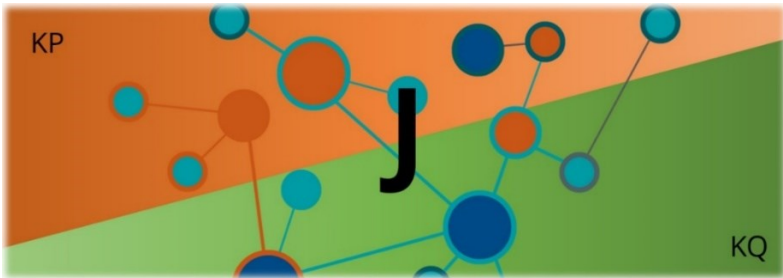


Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken

Mit dem Energieerhaltungssatz
zu effektiverer Kommunikation



Achim Gilfert

In dieser pdf Datei finden Sie einige Textauszüge und Grafiken, um sich einen Eindruck über die Schriftart und den Aufbau des Buches machen zu können.

1. Einleitung

Wie lässt sich mehr Kommunikationsqualität erreichen? Das ist die Kernfrage und die wesentliche Anforderung an dieses Buch. Nach jedem Kapitel werden wir darauf zurückkommen¹. Neben dieser Kernfrage stellt sich bei dem Titel noch die Frage, was ein Energieerhaltungssatz mit Kommunikation zu tun hat und wie man damit effektiv arbeiten kann. Wenn Sie beispielsweise Trainer*in, Coach, Mediator*in, Lehrer*in, Berater*in oder im Bereich von Tätigkeiten mit hohem Kommunikationsanteil unterwegs sind, kann sich eine höhere Kommunikationsqualität konkret auf den Erfolg Ihrer Arbeit auswirken. Das liegt daran, dass Kommunikation, bei den beispielhaft vorgenannten Tätigkeiten, die Basis für deren Umsetzung darstellt. Schauen wir zum Beispiel auf klientenzentrierte Beratung, die in der Therapie oder im Bereich der Mediation angewendet werden kann. Kommunikation ist hier der grundlegende Wirkfaktor. Gleichermaßen haben mögliche Kunden, Ratsuchende oder andere Adressaten einen höheren Gewinn durch mehr Qualität in der Kommunikation, da sie die Wahrscheinlichkeit steigert, gesetzte Ziele zu erreichen. Dies gilt selbstverständlich für alle Menschen und alle Situationen, auch außerhalb des Berufes.

Arbeit und Energie sind zwei Begriffe, mit denen sich Menschen immer in Verbindung bringen. Sie definieren sich oftmals mit der Arbeit, möchten „effiziente Arbeit leisten“ oder ihre „Energie“ zielgerichtet verwenden. Jeder kennt die Momente, in denen uns beispielsweise Konflikte Energie rauben, die uns dann für Positives oder Gewinnbringendes nicht mehr zur Ver-

¹ Im weiteren Verlauf des Buches werden wir immer wieder auf das Kernanliegen und die Anforderung an das Buch zurückkommen. Das wird anhand der jeweiligen Ausführungen deutlich werden. Achten Sie dabei auf Begriffe wie Kernfrage, Kernanliegen oder Kernthema.

Das Buch ist in zwei Hauptabschnitte aufgeteilt.

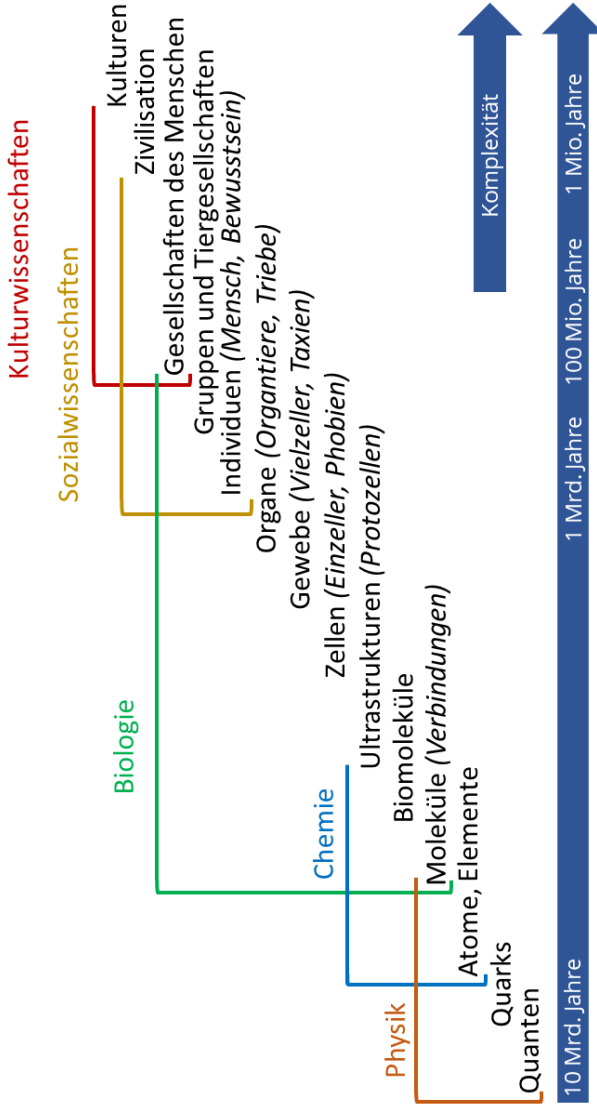
Im ersten Teil werden Theorien und grundsätzliche Gedanken zu den Themen Systeme, Kommunikation, Energie, Informationen, Konflikte, Qualität, Physik und Quantenphysik sowie Verstehen und Verständnis beschrieben. Der theoretische Teil bildet damit die Grundlage für den anschließenden Praxisteil.

Neugierige dürfen auch direkt mit dem Praktischen Teil beginnen. Vorweg empfiehlt sich dann allerdings das Lesen der Zusammenfassung des ersten Buchteils in Kapitel 11.

Im zweiten Teil liegt im Weiteren der Fokus auf der Anwendung und der Praxis zur Steigerung der Kommunikationsqualität, einhergehend mit der Senkung von Konfliktpotentialen. Grundsätzlich beziehen wir uns in diesem Buch nicht auf einen spezifischen „Anwendungsfall“ Kommunikation oder eine Anwendung einzelner Kommunikationstechniken.

Es wird darum gehen, über nachvollziehbare Beispiele zu verstehen, warum manche Zusammenhänge sind, wie sie sind. Mit diesem Verständnis können wir dann in Folge gut und effektiv kommunizieren.

2. Die Welt aus Sicht der Physik



Die Grundlage des Sinnsatzes der Kommunikation beinhaltet ebenfalls die Komponente Arbeit (J), im Weiteren die Komponenten Kommunikationsqualität (KQ) sowie das Potential, welches Konflikte entstehen lässt, die in Folge die Kommunikation stören kann: Das Konfliktpotential (KP). Die Veränderung einer der beiden Komponenten korreliert mit der jeweils anderen Komponente.

Hiermit lässt sich eine vereinfachte Aussage für den Energieerhaltungssatz der Kommunikation treffen und es bildet sich eine neue goldene Regel:

Was du an Konfliktpotential (KP) bei gleicher Arbeit (J) sparen willst, musst du an Kommunikationsqualität (KQ) dazu geben.

Im Folgenden schauen wir uns ein konkretes Anwendungsbeispiel an, in welchem wir Kommunikationsqualität und Konfliktpotential in fünf Stufen graduieren. Minimal, sehr niedrig, mittel, hoch und sehr hoch. Auf Basis des Energieerhaltungssatzes in der Kommunikation wird zu jedem beispielhaften Aktionsmuster eine Grafik mit dem Zusammenhang aufgezeigt.

In den grafischen Darstellungen gilt das Gleiche, wie bei der Grafik zur goldenen Regel der Mechanik. Bewegt sich eine Seite, muss sich die andere Seite bei einer Drehung ebenfalls in gleichem Ausmaß in die andere Richtung bewegen. Unsere Beispielsituation dürfte jeder kennen:

Sie müssen eine versprochene Zusage für einen Termin absagen und Sie wissen, dass dem Partner der vereinbarte Termin sehr wichtig ist.

Anspruchsstellung an die Qualität:

Der Gesprächspartner sollte sich nach der Absage trotzdem sicher fühlen, dass seine Person und sein Anliegen ernst genommen wurden. Er sollte durch die Absage nicht verärgert werden und darf erwarten, dass der Termin nachgeholt wird.

Es gibt nun mehrere Möglichkeiten zu reagieren und im Weiteren werden auf den folgenden Seiten fünf unterschiedliche Aktionsmuster beispielhaft beschrieben.

Aktionsmuster 3:

Sie sagen dem Partner: „Leider kann ich unseren Termin nicht wahrnehmen, weil ich mich um familiäre Dinge kümmern muss“. Das ist schon besser formuliert. Sie sagen im ersten Teil des Satzes, dass es nicht geht und erst danach, warum es nicht geht. Dadurch besteht, bedingt durch die Anordnung der Satz-teile, die Gefahr des gedanklichen Aussteigens des Partners vor der Begründung.

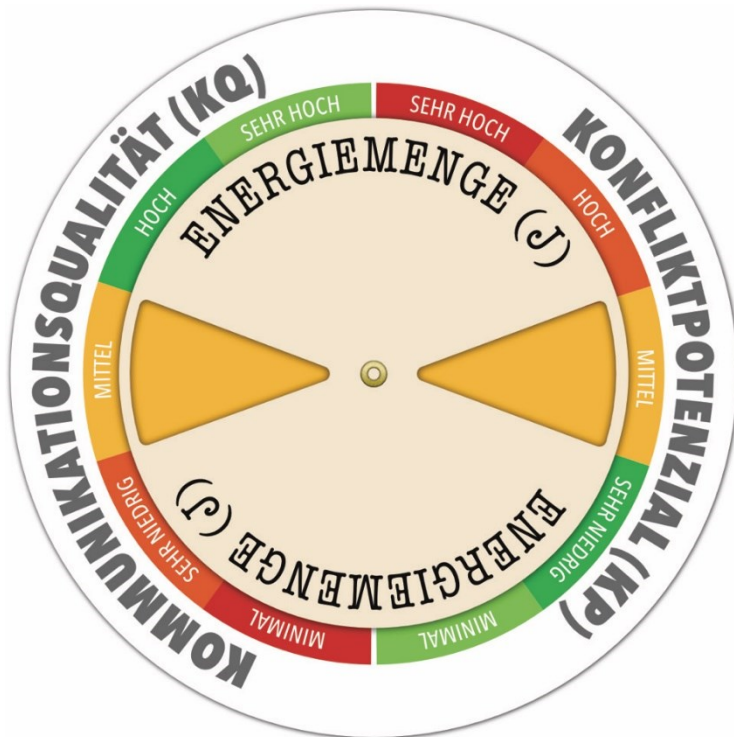


Abb. 1 Grafik zum Aktionsmuster 3 „Goldene Regel der Kommunikation“.

Die Familie Günter

Schauen wir uns so ein soziales System einmal praktisch an. Wir können uns eine größere, sagen wir vierköpfige Familie vorstellen, die miteinander interagiert. Es ist Familie Günter und einzelne Familienmitglieder werden uns immer wieder in diesem Buch begegnen.

Wie bei vielen Familien beginnt der Morgen mit dem Aufstehen und in Folge finden sich Fragestellungen, wer zuerst ins Bad geht und wer Frühstück macht, damit alle gut gestärkt über den Tag ihren Tätigkeiten nachgehen können.

Abends kommen alle nach Hause, erzählen sich die Erlebnisse des Tages, sagen wie es ihnen geht oder wie sich die eigene Gefühlslage darstellt. Gemeinsam isst man zu Abend, es wird gelesen oder fern geschaut - ein beschaulicher Tag in einer beschaulichen Familie.

Wenn wir diese Beschreibung lesen, wissen wir irgendwie automatisch, dass so ein Mustertag zwar vorkommen kann, sich üblicherweise aber auch viel Konfliktpotential darin findet. Jeder möchte gleichzeitig ins Bad, jeder möchte etwas erzählen, der Wurstesser ist dem Vegetarier in der Familie ein Dorn im Auge und das müde Familienmitglied kann nicht schlafen, weil die Schwester noch „Party“ macht.

In Familien, Unternehmen, Schülerschaften, Teilnehmergruppen in Seminaren: Überall wo Menschen zusammenkommen, entstehen Konfliktpotentiale, die sich auf die Kommunikationsqualität auswirken. Bezogen auf das soziale System selbst, hat Kommunikationsqualität einen prägenden Charakter.

5.1 Kommunikation aus psychologischer Sicht

Die Kommunikationswissenschaftler und Philosophen Watzlawick, Beavin und Jackson haben sich der Kommunikation im Rahmen einer psychologischen Grundannahme angenommen. Sie erläutern, dass in zwischenmenschlichen Beziehungen das beobachtbare Verhalten eine im jeweiligen Kontext bestimmte Bedeutung hat und auf den Gesprächspartner einwirkt. Die Kommunizierenden nehmen damit Bezug auf intrapersonale Zusammenhänge. Für die drei Wissenschaftler ist jegliches beobachtbare Verhalten in direkten, zwischenmenschlichen Situationen Kommunikation. Sie erläutern, dass Kommunikation dadurch mit „Verhalten“ gleichzusetzen ist. Begründet wird dies mit dem Einbezug von erweiterten Kontexten zu Situationen oder Sachverhalten sowie den Beziehungen zwischen den Akteuren².

Gregory Bateson war Anthropologe, Biologe und Sozialwissenschaftler. Gemeinsam mit dem Psychiater Jürgen Ruesch arbeitete Bateson 1951 an der Beschreibung einer Grundlage der Kommunikation zwischen Menschen. Für die Autoren sind Wahrnehmung und komplexe Verarbeitung von Informationen eine Grundbedingung für die Kommunikation eines Organismus. Dabei fokussiert sie sich nach innen, auf das eigene Bewusstsein und auf die psychischen Vorgänge zwischen den Akteuren. Das können einzelne Personen sein, Gruppen oder auch die Gesellschaft als Ganzes. Die Folge ist, dass der sogenannte Blick auf die Welt bei fortdauernder Kommunikation subjektiv modifiziert wird. Und jede anschließende Mitteilung subjektiviert die Kommunikation weiter.

² Watzlawick, Beavin, & Jackson (2003), Menschliche Kommunikation.

Bateson hebt im Weiteren die besondere Bedeutung der Metakommunikation hervor. Wer Metakommunikation anwendet, der kommuniziert darüber, wie man miteinander umgeht oder was uns in der Situation bewegt. Mit Metakommunikation lässt sich eine Distanz herstellen und es lassen sich Motive sowie eine Offenheit zu seinem eigenen Kommunikationsverhalten erkennen. Aus diesem Grunde ist es möglich, Missverständnisse aufzulösen oder Konflikte damit zu bearbeiten.

Der Psychologe und Kommunikationswissenschaftler Schulz von Thun sowie auch Watzlawick nutzen Metakommunikation in Ihren Kommunikationsmodellen intensiv. Metakommunikation ist für Bateson ein Grundpfeiler zur Entwicklung eines gegenseitigen Verständnisses. Dies beinhaltet im Wesentlichen den Kontext, der für ein „Verständnis“ notwendig ist. Kommunikation, Handlungen, Situationen oder eine Statusbewertung sind, ohne dass sie in einen Kontext einbezogen sind, nicht selbsterklärend. Ohne das Wissen um einen Kontext können wir also auch keine Bedeutung zuweisen, die für die Entwicklung eines Verständnisses notwendig ist³.

Verständnis wiederum ist ein wesentlicher Teil der Kommunikationsqualität und damit relevant für unser Anliegen.

³ Bateson & Rüsck (1995), Die soziale Matrix der Psychatrie.

Der Ursprung des Eisbergmodells geht auf den Arzt und Psychologen Sigmund Freud zurück. Er verweist auf die Unterteilung der Kommunikation in sichtbare (bewusste) und unsichtbare (unbewusste) Ebenen. So wie bei einem Eisberg nur die Spitze aus dem Wasser ragt, so liegt der Rest unter der Wasseroberfläche und ist nicht offensichtlich. Demnach lässt sich nur ein kleiner Teil der Botschaften direkt wahrnehmen. Diese Botschaften beziehen sich auf die Sachebene, während der Großteil der Informationen verborgen bleibt.

Stehen beide Ebenen nicht im Einklang miteinander, so liegt hier die Quelle für Konflikte ⁴.

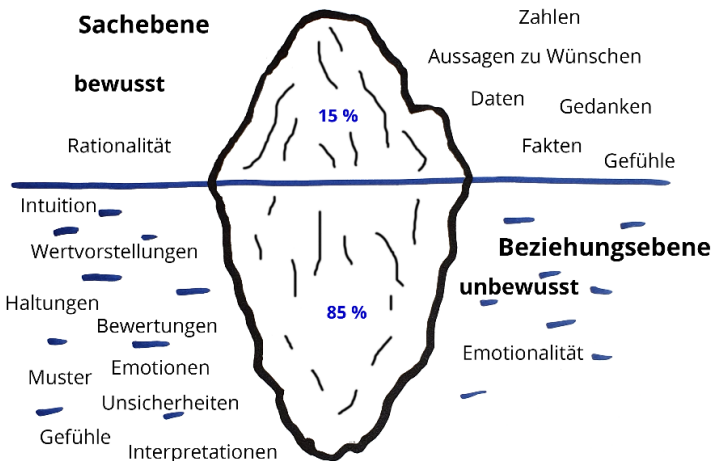


Abb. 2 Das Eisbergmodell.⁵

⁴ Ruch & Zimbardo (1978), Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik.

⁵ Ursprünglich orientiert sich das Eisbergmodell am Pareto Prinzip (80/20 Regel). Die Werte in dem Prinzip haben sich aber verändert und wir dürfen einen

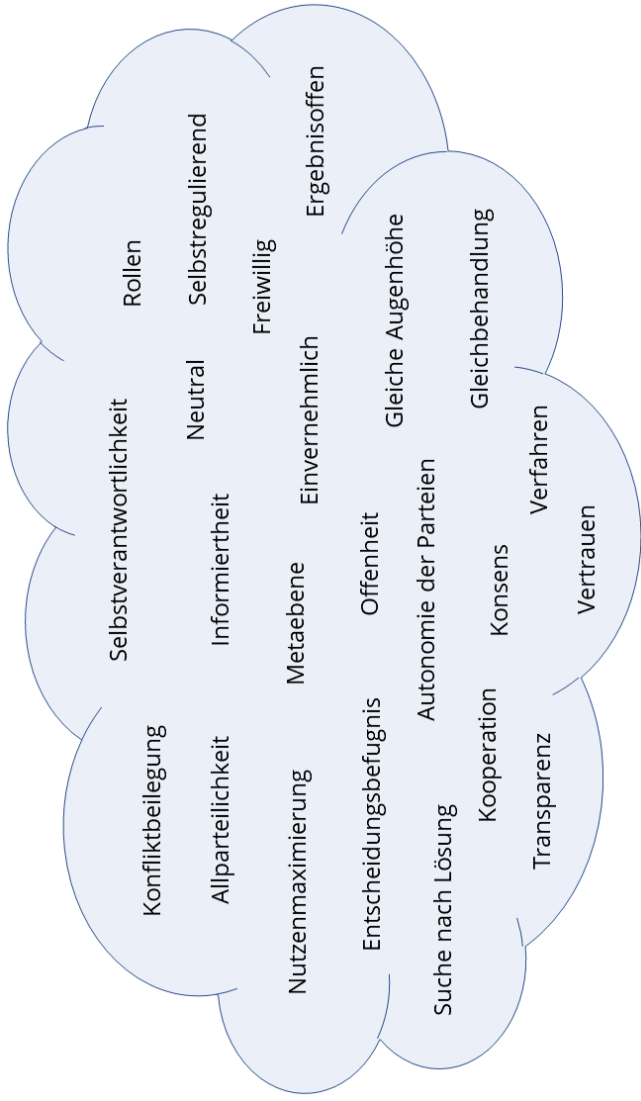
Hier ein Beispiel: Unser Familienvater, Kurt Günter, hat während seiner Arbeit einen Fehler gemacht und wird von dem Vorgesetzten in einer Teamsitzung offen, ungehalten und vor anderen Kollegen darauf angesprochen. Herr Günter reagiert auf die Kritik, gibt sich einsichtig und verbessert seinen Fehler. Das ist der sichtbare Teil. In der Sache wäre hiermit alles erledigt.

Allerdings gerät die verborgene Beziehungsebene in Bewegung. Herr Günter hat früher durch seine Familie gelernt, dass man sich bei Kritik „gerade zu halten hat“. Er ist halt nur der Produktionshelfer. Der Vorgesetzte ist der Wissende und der Chef. Dass sich der Familienvater gedemütigt fühlen kann, ist eine mögliche Konsequenz der offenen Kritik vor allen anderen.

Die Gefühlslagen bei Herrn Günter entstehen unbewusst und werden durch ihn auch wahrgenommen. Allerdings können Konventionen verhindern, dass sich unser Produktionshelfer adäquat und im eigenen Bedürfnis äußert. Im Weiteren kann es zu Demotivation kommen und in Folge können die Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Arbeitsausführung nachlassen. Dies wiederum sind Einflussgrößen, die direkte Auswirkungen auf die Arbeitsqualität haben.

Die direkte und offene Kritik des Vorgesetzten geht in diesem Beispiel mit einer Senkung der Kommunikationsqualität einher, korrelierend mit einer Erhöhung des Konfliktpotentials.

höheren Prozentteil auf der Beziehungsebene vermuten. Manche Wissenschaftler gehen von 90 % oder mehr aus.



„Qualität ist das, was Konfliktpotentiale entstehen oder nicht entstehen lässt“. Das sieht auf den ersten Blick seltsam und widersprüchlich aus, integriert jedoch die gelingende und die nicht gelingende Sichtweise. Da grundsätzlich Konfliktpotentiale in einem System vorhanden sind, kann sich diese Definition damit auf positive und negative Aspekte beziehen. Da wir, wie eingangs beschrieben, überwiegend Positives mit Qualität verbinden, lässt sich in der Praxis der Kommunikation auch nur eine Seite in den Fokus stellen, da die jeweils andere damit korreliert. Somit wird diese universelle Definition, die für alle Anspruchssteller, Situationen und Aktionen gültig ist, vorgeschlagen:

Qualität ist das, was Konfliktpotentiale nicht entstehen lässt.

Zusammenfassend ist der zentrale Punkt der Kommunikationsqualität hier und da schwierig zu fassen. In der Praxis versteht jeder etwas geringfügig Abweichendes darunter. Qualität wird nur gültig, wenn Sie an einer Referenz abgeglichen werden kann. Nur so lässt sich der Energieerhaltungssatz der Kommunikation transferieren und anwenden. Das bedeutet, dass wir in jeglicher Kommunikation oder Interaktion auch Zielbeschreibungen oder Planungen mit einbeziehen, wie ein Ergebnis oder ein Prozess aussehen sollte.

13. Allgemeine Faktoren zur Steigerung der Kommunikationsqualität

Um das Kapitel praktisch zu beginnen, werden hier förderliche und hinderliche Merkmale für die Qualität aufgeführt. Diese resultieren aus einer mit der Umkehrmethode beantworteten Kernfrage: Was fördert und verursacht Konfliktpotentiale, was muss getan werden, um Konfliktslagen herauf zu beschwören? Hieraus entsteht eine beispielhafte Tabelle förderlicher und hinderlicher Merkmale für die Komponenten Kommunikationsqualität sowie Konfliktpotential. Dabei wird in der Tabelle der Versuch unternommen, diese in universelle (U) oder spezifische (S) Merkmale zu unterscheiden⁶. Spezifisch wären zum Beispiel Merkmale, die sich nur auf die menschliche Begegnung, wie ein Gespräch, beziehen. Die universellen Merkmale besitzen im Rahmen des Energieerhaltungssatzes in der Kommunikation ebenso im Bereich der Biokommunikation oder auch der technischen Kommunikation Gültigkeit.

⁶ Alle Arbeitsblätter zu diesem Buch können Sie sich unter Angabe des Codes, den Sie im Impressum am Anfang des Buches finden, im Internet herunterladen: <https://mensch-und-betrieb.de/arbeitsmittel-zum-buch/>

Konfliktpotentialfördernde Faktoren

Informationsübertragungsstörung (U)

Fehlende Wahrnehmung (U)

Verletzungen (U)

Überlastung (U)

Überforderung (U)

Pathologische Effekte (U)

Asynchronität (U)

Autonomieeinschränkung (U)

Interpretation (U)

Störungen von Rahmenbedingungen (S)

Zeitdruck (S)

Übermüdung (S)

Informationsfülle (S)

Inhaltliche Stressfaktoren (S)

Erkennbar antrainiertes Verhalten (S)

Unsicherheit (S)

Desorientierung (S)

Gefühlsverletzende Faktoren (S)

Fehlendes Vertrauen (S)

Abwertung (S)

Einengung (S)

Vorurteile (S)

13.4 Zuhören und Kommunikationsqualität

In diesem Kapitel geht es um die Erläuterung, warum Zuhören die Kommunikationsqualität positiv beeinflussen kann. Für das Zuhören selbst finden sich zum Beispiel nach dem Psychologen Carl Rogers Leitlinien, mit denen aktiv zugehört werden kann. So zum Beispiel das Nachfragen bei Unklarheit, das Achten auf die eigenen Gefühle, bestätigende Äußerungen oder auch das Halten von Blickkontakt⁷. Der Fokus zum Thema Zuhören liegt jedoch auf emotionalen Ebenen, die wie beschrieben vielfältig und individuell sind und wir somit nicht näher auf die Anwendungsmodelle zum Zuhören eingehen werden⁸.

Ein weiteres, zentrales Beispielthema der Kommunikation ist die Beratung in der Berufsorientierung. Der Grund für die Nutzung des Themas liegt darin, dass sich in diesem Feld eine Vielzahl von Menschen finden, die auf Kinder und Jugendliche einwirken. Die Form der Beratung ist dabei meist einseitig, aufzeigend oder anweisend und die Berater*innen verfügen über höchst unterschiedliche Kommunikationskompetenzen. Dieser Umstand erklärt sich durch eine Liste von Menschen und Rollen, die beratend im Thema Berufsorientierung unterwegs sind. So beispielsweise Lehrer*innen, spezielle Lehrer*innen wie Studien- und Berufswahlkoordinatoren, Peer Groups, Eltern, Oma und Opa, Mitarbeiter*innen der Agenturen für Arbeit und der Jobcenter, Unternehmen, Beratungspersonal für besondere Jugendliche, Bildungsdienstleister in der Berufswahl, Projektbearbeiter in Kommunen und bei Trägern zum Thema,

⁷ Rogers (1985), Die nicht-direktive Beratung. Counseling and Psychotherapy.

⁸ Wer um das Thema genauer wissen möchte, dem seien diese Bücher empfohlen: Die nicht-direktive Beratung von Carl Rogers, erfolgreiche Gespräche durch aktives Zuhören von Rolf Bay und von Reiman und Sprinthall der Titel Mentoring and Supervision for Teacher Development.

sowie Ausbildungsvermittler von Kammern oder Arbeitgeberverbänden. Dazu kommen noch Personen aus Berufskollegs oder Berufsfachschulen, Maßnahmeträger zur Ausbildungsförderung, private Vermittler, Mentoren, Medien, Ehrenamt, Sozialpädagogen, Integrations- und Inklusionsstrukturen oder auch konfessionelle Strukturen. Eine stramme Liste ohne Gewähr auf Vollständigkeit.

Sehen wir uns einmal an, warum Zuhören allgemein so wichtig ist. Zuhören ist eines der relevantesten Eigenschaftsmerkmale von Beratung und Orientierung, denn es geht darum, die Bedürfnisse anderer Menschen zu erkennen, zu verstehen und Wege anzubieten, wie sich die Ratsuchenden mit Blick auf ihre eigenen Bedürfnisse orientieren können. Dabei geht es weniger um Informationsberatung als um die bereits erwähnte klientenzentrierte Beratung. Lassen Sie uns eine kleine Übung machen.

13.7 Konfliktfelder

Konfliktfeldmuster zu kennen und benennen zu können bedeutet, in einem gewissen Rahmen in bestimmten Situationen Konfliktpotentiale zu erkennen, bevor sie auftreten. Wenn Konfliktfelder bereits entstanden sind, lässt sich gezielt Einfluss auf die Kommunikationsqualität innerhalb der vorhandenen Konfliktfelder nehmen. Konfliktfelder versammeln verschiedene, konfliktpotentialfördernde Faktoren und können Effekte verursachen, die sich zum Beispiel in Streit zwischen Bewahrern und Reformern, Sorge um Positionen und Stellung oder Verschiebungen in der Hierarchie bei der Arbeit ausdrücken können.

Diese Konflikte können in Folge zu Widerständen, Angst und Widerwillen oder auch zur Demotivation führen. Hieraus kann sich ergeben, dass ein Mensch nicht mehr rational denkt und handelt. Meist werden diese Effekte in Situationen ausgelöst, in denen Menschen den Eindruck haben, Kontrolle zu verlieren. Es steht allerdings in Frage wann Menschen tatsächlich Kontrolle über etwas haben. Unerheblich dessen haben wir jedoch einen Eindruck von Kontrolle und damit kann auch der Eindruck entstehen, ebendiese zu verlieren. Schauen wir als Beispiel auf die Situation, in die Vater Günter geraten ist. In diesem Beispiel geht es um die beiden Konfliktfelder „Angst und Sorge vor Veränderung“ und „Bildungsprozesse“.

Der Produktionshelfer wurde auf einmal damit konfrontiert, dass seine Maschine gegen eine neue ersetzt wird. Diese Maschine automatisiert die Arbeit des Produktionshelfers. An dem Gerät wird er obsolet. Die Führung des Unternehmens erläutert ihm, dass „man die Absicht habe ihn zu behalten, jedoch nur, wenn er sich weiterbilden würde, um andere Arbeiten im Betrieb leisten zu können“. Andernfalls wird der Produktionshelfer

entlassen. Das Gespräch dauerte fünf Minuten. Die Führungskraft war auf dem Weg ins Wochenende und übermittelte die Nachricht quasi zwischen Tür und Angel. Vater Günter ist wie vom Schlag getroffen. Er wollte noch etwas sagen aber es ist Freitag, alle haben Feierabend und im Betrieb ist bis Montag kein Gespräch mehr möglich. Er steigt in sein Auto und fährt nach Hause. Auf dem Weg geht ihm viel durch den Kopf. Er hat seit 25 Jahren, seit der Lehre, praktisch nicht mehr „richtig“ gelernt. Er kann gerade mal den Videorekorder programmieren und den gibt es schon gar nicht mehr. Wie soll er das nur machen? Wenn er das nicht schafft, wird er entlassen. So hat man ihm das gesagt. Die Maschine kommt schon in vier Wochen und er weiß ja, was sonst noch im Betrieb für Arbeit ist. Das meiste davon kann er nicht. Das weiß er ja. Er ist überzeugt davon. Und wenn er das nicht schafft, muss er zum Arbeitsamt gehen. Das ist so unangenehm und er hört schon die Familie und die Nachbarn sprechen: „Seht mal, der ist arbeitslos. Dabei hatte er doch Arbeit. Irgendwas muss er gemacht haben wenn die ihn gefeuert haben.“. Herr Günter denkt weiter nach vorne. „Das Arbeitslosengeld bekommt man nur ein Jahr. Dann gibt's Sozialhilfe. Damit kommen wir auf keinen Fall aus. Was für eine schlimme Sache.“.

Konfliktcluster und Konfliktfelder	
Führungs- zentriert	1 Strategie- und Richtungsgebung des Betriebes 2 Nerd vs. Bedarf 3 Abhängigkeitsverhältnis IT-Dienstleister / Betrieb 4 Unternehmenskultur
Datenzentriert	5 Schwächung IT-Sicherheit 6 Datenverwendung 7 Datenhoheit 8 Datenmissbrauch 9 Digitale Spionage
Personenzentriert	10 Angst und Sorge vor Veränderung 11 Alter der Mitarbeiter 12 Qualifizierungsgrad Mitarbeiter 13 Angst vor Arbeitsplatzverlust 14 Überwachung der Mitarbeiter 15 Überforderung 16 Psychische Gesundheit
Strukturzentriert	17 Zunahme Komplexität 18 Betriebliche Bildungsprozesse 19 Veränderungen der Arbeitsinfrastruktur 20 Räumliche und zeitliche Flexibilität 21 Mobile Technologien

Abb. 3 Konfliktfelder im Emotional Risk Mapping (ERM)[®].

14. Bei Beratungen: Unterstützen Sie bei der Umsetzung von Hinweisen. In einem vertraulichen Rahmen ist es wichtig, dass sich Ihre Gesprächspartner auf Unterstützung bei der Umsetzung von Rat verlassen können. Sie sollten daher auch immer einen Rahmen erläutern können, in welchem die Umsetzung der Hinweise möglich ist.

Bei allen Hinweisen in diesem Abschnitt geht es um Natürlichkeit und Zuwendung zu Menschen. Wir alle haben empfindliche Antennen und merken, bewusst oder unbewusst, ob ein Verhalten antrainiert ist oder Kommunikationstechniken angewendet werden. Es gibt Menschen, denen irgendetwas nur komisch vorkommt, ohne es benennen zu können. Kommen dann noch widerstandsfreie Formulierungen in ein Gespräch, kann ein unangenehmes Gefühl entstehen, welches wiederum Konfliktpotentiale steigern kann.

Widerstandsfreie Formulierungen sind so positiv gehaltene Äußerungen, dass sie es kaum erlauben, eine andere Meinung nach außen vertreten zu können. Sie beziehen sich zu einem großen Teil auf Konventionen. Würde man diesen Formulierungen entgegentreten, kann der Eindruck entstehen, den Gesprächspartner in ein schlechtes Licht rücken zu wollen, was zusätzlich unangenehm werden könnte. Nehmen wir ein Beispiel: Sie möchten erreichen, dass jemand im Büro aufräumt. Sie sagen: „Hallo! Du darfst gerne, wenn Du deinen Platz aufräumst, auch die Gemeinschaftsküche aufräumen. Wir schätzen deine Ordnung sehr und bedanken uns jetzt schon für Deine Mühe, die allen zugutekommt.“

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 wertorientierte 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.

Er dürfte die Beratung zufrieden verlassen und die Beraterin über Fortschritte informieren.

Aktionsmuster 4:

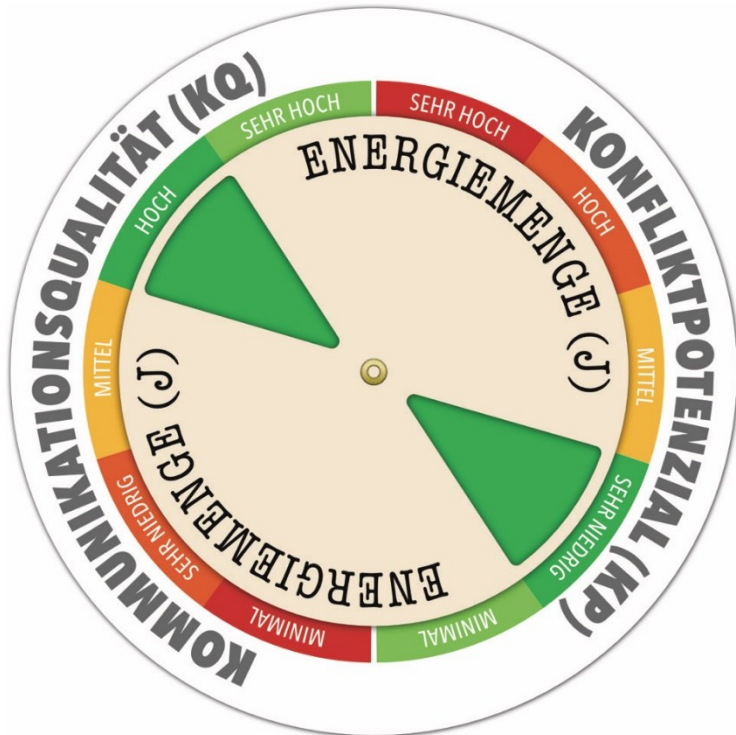


Abb. 4 Grafik zum Aktionsmuster 4
Transferbeispiel klientenzentrierte Beratung.

Meine Notizen zum Aktionsmuster 4:

Aktionsmuster 4 - Hohe Kommunikationsqualität:

Mustermerkmale:

- Spezifische Ich-Botschaften, angereichert mit intrapersonalen, teils gefühlsbasierten und möglichst universell nachvollziehbaren Informationen
- Formalisierter Bezug auf die Sache
- Signal der Wahrnehmung persönlicher Befindlichkeiten
- Angebot zur aktiven Regulierung
- Bewertungsfreie Formulierungen

Ihre Antwort an die andere Partei:

Epilog

Es ist Samstag, es ist Sommer und die Abendsonne scheint auf den Balkon der Wohnung von Familie Günter. Kurt und seine Frau Marion haben ein paar Tage frei, beide Kinder sind bei Freunden und so sitzen beide gemütlich bei einem Glas Wein zusammen und unterhalten sich über die vergangenen Monate.

„Marion, offen gestanden gefällt mir die Arbeit, die ich jetzt im Betrieb mache, viel besser als der Job an der Stanzmaschine. Das Loslassen der alten Tätigkeit war aber doch schwer.“, sagt Kurt zu seiner Frau. Der Produktionshelfer hat gemeinsam mit seinem Arbeitskollegen eine Weiterbildung im Kundendienst absolviert. Darin gab es ein mehrtägiges Kommunikationstraining, da Kurt Günter nun direkt mit Kunden zu tun hat. Anfänglich machte ihm das Training ziemlich zu schaffen, aber dann fand er Gefallen daran, anderen etwas zu erklären. In dem Training wurde ihm beigebracht, dass Kommunikation mehr ist als nur eine Unterhaltung zwischen zwei Menschen. „Es ist immer wieder spannend zu sehen, wie unterschiedlich die Leute im Gespräch reagieren und wie schon geringste Unklarheiten zu Unsicherheiten oder auch Gereiztheiten führen können. Mit kleinsten Formulierungen, die sich auf den Menschen selbst beziehen, kommt man viel besser ins Gespräch. Und wenn ich denen geholfen habe, bedanken sich alle und freuen sich auf das nächste Mal.“ erklärt Kurt weiter. „Dabei habe ich ein gutes Gefühl und verstehe jetzt auch einige Situationen besser, die mir seinerzeit an der Maschine völlig unverständlich waren.“, schließt Kurt Günter seine Gedanken, bevor er einen Schluck Wein trinkt.

„Weißt du noch, wie ich an dem Abend nach dem Gespräch mit der Personalmitarbeiterin nach Hause kam?“ fragt sie ihren

Mann. „Ja, das weiß ich noch. Du warst völlig verblüfft, dass du gar nicht fertig gemacht wurdest, sondern die Chefin auf dich einging, näher fragte, wie es dir geht und wie ihr denn gemeinsam das Problem lösen könntet.“ antwortet Kurt. „Ja, das war schon ein gutes Gefühl. Ich habe mich nie getraut, mein Befinden vor der Chefetage zu erzählen. Ich habe mir immer vorgestellt, dass ich dann schwach wäre und auch als schwächlich angesehen würde. Doch die Personalerin sagte, dass wir alle Menschen sind und meist ähnliche Bedürfnisse als Menschen haben. Die eigenen Vorstellungen sind es aber, die uns denken lassen, dass es nicht so wäre.“, sagt Marion Günter in Richtung Ihres Ehemannes. „So wie du damals, als du nach Hause kamst und mir sagtest, du wärest entlassen worden.“ beendet Marion Günter ihren Gedanken.

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 Handwerksmeisterschule 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. Dort vernetzte er die Branchen der Oberflächentechnik. Im Rahmen dessen gründete Gilfert zwei Unternehmervereine, in welchen er im Auftrag der Kreiswirtschaftsförderung als Geschäftsführer tätig ist.

Nach der Entwicklung des Emotional Risk Mapping (ERM)[®] ergaben sich Zusammenhänge, die zu der Formulierung des Energieerhaltungssatzes geführt haben. Während seiner Tätigkeiten absolvierte er das Studium der Bildungswissenschaft sowie ein Masterstudium Mediation. Achim Gilfert ist verheiratet und hat drei Kinder.

Literaturverzeichnis

- Anthrowiki. (3.2.2020). *Anthrowiki.at - Information*. Abgerufen am 17.8.2020 von <https://anthrowiki.at/Information>
- Auferkorte-Michaelis, N., & Michaelis, L. (2007). *Grundlage mediativer Verfahren Teil 2, Studienbrief 71058/2*. Hagen: Fernuniversität.
- Bastiaens, T. (2007). *Qualitätssicherung und Evaluation, Studienbrief 033079*. Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Bateson, G., & Rüsck, J. (1995). *Die soziale Matrix der Psychiatrie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Bauer, J. (2019). *Wie wir werden, wer wir sind*.
- Bayrischer Rundfunk BR. (9.6.2020). *Was uns zu sprechenden Menschen macht*. Abgerufen am 3.8.2020 von <https://www.br.de/wissen/kehlkopf-stimme-sprechen-100.html>
- Berne, E. (2006). *Die Transaktions-Analyse in der Psychotherapie: Eine systematische Individual- und Sozialpsychiatrie Titel von 1961 übersetzt von Ulrike Müller*. Paderborn: Junfermann.
- Brass, R. (2018). *Dem Hören vertrauen*. Weilheim: Buch- und Musikverlag Gerhard Beilhartz.
- Bruß, D. (2003). *Quanteninformation*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuchverlag.
- Burghardt, A. (1972). *Einführung in die allgemeine Soziologie*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Calábria Lopes, M. (2011). *Wirksamkeit von impliziten Lernprozessen*. Heidelberg.
- Cerwinka, G., & Schranz, G. (1999). *Die Macht der versteckten Signale - Wortwahl, Körpersprache, Emotionen*. Wien: Ueberreuter.

- Cleeremans, & McClelland. (1991). *Learning the Structure of Event Sequences* (Bd. Journal of experimental Psychology).
- Crosby, P. (1986). *Running Things - The Art of making Things happen*. Milwaukee: American Society für Quality Control.
- DIAS. (3. August 2020). *hörkomm.de - Barrierefrei hören und kommunizieren in der Arbeitswelt*. (D. GmbH, Herausgeber, U. Nach Hoppe, & B. Grundmann, Produzenten) Von <https://www.hoerkomm.de/wie-funktioniert-hoeren.html>
- Dilthey, W. (1914–1936). *Hermeneutik, Gesammelte Schriften I–XII*.
- DIN EN ISO (1995). *DIN EN ISO 8402:1995*. Berlin: Beuth Verlag.
- DIN EN ISO (2015). *DIN EN ISO 9000:2015*. Berlin: Beuth Verlag.
- Doering, E., Schedwill, H., & Dehli, M. (2016, 8. Aufl.). *Grundlagen der technischen Thermodynamik*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Duss-von-Werdt, J. (2008). *Einführung in die Mediation*.
- Duss-von-Werth, J. (2010). *Systemische Einführung in die Mediation. Studienbrief 71001/3*. Hagen: Fernuniversität.
- Einstein, A. (1905). *Über die Erzeugung und Verwandlung des Lichtes betreffenden heuristischen Gesichtspunkte* (Bd. Annalen der Physik 17).
- Epstein, S. P. (1916). *Zur Theorie des Starkeffekts* (Bd. Annalen der Physik 355).
- Erickson, M. H. (1979). *Hypnotherapy: An Exploratory Casebook*. New York: Irvington.
- Fuchs, C., & Hofkirchner, W. (2002). *Ein einheitlicher Informationsbegriff für eine einheitliche*

- Informationswissenschaft*. Wien: Peter Lang International Publishers. Abgerufen am 16.8.2020 von <http://igw.tuwien.ac.at/christian/info.pdf>
- Fuchs, C., & Hofkirchner, W. (2003). *Studienbuch Informatik und Gesellschaft*. Norderstedt: Libri Books on Demand.
- Gehlert, T. (2020). *Systemaufstellungen und ihre naturwissenschaftliche Begründung*. Chemnitz: Springer - Open Access.
- Geiger, W., & Kotte, W. (2008). *Handbuch Qualität, 5. Auflage*. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag.
- Gilfert, A. (2020). *Unterwegs in die Arbeitswelt*. Abgerufen am 15.8.2020 von <https://bildungswissenschaftler.de>: <https://bildungswissenschaftler.de/vom-verstehen-was-ist-verstehen-und-was-ist-verstaendnis/>
- Gilfert, A. (2020). *Unterwegs in die Arbeitswelt*. Abgerufen am 25.8.2020 von <https://bildungswissenschaftler.de/was-zeichnet-einen-guten-berater-eine-gute-beraterin-aus-und-woran-erkenne-ich-das/>
- Glasl, F. (2013). *Handbuch Konfliktmanagement*. Freies Geistesleben; Auflage: 12.
- Gross, P. (1994). *Die Multioptionengesellschaft, Aufl. 11*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Hasler, M. (2016). *Entwicklung eines wissenschaftlich basierten Qualitätsverständnisses für die Pflege- und Lebensqualität*.
- Heisenberg, W. (1927). *Über den anschaulichen Inhalt der quantentheoretischen Kinematik und Mechanik* (Bd. Zeitschrift für Physik). doi:10.1007/BF01397280
- Heisenberg, W. (2006, 7. korrig. Aufl.). *Physik und Philosophie*. Stuttgart: Hirzel.
- Langbein, K. (Regisseur). (2016). *Wie wirklich ist die Wirklichkeit [Kinofilm]*.

- Lankenau, K. (1992). *Grundbegriffe der Soziologie*.
Wiesbaden: Uni-Taschenbücher
VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Leipzig, U. (30.4.2020). *Energie-Grundlagen*. (F. f.
Geowissenschaften, Herausgeber)
Abgerufen am 24.8.2020 von <https://home.uni-leipzig.de/energy/energie-grundlagen/index.html>
- Lemke, B. *Nichtbewusste Informationsverarbeitungsprozesse und deren Bedeutung für das Lernen Erwachsener*.
Abgerufen am 22.10.2020 von <https://www.die-bonn.de/doks/lemke0301.pdf>
- Lesch, H. (2017). *Emergenz oder Evolution. Wie Neues entsteht*. (DLR, Köln)
Astroseminar 2017, Vortrag, Köln.
- Lindinger, M. (22.10.2015). *Einsteins Spuk hat ein Ende*. (F. A. Physik, Herausgeber) Abgerufen am 20.8.2020
von <https://www.faz.net/aktuell/wissen/physik-mehr/quanten-auf-dem-pruefstand-einsteins-spuk-hat-ein-ende-13870785.html>
- Luhmann, N. (1986). *Ökologische Kommunikation*
(1. Auflage Ausg.). Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*
1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2002). *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*,
1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2009). *Einführung in die Systemtheorie*. (D. Baecker, Hrsg.) Carl Auer Verlag; Auflage: 5. Aufl.
- Luhmann, N. (2019). *Zur Komplexität von Entscheidungssituationen*. Wiesbaden
Springer Fachmedien.

- Lütke, O. (2007). *Qualität und Kulturelles Kapital: Wie Haltungen das Ergebnis von Handlungen beeinflussen*, 3. Auflage (Bde. Wissenschaft und Technik - W&T). (I. Winter, Hrsg.)
- Mairhofer, L. (2018). *Quantenverschränkung in biologischen Zusammenhängen*. Konstanz.
- Maturana, H., & Varela, F. (1987). *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des Erkennens*. München: Goldmann.
- McCubbin, L. (2016). Resilienz Studie Hawaii - Veränderung zum Positiven. *Wie wirklich ist die Wirklichkeit - Film*. (K. Langbein, Interviewer)
- Montada, L. (2007). *Mediation: Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage* (2.te Auflage Ausg.). Beltz.
- Newland, M., & Kuperberg, G. (2008). *When the truth is not too hard to handle: an event-related potential study on the pragmatics of negation*.
- Nolting, W. (2004). *Grundkurs Theoretische Physik 5/1; Quantenmechanik - Grundlagen*. 7. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag.
- Oevermann, U. (1996). *Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns* (Bd. Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns). (A. Combe, & W. Helsper, Hrsg.) Frankfurt a.M.
- Parsons, T. (2003). *Das System moderner Gesellschaften* (6. Auflage Ausg.). Juventa.
- Pfeifer, T. *Masing Handbuch Qualitätsmanagement*. 6., überarbeitete Auflage. (R. Schmitt, Hrsg.) München, Wien: Carl Hanser Fachbuchverlag.

- Pfetsch, R. F. (1994). *Konflikt und Konfliktbewältigung. Beispiele für Formen zwischenstaatlicher Auseinandersetzungen*. Stuttgart.
- Podbregar. (22.7.2019). *Erstes Foto einer Quantenverschränkung*. (Scinexx.de, Herausgeber) Abgerufen am 20.8.2020 von <https://www.scinexx.de/news/technik/erstes-foto-einer-quantenverschraenkung/>
- Rechtien, W. (2006). *Psychosoziale Beratung: Theorie und Praxis der Gesprächsführung Kurs 001985817 (04/06)*. Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Rogers, C. R. (1985). *Die nicht-direktive Beratung. Counseling and Psychotherapy*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Ruch, F. L., & Zimbardo, P. G. (1978). *Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik*. (E. Angermeier, J. Brengelmann, & T. Thiekötter, Hrsg.) Berlin - Heidelberg: Springer.
- Schaller, B., & Baller, G. (Februar 2008). Qualität in der Pflege. *Das Krankenhaus*, S. 140 - 142.
- Schmidt, K. (2013). *Perspektiven auf den Konflikt - Kursnummer 71014/2*. Hagen: FernUniversität Hagen.
- Schmidtmann, H. (2006). *Kommunikation und Interaktion, Kursnummer 33286-7-01-S1*. Hagen: Fernuniversität Hagen KSW.
- Schulz von Thun, F. (2014). *Miteinander Reden 1 Störungen und Klärungen*. Reinbeck: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (2014). *Miteinander Reden Teil 2 Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbeck: Rowohlt.
- Schweitzer, A. (2012). *Der emotional intelligente Mediator. Mediator*.

- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1963). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois.
- Spektrum. (1998). (Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg) Abgerufen am 30.8.2020 von Energiesatz Physik:
<https://www.spektrum.de/lexikon/physik/energiesatz/4343>
- Stangl, W. (20.08.2020). *Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik*. Von Stichwort Autopoiese:
<https://lexikon.stangl.eu/2312/autopoiese/>
- Stobitzer, C. (26.1.2020). *Kryptowissen*. Abgerufen am 6.9.2020 <https://www.kryptowissen.de/quantenschluesselaustausch.php>
- Trossen, A. (28.12.2019). *Wiki to Yes*. (I. M. e.V., Herausgeber) Abgerufen am 5.8.2020 von <https://www.wiki-to-yes.org/Konflikt>
- Ungeheuer, G. (1983). *Einführung in die Kommunikationstheorie*. Hagen: FernUniversität.
- von Glasersfeld, E. (1996). *Radikaler Konstruktivismus - Ideen, Ergebnisse, Probleme* (1. Auflage Ausg.). Frankfurt am Main.
- von Schlieffen, K., & Haft, F. (2006). *Handbuch Mediation*. Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Watzlawick, P. (1976). *Wie wirklich ist die Wirklichkeit*. München: Piper.
- Watzlawick, P., Beavin, H. J., & Jackson, D. D. (2003). *Menschliche Kommunikation*. Bern: Hans Huber, 11.te unveränderte Auflage.
- Witzany, G. (2010). *Biocommunication and Natural Genome Editing*. Dordrecht: Springer.
- Woolley, A., & Kostopoulou, O. (2013). *Clinical Intuition in Family Medicine. More than first Impressions*.