

Wie kommunizieren wir „richtig“?

Von Friedemann Schulz von Thun,
Professor für Psychologie an der Universität Hamburg

Wenn ein Mensch aus der Praxis einen Kommunikationsberater konsultiert, dann will er meistens nicht wissen, welche Modelle, Theorien und Gesetzmäßigkeiten die Wissenschaft von der zwischenmenschlichen Kommunikation herausgefunden hat. Stattdessen ist er mit der Frage beschäftigt: Wie kann ich, in einer gegebenen Situation, "richtig" kommunizieren? Angenommen, eine fleißige Studentin wird von ihrem Mitsudenten gebeten, ob er ihre Ausarbeitungen mal für sich kopieren dürfe. Es stehen die Prüfungen bevor. - Gern ist sie hilfsbereit und solidarisch, aber will sie auch die Früchte ihrer Arbeit "einfach so" mit jemand anderem teilen? *Was* soll sie antworten, und *wie* soll sie es sagen?

Ob ich nun als Bundespräsident eine Rede ans Volk zu halten habe oder ob ich als Mutter mein Kind beim Naschen erwische. Immer geht es um dieses richtige Was und Wie. Aber was ist richtig und was ist falsch? Weiß denn der Kommunikationsberater die Antwort auf solche Fragen? Nein, wenn er ein guter Berater ist, weiß er sie nicht. Aber er weiß, wie man die Antwort herausbekommt, wie man sie "herausarbeiten" kann. In meinen drei Bänden von "Miteinander reden" (1981, 1989 und 1998) bin ich daher sehr sparsam mit Verhaltensempfehlungen. Stattdessen liegt mir daran, Ihren Selbstberater für den täglichen Hausgebrauch zu stärken und ihm Methoden und Modelle für das Selbstherausfinden an die Hand zu geben. Sein Suchkompaß sollte zwei Richtungen ins Auge fassen. Das hängt damit zusammen, daß für mich das zentrale, übergeordnete Kriterium für eine angemessene (gute, richtige) Kommunikation das Ideal der *Stimmigkeit* ist. Seinerzeit habe ich diesen Begriff vorläufig definiert als *die doppelte Übereinstimmung sowohl mit mir selbst als auch mit dem Charakter der Situa-*

tion (Band I, S. 18 u. 121 ff.). Diesen Gedanken greife ich im dritten Band wieder auf und arbeite ihn ausführlich aus. Die Definition enthält ein Arbeits-, ein Reflexionsprogramm, das uns aufgibt, eine zweifache Spur zu verfolgen. Die eine Spur ist nach außen gerichtet, sucht den situativen Kontext auf. Welches sind seine Bestandteile, wie hängen sie miteinander zusammen? Welche Gebote und Forderungen sind darin enthalten, so daß Kommunikation "situationsgerecht" ausfallen kann? Fragen, die der Kontext in unserem Musterbeispiel aufwirft, sind zum Beispiel: Wie kommt es, daß die Studentin solche Aufzeichnungen hat und er nicht? Welche Bedeutung haben sie für die Prüfung? Kann es für sie Nachteile haben, diese aus der Hand zu geben? Wie stehen die beiden zueinander - flüchtige Zufallsbekanntschaft oder enge Solidargemeinschaft oder langjähriges Ausnutzungsverhältnis? Usw.

Die andere Spur ist nach innen gerichtet, sucht den inneren Kontext des kommunizierenden Subjektes auf! Wer meldet sich in ihm und möchte sich zur Geltung bringen? Mit welcher Äußerung wäre es "in Übereinstimmung mit sich selbst"? Welche inneren Gebote und Forderungen werden laut und wollen, damit die Kommunikation "authentisch" sei, berücksichtigt sein?

So mag es in dem gegebenen Beispiel sein, daß sich "zwei Seelen in ihrer Brust" befinden und zu Wort melden. Die eine sagt: "Klar, ich geb' ihm die Aufzeichnungen gern, wunderbar, jemandem helfen zu können". Die andere hält dagegen: "Nein, das hab ich für mich gemacht und viel Fleiß darauf verwendet; die Früchte dieser Arbeit möchte ich alleine ernten und nicht mit einem Wettbewerber teilen, der sich auf die faule Haut gelegt hat!" (s. Abb 1.)

Ein solcher innerer Widerstreit bedeutet

natürlich für unsere Studentin eine Komplikation; und da eine solche innere Pluralität eher die Regel als die Ausnahme darstellt, bedeutet dies eine spannende und spannungsvolle Komplikation für die zwischenmenschliche Kommunikation überhaupt. Ich komme



Abb1. Zwei „Seelen“ (=innere Stimmen) in der Studentin

darauf wieder zurück. Hier ist zunächst festzuhalten, daß stimmige Kommunikation authentisch und situationsgerecht sei - im Ergänzungs- und Spannungsverhältnis dieser beiden Pole bewegt sich unser übergeordnetes Kommunikationsideal.

Wenn es für den Philosophen Immanuel Kant zwei Dinge waren, die ihn stets aufs Neue bewegt und erschüttert haben, nämlich "der gestirnte Himmel über mir und das moralische Gesetz in mir" - dann sind das für den Kommunikationspsychologen, etwas

prosaischer, aber kaum weniger aufregend das Geflecht systemischer Zusammenhänge um mich herum, und das seelische Miteinander und Gegeneinander in mir drin. Als kommunizierende und handelnde Subjekte suchen wir diesen beiden Formationen gerecht zu werden. Was immer ich sage und tue, ich möchte "in Übereinstimmung mit mir selbst" sein, möchte "dazu stehen können", sonst verfehle ich mich selbst. Diese Maxime enthält mehr als eine bloße Übereinstimmung von innerem Zumutesein und äußerem Gebaren - dies wäre die augenblicksbezogene Variante der Authentizität (nicht freundlich lächeln, wenn ein Ärger in mir aufkommt). Sie enthält, viel weitreichender, das Gebot, in Übereinstimmung zu sein mit dem, was mich ausmacht, was mir wesensgemäß ist, mit den Anliegen meiner Existenz. Ich weiß dafür vorerst kein besseres Wort als "identitätsgemäß". Kommunikation soll nicht bloß authentisch, sondern identitätsgemäß sein - besser gesagt werden, denn dies ist eine ständige Such- und Entwicklungsbewegung. Und zweitens, was immer ich sage und tue, ich möchte in Übereinstimmung mit dem Gehalt der Situation sein, an der ich teilhabe. Wenn ich den Gehalt der Situation und meine Rolle darin verfehle, bin ich vielleicht durchaus (augenblicksbezogen) authentisch, aber dennoch "daneben", störe ich die geordnete und sinnvolle Form des Aufeinander-Bezogenenseins, die eine Situation stiftet und den Beteiligten abverlangt. Ebenso wie die Authentizität

des konkreten Augenblicks einen weitreichenderen existentiellen Hintergrund hat, so ist auch die konkrete Situation in einen größeren Zusammenhang eingebettet, welchem sie zumeist ihre Entstehung und ihren Sinn verdankt. Halten wir uns dies am Beispiel einer Verkaufstrainerin vor Augen, die von ihren (männlichen) Teilnehmern abfällige Bemerkungen "ernten": Das sei doch alles altbekannt, wenig originell und geradezu von rührender Naivität, was sie da vorzutragen habe... - kein Zweifel: für die Trainerin keine leichte Situation. Sollte sie sagen: "Wenn Sie

schon alles wissen und besserwissen, dann frage ich mich, warum Sie überhaupt hier sitzen!?" - Oder sollte sie ihre Gefühle kundtun und auf der Beziehungsebene reagieren, z.B. "Ich empfinde die Art Ihrer Kritik als ungehörig und fühle mich angegriffen und gekränkt!?" - Oder wäre es besser zu antworten "Ich bin froh, daß Sie aus Ihrem Unmut, wenn er einmal da ist, keinen Hehl machen - das gibt uns die Möglichkeit, der Sache auf den Grund zu gehen."? Was ist hier "situationsgerecht"? Sie merken: Dies ist nicht zu entscheiden, wenn wir nicht auch den weiteren Systemhintergrund erkunden, in welchem die konkrete Situation ihren Platz hat. Zum Beispiel: wie ist die Geschichte dieser Veranstaltung, wie kam es, daß ausgerechnet sie ausgerechnet dieses Thema mit ausgerechnet diesen Teilnehmern bearbeitet? Wer ist Auftraggeber, wer zahlt dafür? Wieso sitzen die Teilnehmer überhaupt dort? Usw. - All diese Fragen führen zur Erkundung eines Gesamtsystems, das es bei der Frage nach dem "richtigen" Verhalten zu bedenken gilt.

Wenn wir alle es lernen, mit unserer inneren Pluralität nicht nur fertigzuwerden, sondern aus der Not sogar eine Tugend zu machen und sie für innere Teamarbeit und Teamentwicklung zu nutzen, dann haben wir gute Aussicht auf mehr Stimmigkeit in unserer Kommunikation, in unserer Lebensführung, in unserem Dasein.

Deine Kommunikation, so würden wir der Trainerin nahelegen, sei nicht nur situationsgerecht, sondern auch in einem umfassenderen Sinne "systemgerecht", jedenfalls solange du zum Gelingen des Ganzen, von dem du ein Teil bist, beitragen willst.

Halten wir die bisherigen Überlegungen in einem Schaubild fest (Abb 2.).

Bei diesem Konzept, das "Selbstklärung und Feldklärung" miteinander verbindet, brauchen wir eine doppelte Geländekenntnis. Kenntnis vom inneren Menschen und Kenntnis von den Wesensmerkmalen einer syste-

misch eingebundenen Situation und der ihr innewohnenden Logik, um dann beides sinnstiftend aufeinander zu beziehen. Zwei Denkschulen sind dabei miteinander zu verknüpfen und auszusöhnen: das humanistische Denken (mit dem Ideal der autonomen und sich verwirklichenden Persönlichkeit) und das systemische Denken (mit der Erkenntnis, das der Mensch nur als Teil eines Ganzen seine Identität gewinnt).

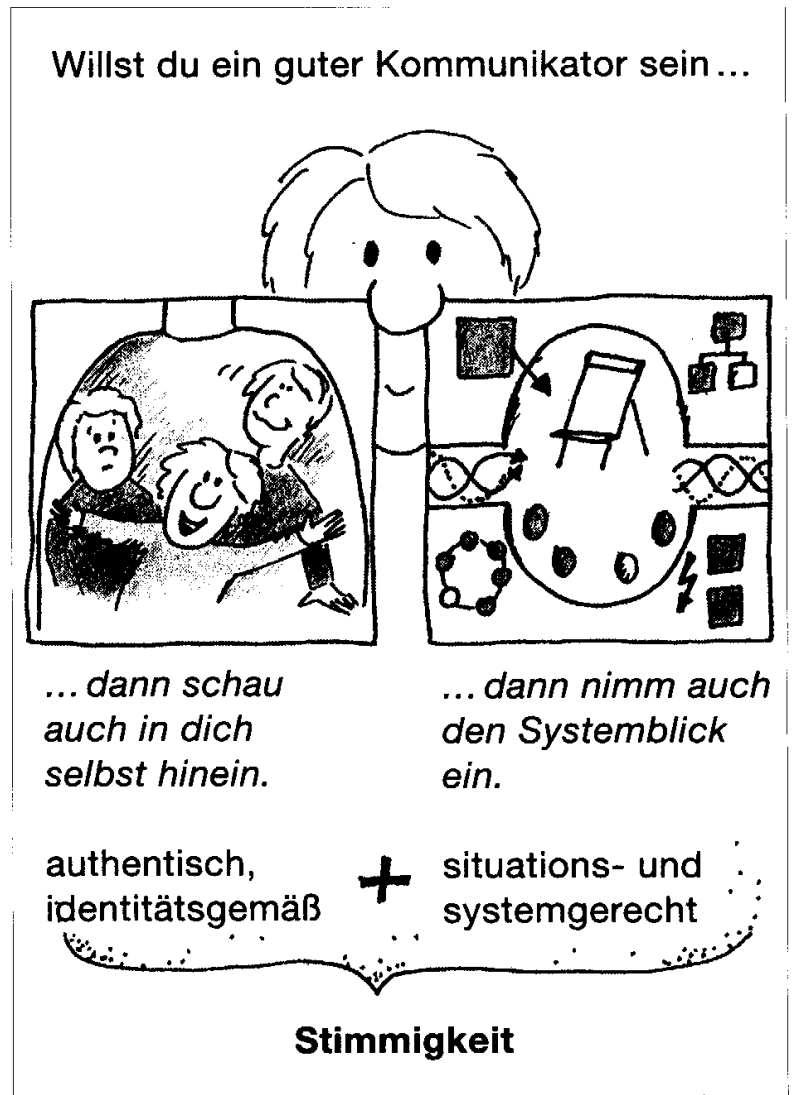


Abb. 2 Das Ideal einer guten (= „stimmigen“) Kommunikation in der doppelten Übereinstimmung mit sich selbst und dem Gehalt der Situation.

Die damit verbundene "duale" Ethik setzt auf eine doppelte Pflicht zum Gelingen des Ganzen beizutragen, von dem der Mensch ein Teil ist - und zum Gelingen des Ganzen beizutragen, derer selbst ist!

In dem Maße, wie diese doppelte Dienst-

pflicht nicht (nur) in mühsamen Kompromissen eingelöst wird, sondern so, das das eine im anderen mitverwirklicht ist, das "Selbstverwirklichung" und "Hingabe" nicht als Gegensatz sondern als einander bedingende und befördernde Prinzipien gelebt werden - in dem Maße dürfen wir von einer gelungenen Existenz sprechen. In einer unübersichtlichen Welt bedeutet dies kein ganz leichtes Lebensprogramm, aber wenn wir nach einem Kommunikationsideal Ausschau halten, können wir dieses nicht ohne einen ethischen Kompaß entwerfen.

Unsere Art von Kommunikationsberatung vollzieht sich in der Weise, daß zunächst die rechte, sodann die linke Seite des Schaubildes erkundet und visualisiert wird. Allerdings ergibt sich links die schon erwähnte kleine Komplikation. Der erste Teil des Stimmigkeitsgebotes, das "In Übereinstimmung Sein mit sich Selbst" erweist sich als ein weites Feld. Denn der Mensch ist mit sich selbst nicht "ein Herz und eine Seele".

Zu jeder praktischen Fragestellung, vom kleinen Kommunikationsproblem (Wie sag ich' s meinem Kinde?) bis zu den existentiellen Grundentscheidungen (Was will ich vom Leben, was will das Leben von mir?) gibt es vielfältige und widersprüchliche innere Wortmeldungen, und die Träger dieser inneren Stimmen sind zum Teil sehr tatendurstige Gesellen. Und zwar tatendurstig nach außen (als Wortführer und Handlungsträger) wie nach innen (als Stimmungsmacher und als Teilnehmer am inneren Selbstgespräch). So erweist sich das "Ich", das nach Übereinstimmung mit sich selbst sucht als ein multiples Gebilde, erweist sie die innere Pluralität als menschliches Wesensmerkmal.

Das ist auch gut so, aber bevor wir die Tugend einer "Inneren Teambildung" nutzen und genießen können, haben wir erst die Not eines "zerstrittenen Haufens" zu bewältigen. Die Erkenntnis, daß die menschliche Seele eine faszinierende innere Gruppendynamik aufweist und die Entdeckung, daß die dort waltenden Verhältnisse eine erstaunliche Analogie zu denen in realen Gruppen und Teams aufweisen, haben mich dazu gebracht,

die Metapher vom "Inneren Team" zu formulieren und zur Grundlage meines Menschenbildes und meiner kommunikationspsychologischen Beratung zu machen. Eine wichtige Frage wird nun: Wie kann der Mensch, der mit sich selbst nie ein Herz und eine Seele ist, wie kann dieser plurale Mensch mit sich selbst so klarkommen, daß er nach außen hin klar und kraftvoll kommunizieren und nach innen im harmonischen Einklang mit sich selbst sein kann?

So wird unsere Studentin aus dem Musterbeispiel nicht umhinkönnen, vor ihrer Antwort eine, wie ich es nenne, „Innere Ratsversammlung" einzuberufen - sei es innerhalb weniger Millisekunden oder innerhalb mehrerer Minuten, Tage, Wochen. Wenn sie geübt ist, solche Ratsversammlungen durchzuführen, wenn ihre innere "Chefin" über gute Methoden der Teamleitung verfügt, dann kann sie begründet hoffen, daß ihre Antwort angemessener, authentischer und situationsgerechter ausfällt, als wenn nur die erstbeste laute Vorderstimme das Sagen gehabt hätte. - Und wenn wir alle es lernen, mit unserer inneren Pluralität nicht nur fertigzuwerden, sondern aus der Not sogar eine Tugend zu machen und sie für innere Teamarbeit und Teamentwicklung zu nutzen, dann haben wir gute Aussicht auf mehr Stimmigkeit in unserer Kommunikation, in unserer Lebensführung, in unserem Dasein. Gottes Wort, um dies noch anzufügen, da dieser Artikel für eine theologische Zeitschrift ist - Gottes Wort ist vielleicht bei vielen von uns nur mit leiser Stimme zu vernehmen. Dies ist ja die Aufgabe jedes Teamchefs: dafür zu sorgen, daß auch die Leisen und Zurückhaltenden gehört werden, damit ihr Beitrag zum Gelingen des Ganzen nicht unter den Tisch fällt.