ich stelle mir vor, daß heftige Gefühle von Kränkung und Ablehnung hervorbrechen, wenn die höfliche Fassade erst einmal bröckelt? Ist das im beruflichen Rahmen angebracht?

Schulz von Thun: Ihre Vermutung ist richtig, was das Aufbrechen von Gefühlen angeht. Im beruflichen Rahmen ist das angebracht, wenn die höfliche Fassade den Beteiligten zur unerträglichen Belastung geworden ist - oder wenn längst andere Grausamkeiten um sich gegriffen haben. Das Credo von Christoph Thomann lautet in solchen Fällen: Wahrheit heilt! Jedenfalls, wenn jemand dabei ist, der kundig und unerschrocken damit umzugehen weiß, wenn es im zwischenmenschlichen Bereich schwierig und heftig wird.

Können die Leute hinterher noch miteinander arbeiten?

Schulz von Thun: Wenn sie einander die Wahrheit gesagt haben? Ja, manchmal kann die Kooperation dann erst richtig beginnen. Vor dem Performing kommt bekanntlich das Storming. Ich sage immer: „Menschen, die miteinander zu schaffen haben, machen einander zu schaffen!“ Das ist ein universales Kooperationsgesetz. Und wohl denen, die dann darüber reden können.

Das „Innere Team“

In Ihrem neuesten Buch sprechen Sie vom „Inneren Team“ - was hat es damit auf sich ?

Schulz von Thun: Im Idealfall kommuniziere ich weisungsgemäß und situationsgerecht, das heißt, in Übereinstimmung mit mir selbst, mit dem Charakter der Situation und der ihrem Sinngelalt innewohnenden Logik. Dieses (Stimmigkeit genannte) Kommunikationsideal wirft regelmäßig zwei Fragen auf: Erstens, was ist situationsgerecht? Und vor allem zweitens, wann und wie bin ich ‚in Übereinstimmung mit mir selbst‘? Denn der Mensch ist mit sich selbst nie ein Herz und eine Seele! Fast immer melden sich innere Kräfte und Stimmen zu Worte, die miteinander ringen und gegeneinander Politik machen. Und diese inneren Wortmelder sind tatendurstige Gesellen: Sie wollen sich in der Sprechblase, die nach außen dringt, verwirklicht und zumindest berücksichtigt sehen. Wer sich übergangen fühlt, wird sich rächen.

Das klingt eher nach einer zerstrittenen Gruppe als nach einem „Inneren Team“!

Schulz von Thun: Genau, bevor wir eine innere Teambildung vornehmen können, haben wir erst noch den zerstrittenen Haufen zu bewältigen. Ich bin zu der Erkenntnis gekommen, daß die Verhältnisse und Entwicklungsgesetze in Arbeitsteams auf verblüffende Weise den Gesetzen ähneln, die in unserem Inneren Team gelten. Für Führungskräfte bedeutet dies, daß eine doppelte Entwick-

lungsarbeit ansteht: die nach außen und die nach innen.

Ob diese sich über die doppelte Arbeit freuen werden?

Schulz von Thun: Doch, nach meinen Erfahrungen sind sie sogar fasziniert. Früher, wenn wir gesagt haben: „Willst Du ein guter Führer sein, dann schau' auch in dich selbst hinein!“, haben sie zuweilen mit Abwehr reagiert („Mein Intimbereich ist privat“), Seitdem ich aber die Metapher vom Inneren Team gebrauche, werden sie sehr interessiert und sehen diesen ‚In-Team-Bereich‘ als ein Feld professioneller Herausforderung.

Wieso das? „In Einklang zu kommen mit sich selbst“ klingt eher menschlich-therapeutisch.

Schulz von Thun: Diese Dimension hat es natürlich auch. Aber um bei schwierigen Fragen einen tragfähigen Standpunkt und eine klare Linie zu gewinnen, brauche ich als Vorgesetzter oder Projektleiterin innere Klarheit. Dann kann ich kraftvoll (statt zaghaft), souverän (statt unsicher) und freundlich (statt gereizt) reagieren.

Aber wie gewinne ich innere Klarheit?

Schulz von Thun: Eben! Indem ich mich als Leiter meines Inneren Teams begreife und zum Beispiel fähig werde, ‚innere Ratsversammlungen‘ nach den Regeln der Kunst durchzuführen.

Welche praktischen Ratschläge geben Sie dazu in Ihrem Buch?

Schulz von Thun: Der Umgang mit der inneren Pluralität bildet das Herzstück. Daneben bietet es aber auch den Ansatz für eine Lehre von der situativen Stimmigkeit. Denn kommunikatives Handeln soll ja nicht nur mich selbst authentisch zum Ausdruck bringen, sondern auch dem System dienen, von dem ich ein Teil bin - wo ich zum Gelingen des Ganzen beizutragen habe.

Eine letzte Frage: Was umtreibt eigentlich einen Kommunikationspsychologen - was ist Ihre Wunschvorstellung?

Schulz von Thun: Daß es ihm gelingt, einen kleinen Beitrag zur Dialogfähigkeit des Menschen und damit der Menschheit zu leisten. Daß wir fähiger werden, Selbstbehauptung und Verständnis so miteinander zu verbinden, daß eine friedliche und lebendige Koexistenz von mir und dir, von uns und euch auf diesem Erdball möglich wird. Das ist etwas pathetisch gesprochen, bildet aber letztlich den Sehnsuchts hintergrund für all die kleinen und vordergründigen Anstrengungen, zum Beispiel im privaten Bereich mit den Partnern, Kindern, Nachbarn: fähig zu werden, über das, was auch immer zwischen uns passiert, wo immer wir aneinandergeraten und uns womöglich verlieren - reden zu können, um uns so auf einer anderen Ebene wiederzutreffen. Mit Blick auf den beruflichen Bereich wünsche ich mir, daß Professionalität und Menschlichkeit

mehr miteinander verbunden werden, als das derzeit geschieht.

Was können wir Kommunikationspsychologen dafür tun?

Schulz von Thun: Uns stehen drei Mittel zu Gebote: Erstens die Aufklärung über zwischenmenschliche Zusammenhänge, zweitens die Entwicklungshilfe für den einzelnen durch Selbsterfahrung und Training und drittens die direkte Mithilfe am Ort des Geschehens durch Moderation und Klärungshilfe bei schwierigen privaten oder beruflichen, manchmal auch politischen Auseinandersetzungen. Und immer wieder gibt es Augenblicke, in denen Wunsch und Wirklichkeit gar nicht so weit auseinander liegen.

Das Gespräch mit Friedemann Schulz von Thun führte Thomas Höfer.