



5-AKTIONSMUSTER-MODELL

**Ein praktisches Kommunikationsmodell zur
Steigerung von Kommunikationsqualität**

Achim Gilfert



Das 5-Aktionsmuster-Modell

**Ein praktisches Kommunikationsmodell
zur Steigerung von Kommunikationsqualität**

Achim Gilfert

Impressum

© Achim Gilfert
Dorneystraße 58
58454 Witten
Germany

gilfert@mensch-und-betrieb.de

1. Auflage 2024

E-Book DIN-A4

Alle Darstellungen und Grafiken, sofern nicht anders gekennzeichnet, © Achim Gilfert.

Diese Datei ist urheberrechtlich geschützt und darf nicht ohne Einwilligung geändert werden.

<https://mensch-und-betrieb.de>

In dem Buch finden sich unterschiedliche Bezeichnungen hinsichtlich männlicher, weiblicher und diverser Schreibweisen. Grundsätzlich sind immer alle Menschen gemeint und angesprochen. Darauf dürfen Sie sich verlassen!

Eine Besonderheit der Anwendung einer „Goldenen Regel der Kommunikation“ war der Ansatz, mit einer neuen Perspektive über physikalische Erläuterungen für die Zusammenhänge in der Kommunikation zu interessieren. Dabei erklärt der vereinfachte Ausdruck eines Energieerhaltungssatzes den Zusammenhang von Kommunikationsqualität und Konfliktpotential.

Das Gedankenmodell eines Energieerhaltungssatzes der Kommunikation ist ein Alleinstellungsmerkmal und mit dem Wissen um das Wechselspiel zwischen Kommunikationsqualität und Konfliktpotential ist die Grundlage gelegt, qualitativ hochwertig und bewusst zu kommunizieren. Das Verstehen und das Verständnis der menschlichen Kommunikation werden gefördert.

Die Struktur, die praktisches Kommunizieren ermöglicht, wird durch das 5-Aktionsmuster-Kommunikationsmodell erreicht. Es lässt sich vielfältig anwenden, ist an kein Kommunikationsverfahren oder eine bestimmte Kommunikationstechnik gebunden und lässt sich mit anderen Kommunikationsmethoden kombinieren oder ergänzen.

Alle Quellenangaben und weitergehende Verweise finden sich in den Fußnoten im laufenden Text.

Inhaltsverzeichnis

Prolog	6
1 Worum geht es hier eigentlich?	10
2 Die Elemente des 5-Aktionsmuster-Modells	13
3 Die Anwendungsfelder	15
3.1 Das Anwendungsfeld „Bewertung“	15
3.2 Das Anwendungsfeld „Vorbereitung“	17
3.3 Das Anwendungsfeld „Reflexion“	19
4 Die Kommunikation oder Situation	21
5 Der Qualitätsanspruch	23
6 Die goldene Regel der Kommunikation	25
7 Die Aktionsmuster	26
7.1 Übergeordnete Faktoren zur Förderung von Kommunikationsqualität	26
7.2 Allgemeine Faktoren zur Förderung von Kommunikationsqualität	28
7.3 Allgemeine Faktoren zur Förderung von Konfliktpotential	30
7.4 Die Faktoren werden zu festen Kriterien der Aktionsmuster	37
7.5 Variable Formulierungen der Aktionsmuster	39
7.6 Die Faktoren auf der Verhaltensebene zur Förderung von Kommunikationsqualität	41
7.7 Die praktische Umsetzung	44
7.8 Die Anschlusskommunikation	50
8 Exit-Strategien in der Kommunikation	53
8.1 Zeit und Raum geben	53
8.2 Kommunikationen entschleunigen oder beenden	53
8.3 Zuhören	54
8.4 Nicht auf Inhalt eingehen	55
8.5 Um Visualisierung bitten	55
8.6 Nicht Teil des Problems der anderen werden	56
8.7 Über Empowerment Augenhöhe herstellen	57
8.8 Teilnehmend neutral sein	57
8.9 Verantwortung ab- oder zurückgeben	57
9 Zusammenfassung	59
Epilog	61
Über den Autor	65

Prolog

Es ist Freitag kurz vor Feierabend und die Frühlingssonne scheint durch das Bürofenster. Kurt Günter überlegt, wie er das Problem mit den Kollegen regeln soll, denen er jetzt vorgesetzt ist. Er war seinerzeit selbst Produktionshelfer bei der Firma Fassbender GmbH und Hauptprotagonist in dem Buch „Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken“¹. Er rutschte in kurzer Zeit durch einen Automatisierungsprozess im Betrieb in eine starke Veränderung, die ihn am Ende auch persönlich weiterbrachte. Ursprünglich rechnete sich seine Stanzmaschine nicht mehr, an der er über 25 Jahre seinen Lohn verdiente. Man kam damals auf ihn zu und teilte mit, dass die Maschine ausgetauscht wird und keinen Bediener mehr erfordere. Dies war zuerst eine schockierende Situation für den Produktionshelfer, jedoch zeigte sich der Betrieb sehr kooperativ und ermöglichte Herrn Günter über verschiedene Weiterbildungen neue Perspektiven in der Firma. Er lernte viel über Persönlichkeit, Kommunikation und wie Menschen mit unterschiedlichen Situationen umgehen. Diese Themen lagen ihm und er fand es faszinierend, wie einfach und gleichzeitig wie kompliziert es sein kann, als Mensch mit Situationen oder Umständen umzugehen.

Mit seinen neuen Kompetenzen und der eigenen Erfahrung kümmert er sich nun um die Veränderungsprozesse in der Fassbender GmbH, die sich stark in Richtung Digitalisierung von Betriebsprozessen in Fertigung und Organisation orientieren. Und da muss es doch nun möglich sein, die Sache unter den Kollegen zu lösen. Kurt überlegt, sich eine andere Perspektive durch seine Kinder einzuholen, die die ganzen inneren Zusammenhänge in seinem Betrieb gar nicht kennen. Vielleicht haben die einen anderen Blick auf die Sache. Außerdem weiß der jetzige Change-Manager Kurt Günter, dass auch er in jeder Kommunikation einen Anteil hat und oftmals die Schuster die schlechtesten Schuhe anhaben.

Am folgenden Samstag sitzt Familie Günter auf dem Balkon und genießt die Frühlingssonne. Sohn Klaus hat mittlerweile nach einem Betriebswechsel seine Ausbildung zum Mechatroniker erfolgreich beendet und möchte in dem Lehrbetrieb bleiben. Tochter Karin hat sich überraschenderweise gegen ein Studium entschieden. Sie möchte von Beginn an praktisch arbeiten und im Bereich des Tierwohls tätig sein. Sie träumt von einer Gelegenheit, auf einem Schiff von Sea Shepherd anzuheuern, um sich dem Schutz der Meerestiere anzunehmen. Ihre Bewerbung um eine Stelle als Decksmatrosin ist angenommen worden und sie darf eine Praktikumsfahrt mitmachen. Mutter Marion Günter arbeitet weiter in dem Krankenhaus und hat dort eine Leitungsposition in der psychiatrischen Abteilung erhalten. Nachdem sie die Veränderungen von ihrem Mann mitbekommen hatte, schrieb sie sich an einer Fernuniversität zur Weiterbildung im Bereich der Psychologie ein. Das war genau ihr Ding und ihr Arbeitgeber honorierte diese Aktivitäten mit eben dieser Arbeitsplatzveränderung.

„Leute“, fängt Vater Kurt an. „Ich habe da ein Problem im Betrieb und vielleicht habt ihr einen Hinweis für mich, wie ich damit umgehen kann. Es gibt da eine Gruppe im Materiallager, die sich dauernd in die Haare bekommt. Nach der Umstellung auf ein digitales Logistiksystem, welches direkt über das CRM-System angesteuert wird und auch auf unser ERP und das MES, also die BDE in der Produktion, zugreifen kann, wollen sich einige nicht an die vorgegebenen Prozesse halten weil....“. „Papa!“, fällt Tochter Karin ins Wort. *„Worüber redest du denn da? Was sind das denn für Abkürzungen? Damit kann ich nichts anfangen.“.* Und Sohn Klaus schiebt hinterher: *„Ja Papa, wenn du möchtest, dass wir dir unsere Sicht auf das Problem nennen, dann müssen wir erstmal verstehen, worum es überhaupt geht. Du hast uns mal*

¹ Sollten Sie das Buch „Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken“ nicht gelesen haben, finden Sie Auszüge der Geschichte von Kurt Günter unter <https://mensch-und-betrieb.de/arbeitsmittel>.

gesagt, dass man einen Kontext braucht, um zu verstehen, worum es geht. Außerdem hast du mich einmal ausgeschimpft, weil ich so viele Fachwörter benutzt habe. Das wäre kein Zeichen von Kompetenz, sondern eher von Überheblichkeit.“

Zack, das hat gesessen. Aber die Kinder haben Recht. Kurt startet einen neuen Versuch und erläutert die Lage anders: „Also. In dem ganzen Betrieb wurden Werkzeuge gekauft, mit denen man praktisch alles, was man tut, digital erfassen kann. So zum Beispiel die Kundendaten, wer mit wem und wann gesprochen hat, welche Bestellungen oder Lieferungen vereinbart wurden. Aber auch, wie viele Teile die Maschinen produzieren, wie viel Rohmaterial benötigt wird und wie viel Ausschuss produziert wird. Dazu gehört auch ein Werkzeug, welches über Kameras und Barcodes die Zu- und Abgänge im Materiallager erkennt. Das System weist den Produkten dann automatisch irgendeinen Platz im Lager zu. Die ganzen Daten, die von den verschiedenen Werkzeugen erfasst werden, werden dann in einem zentralen Computer verarbeitet und verknüpft. Also ein Kunde gibt eine Bestellung auf, die Bestellung erzeugt einen Arbeitsauftrag für die Maschine und wird direkt mit einer Kennzeichnung an die betreffenden Maschinen übertragen. Gleichzeitig gibt das Rohmaterialmagazin das Material frei, das Material wird auch markiert und der Maschine zugeführt. Diese erkennt den Code und erledigt den Arbeitsauftrag. Ist das Teil fertig, wird es in die Qualitätskontrolle verbracht. Da gibt es ein Bildsystem, was das fertige Produkt scannt und sogar über eine künstliche Intelligenz hinsichtlich der Fehlerfreiheit bewertet. Da muss kein Mensch mehr ran. Von dort geht das Teil direkt ins Fertiglager und wird dort bis zur Auslieferung aufbewahrt. Hier meldet sich dann das Produkt selbst beim LKW, der es mitnehmen soll. So ist das. Ziemlich komplex. Und genau da gibt es jetzt ein Problem mit der Gruppe im Materiallager. Das sind ja sechs Mitarbeiter.“

„Meine Güte“ sagt Tochter Karin. „Du hast schon so viel erzählt und noch nicht einmal von dem Problem berichtet. Was für eine komplizierte Sache. Unfassbar. Wahrscheinlich wird so auch der Fisch verarbeitet und deswegen kann man so viel Fisch verarbeiten, dass die Fischer immer mehr fangen müssen und wir das Leben in den Meeren verlieren. Das gefällt mir gar nicht!“. Papa Günter sagt, er habe Verständnis für Karins Haltung, aber es geht jetzt um das Problem im Materiallager und nicht um die Rettung der Meere. Alle einigen sich darauf, weiter zuzuhören.

„Es ist so, dass die Mitarbeiter vor Ort sich teilweise weigern, die Technik konsequent zu nutzen. Einige von Ihnen sagen, dass sie alles schneller hinbekommen, wenn sie das weiterhin manuell machen. Durch den händischen Eingriff in die Technik fehlen den digitalen Systemen dann aber Daten, die das System hier und da durcheinanderbringen. Oder die Daten werden falsch interpretiert und daher passieren gerade im Warenausgang Fehler, die Zeit und Geld kosten. Dabei haben sich die Mitarbeiter doch nur an die vorgegebenen Prozesse zu halten. Die Schwierigkeit ist nun, dass drei der sechs Kollegen die Einführung der digitalen Technik befürworten, zwei das skeptisch sehen und einer sich der Sache total verweigert. Durch den Umstand, dass das Lager im Schichtbetrieb läuft, funktionieren Absprachen schwerlich und das ist oft der Grund für Fehler.“. Und da hört Kurt Günter die Frage seines Sohnes: „Sag mal, wie alt sind die denn, die skeptisch sind oder der, der sich verweigert?“. Vater Günter versteht recht schnell den Hintergrund der Frage. Man hört ja oft, dass die Älteren mehr Schwierigkeiten mit der Digitalisierung haben als die Jüngeren. „Klaus, ich weiß, warum du fragst und das kann sogar mal so sein. Aber das Alter hat mit dem Verständnis für moderne Technik nichts zu tun. Es kommt auf die Typen an. Du hörst doch bestimmt auch davon, dass die Jugendlichen das Digitale voll draufhaben. Das stimmt aber so nicht ganz. Sie sind mit digitalen Systemen aufgewachsen und daher ist die Benutzung ganz normal. Aber sie verstehen nicht mehr oder weniger, wie die Technik dahinter funktioniert. Außerdem ist die Benutzung einer Technik an eine Kompetenz gebunden. Nur weil jemand viel mit dem Computer macht, heißt das nicht,

dass er die Kompetenz hat, komplexe Systeme zu verstehen. Und um kompetent damit umgehen zu können, muss man diese erst einmal verstehen. Gleichmaßen beschäftigen sich Ältere mit Digitalisierungsthemen, die jüngere Menschen, bedingt durch den Kontext, in den sie eingebettet sind, gar nicht erfassen können. Aber um deine Frage zu beantworten: Die drei, die das Ganze befürworten sind 32, 42 und 58 Jahre alt. Von den beiden Skeptikern ist einer 63 und sein Kollege 38. Und der Verweigerer ist 46.“

Marion Günter meldet sich zu Wort und sagt, das Problem sei wohl schwierig zu lösen. Ob man denn nicht den Verweigerer in dem Fall entlassen, und durch einen anderen Mitarbeiter, der mehr Bewusstsein dafür habe, ersetzen könne. Wenn nur einer nicht mitzieht, dann würden die anderen ja praktisch nicht vernünftig arbeiten können. An diesem Punkt ermahnte Ehemann Kurt seine Frau, dass man es nicht so einfach sehen könne. Er war ja selbst schon in so einer Situation. Zumindest wollen wir versuchen, hier eine Lösung zu finden. Jeder sollte seine Möglichkeit haben, sich zu verändern. Dafür muss es einen Rahmen geben, denn Veränderung ist zwar eine Frage des eigenen Antriebs, aber sie muss auch gewährt werden. Es müsse ja auch einen Grund geben, warum jemand skeptisch ist oder sich verweigert. *„Außerdem sind neue Kollegen nicht so schnell zu finden (wenn überhaupt) und auch die ganze Einarbeitung ist teuer. Ich möchte es erst noch anders probieren.“*, erklärt Vater Günter eindringlich.

„Sag mal Kurt, woran merkst du denn genau, dass die sich in die Haare bekommen? Streiten sich die Mitarbeiter? Oder wie äußert sich das?“, fragt Marion. Kurt fängt an zu erzählen und erläutert, dass die sich tatsächlich manchmal streiten, aber da ginge es nicht um die Sache an sich. Gerade der Verweigerer kommt öfter mit einer Krankmeldung und hat Ausfallzeiten. Diese Schichten müssen durch die verbleibenden Kollegen übernommen werden. Der ganze Arbeitsplan kommt durcheinander. Außerdem lasse sich bei den Skeptikern beobachten, dass sie so eine Art Dienst-nach-Vorschrift machen und langsamer als früher bei der Sache seien. Die Pausen durften seinerzeit wegen der ganzen Corona-Geschichte sowieso nicht gemeinsam gemacht werden. Die Corona-Maßnahmen gibt es zwar nicht mehr, aber die Mitarbeiter machen immer noch nicht zusammen Pause. Also begegnen sich die Leute praktisch nur bei der Durchführung der Arbeit. Und da falle Kurt Günter auf, dass die Kollegen alle nicht mehr miteinander sprechen. Wobei das nicht ganz stimmt, da die drei Befürworter, wenn sie denn zusammen Schicht haben, sich sehr viel unterhalten. Dann aber meist abfällig in Richtung der beiden Skeptiker und des Verweigerers. Der Change-Manager bemerkt bei seinen Erklärungen selbst auf einmal noch deutlicher, wie verzwickelt sich die Lage darstellt.

Die Familie ist ratlos hinsichtlich der Schilderungen des Vaters. Marion Günter ist der Ansicht, dass solche Konflikte ohne Hilfe von anderen kaum zu lösen sind. Auf jeden Fall müsse man das Problem ganzheitlich und vor allem strukturiert angehen. *„Da scheinen ja mehrere Dinge zusammen zu kommen.“* Die Tochter nimmt ihr Handy und zeigt den Eltern, dass sie vor ein paar Tagen auf Facebook einen Post gesehen hat, der ein Kommunikationsmodell beschreibt, mit welchem man Situationen und Gespräche bewerten und reflektieren kann. Noch wichtiger scheint ihr der Hinweis, dass sich Gespräche mit dem Modell relativ einfach vorbereiten lassen. Und das, ohne sich zu verstellen oder die Sache künstlich anzugehen. *„Das hat ein Typ entwickelt, der schon mal ein Buch zu dem Zusammenhang von Kommunikationsqualität und Konfliktpotentialen geschrieben hat. Dieses Buch ist die Grundlage für das Modell und es scheint recht einfach zu sein, es in der Praxis zu benutzen. In dem Post selbst wird erwähnt, dass es Kriterien und Aktionsmuster gibt, die jeder aber frei ausformulieren kann.“* erläutert Karin. Sie schickt ihrem Vater den Link und Kurt Günter nimmt sich für den Abend vor, sich das 5-Aktionsmuster-Modell anzuschauen. Vielleicht hilft es ihm bei der Problembewältigung und bei einer Strukturierung der unterschiedlichen Sachverhalte.

Erlebnisse und Umstände wie in diesem Beispiel kennen viele von uns. Um diese zu bewerten, zu bearbeiten oder auch zu klären, kann die Nutzung eines Kommunikationsmodells sehr hilfreich sein. Wie man mit dem 5-Aktionsmuster-Modell umgeht, darum soll es in diesem Buch gehen.

1 Worum geht es hier eigentlich?

Das 5-Aktionsmuster-Modell ist ein einfach aufgebautes und in allen Kommunikationslagen anwendbares Kommunikationsmodell. Ziel von Kommunikationsmodellen ist es, verschiedene Zusammenhänge und Prozesse der Kommunikation so darzustellen, dass sie einfach verständlich und auch für bestimmte Zwecke anwendbar werden. Bekannte Kommunikationsmodelle sind beispielsweise die fünf Axiome der Kommunikation nach Paul Watzlawick, das Eisbergmodell nach Freud, von Ruch und Zimbardo oder auch das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun. Es gibt noch einige mehr, wobei jedoch allen gemeinsam ist, dass der Beziehungsebene eine entscheidende Bedeutung für das Gelingen einer Kommunikation zuerkannt wird.

Diese Ziele und Eigenschaften stehen auch bei dem 5-Aktionsmuster-Modell im Vordergrund. Besonderen Wert wurde hier zusätzlich darauf gelegt, dass es möglichst wenig komplex und leicht verständlich ist. Zudem orientiert es sich explizit auf den Zusammenhang von Kommunikationsqualität und Konfliktpotential. Es handelt sich daher um die Beschreibung eines einfachen Kommunikationsmodells, mit welchem sich Kommunikationsqualität und Konfliktpotentiale bewerten, reflektieren und gestalten lassen. Es ermöglicht bewusstes Kommunizieren, ohne dass Kommunikationstechnik selbst zur Anwendung kommt². Deswegen können Sie mit diesem kleinen Werkzeug authentisch in Ihrem Sprachgebrauch und in Ihrer Wirklichkeit Gespräche vorbereiten, Gespräche führen oder auch Ihre eigene Kommunikation reflektieren. So im Alltag bei der Arbeit, im Privaten oder auch einfach bei allgemeinen, wertschätzenden oder auch konfliktbehafteten Gesprächen.

Das Kommunikationsmodell entwickelte sich über mehrere Jahre. In diesem Fall war es so, dass mich meine Beschäftigung mit vielen anderen Komponenten und Themen der Kommunikation sowie ihrer Anwendung zu einem neuen Blick und einem neuen Bild der Kommunikation führte. Die Erkenntnisse wurden dann in meine tägliche Arbeit integriert und durch diesen praktischen Einbezug entstanden neue Fragestellungen. So zum Beispiel die Frage, ob Kommunikation auch einer physikalischen Energieerhaltung unterliegt.

Wenn dem so wäre, könnte das Wissen darum eine neue Perspektive auf die Kommunikation lenken und sich ein anderes Bewusstsein über die Kommunikation einstellen. Somit würden vorhandenes Wissen und vorhandene Perspektiven ergänzt und das Bewusstsein darüber breiter. Diese Frage wurde in meinem ersten Buch „Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken“ in zweierlei Hinsicht bearbeitet. In dem ersten Buchteil ging es tatsächlich um theoretische Fragen und Erläuterungen zu Energie und Kommunikation sowie der Ausbildung eines vereinfachten Ausdrucks einer Energieerhaltung in der Kommunikation. Diese „Goldene Regel der Kommunikation“ lautet:

Was du an Konfliktpotential bei gleicher Arbeit sparen willst, musst du an Kommunikationsqualität dazu geben.

In dem 290-seitigem Buch wurden alle praktischen Erläuterungen auf zusammengefasst über 40 Seiten mit Praxisbeispielen der Familie Günter versehen, die in diesem Buch wieder eine

² Der Hauptunterschied zwischen bewusststem Kommunizieren und Kommunikationstechnik liegt einerseits in der Erreichung eines bestimmten Verhaltens im Rahmen von Kommunikationstechnik und einer Gewährung maximaler kognitiver Bewegungsfreiheit, ohne spezifische Verhaltenserwartung andererseits. Kommunikationstechnik orientiert auf ein einseitiges Sachziel unter gezielter Nutzung der menschlichen Sinneswahrnehmung. Bewusstes Kommunizieren orientiert auf die maximale Freiheit eines Gedankens.

zentrale Rolle spielt. Dabei hat sich auch die Familie Günter weiterentwickelt und steht vor anderen und neuen Aufgaben.

In dem anschließenden zweiten Buchteil haben wir uns dann verschiedene Faktoren und Kriterien angeschaut und bewertet, wie und welchen Einfluss sie auf die Förderlichkeit von Kommunikationsqualität und Konfliktpotential hat. In diesem Rahmen finden sich in dem Buch auch praktische Tabellen mit Begrifflichkeiten, Bezeichnungen für Kriterien sowie ein Schema, mit welchem man den Zusammenhang ziemlich einfach auf jede Situation oder Kommunikation übertragen kann. Dies ist zwar mit jeder Form von Kommunikation³ möglich, jedoch haben wir uns auf die zwischenmenschliche Kommunikation konzentriert. Das im Vorgängerbuch beschriebene Transferschema, welches aus fünf Elementen besteht und über fünf Aktionsmuster graduert werden kann, wurde damit bereits anwendbar beschrieben.

Im Laufe der Zeit und durch eine ständige Feedback-Schleife zwischen dem Transferschema und Rückmeldungen von Leserinnen und Lesern zur Sache, konnten bestimmte Elemente verfeinert und auch vereinfacht werden. Aus alledem entstand das 5-Aktionsmuster-Modell, welches zwar völlig unabhängig von dem basistheoretisch begründeten Gedankenmodell eines Energieerhaltungssatzes in der Kommunikation ist, diesen Zusammenhang aber als Grundlage nutzt.

Damit ist jedem die Anwendung möglich, auch ohne das erklärende Buch gelesen zu haben⁴. Die inhaltlichen Elemente, die für das Kommunikationsmodell eine Relevanz haben, werden in diesem Buch wieder aufgegriffen und intensiviert.

Paul Watzlawick erläutert: *„Jeder meint, dass seine Wirklichkeit die wirkliche Wirklichkeit ist. [...] Der Andersdenkende ist kein Idiot, er hat sich eben eine andere Wirklichkeit konstruiert.“*⁵

Er sagt damit, dass Verstehen und Verständnis durchaus komplexer sind als gemeinhin angenommen, einfach weil jeder Mensch sich seine eigene Wirklichkeit selbst und unbewusst konstruiert. Verstehen selbst wird zwar unterschiedlich definiert, aber zusammenfassend lässt sich sagen, dass Verstehen aus dem inhaltlichen Begreifen von Sachverhalten durch Beobachtung und Kommunikation besteht. Zusätzlich bedarf es der mentalen Erfassung eines Kontextes, in dem sich der Sachverhalt befindet. Dies entscheidet über die Realität des Einzelnen, da Botschaften kognitiv mit vorhandenen, eigenen Wirklichkeiten vermischt werden. Verstehen kann damit die Realität verändern und zu einer Konstruktion oder Erweiterung der eigenen Wirklichkeit führen.⁶

Daher wurde in der weiteren Entwicklung berücksichtigt, dass jeder Mensch das Kommunikationsmodell in seiner Welt und Wirklichkeit anwenden kann. Niemand muss sich verstellen und vor allem ist es nicht nötig, Kommunikationstechnik als solche anzuwenden. Dadurch, dass keine kommunikationstechnischen Muster in der Interaktion bedient oder erfüllt werden müssen, kann die Situation natürlich und authentisch bleiben, was als eine der Grundlagen von gelingender Kommunikation angesehen werden kann. Das 5-Aktionsmuster-Modell bietet einzig einen Rahmen, in welchem man sich gedanklich bewegen und orientieren kann. Dieser

³ Zum Beispiel bei der Interaktion zwischen technischen Bauteilen, Maschinen oder auch Biokommunikation zwischen Zellen.

⁴ Auch wenn das Buch Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken unabhängig von diesem ist, empfehle ich dennoch, es zu lesen. Die Erläuterungen bieten Informationen und Möglichkeiten, auf die im vorliegenden Buch aufgrund des Schwerpunktes nicht mehr tiefgreifend eingegangen wird.

⁵ Watzlawick (1976), Wie wirklich ist die Wirklichkeit.

⁶ Langbein (2016), Wie wirklich ist die Wirklichkeit [Kinofilm].

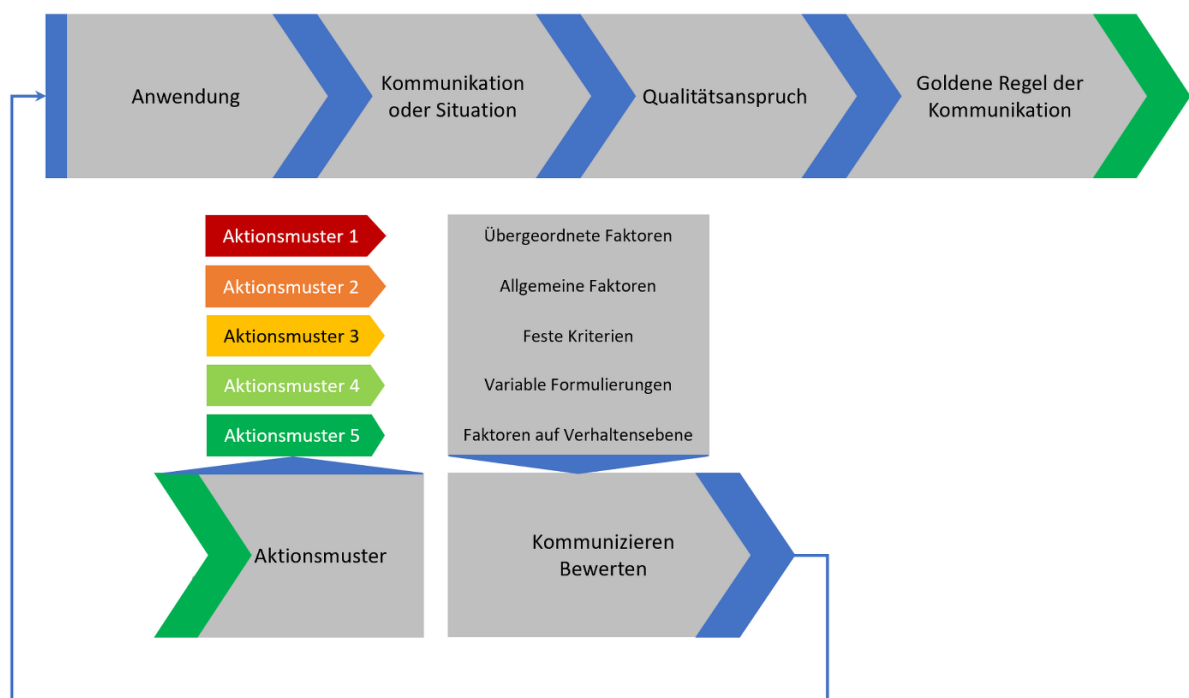
Rahmen erinnert die Kommunizierenden daran, die für eine gewünschte Kommunikationsqualität förderlichen Elemente nicht zu vergessen oder auch gezielt zu berücksichtigen.

Das Beispiel von Kurt Günter in dem Prolog dieses Buches zeigt anschaulich, wie durcheinander oder unstrukturiert eine Situation oder auch eine Kommunikation sein kann und welche Ver- oder Missverständnisse dadurch möglich werden.

2 Die Elemente des 5-Aktionsmuster-Modells

Das Kommunikationsmodell besteht aus mehreren Elementen. Zum einen sind es die Anwendungsfelder, eine Kommunikation oder Situation, ein Qualitätsanspruch sowie die Goldene Regel der Kommunikation mit den beiden Komponenten Kommunikationsqualität und Konfliktpotential. Auf diese Elemente folgen die Aktionsmuster und es geht in die praktische Umsetzung. In der Umsetzung ergeben sich Anschlusskommunikationen⁷, die erneut in die Anwendungsfelder übergehen, womit ein Kommunikationssystem entsteht. Die folgende Grafik stellt die Elemente und den Workflow des 5-Aktionsmuster-Modells dar.

Hinweis: Unter <https://mensch-und-betrieb.de/arbeitsmittel> finden Sie die Grafik zum Ausdrucken. Es ist hilfreich, wenn Sie beim Weiterlesen das Schaubild greifbar haben, denn die Beschreibungen beziehen sich auf die dort angegebenen, einzelnen Elemente.



Workflow 5-Aktionsmuster-Modell

Die ersten vier Elemente sind struktureller Natur und bilden den Rahmen für die Aktionsmuster. Kriterien, Formulierungen und Verhalten in den Aktionsmustern kleiden die Struktur aus und bieten die Möglichkeit der Integration der eigenen Wirklichkeit und der eigenen Persönlichkeit. Jedes Element ist relativ zu verstehen und es gibt simpel und ergreifend kein richtig und kein falsch. Hinsichtlich bestimmter Situationen, gerade in konfliktbehafteten, emotional und gefühlsorientiert geprägten Bereichen wie zum Beispiel Trauer, Krankheit, Ausnahmesituationen, Bewerbungen oder bei schwierigen Entscheidungsprozessen, lässt sich maximal eine Angemessenheit bewerten, wobei selbst dies eine höchst individuelle Bewertung darstellt. Dieser Umstand kann in dem Modell den Eindruck erwecken, als wäre es in der Anwendung unkontrollierbar oder nicht beherrschbar. Das Gegenteil ist der Fall, denn es kann kein „Patentrezept“ für etwas geben, was sich zum einen viele Menschen gerade in der Kommunikation wünschen und zweitens, mit Blick auf die Natur des Menschen, notwendig ist.

⁷ Als Anschlusskommunikation wird die Kommunikation bezeichnet, die sich auf eine vergangene Kommunikation bezieht. Sie bewirkt das System und ist Teil eines Kreislaufs, der so lange besteht, wie das System selbst erhalten bleibt.

Genau dieser Umgang in und mit dem 5-Aktionsmuster-Modell ermöglicht, dass jeder seinen Ausdruck, seinen Sprachgebrauch und auch seinen Typ authentisch innerhalb einer Struktur darstellen kann, die sich nicht auf Bewertung oder Konventionen beruft. So nutzt beispielsweise Kurt Günter das Modell öfters, wenn er ein schwieriges Gespräch mit einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin vorbereitet. Für ihn ist es wichtig, dass der Gesprächsrahmen durch die Gesprächspartner als vertrauensvoll empfunden wird, denn die Inhalte der Gespräche beziehen sich allzu oft auf Veränderungsprozesse. Diese sind für die einzelnen Menschen individuell belastend und, so stellt es sich immer wieder heraus, können sehr viele Ängste verursachen. Die Gesprächspartner von Herrn Günter berichten, sie wären sehr zufrieden, dass Kurt mit ihnen über die Veränderungen spricht, weil er das unkompliziert, für sie verständlich und bewertungsfrei ausspricht. Dabei berichtet er auch von seiner eigenen, damaligen Situation im Betrieb. Der Umstand der Preisgabe von Schwierigkeiten und beispielsweise unerwünschten Gefühlen fördern den Vertrauensrahmen.

Das 5-Aktionsmuster-Modell ermöglicht genau dies. Angemessene und gelingende Kommunikation auf bewertungsfreier Basis und mit maximalem Potential einer Förderung von Verständnis, Zuwendung und damit Kommunikationsqualität.

Im Folgenden lernen wir die relevanten Elemente des Kommunikationsmodells kennen und beginnen mit dem ersten Element – den Anwendungsfeldern.

3 Die Anwendungsfelder

Die drei hauptsächlichen Anwendungsfelder bilden die Basis für die jeweiligen Begründungen der Anwendung des Modells. Hierunter fällt neben der Bewertung von Situationen sowie Kommunikationen auf Grundlage von Beobachtungen oder Beschreibungen auch die Vorbereitung anderer oder neuer Kommunikation. Auch die Reflektion eigener Bewertungen oder Vorbereitungen der eigenen Kommunikation sind grundsätzliche Anwendungsfelder in dem 5-Aktionsmuster-Modell. Diese Anwendungsfelder finden sich praktisch überall, wo wir kommunizieren oder wenn wir uns in neue, geplante oder ungeplante Situationen begeben. Darunter können zum Beispiel Vorstellungsgespräche, Klärungsgespräche oder auch Situationen fallen, in welchem wir uns auf einmal als Moderator in einem Konflikt anderer Menschen wiederfinden. Der Alltag ist voll davon und Teil eines jeden Systems⁸, weshalb es hilfreich sein kann, Kommunikation zumindest auch in Teilen zu strukturieren. In der Therapie passiert das grundsätzlich und auch Beratung oder Mediation folgen klaren Strukturen. Natürlich ist es einleuchtend, dass man in einer plötzlich auftretenden Situation eine Kommunikation nicht mal eben über ein Kommunikationsmodell prüfen und bewerten kann. Allerdings ist es hilfreich und es hat durchaus einen positiven Effekt, wenn man einzelne Stichpunkte als eine Art Schlaglicht Revue passieren lässt. So lässt sich mit Blick auf unbekannte Situationen zum Beispiel die Kommunikation auf einer Metaebene üben und auf andere Situation adaptieren.

So kommt beispielsweise Kurt Günter auf dem Weg in den Feierabend auf dem Parkplatz an zwei Kollegen vorbei, die sich laut und offenkundig heftig streiten. Kurt hört Wortfetzen wie Grillabend und Samstag *„und nur weil der liebe Gerhard Meier mal wieder einen Tag Urlaub nehmen will und ich dann die Nachtschicht von Samstag auf Sonntag übernehmen soll – zum Kotzen!“*. Kurt bleibt stehen, blickt die beiden an und sagt: *„Freunde, ich gehe gerade zum Auto und höre, wie ihr euch streitet. Meier grillt Würstchen, und deswegen muss Müller Samstag arbeiten. Habe ich das so richtig verstanden?“*.

Wir dürfen recht sicher sein, dass Müller auf die Frage beschreibend erläutern wird. Herr Günter kann nun konkret umformulieren, Rückfragen stellen und Müller und Meier fragen, ob es sich so verhält. Auf diesem Wege hat Kurt Günter beide Parteien ernstgenommen und ist durch eine reine Beschreibung seiner Wahrnehmung bewertungsfrei geblieben. Im Weiteren können die drei vereinbaren, zum Beispiel am nächsten Morgen ein Klärungsgespräch zu führen. Die Situation wurde durch den Change-Manager Günter entschleunigt und eine Klärung kann am Folgetag strukturiert angegangen werden.

3.1 Das Anwendungsfeld „Bewertung“

Bewertungen tragen den Begriff Wert in sich und dienen dazu, einem Sachverhalt, einer Kommunikation, einer Situation, einer Person oder auch einer Eigenschaft einen Wert oder eine Bedeutung zuzumessen. Ob dieser Wert positiv, neutral oder negativ ist, spielt bei der Bewertung keine Rolle. Selbst wenn eine Bewertung anhand von vorgegebenen oder anders festgelegten Kriterien erfolgt, bleiben Bewertungen individuell in ihrer Interpretation. So können Kriterien zum Beispiel anhand eines technischen Prozesses, einer bestimmten Anforderung oder auch an einem Verhalten festgelegt werden. Ebenso können Kriterien durch Gruppen und Gesellschaften festgelegt werden. Dabei ist es unerheblich, ob diese Kriterien aufgeschrieben oder dargestellt werden. Sie sind in den Menschen internalisiert und ein Verstoß gegen diese Kriterien und Werte führt allzu häufig zu Missachtung oder Ausgrenzung. Darunter fallen zum

⁸ Luhmann, N. (2009). Einführung in die Systemtheorie. (D. Baecker, Hrsg.) Carl Auer Verlag; Auflage: 5. Aufl.

Beispiel Konventionen, wie etwas zu sein hat und wie sich Menschen wobei zu verhalten haben. Auch die Religionen unterliegen Kriterien, nach welchen Menschen bewertet werden. Mal mehr und mal weniger, mal in engen Grenzen oder in weiten Toleranzbereichen.

So war die Mitarbeiterin Annika Römer in der Verwaltung der Fassbender GmbH sehr besorgt über die Veränderungen im Betrieb, interpretierte diese ohne Rückfrage und wähnte sich in Folge praktisch schon entlassen. Ihre Familie würde wissen, dass es nicht an ihr läge. Aber die Nachbarn oder die Freunde im Tennisvereins sähen das anders. Kurt Günter wurde als verantwortlicher Change-Manager von Frau Römer darauf angesprochen. Herr Günter hörte aufmerksam zu und fragte zurück, ob durch den Umstand ein schlechter Eindruck, beispielsweise vor den Nachbarn, entstehen könnte. Frau Römer bestätigte, dass Sie gar nicht wisse, wie sie diesen Umstand erklären könne. Kurt erläuterte im Anschluss, dass er so etwas auch schon selbst so erlebt hat. Ihm fiel seinerzeit auf, dass sich manche Menschen, gerade bei Sorgen um den Arbeitsplatz, gar nicht in seine Lage hineinversetzen könnten. Wieder andere wollen das möglicherweise aufgrund ihrer Rolle gar nicht und weisen teilweise zumindest indirekt darauf hin, dass man selbst schuld sei. *„Und das sogar, obwohl ich die gar nicht nach ihrer Meinung gefragt habe“* erklärt Kurt lächelnd weiter. Es war auch für ihn ein Lernprozess und er sagte dann Annika, dass Ihre Sorge einer Vorstellung von ihrer Zukunft entspringt. Denn sie ist gar nicht entlassen worden. Wie bei jedem Blick in die Zukunft – es sind Vorstellungen und keine Realitäten.

Ein anderes Beispiel konnte Sohn Klaus Günter erleben, als er seinen Freund Jorge in Guatemala in Lateinamerika besuchte und von Jorge sowie dessen Vater Carlos, seines Zeichens Allgemeinarzt, vom Flughafen abgeholt wurden. Auf dem Weg nach Hause wurden sie Zeugen eines Autounfalls. Dabei wurde eine Person auf einer Schnellstraße angefahren und lag daraufhin leblos auf der Fahrbahn. Jorge wollte weiterfahren, aber Klaus bestand darauf anzuhalten. Beide wollten dem Unfallopfer helfen, kamen aber kaum auf die Straße. Die anderen Autos fuhren weiter und teilweise überfuhren Sie den Verunglückten erneut. In einer Gelegenheit zogen dann beide Freunde den Verletzten auf den Randbereich der Straße. In einiger Ferne näherten sich zwei Polizisten und Jorge wurde nervös. Er drängte Klaus ins Auto und mahnte Eile an. *„Geh ins Auto! Jetzt!“* rief er seinem Freund zu. Klaus hielt sich daran, ohne zu verstehen, was los ist. Er hörte aber noch den Polizisten sagen: *„Wart Ihr das? Habt Ihr den Mann umgefahren?“*. Ein Polizist bewegte das Unfallopfer mit dem Fuß und meinte, der wäre tot. Klaus Freund sagte den Polizisten, dass er eben seinen Ausweis aus dem Auto holen müsse. Dann stieg er ein und gab Gas.

Beide entfernten sich schnell vom Unfallort und Jorge sagte, er wäre froh, dass die Polizisten kein Auto vor Ort hatten. Und er wurde sauer, was bei Klaus auf völliges Unverständnis traf. *„Wenn Menschen in Not sind, müssen wir denen helfen. Wenn ein Unfall passiert, müssen wir erstmal den Verletzten helfen. Und ist nicht dein Papa Arzt? Gibt es da nicht den Eid des Hippokrates, auf den die Ärzte schwören?“*. Weiter kam Klaus nicht und erhielt eine für ihn kaum fassbare Erklärung für das Verhalten und die Situation, in der sie sich befanden. Vater Carlos erklärte: *„Hier in Guatemala funktionieren die Dinge anders als in Europa. Erstens – es gibt Gesetze ungefähr wie bei euch. Jeder soll dem anderen in einer Notlage helfen. In der Bevölkerung gibt es aber eine andere Sicht auf die Dinge. Eine Sicht, die sich in einem bestimmten Verhalten zeigt und die aus einem über viele Jahre dauernden Bürgerkrieg, vielleicht sogar noch aus der Zeit der spanischen Eroberung, resultiert. Jeder kümmert sich um sich selbst, um zu überleben. Allgemein durchgesetzt hat sich dabei auch ein Verhalten gegenüber Unfällen. So dürfen hier Unfallopfer nicht von der Stelle weggezogen werden, wenn sie sich nicht selbst bewegen, da sie tot sein könnten.. Dann wiederum gelten andere Regeln als bei*

Lebenden. Ich weiß als Arzt selbst, dass man nicht mit einem bloßen draufschauen entscheiden kann, ob jemand tot ist oder nicht.

So ist es hier aber geregelt und es müssen auch bestimmte Leute sein, die das sagen. So wie ein Polizist zum Beispiel. Und wir haben angehalten. Hier gilt die Annahme, dass nur derjenige, der die Schuld trägt, auch anhalten würde. Wer keine Schuld hat, würde nicht stehenbleiben, weil er nichts zu regeln hat. In unserem Fall hier, wenn Jorge nicht schnell reagiert hätte, wären wir von der Polizei verhaftet und direkt in das Gefängnis gebracht worden. Und dort würden dann die Angehörigen des Opfers verständigt und mit denen hat man sich dann auseinanderzusetzen. Und ein Gefängnis hier ist etwas anderes als bei euch. Ich weiß, dass ihr in Deutschland auch Versicherungen für Autos habt und für alles, was damit zusammenhängt. Eine Haftpflichtversicherung. Hier hat niemand so etwas und weil niemand eine Absicherung hat, gibt es andere Wege der Klärung. Ob du das so siehst oder nicht. Hier ist es so. Im Übrigen gibt es bei uns eine grundsätzliche Sichtweise betreffend einer Schuldklärung, die allgemein anerkannt ist. Die Schuld liegt beim Stärkeren. Ein Auto fährt ein Fahrrad an. Das Auto hat Schuld. Ein Fahrrad fährt einen Fußgänger an, das Fahrrad hat Schuld. Ein Erwachsener schädigt ein Kind, egal was war, der Erwachsene hat Schuld. Und aus so einer Schuld kann man sich üblicherweise in Guatemala nur mit Geld herauskaufen. Ich gehe jedenfalls wegen so einem Pechvogel, wie dem Unfallopfer, nicht in ein Gefängnis und werde da möglicherweise für mein ganzes Leben ruiniert.“

Klaus war fassungslos. Er verstand aber, dass es hier eine ganz andere Sicht und sehr unterschiedliche Bewertungen auf bestimmte Dinge gibt. Er fragte Vater Carlos, wer denn eingreifen dürfe in so einem Fall. Die Antwort war: Die Feuerwehr, die darf das ganz offiziell. Für den Rest des Urlaubs engagierte er sich in der lokalen Feuerwache und wurde Ehrenmitglied der Wache. Damit bekam er einen Ausweis und eine Uniform und durfte fortan helfen, wenn er es für richtig hielt.

Wir sehen also, dass Bewertungen so individuell sind wie die Wirklichkeiten einzelner Menschen oder Gruppen, die diese Bewertung vornehmen. Dabei gibt es objektiv erst einmal kein richtig und kein falsch, sondern nur einen Fakt, dass die Sache ist, wie sie ist. In einem späteren Kapitel thematisieren wir noch den Qualitätsanspruch, der eine bestimmte Wertezumessung überhaupt erst möglich macht. Diese findet dann in dem über den Qualitätsanspruch festgelegten Wertesystem statt.

3.2 Das Anwendungsfeld „Vorbereitung“

Ein anderes Anwendungsfeld ist die Vorbereitung. Damit ist gemeint, sich strukturiert auf kommende Situationen oder Gespräche bestmöglich vorzubereiten. Bestmöglich bedeutet hier, dass sich die Vorbereitung auf die Beachtung einer Metaebene beziehen sollte. Hierunter fällt zum Beispiel ein Einbezug der Form des Gespräches und wie die Kommunizierenden miteinander umgehen. Zusätzlich ist es hilfreich, allgemeine sowie spezifische, kommunikationsförderliche Aspekte zu beachten. Darunter fällt zum Beispiel die Nutzung von Formulierungen, die Gefühle oder Handlungen verständlich und klar benennen, das Setting der Situation oder der Kommunikation wie auch die Beachtung der Rollen der Gesprächspartner.

Marion Günter hatte gerade erst in der letzten Woche ein ziemlich schwieriges Gespräch im Krankenhaus. Es ging darum, dass sich zwei Krankenpflegerinnen über eine andere Krankenpflegerin beschwerten, sie würde sich im Ausdruck unangemessen, ja teils pampig gegenüber Patienten verhalten. Das hätten die beiden schon mehrmals mitbekommen. Auf die Frage, ob

sie denn auch bemerkt haben, dass sich Patienten dahingehend ihrerseits gemeldet hätten, gab es allerdings keine klare Antwort. Wohl hätte der eine oder andere Mal etwas gesagt, aber mehr habe man auch nicht mitbekommen. Da das Krankenhaus entsprechend einschlägigen Normen zertifiziert ist und über ein umfangreiches Qualitätsmanagement verfügt, möchte Mutter Günter die entsprechende Krankenpflegerin ansprechen. Das Gespräch soll dazu dienen, den Sachverhalt zu betrachten und dahingehend zu bewerten, ob weitere Schritte notwendig sind. Es handelt sich damit um ein Gespräch mit hohem Konfliktpotential, welches in den Augen von Frau Günter einer guten Vorbereitung bedarf. Denn wenn es gar nicht so wäre, wie die beiden Kolleginnen es wahrgenommen haben, entstünde ein starkes Spannungsfeld, welches durchaus negative Auswirkungen auf die Motivation und Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen haben kann. Marion macht sich Notizen und schreibt einige Punkte auf, die sie nicht vergessen möchte. Dabei übt sie aber nicht die Art der Aussprache ein oder legt bereits einen Zeitpunkt fest, an welchem Sie mit den Mitarbeiterinnen über den Sachverhalt sprechen möchte. Hier verlässt sie sich auf Ihre Kompetenzen, mit komplexen Situationen in Spannungsfeldern umgehen zu können.

Tochter Karin bekam die Vorbereitung und die Gedanken ihrer Mutter hinsichtlich des kommenden Gespräches beim Abendessen zuhause mit und da ihr Freund sie um ein offensichtlich wichtiges Gespräch bat, fragte die Tochter ihre Mutter hinsichtlich der eigenen Vorbereitung für dieses Gespräch. *„Worum geht es denn?“* fragte Mutter Günter. *„Das weiß ich eigentlich gar nicht genau und ich habe auch keine Vorstellung, worum es gehen wird. Er hat das quasi nur zwischen Tür und Angel gesagt und jetzt mache ich mir auch Gedanken, ob das was mit mir zu tun hat.“*, erläutert Karin, der die Anspannung anzumerken ist. *„Ich würde dir vorschlagen, dass du einfach nur zuhörst. Deine ganzen Gedanken oder auch Sorgen vor dem Gespräch sind erst einmal nur Vorstellungen und nicht real. Deine Angst entsteht aus diesen Vorstellungen. Wenn dich das zu sehr belastet, dann kannst du deinen Freund jederzeit ansprechen und ihm sagen, wie du dich nach seiner Anfrage fühlst. Bitte ihn darum, dir einen Hinweis zu geben um welches Thema es sich handeln wird. Sag ihm, das macht dir Gedanken und es ist für dich kein gutes Gefühl nicht zu wissen, worum es geht. Ich bin sicher er wird es verstehen und dir etwas dazu sagen.“*

Karin wollte nicht warten, rief ihren Freund auf dem Handy an und bat ihn um den Hinweis. Weil Karin ihre Empfindung klar benannte, verstand er sofort und antwortete, dass er sein Anliegen im Moment nicht erzählen kann, aber es gehe um seine Mutter, die beim Arzt eine schlimme Diagnose erhalten hat. Er wisse nicht, wie er damit umgehen soll und wollte das mit Karin besprechen. Karin war erleichtert, dass es um etwas anderes ging als sie dachte, hat sich bedankt und versprochen, sich alle Zeit zu nehmen, die nötig ist. Sie berichtete ihrer Mutter und fragte, was Sie denn in dem Gespräch sagen solle. Marion Günter nahm ihre Tochter in den Arm und sagte: *„Zuhören. Nur zuhören. Das, was dein Freund sagt, annehmen, ernst nehmen und nicht bewerten. Erst wenn er dich konkret etwas fragt, dann gib auf die Frage deine eigene Sicht wieder. Dann ist es gut.“*

In beiden Beispielen stehen Vorstellungen im Vordergrund. Wir versuchen meist, uns auf vielfältige Art für alle möglichen Reaktionen oder Ereignisse vorzubereiten. Diese Vorbereitungen resultieren aus den eigenen Wirklichkeiten und daher lassen sich einige Aspekte gar nicht mit einbeziehen – einfach, weil wir darum nicht wissen oder weil bestimmte Zusammenhänge in unserem Denken gar nicht dazugehören. Außerdem sind neue Situationen oder Kommunikationen emergent⁹. Dies ist ein weiterer Grund dafür, dass wir mit Sicherheit nicht wissen

⁹ Emergenz heißt, dass Optionen und Eigenschaften, die sich aus dem „Jetzt“ herausbilden zufällig sind und sich nicht auf einzelne isolierte Eigenschaften des vorhandenen Systems zurückführen lassen. Sie entstehen durch ein

werden, was passieren wird. Es wäre nun ein kluger Schachzug, sich nicht auf einzelne Situationen als solche explizit vorzubereiten, sondern auch hier den Umgang mit Metainformationen einzuüben. Hier kann das 5-Aktionsmuster-Modell hilfreich sein.

3.3 Das Anwendungsfeld „Reflexion“

Im Grunde genommen handelt es sich bei der Reflexion um genau die gleichen Kommunikationen oder Situationen wie bei den beiden anderen beschriebenen Anwendungsbereichen. Sie werden in diesem Falle aus einem anderen Blickwinkel betrachtet. So bezogen die vorangegangenen Anwendungsfelder extrapersonale Aktivitäten mit anderen Menschen ein. Die Reflexion bezieht sich im Kontext dieses Buches vermehrt auf eine intrapersonale Betrachtung mit einer anschließenden Bewertung der eigenen Kommunikation, in welcher man sich befindet oder befand. Die Reflexion kann durch eigene Kognition erfolgen, aber auch durch andere Menschen unterstützt werden. Als Beispiel seien hier Supervision oder Beratung genannt. Auf diesem Wege können sich Menschen einen erweiterten Blick auf ihre Kommunikation erlauben und Grenzen überschreiten, die man sich sonst möglicherweise selbst setzt. Das sprichwörtliche Schmoren im eigenen Saft bezeichnet den Umstand, dass Menschen eine Situation immer wieder durchspielen und dabei versuchen zu reflektieren, warum dies und das aufgetreten ist oder was man hätte besser machen können. Wobei dies bereits innerhalb der eigenen Grenzen passiert. Diese Grenzen können beispielsweise durch fehlendes Wissen erzeugt werden, aber auch durch unbewusste Schutzmechanismen der eigenen Person.

Marion Günter ist gestresst, weil in dem Krankenhaus, in dem sie arbeitet, fehlerhafte Abrechnungen der Stationskasse aufgefallen sind. Es sind immer nur ein paar Euro, aber dies mehrfach im Monat. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führen auf der Station eine kleine Handliste über Einzahlungen der Kollegen und über Auszahlungen für Aufwendungen, die von der Kasse getragen werden. So werden aus der Kasse zum Beispiel Kekse und kleine Aufmerksamkeiten für die Patienten gekauft, die sich länger in dem Krankenhaus aufhalten müssen. Ebenso werden Spielzeuge für kleine Kinder zur Verfügung gestellt, die schwer krank sind. Eben in jener Kasse deckte sich der Geldbetrag nicht mehr mit der geführten Liste. Einem Krankenpfleger fiel das auf und er wandte sich an Frau Günter. *„So was jetzt auch noch – als hätte ich nicht schon genug mit den offiziellen Abrechnungen in auf der Station zu tun.“*, ärgert sich Marion, während sie um die Ecke biegt und auf einmal sieht, wie Veronika Ranft, eine Krankenpflegerin, Geld aus der Kasse nimmt und offenbar nichts in die Liste einträgt. Marion Günter stellt Veronika zur Rede: *„AHA – so schnell löst es sich wohl. Wie oft hast du das schon gemacht?“*. Frau Ranft antwortet konsterniert: *„Was gemacht? Was meinst du?“*. Marion ist wütend, dreht sich um und deutet an, dass dieses Verhalten Konsequenzen haben wird und darüber noch gesprochen würde. Sie müsse jetzt ihrer eigentlichen Arbeit nachgehen und könne sich im Moment nicht kümmern. Ratlos und sprachlos bleibt Veronika Ranft zurück.

Zuhause beim Abendessen fragt Kurt Günter seine Frau, wie der Tag war. Sie berichtete von dem Vorfall und wie sie die Diebin erwischt habe. Tochter Karin fragte zurück: *„Mama, du hast gesehen, dass die Frau Ranft Geld aus der Stationskasse gestohlen hat? Wieviel war das denn? Und die hat das Geld nicht in die Liste eingetragen? Also das wäre ja wirklich eine Abmahnung wert und das Vertrauen auf der Station ist natürlich dahin – würde ich mal sagen, Mama!“*. Marion Günter wollte antworten, hatte aber tatsächlich keine konkrete Antwort parat. Nein, sie hat nicht gesehen, wie jemand gestohlen hat. Nur wie Veronika Geld in der Hand

Zusammenspiel aller vorhandenen Elemente und sind damit ein Grund dafür, warum Zukunft nicht vorhersehbar ist. Wohl aber kann der Eindruck einer bestimmten Kontrolle der Zukunft entstehen, weshalb auch mancher Sorge davor hat, Kontrolle zu verlieren.

hatte. Sie hat auch nicht gesehen, wie viel das war. Das mit der Liste hat sie jetzt gar nicht mehr in Erinnerung. Vielleicht hätte sie sich doch einen Moment mehr Zeit nehmen sollen, um nachzuschauen. Was Tochter Karin sagt, ist richtig – es kann eine Abmahnung geben und das Vertrauen der Kollegen untereinander auf der Station kann erheblich leiden. „*Ach du liebe Zeit, vielleicht war ich zu vorschnell?*“, fragte sich Marion Günter. Das war eine Reflexionsfrage und Marion setzte sich nach dem Essen einen Moment ins Arbeitszimmer, um die Situation gedanklich noch einmal durchzugehen. Sie machte sich Notizen und rief sogar den Krankenpfleger Jürgen Molitor an, der bei dem Vorfall anwesend war. „*Jürgen, wie hast du die Situation heute mit Veronika und mir erlebt?*“. Jürgen erläuterte seine Sicht und dass er sich schon wunderte, wie schnell Marion hier die Schuld zugewiesen hat und Frau Ranft einfach stehen ließ. Mutter Günter fühlte sich schlecht und nahm sich vor, am Folgetag in ruhiger Minute mit Veronika Ranft über die Situation zu sprechen.

In diesem Gespräch klärte sich alles auf. Veronika sollte im Namen der Kollegen ein Geburtstagsgeschenk für Marion kaufen. Veronika hatte nur einen großen Geldschein und daher aus der Kasse Wechselgeld gegen diesen Geldschein eingetauscht. Davor hat Sie den entnommenen Betrag in die Liste eingetragen. Marion Günter hat sich aufrichtig entschuldigt und erläutert, dass sie selbst in der Situation durch ein Problem an anderer Stelle überfordert war. Sie bat um Verständnis und informierte auch diejenigen, die bei der eskalierenden Situation anwesend waren, dass sie selbst Vorannahmen getroffen hatte und ihr das leidtut. Das war das Ergebnis der Reflektion, bei welcher Mutter Günter an einer Stelle auch einen externen Impuls über den Krankenpfleger Jürgen Molitor einholte. Und das Problem mit der Liste klärte sich auch. Es fehlte kein Geld, aber es gab eine Mitarbeiterin, die nicht richtig schreiben konnte. Zufälligerweise sah die Zahl 8 manchmal wie eine 3 aus. Mehr war es nicht.

Als zweites Beispiel mag eine formale Reflexion dienen. So ist es Herrn Fassbender, dem Chef der Fassbender GmbH wichtig, dass sein Veränderungsmanager sich in regelmäßigen Abständen auch selbst mit Unterstützung reflektieren kann und seinerseits seine Gedanken, Sorgen oder auch positiven Erlebnisse äußern und bewerten kann. Hierfür gewährt der Arbeitgeber eine Supervision im Jahr. Diese findet in Form einer Gruppensupervision statt. In dieser besprechen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Situationen und stellen Rückfragen zu den jeweiligen Situationen der anderen. So ergibt sich ein externes Wahrnehmungsbild, welches in die eigenen Gedanken eingebaut werden kann. Ist ein Sachverhalt schwer zu beschreiben, wird in der Supervision auch mit Rollenspielen gearbeitet. Hier werden die Situationen dann nachgestellt. Gerade bei emotionalen und persönlich aufwühlenden Situationen ist dies ein gutes Mittel der Bearbeitung.

Wir haben uns in diesem Kapitel die drei Kernanwendungsfelder des 5-Aktionsmuster-Modells angeschaut und über Praxisbeispiele auch situative Details kennengelernt. Die Beispiele in diesem Buch sind nicht erfunden, wohl aber den hier handelnden fiktiven Personen zugewiesen.

Würden wir Vater Günter fragen, welche der Anwendungsfelder er am meisten nutzt, so wäre seine Antwort, dass alle drei gleichermaßen zum Tragen kommen.

4 Die Kommunikation oder Situation

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit dem zweiten Element des 5-Aktionsmuster-Modells, der Beschreibung einer Kommunikation oder Situation. Hierzu notieren wir, in einem ersten Schritt, inhaltlich eine beispielhafte oder reale Situation sowie deren Rahmen, in welchem wir uns befinden. In einem zweiten Schritt reduzieren wir diese Beschreibung auf einige Stichworte.

Eine Kommunikation oder Situation beinhaltet immer auch einen Austausch von Informationen, der Auswirkungen auf die jeweiligen Kommunikationspartner hat. Meist führt sie zu einer Interaktion und kann mitunter ganz schön kritisch werden. Sie kann Menschen in eine Enge oder Zwickmühle drängen, aus der sie eigentlich kaum herauskommen können. Gleichmaßen kann Kommunikation zu einem guten Gefühl führen, wenn sie sich in einen vertraulichen Rahmen einbettet. Da Kommunikation jedes System ausmacht, können wir uns an dieser Stelle weitere Beispiele sparen. Wir können das Kommunikationsmodell nutzen, um einfach in einer Bäckerei drei Brötchen zu bestellen, oder wir wenden es beispielsweise auf ein komplexes Gruppenthema an, wie es Kurt Günter mit den Lagermitarbeitern im Prolog dieses Buches erlebte.

Als praktische Beispiele nutzen wir für jedes der drei Anwendungsfelder ein Beispiel aus einem betrieblichen Kontext, welches uns durch die folgenden Kapitel begleiten wird. Zu jedem Beispiel wird eine kleine Gedankenstütze angeführt, die eine Fokussierung vereinfacht.

Beispiel Bewertung:

Die Gedankenstütze für den Begriff der Bewertung lautet:

„Ich bewerte, was mir jemand sagt, was ich beobachte oder was ich wahrnehme“.

Kurt Günter sitzt beim Mittagessen in der Kantine und nimmt entspannt seine Mahlzeit zu sich. Am Nebentisch nehmen der Vertriebler Ralf Kunz und ein langjähriger Kunde Platz. Durch die lange Zusammenarbeit ist über die Jahre ein enges Vertrauensverhältnis zu dem Kundenbetrieb entstanden. Allerdings wird der Kunde durch einen neuen Mitarbeiter vertreten, den Kunz und auch Günter nicht kennen. Kurt isst weiter und beobachtet, was am Nebentisch vor sich geht. Er wurde durch eine recht scharfe Wenn-Dann Formulierung des Kunden aufmerksam. Es scheint um eine der letzten Lieferungen zu gehen. Kurt nimmt sich vor, etwas später mit Ralf zu sprechen, um mehr zu erfahren und um die Situation zu bewerten.

Beispiel Reflexion:

Die Gedankenstütze für den Begriff der Reflexion lautet:

„Ich sage oder tue etwas und gehe das Ganze im Nachgang des Gesagten oder Geschehenen in Gedanken wie auch schriftlich durch. Hierbei bewerte ich die Ereignisse hinsichtlich ihrer entstandenen Wirkung. Diese Rückschau kann auch mit externer Unterstützung stattfinden“.

Kurt Günter macht einen Rundgang durch die Maschinenhalle der Fassbender GmbH. Er führt einige Gespräche mit den Maschinenführern, denn im kommenden Jahr soll in der Produktion noch stärker automatisiert werden. Klar ist, dass Arbeitsplätze wegfallen. Unklar ist aber, welche das sein werden. So entbrennt ein Streit zwischen drei Mitarbeitern, die sich gegenseitig vorwerfen, den jeweils anderen auszubooten. Kurt versucht, die Lage anhand der Situation

sachlich zu erläutern. Die Erklärungen verpuffen jedoch ungehört. Im Gegenteil – ein Mitarbeiter wirft Günter vor, mit verantwortlich zu sein. Der Change-Manager verbietet sich dies und weist an, dass der betreffende Kollege am Folgetag um 9 Uhr zu einem Gespräch in sein Büro zu kommen habe.

Beispiel Vorbereitung:

Die Gedankenstütze für den Begriff der Vorbereitung lautet:

„Ich habe beispielsweise ein schweres Gespräch vor mir und strukturiere meine Kommunikation entsprechend den qualitativen Zielen“.

Es geht um einen Kundenauftrag über mittelgroße Rohrschellen. Die Fassbender GmbH soll als Lieferant für den 24. Juni die Menge von 230 Rohrschellen mit einem Stückgewicht von knapp 100 KG ausliefern. Der Kunde und die Fassbender GmbH haben vereinbart, dass die Rohrschellen durch Fassbender selbst im eigenen Lieferwagen ausgeliefert werden sollen, damit nicht zusätzliche Kosten für eine Spedition entstehen und die Schellen flexibel an die im Betrieb befindliche Fertigungsstraße angeliefert werden können. Für Speditionen ist das bei dieser geringen Stückzahl an mittelgroßen Schellen etwas schwieriger, da sich üblicherweise auf den LKW weitere Artikel befinden, die noch zu anderen Kunden müssen. Am Abend vor dem vereinbarten Liefertermin hat der Transporter von Fassbender einen Unfall und ist fahruntauglich. Da der Ersatztransporter auf einer Tour in Holland ist, steht kein Lieferfahrzeug zur Verfügung. Der Vertriebler Ralf Kunz muss nun den Kunden kontaktieren und das Problem lösen.

Übung: Wie in den drei Beispielen erläutert, beschreiben Sie eine individuelle Situation oder Kommunikation¹⁰ Ihrer Wahl. Nehmen Sie sich ein paar Minuten, aber denken Sie nicht zu viel nach. Wenn Sie Vergangenes aufschreiben, notieren Sie einzelne Elemente und sortieren diese hinsichtlich des zeitlichen Ablaufs (chronologisch). Bei dieser Übung kann es sein, dass Menschen sich zum Beispiel nur an ein Gefühl erinnern können, was eine Kommunikation ausgelöst hat. Schreiben Sie das Gefühl auf und ergänzen Sie, was das Gefühl für einen Einfluss auf Ihr Verhalten hatte. In vielen Fällen kommen dann weitere Aspekte der Kommunikation wieder in Erinnerung.

¹⁰ Die Begriffe Kommunikation und Situation werden im Weiteren nur als Kommunikation benannt.

5 Der Qualitätsanspruch

An dieser Stelle geht es darum, den Qualitätsanspruch zu formulieren. Qualität zu definieren ist ein sehr schwieriges Unterfangen, da sie als Wertimplikation von einer Sache oder einem Umstand in jedem Bereich des Lebens Anwendung findet. Qualität lässt sich jedoch als „ein Grad zu einer Referenz“ bezeichnen. Diese Formulierung impliziert, dass es eine messbare Qualität ohne eine Anspruchsstellung nicht geben kann. Der Anspruchsteller hat somit eine Referenz festzulegen, an der ein Abgleich erfolgen kann. Im Weiteren unterliegt die Qualität nicht nur einem Ergebnis, sondern auch einem Weg oder Prozess, ein Ergebnis zu erlangen.

Wir beziehen uns hier wieder auf die drei Anwendungsbeispiele, die in dem letzten Kapitel beschrieben wurden und formulieren jeweils einen beispielhaften Qualitätsanspruch.

Beispiel Bewertung

Kurt Günter weiß, dass es in nächster Zeit dazu kommen wird, dass Fassbender den Betrieb weiter automatisieren wird. Im Betrieb sind ab und an Berater zu sehen, die sich die Maschinen anschauen und auch mit den Mitarbeitern sprechen. Dabei ist unterschwellig zu spüren, dass die Mitarbeiterzahl verringert werden soll. Kurt kommt an einer Maschine vorbei und hört ein Gespräch zwischen einem Berater und dem Anlagenführer Klaus Kalthoff mit. Es geht offenbar um die Maschine und die Art der Bedienung und der Change-Manager nimmt auf einmal eine starke Wenn-Dann Formulierung des Beraters wahr. Ihm fällt auch auf, dass mehrere Kollegen am Ende der Halle zusammenstehen und diskutieren. Auf dem Weg Richtung Büro kommen noch zwei Auszubildende vorbei, die sich unterhalten. Kurt Günter bekommt nur den Satz mit *„...so wird das wohl nichts mehr mit unserer Übernahme.“*. Zurück im Büro hat Kurt das Gefühl, dass sich die Situation negativ auf die Produktivität auswirken kann. Er möchte die Kommunikationen daher bewerten.

Der Qualitätsanspruch könnte in diesem Fall folgendermaßen formuliert werden:

„Unter Einbezug der mitbekommenen Gespräche sowie von weiteren Gesprächen mit Mitarbeitern in der Produktion, soll mit Hilfe des 5-Aktionsmuster-Modells die Situation im Betrieb betreffend die Förderung von Konfliktpotentialen in den Gesprächen bewertet werden. Hierüber sollte zu erkennen sein, an welchen Stellen Störungen im betrieblichen Zusammenhalt auftreten können und welche Konsequenzen diese möglicherweise mit sich bringen. Anhand der Bewertung soll ein strategisches Vorgehen für die Geschäftsleitung erarbeitet und dort vermittelt werden. Das Ziel ist, einen hohen Erhalt der Produktivität im Rahmen der anstehenden Veränderungen zu gewährleisten.“

Beispiel Reflexion

Kurt Günter liegt immer noch sein Rundgang durch die Fertigung im Magen. Es kam zu einem Streit zwischen mehreren Mitarbeitern, bei dem es darum ging, dass mehrere Kollegen entlassen werden sollten. Die Mitarbeiter machten sich gegenseitig Vorwürfe, dass einer den anderen ausboote. Nachdem sich Kurt involvierte und ruhig versuchte, die Situation sachlich zu erklären, gingen die Mitarbeiter auch auf ihn los. Er sei auch verantwortlich dafür und es wäre seine Schuld, dass jetzt Leute entlassen werden. Kurt empfand den Vorwurf als Angriff, fing an zu schimpfen und vermittelte den Kollegen: *„Ihr seid selbst schuld an eurer Lage. Keiner von euch hat sich weitergebildet, trotzdem ihr Angebote von mir bekommen habt. Jetzt will ich nichts mehr hören. Ihr drei kommt morgen um 9 Uhr in mein Büro für ein förmliches Gespräch!“*.

Nach Rückkehr in sein Büro trank Kurt aufgeregt einen Kaffee und bemerkte recht schnell, dass seine Reaktion wohl nicht ganz angemessen war. Er geht die ganze Kommunikation nochmal durch und spricht später auch mit Kunz.

Der Qualitätsanspruch könnte in diesem Fall folgendermaßen formuliert werden:

„Die Kommunikation in der Maschinenhalle soll mit Hilfe des 5-Aktionsmuster-Modells dahingehend reflektiert werden, welche Äußerungen von Kurt Konfliktpotentiale fördern können und welche eine hohe Kommunikationsqualität haben. Die Heranziehung einer weiteren, vertrauensvollen Person ist ratsam, um eine breitere Perspektive zu erhalten. Das Ziel ist es, für zukünftige Kommunikationen mögliche Störungspotentiale über ein anderes Verhalten zu vermeiden.“

Beispiel Vorbereitung

Dieses Beispiel schließt an das der Reflexion an. Kurt Günter hat den für den Folgetag angewiesenen Termin gestrichen und stattdessen mit allen betroffenen Mitarbeitern einen Termin abgestimmt. So werden sich alle zu einem gemeinsamen Gespräch am kommenden Mittwoch zur Mittagszeit in der Kantine treffen. Der Zeitpunkt ist für 11 Uhr gewählt, damit im Anschluss die Möglichkeit eines gemeinsamen Mittagessens gegeben ist. Hierzu wurde auch der Schichtplan der Woche verändert, sodass alle Gesprächspartner auch die Zeit für das Essen haben. Es gilt nun, das Gespräch vorzubereiten.

Der Qualitätsanspruch könnte in diesem Fall folgendermaßen formuliert werden:

„Über das 5-Aktionsmuster-Modell sollen bei der Gesprächsvorbereitung die Kommunikationsqualität fördernden Elemente beachtet werden. Der qualitative Anspruch soll in einem Verstehen der Situation seitens der Belegschaft, aber auch in einem Verständnis der Geschäftsleitung für die Besorgnis der Mitarbeiter liegen. Das Ziel ist ein Gespräch, welches die gemeinsame Veränderung ermöglicht. Dabei soll die Veränderung selbst nicht in Frage gestellt werden, denn sie ist Teil der strategischen Ausrichtung des Betriebes in einem hohen Wettbewerbsumfeld.“

Übung: Nehmen Sie sich ein Beispiel zu einem Anwendungsfeld, welches Sie in Erinnerung haben. Dabei ist es egal, in welchem Kontext Sie sich bewegen. Beschreiben Sie in Spiegelstrichen die Kommunikation oder Situation, in der Sie sich befanden. Im Anschluss fügen Sie den qualitativen Anspruch einer Bearbeitung hinzu. Je nach verfügbarer Zeit können Sie auch zu mehreren Anwendungsfeldern ein Beispiel notieren.

6 Die goldene Regel der Kommunikation

Bei der goldenen Regel der Kommunikation handelt es sich um den vereinfachten Ausdruck eines Energieerhaltungssatzes, der gedanklich auf dem Newtonschen Mechanik basiert. Dieser Newtonsche Energieerhaltungssatz beinhaltet, neben der **Arbeit**, die Komponenten **Weg** und **Kraft**. Ein Weg ist eine Verbindung zwischen Punkten, die Kraft kann Körper verformen oder beschleunigen und die Arbeit ist die Energiemenge, die bei einer Aktion umgesetzt wird. Anwendungen sind zum Beispiel Kraftwandler wie Flaschenzug, Hebel oder Getriebe. Die goldene Regel der Mechanik lautet:

Was du an Kraft bei gleicher Arbeit sparen willst, musst du an Weg dazu geben.

Als Beispiel mag an dieser Stelle ein Wanderer stehen, der einen Berg besteigen möchte. Wer den direkten Weg nimmt und schnell den steilen Berg hinaufsteigt, muss viel Kraft aufwenden. Es wird anstrengend. Wer es entspannter angehen lassen möchte, wird in weiten Kurven den Berg erklimmen. Er wird weniger Kraft aufwenden müssen und es ist nicht so anstrengend. Allerdings ist dafür ein deutlich längerer Weg hinzunehmen. In Summe ist die umgesetzte Energie aber gleich.

Die Grundlage des Sinnsatzes der Kommunikation beinhaltet ebenfalls die Komponente **Arbeit**, im Weiteren die Komponenten **Kommunikationsqualität** sowie das **Konfliktpotential**. Die Veränderung einer der beiden Komponenten korreliert mit der jeweils anderen Komponente. Der Zusammenhang ist allerdings mehr als nur ein Gedanke, denn wir dürfen auch der Kommunikation unterstellen, sich an die physikalischen Regeln dieser Welt zu halten. Dabei ist die Form der Kommunikation irrelevant. Für unser 5-Aktionsmuster-Modell blicken wir jedoch nur auf die Ebene der menschlichen Interaktion. Die goldene Regel der Kommunikation lautet:

Was du an Konfliktpotential bei gleicher Arbeit sparen willst, musst du an Kommunikationsqualität dazu geben.

Das bedeutet, dass Kommunikationsqualität und Konfliktpotential direkt zusammenhängen und sich abhängig voneinander verhalten und verändern. Wenn sich die Seite der Kommunikationsqualität in eine Richtung bewegt, muss sich die Seite mit dem Konfliktpotential bei einer Drehung ebenfalls in gleichem Ausmaß bewegen, jedoch in die gegensätzliche Richtung. Der Zusammenhang lässt sich mit einer einfachen Hilfsgrafik darstellen, die es auch als einstellbare Drehscheibe aus Pappe gibt. Die Drehscheibe hilft bei den Übungen, sich den Zusammenhang immer wieder bewusst zu machen. Zusätzlich werden durch die Bewegungen der Hände weitere Sinneskanäle angeregt. Diese haben Auswirkungen auf das Lernen an sich. Es ist immer hilfreich, sich nicht nur in abstrakten Gedanken zu bewegen.



7 Die Aktionsmuster

Die fünf Aktionsmuster bestehen aus Kriterien und Formulierungen, die die Kriterien ausfüllen. Deren Bezeichnung bleibt in der Struktur immer gleich, kann aber im Verlauf situativ angepasst werden. Im Folgenden schauen wir uns verschiedene Auflistungen mit Kriterien, Merkmalen und Eigenschaften auf den verschiedenen Ebenen an. Jeder Punkt wird im Ansatz erläutert und es besteht an dieser Stelle kein Anspruch auf voll umfängliche Definitionen. Auf diesem Wege kann jeder auch eigene Interpretationen und Sichtweisen auf die einzelnen Punkte einbeziehen. Wesentlich sind hier das Üben und die Anwendung der Aktionsmuster in möglichst vielen Situationen. Dabei haben die Aktionsmuster keinen Anspruch auf Richtigkeit oder eine besonders genaue Erfüllung von Eigenschaften dieser.

7.1 Übergeordnete Faktoren zur Förderung von Kommunikationsqualität

Mit den übergeordneten Faktoren zur Förderung von Kommunikationsqualität erhalten wir Hinweise auf grundlegende Merkmale, die eine qualitativ hochwertige Kommunikation auszeichnen. Diese stellen auch in gewisser Hinsicht einen kleinen Kompetenzkatalog dar, mit dem sich bewusst kommunizieren lässt.

Systemfokus – Das Ganze System sehen (Visualisieren ist hilfreich)

Wir versuchen, aus einer Metaebene auf das System zu schauen. Mit ein wenig Übung lässt sich das tatsächlich in Gedanken realisieren, wobei davon aber mögliche Kommunikationspartner, selbst bei ausführlicher Erläuterung, wenig haben. Hilfreich ist es, die Metaebene zu visualisieren – zum Beispiel als Landkarte oder auch als Tabelle. So, wie Sie es am besten finden. Die Wirkung der Visualisierung entsteht beim „Tun“ und daher ist es egal, welcher Art Ihre Gestaltung ist.

Das Wissen um die Korrelation zwischen Kommunikationsqualität und Konfliktpotential

Haben Sie den Zusammenhang und die Abhängigkeit von Kommunikationsqualität und Konfliktpotential im Kopf. Ein Bild könnte eine Balkenwaage sein. Beide Seiten der Waage verändern sich gleichermaßen, nur gegenläufig. Ändern Sie das Gewicht auf der einen Seite, so bewegt sich die andere Seite entsprechend gegenteilig.

Die Verwendung alltagstauglicher Beispiele erhöht die Kommunikationsqualität

Nutzen Sie Beispiele aus der Lebenswelt der Menschen und vermeiden Sie Fachausdrücke. Wenn Sie doch Fachsprache nutzen, weil es Ihnen wichtig ist, erläutern Sie umgangssprachlich die Bedeutung. Man kann nicht alle Fachwörter und deren Bedeutung kennen und manchem ist es unangenehm, dies zu äußern. Eine sehr starke Nutzung von Fachausdrücken dient eher als ein Signal einer Position, als dem Wunsch verstanden zu werden.

Strukturiert Kommunizieren durch die Anwendung von Kommunikationsmodellen

Versuchen Sie, Ihre Kommunikation zu strukturieren, wenn es Ihnen möglich ist und die Situation es erlaubt. Mit ein wenig Übung passiert dies dann automatisch. Wenn wir uns verschiedene Kommunikationsmodelle ansehen, dann erkennen wir einen wesentlichen Unterschied zwischen den Sach- und Beziehungsebenen. In einem ersten Schritt reicht alleine das Erkennen aus, ob sich beispielsweise eine Äußerung auf eine Sachebene bezieht oder auf eine Beziehungsebene. Mit ein wenig Übung können Sie das praktisch in Echtzeit umsetzen.

Verstehens- und verständnisvermittelnd kommunizieren

Erfassen, Verstehen und Verständnis bauen aufeinander auf. Es ist nicht möglich, ein Verständnis für etwas zu haben, was nicht erfasst oder verstanden wurde. Wenn Sie etwas erläutern, fragen Sie die Kommunikationspartner, was sie verstanden haben und nicht, ob sie verstanden haben. Gehen Sie dann darauf ein und formulieren Sie im Bedarfsfall um. Der Alltagssprache und auch einer zielgruppenspezifischen Sprache, die in bestimmten Umgebungen üblich sind, kommt hierbei eine große Bedeutung zu. Im Gesundheitswesen kann es zum Beispiel mitunter zu erheblichen Missverständnissen oder Missdeutungen führen, wenn man den dort üblichen Sprachgebrauch nicht kennt oder voraussetzt.

Bewusst für Anschlusskommunikation sorgen

Eine aktive Kommunikation lebt von der Anschlusskommunikation. Sorgen Sie dafür, dass ein Gespräch in Bewegung bleibt und auch das Einbeziehen von anderen Kontexten als dem, in dem Sie sich gerade befinden, kann sehr hilfreich sein. Anschlusskommunikation kann aber auch sein, Pause zu machen, einen Moment nichts zu sagen oder auch im Bedarfsfall einen Themenwechsel vorzunehmen. Hierzu sollte das initiale Thema für den Moment ruhen und mit den Kommunikationspartnern gemeinsam so abgeschlossen werden, dass es dann für alle in Ordnung ist. Sollte das initiale Thema immer wieder in den Vordergrund rücken, nehmen Sie es wieder auf.

Unterschiedliche Kommunikationskanäle nutzen

Mit unterschiedlichen Kommunikationskanälen sind im Wesentlichen die Sinneszugänge der Kommunikationspartner gemeint, die Sie ansprechen. Ihre Körpersprache, ihre Bewegungen, die Stimmlage, die Geschwindigkeit Ihres Sprechens, das Setting, in welchem Sie sich befinden oder, je nach Situation, die Berührung. Dazu können auch technische Geräte oder andere Hilfsmittel dienen, wie zum Beispiel bei Menschen mit eingeschränkten Sinneswahrnehmungen.

Führen von Präsenzgesprächen, wann immer möglich

Eine Videokonferenz ist etwas anderes als ein Präsenzgespräch. Es ist zum Beispiel sehr schwierig, Vertrauen über ein Videogespräch aufzubauen oder kreativen Austausch zu fördern. Die Gründe dafür sind vielfältig und Gegenstand vieler Untersuchungen. Angenommen wird ein grundlegender Zusammenhang zwischen der Funktionsweise unseres Gehirns und der Art und Weise, wie es die vielen Eindrücke der Umwelt auf eine kleine, relevante Anzahl eingrenzt¹¹.

¹¹ Lemke, B. Nichtbewusste Informationsverarbeitungsprozesse und deren Bedeutung für das Lernen Erwachsener.

Vertrauensrahmen schaffen

Wenn Sie einen Rahmen des Vertrauens schaffen, dann werden Ihre Kommunikationspartner authentisch und offen mit Ihnen sprechen. Der initiale Aufbau dieses Rahmens geht von Ihnen aus. Zeigen und sprechen Sie so, wie Sie sind. Machen Sie Ihre Persönlichkeit sichtbar und, wenn es die Situation zulässt, geben Sie Ihre Gedanken und Gefühle preis. Vertrauen basiert auf einem Gefühl. Es ist nicht möglich, Vertrauen herbeizureden, jemanden davon zu überzeugen oder gar anzuweisen. Ihr emotionaler Ausdruck und Ihr Sein als Mensch in der Kommunikation entscheidet über ein Vertrauen, welches Ihre Kommunikationspartner sich wünschen und dann sicher auch Ihnen entgegengebracht wird.

7.2 Allgemeine Faktoren zur Förderung von Kommunikationsqualität

Wenn wir Qualität in einen positiven Kontext setzen, so finden sich die folgenden allgemeinen Faktoren, die eine entsprechende Kommunikationsqualität fördern. Diese Faktoren werden zu einem späteren Zeitpunkt zu Kriterien in den Aktionsmustern und sind zur besseren Verinnerlichung in Übungen einzubeziehen. Unter jedem Faktor finden Sie kurze Beschreibungen, mit welchen Sie den jeweilige Faktor ausfüllen können.

Achtsamkeit

Hierunter fällt aufmerksames Wahrnehmen, auf Wohlbefinden achten, Zuhören, Störungen erkennen, Feedback dessen zu geben, was Sie verstanden haben und auch auf sich selbst zu achten.

Raum

Gedanklichen Raum geben, nicht eingrenzend wirken, thematische Freiräume erlauben, Meinungen zulassen, selbst wenn es nicht Ihre sind.

Synchronität

Schauen Sie, ob Sie mit Gesprächspartnern gleich schwingen. Folgen die Gesprächspartner inhaltlich einander? Ähneln sich die Körpersprache? Ähneln sich die Sprechgeschwindigkeit?

Vertrauensrahmen

Äußern Sie sich auch emotional. Geben Sie Ihre Gedanken preis, sprechen Sie in Ich-Form und beziehen Sie Beispiele aus anderen Gesprächen ein. Hören Sie aufmerksam zu.

Zugewandtheit

Auch hier: Hören Sie aufmerksam ihren GesprächspartnerInnen zu. Versuchen Sie nicht, Äußerlichkeiten in Ihre Bewertungen einzubeziehen. Geben Sie das Gefühl, dass jeder sein darf, wie er oder sie ist. Nehmen Sie Meinungen wahr, unerheblich ob Sie damit einverstanden sind oder nicht.

Augenhöhe

Gewähren Sie Augenhöhe. Unterschiede im formalen Bildungsabschluss, in der Sprache oder im Ausdruck sind in unseren Kontexten nicht relevant. Achtung! Wenn Sie meinen, Augenhöhe zu gewähren, werden Sie defacto keine echte Augenhöhe herstellen können.

Zielkongruenz

Sind die Ziele jedem verständlich? Sind die Ziele gleich? Formulieren Sie Zielbeschreibungen um und lassen Sie sich bestätigen, dass alle Beteiligten von den gleichen Zielen sprechen und ein gleiches Verständnis davon haben.

Ernsthaftigkeit

Nehmen Sie ernst, was Ihnen entgegengebracht wird. Nehmen Sie das ernst, auch wenn Sie der Ansicht sind, dass etwas gar nicht ernst gemeint sein kann. Bleiben Sie bewertungsfrei.

Aufmerksamkeit

Hierunter fällt, wie in anderen Punkten auch, achtsam zu sein. Beobachten Sie die Körpersprache, achten Sie auf mögliche Unsicherheiten oder darauf, ob sich jemand in der Situation schlecht fühlt. Hören Sie aufmerksam und bewertungsfrei zu.

Zuhören

Aufmerksames Zuhören zeigt sich in einem bewertungsfreien und möglichst unterbrechungsfreien Zuhören. Geben Sie beim Zuhören leichtes Feedback, wie nicken oder kurze Lautäußerungen.

Authentizität

Gestalten Sie Situationen authentisch. Seien Sie, wie sie sind. Authentizität ist ein Garant für Vertrauen. Bleiben Sie offen und wertschätzend, wenn Sie es denn sind. Vermeiden Sie künstliches Gehabe.

Perspektivwechsel

Blicken Sie aus verschiedenen Perspektiven auf das, was besprochen wird. Grundsätzlich können Sie sich innerhalb von vier Grundperspektiven bewegen. Die erste Perspektive ist die eigene Sicht, die zweite Perspektive bin ich aus der Sicht von anderen, die dritte Perspektive ist aus der Sicht eines Beobachters Ihrer Interaktion mit einem anderen und die vierte Perspektive ist die aus einer globalen Sicht (Metasicht), mit der Sie das ganze Kommunikationssystem betrachten.

Bewertungsfreiheit

Eine Bewertung ist die Interpretation einer Information. Wann immer möglich, vermeiden Sie diese. Respektieren und akzeptieren Sie das, was Ihre Gesprächspartner sagen, auch wenn Sie nicht damit einverstanden sind.

Akzeptanz

Nehmen Sie die anderen Menschen hin, wie sie sind. Akzeptieren Sie die Lebenswirklichkeiten anderer Menschen auch deswegen, weil jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit konstruiert. Ihre Welt ist nicht die der anderen.

Autonomieklarheit

Jeder ist sich bewusst, dass alles Handeln und Sprechen, wie auch der Verbleib in Situationen oder Kommunikationen freiwillig ist. Klarheit bedeutet auch, dass Sie entsprechende Situationen ohne Autonomie deutlich und verständlich erläutern.

Anschlusskommunikation

Brechen Sie Gespräche nicht ab und gehen Sie bei einem Themenwechsel geschmeidig vor. Anschlusskommunikation bezieht aber jede Form von Kommunikation ein – ob mit Worten, mit

der Körpersprache oder sonstigen Kommunikationsarten. Geben Sie Raum und Gelegenheit, auf Veränderungen von Kommunikationen oder Situationen zu reagieren.

Verstehensbildung

Verstehen es die Schüler nicht, müssen die Lehrer es anders erklären. Die Verantwortung des Verstehens liegt bei denen, die vermitteln. Fragen Sie also nicht nur, ob beispielsweise jemand etwas verstanden hat, sondern fragen Sie, was verstanden wurde. Lassen Sie sich das Verstandene umformulieren. Sollten Sie nicht verstanden werden, ergänzen oder verändern Sie Ihre Kommunikation entsprechend.

Wahrnehmen

Nehmen Sie bewusst wahr. Achten Sie neben den Gesprächspartnern auf Rahmenbedingungen, in denen Sie sich befinden. Ist es warm genug, ist es zu laut, gibt es Störpotentiale? Wahrnehmen heißt nicht immer, reagieren zu müssen. Wahrnehmen in diesem Kontext kann auch ein Registrieren von etwas sein, ohne dass es aktiv in die Kommunikation einbezogen wird.

Präsenzgespräche

Gerade seit der Corona Pandemie und bei dem Umschwung auf digitale Kommunikationsformate mit Bild und Ton wird viel geforscht, warum digitale Kommunikation an manchen Stellen, zum Beispiel bei der Kreativität, negative Einflüsse hat. Menschen brauchen sich. Unser Gehirn arbeitet mit Millionen an Eindrücken je Sekunde, die im Weiteren durch das Gehirn auf eine kleine Menge an Eindrücken für Handlungen oder bewusste Gedanken weg gefiltert werden. Diese Eindrücke werden digital ferngehalten. Sprechen Sie demnach im Sinne der Sache am besten grundsätzlich in Präsenz mit anderen Menschen.

Umgangssprache

Sprechen Sie umgangssprachlich. Vermeiden Sie Fachbegriffe oder zumindest viele davon. Fachbegriffe fördern üblicherweise nicht das Verstehen, welches eine Grundlage für eine hohe Kommunikationsqualität ist. Vermeiden Sie die „dicke Hose“.

7.3 Allgemeine Faktoren zur Förderung von Konfliktpotential

Zwar blicken wir, wie in Kapitel 7.2 beschrieben, mit positivem Fokus auf die Qualität der Kommunikation, da aber diese mit den Konfliktpotentialen korreliert, gehen wir in dieser Liste auch auf konfliktpotentialfördernde Faktoren ein. Es ist manchmal einfacher, diese in einem Wort auszudrücken und via Umkehr-Methode den Punkt als kommunikationsfördernd zu formulieren. Zum Beispiel ist die Äußerung „*Ich stehe völlig unter Zeitdruck*“ ein konfliktpotentialfördernder Faktor. Die Umkehr in einen Kommunikationsqualität fördernden Faktor würde lauten: „*Ich gebe oder nehme mir Zeit.*“.

Informationsübertragungsstörung

Diese Störungen betreffen alles, was eine reibungslose Informationsübermittlung beeinträchtigen kann. Der energetische Wirkungsgrad erzwingt diese Störungen und sie lassen sich daher niemals gänzlich vermeiden, sondern nur in einem gewissen Maße verringern. Beispiele wären laute Störgeräusche, krankheitsbedingte Einschränkungen von Sinneswahrnehmungen oder beispielsweise Überforderungseffekte, die durch einen hohen Arousal-Level¹² verursacht

¹² Der Arousal-Level bezeichnet einen Grad oder die Intensität der Aktivität des zentralen Nervensystems. Verantwortlich sind Botenstoffe (Chemikalien), die durch das Gehirn bereitgestellt werden und von Zellen aufgenommen werden. Wenn sich die Stoffe in den Zellen verbrauchen, sinkt der Level wieder auf einen Basiswert.

werden. Ebenso ist eine nicht verständliche Fremdsprache ein potenzieller Störfaktor in diesem Sinne. Im Grunde fallen hierunter alle physikalischen und soziologisch begründeten Einschränkungen auf dem Signalweg vom Sender zum Empfänger und umgekehrt.

Fehlende Wahrnehmung

Unter eine fehlende Wahrnehmung fallen alle Faktoren, die eine Erfassung von Signalen verhindern. Diese können beispielsweise körperlich bedingt sein, wie bei völliger Blind- oder Taubheit¹³. Also dort, wo Sinne beim Menschen gar nicht funktionieren. Eine fehlende Wahrnehmung kann auch psychisch bedingt sein. Auf technischer Ebene lässt sich hier eine unterbrochene Signalverbindung anführen.

Verletzungen

Mit diesem Begriff sind Verletzungen gemeint, die Menschen empfinden. Dabei spielen die Gründe keine Rolle. Wenn in einer Kommunikation oder Situation Menschen verletzt werden, fördert dies Konfliktpotentiale, weil die Verletzten sich möglicherweise nicht ernst genommen fühlen oder beispielsweise den Eindruck bekommen, nicht in ihrer Sicht oder in ihrem Sein wertgeschätzt zu werden. Dabei spielt es keine Rolle, ob der entstandene Eindruck einer senderseitigen Realität entspricht, sondern es ist ein Eindruck, der als Gefühl empfängerseitig verletzend bewertet wird. Damit ist es für den Empfänger real und anzuerkennen.

Überlastung

Hiermit sind physische und psychische Effekte gemeint, die bei Überlastungen auftreten können. Das kann beispielsweise simpel und ergreifend eine Überforderung durch eine für die Betroffenen nicht mehr machbare Aufgabe sein. Ein schweres Bauteil lässt sich mangels Muskelkraft nicht von einer Person heben oder eine Vielzahl verschiedener Aufgaben triggert Überforderungseffekte und erlaubt nicht mehr deren Bearbeitung. Hierbei gibt es auch in qualitativer Hinsicht keine universelle Aussage, sondern eine Überlastung ist frei einer globalen Referenz und situativ individuell.

Pathologische Effekte

An anderer Stelle wurden diese schon aufgegriffen. Unter diese Effekte fällt alles, was die Folgen von Einschränkungen der menschlichen Gesundheit sind. Dabei ist zu beachten, dass es keinen Zustand einer für alle zutreffenden Grundgesundheit gibt. Wesentlich ist hier, dass es wie bei allen anderen konfliktpotentialfördernden Faktoren, keinen Normwert gibt und sich alles relativ an einem Individuum ausrichtet.

Asynchronität

Asynchrone Kommunikationen fördern Konfliktpotentiale, weil sie Gesprächspartnern einen Wert zumessen, der in einer Vorstellung existieren kann oder real im Rahmen der Situation zugewiesen wird. Hier mag als Beispiel das Gespräch bei einer staatlichen Institution dienen, in welchem zum Beispiel ein arbeitsloser Mensch zu einem Gespräch einbestellt wird und darüber gesprochen wird, wie sich der arbeitslose Mensch unter Androhung einer Rechtsfolge zu verhalten hat. Dabei ist es unerheblich, ob es tatsächliche Rechtsfolgen oder Zwang gibt, sondern allein die Annahme, dass es so passieren kann, führt zu großen Konfliktpotentialen. Das gleiche gibt es auch in der Arbeitswelt zwischen Abteilungen oder Arbeitgebern und Mitarbeitenden allgemein. Die Ausprägungen sind dabei vielfältig.

¹³ Menschen mit fehlender oder eingeschränkter Wahrnehmung werden oftmals als Menschen mit Behinderung benannt. Eine Behinderung muss nicht pathologisch sein, kann es aber. Genauso können fehlende Sinne durch den Körper anderweitig in bestimmten Rahmen kompensiert werden.

Autonomieeinschränkung

Der vorangegangene Punkt der Asynchronität ist zum Beispiel einer der Gründe, warum sich Menschen in ihrer Autonomie eingeschränkt wähnen oder fühlen. Wie bei allen Faktoren lassen sich hier keine universellen Definitionen beschreiben, die bei jedem Betreffenden gleichermaßen zutreffen. So ist eine Arbeitsanweisung für den einen eine Eingrenzung seiner Autonomie, während es für andere eine Sicherheit sein kann und erwünscht ist. Konfliktpotentialfördernd ist also das Gefühl, in seiner Selbstbestimmung eingeschränkt zu werden.

Interpretation und Bewertung

Meine Welt ist nicht deine Welt. Von daher gehören Interpretationen und Bewertungen zu den größten Förderern von Konfliktpotentialen. Wenn wir uns anschauen, wie Wissenschaftler beschrieben haben, auf welchem Wege sich individuell die Wirklichkeit bei Menschen bildet, dann wissen wir auch, dass der Blick auf die Welt von jedem Individuum unterschiedlich ist. Neben den Informationen, die wir über die Sinne wahrnehmen und die wir als bewusst erleben, spielt die Funktionsweise des Gehirns eine Rolle bei der Bildung einer selbstkonstruierten Wirklichkeit. So nehmen unsere Sinne Millionen von Eindrücken in der Sekunde auf, die unbewusst auf eine geringe Anzahl durch das Gehirn reduziert werden. Nur weil uns die nicht gewählten Eindrücke nicht bewusst sind, bedeutet das nicht, dass sie keine Relevanz bei der Wirklichkeitsbildung haben. Die primären Signale, die über unsere Sinne aufgenommen werden, werden durch das Gehirn registriert und sekundär verarbeitet. Die Informationen sind also verarbeitet worden. Als einfaches Beispiel mag hier der rosa Elefant dienen, an den Sie nicht denken sollen. Nehmen wir als anderes, einfaches Beispiel dieses Buch über das 5-Aktionsmuster-Modell. Wir sehen, dass es einen Einband hat, der auf der einen Seite orange und auf der anderen Seite grün ist. Halten wir das Buch nun mit einer Seite einer Gesprächspartnerin entgegen, dann wird nur eine Farbe sichtbar. Ohne weitere Informationen besitzt das Buch für die Gesprächspartnerin eine Farbe - und zwar eine andere als die, die wir sehen. Das ist nur ein einfaches Beispiel, aber beide haben mit ihrer Interpretation recht. Interpretation und Bewertung haben auch mit Bedeutung zu tun. Hier beeinflussen unter anderem kulturelle und werteorientierte Aspekte die Sicht auf die Welt.

Störungen von Rahmenbedingungen

Rahmenbedingungen sind die Bedingungen, die Kommunikationen ermöglichen. Sie sind dabei abgrenzende Faktoren. Sie fördern Konfliktpotentiale, wenn sie zum Beispiel nicht für jeden verständlich beschrieben sind oder auch, wenn Bedingungen in Teilen oder gänzlich nicht mehr gewährleistet sind. Nehmen wir hier ein Beispiel aus der Arbeitswelt. So wird die Planung und Umsetzung eines Förderprojektes erschwert, wenn der Rahmen, in welchem es stattfindet, gestört wird. Ein Förderantrag, den ein Arbeitsteam gestellt hat, wird eingereicht. Der Fördergeber ändert aufgrund der aktuellen Lage die Förderhöhe. Nicht mehr 100 Prozent der Personalkosten werden bewilligt, sondern nur noch 80 Prozent. Das Konfliktpotential wird auf das Antragsteam übertragen, da nun nicht mehr alle gleichermaßen, zum Beispiel bei der Entlohnung, berücksichtigt werden können.

Zeitdruck

Zeitdruck ist, bis auf Ausnahmen, ein künstlich erzeugter Rahmen, der vielerlei begründet wird. Etwas soll zu einer bestimmten Zeit fertig sein, mehrere Termine folgen aufeinander und können kaum koordiniert werden, das Kind muss bis 14 Uhr aus der Schule abgeholt werden und das Knöllchen muss bis heute Nachmittag überwiesen sein, damit die Strafe für das zu schnelle Fahren nicht noch höher wird. Zeitdruck wird von Menschen individuell empfunden. Grundsätzlich lässt sich davon ausgehen, dass die Ausprägung sich unterscheidet, aber jeder Mensch Zeitdruck empfinden kann. Dies kann wiederum eine erhöhte Aktivität des zentralen Nervensystems hervorrufen, welches es schwierig macht, klar zu denken – rational zu denken.

Übermüdung

Übermüdung ist ebenfalls bis zu einem gewissen Grad individuell und führt zu Effekten wie die der Überforderung oder wie in dem Punkt Zeitdruck beschrieben. Die Grundlage ist auch hier, dass Körper und Geist hier selbstregulierend eingreifen, um sich zu schützen. Dabei spielen rationale Rahmenbedingungen keine Rolle. Mangelnde Aufmerksamkeit fördert bereits Konfliktpotentiale. Dabei steht es Ihnen frei, die Aufmerksamkeit einzufordern, der Mensch wird sie aber möglicherweise nicht bieten können.

Informationsfülle

Hierunter fällt die Multioption und ihre Effekte. Multioption ist ein Begriff dafür, dass eine unübersehbare Vielzahl an Möglichkeiten zur Verfügung steht. Dies macht Entscheidungen schwer und fördert, unter anderem auf Grundlage von Überforderungseffekten, innere und äußere Konflikte. Darunter fallen beispielsweise Orientierungs- und Hilflosigkeit, Unsicherheit, Angst, Rückzug, Aggression oder auch, mangels Verständnis, ein starkes Kritikverhalten. Als Beispiel sei hier die Berufsorientierung genannt, in welcher die reine Informationsfülle zu hohen Konfliktpotentialen führt.

Inhaltliche Stressfaktoren

Unter inhaltliche Stressfaktoren können zum Beispiel Verhaltensweisen oder Situationen fallen, die ein Mensch aufgrund seiner Werteorientierung ablehnt. Oftmals sind es auch Stufen einer Ablehnung, sodass es bei der Arbeit bis zu einem gewissen Grad für den Menschen in Ordnung ist, eine Situation zu gestalten oder auch mit einem bestimmten Verhalten einverstanden zu sein. In jedem Fall wandelt sich der Fokus einer Kommunikation weg von dem Inhalt und hin zu der Frage, inwieweit diese mitgetragen werden kann.

Erkennbar antrainiertes Verhalten

Hierunter fällt üblicherweise Kommunikationstechnik oder die Nutzung von Verhaltensmustern, die entweder unbewusst über die eigene Lebensbiografie oder über bewusste Trainings erworben wurden. Stellen Sie sich einen Mitarbeiter in einem Schnellrestaurant vor, der gefühlt unnatürlich, aber betont freundlich mit einer Kundin spricht. Menschen berichten von einem seltsamen Gefühl, wenn sie damit konfrontiert werden. Viel gravierender ist die Anwendung von Kommunikationstechnik, sofern sie nicht authentisch und kongruent erfolgt. Wird dies beispielsweise in einem Gespräch erkennbar, so fördert das Konfliktpotentiale in großem Maße. Betroffene Menschen sagen, sie können das Gefühl nicht genau formulieren, aber es spielt wohl auch ein Vertrauensverlust oder ein missbrauchter Vertrauensvorschuss eine Rolle.

Unsicherheit

Unsicherheit ist nicht mit geringem Selbstbewusstsein zu verwechseln. Viele Menschen gehen davon aus, dass Menschen mit wenig Selbstbewusstsein bei Entscheidungen eine höhere Unsicherheit haben und mangels Aktivität auch so wirken können. Sie fördern mit der Wirkung die Konfliktpotentiale, unerheblich ob es so ist oder nicht.

Unorientiertheit

Menschen, die inhaltlich oder in Kontexten unorientiert sind oder zumindest so wirken, steigern Konfliktpotentiale. Diese Potentiale drücken sich oftmals in einer Zuweisung von fehlenden Kompetenzen aus. Unorientiertheit ist nicht absolut zu benennen, sondern relativ zu sehen. Die Wirkung von Unorientiertheit wird hier und da genutzt, um sich Vorteile zu verschaffen. So können Menschen unterschätzt werden, weil man ihnen Kompetenzen aberkennt, die aber durchaus vorhanden sind. Es gibt Menschen, die Unorientiertheit bewusst in Kommunikation einsetzen.

Vorannahmen

Vorannahmen sind teilweise nicht weit entfernt von Vorurteilen. Bei Vorannahmen werden Einstellungen, Reaktionen oder Verhaltensweisen von Menschen vor deren Bestätigung angenommen und in die Kommunikation eingebaut. Vorannahmen sind elementarer Bestandteil von Kommunikationstechnik. Grundlage sind individuelle Beobachtungen und Erfahrungen oder auch wissenschaftlich beschriebene Zusammenhänge. Einer Vorannahme liegt, im Gegensatz zum Vorurteil, erst einmal keine Bewertung dieser Annahme zugrunde. Als Beispiel lässt sich ein unplanmäßiges und nicht angekündigtes Personalgespräch an einem Freitag anführen, bei welchem kurzfristig ein Mitarbeiter zur Personalabteilung mit den Worten „*Kommen Sie bitte um 12 Uhr vorbei – wir wollen über Ihre Zukunft sprechen*“ gerufen wird. Wir dürfen annehmen, dass der Mitarbeiter mit einem mulmigen Gefühl zu dem Gespräch gehen wird.

Fehlendes Vertrauen

Dies ist ein sehr zentraler Punkt, der sich mit einer Umkehrbetrachtung gedanklich verarbeiten lässt. Was ist es, was fehlt? Was ist Vertrauen? Versuchen Sie zu formulieren, was für Sie Vertrauen ist. Die meisten Menschen können Vertrauen nicht beschreiben, außer, dass es etwas sehr Individuelles ist. Vertrauen beschreiben einige Menschen als ein Gefühl. Wer kein Vertrauen hat oder nicht vertraut, hat kein Zutrauen. Fehlendes Vertrauen hat einen sehr starken, fast schon maximalen Einfluss auf die Förderung von Konfliktpotentialen. Es führt in diesem Punkt zu weit, darüber zu schreiben, wie sich Vertrauen herstellen lässt – außer: Sie werden es wissen, wenn Sie vertrauen, und Sie werden es wissen, wenn Sie nicht vertrauen. Dies ist jetzt einmal eine Vorannahme.

Abwertung

Eine Abwertung in einer zwischenmenschlichen Interaktion ist mehr als eine negative Bewertung. Nehmen wir als Beispiel ein Hotelzimmer, welches negative Bewertungen erhielt. Hier wurden subjektive Bewertungen vorgenommen und im Falle des Hotelzimmers sind viele Menschen beteiligt. Somit ist es die Bewertung eines Umstandes. Konfliktpotentiale steigen sehr stark, wenn Menschen, ihr Verhalten oder das, was sie sagen, abgewertet wird. Einer Abwertung steht keine Referenz gegenüber. Die Konfliktpotentiale steigen noch mehr, wenn ein Mensch sich, neben einer inhaltlichen Abwertung, als Mensch abgewertet fühlt. Stellen Sie sich vor, jemand sagt zu Ihnen: „*Sie sind ein schlechter Mensch.*“. Es ist eigentlich egal, wie selbstbewusst Sie sind. Diese nicht-referenzielle Abwertung wird Sie wahrscheinlich beschäftigen oder Fragen aufwerfen.

Einengung

Einengungen können beispielsweise Rahmenbedingungen in Folge von einschränkenden Umständen oder Erkrankungen sein oder auch künstlich geschaffene Rahmen, in denen man sich limitiert bewegen darf. Letzteres obliegt einer Erlaubnis oder Gewährung, die all zu oft Konfliktpotentiale fördert. Nehmen wir zum Beispiel eine engagierte Projektmanagerin, der das Budget oder inhaltliche Bewegungsmöglichkeiten genommen werden und die sich in Folge mehr mit den Rahmenbedingungen beschäftigt als mit dem Projektinhalt selbst – was mit Widerständen einhergehen kann. Allerdings kann eine Einengung für bestimmte Menschen auch ein Gefühl von Sicherheit bedeuten.

Vorurteile

Im Gegensatz zu Vorannahmen sind Vorurteile gefestigte Vorannahmen, die mit einer Bewertung anhand einer Referenz einhergehen. Hierunter fallen zum Beispiel Konventionen, Religionen oder bestimmte Eigenschaften von Gruppen. So sind auch Stereotypen oder die Einordnung von Menschen in Führungsarten vorurteilsbasiert, da mit ihnen bestimmte Wertvor-

stellungen verknüpft werden. Konfliktpotentiale werden im letzten Beispiel dann gefördert, wenn der betreffende Mensch sich anders wahrnimmt, als es ihm zugewiesen wird.

Ärger und Wut

Wenn ein Mensch ärgerlich oder wütend ist, können, je nach Intensität durch die Ausschüttung von Botenstoffen, die Emotionen das weitere Gespräch oder die weiteren Handlungen beeinflussen oder gar gänzlich übernehmen. Dem rationalen Denken sind bedingt durch die chemischen Aktivitäten des Organismus Grenzen gesetzt, was Konfliktpotentiale stark fördern kann.

Starke Lautäußerung

Starke Lautäußerungen, wie eine laute und ruckartige Ansprache oder auch schreien, können erschreckend und einschüchternd wirken. In diesem Fall wirken die gleichen Substanzen im Gehirn, wie bei dem Punkt „Ärger und Wut“. Wie die angeschrien oder eingeschüchterten Personen reagieren, ist unklar, wenngleich es auch hier Vorannahmen und Zuweisungen bei Stereotypen gibt. So würde man bei introvertierten Personen davon ausgehen, dass sie sich eher zurückziehen und nichts mehr sagen. Aber auch das sind Zuweisungen und es kann genauso sein, dass die Betroffenen die Konfrontation suchen. In jedem Fall steigen die Konfliktpotentiale stark.

Exzessives benutzen von Fachbegriffen

Wer viele Fachbegriffe außerhalb einer gemeinsamen fachlichen Sprachwelt benutzt, kann bei Gesprächspartnern einen Reigen an Effekten auslösen. Allem voran steht dabei der Umstand des Nicht-Verstehens. So können sich Gesprächspartner hinsichtlich ihres eigenen Wissens und Könnens abgewertet fühlen. Exzessive Fachsprache kann auch ein Element der Asynchronität zweier Gesprächspartner oder bestimmter Rollenzuweisungen sein. Als Beispiel soll an dieser Stelle die juristische Fachsprache oder auch die mit vielen Fremdwörtern gespickte Sprache der Medizin sein. Das Nicht-Verstehen ist dabei einer der Faktoren, der Konfliktpotentiale steigert.

Das Gesagte stimmt nicht mit dem Handeln überein

Hier geht es um den Punkt Kongruenz. Stimmt das Gesagte nicht mit dem Handeln überein, ist das inkongruent. Hier geht es beispielsweise um Situationen, in denen eine Handlung nicht dem gesprochenen Wort folgt. Nehmen wir ein Beispiel: Ein Vorgesetzter sagt seiner Mitarbeiterin, dass es in einem Teammeeting völlig in Ordnung ist, wenn sie offen ausspricht, einen bestimmten Sachverhalt nicht zu kennen. In dem folgenden Meeting erläutert die Mitarbeiterin dann den Kollegen, dass sie um den Sachverhalt nicht weiß. Wenn in dem Moment der Vorgesetzte erklärt, dass es wohl unmöglich ist, den Sachverhalt nicht zu kennen, wo man doch in dieser Abteilung arbeitet, dann widerspricht die Handlung dem vorher Gesagten. Was die Konfliktpotentiale steigen lässt, ist ein Vertrauensverlust, der nur sehr schwer und in einem längeren Zeitraum zurückgewonnen werden kann. Wenn überhaupt.

Mimik und Gestik stimmen nicht mit dem Gesagten überein

Auch hier geht es um Kongruenz. Vielleicht kennen Sie das: Ein Elternteil sitzt mit dem Kind im Restaurant. Das Kind mag das Essen nicht, ärgert sich und schreit auch. Dem Elternteil ist das unangenehm – es lächelt in die Runde und lächelt auch das Kind an, sagt aber dabei leise *„Halt jetzt den Mund, das ist ja nicht zu fassen, wie ungezogen du bist. Heute gibt es kein Fernsehen mehr.“*. Oder jemand antwortet auf die Frage *„Wie geht es dir?“* mit traurigem Blick *„Mir geht es sehr gut.“*. Es handelt sich hier um eine Doppelbindung, da zwei gegensätzliche Botschaften zur gleichen Zeit übermittelt werden. In den Beispielen eben der körperliche Ausdruck und der ausgesprochene Sachinhalt.

Egozentrik

Bei der Egozentrik geht es um eine übermäßige Ich-Bezogenheit. Eigene Bedürfnisse und Interessen gehen oft auf Kosten der Bedürfnisse und Interessen anderer Menschen. Egozentrische Menschen neigen häufig dazu, die eigenen Perspektiven, Meinungen und Wünsche über die anderer zu stellen und nicht ausreichend auf die Bedürfnisse oder Sichtweisen anderer einzugehen. Diese egozentrische Denkweise kann das Konfliktpotenzial erhöhen, weil sie zu Missverständnissen, Frustrationen und Spannungen in zwischenmenschlichen Beziehungen führen kann. Wenn eine Person nur auf ihre eigenen Bedürfnisse fixiert ist und wenig Rücksicht auf andere nimmt, kann dies zu einem Mangel an Empathie und Verständnis führen. Darüber hinaus kann egozentrisches Verhalten dazu führen, dass andere sich nicht gehört oder respektiert fühlen, was wiederum Konfliktpotentiale erhöht. Wenn Menschen das Gefühl haben, dass sie nicht gehört werden und ihre Perspektiven nicht einbezogen werden, kann Frustration und Unzufriedenheit entstehen.

Monologe

Monologe können Konfliktpotentiale erhöhen, weil sie primär als einseitige Kommunikation wahrgenommen werden. Eine Person spricht kontinuierlich, ohne anderen zuzuhören oder andere Meinungen und Bedürfnisse angemessen zu berücksichtigen. Monologe zeugen oft von einem Mangel an Empathie und Verständnis für die Perspektiven anderer Menschen. Wenn eine Person nur ihre eigenen Gedanken und Meinungen darstellt, ohne anderen Standpunkten Raum zu geben, können andere das Gefühl haben, nicht respektiert oder wertgeschätzt zu werden. Auch kann es dazu führen, dass sich Gesprächspartner unverstanden fühlen. Für diejenigen, die Monologe halten, können diese ein Schutz- oder Sicherheitsfaktor sein.

Unverständnis

Unverständnis kann das Konfliktpotenzial erhöhen, weil es zu Missverständnissen, Frustration und einem Mangel an zielgerichteter Kommunikation führen kann. Wenn Menschen zum Beispiel unterschiedliche Erfahrungen oder Perspektiven haben, kann es dazu kommen, sich nicht zu verstehen. Missverständnisse können durch die allseits vorhandene Hermeneutik¹⁴ auftreten. Fehlende Empathie kann ebenso zu einem Unverständnis führen.

Unterschiedliche Sprache

Hier können wir zum Beispiel zwischen verschiedenen Muttersprachen oder die unterschiedliche Nutzung von Sprachwelten unterscheiden. Unter Sprachwelten fallen bestimmte Sprachgebräuche von Gruppen. Als Beispiel können wir hier die Amtssprache, die Juristensprache oder auch medizinische Sprachwelten heranziehen.

Nicht-Kommunizieren

Nicht-Kommunizieren ist bekanntlich nicht möglich. Viele Menschen kennen den Satz von Paul Watzlawick, dass man „*nicht nicht kommunizieren*“ kann. Selbst wenn ein Mensch nichts sagt oder sich sonst wie artikuliert, ist auch dies ein kommunikatives Element. Sie können sich das praktisch wie bei der Deutschen Bahn vorstellen, wenn wieder einmal ein Zug ausfällt. Es spielt im Grunde eine geringe Rolle, dass der Zug nicht kommt. Üblicherweise wird bemängelt, dass es keine Informationen gibt, warum der Zug nicht kommt. Es gibt entweder keine Begründung oder eine, bei der viele Menschen davon ausgehen, dass sie nicht wahr ist. Hier entsteht viel Raum für Vorstellungen und Interpretationen, die Konfliktpotentiale fördern.

¹⁴ Hermeneutik ist, nach dem Theologen und Philosophen Wilhelm Dilthey, dass ein Ergebnis der Wirklichkeitskonstruktion des Empfängers ein anderes ist als das, was der Sender gemeint hat.

7.4 Die Faktoren werden zu festen Kriterien der Aktionsmuster

In diesem Abschnitt werden die allgemeinen Faktoren aus Kapitel 7.2 und 7.3 als Kriterien und Merkmale den einzelnen Aktionsmustern zugeordnet. Die meisten finden sich wortwörtlich in den folgenden Tabellen wieder, während andere als Konsequenz der Tabelleneinträge formuliert wurden. Sämtliche Merkmale sind relativ zu verstehen und diese Zuordnungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Je mehr Merkmale in einem Aktionsmuster zum Tragen kommen, umso mehr wird das Aktionsmuster in seiner Eigenschaft erfüllt. Anders formuliert: Je mehr Sie von den Merkmalen benutzen, umso sicherer werden Sie die jeweilige Stufe einer Kommunikationsqualität erreichen.

Aktionsmuster 1 – Minimale Kommunikationsqualität

- Nebensächlichkeit
- Ignoranz (gegenüber der Person, der Sache oder der Nachrichtenübermittlungswege)
- Abwertung
- Zuweisung von Irrelevanz und Geringschätzung
- Keine Anschlusskommunikation (beispielsweise kein Feedback)
- Keine Zuwendung

Aktionsmuster 2 - Niedrige Kommunikationsqualität:

- Aufmerksames Zuhören
- Bemühen von Verstehen und Verständnis
- Feedback ausschließlich unpersönlich und formalisiert
- Egozentrik
- Zuweisung von Irrelevanz
- Nutzung von Worthülsen
- Feedback orientiert auf Defizite
- Wenig oder keine Zuwendung
- Bewertung der Person
- Unspezifische Nachfragen
- Häufige Nutzung von Fachsprache

Aktionsmuster 3 - Mittlere Kommunikationsqualität:

- Erfragen von flankierender Information
- Formalisiertes Feedback
- Unspezifische Ich-Botschaften
- Entwickeln von Verstehen und Verständnis
- Aufmerksames und aktives Zuhören
- Zugewandtheit
- Authentizität
- Begründungen für Aussagen erfragen
- Aufbau eines Vertrauensrahmens
- Zielkongruenz

Aktionsmuster 4 - Hohe Kommunikationsqualität:

- Spezifische Ich-Botschaften, angereichert mit intrapersonaler, teils gefühlsbasierter und möglichst universell nachvollziehbarer Information
- Formalisierter Bezug auf die Sache
- Signal der Wahrnehmung persönlicher Befindlichkeiten
- Angebot zur aktiven Regulierung
- Aufmerksames und aktives Zuhören
- Entwickeln von Verstehen und Verständnis sowie Aufbau eines stabilen Vertrauensrahmens
- Konkretisieren von Fragen und Antworten sowie Verstehens-Feedback
- Klare Zielvereinbarung
- Erfragen von flankierender Information
- Zugewandtheit
- Authentizität und Kongruenz
- Wertschätzende Haltung erkennbar
- Einfühlsam
- Interessiert am weiterführenden Prozess
- Sehr hohe Bewertungsfreiheit

Aktionsmuster 5 – Sehr hohe Kommunikationsqualität (Perspektivwechsel)

- Spezifische Ich-Botschaften, angereichert mit intrapersonaler, teils gefühlsbasierter und möglichst universell nachvollziehbarer Information
- Thematisieren relevanter Aspekte in der Sache sowie Ergänzung mit einer darauf bezogenen Ich-Botschaft
- Signal der Wahrnehmung persönlicher Befindlichkeiten
- Angebot zur aktiven Regulierung
- Grundsätzliche Bewertungsfreiheit
- Aufmerksames und aktives Zuhören
- Entwickeln von Verstehen und Verständnis und Aufbau eines jederzeit stabilen Vertrauensrahmens
- Konkretisieren von Fragen sowie Verstehens-Feedback unter Einbezug von flankierenden Informationen und Situationsbeschreibungen
- Klare Zielvereinbarung
- Erfragen weiterer Umfeld-Informationen, die über die Situation hinaus gehen
- Zugewandtheit
- Authentizität und Kongruenz
- Einfühlsam
- Augenhöhe
- Ganzheitlicher Blick
- Akzeptanz individueller Wirklichkeiten des Ratsuchenden und Versuch der Wiedergabe von Teilen aus dieser Sicht
- Wertschätzende Ansprache und Haltung auch über das Anliegen hinaus
- Interessiert am weiterführenden Prozess
- Perspektivwechsel

7.5 Variable Formulierungen der Aktionsmuster

An dieser Stelle formulieren wir die einzelnen Kriterien der Aktionsmuster aus. Hier gibt es, wie bei vielen Dingen, kein richtig oder falsch, sondern maximal ein angemessen. Die Formulierungen üben Sie in Ihrem Sprachgebrauch dergestalt, dass sie den Kriterien genügen und diese auskleiden. Als Formulierungshilfe werden im Weiteren zentrale Begrifflichkeiten für Gefühle und Handlungen benannt. Da oftmals Begriffe für Handlungen mit Gefühlen vermischt oder gleichgesetzt werden, werden die beiden folgenden Auflistungen in Begriffe für Gefühle, die auch Handlungen sein können sowie Begriffe für ein Sein, Tun oder eine Zuweisung aufgeteilt. So ist beispielsweise Aggressivität kein Gefühl, sondern eine Handlung oder eine Zuweisung für ein Verhalten. Wir unterscheiden in Gefühlsbegriffe die auch Handlungsbegriffe sein können oder nur Handlungsbegriffe, die eher kein Gefühl darstellen.

Begriffe für Gefühle, die auch Handlungen sein können:

Ich fühle (mich)...

...abgewiesen
...geärgert
...ausgeliefert
...beleidigt
...unverstanden
...weinerlich
...zu kurz gekommen
...hilflos
...mutlos
...gerächt
...ohnmächtig
...verletzt
...zerrissen
...beschämt
...betrogen
...einsam
...gehasst
...verlegen
...wütend
...nicht ernst genommen
...resigniert
...stolz
...traurig
...trostlos
...verzweifelt
...zerstört
...

Begriffe für ein Sein, Tun oder eine Zuweisung:

Ich bin / Er / Sie ist...

...beschönigend
...borniert
...kompliziert
...verachtend
...ärgerlich
...feige
...neidisch
...selbstzerstörerisch
...dramatisierend
...gerissen
...nachtragend
...misstrauisch
...empört
...gehemmt
...selbstgefällig
...überheblich
...böse

...falsch
...moralisch
...verweigernd
...empfindlich
...gebrochen
...rachsüchtig
...trotzig
...eingeschnappt
...hinterhältig
...unehrlich
...aggressiv
...enttäuscht
...gierig
...selbstmitleidig
...verhärtet
...

Die Auflistung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit und auch nicht auf Absolutheit. Sie soll eher als Gedankenstütze dienen, Gefühle und Handlungen konkret zu benennen. Formulieren Sie um diese Begrifflichkeiten herum.

7.6 Die Faktoren auf der Verhaltensebene zur Förderung von Kommunikationsqualität

Hier geht es jetzt in die Umsetzung und die verschiedenen Faktoren werden nun in die Verhaltensebene eingebettet. Wir können bereits hier anfangen, mit den folgenden Beschreibungen und Handlungsempfehlungen zu üben. Beispielsweise in Rollenspielen oder in realen Situationen. Die Übung macht auch hier die Meisterin oder den Meister.

Erkennen Sie bewertungsfrei die individuellen Wirklichkeiten anderer Menschen an. Meine Welt ist nicht deine Welt. Das gilt grundsätzlich. Eine Bewertung ist das Versehen eines Sachinhaltes oder einer Sache mit einer Bedeutung. Diese Bedeutung entwickelt sich individuell über die Art der Konstruktion der Wirklichkeit von Menschen.

Seien Sie achtsam, wenn Sie sich beispielsweise in einem Gespräch befinden. Blicken Sie auf die Körpersprache oder auch auf Verhalten, das gegebenenfalls auf Ablenkung hinweist. Die Achtsamkeit bezieht sich allerdings auch auf Sie selbst. Achten Sie darauf, dass es Ihnen gut geht und ziehen Sie Grenzen, wenn Sie an Ihre Grenzen kommen.

Lassen Sie anderen Menschen gedanklichen Raum. Auch wenn Sie der Meinung sind, dass die Gesprächsinhalte oder die Erarbeitung von Themen nichts mit der Sache an sich zu tun haben, gewähren Sie diesen Raum. Sie können nicht wissen, ob dem so ist oder ob die Gedanken eventuell doch als Kontext notwendig sind oder relevant werden. Wenn Sie sich unsicher darüber werden, ob die Gedanken sich noch auf ein Thema beziehen, fragen Sie nach, welche Bedeutung für Ihren Gesprächspartner dieser Gedanke im Rahmen des Gesprächs hat.

Versuchen Sie Ihre Kommunikation zu synchronisieren. Hiermit ist nicht gemeint, Bewegungen, Tonfall oder auch Sprachart ihres Gesprächspartners nachzumachen, sondern sich einfühlsam auf den anderen Menschen einzulassen. Geben Sie auch über Mimik und Gestik ein

Feedback an die Gesprächspartner, sodass diese erkennen können, dass Sie aufmerksam zuhören. Lassen Sie dabei Augenhöhe zu. Diese ist ein Teil von Synchronität. Seien Sie den anderen zugewandt und verhalten Sie sich erkennbar so, dass Sie verstehen wollen.

Wenn Dinge oder Sachverhalte unklar sind oder nicht benannt werden können, nähern Sie sich dem Inhalt fragend. Stellen Sie dabei offene oder prozessorientierte Fragen, damit Ihre GesprächspartnerInnen erzählen. Greifen Sie das Gesagte so lange auf, bis der Sachverhalt für Sie klar ist. Im Weiteren formulieren Sie den von Ihnen verstandenen Sachverhalt um und klären, ob Sie nun ein gleiches Verständnis der Sache haben.

Es ist nicht immer einfach, aber versuchen Sie Vorannahmen zu vermeiden. Darunter fallen zum Beispiel Rollenzuweisungen oder allgemeine Klischees. Setzen Sie nicht voraus, dass Ihre GesprächspartnerInnen Ihre Gedanken oder Ihren Wissensstand über eine Sache kennen. Vorannahmen sind immer Zuweisungen, selbst wenn sie auf der Hand liegen sollten. Sehen Sie jeden neuen Gesprächspartner und jede Gesprächspartnerin als neue Kommunikationspartner. Setzen Sie alles auf null.

Nehmen Sie Sorge und Vorbehalte Ihrer GesprächspartnerInnen ernst, egal ob Sie persönlich der Ansicht sind, etwas wäre nur eine kleine Sache. Gehen Sie davon aus, dass Menschen in einem ersten Schritt nur äußern möchten, was sie beschäftigt. Sie erwarten in dem Moment keine Fachklärung oder Ihre persönliche Sicht. Vielleicht kennen Sie den Satz: *„Ich will nur erzählen und keine Lösung. Danach habe ich nicht gefragt.“*

Versichern Sie sich, ein gleiches Ziel und ein gleiches Verständnis von einem Ziel zu haben (Zielkongruenz). Allzu oft nehmen wir nur an, dass wir die gleichen Ziele verfolgen. Deswegen formulieren Sie in Ihren Worten, wie Sie die Ziele eines Gesprächspartners oder einer Gesprächspartnerin verstanden haben. Ebenso fragen Sie danach, was Ihr Gegenüber verstanden hat. Sie können auch die Bedeutung des Ziels erfragen und falls die Ziele weit entfernt wirken, können Sie gemeinsam überlegen, wie Sie Zielstellungen verkleinern oder erreichbarer machen. Vielleicht gibt es sinnvolle Zwischenziele. Diese sind besonders wichtig, wenn Sie nicht zielkongruent sind. Hiermit können dann auch Fragestellungen entstehen, inwieweit Sie ähnliche oder gleiche Ziele verfolgen möchten.

Autonomieklarheit und Verantwortung sind Punkte, die jederzeit geklärt und gewährt sein sollten. Jeder Mensch ist verantwortlich für sich und seine Kommunikation. Das erfordert auch einen Rahmen, in dem die Menschen eine entsprechende Verantwortung tragen können. Achten Sie darauf, dass ein Autonomierahmen sichtbar und spürbar für alle GesprächspartnerInnen ist, in dem sich jeder sicher und selbstverantwortlich bewegen kann.

Wenn Sie Kommunikationsmodelle kennen, dann nutzen Sie diese. Nehmen wir als Beispiel das 4-Ohren-Modell von Schulz von Thun. In diesem Modell lassen sich die Botschaften hinter einer Nachricht gut darstellen. Grundsätzlich besitzt, nach Schulz von Thun, jede Nachricht vier Botschaften. Neben einer Sachinformation ist es die Selbstkundgabe, ein Appell und ein Beziehungsaspekt zwischen den Kommunizierenden. Achten Sie auf die verschiedenen Botschaften und gehen Sie gegebenenfalls auf einzelne Elemente ein, sofern Sie Ihnen ein schlechtes Gefühl bereiten. Sie können auch gezielt Aussagen zu den vier Ohren in Ihre Kommunikation einbeziehen.

Bleiben Sie in Gesprächen umgangssprachlich, da eine gelingende Kommunikation auf Verstehen und Verständnis basiert. Wenn Sie sehr viele Fremd- und Fachwörter benutzen, kann es mit dem Verstehen schwer werden, sofern Ihr Gesprächspartner oder Ihre Gesprächs-

partnerin nicht mit der entsprechenden Sprachwelt vertraut ist. So zum Beispiel bei Medizinern oder technischen Ingenieuren. Es gibt auch Menschen, die auf angeberisch machen, wobei sie sich damit eher selbst in den Vordergrund stellen und ein Verstehens-basiertes Kommunizieren erst einmal nicht zum Tragen kommt.

Hören Sie Ihren GesprächspartnerInnen aufmerksam zu. Zuhören kann die Kommunikationsqualität positiv beeinflussen. Dabei geht es um das Gefühl, welches durch Zuhören entstehen kann. Überlegen Sie, wann Ihnen jemand überhaupt nicht zugehört hat. Können Sie sich daran erinnern, was das für ein Gefühl war? Viele Menschen berichten von einem Gefühl der Abwertung, sie wären wütend, es würde sich kalt anfühlen und sie wären enttäuscht. Und nun überlegen Sie, wann Ihnen jemand aufmerksam zugehört hat. Was war das für ein Gefühl? Hier sieht es anders aus. Man fühle sich anerkannt, verstanden, wertgeschätzt und respektiert, lauten viele Rückmeldungen. Für die Kommunikationsqualität ist Zuhören sehr förderlich und ein Schlüssel für zugewandtes Kommunizieren.

Authentizität und Kongruenz zu zeigen hat eine große Relevanz für vertrauensvolle Gespräche. Authentisch sein bedeutet, dass sich GesprächspartnerInnen ein ganzheitliches Bild von der anderen Person machen können. Wirkt der Mensch künstlich? Spricht er oder Sie natürlich? Passen die Bewegungen und das Verhalten zu dem Menschen? Das ist manchmal schwierig zu erkennen, denn wir interpretieren auch unsere eigenen Gedanken in die Verhaltens- oder Sprechweise der anderen. Meistens kann man das gar nicht sagen, sondern es ist eine Art Gefühl zu erkennen, dass sich jemand authentisch verhält. Kongruent zu sein bedeutet, dass das gesprochene Wort, die Mimik und Gestik der GesprächspartnerInnen dem tatsächlichen Tun entsprechen. Nehmen wir beispielsweise ein Kind an der Kasse im Supermarkt, welches schreiend und auf dem Boden liegend Süßigkeiten fordert. Dem Papa ist das unangenehm vor den anderen Kunden, er lächelt in die Runde - weist aber dabei das Kind zurecht. Das Verhalten des Vaters gegenüber dem Kind ist inkongruent. Wörtlich schimpfen und dabei lächeln passt nicht zusammen.

Ein Perspektivwechsel ist sehr förderlich für eine Kommunikation, in der das Verstehen eine große Rolle spielt. Verlassen Sie Ihre eigene Perspektive und versuchen Sie einmal, eine Situation mit den Augen Ihrer Gesprächspartner zu sehen und zu beschreiben. Das ist manchmal nicht einfach, aber zeugt von dem Willen, einen anderen Menschen zu verstehen und es ist auch bei der Bewältigung gemeinsamer Ziele hilfreich.

Bewertungsfreiheit ist ein Grundpfeiler der Kommunikationsqualität. Es ist nichts wie es ist, sondern Menschen weisen Sachinhalten eine Bedeutung zu. Diese entscheiden über die eigenen Wirklichkeiten. Da das Geben von Bedeutung zu großen Teilen unbewusst geschieht, wird diese niemals mit der eines anderen Menschen übereinstimmen. Um einen anderen Menschen wertzuschätzen und anzuerkennen, ist Bewertungsfreiheit nötig, denn nur so akzeptieren Sie die individuelle Wirklichkeit der anderen. Das bedeutet nicht, dass Sie damit einverstanden sein müssen. Hören Sie also am besten gut zu und vermeiden Sie eine Bewertung Ihrerseits.

Wenn Sie etwas tun oder über Ihre Handlungen berichten, dann begründen Sie diese jeweils. Je nach Situation kann das eine detaillierte oder eine rudimentäre Begründung sein. Bei gesetzlichen Vorgaben zum Beispiel, in welchen Sie an dem Zusammenhang nichts tun können, ist es dennoch wichtig, diese Begründung zu erläutern. Sie verweisen damit auf den Sachinhalt, geben die Verantwortung an die gesetzliche Regelung weiter und Ihre GesprächspartnerInnen können nachvollziehen, warum Sie diese oder jene Handlung vornehmen. Sie sollten auf jeden Fall eine genauere und auf Verstehen basierte Begründung geben, wenn Aspekte

der Persönlichkeit Ihrer GesprächspartnerInnen oder Ihre soziale Beziehung zu diesen betroffen ist oder wird.

Geben Sie in Gesprächen immer Feedback. Das bedeutet nicht, dass Sie automatisch Feedback auf den Sachinhalt geben, sondern dass Ihre GesprächspartnerInnen über Ihr Feedback (Mimik, Gestik, Sprache) erkennen können, dass Sie aufmerksam zuhören, dass Sie interessiert an dem sind, was erzählt wird und dass Sie verstehen wollen. Wenn Sie etwas nicht verstehen, fragen Sie gezielt nach und benennen das, was Sie verstanden haben. Formulieren Sie um, was Sie verstanden haben.

Nehmen Sie bewusst wahr. Achten Sie auf den Inhalt des ausgesprochenen Wortes und gleichermaßen auf den Ausdruck der Sprache, wie auch des Körpers. Situativ kann es sein, auf bestimmte Ausdrücke verstärkt zu achten, um Erkenntnisse zu gewinnen. Sprechen die GesprächspartnerInnen aufgeregt? Äußern sie Sorgen? Zeigen sie Reaktionen wie schwitzen oder flache Atmung? Haben Sie den Eindruck, das Gesagte belastet Ihre GesprächspartnerInnen? Wirken sie mit der Zeit erleichtert durch das Aussprechen? Versuchen Sie bei der bewussten Wahrnehmung ein größeres Bild zu zeichnen und nicht jede Regung oder Äußerung isoliert wahrzunehmen. Das ist eine reine Übungssache.

Ruhiges Sprechen wirkt beruhigend auf Ihre Gesprächspartnerin. Hintergrund sind die Spiegelneuronen, denn die Gesprächspartner nehmen sich gegenseitig wahr und passen unbewusst unter anderem auch ihr eigenes Verhalten, eine mögliche Aufregung oder Bewegungsabläufe an. Es gibt Kommunikationstechniken, die bewusst darauf abzielen, einen anderen Menschen zu führen. Das hört sich nicht sehr schön an, aber es kommt auf die Situationen an. In der Therapie kann das sehr erwünscht sein, während es bei dem Verkauf eines Autos eher nicht so angenehm ist. Das bezieht sich weniger auf die Manipulation, denn jegliche Kommunikation ist manipulativ. Das Ziel ist der Faktor, welcher die Manipulation als gut oder schlecht definiert.

Halten Sie Stille aus. Das ist ein sehr schwerer Punkt. Stellen Sie sich vor, es entsteht im Gespräch ein stiller Raum. Die Gesprächspartnerin spricht nicht weiter. Es ist völlig in Ordnung, Stille zuzulassen. Sie ist Teil der Kommunikation und kann dem Geist und Körper als Verarbeitungs- oder Entlastungszeit dienen. Es ist nicht unbedingt notwendig, immer etwas zu sagen. Auch dies ist abhängig von der Situation, in der Sie sich befinden.

7.7 Die praktische Umsetzung

Mit dem Rüstzeug aus den vorangegangenen Kapiteln geht es nun in die praktische Umsetzung. Mit fortschreitender Übung wird es immer einfacher. Im Folgenden schauen wir uns ein konkretes Anwendungsbeispiel an, in welchem wir Kommunikationsqualität und Konfliktpotential mit Hilfe des 5-Aktionsmuster-Modells in fünf Stufen graduieren. Die Stufen sind minimal, sehr niedrig, mittel, hoch und sehr hoch. Jedes Aktionsmuster hat eine Grafik, die uns an den Zusammenhang zwischen Kommunikationsqualität und Konfliktpotential erinnert.

Die Situation:

Ein Jugendlicher erläutert in einer Beratung zur Berufsorientierung, dass er nicht genau weiß, welchen Beruf er wählen soll. Er hat vier Berufe in die engere Wahl genommen. So den Pferdewirt, den Tierärztlichen Assistenten, den Landmaschinenmechaniker sowie den Beruf des Fleischers. Er möchte sich seiner Wahl sicherer sein und sieht dies als Beratungsziel.

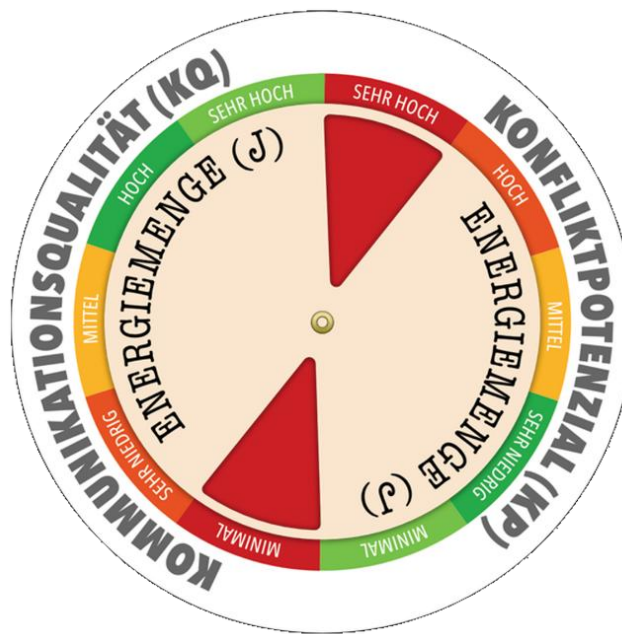
Anspruchsstellung an die Qualität:

Der Klient soll die Beratung so sicher wie möglich hinsichtlich seiner Wahl verlassen. Sollten sich Umstände ergeben, die zu Konflikten in der Wahl führen können, soll sich der Ratsuchende in der Lage sehen, sich selbst zu reflektieren und Schlüsse zu ziehen, die wiederum für mehr Sicherheit und Orientierung sorgen. Da Berufsorientierung ein Prozess ist, ist die Möglichkeit weiterer Inanspruchnahme der Beratung wünschenswert.

Es gibt nun mehrere Möglichkeiten zu reagieren und im Weiteren werden die fünf unterschiedlichen Aktionsmuster beispielhaft beschrieben.

Aktionsmuster 1:

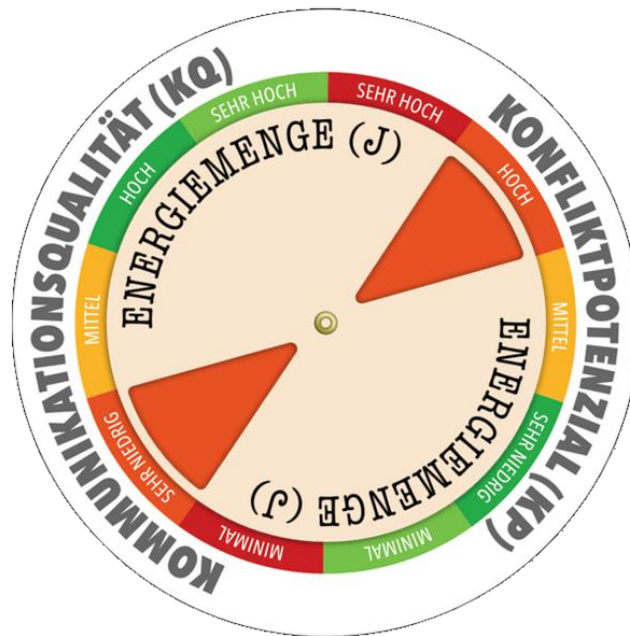
Die Beraterin hört zu und zählt in Folge Vor- und Nachteile der Berufe aus ihrer Sicht auf. Sie erläutert, welcher Beruf eine Zukunft hat. Das Vorgehen in der Beratung berücksichtigt dabei kaum die Eigenschaftsmerkmale klientenzentrierter Beratung. Dies kann beim Ratsuchenden als verständnislos aufgenommen werden und trägt nicht zu mehr Wahlsicherheit bei.



Grafik zum Aktionsmuster 1

Aktionsmuster 2:

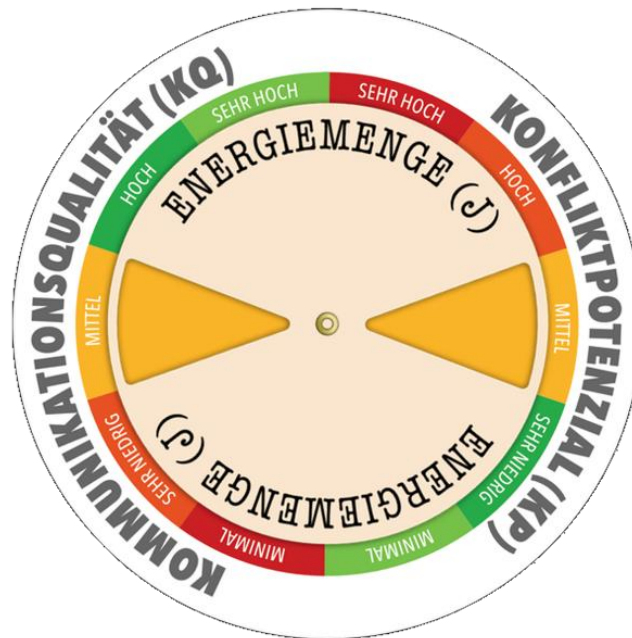
Die Beraterin hört zu, stellt Rückfragen und bewertet die darauffolgenden Antworten. Sie weist auf einen vermeintlichen Widerspruch zwischen den Berufen Fleischer und Tierärztlichen Assistenten hin. Gleichzeitig erwähnt die Beraterin, dass sie nicht viel Mühe des Ratsuchenden erkennen könne, sich ausreichend zu informieren. Aber sie unterstützt das Gespräch durch weitere Nachfragen, aus welchen der Ratsuchende Antworten erhält. Dabei benutzt die Beraterin viele Fachwörter. Der Ratsuchende kann sich hier durch Bewertungen unsicher fühlen und es besteht die Möglichkeit, dass er sich nicht weiter anvertraut, auch weil die Beraterin eine Fachsprache benutzt und hier keine Augenhöhe hergestellt wird. Im Weiteren kann es schwierig werden, wenn die Beraterin nicht authentisch wirkt und mehr noch, wenn sie nicht kongruent erscheint.



Grafik zum Aktionsmuster 2

Aktionsmuster 3:

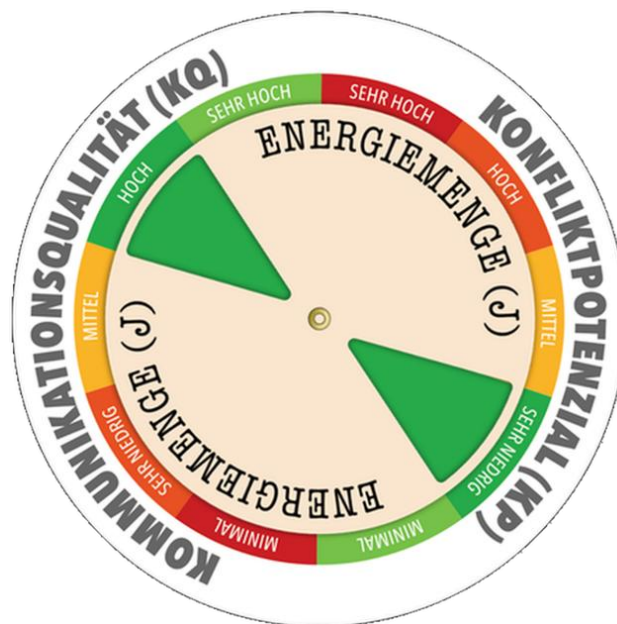
Die Beraterin hört aufmerksam zu und formuliert das von ihr Verstandene um. Sie bittet den Ratsuchenden, seine Motivation für die Vorauswahl der genannten Berufe zu erläutern und fragt nach, ob es viele freie Stellen in den Berufen gäbe. Dabei ist sie dem Ratsuchenden zugewandt und wirkt authentisch. Die Beraterin stellt weitere Fragen zur Motivation und bittet um eine Einschätzung, bei welchem Beruf ein jeweils hoher Grad an Zufriedenheit erwartet werden kann. In diesem Gespräch ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Ratsuchende sich ernst genommen fühlt und das Gefühl bekommt, dass ihm die Beratung weiterhelfen wird. Des Weiteren dürfte sich in der Situation ein Vertrauensrahmen aufbauen, der für eine klientenzentrierte Beratung und den weiteren Fortgang sehr wichtig ist.



Grafik zum Aktionsmuster 3

Aktionsmuster 4:

Die Beraterin hört aufmerksam zu und stellt punktuell Verständnisrückfragen. Sie formuliert das Verstandene um und gibt dies dem Ratsuchenden als Rückmeldung, mit der Bitte um Bestätigung oder Berichtigung. Die Beraterin konkretisiert über Fragestellungen die Themen und bittet den Ratsuchenden um Erläuterungen, worauf wiederum Verständnisfragen sowie Feedback erfolgen. Zusätzlich bittet die Beraterin um die Erklärung der Motivation für die Vorauswahl der genannten Berufe sowie um die Besonderheiten der Auswahl, zusätzlich zu der Einschätzung, bei welchem Beruf und warum ein jeweils hoher Grad an Zufriedenheit erwartet wird. Dabei legt sie eine werteorientierte und wertschätzende Haltung an den Tag, ist authentisch und kongruent. Bei der Verabschiedung zeigt die Beraterin Interesse, in bestimmten Abständen über den Fortschritt informiert zu werden. Der Ratsuchende fühlt sich in diesem Gespräch an- und ernstgenommen. Er spürt eine Augenhöhe in einer vertrauensvollen Atmosphäre. Der Ratsuchende hat die Möglichkeit zur Orientierung und kann neue Gedanken fassen, vielleicht auch Bestätigung für seine bisherigen Überlegungen. Der Ratsuchende dürfte die Beratung zufrieden verlassen und die Beraterin über Fortschritte informieren.

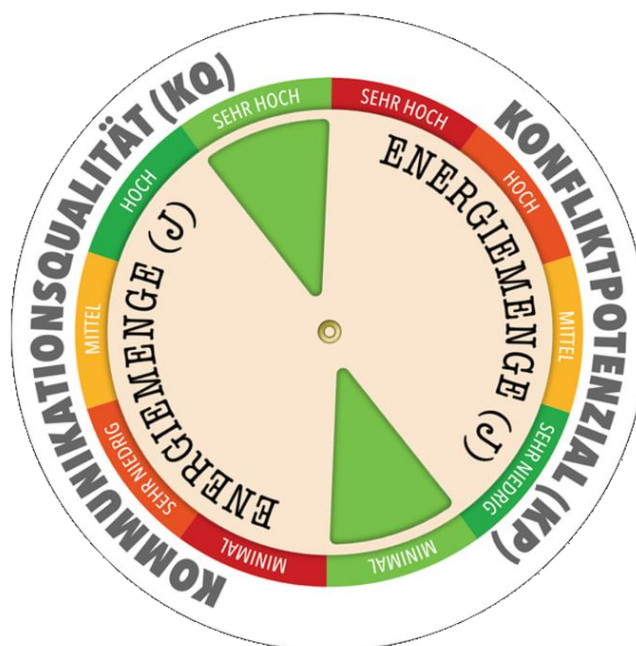


Grafik zum Aktionsmuster 4

Aktionsmuster 5 (Perspektivwechsel):

Die Beraterin hört sehr aufmerksam zu und stellt punktuell Verständnissrückfragen. Sie formuliert das Verstandene um und gibt dies dem Ratsuchenden als Rückmeldung, mit der Bitte um Bestätigung oder Berichtigung. Dabei interessiert Sie auch das soziale Umfeld des Ratsuchenden und sie bittet um seine Sicht der Dinge, inwieweit er Äußerungen und Anregungen als unterstützend oder möglicherweise auch störend empfindet. Die Beraterin verhält sich einfühlsam und schildert Ihre Vorstellung der Situation aus Sicht des Ratsuchenden. Sie bewertet nicht und bittet ihn um Feedback, ob sich dies ebenso darstellt. Auf diesem Wege kann die Beraterin ein Gefühl für die Wirklichkeit des Ratsuchenden entwickeln und entsprechend Fragen ableiten. Sie stellt dem Ratsuchenden Fragen, mit welchen Gefühlen dieser seine Berufsorientierung angeht. Dabei steht im Fokus, dass der Ratsuchende Antworten finden und seine Kompetenz weiterentwickeln kann.

Auch hier legt die Beraterin eine werteorientierte und wertschätzende Haltung an den Tag, ist authentisch und kongruent. Bei der Verabschiedung bietet die Beraterin an, dass sich der Ratsuchende in bestimmten, vielleicht belastenden Situationen melden darf, um dies zu besprechen. Sie blickt auf den Ratsuchenden dabei ganzheitlich und nicht nur situativ. Gerne möchte sie über den Fortschritt informiert werden. Der Ratsuchende darf sich in diesem Gespräch an- und ernstgenommen fühlen. Er spürt eine Augenhöhe in einer vertrauensvollen Atmosphäre. Da die Beraterin unaufdringlich und nicht bewertend auch die Lebenswelt des Ratsuchenden einbezieht, dürfte sich ein Vertrauensrahmen aufbauen, der sich möglicherweise auch auf andere Beratungssituationen auswirken kann und für langfristige Beratungsverlässlichkeit sorgen kann. Der Ratsuchende dürfte die Beratung sehr zufrieden und mit gutem Gefühl verlassen, um sich weiter über seine Berufswahl klar zu werden.



Grafik zum Aktionsmuster 5

Dieses Beispiel für eine klientenzentrierte Bratung lässt sich auf jede Situation oder Kommunikation transferieren¹⁵. Bedenken Sie jedoch dabei, dass wir üblicherweise mit einer positiven Definition von Qualität arbeiten, die Menschen zugewandt ist und auf ein Verstehen ausgerichtet ist. Sollten Situationen oder Kommunikationen mit Rechtsfragen versehen sein, so sollten Sie dies in jedem Fall mit einbeziehen. Mediation und Verstehen haben mit Recht wenig zu tun. Nehmen wir als Beispiel eine Absage, die eine Bewerberin erhalten soll. Wünschenswert wäre es, dass diese die Absage inhaltlich verstehen und nachvollziehen kann. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) nutzt allerdings Regelungen, die eine Verstehensbasierte Absage erschweren oder gar unmöglich machen. Bewerberinnen können, absichtlich oder unabsichtlich, gesetzeswidrige Formulierungen oder Begründungen in die Absage interpretieren und Schadensersatzansprüche geltend machen. Blicken wir also positiv auf die Kommunikationsqualität, so benötigen wir im Falle der rechtskonformen Absage die minimalste Kommunikationsqualität, um wenig Angriffsfläche zu bieten. Umgekehrt können wir sagen, dass wir bei negativer Betrachtung von Qualität vor dem Gesetz die höchste Kommunikationsqualität erreicht.

7.8 Die Anschlusskommunikation

Jedes soziale System besteht aus Kommunikation und erhält sich durch Anschlusskommunikation¹⁶. Das tut es ohne unsere bewusste Einflussnahme. Allerdings kann es hilfreich oder zielgerichteter sein, bewusst für eine bestimmte Anschlusskommunikation zu sorgen. So zum Beispiel in der Therapie, bei Moderationen oder auch klientenzentrierter Beratung. Einer der besten Trigger für Anschlusskommunikation sind Fragen und Fragestellungen. So lässt sich eine Kommunikation beispielsweise auf eine Metaebene bringen, damit ein Sachverhalt ausgeblendet werden kann. Auf diesem Wege lassen sich zum Beispiel Situationen deeskalieren oder Katastrophengedanken reduzieren. Im Weiteren finden Sie Fragearten, Fragestellungen und Aussagen, die vielerlei Einfluss auf die Steigerung von Kommunikationsqualität haben.

Manchmal kann man mit den Fragen aber auch (bewusst oder unbewusst) Konfliktpotentiale steigern. Stellen Sie sich einmal vor, Ihnen werden diese Fragen gestellt. Was empfinden Sie dabei und vor allem, warum empfinden Sie das? Machen Sie sich gerne zur Übung Notizen über Ihre Gefühle und Gedanken. Im Folgenden finden Sie Beispiele zu unterschiedlichen Fragearten.

Metafragen

- Darf ich etwas fragen?
- Kennt sich jemand mit Computern aus?
- Kann mir jemand helfen?
- Kann ich dich mal sprechen?
- Hast du Zeit?

¹⁵ Vorlagen finden Sie unter <https://mensch-und-betrieb.de/arbeitsmittel>

¹⁶ Der Begriff Autopoiese beschreibt den Umstand, dass sich Systeme selbst erschaffen und erhalten. Stangl, W. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik.

Konkretisierungsfragen

- Sie möchten Vertrauen?
- Wie fühlt es sich an, wenn Sie vertrauen?
- Was heißt das für Sie?
- Woher merken oder wissen Sie, dass es so ist?
- Was erwarten Sie von unserem Gespräch?
- Meinen Sie, wir kriegen das hin?
- Haben Sie die Bereitschaft, gemeinsame Lösungen zu finden?
- Was würden Sie verlieren, wenn Sie Ihre Forderung nicht durchsetzen könnten?
- Was liegt Ihnen auf dem Herzen?
- Wie sieht die heile Welt für Sie aus?
- Wenn wir das Thema geklärt haben, haben wir dann die Zukunft geregelt?
- Was ist die Vision von... (Trennung)?
- Wie sieht die Beziehung in der Zukunft aus?
- Was zeichnet ein Arschloch aus?
- Was zeichnet Sie aus?
- Wie geht es Ihnen und warum?

Unterbrechungsfragen

- Was ist im Moment los?
- Wie empfinden Sie im Moment unser Gespräch?
- Worum geht es Ihnen gerade?
- Sind wir eigentlich noch beim ursprünglichen Thema?

Aussagen zur Einleitung von Metafragen

- Ich habe den Eindruck, wir drehen uns gerade im Kreis.
- Ich möchte das Thema mal zur Seite stellen und über unseren Umgang reden.
- Ich habe den Eindruck, dass wir so nicht weiterkommen.
- Ich fühle mich von den Störungen blockiert.
- Ich möchte gerne konkret sagen, wie ich das Gespräch empfinde.

Teilnehmend neutrales Feedback

Aussprechen, was ich sehe oder welchen Eindruck ich habe. Beispiel:

- Sie sind wütend.
- Es beschäftigt Sie gerade sehr stark.

Eigenverantwortliche Sprache und Gegenteile

- Ich finde...
- Ich habe...
- Ich werde...
- Könnte man so sehen...
- Sollte man machen...
- Müsste mal jemand...

Offene Fragen – Beispiele zu Voranstellungen

- Wer...
- Wo...
- Wann...
- Was...
- Warum...
- Womit...
- Weshalb...
- Wieso...
- Weswegen...
- Wodurch...
- Welchen...
- Wie lange...
- Wie weit...

Fragen zu Wahrnehmungspositionen

- Wie sehe ich das?
- Wie sehe ich das aus der Position des anderen?
- Wie sehe ich uns beide?
- Wie sehe ich das aus dem Systemblick?

Entscheidungsfragen

Anders als Informationsfragen, wird hier bereits eine vorgelagerte Entscheidung angenommen. Beispiel: Darf ich Sie Montag oder Dienstag besuchen? Welche Uhrzeit würde Ihnen am besten passen?

Fragen zur Risikoanalyse

- Was ist ihr Anspruch?
- Wie argumentieren Sie Ihren Anspruch?
- Wie lange wird der Prozess dauern?
- Was wird der Prozess kosten?
- Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie gewinnen?
- Wenn Sie gewonnen haben, wie lange wird die Vollstreckung dauern?

Mit den oben genannten Beispielen können Sie eine Situation oder Kommunikation gestalten und Einfluss darauf nehmen. Die Fragestellungen regen die Kommunizierenden an, zu erzählen, zu erklären oder weitergehende Erläuterungen vorzunehmen.

8 Exit-Strategien in der Kommunikation

Das 5-Aktionsmuster-Modell benötigt, wie andere Kommunikationsmodelle ebenso, keine expliziten Exit-Strategien für eine Kommunikation. Da wir aber mit Kommunikationsmodellen eine Situation oder Kommunikation gestalten, können auch hier Umstände auftreten, bei denen wir froh sind, wenn wir kontrollierte Auswege aus einer Situation kennen. Eine Exit-Strategie kann Sicherheit geben, verfahrenere Situationen oder Kommunikationssackgassen konstruktiv zu verlassen. Es ist sicher, dass es immer einmal zu Situationen kommt, in denen wir, umgangssprachlich gesagt, von einer Kommunikation überfahren werden und uns in Folge dadurch überfordert fühlen.

Das ist Kurt Günter in der letzten Woche passiert. Er setzte sich zum Essen zu zwei Kollegen an den Tisch. Auf einmal tragen diese eine Meinungsverschiedenheit aus und sprechen spontan Kurt an. Zeitgleich kommt eine Kollegin hinzu und redet aufgeregt auf den Change-Manager Günter ein, der überhaupt nicht versteht, worum es geht. In einem anderen Fall sagte Kurt im Rahmen eines Vortrages unbewusst etwas, was eine Zuhörer*in geärgert und einen Gesprächspartner emotional getroffen hat. In beiden Fällen war Kurt Günter froh, auf eine (seine¹⁷) Exit-Strategie zurückzugreifen

Es gibt zwar einzelne Strategien, wobei diese aber auch ineinander spielen können. Die folgenden Strategien und Beispiele sind jetzt von unserem Change-Manager Kurt Günter unabhängig.

8.1 Zeit und Raum geben

Zeit und Raum sind zwei entlastende Elemente und Ankerpunkte für Verstehen. Und genau dies möchten wir erreichen, wenn wir eine Situation verlangsamen oder auch beenden. Es gibt einen weiteren Aspekt, der wichtig ist. Emotionalität wird durch Prozesse und Botenstoffe in unserem Gehirn erzeugt. Wenn ein Mensch beispielsweise sehr aufgeregt ist, so bedarf es einer Zeit, in welcher sich die Substanzen, die für die Emotionalität verantwortlich sind, abbauen können beziehungsweise verbraucht werden. Nach und nach tritt dann das Rationale wieder in den Vordergrund. Wir bearbeiten damit emotionale Aspekte in einer Kommunikation, wobei es hier nicht darum geht, Emotionen zu unterbinden. Es ist elementar und zeugt von hoher Kommunikationsqualität, wenn Emotionen zugelassen werden, da jede unterdrückte Emotion zu mehr Konfliktpotential führt. Die Professionalität dabei ist, die Emotion von einem Sachverhalt zu trennen. Die beiden folgenden Strategien beziehen sich darauf.

8.2 Kommunikationen entschleunigen oder beenden

Eine Kommunikation kann über Konkretisieren und durch Rück- oder Verständnisfragen verlangsamt werden. Es kommt auf die Situation oder die Gesprächspartner*innen an (Ihre Person eingeschlossen), ob Sie versuchen, ein Gespräch zu verlangsamen oder eben auch unmittelbar zu beenden. Beides dient dazu, Spannungen oder Konflikte zu bearbeiten.

Beispiel: In einem Gruppengespräch entfacht sich ein emotionaler Streit unter zwei Teilnehmenden, die aufeinander einreden. Sie können die Situation verlangsamen, indem Sie mit einem Satz direkt ein Feedback geben und gleichzeitig eine Verständnisfrage stellen:

¹⁷ Es gibt keine universalen Exit-Strategien, sondern es gibt verschiedene Vorgehensweisen, die es ermöglichen, seine individuelle Strategie zu finden.

„Ich habe den Eindruck ihr, streitet euch. Könnt ihr kurz erläutern, worum es dabei geht?“. Warten Sie eine Antwort ab. Betrifft es das Gruppengespräch, nehmen Sie den Faden auf und formulieren um, was Sie verstanden haben. Versichern Sie sich, dass Sie richtig verstanden haben. Bereits durch den Umstand Ihrer Wahrnehmungsäußerung und der Verständnisfrage senken Sie weitere Konfliktpotentiale. Ab jetzt können Sie Konfliktkommunikation einflechten, um weiter gut mit der Situation umzugehen.

Es kann in diesem Gespräch auch Momente geben, da geht gar nichts mehr. Das sind Momente, bei denen wir annehmen dürfen, dass jeder Mensch schon einmal damit konfrontiert war. Eine Diskussion wird hitzig, sie eskaliert, möglicherweise gibt es Beleidigungen und Abwertungen. Manchmal wird es dabei auch laut. Die Umstände, die zu solchen Situationen führen, sind vielfältig, aber sie sind immer emotional geprägt. *„Da sind die Gefühle mit mir durchgegangen.“* oder *„Ich bin von meinen Emotionen überwältigt worden.“* sind Äußerungen, die allzu oft in der Nachbearbeitung einer Eskalation zu hören sind. Damit es zu dieser Erkenntnis kommen kann, ist es manchmal wichtig, eine Situation erst einmal zu beenden.

Beispielergänzung: Das Streitgespräch betrifft nicht das Gruppengespräch. Zusätzlich involvieren sich weitere Teilnehmende. Es werden zusätzlich Vorwürfe geäußert. Sie wissen nicht, worum es geht, und Sie wissen im Moment auch nicht, wie Sie mit der Situation umgehen wollen. Das wäre der Moment, die Situation mit einem Satz zu beenden und zu verlagern.

„Mensch Leute, ich weiß nicht, worum es hier geht, Das fühlt sich für mich gar nicht gut an und ich schlage vor, dass wir 15 Minuten Pause machen und uns dann hier wieder treffen, um über die Situation zu sprechen.“. In diesem Fall ist der Abbruch der Situation eine Möglichkeit, weitere Eskalation zu vermeiden. Damit keine schwelenden Konflikte entstehen, ist eine weitere Bearbeitung jedoch wichtig, weshalb Sie dies angekündigt haben.

Das Beispiel sollte die Vorstellung einer Situation ermöglichen und zeigen, dass Zeit und Raum die höchste Relevanz haben. Der Zeitraum für den Abbau der für die starken Emotionen verantwortlichen Stoffe hängt von verschiedenen Faktoren ab. Man kann aber sagen, dass bereits nach einigen Minuten die physiologischen Auswirkungen einer starken Emotion weniger werden. Etwa 20 bis 30 Minuten können sie anhalten, wobei auch dieser Zeitraum variiert. Mit der Zeit denken wir wieder klarer und können bewusster in die folgenden Gespräche gehen.

8.3 Zuhören

Es ist viel mehr als nur ein Wort. Mit Zuhören können wir deeskalieren, wir können beruhigen, wir können Spannungen beseitigen, für ein gutes Gefühl sorgen und ganz sicherlich die Kommunikationsqualität positiv beeinflussen. Ob wir zuhören können, hängt von der Situation ab oder ob wir zum Beispiel Teil eines Konflikts sind oder nicht. Es geht bei dieser Strategie nicht um die Art des Zuhörens oder ob Sie eine Technik benutzen. Ich empfehle jedoch gerne menschliches, zugewandtes und ehrliches Zuhören. Dazu braucht es keine Technik. Nehmen Sie sich zwei Minuten in Ruhe und beantworten sich zuerst die folgenden Fragen.

Überlegen Sie, wann Ihnen jemand überhaupt nicht zugehört hat. Sie wollten etwas erzählen und man hört Ihnen einfach nicht richtig zu. Können Sie sich daran erinnern, was das für ein Gefühl war?

Und nun überlegen Sie, wann Ihnen jemand interessiert zugehört hat. Wie haben Sie sich gefühlt, als Ihnen interessiert zugehört wurde?

Wenn Sie sich Ihre Antworten notiert haben, lesen Sie weiter.

Viele Menschen berichten im ersten Fall von einem Gefühl der Abwertung, sie wären wütend, es würde sich kalt anfühlen und sie wären enttäuscht. Im zweiten Fall sieht es anders aus. Man fühle sich anerkannt, verstanden, wertgeschätzt und respektiert, so die Rückmeldungen von Workshopteilnehmenden.

Die Deeskalation oder eine Beruhigung entsteht nur durch das Gefühl. Dies wiederum ist bedingt durch Botenstoffe, die unser Körper auch in diesem Fall bereitstellt. Es ist faszinierend, wie sich nur mit aufmerksamen Zuhören eine Situation entschärfen lässt und gleichzeitig eine hohe Wertschätzung ausgedrückt werden kann.

Es gibt in diesem Rahmen immer noch eine Zusatzfrage, über die sich ein Nachdenken lohnt: Woran erkennen Sie eigentlich, dass man Ihnen aufmerksam zuhört? Versuchen Sie einmal, sich das zu beantworten. Wenn Kinder dazu befragt werden, sagen diese meistens: „*An den Augen.*“¹⁸

8.4 Nicht auf Inhalt eingehen

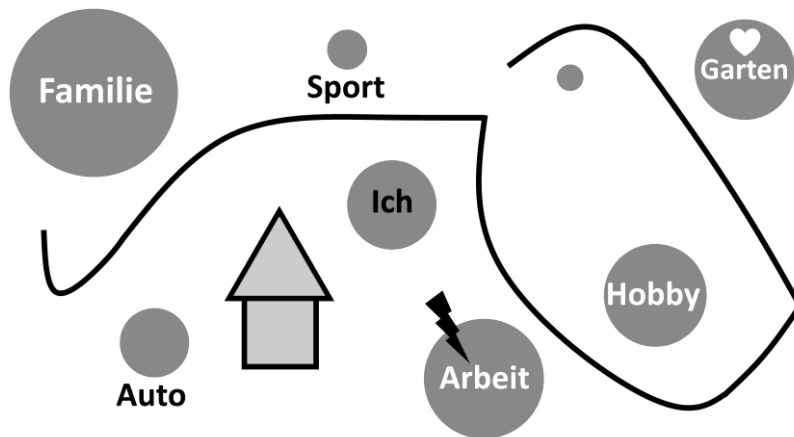
Diese Strategie hat eine große Relevanz und wird in einem späteren Punkt noch einmal aufgegriffen. Stellen Sie sich folgendes Beispiel vor: Sie befinden sich in einem Konflikt mit einer Kollegin und das Gespräch, in dem Sie sich befinden, beruhigt sich nicht. Im Gegenteil. Ein Kollege kommt hinzu und verschärft durch seine Äußerungen das Geschehen. Es werden Vorwürfe gemacht und dabei stark argumentiert, was richtig und was falsch ist. Ab einem gewissen Punkt dürfen Sie davon ausgehen, dass sich die Kommunikation im Kreis dreht und die Konfliktpotentiale stark steigen, wenn Sie mit Ihren Antworten weiter inhaltlich Bezug nehmen. Stattdessen haben Sie die Möglichkeit, mit einem Satz von der Sachebene in die Beziehungsebene zu wechseln. „*Mir fällt gerade auf, wie wir miteinander umgehen. Ich fühle mich stark angegriffen.*“

Ab diesem Moment thematisieren Sie die Beziehung untereinander. Das Gespräch wird sich durch einen Aspekt hoher Kommunikationsqualität stark verändern. Dabei gilt es zu beachten, dass der Abbruch der Sachebene dazu dient, Zeit zu gewinnen, in welcher sich der Arousel-Level einer starken Emotion abbauen kann. Danach wird die Sachebene weiter bearbeitet. Die wesentlichen Wirkungspunkte dieser Strategie sind das Mitfühlen und, sofern es einen anderen Menschen betrifft, das Akzeptieren der Wirklichkeiten von anderen sowie eine weitgehende Bewertungsfreiheit.

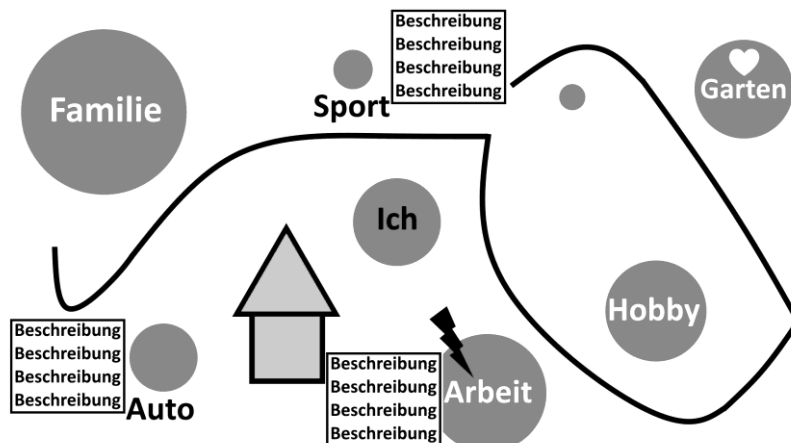
8.5 Um Visualisierung bitten

Spannungsgeladene Situationen oder auch eskalierende Konflikte weisen eine hohe Komplexität auf, die üblicherweise selbst die Betroffenen nicht erklären können. Um diesem Umstand zu begegnen, können Sie von den Betroffenen eine Karte, ähnlich einer Landkarte, Grafiken oder auch Bilder anfertigen lassen. Als Beispiel findet sich hier eine Grafik, wie sie schon in dem Buch „Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken“ eingefügt wurde. Eine Visualisierung benötigt keine besondere Form, sondern soll möglichst alle Aspekte der Situation enthalten. Das erste Bild zeigt eine grobe Orientierung.

¹⁸ Brass, 2018. Dem Hören vertrauen. Buchverlag Gerhard Beilhartz.



In Ergänzung lassen sich die einzelnen Visualisierungspunkte detaillieren und verfeinern. Allein die Beschäftigung mit der Visualisierung führt bereits zu einer Versachlichung mit hoher Wirksamkeit.



8.6 Nicht Teil des Problems der anderen werden

Diese Strategie bezieht sich auf Abgrenzung und ist eine Pflichtübung, beispielsweise für Mediator*innen oder Moderator*innen. Der Begriff „Problem“ ist eigentlich verkehrt, da sich Konflikte auf der Beziehungsebene und Probleme auf der Sachebene abspielen. Oftmals wird aber ein Problem als Platzhalter für einen Konflikt in den Vordergrund gestellt. Das Wort wird umgangssprachlich häufig synonym benutzt. In der Konfliktkommunikation kann es bewusst oder unbewusst dazu kommen, dass Konfliktparteien Verbündete für ihre Perspektive suchen. Das passiert über starke emotionale Äußerungen oder auch über rationale, erklärende und vereinnehmende Argumentationen.

Hier ein Beispiel eines emotionalen Ausdrucks: Weinend berichtet der Kollege: *„Was hätte ich anders tun sollen. Das Leid des anderen hat mich so berührt, dass ich helfen musste. Sagen Sie mir, was hätte ich tun sollen? Hätten Sie das nicht auch gemacht?“*.

Das folgende Beispiel soll eine vereinnahmende Argumentation aufzeigen: *„Die meisten hier helfen gerne, denn helfen ist menschlich. Deswegen habe ich das auch gemacht. Finden Sie nicht auch, dass helfen menschlich ist?“*.

In beiden beispielhaften Fällen wird eine Positionierung erwartet. Gehen Sie auf diese Erwartung ein, involvieren Sie sich in den Konflikt. Ein Konfliktgespräch als Mediatorin wäre damit beendet, denn nur wer außerhalb des Konfliktsystems steht, kann den Lösungsbemühungen einen Rahmen geben.

Um mit einer Situation wie in unserem Beispiel umzugehen, können Sie auf die Metaebene wechseln (Abkehr vom Sachinhalt) und beispielsweise Verständnis für den Wunsch äußern, dass jemand anderes gleicher oder ähnlicher Meinung ist. Sie können sich vorstellen, dass dies hilfreich sein kann. Dann kehren Sie zurück in den Rahmen, in dem die Gespräche der Konfliktparteien stattfanden.

8.7 Über Empowerment Augenhöhe herstellen

Empowerment ist die Stärkung des Kommunikationsanteils einer Partei zur Herstellung einer Augenhöhe mit einer anderen Partei. So lässt sich zum Beispiel über Umformulieren oder Nachfragen das gegenseitige Verstehen fördern und es werden Asynchronitäten in Gesprächen ausgeglichen. Diese Strategie kommt daher zum Tragen, wenn Sie in einer Situation erkennen, dass ein Gesprächspartner oder eine Gesprächspartnerin sich nicht mehr auf Augenhöhe bewegen kann. Dabei ist der Grund für diese Asynchronität irrelevant. Auch liegt die Strategie in einem Wechsel von der Sachebene auf die Beziehungsebene, zu welcher die betreffenden Personen nicht in der Lage sind. Dabei sollten Sie keine Position beziehen (Neutralität) und auch inhaltlich keine Beiträge geben. In der Mediation wird von einer Allparteilichkeit gesprochen. Das ist keine völlige Neutralität sondern ermöglicht es, wie oben dargestellt, einen Grad an Synchronität herzustellen.

8.8 Teilnehmend neutral sein

Teilnehmende Neutralität ist manches Mal ein schwieriges Unterfangen, da es sich um Formulierungen handelt, die durchaus auch Konfliktpotentiale bergen. Im Grunde genommen sind es Formulierungen, die eigene Wahrnehmungen als gegeben benennen und damit gleichzeitig bestätigen. In aller Konsequenz beruht diese Zuweisung auch auf einer Vorannahme, weshalb hier viel Erfahrung hilfreich ist. Wenn eine Person beispielsweise sehr wütend wirkt, können Sie Ihre Wahrnehmung als absolute Aussage wiedergeben. Es geht dabei nicht darum, dass Sie Ihre Wahrnehmung beschreiben wie zum Beispiel *„Ich habe den Eindruck, Sie sind wütend.“*. Stattdessen sagen Sie: *„Sie sind wütend.“*. Überlegen Sie sich eine Situation, in welcher Ihnen eine vergleichbare Zuweisung erwidert wurde. Manche Menschen berichten von einem eher schlechten Gefühl, da ihnen Autonomie genommen wurde. Andere erläutern jedoch, dass es ein sehr gutes Gefühl für sie ist, wenn eine andere Person den Zustand oder das Gefühl deutlich benennt. Es kommt also auch stark auf die Situation an. Nutzen Sie diese Exit-Strategie, wenn Sie beispielsweise im Bereich Mediation oder Therapie Erfahrungen haben.

8.9 Verantwortung ab- oder zurückgeben

Es gibt zum Beispiel Gespräche, in welchen Menschen ihre eigenen Umstände erklären und dabei deutlich machen, sie könnten nichts daran verändern. Zusätzlich kommt es vor, dass

anderen Menschen die Schuld an der eigenen Situation gegeben wird und man praktisch in der Situation gefangen scheint. Man könne das aber auch nicht ändern, weil man andere nicht vor den Kopf stoßen möchte. In diesen Fällen befinden sich die betreffenden Menschen in einer Art Schleife, aus der sie nicht herauskommen¹⁹. Oder aber es gibt in einem Gespräch kein Fortkommen. Auch hier werden durch Gesprächspartner*innen immer gleiche Fragestellungen thematisiert, ohne den Zielen der Gespräche näher zu kommen. Stellen Sie sich folgendes Beispiel vor: Sie moderieren ein Gruppengespräch über Umweltschutz und Nachhaltigkeitsfragen in einem Betrieb, bei welchem sich alle Teilnehmenden auf ein gemeinsames Vorgehen einigen sollen. Die Gesprächsrunde besteht aus Mitarbeiter*innen der unterschiedlichsten Abteilungen des Betriebs und es ist der Moment gekommen, bei welchem sich die Diskussion festgefahren hat. Es gibt keinen Fortschritt in der Frage, wie Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen verankert werden sollen. Zusätzlich wird durch eine Teilnehmerin die Erwartung geäußert, dass Sie nun das weitere Vorgehen bestimmen sollen. „*Und was machen wir jetzt?*“ lautet die letzte Frage.

Die Strategie kann in diesem Falle sein, anderen Teilnehmenden die Verantwortung zu übergeben. „*Wir kommen nicht weiter – Herr Müller, was würden Sie vorschlagen?*“, könnte eine Frage Ihrerseits lauten. Eine andere Variante ist es, die Sachebene zu verlassen und die Gruppe vorschlagen zu lassen, welche unterstützenden Aspekte gebraucht werden, damit alle dem Ziel näher kommen. Sie können damit die Verantwortung an eine Gruppe übergeben, ein Thema, wie in dem Fall die Form der Unterstützung, zu bearbeiten. Auf diesem Wege werden mehr allgemeine Optionen ermöglicht und so Bewegung in die Sache gebracht.

Mit diesem Beispiel endet das Kapitel der Exit-Strategien, welche das 5-Aktionsmuster-Modell in der Praxis unterstützen können. Viele der Exit-Strategien beziehen sich darauf, Unterstützung anzubieten oder Unterstützung zu suchen. Bei Mediationen ist es häufig, überspitzt gesagt, wie in einem Theaterstück. Menschen haben verschiedene Rollen und bewegen sich darin in unterschiedlicher Art und Weise. Schauen Sie sich das alles an und sprechen Sie im Anschluss darüber. Beschreiben Sie Ihre Wahrnehmungen.

Bei allem gilt wie immer: Es kommt auf die Situation an, es kommt auf die Ziele an und es kommt auf die Menschen an, die sich in der Situation bewegen. Sind sie freiwillig Teil eines Gesprächs oder gezwungenermaßen? Betrifft eine Situation einzelne oder mehrere Menschen? Wie ist mein eigenes Befinden? Bin ich fit oder fühle ich mich schlecht? Das eigene Gefühl und Befinden wird die Situation mit beeinflussen.

Über Rollenspiele lassen sich die Exit-Strategien hervorragend trainieren und mit ein wenig Übung kommt man mit fast jeder Situation zurecht. Auf jeden Fall mit denen, bei denen man selbst nicht Teil des Konflikts ist.

¹⁹ Ich beziehe mich in diesem Kontext auf Situationen wie Workshops oder Gruppengespräche bei der Arbeit und explizit nicht auf therapeutische Situationen oder Umstände. Sollten Sie Hinweise auf den Bedarf einer entsprechenden Fachexpertise erkennen, wenden Sie sich an eine fachkundige Stelle.

9 Zusammenfassung

Dieses Buch beschäftigt sich mit der Anwendung des 5-Aktionsmuster-Modells. Damit gibt es ein weiteres Instrument, Kommunikation zu strukturieren, zu analysieren und zu verstehen. Die Spezialität liegt in diesem Fall nicht nur bei der Bearbeitung von Konflikten, sondern auch bei der Reflexion, der Bewertung und der systematischen Gestaltung von Kommunikationen oder Situationen. Es ist auch bei Kommunikationsmodellen so, dass wir ein Gefühl dafür entwickeln sollten. Manche Modelle liegen einem mehr, andere weniger. Daher probieren Sie gerne mehrere aus. In der folgenden Aufzählung finden Sie einige bekannte Modelle. Um mehr darüber zu erfahren, finden Sie im Internet sehr viele Informationen, die mit praktischen Beispielen versehen sind. Auch in dem Buch „Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken“ werden verschiedene Modelle beispielhaft beschrieben.

- Shannon-Weaver's Sender-Empfänger-Modell
- Schramms Interaktionsmodell
- Berlo's SMCR-Modell
- Rosenberg's Gewaltfreie Kommunikation
- Watzlawick's 5 Axiome der Kommunikation
- Lasswell's Kommunikationsmodell
- Dance's Helix-Modell der Kommunikation
- Westley & MacLean's Kommunikationsumgebung
- Gerbner's Modell der Massenkommunikation
- Grice's Konversationsmaximen
- Schulz von Thun's 4-Ohren-Modell
- McLuhan's "Das Medium ist die Botschaft"
- Fisher's Narratives Paradigma
- Barnlund's Transaktionsmodell der Kommunikation

Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und es erfolgt auch hier keine Bewertung darüber, welches Modell besser oder schlechter ist. Alle Kommunikationsmodelle sind zwar unterschiedlich und legen den Fokus auf verschiedene Vorgehensweisen oder Ziele, aber alle Modelle erkennen eine Sachebene und eine Beziehungsebene an. Das ist in meinen Augen der wesentliche Aspekt, im Besonderen bei der Bearbeitung von Konflikten.

Zuletzt finden sich an dieser Stelle relevante Wirkfaktoren, die in Situationen oder Kommunikationen eine große Rolle spielen:

- Selbstverantwortlichkeit
- Rollen
- Selbstregulierung
- Freiwilligkeit
- Ergebnisoffenheit
- Informiertheit
- Zugewandtheit
- Augenhöhe
- Synchronität
- Einvernehmlichkeit
- Offenheit
- Ehrlichkeit
- Kooperation

- Transparenz
- Konsens
- Vertrauen
- Akzeptanz
- Bewertungsfreiheit
- Menschlichkeit

Wir leben in einer Welt des Bewusstseins und wir kennen keine Welt ohne Bewusstsein. Das zeichnet uns Menschen aus. In diesem Sinne wünsche ich viel Erfolg beim Kommunizieren!

Epilog

Kurt Günter hat einen Plan gefasst. Er möchte den Konflikt im Materiallager ganzheitlich und gut strukturiert angehen. Dafür hat er verschiedene Gespräche mit den Kollegen aus dem Materiallager in Stichworten notiert und mit dem 5-Aktionsmuster-Modell reflektiert. Er wusste es eigentlich schon, aber der Abgleich gab ihm etwas mehr Sicherheit. Die Schwierigkeiten im Materiallager haben primär gar nichts mit der Technologie und den Arbeitsprozessen zu tun. Der Change-Manager notiert sich ein paar Gedanken, um ein erstes Bild zu strukturieren.

Kurt fragt sich: *„Woran merke ich eigentlich genau, dass die sich in die Haare bekommen? Ich muss noch mal überlegen, wer direkt beteiligt ist. Die drei, die das Ganze befürworten sind 32, 42 und 58 Jahre alt. Von den beiden skeptischen ist einer 63 und der andere ist 38 Jahre alt. Und derjenige, der sich völlig verweigert ist 46. Wie äußert sich der Konflikt eigentlich? Streiten sich die Mitarbeiter laut? Ja, das habe ich selbst schon mitbekommen. Wird der auch über das Materiallager hinaus offen ausgetragen? Davon habe ich so noch nichts mitbekommen. Aber der Verweigerer kommt öfter mit einer Krankmeldung und hat Ausfallzeiten. Diese Schichten müssen durch die verbleibenden Kollegen übernommen werden. Der ganze Arbeitsplan gerät deswegen durcheinander. Außerdem merke ich, dass die Skeptiker so eine Art Dienst-nach-Vorschrift machen und langsamer als sonst bei der Sache sind.“* Kurt überlegt weiter und blickt auch auf die Rahmenbedingungen.

Pausen durften vor einiger Zeit wegen den Corona-Geschichten nicht gemeinsam gemacht werden und ihm ist schon aufgefallen, dass die Kollegen das beibehalten haben. Die ganzen Gespräche, die in den Mittagspausen stattfanden, gab es seitdem nicht mehr. Im Kern sehen sich die Leute überwiegend bei der Durchführung ihrer Arbeit. Und es stimmt, da scheinen alle nur über das Nötigste zu sprechen. Wobei wohl zu bemerken ist, dass sich die Befürworter bei gemeinsamer Schicht viel unterhalten und Kurt weiß auch, dass die sich privat beim Grillen treffen. Und da hat er schon mitbekommen, dass sich die Befürworter hier und da abfällig in Richtung der beiden Skeptiker und dem Verweigerer äußern.

Um sich ein verfeinertes Bild der Lage zu machen, hat Kurt eine Konfliktlandkarte der Mitarbeiter im Materiallager erstellt, mit der er versuchen möchte, aus der jeweils anderen Wahrnehmungsposition der Mitarbeiter mit deren Perspektive auf den Sachverhalt zu schauen. Seine Landkarte berücksichtigt zunächst einmal die Räumlichkeit in der Halle. Darin zeichnet er die Personen ein und wie sie sich jeweils gegenüberstehen. Kurt differenziert die Schichtzeiten und die jeweils anwesenden Mitarbeiter. Hierbei kann er gut visualisieren, wie die Skeptiker und die Befürworter jeweils zusammenstehen und der Verweigerer sich abseits davon befindet. Er fügt Linien hinzu, welche die Kommunikationswege untereinander darstellen, wobei sich Kurt nur an dem Gehörten orientieren kann. Mit der Zeit kann er die Landkarte verifizieren oder auch anpassen. Zuletzt vermerkt er auf der Landkarte externe Faktoren, die möglicherweise beteiligt sind. Hierunter fallen andere Kollegen und Mitarbeiter, Lieferanten aus anderen Betrieben oder auch Anforderungen des Qualitätsmanagements.

Die Visualisierung ermöglicht ihm einen ersten anschaulichen Überblick und er kann sein weiteres Vorgehen danach ausrichten.

Ein Mediator hat Kurt einmal erklärt, dass er sich aus Sicht der jeweils beteiligten Menschen die Frage stellen kann, was der oder diejenige verlieren kann, wenn die Situation nicht verändert oder bearbeitet wird. Er empfand die Frage nicht sehr angenehm, da es doch besser darum gehen sollte, den Gewinn oder das Positive für die Zukunft zu sehen. Der Mediator

erläuterte Kurt Günter, dass dies richtig sei und auch alles in Richtung Zukunft bearbeitet werden solle. Um einen ersten, übergeordneten Blick zu erhalten, ist eine kurze Risikoanalyse dennoch sinnvoll. Ein Risiko beschreibt eine Zukunft, die nicht eintreten soll und daher ist es wichtig, sich einmal eine Vorstellung davon zu machen. Das ist der Grund für die Gedankenfrage, die sich Kurt aus einer systembeobachtenden und übergeordneten Wahrnehmungsposition stellen kann. Dabei sind die Ergebnisse Annahmen oder Zuweisungen. Im Folgenden finden sich beispielhafte Fragen und Antworten, mit denen sich unser Change-Manager beschäftigte.

„Einerseits geht es um die Arbeitsorganisation, andererseits um die Kosten, die die Konflikte verursachen. Auf diese beiden Aspekte ausgerichtet, werde ich mir die einzelnen Risikofaktoren anschauen.“, denkt sich Kurt und notiert:

Welche Konsequenzen hat es, wenn sich die Kolleg*innen vor Ort laut streiten? Werden dabei andere Mitarbeitende in den Konflikt einbezogen und vergrößert sich damit das Konfliktsystem? Wie hoch werden die Kosten für den Arbeitsausfall, wie schlägt sich die Motivation auf die Arbeitsproduktivität nieder? Werden die Krankschreibungen steigen? Wie wird außerhalb der Firma über die Fassbender GmbH gesprochen, welche Bedeutung hat das für das Recruiting neuer Mitarbeitenden? Wie wirken sich die Schichtplanverschiebungen bei spontaner Veränderung durch Ausfall auf die Motivation der verbleibenden Mitarbeitenden aus? Welche Kosten werden dadurch verursacht?

Kurt Günther erkennt schnell, dass die adäquate Bearbeitung des zentralen Konfliktes selbst mit Einbezug qualifizierter Mediation günstiger sein wird, als die Konflikte laufen zu lassen. Sie werden selbst mit unstrukturierter Bearbeitung nicht verschwinden und es besteht die Gefahr, dass die Konflikte weiter schwelen. Schwelende Konflikte werden zu Eskalationen führen, die weitere Kosten verursachen und organisatorische Fragen berühren. *„Ich will mir gar nicht vorstellen was ist, wenn zwei Leute den Betrieb deswegen verlassen. Es ist ja dann nicht nur das Recruiting, sondern es folgen Einarbeitungs- und Anlernzeiten – mal von dem Erfahrungswissen abgesehen, was die scheidenden Kolleg*innen mitnehmen.“*, überlegt sich Kurt.

Was kann man jetzt tun? Aufgrund seiner Konfliktlandkarte führt Kurt noch das eine oder andere Gespräch im Betrieb und fängt an, den Konflikt strukturiert zu bearbeiten. Er führt Einzel- und Gruppengespräche, moderiert die Gesprächspartner und nutzt intensiv klientenzentrierte²⁰ Formate für sein Vorgehen.

Auch über veränderte Rahmenbedingungen hat er sich Gedanken gemacht und möchte gerne das gemeinsame Mittagessen wieder zur Normalität machen. Zudem plant Kurt, die Veränderungsbestrebungen transparenter zu machen, auch über das Materiallager hinaus. Damit alle Mitarbeitenden verstehen können, was in der Firma passiert, ist das Wissen um die Einbettung der eigenen Abteilung in größere, betriebliche Kontexte wichtig. Dabei geht es nicht darum, über Entscheidungen der Geschäftsführung zu diskutieren, sondern für ein Verständnis und eine Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen zu sorgen.

Im Nachgang seiner Aktivitäten hält unser Change-Manager mit Herrn Fassbender selbst Rücksprache und berichtet über die Ergebnisse seiner Bearbeitung. Inhaber und Geschäftsführer Fassbender und Kurt Günter vereinbaren, in Zukunft den Mitarbeitenden kurze Workshops über Konfliktkommunikation anzubieten. Auf diesem Wege erhalten alle im Betrieb Kenntnis und auch ein Bewusstsein, wie Konflikte entstehen können und mit welchen

²⁰ Rogers, C. R. (1985). Die nicht-direktive Beratung. Counseling and Psychotherapy. Frankfurt am Main: Fischer.

Methoden und Möglichkeiten man diesen begegnen kann. Denn verhindern lassen sich Konflikte nicht. Sie sind sogar zu einem Teil wichtig und notwendig für die Entwicklung des Betriebes und seiner Mitarbeitenden.

Leider ließen sich im aktuellen Fall nicht alle Schwierigkeiten lösen und Konflikte werden auch weiter bestehen – das lässt sich ja aus einem Wirkungsgrad in der Kommunikation ableiten. Allerdings ließen sich Vereinbarungen und Lösungen finden, die für deutlich weniger Reibung und Konfliktpotential gesorgt haben und zukünftig sorgen. Der Verweigerer kam zu der Erkenntnis, dass er selbst nicht mehr Teil der Fassbender GmbH sein möchte. In den Gesprächen stellte er für sich fest, dass es gar nicht so sehr die aktuelle Veränderung in dem Betrieb war, sondern eine über längere Zeit gewachsene Unzufriedenheit bei der Arbeit. Das lag in seiner Begründung auch daran, dass der Materiallagermitarbeiter früher etwas Künstlerisches lernen wollte, aber von seinen Eltern zu seinem jetzigen Beruf gezwungen wurde und es nicht schaffte, sich aufgrund von Existenzängsten seine Situation selbst zu verändern. Im Rahmen der Einzel- und Gruppengespräche bildete sich ein Verständnis für den Kollegen, da er das auch so allen gesagt hat. Das kostete viel Überwindung, führte aber dazu, dass die anderen ein Verständnis entwickelt haben. *„Das war uns überhaupt nicht klar – wir dachten, du würdest uns nicht leiden können.“* Es führte dazu, dass untereinander weitere Gespräche geführt wurden. Vor allem der Umstand, dass die Skeptiker sich selbst reflektierten und im Ergebnis dazu kamen, dass sie eigentlich gar nicht richtig wussten, warum sie der Technik gegenüber so skeptisch seien. Man wolle sich das jetzt näher anschauen und vielleicht hilft es auch, die Arbeit zu erleichtern. Auch die Skeptiker erzählten von Sorgen und Ängsten, dass sie mit der Technik möglicherweise nicht richtig zurechtkommen und hieraus Konsequenzen für das eigene Arbeitsverhältnis entstehen. Mal abgesehen davon, dass die anderen sie für dumm und unfähig halten würden. Das wäre das schlechteste Gefühl überhaupt gewesen.

Diese Erkenntnis war auch ein Ergebnis der Gespräche mit Kurt Günter und somit Ergebnis seines Prozesses. Auch wenn es für die Fassbender GmbH etwas schockierend war, lässt sich damit arbeiten. Im Weiteren zeigte sich der Mitarbeiter, der die Firma verlassen wird, dahingehend kooperativ, sein Erfahrungswissen preiszugeben, sodass dieses digital festgehalten werden konnte. Die Einarbeitung eines neuen Kollegen oder einer neuen Kollegin wird damit sicher erleichtert. Und zuletzt vereinbarten Fassbender und Günter, dass Konflikte sofort bearbeitet werden und qualifizierte Mediation zurate gezogen wird. *„Das ist grundsätzlich günstiger als ein unbearbeiteter Konflikt und viel effektiver als ein möglicherweise nachfolgender Rechtsstreit.“*, sind beide einer Meinung.

Diesem Statement ist nichts mehr hinzuzufügen. Ich hoffe, dieses Buch hilft Ihnen bei der Gestaltung Ihrer Kommunikation. Dabei geht es nie darum, Konflikte grundsätzlich zu vermeiden, sondern mit ihnen zielgerichtet umzugehen und die positiven Effekte von Konflikten zu nutzen. Dabei geht es eben nicht nur um das menschliche Zusammenwirken, sondern es geht auch um eine konkrete betriebswirtschaftliche Betrachtung von Konflikten und deren Folgen.

Mit den Anwendungsfeldern der Bewertung, der Reflexion und der Vorbereitung von Gesprächen, gehen Sie diese Punkte bereits im Vorfeld an und Sie dürfen sicher sein, dass sich die Möglichkeiten aus diesem Kommunikationsmodell schnell automatisieren und in Folge auch ohne Anleitung oder Modell in den Alltag Eingang finden werden.

Das 5-Aktionsmuster-Modell bildet als Kommunikationsmodell die praktische Anwendung des anhand von Praxisbeispielen beschriebenen Zusammenhangs von Kommunikationsqualität und Konfliktpotential aus meinem Buch „Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken“.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine glückliche Hand bei der Gestaltung ihrer eigenen Kommunikation und freue mich auf Feedback und Erfahrungsberichte aus dem eigenen Alltag.

Achim Gilfert

Über den Autor

Achim Gilfert wurde 1965 in Wuppertal geboren und absolvierte eine Lehre als Maschinenschlosser. Nach mehrjähriger Seefahrt auf einem Taucherschulboot der Bundesmarine arbeitete er in unterschiedlichen Maschinenbaubetrieben der bergischen Industrie. Nach dem Abschluss der Handwerks-meisterschule zum Maschinenbaumeister zog Gilfert nach Guatemala, um dort der Ausbildung von Menschen in Arbeit und Beruf nachzugehen.

Im Anschluss an die Rückkehr nach Deutschland arbeitete er als Projektleiter und wurde als Bildungsberater für Unternehmen tätig. Er nahm eine Tätigkeit als Ausbildungsmanager für das Handwerk an und wechselte im Anschluss zur Wirtschaftsförderungsagentur Ennepe-Ruhr GmbH. Hier ist er seit vielen Jahren als Netzwerkmanager unterwegs. Im Laufe seiner beruflichen Tätigkeit absolvierte Achim Gilfert ein Studium der Bildungswissenschaft sowie ein Masterstudium Mediation.

Er entwickelte das Emotional Risk Mapping (ERM)®, mit welchem Konfliktfelder in Unternehmen sichtbar gemacht werden können sowie ein digitales Tool zur Bewertung einer Mediationsfähigkeit von Unternehmen. Achim Gilfert ist Autor der Bücher „Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken“ sowie „Theorie & Praxis im deutschen Bildungssystem“, die beide auf Amazon erhältlich sind.



5-AKTIONSMUSTER-MODELL

Mit dem Buch „Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken“ wurde die theoretische Grundlage für das 5-Aktionsmuster-Modell gelegt und das Kommunikationsmodell darauf angepasst. Das Verstehen und das Verständnis der menschlichen Kommunikation werden gefördert.

Das Gedankenmodell eines Energieerhaltungssatzes der Kommunikation und das Wissen um ein Wechselspiel zwischen Kommunikationsqualität und Konfliktpotential ist die Grundlage dafür, qualitativ hochwertig und bewusst zu kommunizieren.

Mit der Zeit und mit der Übung werden Sie sicher in der Anwendung. Sie werden die Struktur des Kommunikationsmodells im Kopf haben und können sich frei in Kommunikationen oder Situationen bewegen. Dieses Buch dient in Folge als Erinnerung und Gedankenstütze.