

Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken

Eine Gedankenstütze zum gleichnamigen Buch
sowie dem Buch über das 5-Aktionsmuster-Modell



Achim Gilfert

Impressum

© Achim Gilfert
Dorneystraße 58
58454 Witten
Germany

gilfert@mensch-und-betrieb.de

Mai 2024 - Auflage 4 E-Paper DIN A4

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

Diese Datei ist urheberrechtlich geschützt und darf nicht ohne Einwilligung geändert oder unberechtigt weitergegeben 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!

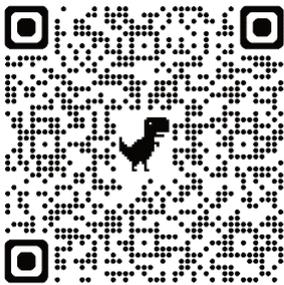
Inhalt

Einleitung	4
Die Welt aus Sicht der Physik.....	5
Kommunikation	7
Energie und Kommunikation	7
Energieerhaltungssatz in der Kommunikation.....	9
Kommunikationsmodelle	10
Das 5-Aktionsmuster-Modell	10
Die fünf Axiome der Kommunikation.....	12
Das Eisbergmodell	13
Das Vier-Ohren-Modell.....	14
Das Sender-Empfänger-Modell	15
Das Mediationsmodell	16
Was sind Informationen?.....	17
Konflikte	17
Kommunikationsqualität	18
Verstehen und Verständnis	18
Steigerung der Kommunikationsqualität	20
Konfliktpotentialfördernde Faktoren.....	21
Qualitätsfördernde Faktoren.....	21
Qualitätsfördernde Faktoren - Verhaltensebene	22
Begrifflichkeiten für Gefühle	22
Setting und Kommunikationsqualität.....	23
Rollen und Kommunikationsqualität.....	26
Zuhören und Kommunikationsqualität	27
Game-Changer-Formulierungen und Kommunikationsqualität	27
Multioption, Konfliktpotentiale, Berufsorientierung	28
Konfliktfelder	30
Kommunikationsqualität in Gespräch und Beratung steigern.....	31
Eigenes Befinden und Kommunikationsqualität.....	32
Exit-Strategien in der Kommunikation.....	33
Fazit	36
QR Codes für thematische Verlinkungen.....	36

Einleitung

Dieses Büchlein ist eine Auskopplung des Buchs „Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken“ und rückt das Thema in Erinnerung und in das Bewusstsein. Es verzichtet dafür auf jedwede Erklärung der Zusammenhänge. Wer diese kennenlernen möchte, findet sie, versehen mit vielen praktischen Beispielen in dem Buch „Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken – mit dem Energieerhaltungssatz effektiv kommunizieren“ sowie dem Buch über das 5-Aktionsmuster-Modell. Sie können beide Bücher bei Amazon bestellen.

[Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken:](#)



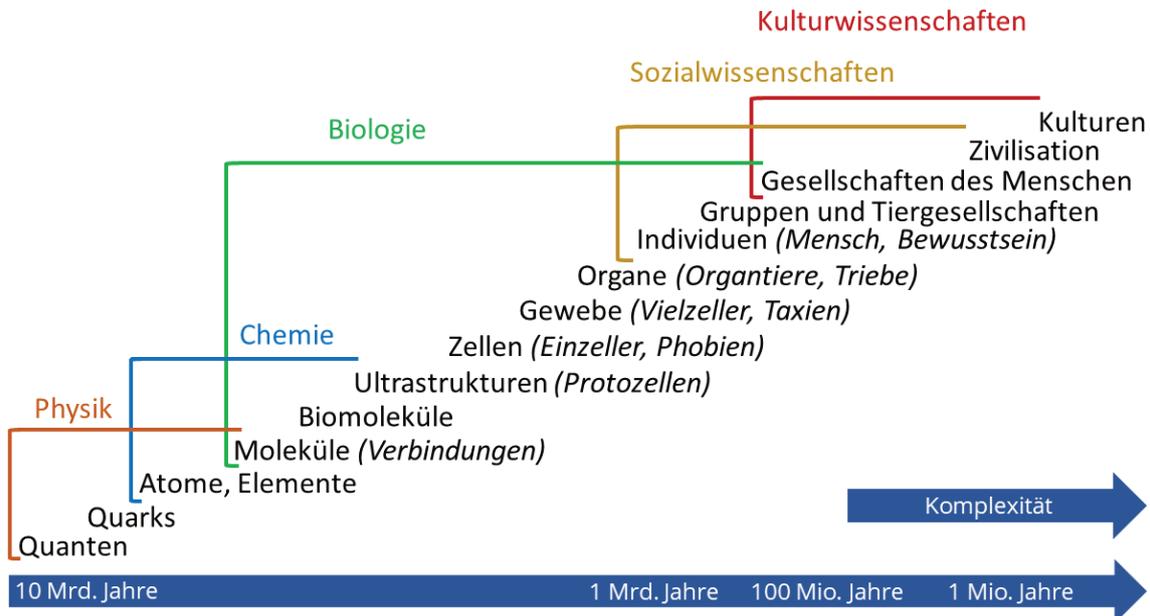
[Das 5-Aktionsmuster-Modell: Ein praktisches Kommunikationsmodell zur Steigerung von Kommunikationsqualität](#)



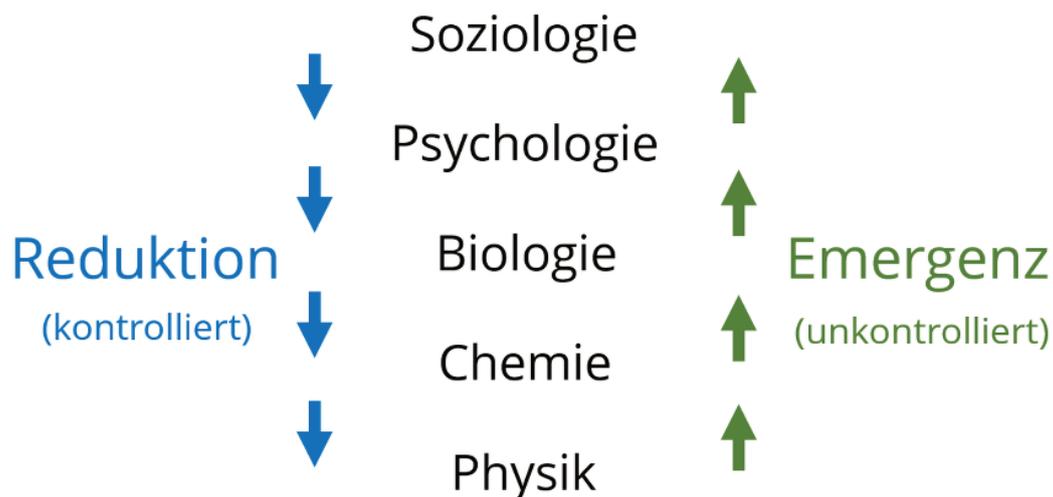
Nun geht es los und ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Steigerung Ihrer Kommunikationsqualität.

Die Welt aus Sicht der Physik

Um die Zusammenhänge in unserer Welt zu verstehen, bemüht sich die Physik diese zu erklären. Alles, was wir heute unternehmen, basiert darauf.



Dabei gilt, dass ein Herunterbrechen von Zusammenhängen kontrolliert erfolgen kann, der umgekehrte Weg allerdings unkontrollierbar und zufällig ist. Das liegt daran, dass nicht nur einzelne Elemente zusammenwirken, sondern auch die Verbindungen untereinander. Hierdurch wird der Zusammenhang komplexer und es lässt sich kaum vorhersagen, was passieren wird.¹

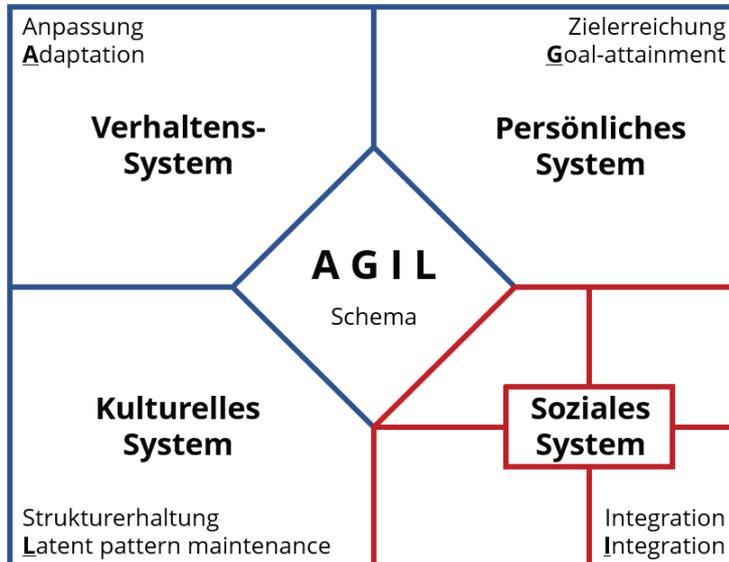


Das gilt auch in der Kommunikation. So lässt sich ein Gespräch auf bisher bekannte physikalische Grundlagen herunterbrechen und analysieren. Was umgekehrt aber in und nach einem Gespräch passieren wird ist zwar vorstellbar, aber de facto unbekannt.

¹ vgl. Lesch, Emergenz oder Evolution, Wie neues entsteht, 2017

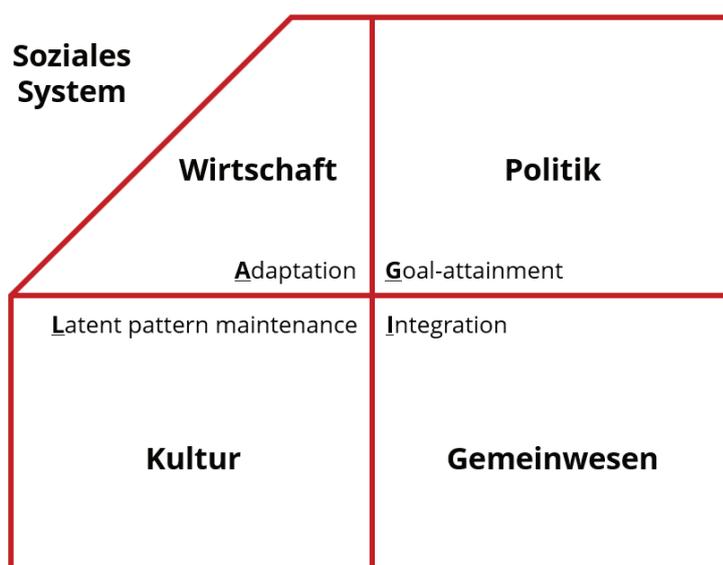
Systeme

In der Kommunikation können Situationen und Zusammenhänge als Systeme beschrieben werden. Eines davon ist das AGIL Schema.



Es besteht aus den Komponenten Anpassung (Verhaltenssystem basiert auf Bedürfnissen), Zielerreichung (Motive stellen die Grundlage des persönlichen Systems dar), Integration (bezieht sich auf soziale Rollen in dem System) und Strukturhaltung durch Wertebindung (kulturelles System sowie Wertevorstellungen).

Im nächsten Schaubild wird das soziale System ausgekoppelt dargestellt und als Subsystem erneut in das AGIL Schema und seine vier Komponenten untergliedert.²



² vgl. Parsons, Das System moderner Gesellschaften, 2003

Kommunikation

Der Begriff entstammt dem lateinischen „communicatio“ und bedeutet wörtlich übersetzt „Mitteilung“ oder „Unterredung“.

Kommunikation findet neben der direkten Interaktion zwischen Menschen auch durch Maschinen, Tiere, unsere Zellen und Nerven, sowie Kombinationen von Akteuren statt.

Mehr als die Kommunikationsmenge steht der qualitative Aspekt der Kommunikation im Mittelpunkt. Konfliktpotentiale sind Potentiale, die Störungen in der Kommunikation auftreten lassen können. Die daraus resultierenden Konflikte selbst mindern unsere Kommunikationsqualität. Es ist unerheblich, welche Art oder welche Form Kommunikation einnimmt.

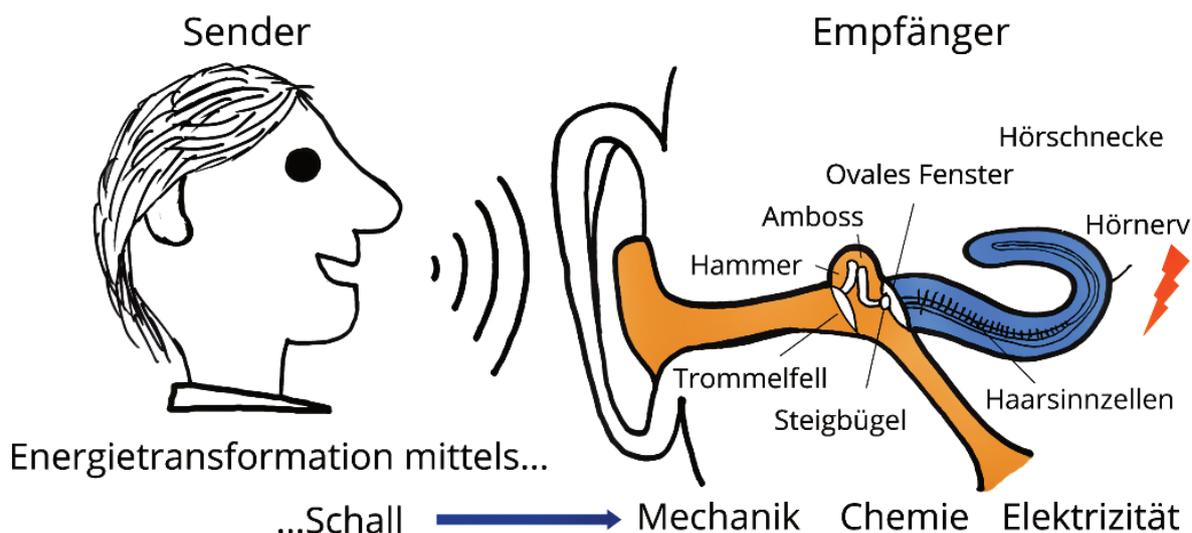
Auch die Eigenschaften von sozialen Systemen müssen zwangsläufig Konfliktpotential erzeugen, weil sie über Kommunikation entstehen und sich darüber erhalten. Zu Konflikten werden die Konfliktpotentiale in einem System dann, wenn zum Beispiel mangelhaft kommuniziert wird.³

Energie und Kommunikation

Jede Kommunikation bedarf einer Energieaufwendung. Als technologischen Vergleich lässt sich ein Funksignal heranziehen. Damit zwei Funkgeräte kommunizieren können, müssen die Geräte ein Trägersignal aufbauen. Auf diesem Träger können dann Informationen moduliert werden, die vom empfangenden Funkgerät wieder demoduliert werden.

Ohne Träger kann es keine Modulation geben. Er ist damit notwendig, um eine Information selbst transportieren zu können.

Um zu sprechen oder zu hören, bedarf es einer Aneinanderreihung verschiedenster Vorgänge im menschlichen Körper.



³ vgl. Luhmann, Einführung in die Systemtheorie, 2009

Wenn die Schallwellen den Sender verlassen und von dem Ohr des Empfängers aufgenommen werden, beginnt eine mechanische Energieübertragung im Ohr. Folgend wird die Energie chemisch übertragen, um schlussendlich als elektrisches Signal an den Hörnerv weitergegeben zu werden.

Damit wurde eine mechanische Bewegung über eine chemische Verbindung in einen elektrischen Impuls umgewandelt.⁴

Die Energieerhaltung ist ein Prinzip aller Naturwissenschaften. Die in einem abgeschlossenen System vorhandene Gesamtenergie ändert sich nach den Gesetzen der Physik nicht. Das bedeutet, Energie wird nur von einer Form in eine andere umgewandelt. Mit jeder Umwandlung geht ein Wirkungsgrad einher. Somit wird ein Teil der Energie in eine für den Anwendungszweck unerwünschte Art umgewandelt.



Deswegen ist auch bei der Kommunikation ein damit zusammenhängender, energetischer Wirkungsgrad anzuerkennen, der in der psychologischen, also der menschlichen, Kommunikation zusätzlich mit einem Wirkungsgrad der Verschränkung oder Anbindung an individuelle Wirklichkeiten einhergeht.

⁴ Gilfert, Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken, 2021

Energieerhaltungssatz in der Kommunikation

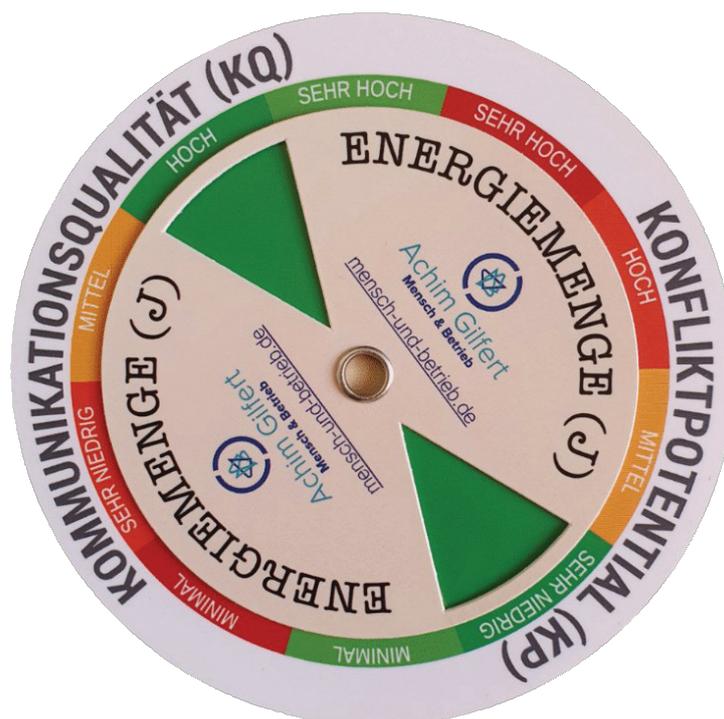
Der vereinfachte Ausdruck eines auf dem Gedankengang der Newtonschen Mechanik basierenden Energieerhaltungssatzes bezogen auf die Kommunikation lautet:

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.⁵

Der Zusammenhang lässt sich mit einer einfachen Hilfsgrafik darstellen, die es auch als einstellbare Drehscheibe aus Pappe gibt.

Diese kann dabei helfen, das auf dem Zusammenhang basierende Kommunikationsmodell (5-Aktionsmuster-Modell) anzuwenden.



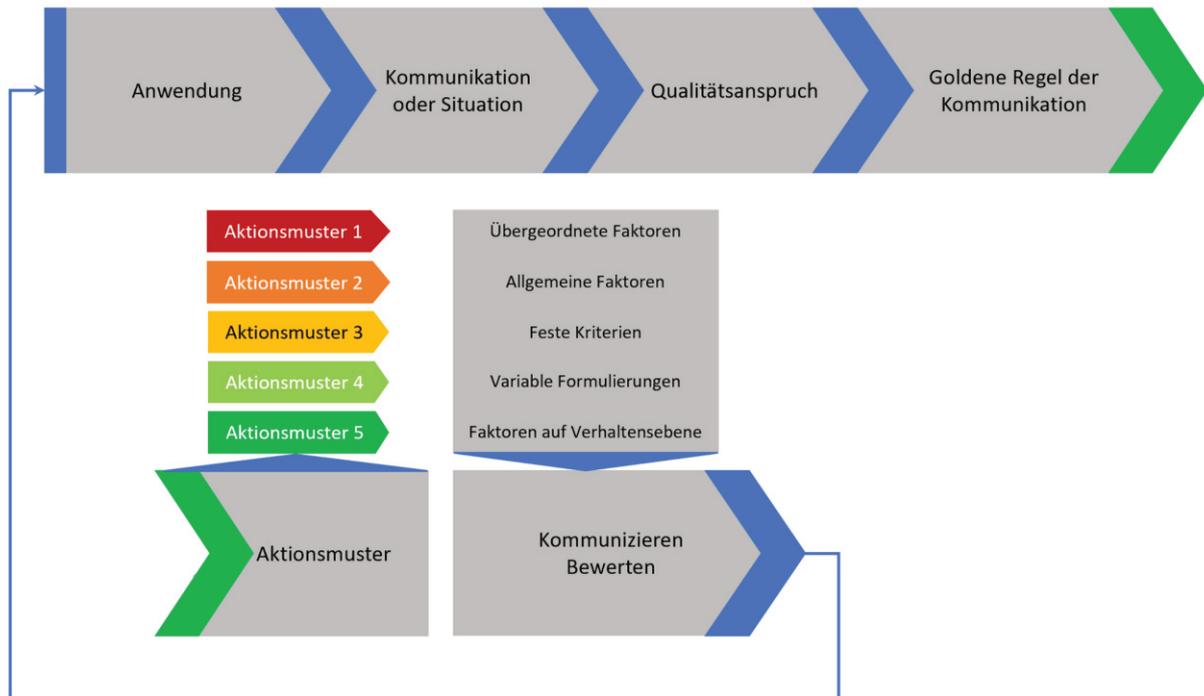
⁵ Gilfert, Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken, 2021

Kommunikationsmodelle

Kommunikationsmodelle dienen dazu, Kommunikation für bestimmte Zwecke bewusst anwendbar zu machen. Die Modelle werden häufig mit Kommunikationstechniken in Verbindung gebracht, die darauf basieren.

Beispielhafte Kommunikationsmodelle sind:

Das 5-Aktionsmuster-Modell



Das 5-Aktionsmuster-Modell ermöglicht bewusstes Kommunizieren, ohne dass Kommunikationstechnik selbst zur Anwendung kommt. 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.

Die fünf Aktionsmuster stellen die Graduierungen von Kommunikationsqualität und Konfliktpotential dar. Die verschiedenen Grade an sich sind relativ, erhalten erst mit dem Qualitätsanspruch ihren Wert und werden (hier am Beispiel der Kommunikationsqualität) unterteilt in:

Aktionsmuster 1: minimale Kommunikationsqualität

Aktionsmuster 2: sehr niedrige Kommunikationsqualität

Aktionsmuster 3: mittlere Kommunikationsqualität

Aktionsmuster 4: hohe Kommunikationsqualität

Aktionsmuster 5: sehr hohe Kommunikationsqualität

Jedes Aktionsmuster besteht aus festen Kriterien und variablen Formulierungen.

Die festen Kriterien benennen spezifische Handlungen oder Merkmale in der zwischenmenschlichen Kommunikation.

Die variablen Formulierungen führen die Kriterien aus und hier gibt es kein richtig und kein falsch, sondern sie sind maximal in einem subjektiven Verständnis greifbar.

Durch die Beschäftigung mit den Aktionsmustern lässt sich eine hohe Kommunikationsqualität erreichen.

Weitere Informationen, wie Sie mit dem 5-Aktionsmuster-Modell Situationen oder Gespräche bewusst vorbereiten, bewerten oder reflektieren, finden Sie im Netz unter diesem Link:

<https://5-aktionsmuster-modell.de/>⁶



⁶ Das 5-Aktionsmuster-Modell ist das Anwendungsmodell der Erkenntnisse, die auf dem Buch Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken basieren.

Die fünf Axiome der Kommunikation

- Axiome der Kommunikation*
- ① *Man kann nicht nicht kommunizieren*
 - ② *Jede Kommunikation besitzt einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt*
 - ③ *Die Beziehung zwischen Kommunikationspartnern ist durch die Interpunktion von Kommunikationsabläufen geprägt*
 - ④ *Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten*
 - ⑤ *Kommunikation kann auf symmetrischen und komplementären Beziehungen beruhen*

Das erste Axiom besagt, dass Menschen nicht nicht kommunizieren können, ebenso wie sie sich nicht nicht verhalten können.

Im zweiten Axiom geht es darum, dass sich jede Kommunikation in einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt gliedert. Der Beziehungsaspekt bestimmt dabei den Inhaltsaspekt.

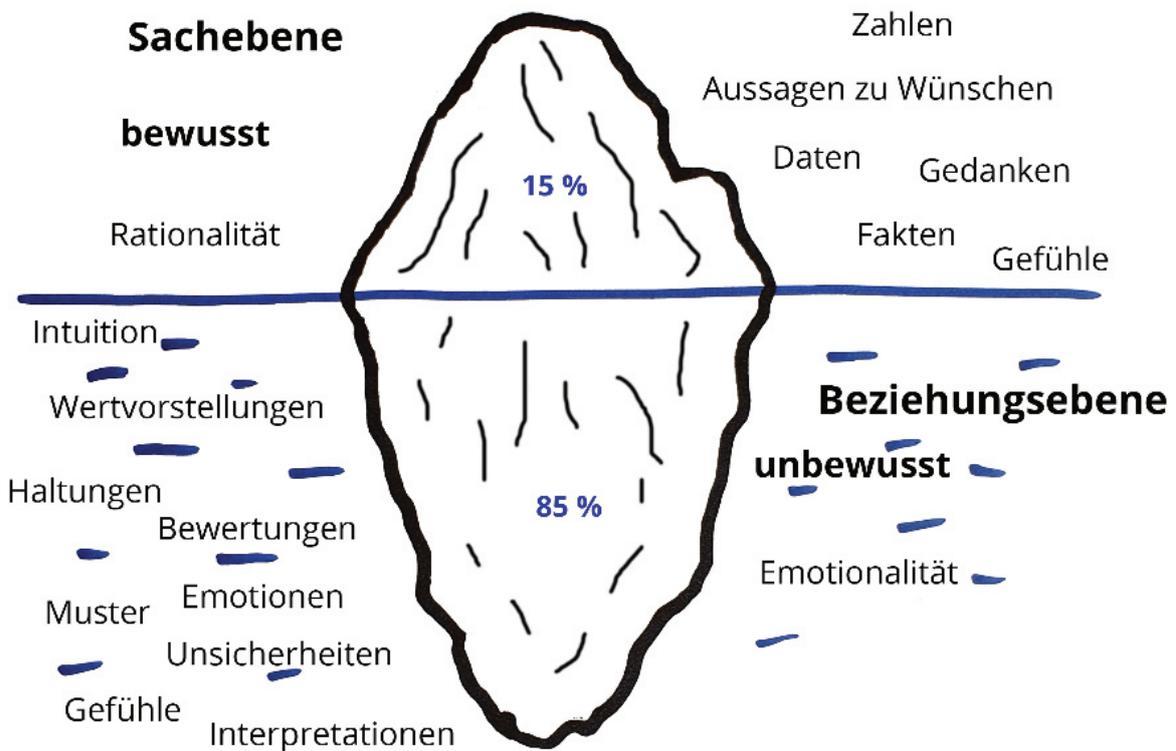
Das dritte Axiom erläutert, dass die Kommunikationsabläufe der Kommunizierenden in ihrer Beziehung durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe bestimmt wird. Die Kommunizierenden geben der Beziehung eine Struktur und es kommt darauf an, wo die Interpunktion einsetzt.

Im vierten Axiom wird beschrieben, dass Kommunikation digital oder analog erfolgen kann. Hiermit ist gemeint, dass man sich neben Schrift, Zeichnungen oder dem gesprochenen Wort (digital), auch nonverbal über Haltungen, Bewegungen oder Mimik (analog) äußern kann.

Das fünfte Axiom bedeutet, dass die Eigenschaft der Kommunikation entweder symmetrisch oder komplementär ist. Der Unterschied dabei ist, ob die Beziehung der Kommunizierenden hierarchischer oder gleichwertiger Natur ist.⁷

⁷ vgl. Watzlawick, Beavin, & Jackson, Menschliche Kommunikation, 2003

Das Eisbergmodell



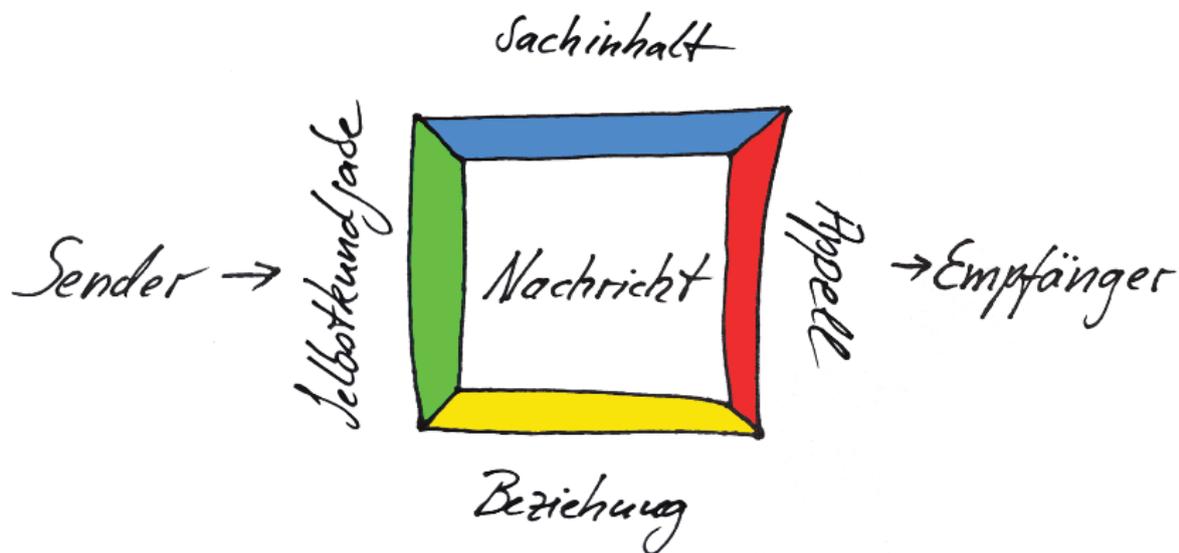
Das Modell verweist auf die Unterteilung der Kommunikation in sichtbare (bewusste) und unsichtbare (unbewusste) Ebenen. So wie bei einem Eisberg nur die Spitze aus dem Wasser ragt, so liegt der Rest unter der Wasseroberfläche und ist nicht offensichtlich.

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.⁸ Auf der Beziehungsebene können Konflikte entstehen, die in ihrer Natur liegend auch nur mit entsprechendem Einbezug der Beziehungsebene gelöst werden können.

⁸ vgl. Ruch & Zimbardo, Lehrbuch der Psychologie, 1978

Das Vier-Ohren-Modell

Jede Nachricht besitzt eine Inhalts- und eine Beziehungsebene. Die darin enthaltenen Botschaften lassen sich über vier Seiten darstellen.



Zum ersten geht es um einen Sachinhalt, bei welchem Sachinformationen vom Sender an den Empfänger übermittelt werden.

Die zweite Komponente wird mit Selbstkundgabe und Selbstoffenbarung des Senders bezeichnet.

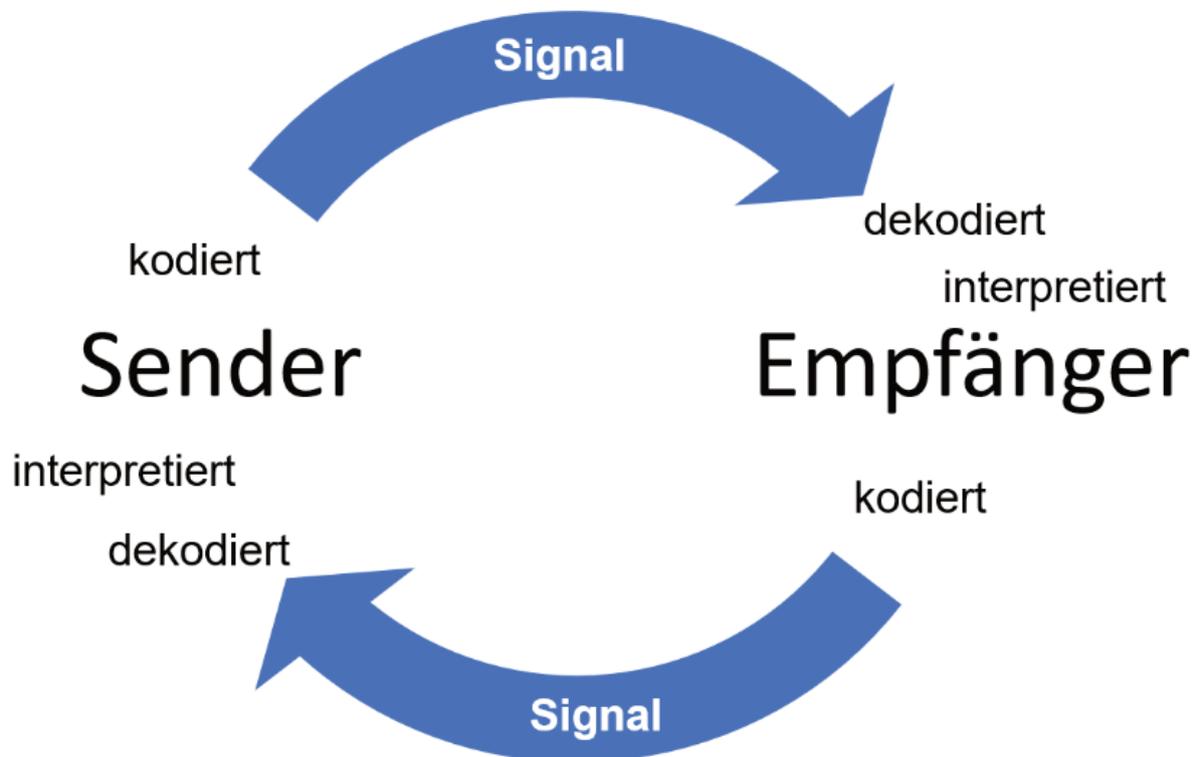
Die dritte Seite einer Kommunikation ist der Beziehungsaspekt, in welchem der Sender übermittelt, was er von dem Empfänger hält oder wie beide zueinanderstehen.

Die vierte Seite beinhaltet die Appellkomponente, bei welcher der Sender die Information übermittelt, wozu er den Empfänger veranlassen möchte.⁹

⁹ vgl. Schulz von Thun, Miteinander Reden 1, Störungen und Klärungen

Das Sender-Empfänger-Modell

Das Sender-Empfänger-Modell basiert auf dem Gedanken eines Kreislaufes.



Der Sender kodiert dabei die Nachricht und der Empfänger muss die Nachricht empfangen und folgend dekodieren.

Im Rahmen eines Feedbacks gibt der Empfänger seinerseits Signale an den Sender und komplettiert damit die Interaktion und den Kommunikationskreislauf.¹⁰

¹⁰ vgl. Shannon & Weaver, The Mathematical Theory of Communication, 1963

Das Mediationsmodell

Das Mediationsmodell ist eigentlich kein eigenes Kommunikationsmodell, sondern wendet verschiedene Kommunikationsmodelle an. Mediation wird üblicherweise als Verfahren wahrgenommen, mit welchem Konflikte systematisch bearbeitet werden können.

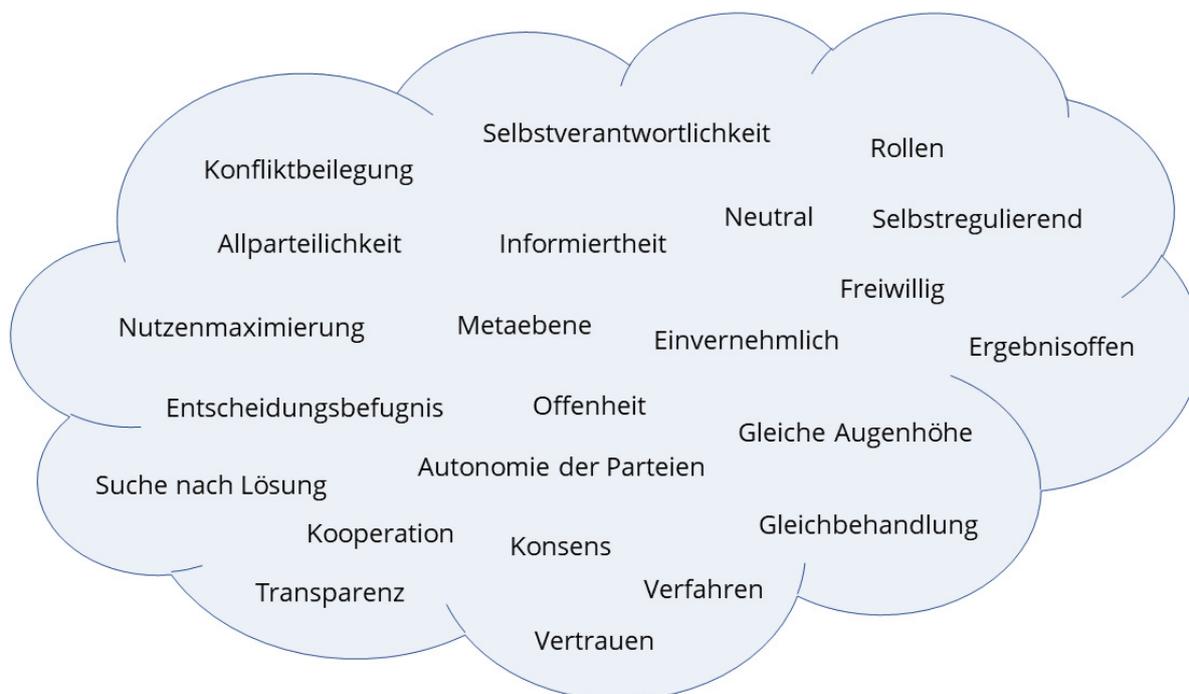
Beispielhaft wird das fünf Phasen Modell aufgezeigt.

Phase 1	Eröffnung mit Vereinbarung
Phase 2	Themen/Sachverhaltsklärung
Phase 3	Interessen herausarbeiten
Phase 4	Optionen und Lösungen
Phase 5	Lösungen vereinbaren

Wesentlicher Punkt ist, dass die Konfliktparteien ihre Lösungen selbst finden und untereinander vereinbaren. Dabei ist unter anderem die Freiwilligkeit und die Selbstverantwortlichkeit aller Parteien Voraussetzung für ein Mediationsverfahren.

Die Mediatorin oder der Mediator stehen dabei völlig außerhalb des Konfliktsystems und steuern das Verfahren in seiner Struktur. Hieraus wird abgeleitet, dass jeder Mediator jeden Konflikt in jedem Kontext bearbeiten kann. Im realen Alltag sieht das aber oft anders aus.

Mediation passiert dort, wo Verständnis entsteht und Konfliktslagen mit Einsicht und Verstehen bearbeitet werden. Sie gelingt immer dann, wenn Wesensmerkmale von Mediation zum Tragen kommen. In dem folgenden Schaubild sind diese Merkmale aufgeführt. Je mehr davon zum Tragen kommen, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit des Gelingens einer Mediation.



Was sind Informationen?

„Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied ausmacht [...] Information ist nur, was verstanden wird.“¹¹

„Information ist nur, was Information erzeugt.“¹²

Der Information selbst ist es egal, ob sie verstanden wird oder nicht.

Informationen bedürfen eines Energieaufwandes, um übertragen werden zu können.

Eine Information kann nicht durch Quantenverschränkung kontrolliert ausgetauscht werden.

Informationen sind Teil von Kommunikation.

Konflikte

Konflikte gehen immer mit einer Einschränkung des eigenen Seins einher. Dabei gibt es einen Unterschied zwischen Problemen und Konflikten.

Ein Problem ist sachorientiert, lässt sich beschreiben, meist exakt benennen und erklären. Probleme können dann zu Konflikten führen, wenn jemand beispielsweise versucht, die eigene Sichtweise dem jeweils anderen aufzuzwingen.

Ein Konflikt spielt sich auf der Beziehungsebene der Menschen ab und wird durch Gefühle beschrieben. Er lässt sich meist nur schwer in Worte fassen, ist kaum erklärbar und für Außenstehende ohne Weiteres nicht verstehbar. Daher lassen sich Konflikte von den Betroffenen meist nur umschreiben.¹³

Konflikte wegen divergierender Glaubensüberzeugungen basieren auf Handlungs- und Verhaltensweisen von Menschen aufgrund von Überzeugungen oder Wertvorstellungen, für die keine objektiven Erkenntnisquellen verfügbar sind.

Konflikte wegen abweichender Wertorientierungen und Engagements basieren auf Anliegen, die sich auf allgemeine und mutmaßlich für alle geltende Werte und Wertorientierungen beziehen. Beziehungskonflikte resultieren daraus, dass beziehungspezifische und normative Erwartungen als verletzt oder bedroht angesehen werden.

Konfliktpotentiale und Konflikte können durch äußere und innere Umstände gefördert oder vermindert werden.

¹¹ Bateson & Rüschi, Die soziale Matrix der Psychiatrie, 1995

¹² Gehlert, Systemaufstellungen und ihre wissenschaftliche Begründung, 2020

¹³ vgl. Duss-von Werdt, Einführung in die Mediation, 2011

Kommunikationsqualität

Qualität zu definieren ist fast unmöglich, da sie als Wertimplikation von einer Sache oder einem Umstand in jedem Bereich des Lebens Anwendung findet. Bei Fragen zu der Lebens-, Genuss-, Schmerz-, oder auch Leidensqualität kann die Frage kaum beantwortet werden. Das liegt daran, dass die Referenz und auch die Bewertung der Qualität sehr subjektiv ist und damit objektiv kaum erfassbar.

Das gilt genauso für die Kommunikationsqualität, für die die gleichen Regeln gelten, wie für andere Qualitäten.

Wenn wir, wie die meisten Menschen, Qualität positiv sehen, kann eine universelle Definition für die Kommunikation lauten:

„Kommunikationsqualität ist das, was Konfliktpotentiale nicht entstehen lässt“.¹⁴

Verstehen und Verständnis

*„Jeder meint, dass seine Wirklichkeit die wirkliche Wirklichkeit ist. [...] Der Andersdenkende ist kein Idiot, er hat sich eben eine andere Wirklichkeit konstruiert.“*¹⁵

Paul Watzlawick 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 besteht aus inhaltlichem Begreifen von Sachverhalten durch Beobachtung und Kommunikation. Zusätzlich muss dazu ein Kontext erfasst werden, in dem der Sachverhalt eingebettet ist. Das entscheidet dann über die Realität des Einzelnen, da neue Botschaften mit vorhandenen, eigenen Wirklichkeiten vermischt werden.

Dabei ist die Wirklichkeitskonstruktion eines Empfängers ein anderes als das, was der Sender gemeint hat (Hermeneutik).¹⁶

Das Verstehen erlaubt in Folge eine Erklärung des Sachinhalts, durch die sich bei Menschen ein Sinn ergeben kann.¹⁷

Wer also versteht, kann in seiner Wirklichkeit die Dinge akzeptieren oder ablehnen und hat damit eine wofür auch immer benötigte Entscheidungsgrundlage. Dabei stehen die Begriffe von Erfassen, Verstehen, Verständnis und Inneres Einverständnis im Vordergrund und bauen aufeinander auf. Auf der folgenden Seite findet sich eine Grafik dazu. Zuerst müssen die schwarzen, dann die roten, in Folge die blauen und abschließend die grünen Begriffe mit Inhalt gefüllt werden.

¹⁴ Gilfert, Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken

¹⁵ Watzlawick, Wie wirklich ist die Wirklichkeit, 1976

¹⁶ vgl. Dilthey, Hermeneutik, Gesammelte Schriften I–XII/1914/36

¹⁷ vgl. Langbein, Wie wirklich ist die Wirklichkeit [Kinofilm], 2016



Um ein inneres Einverständnis zu entwickeln, muss erst wahrgenommen, die Wahrnehmung in Folge interpretiert und folgend dekodiert werden. Zwischen Wahrnehmung und Interpretation kommt Gefühl ins Spiel. Diese Gefühlswelt initiiert eine Vorauswahl für die Verarbeitung im Gehirn und entscheidet über Weiteres. Darauf folgt das Verstehen eines Sachinhaltes und im Anschluss das Verständnis. Erst wenn diese Merkmale erfüllt sind, kann es zu einem inneren Einverständnis kommen. Erst hier ist es möglich, dass sich ein Sinn bilden kann. Sinnbildung kann nur über die Gestaltung von Rahmenbedingungen gefördert werden und nicht durch eine Zuweisung. Es ist dabei unerheblich, auf welche Art kommuniziert wird.

Verstehen beginnt mit dem Wahrnehmen. Hierzu besitzen Menschen Sensoren und Sinne.



Wenn die Sinne angeregt werden, so beginnt in ihrem Gehirn eine Mustererkennung. Dabei haben die Sinne die Gemeinsamkeit, dass sie durch das Gehirn direkt als „wahr“ interpretiert werden. Der Zustand „unwahr“ ist als Verneinung die Folge einer sekundären Verarbeitung der primären Sinneswahrnehmung durch das Gehirn.¹⁸

Das Gehirn sammelt und analysiert bei der Mustererkennung Millionen Sinnesreize pro Sekunde und entscheidet dabei rasend schnell, welche davon relevant sind. Etwa 40 Sinnesreize werden folgend näher analysiert, um angemessene Reaktionen zu veranlassen. Diese Reduktion der Sinnesreize passiert unbewusst.

Steigerung der Kommunikationsqualität

Eine beispielhafte Variante ist die Anlehnung an das Konzept der „Cognitive Map“, der kognitiven Karte. Damit wird die geistige Karte eines geografischen Raumes oder logischer Zusammenhänge bezeichnet.

Auf einen Prozess übertragen kann das so aussehen: Sie formulieren ein übergeordnetes Ziel, aber keinen exakten Weg. Damit schaffen Sie sich Raum für kreative Aktivitäten und dem Folgen neuer Impulse.

Fangen Sie also nur mit einem ersten Schritt an. Der folgende Schritt orientiert sich dann an diesem ersten. Jeder Schritt folgt üblicherweise anderen Regeln als der vorangegangene. Möglicherweise müssen Sie daher Ihr Vorgehen ändern. Das ist aber kein Problem, da Sie eben keinen vorgedachten Weg abgehen müssen.

Mit jedem Schritt kommen Sie ihrem Ziel näher und bei einer Wiederholungssituation stehen Ihnen die Wegpunkte erneut zur Verfügung. Mit so einem Verfahren geben Sie sich allen Raum und engen sich nicht ein. Anders Denken unterstützt die Steigerung der Kommunikationsqualität, da neue Kontexte einbezogen werden, die als Stellschrauben in der Steuerung der Kommunikationsqualität genutzt werden können. Als Beispiel für so eine Vorgehensweise mag Elon Musk stehen, der diese in seinen Unternehmungen wie Tesla, SpaceX oder Neuralink einsetzt. In den folgenden Auflistungen finden sich beispielhafte Faktoren, die auf die Kommunikationsqualität sowie die Konfliktpotentiale Einfluss nehmen können.

¹⁸ vgl. Nieuwland; Kuperberg, When the truth is not too hard to handle: anevent-related potential study on the pragmatics of negation, 2008

Konfliktpotentialfördernde Faktoren

- Fehlende Wahrnehmung
- Verletzungen
- Überlastung
- Überforderung
- Asynchronität
- Interpretation
- Zeitdruck
- Ermüdung
- Informationsfülle
- Erkennbar antrainiertes Verhalten
- Fehlendes Vertrauen
- Abwertung
- Vorurteile
- Ärger und Wut
- Bewertung
- Unverständnis

Qualitätsfördernde Faktoren

- Systemfokus – Das ganze System sehen
- Achtsamkeit
- Raum lassen
- Synchronität
- Zugewandtheit
- Augenhöhe
- Aufmerksam zuhören
- Bewertungsfreiheit
- Individuelle Wirklichkeiten anerkennen
- Autonomieklarheit
- Handlungen begründen
- Wahrnehmen
- Präsenzgespräche
- Ruhiges Sprechen
- Vertrauensrahmen schaffen
- Verwendung alltagstauglicher Beispiele
- Verstehensvermittelnd kommunizieren

Qualitätsfördernde Faktoren - Verhaltensebene

- Bewertungsfrei sein
- Achtsam sein
- Raum lassen
- Zugewandt sein
- Augenhöhe herstellen
- Gefühlsbasiertes Feedback geben
- Vorannahmen vermeiden
- Sorgen und Vorbehalte ernst nehmen
- Umgangssprachlich bleiben
- Authentizität und Kongruenz zeigen
- Handlungen begründen
- Feedback geben
- Bewusst Wahrnehmen
- Ruhiges Sprechen
- Stille aushalten

Begrifflichkeiten für Gefühle

Menschen berichten davon, wie schwer es ist, Gefühle zu benennen. Manchmal werden diese aus Scham oder anderen Gründen nicht ausgesprochen, manchmal fehlen aber einfach nur die Worte. Es folgen beispielhafte Begriffe für Gefühle, Handlungen und Bewertungen:

Ich fühle (mich)...

...abgewiesen

...betrogen

...ausgeliefert

...einsam

...beleidigt

...unverstanden

...verlegen

...wütend

...nicht ernst genommen

...hilflos

...traurig

...ohnmächtig

...verletzt

Andere Begriffe stehen eher nicht für ein eigenes Gefühl, sondern sind Bezeichnungen für ein Sein, ein Tun oder eine Zuweisung, der eine Bewertung vorausgeht.:

Ich bin / Er / Sie / Es ist...

...beschönigend

...böse

...falsch

...kompliziert

...verweigernd

...empfindlich

...neidisch

...trotzig

...nachtragend

...unehrlich

...enttäuscht

...gehemmt

...gierig

...selbstmitleidig

...überheblich

Setting und Kommunikationsqualität

Das Setting in einer Kommunikation hat Einfluss auf die Kommunikationsqualität. Es ist der Rahmen, der für eine Situation festgelegt wird. Hier gibt es kontrollierbare und unkontrollierbare Rahmenbedingungen.

Gefühle und Sinne funktionieren bei Menschen, sofern nicht gesundheitlich eingeschränkt, gleich. Die Interpretation der Wahrnehmungen bezieht in Folge Konventionen oder individuelle Sichtweisen ein, die ein Gefühl oder eine Handlung auslösen.

Daher sollten Rahmenbedingungen universell gestaltet werden, die sich nah an der Wahrnehmung bewegen und wenig Raum für Interpretation bieten.

Das Setting beeinflusst Emotionalität und Emotionen. Diese sind umgangssprachliche Sammelbegriffe für das individuelle Gefühlsleben, die Affektsteuerung und den Umgang mit einer Gemütsbewegung. Im Kern gibt es zwei Merkmale, die eine Emotion ausmachen.

Das erste Merkmal besteht aus körperlichen Aktivitäten wie Schwitzen, Zittern, Kloß im Hals oder die schlotternden Knie.

Das zweite Merkmal entsteht aus dem Nachdenken über die Situation. Hier entstehen beispielsweise Angstgefühle und Vorstellungen von Dingen.

In Folge kommt noch die soziale Komponente als ein dritter Aspekt hinzu. Dies ist der Ausdruck der Emotionen, welcher nur eingeschränkt unterdrückbar ist. In dem folgenden Bild sind sieben Basisemotionen nachgestellt.¹⁹

Freude

Trauer

Angst

Überraschung



Wut

Ekel

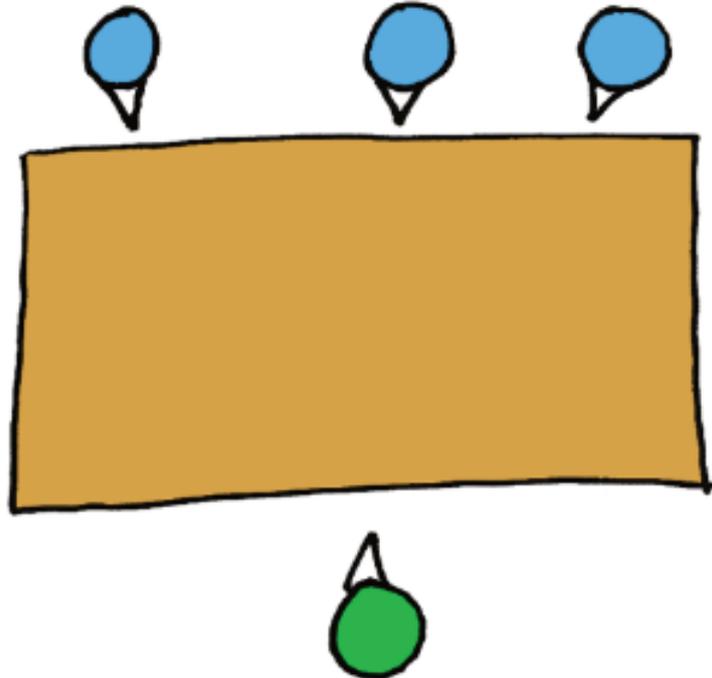
Verachtung



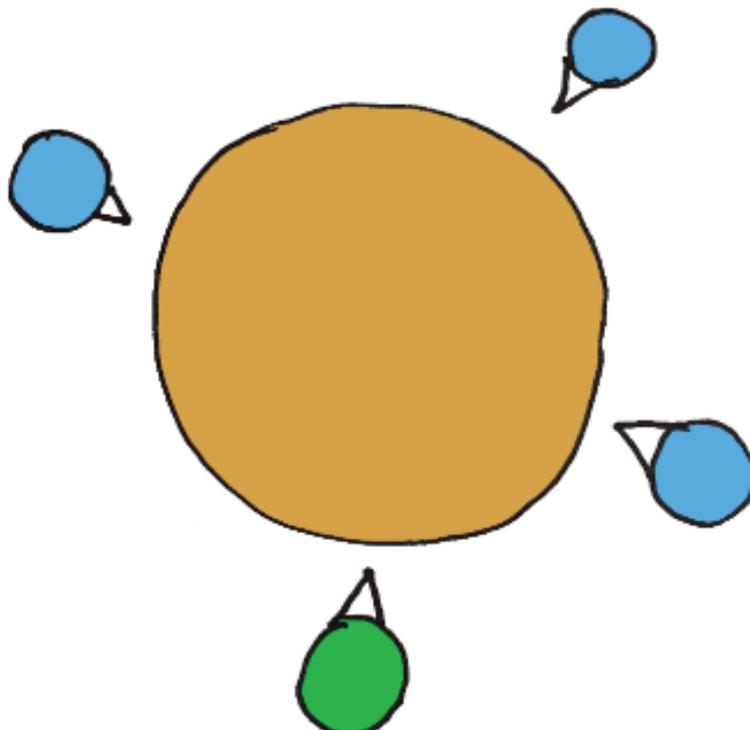
¹⁹ vgl. Ekman, Felt, false, and miserable smiles, *Nonverbal Behavior*, 1982

Settings können konfrontativ oder kooperativ gestaltet werden.

Ein beispielhaftes konfrontatives Setting wird in Deutschland häufig bei Bewerbungssituationen angewendet. Es löst oftmals eine negative Anregung auf emotionaler Ebene aus. Neben dieser finden aufgrund der Arbeitsweise des Gehirns rationale Gedanken kaum Platz.



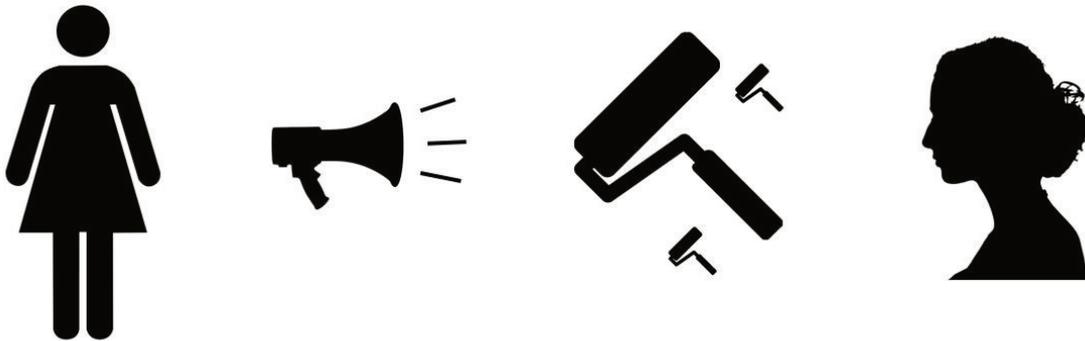
Dem gegenüber steht das kooperative Setting. Im folgenden Beispiel wurde eine andere Sitzordnung gewählt. Die Personen können jederzeit aus der Blicklinie gehen, ohne den Kopf zu drehen. Die Sitzanordnung provoziert das Gefühl, gemeinsam ein Problem anzugehen.



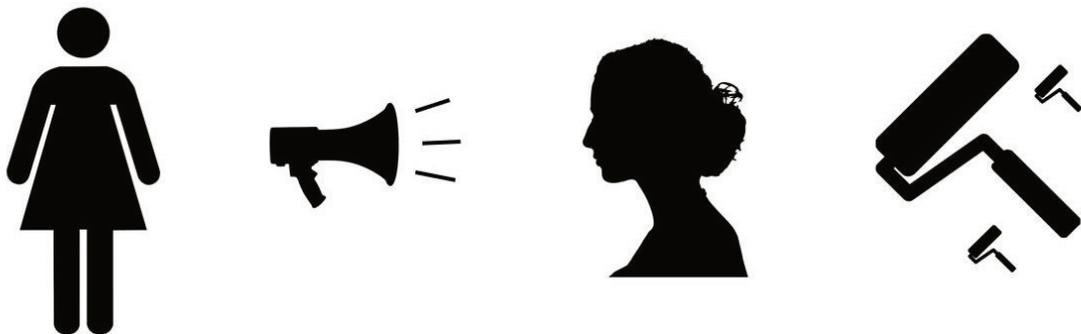
Rollen und Kommunikationsqualität

Alle Menschen tragen verschiedene Rollen mit sich, die mehr oder weniger unterschiedlich zum Tragen kommen.

Wenn ein Mensch einen anderen anspricht, kann dies auf zweierlei Art hinsichtlich der Rollen erfolgen. Jemand spricht die Rolle an, um mit dem Menschen dahinter in Kontakt zu treten.



Oder jemand spricht einen Menschen direkt an, der seine Rollen mit sich trägt.



Welche Art der Ansprache gewählt wird, ist wenig planbar. Das liegt daran, dass sich Menschen in verschiedenen Rollen an verschiedenen Orten in unterschiedlichen Situationen befinden.

Grundsätzlich gilt, dass es nicht möglich ist, eine Organisation oder eine Firma anzurufen, sondern nur einen Menschen. Auch wenn oftmals die Arbeit oder eine Firma personalisiert werden.

Zuhören und Kommunikationsqualität

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.

Game-Changer-Formulierungen und Kommunikationsqualität

Ein weiterer Punkt, der Einfluss auf die Steuerung der Kommunikationsqualität haben kann, ist das Erkennen beziehungsweise Anwenden von Formulierungen oder Sätzen, die eine zwischenmenschliche Interaktion vollständig in die eine, wie in die andere Richtung drehen können. Sie lassen sich als Wendepunkte bezeichnen.

Zum besseren Verständnis werden zwei Situationen beschrieben. Sie sind Elternteil und Ihr Kind will nicht schlafen. Sie wollen Ihrem Bedürfnis am Abend aber nachkommen, lesen oder einen Film sehen. Es ist schon 20 Uhr durch. „So, schlaf jetzt!“ sagen Sie, aber das Kind schläft nicht. Statt alternativ in Ruhe zu spielen, spricht es sie immer wieder an. Möglicherweise werden sie ungehalten, vielleicht dabei lauter. Sie weisen Ihr Kind an jetzt liegen zu bleiben und endlich zu schlafen. Es ist ein hin und her, Sie sind ärgerlich und fragen wütend: „Warum schläfst du nicht endlich ein?“.

Das Kind antwortet: „**Ich habe Angst!**“.

Das ist ein Game-Changer, denn der Umgang mit der Situation dürfte sich schlagartig ändern. Dabei spielt die Beziehungsebene (Eltern-Kind) eine untergeordnete Rolle. Das weitere Beispiel trägt dem Rechnung und bezieht sich auf die Arbeitswelt:

Ein Mitarbeiter kommt mehrfach zu spät in den Betrieb. Der Chef ist mehr als ärgerlich, droht wegen Wiederholung mit Abmahnung. Er macht dem Mitarbeiter Vorwürfe und schimpft. Der Betriebsrat ist informiert. Der Vorgesetzte ist wütend und hat kein Verständnis. Die Situation ist stark angespannt.

In diesem Moment fängt der Mitarbeiter an zu weinen, fällt in den Stuhl und sagt in einem kurzen Moment der Ruhe: „Ich habe über Wochen meine Mutter gepflegt. **Heute Morgen ist meine Mama gestorben!**“.

In beiden Beispielen entstand der Game-Changer durch den direkten Einbezug einer totalen emotionalen Ebene, die praktisch jedem Menschen erfahrbar ist.

Multioption, Konfliktpotentiale, Berufsorientierung

Multioption ist ein Begriff dafür, dass eine unübersehbare Vielzahl an Möglichkeiten zur Verfügung steht. Dies macht Entscheidungen schwer möglich und fördert, unter anderem auf Grundlage von Überforderungseffekten, innere und äußere Konflikte.

Für die Darstellung von Multioption in einem Bild steht beispielhaft die Speisekarte eines chinesischen Restaurants.

The image shows a multi-column menu from a Chinese restaurant. The columns are organized into categories: 'SUPPEN', 'SCHWEINEFLEISCH ALS BEILAGE', 'HÜHNERFLEISCH ALS BEILAGE', 'FISCH ALS BEILAGE', 'SPEZIALITÄTEN DES HAUSES ALS BEILAGE', 'FAMILIENESSEN ALS BEILAGE', and 'MITTAGSMENÜ'. Each entry includes a small number, the dish name, and a price. The menu is dense with text and uses various colors for headings and sub-sections.

Unter die Effekte von Multioption fallen beispielsweise auch Orientierungslosigkeit, Hilflosigkeit, Unsicherheit, Angst, Rückzug, Aggression oder auch, mangels Verständnisses, ein starkes Kritikerhalten.

Als wesentliches Beispiel für Multioption im Alltag von Schüler*innen und Jugendlichen allgemein, aber auch für ältere Menschen, die sich beruflich neu orientieren möchten, steht der Berufsorientierungsprozess. In Deutschland können Jugendliche zwischen ungefähr 350 Berufen wählen. In NRW kann man sich dazu noch zwischen 2150 Bachelor und 2135 Masterstudiengängen entscheiden.²⁰

Wir dürfen annehmen, dass dies ohne Kenntnis seiner eigenen Person, dem Wissen um seine Stärken und eines starken Selbstbewusstseins kaum möglich ist. Und selbst dann ist das eine sehr große Herausforderung. Im Weiteren ist anzuerkennen, dass die Menschen oftmals nur eine potenzielle Wahl haben. So kann eine Schülerin zwar einen Beruf wählen - wenn sie aber eine Erlaubnis wie einen Schulabschluss benötigt, den Beruf zu erlernen, dann hat sie de facto eine geringere oder keine Wahlmöglichkeit mehr. Institutionen versuchen der Multioption mit Normierung zu begegnen, um Systeme handhabbar zu machen. Multioption liebt Normierung und das Sortieren in Schubladen.

Die Überforderung und die Konfliktpotentiale sind groß. Wir haben es in diesem Beispiel mit einem systemischen Problem zu tun welches wir kaum missachten können. Es gibt beispiel-

²⁰ DeStatis (2019).

hafte Möglichkeiten, an dieser Stelle die Kommunikationsqualität zu steigern. Eine sachbezogene (und sehr unwirksame, aber oftmals angewendete) Variante ist die Reduzierung des Angebots.

Bleiben wir bei dem Beispiel in der Berufsorientierung. In einer Beratung würden zum Beispiel weniger Berufe präsentiert als vorhanden sind. Die Zahl der Optionen sinkt damit, bleibt aber immer noch zu hoch.

Es ist kritisch zu bewerten, die Berufe inhaltlich einzugrenzen, da die Vorauswahl, auch bei gutem Einfühlungsvermögen von Beratern, subjektiven Einflüssen unterliegt. Mögliche, für die Jugendlichen relevante Informationen können auf der Strecke bleiben und die Beratung besitzt keine Merkmale klientenzentrierter Bearbeitung. Die Berufsorientierungsberatung gerät zur Informationsberatung. Erinnern Sie sich an die Speisekarte des chinesischen Restaurants?

Das folgende Schaubild würde eine einfache Verringerung der Wahlmöglichkeit darstellen. Ihre Entscheidung fällt schneller und leichter.

<u>Getränke:</u>	<u>Essen:</u>	<u>Dessert:</u>	<u>Zahlung:</u>
<i>Cola</i>	<i>Schnitzel</i>	<i>Eis</i>	<i>Bar</i>
<i>Fanta</i>	<i>Forelle</i>	<i>Strudel</i>	<i>Karte</i>
<i>Bier</i>	<i>Gemüsetopf</i>		
<i>Schnaps</i>			

Wenn Sie sich aber vorstellen, dass die große Karte mit allen Gerichten noch hinter dem Tresen läge, wäre Ihnen bestimmtes Essen aufgrund von subjektiven und fremden Vorannahmen vorenthalten worden. Dieser Umstand ist im Fall der Berufsorientierung ein großes Dilemma.

Die andere Möglichkeit konzentriert sich deutlich auf die Merkmale klientenzentrierter Beratung, wobei dem Jugendlichen Fragen gestellt werden, die ihn oder sie in die Lage versetzen, Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen Berufe zu entdecken. Das Angebot bleibt also in vollem Umfange erhalten, der Umgang mit der Information selbst ändert sich aber. Wenn in der Beratung also Gemeinsamkeiten der Berufe herausgearbeitet werden, so reduziert sich die Zahl der Optionen durch diese Clusterung.

Bei beiden hier vorgestellten Möglichkeiten sind die Bedürfnisse der Jugendlichen noch nicht mit den Optionen abgeglichen und sollten im Rahmen des Berufsorientierungsprozesses stattfinden.

Konfliktfelder

Konfliktfeldmuster zu kennen und benennen zu können bedeutet, in einem gewissen Rahmen in bestimmten Situationen Konfliktpotentiale zu erkennen, bevor sie auftreten. Konfliktpotentialfördernde Faktoren verursachen Effekte wie beispielsweise Streit zwischen Bewahrern und Reformern, Sorge um Positionen oder Verschiebungen in der Hierarchie bei der Arbeit.

Diese Konflikte können in Folge zu Widerständen, Angst und Widerwillen oder auch zur Demotivation führen. Praktisch lassen sich mit einem Musterabgleich auf einfachem Wege unsichtbare Konfliktpotentiale sichtbar machen.²¹ In der folgenden Grafik finden Sie diejenigen, die in der Arbeitswelt häufig anzutreffen sind.

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

²¹ Ein Werkzeug, welches schnell Konfliktfelder bei Veränderungsprozessen abgleichen und im Anschluss darstellen kann, ist Emotional Risk Mapping (ERM)[®]. Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, informieren Sie sich bitte unter <https://mensch-und-betrieb.de/was-ist-emotional-risk-mapping-erm/>

Kommunikationsqualität in Gespräch und Beratung steigern

Es gibt verschiedene Beratungsarten, die sich, je nach Kontext, unterscheiden. So die Expertenberatung oder die direktive Beratung. Hinzu kommen Prozessberatungen, zu denen auch psychologische Beratungen gehören. Die Ziele der Beratungen können therapeutischen Charakter haben oder auch das Ziel des Erkenntnisgewinns seiner selbst und seiner Situation. Auch Mediationsprozesse fallen darunter.

Unabhängig vom Beratungsinhalt lassen sich universelle Merkmale benennen, die gute Kommunikation auszeichnen.

- 1.** Sorgen Sie für einen vertrauensvollen Rahmen und seien Sie den Gesprächspartnern zugewandt.
- 2.** Zeigen Sie Interesse an den Zielen der Gesprächspartner und gewähren Sie Augenhöhe. Die Klienten sind ihre eigenen Experten.
- 3.** Kommen Sie fragend dem Kern des Anliegens der Gesprächspartner näher. Stellen Sie konkrete Rückfragen und geben Sie Feedback auf Schilderungen von Ratsuchenden.
- 4.** Nehmen Sie die Anliegen oder Sorgen der Gesprächspartner ernst und bewerten Sie diese nicht.
- 5.** Sprechen Sie umgangssprachlich und inhaltlich verständlich. Subtile Äußerungen oder Ironie steigern Konfliktpotentiale und sind daher zu vermeiden.
- 6.** Hören Sie aufmerksam zu. Zuhören ist ein aktiver Vorgang, bei dem Gesprächspartner Wertschätzung erfahren und sich verstanden fühlen.
- 7.** Versuchen Sie natürlich und kongruent zu wirken. Kongruenz bedeutet Übereinstimmung. Wenn Sie sagen oder mimisch ausdrücken, was Ihrem Handeln entspricht, sind Sie kongruent.
- 8.** Blicken Sie aus verschiedenen Perspektiven auf einen Kontext und wägen Sie ab. Es ist hilfreich, verschiedene Wahrnehmungspositionen einzunehmen.
- 9.** Geben Sie Raum. Auch wenn die Zeit oft drängt und der nächste Termin schon im Kalender steht.
- 10.** Lassen Sie andere Meinungen gelten und argumentieren Sie sachlich. Auf diesem Wege dürfen Ihre Gesprächspartner das Gefühl haben, dass Sie auch an anderer Stelle wertschätzend über andere Menschen sprechen.
- 11.** Berichten Sie von anderen Erfahrungen aus der Praxis. Viele Menschen erzählen, dass es für sie hilfreich ist zu wissen, dass sie mit einem Problem nicht allein dastehen.
- 12.** Wenn Sie einen Sachverhalt übermitteln möchten, erklären und begründen Sie ihre Ausführungen, bis Ihre Gesprächspartner diese gut verstanden haben.
- 13.** Achten Sie darauf, dass Fragen möglichst konkret und für die Gesprächspartner verständlich beantwortet werden. Wenn Sie keine Antwort haben, geben Sie dies klar zum Ausdruck und reichen diese nach. Es zeichnet Berater*innen aus, wenn sie selbst gut vernetzt sind.

14. 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.

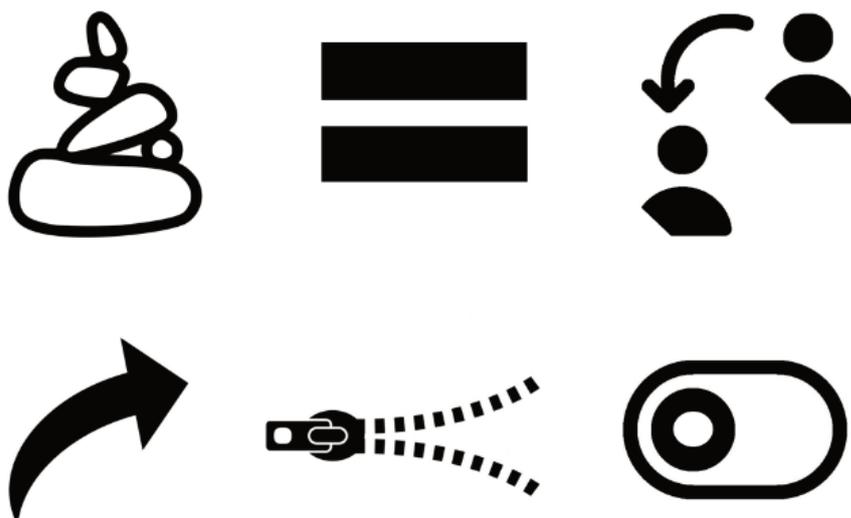
Blicken wir in diesem Abschnitt noch auf einen Umstand der Anwendung von Kommunikationstechnik. Techniken bestehen immer aus Strukturen oder Bausteinen, die angewendet werden. Da die trainierte Anwendung als Muster darstellbar ist, sind diese auch bewusst oder unbewusst erkennbar. Gerade in der Kommunikation ist das Erkennen von antrainierten Mustern der Moment, der schlechte Gefühle bei Gesprächspartnern auslösen kann, selbst wenn diese nicht benannt oder ihre Herkunft nicht erkannt werden.

Eigenes Befinden und Kommunikationsqualität

Menschen sind üblicherweise der Ansicht, sich selbst gut zu kennen und viele Menschen berichten, wie sie in bestimmten Situationen reagieren oder kommunizieren. Nur selten wird die Frage dahingehend erweitert, wie es sich bei gleicher Situation verhält, wenn es einem gut oder schlecht geht. Weil jeder Kommunizierende systemischer Teil einer Interaktion ist, hat die eigene Befindlichkeit Einfluss auf die Kommunikationsqualität.

Das bedeutet, dass es bei bewusster Kommunikation notwendig ist, sich seiner Befindlichkeit gewahr zu werden. Dabei können Marker helfen.

Der Wirkfaktor liegt hier in einem schnellen Abruf eines Repräsentanten für eine Handlung oder eine Situation. Dabei geht es um einen Gedankengang oder eine Handlung, die Sie mit dem Marker verbinden und der sich nach einiger Übung automatisiert. Mit der Zeit wird das physische Bild eines Markers unnötig, da das Bild vor Ihrem geistigen Auge in einer entsprechenden Situation präsent wird und Sie danach handeln. Im Folgenden finden Sie meine beispielhaften Marker, die jeweils eine Bedeutung für mich haben.



Exit-Strategien in der Kommunikation

Mit Exit-Strategien werden Kommunikationen oder Situationen bezeichnet, die sich als verfahrenen oder festgefahrenen bezeichnen lassen. Meistens treten diese unbeabsichtigt auf und können in Folge zu Überforderungseffekten bei Kommunizierenden führen. Eine Exit-Strategie kann Sicherheit geben, Kommunikationsackassen konstruktiv zu verlassen. Dabei gibt es zwar einzelne Strategien, wobei diese aber auch ineinander spielen können.

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.

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. Zeit und Raum haben dabei die höchste Relevanz. 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.

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.

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. Eine Visualisierung benötigt keine besondere Form, sondern soll möglichst alle Aspekte der Situation enthalten.

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

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.

Auf diesem Wege wird eine Positionierung Ihrerseits 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 solchen Situationen 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.

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.

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.

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 herauskommen²². 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.

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

²² 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.

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.

Fazit

In dieser Handreichung haben Sie einige Themen kennengelernt, die Einfluss auf Kommunikationsqualität und Konfliktpotentiale haben. Ich betone immer gerne, dass es dabei nicht um die Anwendung von Kommunikationstechnik geht. Es geht um ein möglichst universelles Bewusstsein über und in der Kommunikation, die hilfreich dabei ist, mit anderen Menschen in jedweder Situation gut zu kommunizieren.

Es ist damit möglich, sich vieles einfacher zu machen - mehr aber noch, sich immer wieder neu auf andere Menschen einzulassen und andere Sicht- und Denkweisen zuzulassen.

QR Codes für thematische Verlinkungen

Um etwas Platz zu sparen und nur den wesentlichen Informationen in diesem Büchlein Raum zu geben, finden Sie unter diesen QR Codes weitere Informationen und können dort auch das Buch „Kommunikationsqualität und Konfliktpotentiale“ erwerben.

[Über mich:](#)



[Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken:](#)



[Das 5-Aktionsmuster-Modell:](#)

[Ein praktisches Kommunikationsmodell zur Steigerung von Kommunikationsqualität](#)



<https://5-Aktionsmuster-Modell.de>



[Emotional Risk Mapping®:](#)



[Mediation capability based scoring tool. Ein Tool, mit welchem sich betriebliche Persönlichkeiten sowie eine Mediationsfähigkeit eines Betriebes bewerten lassen:](#)



[Arbeitsmittel zu den Themen im Netz:](#)

