

## »Wahrheit beginnt zu zweit«

### Friedemann Schulz von Thun über »Stimmigkeit« und guten Führungsstil

**DIE ZEIT:** Was läuft in der beruflichen Kommunikation am häufigsten schief?

**Friedemann Schulz von Thun:** Da gibt es vieles...Ein ganz zentraler Punkt ist die fehlende Anerkennung. Das Gefühl, jemand beschäftigt sich mit dem, was ich tue, wird von Vorgesetzten viel zu selten vermittelt. Und damit meine ich eine substantielle Würdigung, die über ein lapidares »Gut gemacht!« hinausgeht. Die Führungskräfte haben heute alle ihre liebe Not mit sich selber und kaum noch Kraft übrig, sich wirklich fürsorglich, mitdenkend, mitfühlend für ihre Leute zu interessieren.

**DIE ZEIT:** Sie sagen aber auch, dass zu viel Harmonie am Arbeitsplatz kontraproduktiv ist – warum?

**Schulz von Thun:** Viele Kollegen gehen derartig vorsichtig und rücksichtsvoll miteinander um, dass kein Klartext mehr gesprochen wird. So fallen viele wichtige Punkte unter den Tisch. Ein anderes verbreitetes Übel ist, dass es in Meetings im Übermaß menschelt und den Besprechungen jede Struktur abgeht, sie im zermürbenden Überdruß versiegen. Ein guter Moderator müsste für Ordnung sorgen, aber auch Lebendigkeit ermöglichen. Die Vereinbarung von Struktur und Dynamik: Das ist eines der zahlreichen Dilemmata, die in der Führungsrolle enthalten sind.

**DIE ZEIT:** Ich denke also, mit den Kollegen läuft alles wunderbar – und dabei müsste eigentlich mal jemand die Harmonieblase platzen lassen. Doch wer will das machen, und wie?

**Schulz von Thun:** Wenn es schon länger pseudoharmonisch war, ist damit zu rechnen, dass dann alles Verschüttete und Übertünchte undosiert hochquillt und nicht mehr handhabbar ist. Darum wäre eine Besprechungskultur wichtig, die nicht gleich mit dem Tagesordnungspunkt eins anfängt, sondern mit einer kleinen Runde: Wie geht es mir in dieser Woche? Wenn ich mir die Arbeitsabläufe durch den Kopf gehen lasse, möchte ich vielleicht ein, zwei Dinge ansprechen, die mir auf der Seele liegen. Vielleicht möchte ich auch mal etwas erwähnen, das mich wirklich gefreut hat. Mit so einer Anfangsrunde zu starten kann konfliktprophylaktisch sehr heilsam sein. Zu friedlich und zu höflich, das ist »friedhöflich«. Da ist keine wirkliche Lebendigkeit, keine Streitlust, keine Herzlichkeit.

**DIE ZEIT:** Erkennt man ein wirklich harmonisches Kollegium daran, dass es nach Feierabend etwas gemeinsam unternimmt?

**Schulz von Thun:** Wenn man ein gemeinsames Hobby hat, warum nicht? Aber es sollte nicht das Ziel sein. Man muss nicht auch noch seine Freizeit zusammen verbringen. Wir schätzen uns als Kollegen, und da, wo wir anfangen, uns nicht zu schätzen, sprechen wir das auf eine verträgliche Weise an. Das verlangt ein bisschen Mut, lohnt sich aber. Ob wir abends noch kegeln gehen, steht auf einem anderen Blatt.

**DIE ZEIT:** Wie viel Privates ist der beruflichen Kommunikation eigentlich förderlich? Gehört es dazu, dass ich von meinem Wochenende erzähle?

**Schulz von Thun:** Der Leitstern lautet Stimmigkeit. Sowohl Übereinstimmung mit mir selbst – Authentizität – als auch Übereinstimmung mit der Situation. Wir begegnen uns meistens auf einem Schachbrett. Die Frage muss also immer sein: Passt es von der Situation und von der Beziehung? Passt es zu meiner Person, und wie stehen wir zueinander? Es gibt keine Standardantwort. Willy Brandts Kniefall in Warschau war in dieser Situation bei diesem Mann absolut stimmig. Nicht stimmig wäre, wenn jetzt jeder deutsche Politiker, der nach Warschau fährt, denken würde: »Ich mach mal einen Kniefall, das macht sich hier immer gut.«

**DIE ZEIT:** Was bedeutet das für den Führungsstil?

**Schulz von Thun:** Jede Führungskraft muss für sich herausfinden: Angesichts der Leute, die ich habe, und angesichts dessen, was ich selbst für ein Mensch bin, der sich nicht verstellen möchte: Was ist hier eine gute Art, miteinander umzugehen? Das steht in keinem Lehrbuch. Meine Stimmigkeitslehre mutet zu, eine neue Kommunikation zu erfinden, die einmalig ist, die es noch nicht gab. Kommuniziere und verhalte dich wesensgemäß und situationsgerecht! Das sind die beiden Kernpostulate der Stimmigkeit. Früher haben wir trainiert, richtig zu sprechen, wertschätzend, per Ich-Botschaften, aktivem Zuhören und so weiter. Das war alles sehr gut gemeint, aber ein kommunikativer Sonntagsanzug.

**DIE ZEIT:** Wie hat sich die »typisch männliche« und wie die »typisch weibliche« Kommunikation über die Jahre verändert?

**Schulz von Thun:** Das Männliche und das Weibliche haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten sehr angenähert. Die Männer sind softer geworden, sensibler, empathischer. Und die Frauen sind selbstbehauptender geworden, manchmal im Übermaß; dann schießen sie über das Ziel hinaus. Trotzdem bleibt im Durchschnitt ein Unterschied: Die Männer sind meist auf der Sachebene eloquenter und die Frauen auf der Beziehungsebene.

**DIE ZEIT:** Wie lebt es sich eigentlich mit Ihrem berühmten Kommunikationsquadrat? Das haben Sie 1981 erfunden und werden bis heute nicht müde, es zu erklären. So wie ein Popsänger, der seinen größten Hit immer wieder singt.

**Schulz von Thun:** Das ist sozusagen mein Jugendwerk. Dieses Lied singe ich immer noch gern, aber gottlob habe ich jetzt Leute in meinem Arbeitskreis, die in der Welt unterwegs sind und das Kommunikationsquadrat zum Leben erwecken, das muss ich nicht mehr selber machen, höchstens mal in der Schule meiner Tochter. Ich bin schon ein wenig stolz darauf, dass es heute zur Allgemeinbildung gehört und an vielen Schulen gelehrt wird.

**DIE ZEIT:** Welche Werte soll das Quadrat vermitteln?

**Schulz von Thun:** Dass immer zwei Tugenden zusammengehören. Authentizität ohne Sensibilität und Takt ist Murks, wird zu einer naiven und schonungslosen Unverblümtheit. Und Sensibilität ohne Authentizität wird zu einer Diplomatiefassade, da ist nichts Greifbares mehr. Ich spreche hier von Regenbogenqualitäten: Ein Regenbogen geht nur auf, wenn zwei sehr unterschiedliche Qualitäten gleichzeitig vorhanden sind: Sonnenstrahlen und Feuchtigkeit. Manche Chefs haben nur den einen Pol gut – vielleicht zu gut – entwickelt und sollten dann den Gegenpol erobern. So können wir hoffen, das große Projekt zu vollenden: die gute Verbindung von Professionalität und Menschlichkeit.

**DIE ZEIT:** Ihr zweiter großer Hit kam vor 15 Jahren hinzu: das innere Team. Also die inneren, oft widersprüchlichen Stimmen...

**Schulz von Thun:** Wer kommuniziert, sollte sich über seine Botschaft im Klaren sein. Das innere Team hilft bei der Selbstklärung. Wer sich selber versteht, kommuniziert besser. Denn

solange da ein uneiniges, zerstrittenes Hin und Her in mir drin ist, kann ich nach außen hin auch nicht klar, souverän und freundlich sein. Sondern eiere herum.

**DIE ZEIT:** Eine große Aufgabe – denn wer versteht sich schon selber?

**Schulz von Thun:** Wohl wahr, aber es lohnt sich, dies als Aufgabe anzunehmen. Nicht nur um ein guter Kommunikator zu werden, sondern überhaupt, um seine Seele gut durchs Leben zu bekommen. Dass alles damit steht und fällt, dass mir dieser innere Mensch zugänglich ist, habe ich anfangs nicht geahnt, als ich mit Kommunikationstrainings anfang.

**DIE ZEIT:** Dieses innere Team muss ich unbedingt auf Linie bringen?

**Schulz von Thun:** Oder die innere Uneinigkeit willkommen heißen und sagen: Da ist ein fruchtbarer Konflikt, der will gut verstanden, ausgetragen und gelöst sein. Denn die, die sich da uneinig sind, sind ja alle nicht dumm. Die Wahrheit beginnt zu zweit, auch in meiner Seele. Nehmen Sie mal eine Studentin, die von ihrem Kommilitonen gefragt wird, ob er ihre Aufzeichnungen kopieren kann. Sie hat diese beiden Seelen in einer Brust: die solidarische, die gerne Ja sagt, und die andere, die sagt: »Das habe ich für mich gemacht, ohne Fleiß kein Preis, wir sind auch Konkurrenten auf dem Markt.« Es ist ein Segen, dass sie beide Seelen hat. Nur mit der solidarischen wäre sie nicht abgrenzungs- und selbstbehauptungsfähig. Man möchte aber auch nicht in einer Welt leben, wo Solidarität und Hilfe nicht mehr en vogue sind. Wenn die beiden wie in einer guten Mediation in Kontakt kommen und eine Antwort hervorbringen, die vom ganzen Menschen getragen wird, das wäre toll. Das gelingt nicht immer, aber es lohnt sich, das als Aufgabe anzunehmen.

**DIE ZEIT:** Was heißt das, übertragen auf den Berufsalltag?

**Schulz von Thun:** Wenn ich eine schwierige Kommunikation vor mir habe, brauche ich eine ganze Mannschaft, die da zusammenspielt. Zum Beispiel einen, der standfest das eigene Interesse im Auge behält. Und einen anderen, der sich empathisch für den Standpunkt des Gesprächspartners aufschließt. Erst beides zusammen macht die gute Aufstellung. Das innere Team als Modell und Methode hilft dabei. »Willst du eine gute Führungskraft, ein guter Vater, ein guter Lehrer sein, dann schau auch in dich selbst hinein.« Das ist so ein Tick von mir, alles in Gedichtform à la Wilhelm Busch zu bringen. So eine Altersmacke, das war früher noch nicht so stark.