

**KOMMUNIKATIONSQUALITÄT
STEIGERN**



**KONFLIKTPOTENTIALE
SENKEN**

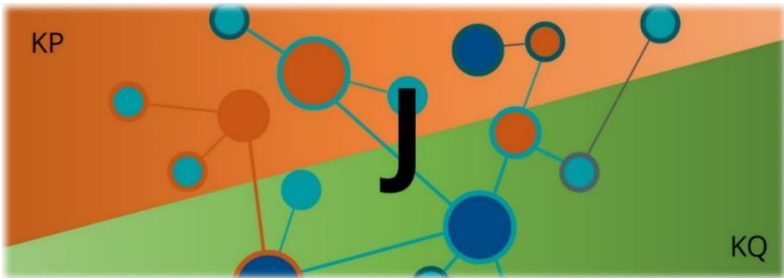
Mit dem Energieerhaltungssatz

zu effektiverer Kommunikation

Achim Gilfert

Kommunikationsqualität steigern & Konfliktpotentiale senken

Mit dem Energieerhaltungssatz
zu effektiverer Kommunikation



Achim Gilfert

Impressum

Personal-Netz e.V.
Eickener Straße 41
45525 Hattingen

gilfert@personal-netz.de

Korrektur: Linda Gilfert, Angela Krafft, Marie Nehles

2021-2023

Print-Version ISBN 978-3-00-067124-1

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!

Um den Lesefluss nicht zu stören, werden Quellenangaben und Verweise im Text in Endnoten gesammelt und dargestellt.

Alle Erfahrungen der Familie Günter in diesem Buch lehnen sich an reale Situationen an, sind jedoch frei erfunden. Sollte es Ähnlichkeiten zu bestehenden Personen oder Unternehmen geben, so sind diese rein zufällig.

Ich freue mich, dass Sie dieses kleine Büchlein in Händen halten, es aufgeschlagen haben und vielleicht gleich anfangen werden es zu lesen.

Ich bedanke mich persönlich bei Ihnen dafür und wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und bei der Beschäftigung mit der Kommunikation, ihren Konfliktpotentialen und ihrer Qualität.

Es war sehr viel Arbeit, dieses Buch zu schreiben. Dennoch können Sie es kostenfrei lesen. Wenn Sie meine Arbeit unterstützen möchten oder mir einen Kaffee zukommen lassen wollen, dann kaufen Sie gerne die Print-Version. Der QR-Code führt Sie zur Kaufmöglichkeit.



Inhalt

Prolog	8
1. Einleitung	11
Erklärender Teil	15
2. Die Welt aus Sicht der Physik	16
3. Energieerhaltungssatz in der Kommunikation	22
4. Systemtheorie	32
5. Kommunikation	40
5.1 Kommunikation aus psychologischer Sicht	42
5.2 Kommunikation aus signaltheoretischer Sicht	44
5.3 Kommunikation aus naturwissenschaftlicher und	45
biologischer Sicht	45
5.4 Kommunikationsmodelle	47
5.4.1 Die fünf Axiome der Kommunikation	48
5.4.2 Das Eisbergmodell	52
5.4.3 Das Vier-Ohren-Modell	55
5.4.4 Die Transaktionsanalyse	58
5.4.5 Das Sender-Empfänger-Modell	62
5.4.6 Das Mediationsmodell	66
5.5 Was sind Informationen?	70
6. Konflikte	75
7. Qualität	83
8. Verstehen und Verständnis	93
9. Energie und Kommunikation	108
10. Energie	113
10.1 Allgemeine Beschreibung zur Energie	113

10.2 Energieumwandlungsformen	117
10.3 Quantenphysik und Energie	120
11. Zusammenfassung und Fazit des ersten Buchteils	134
Praktischer Teil.....	136
12. Praxis zur Steigerung der Kommunikationsqualität	137
13. Allgemeine Faktoren zur Steigerung der	139
Kommunikationsqualität	139
13.1 Spezifische Faktoren zur Steigerung der Kommunikationsqualität	144
13.1.1 Übergeordnete Faktoren	144
13.1.2 Faktoren auf der Verhaltensebene	146
13.1.3 Begrifflichkeiten für Gefühle und Handlungen	147
13.2 Setting und Kommunikationsqualität.....	151
13.3 Rollen und Kommunikationsqualität.....	161
13.4 Zuhören und Kommunikationsqualität	170
13.5 Game-Changer-Formulierungen	174
und Kommunikationsqualität	174
13.6 Multioption und Konfliktpotentiale	178
13.7 Konfliktfelder	183
13.8 Kommunikationsqualität in Gespräch und Beratung steigern	201
13.9 Eigene Befindlichkeit und Kommunikationsqualität	211
14. Transfer auf klientenzentrierte Beratung.....	216
15. Transfer der Goldenen Regel der Kommunikation	235
auf einen Anwendungsfall.....	235
16. Zusammenfassungen.....	244
Epilog	250

Über den Autor	253
Abbildungsverzeichnis	254
Literaturverzeichnis	257

Prolog

Es ist Freitag, es ist Herbst und es regnet. Marion Günter fährt im Auto zu Ihrer Spätschicht ins Krankenhaus. Sie ist in Gedanken. Gerade am vergangenen Montag war sie bei einem sehr unangenehmen Vorstellungsgespräch in einem anderen Krankenhaus. Und jetzt konnte sie gerade noch mit ihrem Ehemann Kurt das Auto tauschen als dieser von der Arbeit nach Hause kam. Mit gesenktem Kopf betrat er die Wohnung und erklärte, er wäre entlassen worden. Karin hat ein schlechtes Gewissen, dass sie nicht für ein Gespräch mit ihrem Mann bleiben konnte, aber es ist schon spät und sie musste los. Auf dem Parkplatz kam ihr in den Sinn wie Kurt ja erzählte, dass er schon offen kritisiert wurde von seinem Chef. Bereits da fühlte er sich schlecht, konnte dies aber nicht zeigen. Vielleicht hat das damit etwas zu tun. In einem anderen Fall war es auch so, dass ihr Mann wohl zu langsam an der Stanzmaschine war und deswegen Überstunden machen musste. Darauf gab es noch Ärger mit dem Instandhalter. Und zuletzt erinnerte sich Marion, dass die Fassbender GmbH (der Betrieb, in welchem Kurt Günter arbeitet) eine neue Maschine gekauft hat, die ab sofort die Arbeit von ihrem Mann ersetzen soll. Das alles hört sich für sie ziemlich schlüssig an.

Frau Günter hat jetzt starke Kopfschmerzen. Das fing schon zu Hause an. Auf der Nachtschicht kommen die Patienten mit Kleinigkeiten und sie muss immer „die Liebe“ sein. Irgendwie ist der Wurm drin! Es sind auch noch zwei Kollegen krank geworden und sie hat deren Arbeit mitzumachen. Nach Eintreffen im Krankenhaus zieht sich die Krankenschwester um und trinkt noch einen Tee. Gedankenversunken blickt sie gegen die Wand und ihr fällt ein, dass Sie ja auch noch Tochter Karin unterstützen muss.

Sie hatte sich in der Schule verspätet und Ärger mit dem Klassenlehrer bekommen. Dabei kam Karin nur deswegen zu spät, weil sie einer älteren Dame in einer Notlage geholfen hat. Zusätzlich befindet sich die Tochter in der Berufsorientierung und es gestaltet sich alles so schwierig mit einer vernünftigen Berufsfindung. Jedenfalls hat Karin einen guten Freund gefunden, der sie auch bei der Berufswahl gut unterstützt. „Jetzt sind es zwei Vegetarier in der Familie“ grinst Marion Günter in sich hinein. „Eigentlich müssten wir alles hinbekommen auch wenn Kurt keine Arbeit mehr hat“ resümiert sie.

Sohn Klaus kann im Rahmen seiner Ausbildung ein Praktikum in einem spanischen Betrieb machen. Dort gab es auch einen Auszubildenden, der sein Praktikum in der Fassbender GmbH absolvierte und bei den Günters für die Dauer seines Aufenthalts gewohnt hat. Daraus ist auch eine gute Sache geworden. Sie erinnert sich in diesem Rahmen daran, dass die Fassbender GmbH mit der lokalen Wirtschaftsförderung offenbar ein Projekt machen wollte. Da ging es im Kern um Fachkräfte, aber irgendwie wollte der Betrieb nicht, meint sich Marion zu erinnern. Also! Wenn Sie nach Hause kommt, wird sie nochmal genauer mit ihrem Mann sprechen. Vielleicht ist alles auch nur ein großes Missverständnis.

In dem Moment kommt eine Kollegin in den Pausenraum und übergibt Frau Günter alle Unterlagen für die Nachtschicht. Marion möchte versuchen ihre Kopfschmerzen nicht so sehr zu beachten, um nicht gereizt vor den Patienten zu wirken.

Gleich mit Schichtbeginn klingelt der erste Patient. Es ist Herr Özdem. Er möchte von einem männlichen Krankenpfleger betreut werden. Die Schicht kann beginnen.

In Situationen wie diesen spielt Kommunikation eine entscheidende Rolle. Die Art der Kommunikation, letztlich ihre Qualität entscheidet darüber, ob Konfliktpotentiale entstehen und zu tatsächlichen Konflikten werden.

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.

fügung steht. Genau hier findet sich eine Verbindung zu dem Energieerhaltungssatz. Denn in diesem geht es ebenfalls um Energie und deren Nutzung für einen Zweck. Energie ist die Fähigkeit Arbeit zu leisten. Ob sie denn geleistet wird hängt von verschiedenen Bedingungen ab. Gleichzeitig gibt es innerhalb des Energieerhaltungssatzes in der Kommunikation eine Abhängigkeit von Kommunikationsqualität und Konfliktpotential, welche es uns ermöglicht, bewusst an Stellschrauben drehen zu können.

Wie kann man nun mit einem Energieerhaltungssatz in der Kommunikation arbeiten und wie kann er helfen unsere Kernanforderung zu beantworten? Bei der Mechanik liegt die Anwendung recht nahe und die Systeme - beispielsweise ein Auto oder eine Lokomotive - sind üblicherweise direkt als geschlossene Systeme erkennbar². Bei der Kommunikation ist das anders, da es keine offenkundig sichtbaren, beziehungsweise einfach vorstellbaren Systemgrenzen gibt, wie zum Beispiel in einem Gespräch. In einem ersten Schritt ist es daher notwendig, die Zusammenhänge um Systeme sowie deren Beziehungen zu Kommunikationsqualität und Konfliktpotential kennen zu lernen, um sie für den eigenen Blick sichtbar werden zu lassen. Hieraus können sich neue Erkenntnisse und Möglichkeiten ergeben, welche auch bei Ihnen zu einem anderen oder erweiterten Bewusstsein über Kommunikation führen können.

Das bedeutet, dass in diesem Buch theoretische Erläuterungen zu finden sind, die die Zusammenhänge erklären und, in meinen Augen, sehr spannend, interessant und wissenswert sind - auch über das Arbeitsleben hinweg. Wir unternehmen in

² Ein geschlossenes (thermodynamisches) System lässt nicht zu, dass Materie über die Systemgrenzen hinaus übertreten kann. Es ist isoliert von seiner Umwelt.

diesem Buch unter anderem eine Reise durch die Zeit, weil die Menschen sich schon sehr lange mit den in diesem Buch behandelten Themen beschäftigen. Menschen haben sich immer schon um das Wesen und die Form der Kommunikation Gedanken gemacht, angefangen bei den griechischen Denkern und Philosophen. Seit vielen Jahrzehnten finden sich im Weiteren in wissenschaftlicher und allgemeiner Literatur umfangreiche Ausarbeitungen zur Kommunikation.

Nach jedem Kapitel schauen wir in einer kurzen Zusammenfassung, welche Bedeutung das Gelesene für die Erhöhung der Kommunikationsqualität haben kann.

Wie bereits angedeutet, verbinden die meisten Menschen mit einem Energieerhaltungssatz in erster Linie Physik, die auf den ersten Blick nichts mit Kommunikation zu tun hat. Kommunikation selbst wird im Alltag meist mit Unterhaltungen, Interaktionen und Begegnungen von Menschen gleichgestellt. Wie sollte da ein Energieerhaltungssatz Anwendung finden und warum?

Stellen Sie sich ein Gespräch zwischen zwei Personen vor, in welchem der Sprecher ein Wort sagt und das Gesprochene über das Ohr des Hörers aufgenommen wird. Wenn wir uns vorstellen, dass dieses Gespräch auf die kleinsten Zwischenschritte des Übertragungsweges herunter gebrochen werden kann und dieser Weg ausschließlich auf physikalischen Grundlagen basiert, wird es bereits deutlicher.

Es gibt einen Zusammenhang mit der Physik und sogar unser Denken fußt, einfach gesagt, auf dieser Basis. Es fliegt und schwebt nichts frei durch das Gehirn, sondern der Körper besitzt unzählige Signalwege, Sensoren und Übertragungsstationen, welche für einen einzigen „Gedanken“ genutzt werden.

Hier wird überall Energie transformiert. Dabei gibt es eine Ausnahme - die Informationsübertragung über Quantenverschränkung scheint sich dem zu entziehen. Ob die kuriosen Eigenschaften der Quanteneffekte eine Relevanz für die Steigerung der Kommunikationsqualität haben, wird sich später in diesem Buch auflösen.

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.

Erklärender Teil

2. Die Welt aus Sicht der Physik

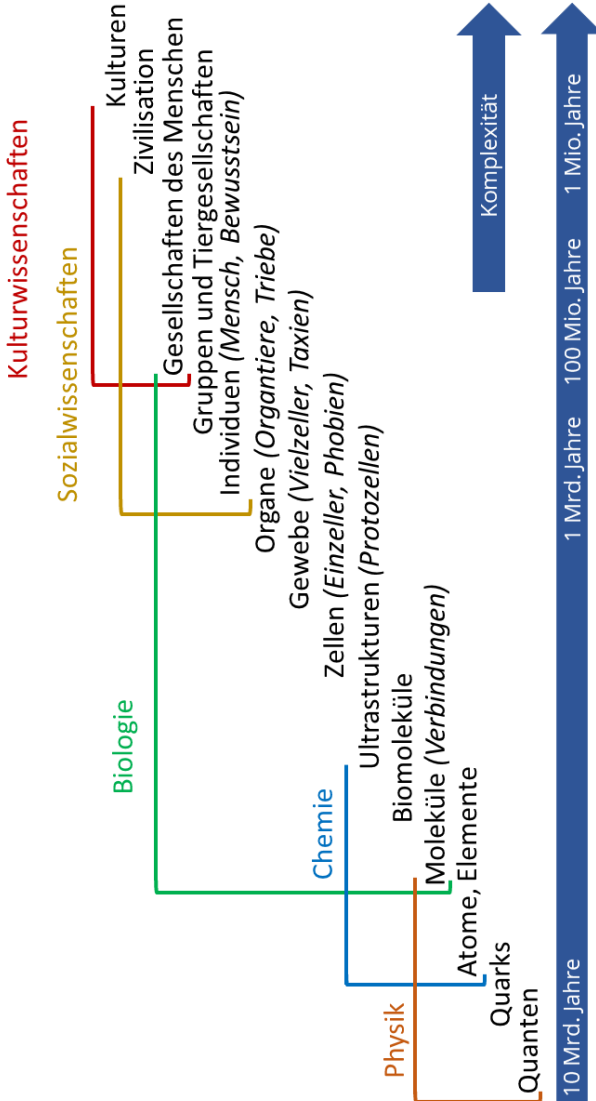


Abb. 1 Der Blick auf die Welt basiert auf Physik.

Den Grundgedanken für dieses Buch trage ich bereits mehrere Jahre mit mir herum. Die endgültige Entscheidung zum Schreiben fiel während eines Vortrags von Harald Lesch im Rahmen eines Astroseminares des DLR in Köln. Thema war die Erläuterung, wie „Neues“ entstehen kann. Lesch referierte, der Blick auf die Welt basiere auf Physik.

Für alles, was wir als Menschen unternehmen, nutzen wir das Wissen um diesen universellen Zusammenhang. Die bisherigen Modelle und Theorien haben es uns bis heute gestattet, Alltag, Leben und Technik so zu gestalten, wie es heute aufzufinden ist. Im Guten wie im Schlechten. Über die Entwicklungszeit von Erde und Leben erhöhte sich die Komplexität der Systeme immer weiter. Nachdem beispielsweise die ersten, einfachen Lebewesen entstanden sind, wurden die Organismen immer vielseitiger und in ihrem Aufbau komplizierter. Gleiches gilt für die Pflanzenwelt sowie die gesamte Interaktion und die Abhängigkeiten der verschiedenen Lebensformen. Um dieser Komplexität zu begegnen, differenzierten wir die Wissenschaften aus und unterteilten diese zum Beispiel in Physik, Chemie oder Biologie. Für die zwischenmenschlichen Faktoren und deren Auswirkungen auf Gesellschaften, stehen beispielhaft die Sozial- und Kulturwissenschaften.

Auf dieser Basis lassen sich Zusammenhänge der Physik über die kleinsten Teilchen bis in biologische und soziale Kontexte durchdeklinieren, sofern wir Bedingungen formulieren, die uns eine Kontrolle über verschiedene Parameter erlauben³.

³ Harald Lesch (2017), Vortrag - Evolution oder Emergenz - Wie „Neues“ entsteht.

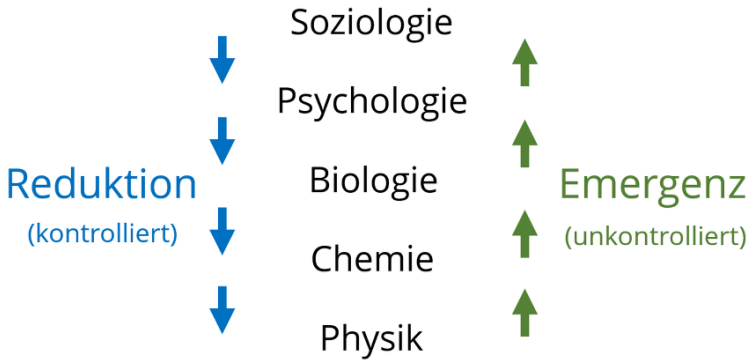


Abb. 2 Von der Physik zur Soziologie.

Dabei ist die Reduktion von soziologischen Zusammenhängen kontrolliert möglich. Wir können Situationen und Umstände bis zum uns bekannten Kleinsten herunterbrechen und die einzelnen Elemente beschreiben und darstellen. Der umgekehrte Weg entsteht durch Emergenz⁴. Dieser Weg ist jedoch unkontrollierbar und auch zufällig. Hierdurch wird ein Zusammenhang komplexer und es lässt sich kaum vorhersagen, was passieren wird.

So können wir durch die Möglichkeit des Reduzierens, beispielsweise die Notausgänge in einem Stadion, hinsichtlich Anordnung und Form genau berechnen und so auslegen, dass auch bei panischem Verhalten von Menschen alle zeitig aus dem Stadion herauskommen. Zumindest theoretisch.

⁴ Emergenz ist eine Bezeichnung für einen Weg der Bildung neuer Eigenschaften oder Systemstrukturen über das Zusammenwirken der einzelnen Elemente. Dabei lassen sich die neuen Eigenschaften meist nicht auf Wirkfaktoren einzelner Elemente zurückführen.

Die Praxis zeigt leidvoll, dass dies nicht immer gelingt. Das kontrollierte Herstellen von Medizin und die Beobachtung ihrer Wirkung fallen ebenso hierunter und ermöglichen uns Menschen, wirksame Mittel gegen Krankheiten zu entwickeln. Auch soziologische Zusammenhänge oder Gruppendynamiken in Gesprächen oder therapeutischen Anwendungen, lassen sich naturwissenschaftlich beschreiben. So begründet zum Beispiel Thomas Gehlert die Effekte von Systemaufstellungen und erklärt in seinem Buch „Systemaufstellung und ihre naturwissenschaftliche Begründung“, warum diese zum Tragen kommen⁵.

Bei alledem spielt das Urknallmodell eine wichtige Rolle. In diesem Modell wird das Universum als Ganzes und als isoliertes System beschrieben. Daher dürfte alles, bedingt durch den gleichen Ursprung, den gleichen Naturgesetzen folgen. Damit wir Menschen die Zusammenhänge in Systemen verstehen, bilden wir Subsysteme heraus, also kleinere Einheiten großer Systeme, die aber nach den gleichen Regeln dargestellt werden können. Die soziologische Systemtheorie, die Parsons Mitte der 1950er Jahre formulierte, ist ein Modell, womit wir uns behelfen können, einen verständlichen Überblick über die Gegebenheiten in Systemen zu erhalten. Zur besseren Orientierung folgt eine Beschreibung der Systemeigenschaften, bei der wir im Besonderen auf die Qualität von Kommunikation sowie deren Störung (Konflikt) blicken. Man kann auf beide Begriffe sehr unterschiedlich schauen. Damit wir den Sachverhalt bewerten können, finden sich im Folgenden Beschreibungen unterschiedlicher Perspektiven, die für die Erhöhung der Kommunikationsqualität relevant sein können.

⁵ Gehlert (2020), Systemaufstellung und ihre naturwissenschaftliche Begründung.

Damit lautet unsere Frage jedoch nicht nur, wie wir die Kommunikationsqualität erhöhen können, sondern zusätzlich, wie wir Konfliktpotentiale senken können. Deswegen sollten wir in diesem Zusammenhang ebenfalls darüber nachdenken, über welche Art und Form der Kommunikation wir reden. Neben der direkten Interaktion zwischen Menschen können auch Maschinen und Technik, Tiere, unsere Zellen und Nerven sowie Kombinationen von Akteuren kommunizieren. So werden beispielsweise Tiere in der Therapie eingesetzt, die mit Patienten*innen kommunizieren. Diese Einsätze erfolgen unter anderem begleitend bei der Bewältigung punktueller Situationen oder auch dauerhaft in Form einer Lebensbegleitung. Hierunter fallen zum Beispiel Blindenhunde, die Menschen führen oder Gänse, die Menschen als Alarmtiere dienen.

Die Kombination der Mensch-Maschinenkommunikation nimmt immer mehr zu. Zum einen geht es um die Kommunikation als Schnittstelle zwischen Menschen und Maschinen⁶, zum andern können Maschinen aber auch emotionale Rollen einnehmen. So zum Beispiel der Roboterhund AIBO, der 2006 für viel Furore sorgte, weil er durch seine Besitzer als Freund und Haustier gesehen wurde. Andere Beispiele sind vermehrt ebenfalls Roboter mit humanoider Gestalt, die älteren Menschen Geschichten vorlesen oder sich nach deren Befinden erkundigen. Im Alltag kennen viele von uns bereits die Vorzüge und Tücken

⁶ Im Jahr 2020 wurde eine neue Schnittstelle - der Neuralink - durch Elon Musk in den USA präsentiert. Die Schnittstelle (Link) wird durch einen Roboter direkt in die Schädeldecke eingesetzt und feine Elektroden reichen bis ins Innere des Gehirns. Das Gerät soll schmerzdarstellende Signale aufnehmen, diese modifizieren und das neue Signal weitergeben. So sollen Schmerzen eliminiert oder verringert werden. Durch das Datenaufkommen lassen sich weitere Anwendungen benennen. Im Jahr 2020 wurde initial aufgezeigt, wie sich anhand von Signalen aus dem Gehirn von Schweinen ziemlich genau vorhersagen lässt, welches Bein sich bei diesen in Folge bewegen wird.

von Sprachassistenten wie Google Home oder Alexa, die auf Zuruf Befehle ausführen und Daten ausgeben.

Im Weiteren seien medizinische Roboter angeführt, die zum Beispiel biometrische Werte bei Menschen erfassen und weitergeben. Einfluss auf unsere Kommunikationsqualität kann auch die Maschinenkommunikation selbst haben, wenn Sie daran denken, wie es ist, wenn wir zum Beispiel über unzureichende Internetverbindungen ein Videotelefonat führen wollen. Dieses Buch wurde in der weltweiten Corona Krise geschrieben, in welcher die Nutzung von Video-Meetings im Bereich Home-Office oder betrieblicher Treffen stark zugenommen hat. In diesem Anwendungsfeld berichten viele Menschen von der Erfahrung, dass eine gestörte Maschinenkommunikation direkte Auswirkungen auf die menschliche Kommunikation und die Kommunikationsqualität hat.

Es gibt viele weitere Beispiele und daher sollten wir uns in einem der kommenden Kapitel anschauen, wie sich die Kommunikationsarten unterscheiden und welchen Einfluss sie auf die Kommunikationsqualität nehmen können. Da der Qualität der Kommunikation eine so grundlegende und zentrale Rolle in diesem Buch zukommt, schauen wir auch universell darauf, was Qualität eigentlich genau definiert und auszeichnet - egal wer mit wem oder wie kommuniziert. Denn nur dann können wir Qualität auch zielgerichtet steigern.

3. Energieerhaltungssatz in der Kommunikation

In diesem Abschnitt sehen wir uns das Gedankenmodell der Energieerhaltung in der Kommunikation einmal genauer an und lernen die Komponenten sowie den logischen Zusammenhang kennen. Damit wird erstmals das Gedankenmodell eines expliziten Energieerhaltungssatzes für die Kommunikation formuliert. Das Buch und die Hauptanforderung, wie sich eine Kommunikationsqualität steigern lässt, bietet die Möglichkeit am Ende alle Komponenten und Eigenschaften zusammenzufassen und den Energieerhaltungssatz mit dem Fokus auf die Kommunikation tiefergehend zu erläutern⁷.

Als Grundlage dient der vereinfachte Ausdruck des Energieerhaltungssatzes der Newtonschen Mechanik. Dieser einfach ausgedrückte Energieerhaltungssatz beinhaltet neben der „Arbeit“ (J), die Komponenten „Weg“ (s) und „Kraft“ (F). Ein Weg ist eine Verbindung zwischen Punkten, die Kraft kann Körper verformen oder beschleunigen und die Arbeit ist die Energiemenge, die bei einer Aktion umgesetzt wird. Anwendungen sind zum Beispiel Kraftwandler wie Flaschenzug, Hebel oder Getriebe. Die goldene Regel der Mechanik lautet:

**Was du an Kraft (F) bei gleicher Arbeit (J)
sparen willst, musst du an Weg (s) dazu geben.**

In der folgenden, grafischen Darstellung der goldenen Regel der Mechanik ist zu beachten, dass der Doppelpfeil ein einziges

⁷ Für Leser*innen, die zusätzlich Freude an einer erweiterten Bearbeitung hinsichtlich des Energieerhaltungssatzes auch über den Fokus dieses Buches hinaus haben, empfehle ich die Literatur von Albert Einstein zum Thema Relativität.

Bauteil darstellt. Bewegt sich eine Pfeilspitze, muss sich die andere bei einer Drehung ebenfalls in gleichem Ausmaß bewegen, jedoch in die andere Richtung.

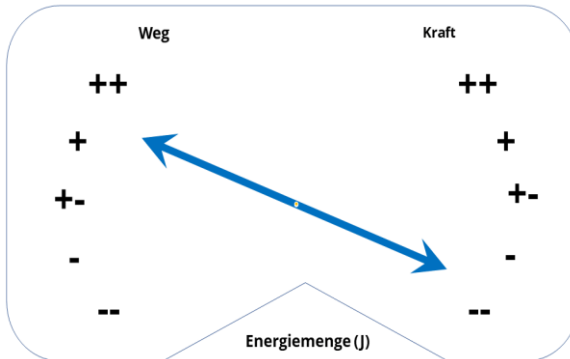


Abb. 3 Grafik zur goldenen Regel der Mechanik.

Wenn Sie nun auf Grundlage der vorangegangenen Grafik den Pfeil auf der Seite des Weges in Gedanken in Richtung -- drehen, wandert der gegenüberliegende Pfeil auf der Seite der Kraft in Richtung ++.

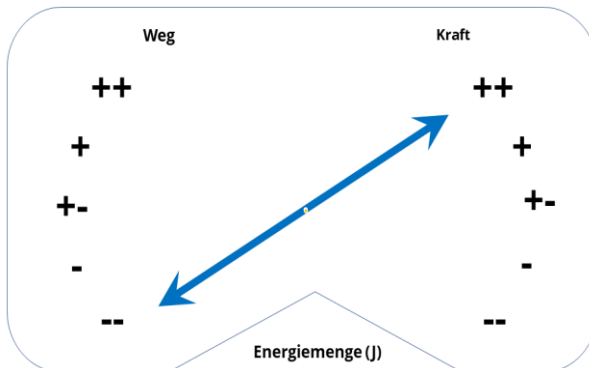


Abb. 4 Grafik zur goldenen Regel der Mechanik – Beispielveränderung.

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 1:

Sie bleiben dem Termin fern, ohne etwas zu sagen. Der Partner kann dies als unverschämt und unverstandlich aufnehmen.

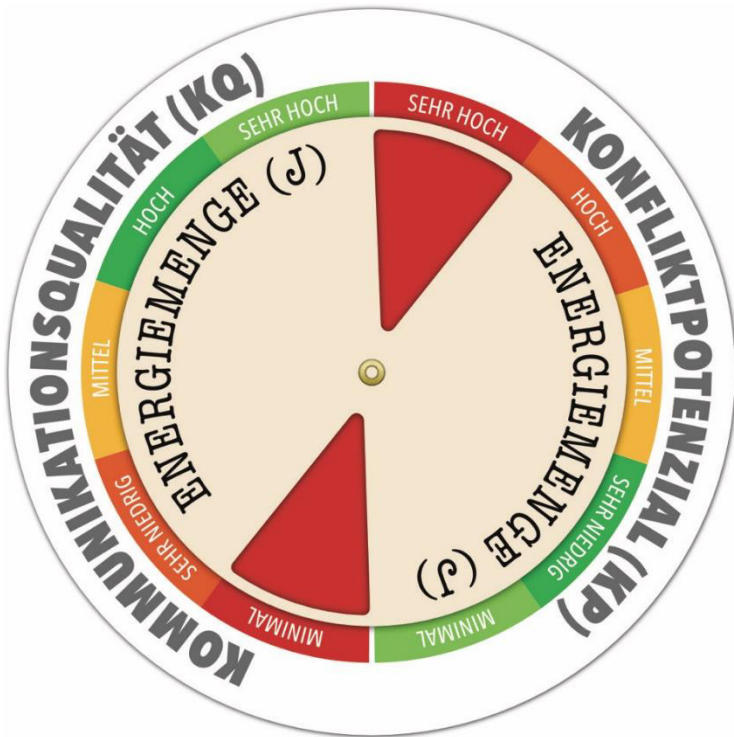


Abb. 5 Grafik zum Aktionsmuster 1 „Goldene Regel der Kommunikation“.

Aktionsmuster 2:

Sie erläutern: „Leider kann ich unseren Termin nicht wahrnehmen“. Der Effekt beim Partner kann durch eine fehlende, wenn auch rudimentäre Begründung, zu geringer Akzeptanz führen. Rechnen Sie mit Widerstand.

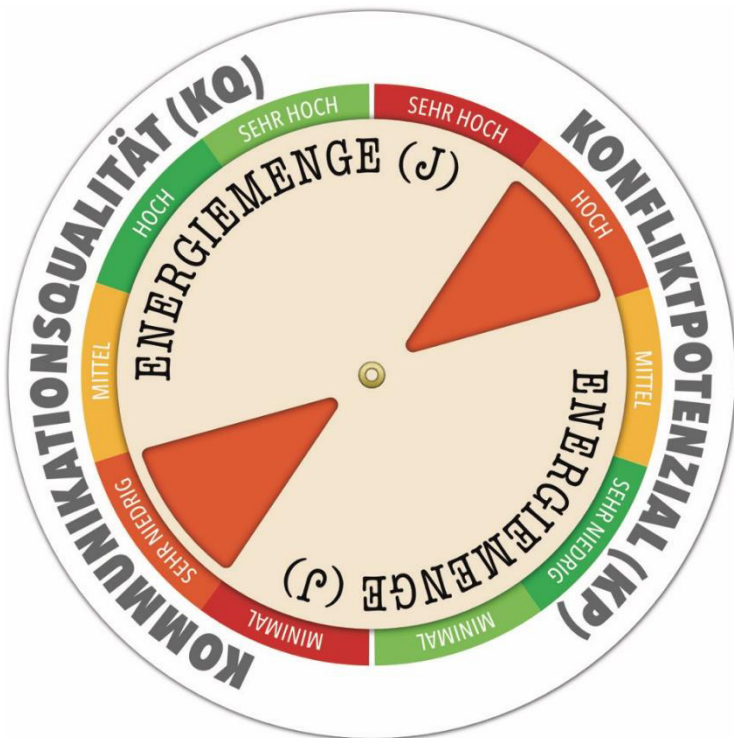


Abb. 6 Grafik zum Aktionsmuster 2 „Goldene Regel der Kommunikation“.

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.

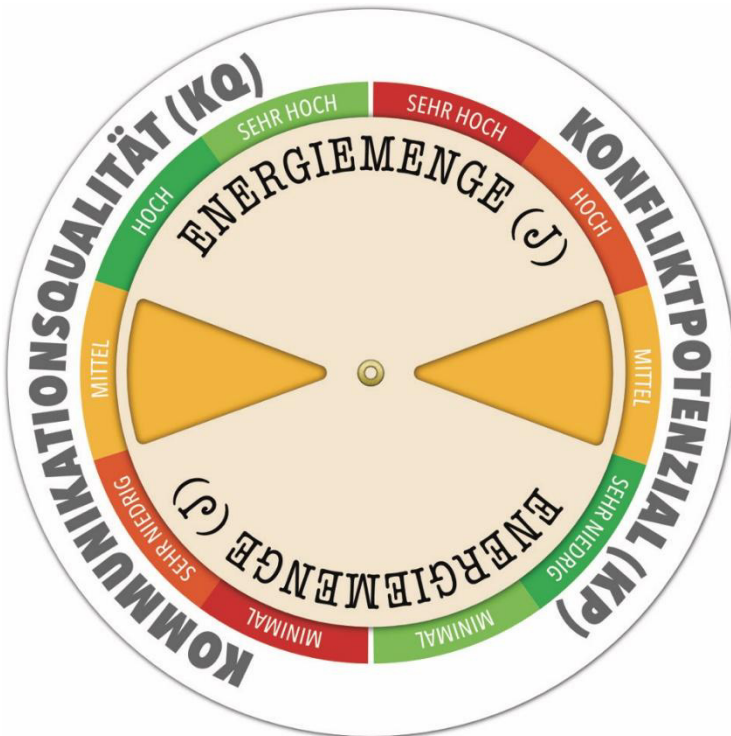


Abb. 7 Grafik zum Aktionsmuster 3 „Goldene Regel der Kommunikation“.

Aktionsmuster 4:

Sie erklären ausführlicher: „Ich habe heute einen sehr anstrengenden Tag gehabt und konnte zusätzlich seit drei Tagen keine Zeit mit meiner Familie verbringen. Ich bin jetzt ziemlich platt und möchte erst einmal keinen Termin wahrnehmen. Ich hoffe, Sie sind nicht zu sehr enttäuscht und wir machen einen neuen Termin aus“. Diese Art der Formulierung ist überwiegend widerstandsfrei, dürfte Verständnis erzeugen und ein Gefühl vermitteln, sein Gegenüber trotz der Absage ernst zu nehmen.

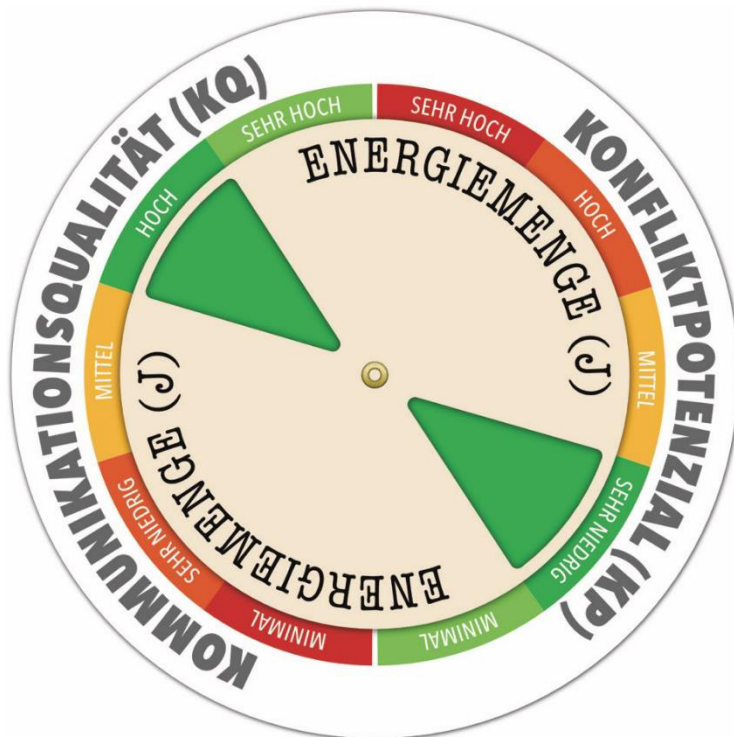


Abb. 8 Grafik zum Aktionsmuster 4 „Goldene Regel der Kommunikation“.

Aktionsmuster 5 (Perspektivwechsel):

Sie bewegen sich Richtung Perspektive des Partners und sagen: „Mein Tag war heute sehr vereinnahmend und für mich sehr anstrengend. Ich kann mich kaum konzentrieren und würde annehmen, dass ich Ihnen für das wichtige Anliegen kein adäquater Ansprechpartner wäre. Ich schlage vor, dass wir einen neuen Zeitpunkt wählen, in welchem wir gemeinsam ihr Anliegen so wertschätzend bearbeiten können, wie es für die Sache erforderlich ist“. Durch das Verlassen der eigenen Perspektive finden sich Teile der Absage in der Wirklichkeit des Partners wieder, was mögliche Konfliktpotentiale weiter reduziert.

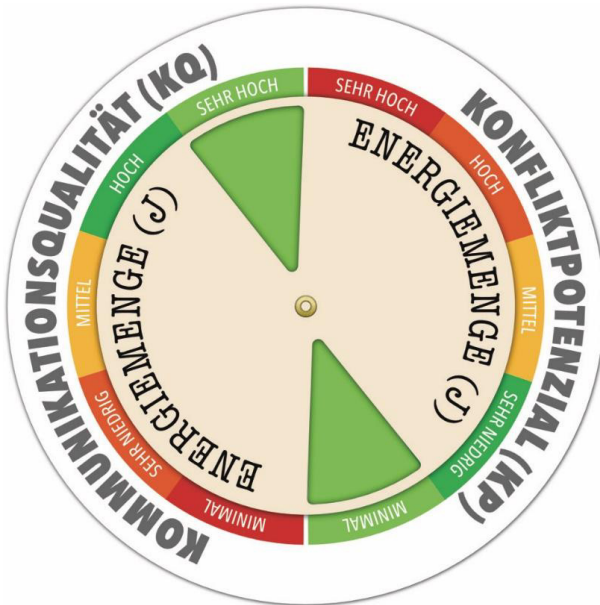


Abb. 9 Grafik zum Aktionsmuster 5 „Goldene Regel der Kommunikation“.

Die Beispiele verschiedener Aktionsmuster bezogen auf dieselbe Situation haben uns gezeigt, wie Kommunikationsqualität mit dem Konfliktpotential zusammenwirkt und erlauben uns damit, über solche grafischen Darstellungen andere Szenarien der Kommunikation und Interaktion anschaulich darzustellen.

Versuchen Sie sich vorzustellen, dass Sie nur eine bestimmte Energiemenge haben, die Sie praktisch aufteilen müssen. So wird das Bild möglicherweise noch einmal deutlicher und wir schärfen das Bewusstsein für die Möglichkeiten, Kommunikationsqualität zu bearbeiten und zu steigern.

Zusätzlich erlaubt uns die Darstellungsform, dieses Beispiel auf andere Kontexte zu transferieren, deren Grundlage Kommunikation ist. So beispielsweise auf die klientenzentrierte Beratung. Diesen beispielhaften Transfer lernen Sie in einem späteren Kapitel kennen.

Wie eingangs beschrieben, werden wir im weiteren Verlauf dieses Buches, mit Blick auf die Hauptanforderung, der Steigerung der Kommunikationsqualität sowie der Senkung von Konfliktpotentialen, relevante Theorie beleuchten.

4. Systemtheorie

Der Soziologe Talcott Parsons hat bereits in den 1950er Jahren eine universelle Theorie über Systeme verfasst, die nach seiner Auffassung für alle Formen von Sozialität Gültigkeit besitzt. Damit meint er beispielsweise Beziehungen zwischen Paaren, Familienmitgliedern und Kolleg*innen, aber auch Organisationen und Unternehmen sowie die Gesellschaft als Ganzes. Damit so ein soziales System verständlich dargestellt werden kann, entwickelte er das „AGIL Schema“, welches alle für das System erforderlichen Funktionen beschreibt, die für Entstehung und Erhaltung der Systemstruktur notwendig sind.⁸ Der AGIL Begriff ist heute in aller Munde und Parsons AGIL Schema ist Teil des Ursprungs des agilen Manifestes oder auch der in Unternehmen oft propagierten „agilen Strukturen“. Diese beziehen sich auf die Systemkomponenten.

Dabei scheint dem Wort „Agil“ mit Bezug auf Unternehmen heute eine andere Bedeutung zuzukommen. So werden Firmenstrukturen, in welchen sich zum Beispiel die Mitarbeiter*innen dynamisch und flexibel verhalten können und die Unternehmen sich für die persönlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einsetzen, als agile Strukturen bezeichnet. Damit orientiert sich die Bedeutung weniger an den in dem Schema angeführten, tatsächlichen Begrifflichkeiten. Parsons selbst kam seinerzeit bereits zu der Erkenntnis, dass Anpassungsfähigkeit eine der wesentlichen Eigenschaften erfolgreicher Organisationen ist. Das folgende Schaubild zeigt auf, welche vier grundlegenden Funktionen jedes System zu erfüllen hat. Darunter fallen die Anpassung, die Zielerreichung, die Integration sowie die Strukturerhaltung durch Wertebindung.

⁸ Parsons (2003), Das System moderner Gesellschaften.

Das System selbst bildet wiederum spezifische Subsysteme aus, die verschiedene Aufgaben wahrnehmen, um die vier Basisfunktionen zu erfüllen. In der folgenden Abbildung wird das AGIL Schema am Beispiel des Handlungssystems dargestellt.

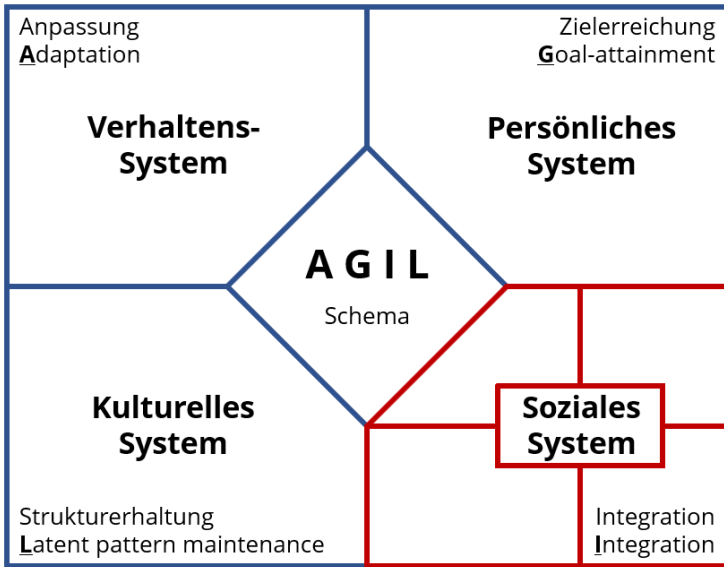


Abb. 10 AGIL Schema.

Dabei bedeutet **Anpassung (Adaptation)**, dass das Verhaltenssystem auf Bedürfnissen basiert. Die **Zielerreichung (Goal-attainment)** meint, dass Motive⁹ die Grundlage des persönlichen Systems darstellen und die **Integration (Integration)** sich auf die sozialen Rollen in dem System¹⁰ bezieht. Die vierte

⁹ Motive sind ein organisiertes System von Handlungsorientierungen eines Individuums.

¹⁰ System miteinander verbundener Handlungen verschiedener Akteure.

Komponente ist die **Strukturerhaltung durch Wertebindung** (**Latent pattern maintenance**), mit der ein kulturelles System¹¹ gemeint ist, welches auf Wertvorstellungen basiert. Jedes Handeln, unerheblich ob von Einzelnen oder Vielen, ergibt sich aus diesen vier Komponenten. Im nächsten Schaubild ist das soziale System ausgekoppelt dargestellt und wird als Subsystem erneut in das AGIL Schema und seine vier Komponenten untergliedert.

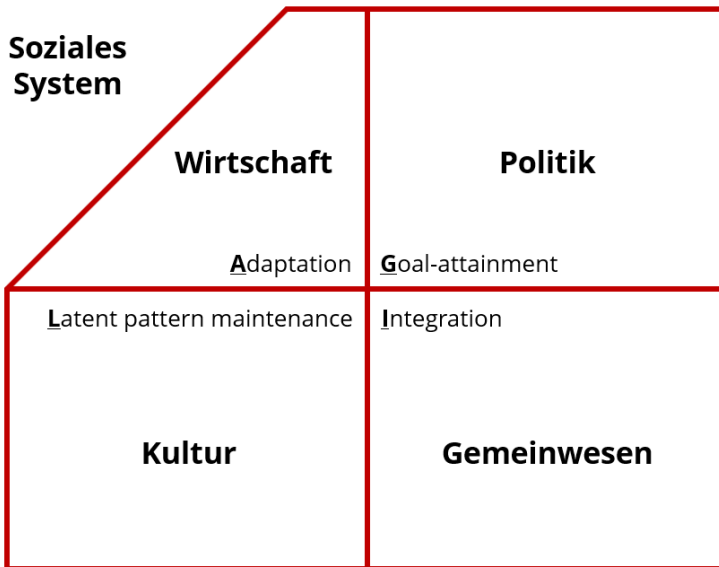


Abb. 11 AGIL Schema, Ausschnitt Soziales System.

Die Einteilungen und Parsons Blick auf Systeme wurden von seinem Schüler, Niklas Luhmann, aufgegriffen und erweitert. Dabei rückte Luhmann den allgemeineren Begriff der Opera-

¹¹ Organisation der Werte, Normen, Symbole, die die Handlungen der Akteure beeinflussen.

tion in den Fokus. Grundlage der Systemtheorie nach Luhmann ist der Umstand, dass sich ein System grundsätzlich von seiner Umwelt abgrenzt. Dabei gehören auch Subsysteme oder andere Systeme zu der Umwelt eines im Mittelpunkt stehenden Systems. Zusätzlich erläuterte Luhmann, dass die Autopoiesis¹² eine wesentliche Voraussetzung für die Existenz eines Systems darstellt, da sie dem System die Möglichkeit bietet, sich immer wieder selbst herzustellen und aufrecht zu erhalten. Gäbe es diese Fähigkeit nicht, gäbe es kein System. Das bezieht sich auch auf soziale Systeme, in denen wir uns alle befinden. Diesen unterstellt der Wissenschaftler unter anderem eine Sinnverarbeitung.

Durch diese Sinnverarbeitung hat das Wissen um die Zusammenhänge in Systemen, Einfluss auf unser Verstehen und Verständnis und damit auf die Stabilität sowie auf die Qualität der Systeme. Diese Annahme findet weitere Unterstützung darin, dass sich die Autopoiesis auf organische Prozesse bezieht, die sich mit Hilfe ihrer eigenen Elemente selbst herstellen. Schließen sich nach deren Herstellung organische Prozesse aneinander an, entstehen organische Systeme - Organismen¹³. Luhmann transferierte diese Gedanken auf psychische Systeme, wie beispielsweise auf unser Bewusstseinssystem. Das, was nun das Bewusstseinssystem entstehen lässt, ist Kommunikation. Sobald eine Kommunikation einer anderen folgt, sich diese auf die erstere bezieht und sie gleichzeitig weiterführt, also anschlussfähig ist, entwickelt sich ein soziales System.

¹² Mit Autopoiesis wird der Prozess der Selbsterschaffung und Selbsterhaltung eines Systems bezeichnet.

¹³ Maturana & Varela (1987), Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des Erkennens.

Somit ist für Luhmann ein soziales System selbst nichts anderes als Kommunikation. Er formulierte es so:

„Ein soziales System kommt zustande, wenn immer ein autopoietischer Kommunikationszusammenhang entsteht und sich durch Einschränkung der geeigneten Kommunikation gegen eine Umwelt abgrenzt. Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen“¹⁴

Um anschlussfähig zu sein, müssen die jeweiligen Operationen gleichartig sein, denn der Anschluss hängt von der vorangegangenen Operation ab. Systemfremde Operationen können nicht anschließen. Stellen Sie sich vor, Sie hören einen Automotor, der neben Ihnen gestartet wird. Das Ohr, mit dem das Geräusch wahrgenommen wird, ist aber nicht in der Lage einen Nervenkontakt mit dem, was es hört, herzustellen. Als anderes Beispiel sei genannt, dass ein Organismus nicht außerhalb seiner Haut weiterleben kann.

Allerdings ist es dem Menschen möglich, sein Bewusstsein in die Außenwelt hinein zu verlängern. Luhmann bezeichnet dies als strukturelle Kopplung und so sind wir mit dem sozialen System verbunden.

Wird nun eine „Gesellschaft“ als System beschrieben, so handelt es sich um ein operativ geschlossenes System.

¹⁴ Luhmann (1996), Ökologische Kommunikation.

Die Geschlossenheit bedeutet, dass es keine Durchgriffe in die Umwelt des Systems durch die eigenen Operationen gibt. Deswegen muss sich das operativ geschlossene System selbst organisieren. Autonom existieren kann es jedoch nicht¹⁵.

¹⁵ Stangl (2020), Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik.

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. Kurt Günter, 51 Jahre alt, ist Produktionshelfer und arbeitet bei der Fassbender GmbH an einer Stanzmaschine. Seine Frau, Marion Günter, arbeitet als Krankenschwester in einem Krankenhaus und ist 43 Jahre alt.

Sohn Klaus, mittlerweile 19 Jahre alt, macht eine Ausbildung als Metallbauer und Tochter Karin geht mit 15 Jahren noch zur Schule. Sie möchte aber später einmal studieren. 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.

Das bisher Beschriebene weist darauf hin, dass die Systembeachtung Einfluss auf die Bewertung qualitativer Veränderung von Kommunikation hat und uns damit hilft, unsere Kommunikationsqualität zu steigern.

Im nächsten Kapitel schauen wir uns an, aus welchen Perspektiven man auf Kommunikation blicken kann. Denn hierdurch ergeben sich auch wertvolle Hinweise auf die Anforderung an dieses Buch.

5. Kommunikation

Der Begriff entstammt dem lateinischen „communicatio“ und bedeutet wörtlich übersetzt „Mitteilung“ oder „Unterredung“. Üblicherweise beziehen wir Kommunikation auf die Informationsübertragung oder den Informationsaustausch zwischen Menschen. Dieser kann über das gesprochene Wort erfolgen (verbal) oder über die Körperhaltung und die Mimik, wie zum Beispiel das Bild unseres Gesichtes (nonverbal). Beim Sprechen hat auch die Stimme, die Intonation oder auch die Art des Sprechens einen Einfluss auf die Kommunikation (paraverbal). Nehmen Sie als Beispiel einen Kollegen, der wutschnaubend Kritik an Ihrer Arbeit äußert und dabei laut spricht, das Gesicht verzerrt und stark gestikulierend sagt, was ihm missfällt.

Die vorab beschriebene Situation zeigt, dass verschiedene Signale zur Kommunikation beitragen und auch jederzeit Anteile an Kommunikation haben. Hören Sie einmal in sich hinein, was diese Szene bei Ihnen ausgelöst hat. Manche Menschen sagen, sie fühlen sich schlecht dabei. Andere berichten davon, dass sie kämpferisch werden und Kontra geben. Es gibt auch Menschen, die anfangen zu weinen oder die sich zurückziehen. Das bedeutet, dass die Art der Ansprache, wie in dem Szenario angeführt, Konfliktpotentiale fördert und die Kommunikationsqualität verringert. Dies gilt für die persönliche Kommunikationsqualität, wie auch für die Qualität der Arbeit selbst.

Da unser Anliegen in diesem Buch ist, Kommunikationsqualität zu steigern, sollten wir bewusst kommunizieren. Was das konkret bedeutet wird im praktischen Teil des Buches ausführlich beschrieben.

Wenn wir einmal formaler auf Kommunikation schauen, so lassen sich Kommunikationsprozesse in drei Bereiche unterteilen. Zum einen

„[...] auf dem Gebiet des Erkenntnisgewinns und der Ideenproduktion durch gesellschaftliche Subjekte (Kognition). 2. auf dem Gebiet des Austauschs von Erkenntnissen und des Verkehrs gesellschaftlicher Subjekte über Ideen (Kommunikation) und 3. auf dem Gebiet gemeinsamer Aktionen, zu deren Durchführung die gesellschaftlichen Subjekte Erkenntnisse und Ideen in Einklang bringen müssen (Kooperation)“¹⁶.

Wir schauen im Folgenden aus drei Perspektiven auf die Kommunikation, die sich auf unsere Kernfrage beziehen. Dabei geht es um den psychologischen, den signaltheoretischen und den naturwissenschaftlich biologischen Blick. In den Beschreibungen geht es darum, wie sich Kommunizierende definieren (als Lebewesen, als Maschine oder als handelndes Wesen) oder wie Kommunikation als solche angesehen wird (als grundsätzlich sozial, als Summe einzelner Handlungen oder auch als individuelle Handlung). Wir unterscheiden auch, welche der Kommunikationspartner sich als Sender oder Empfänger besonders hervorheben¹⁷. Mit diesem Wissen können wir bereits erkennen und bewerten, welche Komponenten Anteil an Kommunikationsqualität und damit an unserem Ziel haben.

¹⁶ Fuchs C. H. (2002), Studienbuch Informatik und Gesellschaft.

¹⁷ Ungeheuer (1983), Einführung in die Kommunikationstheorie.

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 Akteuren¹⁸.

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.

¹⁸ 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 ist¹⁹.

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

¹⁹ Bateson & Rüschi (1995), Die soziale Matrix der Psychiatrie.

5.2 Kommunikation aus signaltheoretischer Sicht

Claude Shannon war Mathematiker und Elektrotechniker. Bei seiner signaltheoretischen Grundannahme geht es mit dem Übertragen von Signalen durch den Raum eher um einen technischen Aspekt. So beginnt zum Beispiel eine Kommunikation mit einer Benachrichtigung auf einem Handy oder einer E-Mail, die als Verbindung von Geräten bezeichnet werden kann. Hierdurch ändert sich der Status der beteiligten Geräte wechselseitig, solange die Verbindung besteht. Im Gegensatz zu Watzlawick stehen keine Menschen oder soziale Aspekte im Fokus²⁰.

Dennoch haben die beiden Wissenschaftler und ihre Beschreibung von Kommunikation für uns eine Relevanz. Zum einen bedienen wir uns technischer Mittel zur Verständigung, so wie beispielsweise mit Smartphones, E-Mail oder über Videotelefonate. Die Kommunikationsqualität kann maßgeblich von deren Funktion abhängen.

Zum anderen haben Shannon und Weaver über ihr technisches Modell ein Kommunikationsmodell (Sender-Empfänger-Modell) geprägt, welches mit Bezug auf unser Anliegen wichtig ist und noch im Folgenden Kapitel 5.4.5 bearbeitet wird.

²⁰ Shannon & Weaver (1963), *The Mathematical Theory of Communication*.

5.3 Kommunikation aus naturwissenschaftlicher und biologischer Sicht

Der Philosoph, Politikwissenschaftler und Moraltheologe Günther Witzany beschäftigte sich mit den naturwissenschaftlichen und biologischen Aspekten der Kommunikation. In seiner „Theorie der kommunikativen Natur“ erläutert er, dass Koordination und Organisation in lebenden Zellen ausschließlich durch zeichenvermittelte Kommunikationsvorgänge möglich sind. Dabei bezeichnet er Moleküle (Teilchen, die aus mindestens zwei Atomen bestehen) als Zeichen. Im genetischen Bereich, so seine Theorie, ist die belebte Natur in ihrer Kommunikation sprachähnlich aufgebaut. Kommunikationsprozesse organisieren Zellen, Gewebe, Organe und ganze Organismen. In seiner Kurzbeschreibung zum Buch „Biocommunication and natural Genom Editing“ erklärt Witzany, dass Evolution in allen wesentlichen Schritten durch kompetente, natürliche Genombearbeitung erfolgt und kein Ergebnis zufälliger Mutation nebst anschließender Selektion²¹ ist.

Die „Theorie der kommunikativen Natur“ ignoriert bei ihren Erklärungen unter anderem das Bewusstsein von Lebewesen oder die Zielsetzungen von Kommunikation. Diese Art von Beschreibung eines Kommunikationsprozesses und der Evolution ruft Kritik und Unbehagen bei anderen Gruppen mit anderen Ansichten hervor. Unerheblich der Schlussfolgerungen von Witzany steht aber fest, dass Zellen miteinander kommunizieren können und sich offenkundig auch über Maßnahmen abstimmen, wie ein Organismus, beispielsweise bei einer Krankheit, zu reagieren hat. Für unsere Kernfrage hinsichtlich der Steigerung von Kommunikationsqualität hat diese Erkenntnis

²¹ Witzany (2010), Biocommunication and Natural Genome Editing.

eine Relevanz auf der Seite des Verstehens innerhalb der Kommunikation, beispielsweise bei der gefühlbasierten Entwicklung von Verständnis und der darauffolgenden Anschlusskommunikation.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich aus den unterschiedlichen Sichtweisen auf Kommunikation und Kommunikationsprozesse auch Handlungen ableiten lassen, die uns in die Lage versetzen, gezielt Kommunikationsqualität zu steigern. Im nächsten Abschnitt werden beispielhaft Kommunikationsmodelle vorgestellt, die es uns ermöglichen, Kommunikationszusammenhänge besser zu verstehen. Im Einzelnen dürften diese vielen Leser*innen bekannt sein. Wenn wir die Modelle nacheinander in den Fokus nehmen, können wir Unterschiede erkennen, Gemeinsamkeiten finden und das eigene Bewusstsein auf die Kommunikation hier und da ergänzen.

5.4 Kommunikationsmodelle

Das Ziel der Entwickler von Kommunikationsmodellen ist es, die verschiedenen Zusammenhänge und Prozesse der Kommunikation so darzustellen, dass sie einfach verständlich und auch für bestimmte Zwecke anwendbar werden. So wie beispielsweise die fünf Axiome der Kommunikation nach Paul Watzlawick und das Eisbergmodell nach Freud, von Ruch und Zimbardo. Dazu gehören auch das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun, die Transaktionsanalyse nach Eric Berne sowie das Sender-Empfänger-Modell nach Claude Shannon und Warren Weaver.

Diese Kommunikationsmodelle beschreiben auf unterschiedliche Weise Kommunikation und werden hier, im Rahmen unseres Anliegens, kurz erläutert²². Zusätzlich wird auch das Mediationsmodell angerissen, welches auf der Anwendung von Kommunikationsmodellen basiert. So lässt sich eine Anwendung verschiedener Modelle anschaulich darstellen.

²² Wenn Sie die Kommunikationsmodelle ausführlich kennenlernen möchten, finden sich vielfältige Hinweise im Literaturverzeichnis.

5.4.1 Die fünf Axiome der Kommunikation

Die fünf Axiome der Kommunikation nach Paul Watzlawick vereinen viele der bereits beschriebenen Merkmale der Kommunikation. Mit diesen Grundregeln wird die Entstehung zwischenmenschlicher Konflikte systemisch zusammengefasst²³.

- 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 Intepunktion von Kommunikationsabläufen geprägt
 - 4 Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten
 - 5 Kommunikation kann auf symmetrischen und komplementären Beziehungen beruhen

Abb. 12 Die fünf Axiome nach Paul Watzlawick.

Das **erste Axiom** besagt, dass Menschen nicht nicht kommunizieren können. Da Kommunikation verhaltensbezogene, non-verbale Anteile hat, kann man sich auch nicht nicht verhalten.

²³ Watzlawick, Beavin, & Jackson (2003), Menschliche Kommunikation.

Es ist demnach nicht möglich, sich durch bloßes Nichtstun einer Kommunikation zu verweigern. Wer es aber einseitig versucht, fördert die Entstehung von Konfliktpotentialen.

Beispiel: Unser Produktionshelfer Kurt Günter sitzt gedankenverloren am Frühstückstisch und wendet sich von seinen Kollegen ab. Er möchte nicht angesprochen werden und versucht dabei nicht verbal zu kommunizieren. Er drückt nonverbal allerdings aus, dass er in Ruhe gelassen werden möchte, welches auch eine Form von Kommunikation ist. Durch das Fehlen von Informationen über einen Grund seines Verhaltens, können Konfliktpotentiale gefördert werden.

Im **zweiten Axiom** geht es darum, dass sich jede Kommunikation in einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt gliedert. Der Beziehungsaspekt bestimmt dabei den Inhaltsaspekt. Es geht auf der inhaltlichen Ebene um die Übermittlung von Informationen oder eines Sachverhalts, wobei es keine pure Sachinformationsübertragung in der menschlichen Kommunikation gibt. Jede Sachinformation trägt ebenfalls eine Beziehungsaussage mit sich und liefert eine Information über das Verhältnis der Kommunizierenden zueinander. Der Tonfall und die Körpersprache lösen Reaktionen aus.

Beispiel: Kurt Günter hat eine neue Uhr und trägt sie offen am Handgelenk. Sein Kollege, Hermann Meyer, kommt vorbei und sagt: „Hey Kurt, super Rolex Uhr hast du da. Kommt die aus dem Kaugummiautomaten?“ lacht er hämisch. Meyer kann Herrn Günter nicht leiden, verhält sich abwertend und drückt dies auch aus.

Das **dritte Axiom** erläutert, dass die Kommunikationsabläufe der Kommunizierenden in ihrer Beziehung durch die Inter-

punktion der Kommunikationsabläufe bestimmt wird. Die Gesprächspartner geben der Beziehung eine Struktur und es kommt darauf an, wo die Interpunktion einsetzt. So erfolgt auf jeden Reiz eine Reaktion, die wiederum einen Reiz auslöst. Die Kommunikation ist ein Kreislauf ohne Anfangspunkt und Endpunkt. Tritt eine Störung ein, so nehmen, gemäß den Ausführungen von Watzlawick, die Gesprächspartner an, dass der jeweils andere die gleiche Informationsgrundlage besitzt.

Beispiel: Produktionshelfer Günter wird immer wieder kritisiert, dass er sich nicht an privaten Teamtreffen beteiligt. Dieser erklärt, dass er deswegen nicht teilnehmen möchte, weil die anderen ihn immer aufziehen.

Aus diesem Grund nimmt Kurt Günter nicht teil. Die Kollegen kritisieren ihn in Folge dafür, weil er nicht teilnimmt.

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. Die nonverbalen Äußerungen beeinflussen die jeweiligen Beziehungen, während mit den Zeichen komplexeres Wissen an den Gesprächspartner übertragen wird.

Beispiel: Produktionshelfer Günter bekommt eine neue Gitterbox an die Maschine. Sie ist voll mit neuen Stanzteilen. Der Vorgesetzte kommt vorbei und klopft Günter auf die Schulter. Das kann bedeuten, dass der Vorgesetzte Mitleid mit Günter hat, weil er wieder einen „Großauftrag“ erhalten hat oder es kann ein einfacher und wertschätzender Gruß für einen guten Morgen sein.

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. Bei komplementären Beziehungen ergänzen sich unterschiedliche Verhaltensweisen der Gesprächspartner und hierdurch wird die Kommunikation beeinflusst. Die Basis der Beziehung besteht aus dem Unterschied, der jeweils einen Gesprächspartner in eine Überordnung beziehungsweise eine Unterordnung versetzt. In der symmetrischen Beziehung versuchen die Gesprächspartner, die Unterschiede oder Ungleichheiten zu vermindern, um eine Gleichheit herzustellen.

Beispiel komplementärer Kommunikation: Kurt Günter ist unsicher, ob seine persönliche Leistung an der Maschine ausreicht. Er bemüht sich außerordentlich, um von seinem Vorgesetzten eine wohlwollende Rückmeldung zu erhalten. Der Vorgesetzte kommt mit mehreren Kunden auf dem Weg durch die Halle vorbei und sagt mit monotoner Stimme, dass er sehr zufrieden ist. Dabei schaut er Kurt Günter aber nicht an, sondern geht weiter. Der Produktionshelfer erhält damit eine doppeldeutige Aussage und unterstellt dem Vorgesetzten, dass er doch nicht zufrieden wäre.

Das Wissen um die fünf Axiome kann uns helfen, Kommunikationsstörungen einzuordnen und in unsere Kommunikation einzubeziehen. Wie auch bei anderen Kommunikationsmodellen können wir feststellen, dass die Beziehungsebene und die non-verbale Botschaften einen großen Einfluss auf eine gelingende Kommunikation haben. Die Relevanz für die Steigerung der Kommunikationsqualität ist, wie auch für die Senkung der Konfliktpotentiale, sehr hoch.

5.4.2 Das Eisbergmodell

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.

Zur Sachebene gehören zum Beispiel Fakten, Daten oder Zahlenwerk - also alles was eindeutig prüfbar und verifizierbar ist.

Die Beziehungsebene ergänzt und beeinflusst wesentlich die Sachebene. Hierunter fallen beispielsweise Erfahrungen, Intuition, Wertvorstellungen und Haltungen, Gefühle und Interpretationen der Sachebene.

Stehen beide Ebenen nicht im Einklang miteinander, so liegt hier die Quelle für Konflikte ²⁴.

²⁴ Ruch & Zimbardo (1978), Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik.

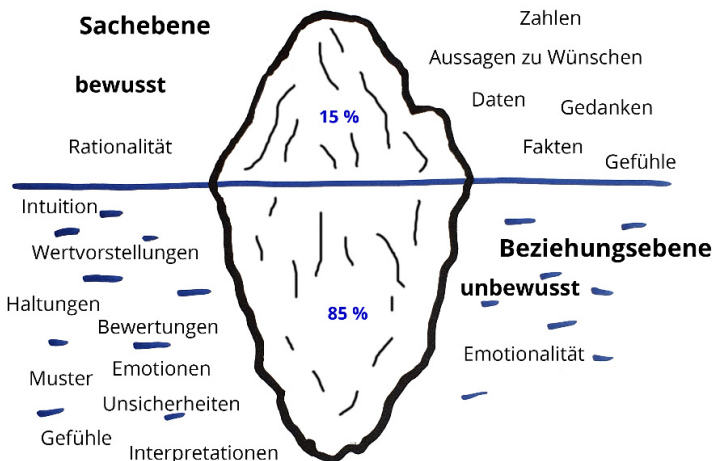


Abb. 13 Das Eisbergmodell.²⁵

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

²⁵ Ursprünglich orientiert sich das Eisbergmodell am Pareto Prinzip (80/20 Regel). Die Werte in dem Prinzip haben sich aber verändert und wir dürfen einen höheren Prozentteil auf der Beziehungsebene vermuten. Manche Wissenschaftler gehen von 90 % oder mehr aus.

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 Konfliktpotentiales.

5.4.3 Das Vier-Ohren-Modell

Paul Watzlawick erläuterte schon 1969 in seiner Kommunikationstheorie, dass menschliche Kommunikation aus mehr besteht als einem reinen Transport sachlicher Informationen. Jede Botschaft besitzt eine Inhalts- und eine Beziehungsebene²⁶.

Das Vier-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun ist eine Verfeinerung der Arbeit Watzlawicks und basiert auf der Erkenntnis, dass zwischenmenschliche Kommunikation von vier Seiten betrachtet werden kann. Der Sender einer Nachricht übermittelt einem Empfänger nicht nur eine inhaltliche Sachinformation, sondern auch gleichermaßen Metainformationen über den Sender und seine Erwartung gegenüber dem Empfänger. Diese Botschaften sind Teil der Nachricht. Schulz von Thun entwickelte daraus das Kommunikationsquadrat.

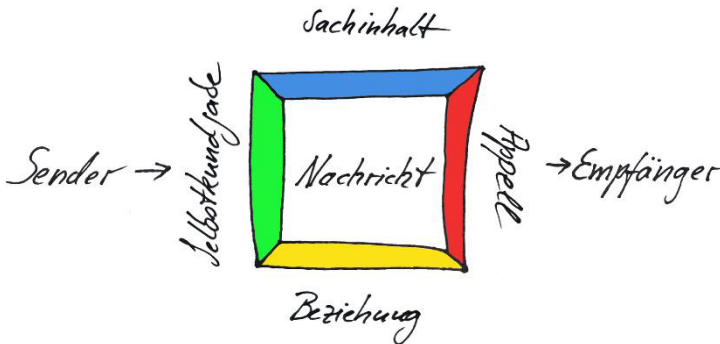


Abb. 14 Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun.

Die vier Seiten stellen jeweils die Komponenten einer Kommunikation dar. Zum ersten geht es um einen Sachinhalt, bei wel-

²⁶ Watzlawick, Beavin, & Jackson (2003), Menschliche Kommunikation.

chem Sachinformationen vom Sender an den Empfänger übermittelt werden. Die zweite Komponente wird mit Selbstkundgabe und Selbstoffenbarung bezeichnet. Hier werden, neben den Sachinformationen, auch Informationen über die Person des Senders übermittelt. Mit der Selbstoffenbarung schließt Schulz von Thun die freiwillige Selbstdarstellung und die unfreiwillige Selbstenthüllung ein.

Die dritte Seite einer Kommunikation ist der Beziehungsaspekt, in welchem der Sender übermittelt, was er von dem Empfänger hält oder wie beide zueinander stehen. Die Übertragung dieser Information zeigt sich zum Beispiel in Formulierungen, im Tonfall oder anderen nonverbalen Signalen. Für diese Seite des Kommunikationsquadrates hat ein Empfänger besonders empfindliche Ohren, da er sich hier direkt bewertet oder behandelt fühlt.

Der Tonfall eines Satzes kann darüber entscheiden, ob der Empfänger sich persönlich angegriffen fühlt oder ob der Sender ihm wohlwollend begegnet. Die vierte Seite beinhaltet die Appellkomponente, bei welcher der Sender die Information übermittelt, wozu er den Empfänger veranlassen möchte. Schauen wir uns ein Beispiel für die Anwendung des Nachrichtenquadrates an.

Beispielsituation: Der Vorgesetzte kommt zu unserem Familienvater Günter in die Produktion und schaut in eine halbvolle Gittebox, die eigentlich schon fast voll sein sollte. Er sagt:

„Die Kiste ist halb voll und in einer Stunde ist Feierabend“.

Der Inhalt auf der Sachebene der Beispielsituation lautet:

Die Kiste ist halb voll und in einer Stunde ist Feierabend.

Der Inhalt, bezogen auf die Selbstkundgabe und Selbstoffenbarung in unserem Beispiel könnte sein: **Ich würde jetzt Gas geben, mein Soll erfüllen und gegebenenfalls Überstunden machen, selbst wenn ich keine Lust dazu hätte. Allerdings muss ich gleich zur Tennisstunde.**

Bezogen auf die Beziehungsebene der beiden Arbeitsakteure in der Beispielsituation spricht der Vorgesetzte den Satz „Die Kiste ist halb voll und in einer Stunde ist Feierabend“ mit einem genervten Tonfall aus, zeigt dabei mit beiden flachen Händen fragend auf die Teile in der Kiste und sieht den Mitarbeiter ärgerlich an.

„Die Kiste ist halb voll?! Und in einer Stunde ist Feierabend!“.

In unserem Beispiel drückt der Vorgesetzte auf Ebene der Appellseite aus, dass der Mitarbeiter eben diese Aktion ausführen soll: **Ich glaube, es wäre gut, wenn du jetzt mal Gas gibst und bis zum Feierabend die Kiste voll bekommst.**

Schulz von Thun bezeichnet diese Nachricht als implizite Botschaft. Der Empfänger versteht die Aufforderung zur Durchführung, ohne dass die Aufforderung an sich direkt benannt wird.

Die explizierte Botschaft lautet in diesem Fall:

Mach die Kiste voll.

Auch das Vier-Ohren-Modell gibt uns Hinweise, wie durch bewusstes und aufmerksames Kommunizieren die Kommunikationsqualität erhöht werden kann. So zum Beispiel, wenn bei der Kommunikation auf die Bedeutung der vier Seiten geachtet wird.

5.4.4 Die Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse von dem Psychiater Eric Berne soll es ermöglichen, von Menschen erlebte Wirklichkeiten mit dieser Methode zu analysieren, zu reflektieren und zu verändern. Sie bietet die Möglichkeit besser zu verstehen, was sich auf der Beziehungsebene zwischen Kommunizierenden abspielt.

„Berne geht davon aus, dass es in jedem Menschen so etwas wie ein „Tonbandprotokoll“ der bisherigen Erlebnisse gibt. Neben den Ereignissen werden auch die dabei auftretenden Gefühle gespeichert. Diese Tonbänder können auch als „Drehbuch“ eines Lebens angesehen werden. Gelangen die Erinnerungen an ein Ereignis wieder ins Bewusstsein, werden auch die zugehörigen Gefühle aktiviert. Dabei werden drei Ich-Zustände unterschieden“²⁷.

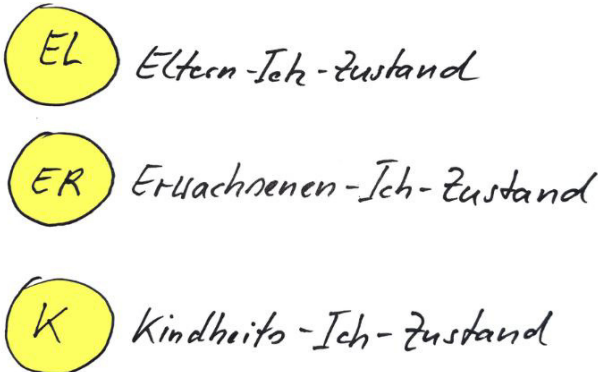


Abb. 15 Darstellung des Ich-Zustandsmodells der Transaktionsanalyse.

²⁷ Schmidtman (2006), Kommunikation und Interaktion.

Die drei Zustände sind das „Eltern-Ich“, das „Erwachsenen-Ich“ und das „Kind-Ich“. In den ersten Jahren des Lebens vermitteln üblicherweise die Eltern Werte und Normen, an denen sich das Eltern-Ich orientiert. Diese können sich bei den betroffenen Menschen einerseits als „moralisch beurteilend und Grenzen setzend“ darstellen und andererseits als „wohlwollend fördernd oder verwöhnend“ äußern. Das Kind erkennt das Verhalten der Eltern immer als wahr an, da es in seiner Entwicklungsphase noch nicht in der Lage ist, die aufgenommenen Eindrücke kognitiv zu verarbeiten beziehungsweise zu reflektieren²⁸.

Das elterliche Verhalten und die daraus entstehenden, inneren Konventionen sind nicht löschar, um im Sprachgebrauch des Tonbands von Berne zu bleiben. Sie können nur ignoriert oder durch Neues überlagert werden. Die Prägung bleibt also erhalten.

Das Kind-Ich zeichnet sich dadurch aus, dass Gefühle als Reaktion auf Ereignisse entstehen, die durch Emotionen bestimmt werden. Diese Emotionen können sich wiederum auf unterschiedliche Arten ausdrücken. So wie das Verhalten eines spontanen und unbefangenen Kindes, als auch ein an die Erwartungen von Autoritäten angepasstes, sowie braves Kind oder als rebellierendes, weinerliches Kind.

Das Erwachsenen-Ich bezeichnet eine Haltung, mit der die Impulse des Kind-Ich's und Eltern-Ich's sowie die Rahmenbedingungen, in denen es sich befindet, realistisch und ohne Vorurteil wahrgenommen werden. Nach rationaler Prüfung werden

²⁸ Dieser Umstand findet im Entwicklungsstufenmodell nach Jean Piaget Unterstützung und in der Theorie des „genetischen Lernens“ nähere Erläuterung.

die Impulse angenommen, zugelassen und Entscheidungen zum Umgang damit getroffen.

Bernes Transaktionsanalyse geht davon aus, dass jede Äußerungsform, verbal oder nonverbal, aus einem bestimmten Ich-Zustand resultiert und innerhalb der Interaktion an einen Ich-Zustand des Kommunikationspartners adressiert wird. Dieser reagiert darauf, sofern unreflektiert, mit Äußerungen auf Grundlage des jeweils angesprochenen Ich-Zustandes.

Die Ich-Zustände können viel über die beteiligten Kommunikationsakteure und ihre Beziehungen verraten, je nachdem, welcher der Zustände im Fokus steht. Auch bei diesem Kommunikationsmodell ergeben sich Konflikte, sofern unterschiedliche Zustände zusammenkommen²⁹.

Betrachten wir die Zustände am Beispiel von Kurt Günter aus der Produktion: Das Eltern-Ich zeigt sich bei dem Vorgesetzten, der Herrn Günter an der Maschine in diesem Beispiel ungehalten und mit abwertendem Blick auf die nur halbvolle Gitterbox hinweist und sagt: „Was sind Sie doch langsam und faul“. Zusätzlich zu seiner Ansprache ergänzt er noch, dass Produktionshelfer allgemein ja sowieso eher faul seien und daher auch nur an solchen Positionen zu finden sind: als Helfer an der Maschine.

Im Kind-Ich Beispiel weist der Vorgesetzte den Kollegen Günter höflich darauf hin, dass es gut wäre, wenn er etwas schneller arbeiten könnte, damit die Kiste noch termingerecht voll wird. Vielleicht ging das auch ausnahmsweise mit Überstunden.

²⁹ Berne (2006), Die Transaktions-Analyse in der Psychotherapie: Eine systematische Individual- und Sozialpsychiatrie. Das Buch von 1961 wurde von Ulrike Müller übersetzt.

Das Kind-Ich würde bei dem Produktionsmitarbeiter durch eine trotzige und ungehaltene Antwort sichtbar. „Machen Sie doch selbst die Kiste voll, wenn Sie meinen, alles besser zu können und der Hecht sind!“ wäre eine entsprechende Antwort.

Das Erwachsenen-Ich wird in unserem Beispiel sichtbar, wenn der Vorgesetzte die halb volle Kiste bemerkt und den Produktionsmitarbeiter fragt, wie er helfen könnte, damit die Kiste bis Feierabend noch voll wird. Dabei spricht er den Kollegen respektvoll und wertschätzend an, erkundigt sich nach dem Grund der Verzögerung und schlägt Lösungen vor.

Zusammenfassend lässt sich mit Blick auf unsere Hauptanforderung in diesem Buch sagen, dass wir uns mit prägnanten Beispielen und Reflektionen helfen können, bewusst zu kommunizieren.

Wesentlicher dürfte bei der Transaktionsanalyse jedoch der Umstand sein, dass damit in einem gewissen Maße Verständnis für die handelnden Personen und ihr Verhalten entwickelt wird, welches sich wiederum in einer Senkung von Konfliktpotentialen ausdrücken kann.

Dieser Hebel hat im Rahmen des Energieerhaltungssatzes in der Kommunikation Auswirkungen auf die Kommunikationsqualität.

5.4.5 Das Sender-Empfänger-Modell

Das Sender-Empfänger-Modell von Shannon & Weaver hat einen technischen Hintergrund und wurde bereits in einem der vorangegangenen Kapitel erwähnt. Es basiert auf dem Gedanken eines Kreislaufes, der einfach dargestellt werden und Konfliktpunkte sichtbar machen kann. Das Modell geht von zwei Seiten aus: Einem Sender, der eine Nachricht übermitteln möchte und einem Empfänger, der die Nachricht aufnimmt.

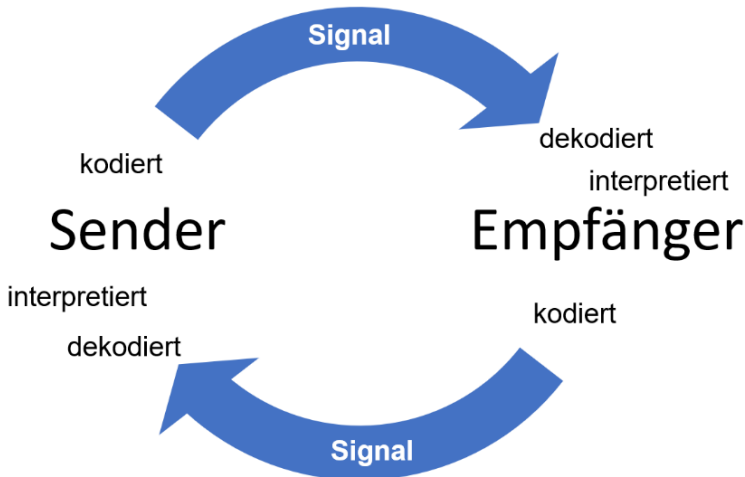


Abb. 16 Darstellung des Sender-Empfänger-Modells von Shannon und Weaver.

Der Sender kodiert dabei die Nachricht beispielsweise durch Schreiben oder Sprechen und der Empfänger muss die Nachricht verstehen und folgend dekodieren. Im Rahmen eines Feedbacks gibt der Empfänger seinerseits Signale an den

Sender und komplettiert damit die Interaktion und den Kommunikationskreislauf. Konflikte können hier entstehen, wenn Sender oder Empfänger den jeweiligen Vorgang fehlerhaft ausführen³⁰.

Die Formulierung an sich zeigt schon, dass der Sachverhalt auf technische wie aber auch auf zwischenmenschliche Kommunikation angewendet werden kann. In beiden Fällen ist es unbedingt notwendig, dass beide Kommunikationspartner den gleichen Code verwenden. Der klassische Konfliktfall entsteht zum Beispiel dann, wenn eine Person, die nur Deutsch spricht, einer anderen Person, die nur Spanisch spricht, etwas erklären möchte. Zum einen würden nur kleine Anteile entschlüsselt werden können und zum anderen können Doppeldeutigkeiten von Wörtern oder auch Sarkasmus und Ironie, gerade bei der deutschen Sprache, das Verstehen der Nachricht unmöglich machen oder zu Missverständnissen führen.

Gleiches gilt auch in diesem Modell für die nonverbalen oder auch die paraverbalen Äußerungen wie Körpersprache oder Stimmintonation. Die Konsequenzen des Sender-Empfänger Modells lassen sich ebenfalls in einem Sinn-Satz zusammenfassen, den viele Kommunikationserfahrene kennen: Gedacht heißt nicht gesagt, gesagt bedeutet nicht immer gehört und gehört muss nicht heißen, dass verstanden wurde. Etwas verstanden zu haben bedeutet nicht, einverstanden zu sein und einverstanden zu sein muss nicht heißen, etwas umzusetzen. Und etwas umgesetzt zu haben heißt wiederum nicht, dass man es behält und immer wieder umsetzt.

³⁰ Shannon & Weaver (1963), The Mathematical Theory of Communication.

Schauen wir beispielhaft auf Marion Günter. Sie hat Nachtschicht im Krankenhaus. Es klingelt aus einem Krankenzimmer, in welchem der türkischstämmige Patient Özdem nach einer Operation einige Tage verbringen muss. Herr Özdem spricht nur wenig deutsch. Das weiß Frau Günter und als sie das Krankenzimmer betritt, erklärt Herr Özdem, dass er ein Problem im Unterleib verspürt und möchte, dass ein männlicher Pfleger sich das anschaut.

Frau Günter versteht nicht genau, was Herr Özdem meint, bemerkt aber, dass der Patient Schmerzen hat und möchte nachsehen, worum es sich handelt. Es entwickelt sich ein Konflikt, da Herr Özdem sich auf einen kulturellen Aspekt bezieht, sich aber auch wegen der Schmerzen außerstande sieht, dies gegenüber der Krankenschwester verständlich zu machen.

Marion Günter wiederum erkennt, dass der Patient Schmerzen hat und kann nicht verstehen, warum sie nicht nachschauen soll. Durch das Klingeln aus einem weiteren Krankenzimmer wird die Krankenschwester Günter jetzt auch noch in Druck gebracht, sich um andere Patienten kümmern zu müssen. Sie kann die Situation durch das Herbeirufen eines Kollegen von einer anderen Station klären, der sich Herrn Özdem annimmt, während sie selbst nach dem anderen Patienten schaut.

Unser Beispiel zeigt anschaulich verschiedene Facetten in diesem Konflikt. Es war wechselseitig größtenteils nicht möglich, die „Kodierung“ zu entschlüsseln. Zu dieser gehört neben der Sprache auch noch eine kulturelle Dimension. Daraus resultierend konnten die Akteure weder verstehen noch Verständnis entwickeln. Gleichzeitig wurde die Situation weiter verschärft als eine externe Störung der Kommunikation hinzukam: Der Hilferuf eines anderen Patienten.

Da in dem Modell die Bedeutung des Inhalts genauso irrelevant ist wie der Grad und die Menge des Verstehens, lässt sich zusammenfassend eine größere Relevanz des Sender-Empfänger-Modells, mit Blick auf die Senkung von Konfliktpotentialen, hinsichtlich der Vermeidung von Störungen erwarten.

Es kann uns aber auch hier helfen, die Aspekte der Kodierung und Dekodierung von Nachrichten bewusster einzubeziehen.

Da es schwierig sein dürfte im Vorfeld einer Kommunikation qualitativ besser zu kodieren, geht es hier eher um die Senkung von Konfliktpotentialen.

5.4.6 Das Mediationsmodell

Das Mediationsmodell ist kein eigenes Kommunikationsmodell, sondern soll uns als Beispiel dienen, verschiedene Kommunikationsmodelle anzuwenden. Mediation selbst lässt sich auf verschiedene Arten betrachten. Üblicherweise wird sie als Verfahren wahrgenommen, mit welchem Konflikte systematisch bearbeitet werden können. Dabei unterliegt die Mediation in Deutschland einem Mediationsgesetz. Mediationsverfahren werden meist als Phasenmodelle beschrieben. Das bedeutet, dass es je nach Beschreibung verschiedene, aufeinander aufbauende Phasen gibt, einen Konflikt zu versachlichen und aufzulösen.

Beispielhaft sei hier das fünf Phasen Modell genannt, welches wie folgt unterteilt ist:

Phase 1	Eröffnung mit Vereinbarung, Gesprächsregeln
Phase 2	Themen/Sachverhaltsklärung
Phase 3	Interessen herausarbeiten
Phase 4	Optionen und Lösungen herausarbeiten
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 von Parteien wesentliche Voraussetzung für ein Mediationsverfahren. Die Mediatorin oder der Mediator stehen dabei völlig außerhalb des Konfliktsystems und steuern das Verfahren in seiner Struktur. Das Wirkinstrument ist Verstehen und die Verstehensvermittlung. Hieraus wird abgeleitet, dass jeder Mediator jeden Konflikt in jedem Kontext bearbeiten kann. Die Realität sieht aber oft anders aus.

Stellen Sie sich vor, Sie waren im Krankenhaus und sind Opfer eines sogenannten Kunstfehlers geworden. Wie weit wären Sie bereit, sich mit der Gegenpartei einem Mediationsverfahren zu unterziehen, bei welchem der Mediator keinerlei inhaltliche Kompetenzen aufweist? Wahrscheinlich wäre Ihre Bereitschaft in diesem Fall eher eingeschränkt.

Denn selbst wenn der Mediator theoretisch und zur Durchführung des Verfahrens keine Fachkompetenz besitzen muss, so fehlt ihm möglicherweise die Empathie einer Kultur, Werterhaltung oder auch der inneren Sprache eines Fachbereiches, wie in diesem Beispiel für das Gesundheitswesen.

Dem Mediator wird in der Regel unterstellt, dass er sich in dem Thema nicht natürlich, flüssig und kompetent bewegen kann und vor allem für bestimmte Sichtweisen kein Verständnis aufbringen könne. Zusätzlich kann im Rahmen soziologischer Schichtung eine Asynchronität zwischen Partei und Mediator entstehen, die sich hinderlich auswirken kann. Dabei ist es unerheblich, ob diese Schichtung tatsächlich existiert.

Mediation lässt sich allerdings auch anders betrachten. Sie passiert da, wo Verständnis entsteht, und Konfliktlagen mit Einsicht und Verstehen, also mit Kognition bearbeitet werden. Sie gelingt immer dann, wenn Wesensmerkmale von Mediation zum Tragen kommen. In dem folgenden Schaubild sind Wesensmerkmale angeführt.

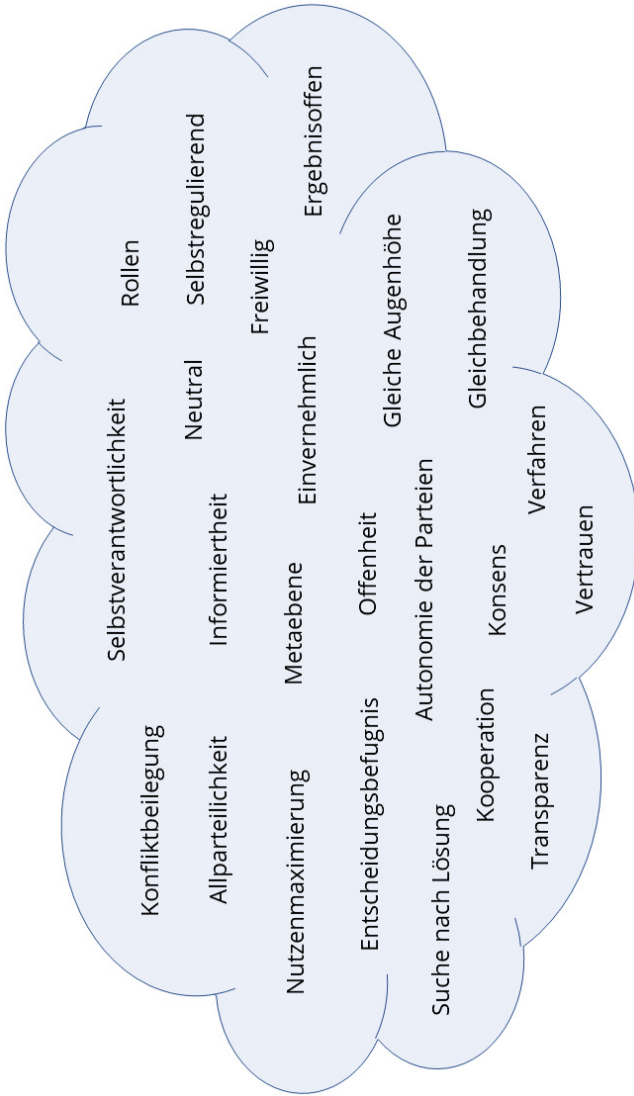


Abb. 17 Wesens- und Mustermerkmale der Mediation.

Dabei sind diese Merkmale als Muster zu verstehen. Je mehr dieser Merkmale zum Tragen kommen, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit des Gelingens einer Mediation. In den Begrifflichkeiten der Musterwolke finden sich Hinweise auf die Notwendigkeit hoher Kommunikationsqualität. So zum Beispiel bei Allparteilichkeit, Metaebene, Vertrauen, Konsens oder Rollen. Zur Bearbeitung von Konflikten können nun unterschiedliche Kommunikationsmodelle angewendet werden.

In Mediationen werden je nach Situation, Persönlichkeit oder auch der strukturellen Zusammensetzung von Parteien, alle hier vorgestellten Modelle eingesetzt³¹. Eine der wesentlichen Hauptaufgaben von Mediation ist die strukturierte Senkung von Konfliktpotentialen und die Erhöhung der Kommunikationsqualität mit Hilfe von Anwendungsmodellen. Damit besitzt die Mediation eine zentrale und auch herausragende Relevanz für die Steigerung von Kommunikationsqualität und damit unserer Hauptanforderung in diesem Buch.

Nachdem wir uns in diesem Kapitel die Kommunikation und ihre Zusammenhänge angeschaut haben, zeigt sich eine wichtige Gemeinsamkeit. Alle Modelle erkennen einen Unterschied zwischen einer Sachebene und einer Beziehungsebene an. Im Ergebnis liegt die Essenz zur Steigerung der Kommunikationsqualität, wie auch zur Senkung der Konfliktpotentiale in der Beziehungsebene. Zur Ergänzung blicken wir nun in den nächsten beiden Abschnitten auf die Informationen, die innerhalb der Kommunikation übertragen werden.

³¹ Neben den hier vorgestellten Kommunikationsmodellen gibt es noch die Themenzentrierte Interaktion (TZI) von Cohn, das Organon Modell von Bühler, das Riemann Thomann Modell oder auch das Neurolinguistische Programmieren (NLP).

5.5 Was sind Informationen?

Kommunikationsqualität hängt auch von den Informationen ab, die wir übertragen. Innerhalb einer Nachricht können, wie im Kapitel über die Kommunikationsmodelle beschrieben, mehrere Botschaften übertragen werden. Was sind aber Informationen? Wie an anderen Stellen auch wird der Begriff der Information ebenfalls verschieden definiert und in unterschiedliche Kontexte eingebettet. Eine umgangssprachliche Definition lautet:

*„Information ist eine Teilmenge von Wissen, die in codierter Form (Signal) über ein Medium (Informationskanal) von einem Sender auf einen Empfänger übertragen wird. Die Information ist grundsätzlich unabhängig davon, ob sie auch verstanden wird.“*³²

Thomas Gehlert definiert in seiner naturwissenschaftlichen Begründung von Systemaufstellungen den Begriff Information folgendermaßen:

*„Information ist etwas, was eine Entität³³ repräsentiert. Eine Entität ist etwas, was sich gegenüber einem Umfeld unterscheiden lässt“*³⁴.

³² Anthrowiki (2020).

³³ Eine Entität ist ein eindeutig identifizierbares, einzelnes Informationsobjekt.

³⁴ Gehlert (2020), Systemaufstellungen und ihre naturwissenschaftliche Begründung.

Ebenso führt er eine Definition von Bateson zum Begriff der Information an:

„Nach Bateson ist ‚Information ein Unterschied, der einen Unterschied ausmacht‘. Danach geht es nicht um einen Zustand an sich, sondern um ‚Etwas‘ in Bezug auf ‚Etwas anderes‘ und um eine Bewertung eines Zustandes. Im Gegensatz zum üblichen Verständnis seiner Definition, dass es Unterschiede benötigt, um daraus Informationen destillieren zu können, besteht noch eine weitere Option. Etwas das unverändert bleibt und somit scheinbar kein Unterschied existiert, kann dennoch als Information angesehen werden, nämlich dann, wenn aus der Nicht-Veränderung eine Bedeutung abgeleitet werden kann. Ein Zusammenhang, der sich in der Systemtheorie findet und in dem Moment in Erscheinung tritt, wenn der Forscher, Berater, Manager hypothesengeleitet Interventionen, Experimente und Beobachtungen vornimmt“³⁵.

Niklas Luhmann, der uns schon in dem Kapitel über die Systemtheorien begegnete, weist darauf hin, dass Informationen an sich in der Welt nicht vorhanden sind und demnach auch nicht übertragen werden können. Sie sind aber Teil des Kommunikationsprozesses, beinhalten einen Unterschied von bereits Bekanntem und sind Auslöser kognitiver Strukturverände-

³⁵ Gehlert (2020), Systemaufstellungen und ihre naturwissenschaftliche Begründung.

rung. Informationen entstehen ausschließlich im Rahmen der Selbstreferenz von Systemen und sind aufgrund ihrer Einbettung damit subjektiv³⁶.

Weizsäcker formulierte als Physiker und Philosoph Thesen zur Information:

„Information ist nur, was verstanden wird“ und weiter: „Information ist nur, was Information erzeugt“³⁷.

Die Wissenschaftler Fuchs und Hofkirchner fügen ergänzend hinzu:

„Carl Friedrich von Weizsäcker sieht Information als die Anzahl der Uralternativen in einer bestimmten Situation. Dabei geht er von binären/letzten Alternativen aus, bei denen in Entscheidungssituationen eine von zwei Möglichkeiten ausgewählt wird. Auch er versucht, Information zu quantifizieren und es werden qualitative Aspekte vernachlässigt“³⁸.

Informationen waren und sind wesentlicher Teil der Mathematik und der technischen Kommunikation. Die mathematische Informationstheorie kommt aus dem Bereich der Wahrscheinlichkeitstheorie und Statistik. Urheber ist Claude Elwood Shannon, nach welchem auch eine Einheit für den Informationsgehalt einer Nachricht benannt wird (Shannon). Inhalte sind Begriffe wie

³⁶ Luhmann (2009), Einführung in die Systemtheorie.

³⁷ Weizäcker (2002).

³⁸ Fuchs & Hofkirchner (2002), Ein einheitlicher Informationsbegriff für eine einheitliche Informationswissenschaft.

Information, Entropie, Informationsübertragung sowie technische Begriffe wie beispielsweise Datenkompression und Kodierung. Mit Entropie benannte Shannon in seiner Informationstheorie das Maß für den mittleren Informationsgehalt (Informationsdichte) einer Nachricht oder Quelle. Im Ergebnis gilt: Die Entropie einer Nachricht ist umso höher, je ungleichförmiger die Nachricht aufgebaut ist³⁹.

Die Frage der Energieerhaltung, mit Blick auf quantenmechanische Effekte und daraus resultierenden Unsicherheiten, kann nicht eindeutig bejaht werden. Durch die Erklärung eines „Erwartungspotentials“ von Energie lässt sich jedoch eine Energieerhaltung annehmen⁴⁰.

Der Gedanke, über eine Quantenverschränkung aktiv Informationen auszutauschen, ist attraktiv und wird im Rahmen der Krypto Wissenschaft bearbeitet. Diese erklärt, dass man über Quanteneffekte, wie Verschränkung oder Teleportation nicht bewusst kommunizieren kann. Grund ist das „no Cloning“ Theorem, welches darauf hinweist, dass ein unbekannter Quantenzustand nicht kopiert werden kann, ohne den Ursprungszustand zu verändern beziehungsweise zu zerstören.

Daher bräuchte es trotzdem einen Informationskanal um mit Quantenzuständen zu kommunizieren. Dieser wiederum erfordert eine Energieaufwendung⁴¹.

³⁹ Shannon & Weaver (1963) The Mathematical Theory of Communication.

⁴⁰ Später im Buch wird das Thema Energie erläutert. In diesem Zusammenhang findet sich eine weiterführende Erläuterung.

⁴¹ Bruß (2003), Quanteninformation.

Gleicher Hinweis folgte in neuerer Zeit ebenfalls durch Krypto Wissenschaftler, die in der Verschränkung selbst einen Weg sicherer Informationsübertragung sehen, jedoch ebenfalls dem „no Cloning“ Theorem unterliegen⁴².

Ein wichtiger Teil des Gedankens ist, dass allein das Wissen darum, dass Quanten Informationen austauschen, die Kommunikationsqualität erhöhen kann.

Es ist nun an der Zeit, sich in den nächsten beiden Kapiteln den Konflikten und der Qualität zuzuwenden. Beide nehmen für unser Anliegen, also die Steigerung der Kommunikationsqualität oder die Senkung von Konfliktpotentialen, eine große Rolle ein und werden deshalb ausführlicher betrachtet.

⁴² Stobitzer (2020), Kryptowissen.

6. Konflikte

Keiner will sie haben, aber jeder hat sie. Probleme und Konflikte. Dabei gibt es einen Unterschied zwischen Problemen und Konflikten, der für deren Bearbeitung relevant ist. Ein Problem ist sachorientiert, lässt sich beschreiben, meist exakt benennen und erklären. Anders ist es bei einem Konflikt. Dieser spielt sich auf der Beziehungsebene der Menschen ab und wird durch Gefühle beschrieben. Ein Konflikt 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. Probleme können allerdings auch zwischenmenschliche Aspekte haben.

Bei einem Problem schauen die Parteien unterschiedlich auf dieselbe Sache, entweder aus mangelndem Sachverstand, einem anderen Sachverständnis oder anderen Erfahrungen. Die Probleme können dann zu Konflikten führen, wenn jemand beispielsweise versucht, die eigene Sichtweise dem jeweils anderen aufzuzwingen. Die zwischenmenschliche Komponente eines Problems kommt dann zum Tragen, wenn der Austausch zwischen den Menschen eingeschränkt wird oder die Kommunikation untereinander gestört ist. Dabei werden Konflikte durch die beteiligten Menschen oftmals so verfremdet, dass sie in der Wahrnehmung als Problem in Erscheinung treten und bearbeitet werden. Probleme können auf diesem Wege auch als Träger von Konflikten genutzt werden⁴³. Konfliktlösungsverfahren lösen daher zuerst Probleme und dann Konflikte.

⁴³ Duss-von-Werth (2010), Systemische Einführung in die Mediation.

Nehmen wir zum Beispiel unseren Produktionshelfer, Herrn Günter. Die Exzenterpresse, die er bedient um die Teile zu fertigen, die in die Gitterboxen gelegt werden, setzt manchmal aus und stanzt die Teile nicht richtig. Günter sagt dem Vorarbeiter Bescheid, dass es ein Problem gibt. Günter ist sicher, dass die Kupplung des Schwungrades verschlissen ist und daher ab und zu durchrutscht. Der Vorarbeiter schaut sich die Sache an und verweist darauf, dass die Maschine öfter Probleme macht, weil der Antriebsmotor sehr störungsanfällig ist. Der Instandhalter soll kommen und das Problem beheben. Nach dessen Eintreffen erläutert unser Produktionshelfer, dass sicher die Kupplung zu tauschen ist. Denn, so Günter: „Der Vorarbeiter ist noch nicht so lange da wie ich. Von daher kann der gar nicht genau wissen, wo das Problem liegt. Der Vorarbeiter hat ja gar keine Ahnung!“. Nach Rückfrage des Instandhalters beim Vorarbeiter beginnt ein Konflikt zwischen Günter und dem Vorarbeiter.

Nachdem der Unterschied zwischen Problem und Konflikt erläutert wurde, geht es nun um die Konflikte an sich. Allgemein stammt das Wort Konflikt vom Lateinischen "conflictus" ab und bedeutet Zusammenstoß. Gemeint ist das Aufeinanderprallen verschiedener Auffassungen oder Interessen, aus denen sich schwierige Situationen ableiten und die ein Zerwürfnis zur Folge haben können⁴⁴. Jeglicher Konflikt geht dabei grundsätzlich mit einer Einschränkung eines eigenen „Seins“ einher. Konflikte gibt es nicht nur zwischen oder in Menschen, sondern auch in Strukturen. So können sich in Unternehmen beispielsweise Konflikte zwischen Abteilungen bilden, deren Grundlage nicht in den einzelnen Menschen liegt, sondern in der Sys-

⁴⁴ Trossen (2019), Wiki to Yes - Integrierte Mediation.

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

Leo Montada beschreibt als Psychologe einen Konflikt als wahrgenommenes Unrecht und definiert Konflikte als Unvereinbarkeit zwischen Handlungen, Zielen, Wertungen und Überzeugungen. Er unterscheidet Konflikte in Sachkonflikte, Konflikte wegen divergierender (Glaubens-)Überzeugungen, Konflikte wegen Wertungen, Vorlieben, Abneigungen und Interessen, Konflikte wegen divergierender Wertorientierungen und Engagements sowie Beziehungskonflikte.

Sachkonflikte beziehen sich trotz des Begriffes nicht ausschließlich auf die Sache, wenn es um die rationale Betrachtung derselben geht. So wie in unserem Beispiel des Produktionshelfers Günter und der rutschenden Kupplung.

Konflikte wegen divergierender Glaubensüberzeugungen basieren auf Handlungs- und Verhaltensweisen von Menschen aufgrund von Überzeugungen oder Wertvorstellungen, für die keine objektiven Erkenntnisquellen verfügbar sind. Auch wenn eine Beweislage gegen die Überzeugung oder den Glauben vorliegt, werden diese von den Werteinhabern abgestritten oder abgelehnt.

Da gerade in Glaubensfragen viele Verhaltensvorschriften für die Gläubigen angeführt werden (wie zum Beispiel die 10 Gebote aus der Bibel), sind diese nicht verhandelbar. Die Gebote müssen eingehalten werden. Die Zugehörigkeit zu Gemeinschaften mit absoluten Regeln können zu einer eigenen Identitätsfestigung führen und bergen andererseits ein hohes Konfliktpotential zu Personen, die sich außerhalb dieser Gemeinschaften befinden. Aber auch innerhalb der Gemeinschaften

lässt sich Konfliktpotential erwarten, da es für einen Menschen kaum möglich ist, alle vorgegebenen normativen Erwartungen einzuhalten.

Konflikte wegen abweichenden Wertorientierungen und Engagements basieren auf Anliegen, die sich auf allgemeine und mutmaßlich für alle geltende Werte und Wertorientierungen beziehen. Dazu gehören beispielsweise Frieden, die Familie, die eigene berufliche Tätigkeit, die eigene Sicherheit, das Abenteuer, die Freiheit, das Engagement für Bedürftige, die Selbstbestimmung, Freundschaften, die Bildung, oder auch die Natur an sich. Diese Themen und Kontexte geben den darin handelnden Menschen Sinn für ihre Entscheidungen, ohne dass diese aber genau beschrieben sind. Wenn die handelnden Personen sich berechtigt fühlen, diese Wertorientierungen auch von anderen Menschen oder einer sozialen Gruppe abzufordern und durchzusetzen, so entsteht Konfliktpotential.

Als Beispiel nehmen wir die Tochter der Familie Günter, die als Vegetarierin aus Gründen des Tierschutzes und der daraus resultierenden, fragwürdigen Massentierhaltung, kein Fleisch zu sich nimmt. Sie erwartet von der restlichen Familie, dass diese ebenfalls kein Fleisch isst, selbst wenn Mutter, Vater und Bruder andere Ansichten zum Thema haben.

Beziehungskonflikte resultieren wiederum daraus, dass beziehungspezifische und normative Erwartungen als verletzt oder bedroht angesehen werden. Im Weiteren beschreibt Montada Sichtweisen auf Beziehungen. Darunter fallen unter anderem Begriffe wie Liebe, Zuneigung, Solidarität oder Konkurrenz, Vertrauen oder Abgrenzung. Rollenmuster können normative Erwartungen fördern und die Rollenträger können sich mit wechselseitigen Erwartungen begegnen. Diese können unter-

schiedlich oder identisch sein. Auch Anlässe für die Aushandlung von Rollen können Konfliktpotentiale fördern. Dies sind zum Beispiel Rollenbilder oder der Rollenwechsel der Frau im Laufe der letzten 150 Jahre in der Gesellschaft. Darunter fallen auch soziale Rollen, die Interaktion von Rollenträgern oder alters- und entwicklungsbezogenen Veränderungen. So zum Beispiel, wenn in der Eltern-Kind-Beziehung der Kompetenzzuwachs beim Kind eine neue Rollenaushandlung nötig machen kann.

Auch die Elternschaft ist ein Beispiel, da die Eltern ihre Partnerschaft gegebenenfalls neu verhandeln müssen, wenn es beispielsweise um die Bearbeitung der Frage geht, wer wieviel Erwerbsarbeit nachgehen kann oder sollte.

Im Weiteren lassen wir für eine bessere Übersicht einige Wissenschaftler zu Wort kommen, die sich ebenfalls mit Konflikten und ihren Systematiken auseinandergesetzt haben.

So versteht der Ökonom und Konfliktforscher Friedrich Glasl unter sozialen Konflikten:

„eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen und im Denken und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass bei Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt und will, eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolgt“⁴⁵.

⁴⁵ Glasl (2013), Handbuch Konfliktmanagement. Freies Geistesleben.

Glasl hat ein Phasenmodell der Eskalation von Konflikten entworfen, welches in neun Stufen aufgeteilt ist. Mit diesem ist es möglich, Konflikte zu analysieren⁴⁶.

Frank Pfetsch erläutert als Politikwissenschaftler:

*"Ein Konfliktzustand kann ganz allgemein als ein Spannungszustand beschrieben werden, der dadurch entsteht, dass zwischen zwei oder mehreren Parteien unvereinbare Gegensätze in Bezug auf ein bestimmtes Gut vorhanden sind. Kennzeichnend für politische Konflikte in und zwischen Staaten ist, dass sich die Interessengegensätze auf nationale Werte wie territoriale Unabhängigkeit, nationale Selbstbestimmung, Verfügung über das Entscheidungsmonopol, d.h. allgemein auf die Merkmale, die einen Staat kennzeichnen, beziehen müssen, dass die Interessengegensätze mit einer bestimmten Dauer ausgetragen werden und eine bestimmte Reichweite besitzen, d.h. weite Bevölkerungskreise mit einbeziehen"*⁴⁷.

Klaus Lankenau beschreibt in seinem Beitrag „Grundbegriffe der Soziologie“ einen sozialen Konflikt als universellen und damit in allen Gesellschaften zu findendem Prozess einer Auseinandersetzung. Dieser beruht auf unterschiedlichen Interessen

⁴⁶ Zu der Darstellung der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl findet sich bei Wikipedia eine ausgezeichnete Erläuterung nebst anschaulichen Grafiken. Wer sich mehr mit dem Phasenmodell der Eskalation auseinandersetzen möchte, dem sei auch das Buch „Konfliktmanagement“ von Friedrich Glasl empfohlen.

⁴⁷ Pfetsch (1994), Konflikt und Konfliktbewältigung. Beispiele für Formen zwischenstaatlicher Auseinandersetzungen.

von sozialen Gruppen, wobei die Auseinandersetzung selbst durch unterschiedliche Formen institutionalisiert wird⁴⁸. Anton Burghardt notiert hierzu, dass der soziale Konflikt in der Natur des Menschen liegt und hierdurch bedingt:

„[...] in sozialen Systemen angelegte Auseinandersetzung zwischen sozialen Gruppen, sobald und soweit sie sich bei ihren Problemlösungsaktivitäten begegnen“⁴⁹.

Die „Integrierte Mediation e.V.“, ein Verein, der sich intensiv mit Mediation und der Formulierung einer Mediationstheorie beschäftigt, verweist auf ihrem „Wiki to Yes“⁵⁰ auf weitere Umstände. Konflikte werden dort in verschiedene Kategorien unterteilt. So zum Beispiel in aufgabenbezogene, in soziale und psychologische Konflikte.

„Die aufgabenbezogenen Konflikte sind in der Betriebswirtschaftslehre bekannt. In der hier verwendeten Terminologie wären sie mit den Problemstellungen gleichzusetzen, die durchaus auch zu einem Streit führen können. Die Unterscheidung zwischen sozialen und psychologischen Konflikten wird auch mit den Begriffen Intersubjektive Konflikte und Intrasubjektive Konflikte belegt. Intersubjektive Konflikte sind Konflikte zwischen Subjekten, während Intrasubjektive Konflikte die Konflikte innerhalb

⁴⁸ Lankenau (1992), Grundbegriffe der Soziologie.

⁴⁹ Burghardt (1972), Einführung in die allgemeine Soziologie.

⁵⁰ Das „Wiki to Yes“ ist ein Wiki mit dem Anspruch, jeglichen Kontext zum Thema Mediation und Konflikt anzuführen. Sie finden es im Internet und es ist für jedermann frei verfügbar.

eines Subjektes beschreiben. Wenn ein Subjekt sowohl eine natürliche, wie eine juristische Person sein kann, liegt innerhalb dieser Kategorie die Herausstellung der Intrapsychischen Konflikte nahe, die den psychologischen Konflikt eines Menschen, also einer natürlichen Person bezeichnen“⁵¹.

Wir können zusammenfassen, dass es verschiedene Sichten auf Konflikte gibt und diese sich in Konfliktarten unterscheiden lassen. Diese Unterscheidung ermöglicht wiederum eine strukturierte Bearbeitung, beispielsweise mit Kommunikationsmodellen oder Kommunikationstechniken. In jedem Fall machen Sie uns wieder einmal bewusst, dass Konflikte grundsätzlich mit Beziehungsfragestellungen einhergehen.

Da Konfliktpotentiale, als korrelierende Größe zur Kommunikationsqualität, die Auslöser für Konflikte als solche sind, kommt dem Wissen um die Eigenschaften und Merkmale von Konflikten eine relevante Bedeutung zu.

In dem folgenden Kapitel wird es nun um das Thema Qualität gehen. Bezogen auf unser Kernanliegen in diesem Buch, stellt Qualität einen Dreh- und Angelpunkt dar.

⁵¹ Trossen (2019), Wiki to Yes.

7. Qualität

Bei Qualität, beziehungsweise Kommunikationsqualität, handelt es sich um eine zentrale Komponente des Energieerhaltungssatzes. Um den verschiedenen Kommunikationsdefinitionen Rechnung zu tragen, wollen wir versuchen ein möglichst universelles Verständnis von Qualität zu erlangen. Qualität zu definieren ist fast unmöglich, da der Begriff als Wertimplikation „von Etwas“ in jedem Bereich des Lebens Anwendung findet. In der Industrie und der Wirtschaft allgemein geht es am Ende um die Zufriedenstellung des Kunden. In der Ausführung eines Fertigungsprozesses entscheidet Qualität beispielsweise auch über die Funktion der Bauteile.

Das Beantworten der Fragen, was Qualität in der Mediation oder Qualität von Information darstellt, ist schwierig. Bei Fragen zu der Lebensqualität, Genussqualität, Schmerzqualität oder auch Leidensqualität kann die Frage kaum beantwortet werden, da die subjektive Natur der Referenz⁵² sowie die Bewertung daran objektiv wenig erfassbar ist (Messbarkeit). Wir wollen trotzdem versuchen den Qualitätsbegriff in diesem Buch so zu definieren, dass er universelle Merkmale von Qualität aufzeigt und benennt.

Qualität wird meist in positiven Kontexten gesehen. Etwas wurde sehr schön ausgeführt, ein Gespräch hatte eine gute Qualität und auch das Auto ist qualitativ sehr hochwertig. Nach Pfeifer hat bereits Lao-tse Qualität schon als Güte definiert⁵³.

⁵² Die Referenz ist die Festlegung eines Ziels, eines Grades oder einer Situation.

⁵³ Pfeifer (2014), Handbuch Qualitätsmanagement.

Allerdings kann Qualität auch misslingen, wenn man die Definition der Qualität des Elektrotechnikers und Qualität Managers Walter Geiger betrachtet.

„Qualität ist realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer geforderten Beschaffenheit“⁵⁴.

Wenn zum Beispiel der Produktionshelfer Günter zwischen dem Stanzen das Werkzeug nicht säubert und sich während des Stanzens Dreck und Späne in dem Werkzeug befinden, so werden diese in die Bauteiloberfläche gedrückt. Im Ergebnis wird das gestanzte Teil die durch den Kunden geforderten Eigenschaften nicht gänzlich aufweisen. Die Qualität ist in diesem Fall reduziert und negativ bewertet. Dennoch ist es aber eine Qualität.

Die ISO 8402 definiert im Rahmen des Qualitätsmanagements die Qualität als:

„Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“⁵⁵.

Eine weitere Norm, die ISO 9000, definiert Qualität und hat dabei den Anspruch, unabhängig von einzelnen Produkten und Dienstleistungen zu sein. Jedoch dient die ISO zum Nachweis eines bestimmten Vorgehens im Rahmen wirtschaftlicher Tätigkeit. Dies stellt in dem Kontext dieser Arbeit mangels einer Universalität eine Eingrenzung dar, ist jedoch hilfreich sich

⁵⁴ Geiger & Kotte (2008), Handbuch Qualität.

⁵⁵ DIN EN ISO 8402:1995.

universellen Eigenschaften zu nähern. So definiert die Norm Qualität als:

„[...] Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“⁵⁶.

Umgangssprachlicher formuliert bedeutet Qualität demnach, welche dauerhaften Merkmale einem Produkt innewohnen und welche Erwartung daran geknüpft werden.

Die ISO-Definitionen zielen in der Regel auf Kundenzufriedenheit ab. Diese Kunden sind Anspruchsgruppen für die Qualität im Unternehmen. Die Sicht des Kunden auf die Qualität kann beispielsweise Produktqualität oder das Qualitätsempfinden des individuellen Menschen sein. So werden seit einigen Jahren Arbeitssuchende und auch Sozialhilfe empfangende Menschen als Kunden bezeichnet – bar jeglicher Freiwilligkeit. Kunden deklarieren sich in diesen Fällen nicht selbst sondern werden als solche deklariert. Der Vorteil für die Institutionen liegt darin, dass auf diesem Wege negativ besetzte Kontexte, wie beispielsweise Sozialhilfe oder Arbeitslosigkeit, positiv in der Gesellschaft dargestellt werden können.

Auch in Krankenhäusern sind die kranken Menschen, beziehungsweise Patienten, Kunden. Bei dieser Anspruchsgruppe steht die Erwartungshaltung an Kommunikation in besonderem Fokus. Das wird deutlich, wenn neben dem qualitativen Ziel der Wiederherstellung der vollständigen Gesundheit, kommunikationsbezogene Erwartungen eine Rolle spielen. In einer Umfrage des Bundesministeriums für Gesundheit werden hier beispielsweise förderliche Persönlichkeitsmerkmale wie Ge-

⁵⁶ DIN EN ISO 9000:2015.

duld, Ehrlichkeit und Zuhören genannt. Im Weiteren wünschen sich die Patienten, dass Fachinformationen verständlich erklärt werden sowie Empathie und Menschlichkeit der Gesprächspartner. Die Qualität bezieht sich auf das „miteinander“ kommunizieren.

„Kommunikation steht in einem direkten und nachvollziehbaren Zusammenhang mit der Qualität eines Unternehmens [...] Wo Menschen zusammenkommen und kommunizieren, braucht es echte Anteilnahme. Kommunikative Defizite vermindern unmittelbar die Qualität der Leistungen und bieten unnützen Raum für Spekulationen und Interpretationen“⁵⁷.

Als konkretes Beispiel wird erläutert, dass auch Menschen ohne Fachexpertise in der Kommunikation sehr schnell merken, wenn ein Gesprächspartner „technisch oder antrainiert“ kommuniziert. Zwar lässt sich die Körpersprache etwas beeinflussen aber unterbewusst haben Menschen „Antennen“, die auch kürzeste Mikrobewegungen wahrnehmen und interpretieren. Diese sind nicht steuerbar und führen, zum Beispiel bei einem Widerspruch zwischen Gesagtem und der Mimik, zu Inkongruenz. Dies kann mitunter ein schlechtes Gefühl hervorrufen und dazu führen, sich nicht ernstgenommen oder wahrgenommen zu fühlen. Die authentische Wirkung erfolgt umfänglich nur bei einer Kommunikation der totalen Präsenz⁵⁸.

Ein weiterer Faktor der Qualität von Kommunikation ist die Fähigkeit und der Grad der Verschränkung oder Anbindung an in-

⁵⁷ Schaller & Baller (2008), Qualität in der Pflege. Das Krankenhaus.

⁵⁸ Watzlawick, Beavin, & Jackson (2003), Menschliche Kommunikation.

dividuelle Wirklichkeiten von Menschen, sowie deren Bewertung. Das bedeutet, inwieweit ein Gesprächspartner in der Lage ist, sich in die Lebenswirklichkeit eines anderen Menschen hinein zu versetzen und in welcher Ausprägung ein Blick aus dieser Wahrnehmungsposition tatsächlich möglich wird.

Nehmen wir beispielsweise unsere Mutter Günter, die als Krankenschwester arbeitet. Die Patienten freuen sich immer, wenn sie vorbeischaut, denn sie hört zu und nimmt jeden Menschen so, wie der Mensch ist. Es ist alles in Ordnung wie es ist. Das fühlen und bemerken die Patienten ohne genau sagen zu können warum.

In amerikanischen Studien zur Kommunikation wird angegeben, dass Menschen in einem persönlichen Gespräch zu 7 Prozent den Sachinhalt wahrnehmen. Der Stimme fällt mit 36 Prozent ein deutlich höherer Anteil zu und der weitaus größte Teil liegt bei der Wahrnehmung der Körpersprache mit 57 Prozent. Beim Telefonat hingegen liegt die Wahrnehmungsquote der Stimme bei 87 Prozent und die inhaltliche Wahrnehmung liegt bei den verbleibenden 13 Prozent. Bezogen auf die Stimme ist immer auch Ton und Tonfall mit zu berücksichtigen⁵⁹. Präsenzkommunikation ist somit als förderliches, positives Qualitätsmerkmal zu sehen.

In der Pflege wird Qualität ebenfalls umfangreich bearbeitet.

„Qualität in der Pflege bzw. Pflegequalität entsteht dann, wenn Kennzeichen/Merkmale der pflegerischen Versorgung ein im Vorfeld defi-

⁵⁹ Cerwinka & Schranz (1999), Die Macht der versteckten Signale - Wortwahl, Körpersprache, Emotionen.

nirtes Niveau erreichen, welches sich an den Bedürfnissen und Bedarfen der relevanten beteiligten Gruppen (Klienten, Bewohner, Berufsgruppen, Träger u. a.) messen lässt. Die Qualität in der Pflege wird messbar, wenn zu den Merkmalen der pflegerischen Versorgung Kriterien definiert worden sind, die anhand von evidenzbasierten Indikatoren Rückschlüsse auf das Erreichen von Soll-Werten zulassen“⁶⁰.

Neben diesen Gedanken aus Sicht der wirtschaftlichen Seite, versucht sich der Bildungswissenschaftler Theo Bastiaens an einer universelleren Beschreibung von Qualität. Er benennt die Begrifflichkeit der Qualität in zweifacher Hinsicht als relativ.

„Erstens ist „Qualität“ relativ zu demjenigen, der diesen Begriff verwendet sowie abhängig von den Kontexten, in denen er verwendet wird. Qualität meint für verschiedene Personen unterschiedliches, und auch ein und dieselbe Person verwendet den Begriff womöglich zu verschiedenen Zeiten unterschiedlich“⁶¹.

Oliver Lütke bezeichnet Qualität als grundlegende Haltung, welcher jegliche Handlung von Qualitätsakteuren zugrunde liegt. Lütke führt Kommunikation und den Menschentyp als Erkennungsmerkmale von Qualität an und erläutert, dass sie an der Kongruenz der Menschen ableitbar ist⁶². Hier wären bei-

⁶⁰ Hasler (2016), Entwicklung eines wissenschaftlich basierten Qualitätsverständnisses für die Pflege- und Lebensqualität.

⁶¹ Bastiaens (2007), Qualitätssicherung und Evaluation.

⁶² Lütke (2007), Qualität und Kulturelles Kapital: Wie Haltungen das Ergebnis von Handlungen beeinflussen.

spielsweise die Summe aller Eigenschaften des Prozesses, die Bewertung der Güte von Prozesseigenschaften sowie den individuellen Werthaltungen innerhalb des Prozesses, Ausdruck von Qualität.

Philip Crosby arbeitete im US-Verteidigungsministerium an der Konzeption eines Null-Fehler-Programms. In diesem Rahmen erläuterte er hierzu den Aspekt einer Kultur der Qualität, welche eine Rückübertragung der Verantwortlichkeit auf alle Systembeteiligten bedeutet. So ist nicht nur ein Part in der Pflicht, sondern alle Akteure sind für Qualität gleichermaßen verantwortlich⁶³.

Die Gemeinsamkeiten obiger Beschreibungen zusammengefasst und mit dem Charakter einer universellen Aussage versehen, lässt sich Qualität als „ein Grad zu einer Referenz“ bezeichnen. Diese Formulierung impliziert, dass es eine messbare Qualität ohne eine Anspruchsstellung nicht geben kann. Der Anspruchsteller hat somit eine Referenz festzulegen, an der ein Abgleich erfolgt.

Im Weiteren unterliegt die Qualität nicht nur einem Ergebnis, sondern auch einem Weg oder Prozess, ein Ergebnis zu erlangen. Neben dem relativen Charakter der Qualität werden auch die Begriffe „Objektiv“ und „Subjektiv“ angeführt. Objektive Merkmale sollen gemessen werden, Subjektiv ist jedoch die Definition der Referenz selbst. Objektives versucht, etwas aus verschiedenen Perspektiven neutral zu beschreiben oder zu bewerten. Mit Subjektivität ist beispielsweise die Beschreibung eines Menschen mit seinen Gedanken und „Färbungen“ gemeint. Mit Blick auf die vorangegangenen Betrachtungen wür-

⁶³ Crosby (1986), Running Things - The Art of making Things happen.

de sich Qualität etwas widersprüchlich als „subjektive Objektivität“ bezeichnen lassen.

Unser Familienvater Günter hat zum Beispiel in einem Gespräch mit Kollegen erläutert, dass die Teile die er herstellt, qualitativ sehr hochwertig sind. Sie passen gut in die Maschinen, die diese Teile erhalten. Natürlich müssen die Bauteile maßhaltig sein, aber sie sollen auch schön aussehen. Es kann nicht sein, dass da hässliche Teile an den Maschinen befestigt werden. Er schlägt vor, dass neben der Maßhaltigkeit auch die Schönheit oder das Aussehen der Teile mitberücksichtigt werden, wenn Qualitätsmerkmale durch die Vorgesetzten vermittelt werden.

Subjektive und objektive Zuweisungen sind notwendig, unseren Qualitätsbegriff zu beschreiben. Qualität, als eine Komponente der Bedeutung für einen Energieerhaltungssatz in der Kommunikation, benötigt aufgrund der relativen Eigenschaft keine Definition einer Referenz. Aus alledem wird, für unsere Hauptanforderung in diesem Buch, die von mir entwickelte Definition für die Qualität in der Kommunikation vorgeschlagen. Dabei ist es unerheblich, aus welcher der verschiedenen Perspektiven auf die Kommunikation gesehen wird:

„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.

Über dieses Ziel oder den Weg sollte dann ein gleiches Verständnis zwischen den Akteuren entwickelt werden. Wenn also der Vorgesetzte in der Fabrik gemeinsam mit dem Produktionshelfer, dem Ingenieur und den Prüfern vereinbart, ein „schönes“ Produkt fertig zu bekommen, so entstehen Konfliktpotentiale, da alle etwas anders unter „schön“ verstehen. Haben jedoch alle Beteiligten ein gleiches Verständnis von Schönheit an der Maschine entwickelt und vereinbart, so sinken die Konfliktpotentiale in dieser Sache.

„Verstehen“ ist eines der letzten Themen in diesem Kapitel und mit Verstehen beginnt nach Luhmann jede Kommunikation. Deswegen handelt es sich um einen sehr relevanten Faktor für die Steigerung der Kommunikationsqualität und wir beschäftigen uns jetzt etwas detaillierter mit dem, was Verstehen bedeutet und wie es sich vom Verständnis oder auch Einverständnis unterscheidet.

8. Verstehen und Verständnis

Vielleicht kennen Sie das: „Warum verstehst du mich nicht?“ oder „Wieso kannst du kein Verständnis aufbringen für diese kleine Sache?“. In diesem Kapitel schauen wir uns an, wie komplex „Verstehen“ und „Verständnis“ sind. Und somit werben wir auch um ein wenig „Verständnis“ für unseren Produktionshelfer Günter, der eben nicht einfach versteht, nur weil zum Beispiel der Vorgesetzte doch alles Relevante deutlich und laut ausgesprochen hat. Nehmen wir zur anschaulichen Darstellung das folgende Bild:



Abb. 18 Beispielgrafik für unterschiedliche Verstehensmerkmale.

Beschreiben Sie sich bitte einmal das Bild. Möglicherweise haben Sie dazu folgende Gedanken:

„Es gibt grüne, blaue und gelbe Farbe. Es gibt große und kleine Buchstaben, die in jeweils verschiedenen Größen vielfach vorkommen. Zudem sind Worte zu lesen. Die Worte sind mal senkrecht, mal waagrecht, schräg oder auch irgendwie einfach durcheinander abgebildet. Es gibt weiße Flächen, das Bild ist rechteckig und es sind auch nur zwei Worte zu sehen.“

Das ist schon eine ganze Menge, was wir über das Bild aussagen können.

Im Weiteren finden sich nun Fragestellungen zu dem Bild:

- Haben Sie erkannt, um welches Motiv es sich auf dem Bild handelt?
- Haben Sie die Worte lesen können?
- Verstehen Sie das Bild, wenn Sie erkennen würden, dass es eine Wiese mit Hügeln, zwei Wolken und eine Sonne darstellt?
- Ist Ihr „Verstehen“ das gleiche wie das Ihrer Partner*in oder Freund*in?
- Ist Ihnen ein Sinn erklärlich?
- Ist Ihnen das Bild verständlich, hinsichtlich seiner Bedeutung?
- Haben Sie Verständnis für seinen Einsatz an dieser Stelle?

- Und wenn ja, warum? Und wenn nein, was fehlt Ihnen zum Verständnis?
- Können Sie das Motiv besser erkennen, wenn Sie das Buch nahe an Ihre Augen halten oder eher, wenn Sie es sich etwas weiter weg halten?

Wir können diese Fragen, die allesamt einer Interpretation und Bewertung unterliegen, hier nicht beantworten. Aber wir können doch erkennen, dass teilweise mehr Fragen offengeblieben sind als beantwortet wurden. Daher schauen wir uns den Zusammenhang und die Unterschiede von Verstehen, Verständnis, Einverständnis und innerem Einverständnis näher an.

„Jeder meint, dass seine Wirklichkeit die wirkliche Wirklichkeit ist. [...] Der Andersdenkende ist kein Idiot, er hat sich eben eine andere Wirklichkeit konstruiert“⁶⁴.

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 selbst wird zwar unterschiedlich definiert aber zusammenfassend lässt sich sagen, dass Verstehen aus dem inhaltlichen Begreifen von Sachverhalten durch Beobachtung und Kommunikation besteht. Zusätzlich bedarf es der mentalen Erfassung eines Kontextes, in dem sich der Sachverhalt befindet. Dies entscheidet über die Realität des Einzelnen, da Botschaften kognitiv mit vorhandenen, eigenen „Wirklichkeiten“ vermischt werden. Verstehen kann damit

⁶⁴ Watzlawick (1976), Wie wirklich ist die Wirklichkeit.

die Realität verändern und zu einer Konstruktion oder Erweiterung der eigenen Wirklichkeit führen⁶⁵.

Dabei ist, nach dem Theologen und Philosophen Wilhelm Dilthey, das Ergebnis der Wirklichkeitskonstruktion des Empfängers ein anderes als das, was der Sender gemeint hat (Hermeneutik). Das Verstehen erlaubt eine Erklärung des Sachinhalts, durch die sich ein Sinn ergeben kann. Wer versteht, kann in seiner Wirklichkeit die Dinge akzeptieren oder ablehnen und hat damit eine wofür auch immer benötigte Entscheidungsgrundlage.

Wir erinnern uns an Luhmann, der in einem der vorangegangenen Kapitel Kommunikation als sinnverarbeitend bezeichnete. Er hat auch darauf hingewiesen, dass jede Kommunikation mit dem Verstehen beginnt. Innerhalb der Operation Kommunikation bedeutet „Verstehen“, Mitteilung und Information zu unterscheiden. Psychisches Verstehen, wie beispielsweise das Erfassen von Gefühlen, Gedanken oder Motivationen des Interaktionspartners haben dabei keine Relevanz. Er formulierte hierzu:

„Verstehen ist Beobachtung im Hinblick auf die Handhabung von Selbstreferenz. An der Operation, die wir Verstehen nennen, können mithin aktiv und passiv nur selbstreferentielle Systeme teilnehmen Die Operation setzt eine Mehrheit von selbstreferentiellen Systemen voraus“⁶⁶.

⁶⁵ Langbein (2016), Wie wirklich ist die Wirklichkeit [Kinofilm].

⁶⁶ Luhmann (2009), Einführung in die Systemtheorie.

Durch die Unterscheidung von Mitteilung und Information führt die Operation „Kommunikation“ zu einem neuen, emergenten System, welches mit einer höheren Komplexität einhergeht und sich als System wiederum selbst stabilisiert. Um allgemein „Verstehen“ für den Alltag anschaulich zu machen, findet sich nach der folgenden Beschreibung eine Grafik mit den Mustermertmalen des Verstehens.

Dabei stehen die Begriffe von Erfassen, Verstehen, Verständnis und Inneres Einverständnis im Vordergrund und bauen aufeinander auf. 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. Es ist dabei unerheblich, auf welche Art kommuniziert wird⁶⁷.

⁶⁷ Gilfert (2020), Unterwegs in die Arbeitswelt.

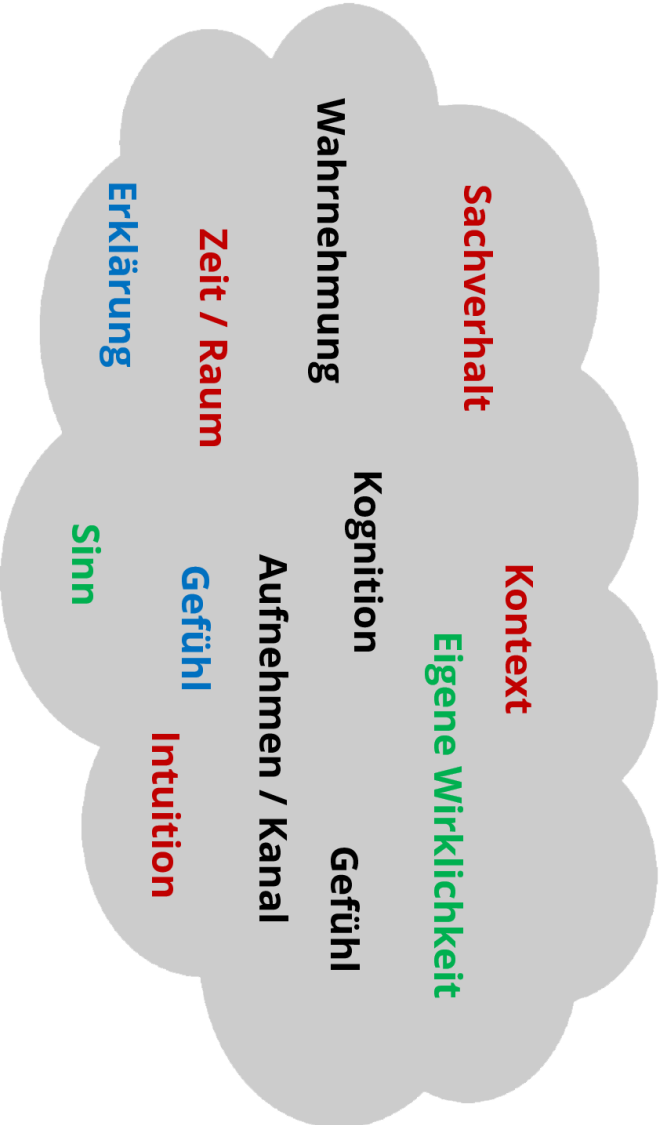


Abb. 19 Mustermerkmale Verstehen.

Verstehen (Erfassen): Die schwarzen Begriffe in der Abbildung der Mustermerkmale des Verstehens bezeichnen grundsätzliche Verstehensmerkmale. Zuerst schauen wir uns einmal an, was das „Erfassen“ beim Menschen tatsächlich bedeutet. Bevor wir uns Frau Günter zuwenden, schauen wir uns an, wie Menschen Neues aufnehmen. Zum einen nehmen wir bewusst auf (Explizit) und zum anderen unbewusst (Implizit)⁶⁸.

Bewusst können wir dabei nur sechs strukturierte Informationen auf einmal aufnehmen. Vielleicht erinnert sich der ein oder andere an die Show „Am laufenden Band“. Unklare Strukturen, Zeitdruck und mangelnde Erfolgserlebnisse erzeugen dabei Stress und verhindern eine Musterbildung. Stress erhöht dabei unter anderem die Aktivität des Cingulums⁶⁹ im Gehirn. Dadurch können Menschen in Gedankengängen oder Verhaltensweisen feststecken, es könnte ein automatisches „Nein“ entstehen, die Flexibilität nimmt ab und die kognitive Inflexibilität kann deutlich zunehmen.

Beim unbewussten Aufnehmen stürmen sehr viele Eindrücke unentwegt auf uns ein. Das dynamische Netzwerk verbundener Zellen im Gehirn filtert nur das Überlebensnotwendige. Erinnerungen werden in einen größeren Kontext gesetzt und für Entscheidungen in der Gegenwart und Zukunft genutzt. Maßgeblich ist hier die Fähigkeit des Gehirns, Stärke und Anzahl der Verbindungen zwischen Nervenzellen zu ändern.

Sehen wir uns nun einmal Frau Günter an, die wir im nächsten Bild kennenlernen. Sie besitzt Sensoren und Sinne, mit denen Sie ihre Umwelt wahrnehmen kann. Der Sensor ist dabei das

⁶⁸ Lemke, Bettina: Nichtbewusste Informationsverarbeitungsprozesse und deren Bedeutung für das Lernen Erwachsener.

⁶⁹ Umschaltzentrum des Gehirns.

Element, welches die physische Schnittstelle des menschlichen Körpers zur Umwelt darstellt und der Sinn ist die Komponente, die als Schnittstelle zwischen Sensorsignal und weiterer Verarbeitung des Signals fungiert.



Abb. 20 Darstellung der primären Sinne und Sensoren eines Menschen.

Wenn die Sinne von Frau Günter angeregt werden, so beginnt in ihrem Gehirn eine Mustererkennung. Damit ist die Fähigkeit gemeint, in einer Menge von Daten Regelmäßigkeiten, Wiederholungen, Ähnlichkeiten oder Gesetzmäßigkeiten zu erkennen. Das gilt für Maschinen im Rahmen der Informatik, aber eben auch für die menschliche Wahrnehmung. Hier ist es die Kognitionswissenschaft.

Die Wissenschaft beschreibt hauptsächlich zwei Theorien zur Mustererkennung. Die Schablonentheorien gehen davon aus, dass wahrgenommene Objekte mit bereits im Langzeitgedächtnis abgelegten Objekten verglichen werden. Die Merk-

malstheorien hingegen beruhen auf der Annahme, dass wahrgenommene Objekte analysiert und anhand ihrer „Bauelemente“ identifiziert werden. Jede Sinnesempfindung geht dabei mit Mustererkennung einher. 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 Gehirn⁷⁰.

Frau Günters Gehirn sammelt und analysiert bei der Mustererkennung bis zu 11 Millionen Sinnesreize pro Sekunde und das Gehirn entscheidet dabei rasend schnell, welche davon relevant sind. Maximal 40 Sinnesreize werden folgend näher analysiert um angemessene Reaktionen zu veranlassen. Diese Reduktion der Sinnesreize passiert unbewusst. Mit dieser Leistung kann ein Mensch ein ihm bekanntes Objekt, sei es ein Gegenstand oder eine Person, innerhalb von 100 Millisekunden erkennen. Die Reduktion ist ein gestaltendes Element bei der Konstruktion der eigenen Wirklichkeit. Ein Mensch ist mit der Leistung seines Gehirns in der Lage beispielsweise ein Wort als Wort wahrzunehmen. Folgend wird die Wahrnehmung interpretiert. Zwischen Wahrnehmung und Interpretation kommt das Gefühl ins Spiel, welches über Weiteres entscheidet. Erst dann wird dekodiert, wie bereits bei dem Sender-Empfänger Modell beschrieben.

Nehmen wir zum Beispiel Vater Günter, der zu seinem Sohn sagt: „Ich gehe nach Hause“. Das gesprochene Wort wird zum Beispiel über das Ohr wahrgenommen, im Gehirn verarbeitet und als Wort (Muster) erkannt, sofern das Muster vorhanden

⁷⁰ Nieuwland; Kuperberg (2008), When the truth is not too hard to handle: an event-related potential study on the pragmatics of negation.

ist. Dabei wird das Wort, jenseits eines inhaltlichen Verständnisses, verarbeitet.

Der Freund von Sohn Klaus ist Spanier und spricht kein Deutsch. Er ist somit nicht in der Lage die Sachinformation zu erfassen. Wer die Sprache aber spricht, versteht die einzelnen Worte: Ich – gehe – nach – Hause. Werden die Worte aufgeschrieben, aber der Angeschriebene kann sie nicht lesen, so können die Worte ebenfalls nicht verstanden werden. Das ist logisch und simpel. Erst wenn die einzelnen Worte verstanden werden, kann das Sachverständnis entstehen. Es gibt aber auch die Möglichkeit, dem Freund von Klaus per Handbewegung deutlich zu machen, dass es jetzt nach Hause geht. Beispielsweise bewegt Vater Günter seine Hand eindeutig in der Art „Ich gehe jetzt“ und einem „Hauszeichen“ als Signal dafür, dass er nach Hause geht. In diesem Beispiel wird durch die Körpersprache die Kommunikationsqualität erhöht und Konfliktpotentiale werden verringert.

Verstehen (Sachverständnis): Das Sachverständnis setzt nach dem Erfassen ebenfalls weitere Merkmale voraus. In der Grafik der Mustermerkmale des Verstehens sind es die roten Begriffe. So ist neben einem Sachverhalt auch ein Kontext notwendig um zu verstehen. Dabei geht es nicht nur um einen inhaltlichen Kontext, sondern auch um den Kontext, in den der Sachinhalt eingebettet ist. So zum Beispiel die Erklärung des Vorgesetzten, aus welchem Grund der Produktionshelfer die Späne aus dem Werkzeug entfernen soll. Den Worten „Deshalb“ und „Weil“ kommt daher eine wichtige Bedeutung zu, da sie ankündigen, auf einen Kontext hinweisen und einen Bezug dazu herzustellen. Im Weiteren benötigen wir die Zeit und den Raum um einen Sachinhalt zu erfassen. Hektik und die Erläu-

terung zwischen Tür und Angel wären hier deswegen zu vermeiden.

Stellen Sie sich vor, Vater Günter ist gerade am Handy, weil ihm seine Frau zum Feierabend noch die Einkaufsliste übermittelt und gleichzeitig muss er darauf achten, den Bus nicht zu verpassen. In dem Moment kommt der Vorgesetzte und versucht Herrn Günter eine recht komplexe Aufgabe für den nächsten Tag zu geben. Man spürt bei dem Satz förmlich, dass hier Konfliktpotentiale entstehen. Bleibt noch die Intuition. Sie bildet einen Beitrag zum Verstehen, der üblicherweise nicht als solcher erkennbar ist. Intuition lässt sich in Form von Bauchgefühl, Erkennung und Einsicht begreifen⁷¹. So sind Menschen in der Lage verborgene Muster zu erkennen und darauf aufbauend passende Aus- und Vorhersagen zu treffen, egal ob sie die Muster bewusst kannten oder nicht. Ein Sachverstehen lässt sich über Umformulierung oder Rückfragen verifizieren. Erst wenn der Sachinhalt ausreichend verstanden wurde, kann es in Folge zu einem Verständnis führen.

Verständnis: Als Merkmale, die vom Verstehen zu einem Verständnis führen können, finden sich in der Grafik der Mustermerkmale des Verstehens die blauen Begriffe „Erklärung“ und „Gefühl“. Jemand kann sich etwas über den Sachinhalt hinaus erklären und beispielsweise damit ein Gefühl auslösen. Nehmen wir an dieser Stelle einmal Karin Günter, die Tochter unserer Familie. Sie kommt zu spät in die Schule und ruft dadurch Kritik durch den Lehrer hervor. „Die Frau Günter – wieder einmal zu spät!“. Sofern der Lehrer sie lässt kann Karin erklären, wie es dazu kam, dass sie zu spät in der Schule eintraf. Sie

⁷¹ Woolley & Kostopoulou (2013), Clinical Intuition in Family Medicine. More than first Impressions.

erläutert, dass auf dem Weg zum Bus eine ältere Dame hingefallen sei und dass niemand geholfen habe. Karins Mutter sei Krankenschwester und hätte schon öfter berichtet, dass Patienten ins Krankenhaus eingeliefert wurden, denen niemand geholfen hätte. Und die Mutter habe daher ihrer Tochter einige Erste-Hilfe Maßnahmen für so einen Fall gezeigt. Deswegen wäre es für Karin Günter eine Pflicht, der hilfsbedürftigen Dame zu helfen. Sie wartete bis der Krankenwagen eintraf und verpasste daraufhin leider ihren Bus.

Der Lehrer hat sich die Schilderung angehört, konnte sich nun die Verspätung erklären und fühlte sich sogar etwas erleichtert, dass die Verspätung wegen einer Hilfeleistung zustande kam und nicht, weil sein Unterricht möglicherweise für Karin unwichtig wäre. Der Lehrer entwickelt Verständnis für die Verspätung.

Wenn wir uns zum Beispiel eine Schilderung über eine Situation anhören, die wir vielleicht selbst kennen oder wenn wir uns eine Motivation eines Menschen erklären können, ist es möglich, mit dem anderen mitzufühlen. Das ist weitergehend mehr, als nur die Wahrnehmungsposition des Gesprächspartners einzunehmen. Hieraus entwickelt sich meist ein weitergehendes Verständnis für eine Situation oder Handlung von anderen. Die Akzeptanz von Kultur und Lebensart des jeweils anderen Menschen ist hierfür notwendig. So lassen sich auch Motivationslagen nachvollziehen, wenn man mit den Dingen an sich nicht einverstanden wäre. So wie in unserem Beispiel als Mutter Günter ans Krankenbett von Herrn Özdem gerufen wurde, der sich aber aus kulturellen Gründen nicht von ihr helfen lassen wollte. Verständnis zu haben ist die Basis eines Vertrauensraumes. Unerheblich eines Einverständnisses. Erst wenn es Verständnis gibt, kann es zu einem inneren Einverständnis führen.

Inneres Einverständnis: Merkmale, die zu einem inneren Einverständnis führen können, sind in der Grafik der Mustermerkmale des Verstehens grün geschrieben. Wenn sich das Verständnis in die eigene Wirklichkeit einfügt, mit dieser vermischt oder ihr nahekommend und sich für den Empfänger ein Sinn ergibt, so ist ein inneres Einverständnis möglich. Selbstverständlich sind Menschen auch in Ihren Rollen oder in Ihrem Verhalten oftmals einverstanden mit Dingen, auch wenn sie sich selbst eher nicht beteiligen oder eine Situation anders handhaben würden. So kann zum Beispiel der Vorgesetzte von Produktionshelfer Günter in seiner Rolle und im Rahmen eines gewährenden Verhaltens anderen gegenüber mit Situationen oder Umständen einverstanden sein. Sagen wir, Vater Günter muss in der Pause kurz zum Kiosk und den Lottoschein abgeben, wenngleich die Mitarbeiter den Betrieb innerhalb der Arbeitszeiten nicht verlassen sollten. Er fragt seinen Vorgesetzten, der ihm ausnahmsweise die Erlaubnis erteilt, auch wenn dieser es selbst nicht machen würde. Das sind dann bewusste Einverständnisse. Man kann etwas nachvollziehen und wenn sich die Situation der Gewährung recht risikolos darstellt, dann ist ein Einverständnis wahrscheinlich.

Das innere Einverständnis hingegen ist wie eine gleiche Schwingung. Mit dem Gesprächspartner auf einer Wellenlänge zu liegen oder das berühmte Kommunizieren ohne Worte. So erlebt es gerade Karin Günter, weil sie in der Schule jemanden kennengelernt hat, der bei ihr Gefühle auslöst. Erst neulich erzählte sie ihrer Mutter, dass sie mit dem Jungen auf dem Schulhof saß und mit wenigen Worten sehr viel Verbindung verspürte. Sie sagte, der Junge habe sie verstanden und ihr ist aufgefallen, dass sich beide gleich verhalten und ihnen gemeinsam das Tierwohl am Herzen liegt. Auch er sei Vegetarier. Anders als das Verständnis, dass die Akzeptanz einer Kultur oder

Lebensart voraussetzt, sind werte-systemische Einflüsse nicht nur akzeptiert, sondern in Teilen oder gar gänzlich verinnerlicht.

Dieses Kapitel zeigte auf, wie viele Bedingungen gegeben sein müssen, um zu verstehen, Verständnis zu haben oder ein inneres Einverständnis zu entwickeln. In der Anwendung können wir mit diesen Mustermerkmalen des „Verstehens“ Lehrmethoden auf einen Verständlichkeitsgrad überprüfen. Die verschiedenen Stufen der Verständlichkeit zeigen uns, warum an vielen Stellen kein Verständnis entstehen kann oder entsteht. Wer eine Sprache nicht spricht kann nicht dekodieren und selbst wenn die Sprache gesprochen wird kann es sein, dass ein Sachinhalt nicht verstanden wird. Deswegen sollte es der Sache dienen, wenn zum Beispiel Informationen über Ausbildung, Studium und Beruf auch in anderen Sprachen als Deutsch in Deutschland zur Verfügung stehen.

Noch schwerer wird es, wenn Verständnis aufgebracht werden soll oder auch verlangt wird, aber wesentliche Umfeld-Informationen, wie beispielsweise diejenigen über die gültigen Konventionen⁷² zwar vorausgesetzt werden, aber schlicht fehlen. Im Weiteren dürfen wir uns auch fragen, ob und wie viel echtes Verständnis und Einverständnis wir für die Kinder und Jugendlichen aufbringen, die uns nachfolgen werden. Die Ausführungen in diesem Kapitel weisen auf eine große Relevanz des Verstehens für die Steigerung der Kommunikationsqualität hin.

⁷² Konventionen sind in der Gesellschaft gedanklich verankerte Werte, Dinge oder auch Verhalten.

Fast hätten wir etwas vergessen! Erinnern Sie sich noch an das Bild am Anfang des Kapitels? Der Sinn für den Einsatz des Bildes war, dass Sie das geschriebene Wort mit einem visuellen Objekt besser in Verbindung bringen um den Inhalt dieses Kapitels gut verstehen zu können.

Es wäre schön, wenn es funktioniert hat.

9. Energie und Kommunikation

Nachdem wir in den letzten Kapiteln auf die relevanten Komponenten hinsichtlich der Steigerung der Kommunikationsqualität eingegangen sind, fehlen jetzt noch Erläuterungen zu der letzten Komponente im Energieerhaltungssatz. Dabei handelt es sich um die Energie selbst. Damit die Theorie nicht zu trocken wird, sehen wir uns in diesem Abschnitt an, welchen Zusammenhang Energie und Kommunikation haben können. Es folgt ein Praxisbeispiel einer Kommunikation auf ganz alltäglichem Niveau. Berücksichtigt wird in der Erläuterung der Informationsübertragungsweg und nicht die übertragene Information selbst. Um sich einen Informationsübertragungsweg praktisch vorstellen zu können, erklärt das folgende Beispiel den Weg einer Informationsübermittlung über einen Sprechvorgang eines Senders und dem Hörvorgang eines Empfängers.

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. In der folgenden Grafik wird der dazugehörige Energieübertragungsweg dargestellt und danach beschrieben.

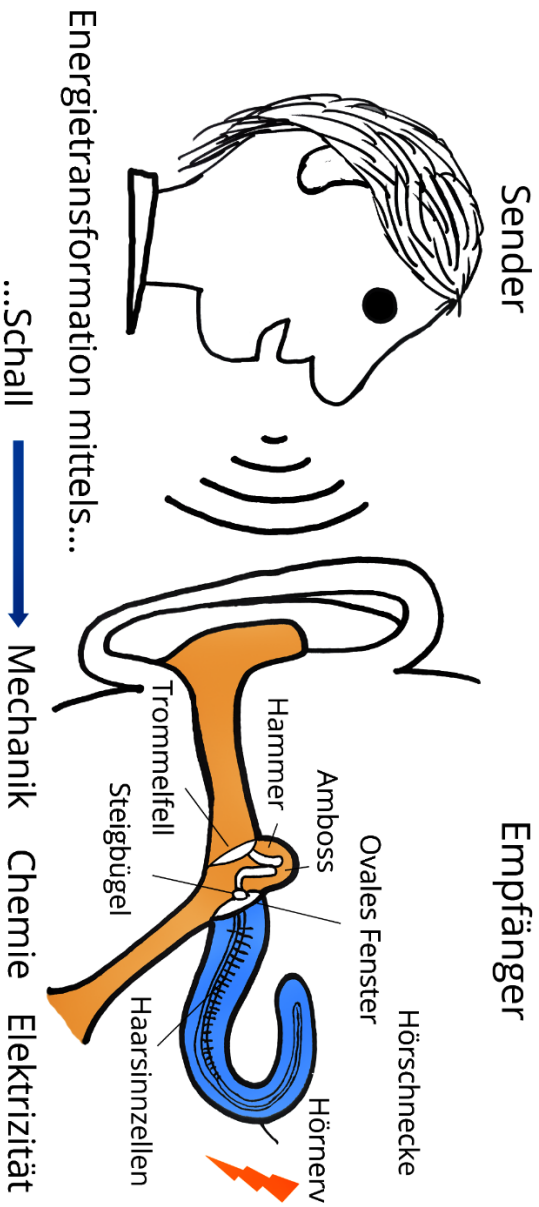


Abb. 21 Darstellung einer Signalübertragung vom Sender zum Empfänger.

Wer sprechen möchte muss zunächst einatmen. Im Anschluss wird die Luft aus der Lunge durch zwei Stimmlippen im Kehlkopf gepresst. Knorpel und Muskeln ermöglichen ein Öffnen und Schließen der Stimmritze. Das ist der Spalt zwischen den Stimmlippen. Diese werden durch das Ausatmen in Schwingung versetzt, die Schwingung wird an die umgebende Luft weitergegeben und bewegt sich in Folge als Schallwelle fort. Träger der Schallwelle ist bei uns auf der Erde die Atmosphäre⁷³.

Beim Hörvorgang trifft nun die Schallwelle auf das Ohr und damit zuerst auf die Ohrmuschel. Diese wirkt wie ein Trichter, sammelt die Schallwellen und leitet sie durch den Gehörgang. Durch die Form des Gehörgangs entsteht eine Eigenresonanz, die Sprachanteile bereits ein wenig verstärkt. Es entsteht nun eine Kettenreaktion innerhalb des Mittelohres. Das Auftreffen der Schallwelle auf das Trommelfell versetzt diese in die gleiche Schwingung⁷⁴, wie die übertragende Luft. Es finden sich folgend drei Gehörknöchelchen, die das Außenohr mit dem Innenohr verbinden. Der erste kleine Knochen wird Hammer genannt und ist fest mit dem Trommelfell verwachsen. Im Weiteren ist er gelenkig mit dem Amboss verbunden. Der Amboss steht seinerseits mit dem Steigbügel, der in das Innenohr eingepasst ist, in Verbindung und besitzt eine Fußplatte. Diese nimmt nun die Bewegungen des Hammers auf. Die gesamte Übertragung der Schallwellen – vom Eintreffen auf die Ohrmuschel bis in das Innenohr – erfolgt mechanisch. Hierzu ist außerdem die Fläche des Trommelfells im Verhältnis zum ovalen Fenster, in welchem sich der Steigbügel befindet, größer. Die Folge ist damit eine mechanische Schalldruckerhöhung, eine

⁷³ Bayrischer Rundfunk BR (2020), Was uns zu sprechenden Menschen macht.

⁷⁴ Das Trommelfell ist als Membran ausgebildet.

Verstärkung durch das Mittelohr. Dies ist notwendig, da die Schwingungen aus einem luftgefüllten Raum nun in einen mit Flüssigkeit gefüllten Raum, dem Innenohr, übertragen werden. Die Schallwelle wird in Folge über die Hörschnecke in das Innenohr weitergeleitet. Innerhalb der Hörschnecke befinden sich mehrere tausend Haarsinncellen, die unterschiedliche Tonhöhen wahrnehmen können. Ungefähr 3000 innere Haarsinncellen nehmen die Schallenergie auf und leiten sie weiter. Rund 12.000 äußere Haarzellen steuern die Sensibilität des Innenohres. Die Köpfe der Sinncellen reichen in die Flüssigkeit des Innenohres und verbinden diese über ihren Fuß mit den Fasern des Hörnervs. Somit wird die Bewegung des Steigbügels in die Flüssigkeit im Innenohr und auch in die Lymphflüssigkeit in der Hörschnecke übertragen. Immer dann, wenn sich eine Haarsinncelle bewegt, setzt sie an ihrem Fußende einen Botenstoff frei. Dieser löst an einer angeschlossenen Nervenzelle einen elektrischen Impuls aus, welcher folgend zur Weiterverarbeitung im Gehirn genutzt wird.

Damit wurde eine mechanische Bewegung über eine chemische Verbindung in einen elektrischen Impuls umgewandelt⁷⁵.

An diesem Beispiel können wir gut erkennen, dass die gesamte Informationsübertragung nach physikalischen Prinzipien erfolgt, in welche die Informationen eingebunden sind. Die vom Sender aufgewendete Energiemenge kann demnach nicht komplett nutzbar beim Empfänger ankommen. Dieser Umstand hat Einfluss auf Kommunikationsqualität und Konfliktpotential. Zugegebenermaßen könnte diese Erkenntnis als solche ohne weitere Erklärung stehen bleiben.

⁷⁵ DIAS (2020), Barrierefrei hören und kommunizieren in der Arbeitswelt.

Für ein umfassenderes Verständnis und zur Komplettierung der Erklärung zur Anwendung eines Energieerhaltungssatzes in der Kommunikation beschäftigen wir uns im nächsten Kapitel mit weiteren, grundsätzlichen Fragen zur Energie.

Der kommende Einschub ist physiklastig, aber wichtig. Daneben berührt das folgende Kapitel Themen, die auch außerhalb der Kommunikation spannend sind und unseren allgemeinen Lebensalltag berühren – Gerade mit Blick auf unsere Energieversorgung und die dazugehörigen, problembehafteten Formen der Nutzbarmachung von Energie.

10. Energie

"Die Energie ist tatsächlich der Stoff, aus dem alle Elementarteilchen, alle Atome und daher überhaupt alle Dinge gemacht sind, und gleichzeitig ist die Energie auch das Bewegende" ⁷⁶.

Was ist Energie? Eine Frage, die an vielen Stellen der Wissenschaft über viele Jahre umfangreich bearbeitet wurde. Allgemein besitzt Energie die Fähigkeit Arbeit zu leisten. Ob diese geleistet wird hängt von den Unterschieden innerhalb der Energie ab, denn damit Arbeit geleistet werden kann, wird ein Ungleichgewicht benötigt. Die Differenz des Ungleichgewichtes ist die Energie, die beispielsweise für eine Anwendung zur Verfügung steht. Um sich dem Sachverhalt zu nähern, werden in diesem Kapitel verschiedene Grundlagen zusammengefasst und Erläuterungen zur Energie sowie ihrer Eigenschaften kategorisiert. Nach einer allgemeinen Beschreibung folgen eine Auflistung und eine Beschreibung von Energieformen.

10.1 Allgemeine Beschreibung zur Energie

Die Universität Leipzig stellt eine Internetseite zur Verfügung⁷⁷, in welcher eine kleine, prägnante Geschichte über die Energie anschaulich beschrieben wird. Das griechische Wort **Enérgeia** (Wirksamkeit), so beschreibt es die Seite, wurde bereits von Aristoteles als „Wirkkraft, durch die Möglichen in Seiendes übergeht“ beschrieben. Der Begriff der Energie fand bereits im Jahre 1800 durch Thomas Young in der Physik eine Anwendung, wurde aber weitergehend nicht aufgegriffen. Allerdings

⁷⁶ Heisenberg (2006), Physik und Philosophie, 7. korrigierte Auflage.

⁷⁷ Universität Leipzig (2020), Energie-Grundlagen. (F. f. Geowissenschaften).

gab es Beschreibungen der Energie bereits vorher, ohne sie jedoch explizit zu benennen. So schildern die Autoren der Webseite der Universität Leipzig:

„Gottfried Wilhelm von Leibniz [...] hat im Jahre 1686 Vorstellungen entwickelt, die unseren heutigen Begriffen von kinetischer und potenzieller mechanischer Energie weitgehend entsprechen. Coriolis und Poncelet definierten 1828/29 den Begriff "Arbeit" ⁷⁸.

Der Arzt Robert Mayer sowie die Physiker James P. Joule und Hermann von Helmholtz erkannten in den Zusammenhängen den Grundsatz, dass Energie nicht erzeugt oder vernichtet werden kann, sondern die Energieformen untereinander nur umgewandelt werden können. Dabei sind die als grundlegend anzusehenden Naturgesetze als zeitlich unveränderlich anzuerkennen. Das bedeutet, dass Begriffe wie beispielsweise erneuerbare Energie dem Energiesatz widersprechen. Der Physiker William Thomson⁷⁹ und der Ingenieur William John Macquorn Rankine ersetzten die bisher gebräuchlichen Umschreibungsbegriffe mit dem Wort „Energie“ als Verallgemeinerungsbegriff für den gesamten Bereich der Physik. Bedingt durch die technische Entwicklung fand das Wort Energie Mitte des 19. Jahrhunderts auch in der deutschen Sprache seinen Platz. Außerhalb der Naturwissenschaft lässt sich jedoch, angelehnt an Aristoteles, eine allgemeine Beschreibung für die Energie an-

⁷⁸ Universität Leipzig (2020), Energie-Grundlagen. (F. f. Geowissenschaften).

⁷⁹ William Thomson (Lord Kelvin of Largs) war ein britischer Physiker, der sich mit der Elektrizitätslehre und der Thermodynamik beschäftigte. Er entwickelte die thermodynamische Temperaturskala, in welcher 0 Kelvin einer Temperatur von minus 273,15 Grad Celsius entspricht. Die internationale Einheit Kelvin wurde nach ihm benannt und 0 Kelvin kennzeichnet den absoluten Temperaturnullpunkt. Daher gibt es in der Wärmelehre keinen Begriff der Kälte.

wenden. Demnach ist Energie ein Zustand, der die Bereitschaft zur Verrichtung einer Arbeit darstellt. Albert Einstein formulierte bereits im Jahre 1905 mit der speziellen Relativitätstheorie eine Gleichwertigkeit der Bedeutung von Energie und Masse⁸⁰.

Energie kann in einem System in verschiedenen Formen vorkommen:

Chemische Energie als Energieform, die in chemischen Verbindungen gespeichert ist und bei chemischen Reaktionen freigesetzt wird. Als Beispiel soll hier Kohle dienen, die verbrannt wird.

Mechanische Energie besitzt die Fähigkeit, mechanische Arbeit zu verrichten, wie zum Beispiel das Beschleunigen oder Verformen eines Körpers. Die mechanische Energie lässt sich dabei in verschiedene Arten einteilen. So die **kinetische Energie** (Bewegungsenergie), die **potenzielle Energie** (Lageenergie), die **Rotationsenergie** oder auch die **Spannenergie**. Als Beispiel nehmen wir eine gespannte Feder in einem Rohr, die einen davor platzierten Tennisball beschleunigt, wenn die Feder ruckartig entspannt wird.

Elektrische Energie verrichtet elektrische Arbeit, die durch Elektrizität übertragen wird. Darunter fällt auch die **Feldenergie**, in welcher elektrische Energie in einem elektrischen oder einem magnetischen Feld gespeichert sein kann. Wenn wir zum Beispiel einen Fernseher oder ein anderes elektrisch betriebenes Gerät einschalten, wird elektrische Energie genutzt.

⁸⁰ Universität Leipzig (2020), Energie-Grundlagen. (F. f. Geowissenschaften).

Thermische Energie (Wärmeenergie) lässt sich als die Energie bezeichnen, die innerhalb ungeordneter Bewegung von Teilchen in Materie gespeichert ist und zwischen Körpern übertragen werden kann. Mit der Thermischen Energie lässt sich zum Beispiel Wasser in einem Topf erhitzen.

Schallenergie enthält die Energie, die in einem Schallfeld oder einem Schallereignis gespeichert ist. Schallwellen transportieren kinetische Energie über ein Trägermedium, welches durch abwechselnde Verdichtung und Verdünnung seiner Teilchen potenzielle Energie aufnimmt und abgibt. Als Beispiel für Schallenergie nehmen wir eine schöne Musik, die wir hören können.

Kernenergie wird als die Energie bezeichnet, die als potenzielle Energie innerhalb der nuklearen Bindung zwischen den Nukleonen in einem Atomkern gespeichert ist. Wird diese Bindung manipuliert, wird Wärmeenergie freigesetzt. Der Begriff wird oftmals synonym mit der Technologie zur Anwendung der Umwandlung in elektrische Energie genutzt. Beispielhaft für die Kernenergie steht die Nutzbarmachung von elektrischer Energie.

Lichtenergie ist quantenphysikalisch eine optisch wahrnehmbare, hochfrequente elektromagnetische Welle, bestehend aus Photonen (Lichtteilchen), die einen Energieimpuls übertragen und dabei keine eigene Masse besitzen. Dabei handelt es sich um den sichtbaren Teil der Wellenlänge des Lichts. Solarzellen sammeln zum Beispiel Lichtenergie, um diese in Elektrizität umzuwandeln. Eine andere beispielhafte Anwendung findet sich beim Laserschweißen. Hier wird Licht in thermische Energie umgewandelt und ermöglicht das Schweißen von Metallen.

10.2 Energieumwandlungsformen

Die Energieerhaltung ist ein Prinzip aller Naturwissenschaften. Die in einem abgeschlossenen System vorhandene Gesamtenergie ändert sich nach den Gesetzen der Physik nicht. Diese Energieerhaltungssätze finden sich beispielsweise in der Newtonschen Mechanik, der Thermodynamik, der Elektrodynamik, der Relativitätstheorie oder in der Quantenmechanik.

Energie wird nur von einer Form in eine andere umgewandelt. Mit jeder Umwandlung geht ein Wirkungsgrad einher. Das bedeutet, dass ein Teil der Energie in eine für den Anwendungszweck unerwünschte Art umgewandelt wird⁸¹. Auf der anderen Seite ist der Wirkungsgrad zu einer Funktion notwendig. Gäbe es ihn nicht, stände keine Funktion zur Verfügung. Somit bezeichnet der Wirkungsgrad die Effizienz als Verhältniszahl zwischen der Nutzenergie und der zugeführten Energie. Dies gilt für jede Art der Energieumwandlung. Umgewandelt wird die Energie dabei unter anderem durch Wärme, Fluide, Mechaniken oder auch durch Elektronen.

So wandeln zum Beispiel Wärmekraftmaschinen Wärme in mechanische Energie um. Wenn sich ein Körper im freien Fall befindet, wird potenzielle Energie in kinetische Energie umgewandelt. Am Beispiel der Energieumwandlung von Kohle in Strom, welcher in Folge in den Haushalten den Herd funktionieren lässt, wird eine Energieumwandlungskette beschrieben. Die chemische Energie der Kohle wird durch Verbrennen in Wärmeenergie umgewandelt. Mit dieser wird Wasser bis über den Siedepunkt erhitzt. Der entstehende Dampf wird in eine

⁸¹ Nehmen wir beispielsweise die Reibung in einem Lager einer Welle, die einen Teil, der für die Bewegung zur Verfügung gestellten Energie in Wärme umwandelt und für den Prozess damit nicht genutzt werden kann.

Turbine geleitet und wandelt seinen Energiegehalt in mechanische Energie, hier in Form einer Drehbewegung, um. Diese überträgt sich ihrerseits auf einen angeschlossenen Generator, der die mechanische in elektrische Energie umwandelt. Mit dieser lässt sich dann der Herd einschalten und man kann kochen. Dabei wird die elektrische Energie wiederum in Wärme umgewandelt, die dann auf eine Pfanne übertragen wird. In diesem Beispiel ließe sich die Kohle durch Kernenergie ersetzen. Es ist das gleiche Prinzip. Der Kernreaktor ist im Grunde nicht mehr als ein gigantischer Wasserkocher, der in diesem Fall die durch die Kernspaltung verfügbare Energie in Wärmeenergie umwandelt.

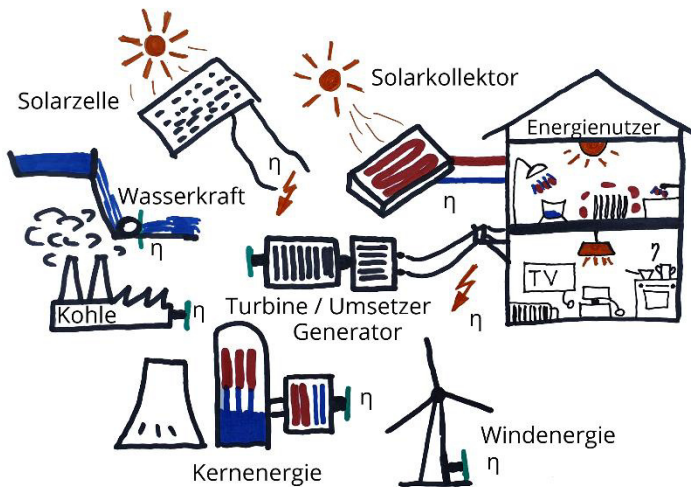


Abb.22 Energieumwandlungskette am Beispiel einer Haushaltsversorgung.

Neben den häufig angeführten, technischen Wirkungsgraden gibt es auch biologische Wirkungsgrade. Dabei wandeln zum Beispiel Muskeln oder das Gehirn chemische, in der Nahrung enthaltene Energie, in mechanische Energie um. In der Quantenmechanik lässt sich hingegen keine einfache Energieerhaltung formulieren. Hier wird von einem Erwartungswert der Energie gesprochen.

Weil das nächste Kapitel auch sehr physiklastig und theoretisch ist habe ich mir als Autor lange überlegt, ob es nur als Erklärungszusatz an das Ende des Buches gestellt werden soll. Jedoch sind die Erläuterungen für den Energieerhaltungssatz relevant. Um den erklärenden Teil des Buches abzuschließen, habe ich mich dafür entschieden, das Kapitel über Quantenphysik und Energie an diese Stelle zu setzen.

Deswegen überlasse ich Ihnen die Entscheidung, bei der Zusammenfassung des ersten Buchteils weiter zu lesen, bevor es dann mit dem zweiten Teil, der Praxis zur Steigerung der Kommunikationsqualität weitergeht.

10.3 Quantenphysik und Energie

Vor der Erläuterung einer möglichen Relevanz der Quantenverschränkung für unsere Hauptanforderung an dieses Buch betrachten wir in diesem Abschnitt die Quantenphysik. Alles in der Welt und der Physik scheint berechenbar und vorhersehbar. So sah es, neben anderen, auch Albert Einstein. Den Elektronen und dem Licht kommt dabei eine besondere Rolle zu. Nachdem Max Planck 1900 das Planck'sche Wirkungsquantum dergestalt beschrieb, als dass die Energie einer elektromagnetischen Welle als portioniert oder eben „gequantelt“ angenommen werden kann, erläuterte Einstein im Rahmen der Lichtquantenhypothese bereits 1905 den photoelektrischen Effekt. Für dessen Entdeckung wurde er mit dem Nobelpreis für Physik bedacht. Einstein erkannte, dass Lichtwellen auch ein Teilchenverhalten zeigen. Dabei ist Energie ein Teilchen, die Frequenz eine Welle. Werner Heisenberg steuerte mit der Matrizenmechanik die erste mathematische Formulierung der Quantentheorie bei. Der Physiker Nils Bohr erklärte 1913 in seinem Atommodell, dass Elektronen im Atom nur bestimmte und unterscheidbare Zustände⁸² einnehmen können und nummerierte die unterschiedlichen Zustands- beziehungsweise Energiewerte mit Quantenzahlen durch. Werden Atome, wie beispielsweise Natrium jedoch erhitzt, dann werden seine Elektronen angeregt auf eine andere Kreisbahn, also auf ein anderes Energieniveau um das Atom zu springen.

In dem folgenden Schaubild nutzen wir die ursprüngliche Darstellung des Atommodells von Bohr, wenngleich wir heute wissen, dass die Elektronen nicht um einen Atomkern kreisen. Die Art der Veranschaulichung in Form von Planeten die eine Son-

⁸² Bestimmte und unterscheidbare Zustände sind diskrete Zustände.

ne umkreisen, ermöglicht allerdings die Entwicklung eines einfachen Verständnisses des Sachverhaltes und prägt nach wie vor das populäre Bild von Atomen.

Seit 1952 wird jedoch in allen quantenmechanischen Atommodellen von Aufenthaltswahrscheinlichkeiten, zum Beispiel von Elektronen, gesprochen.

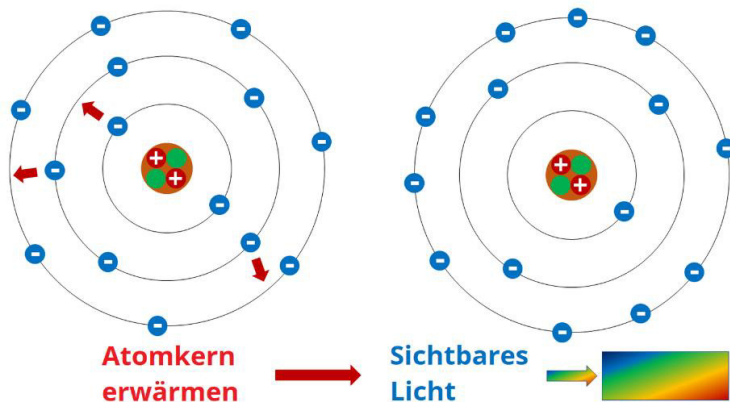


Abb. 23 Symbolische Darstellung Quantensprung.

Dieser Sprungvorgang, als Folge der Erwärmung des Atomkerns, gibt elektromagnetische Strahlung auch im sichtbaren Licht ab und wird als Quantensprung bezeichnet. Passiert dies mit dem angeführten Natrium, wird gelbes Licht ausgestrahlt. Dieses Verhalten der Elektronen stand im Widerspruch der allgemeinen Annahme, dass innerhalb der Natur alle Abläufe kontinuierlicher Art seien, schrieb der Physiker Paul Sophus Epstein bereits 1916 ⁸³.

⁸³ Epstein (1916), Zur Theorie des Starkeffekts.

Werner Heisenberg erkannte 1927, dass die Quantenphysik zweier Unschärferelationen unterliegt. Das bedeutet, dass es zwei komplementäre⁸⁴ Eigenschaften gibt, die jedoch nicht exakt bestimmt werden können. So die Orts-Impuls-Unschärfe, die besagt, dass wenn ein Ort scharf dargestellt werden kann, der Impuls unscharf sein muss. Ebenso beschrieb Heisenberg die Energie-Zeit-Unschärfe, welche die Unmöglichkeit benennt, die exakte Energie an einem exakten Zeitpunkt zu bestimmen. Beide Unschärferelationen entstehen nicht durch fehlerhafte Messungen oder menschliches Unvermögen, sondern sind grundsätzlicher Natur.

Dabei weisen beide Unschärfen Unterschiede auf. Ein Ort und ein Impuls sind direkt beobachtbare Größen und werden in der Quantenmechanik durch Operatoren dargestellt. Dies ist bei der Zeit anders. Sie ist keine direkt beobachtbare Größe und kann daher nicht ohne Widerspruch durch einen Operator dargestellt werden. Der Energieoperator hingegen ist ein stationärer Zustand. Wenn der Zustand eines Systems zeitlich unbestimmt bleibt, kann er also keine scharf bestimmte Energie besitzen⁸⁵. In den Quantentheoretischen Modellen werden daher Wahrscheinlichkeiten berechnet. So beispielsweise durch den Physiker Erwin Schrödinger, der mit seiner nach ihm benannten Gleichung die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Objekts in einem dreidimensionalen Raum berechnen konnte.

⁸⁴ Komplementäre Eigenschaften sind zwar gegenteilig, ergänzen sich aber.

⁸⁵ Heisenberg (1927), Über den anschaulichen Inhalt der quantentheoretischen Kinematik und Mechanik.

Der Welle-Teilchen Dualismus

Elektronen sind Welle oder Teilchen gleichermaßen. Welchen Zustand das Licht einnimmt hängt davon ab, ob der Zustand gemessen wird oder nicht. Wenn keine Messung erfolgt, so ergibt sich beispielsweise beim Doppelspaltexperiment ein Interferenzmuster. Auf einem Detektor wird ein Wellenzustand abgebildet. Mit diesem Experiment bewies Thomas Young bereits 1802 die Wellennatur des Lichts. 1927 wurden dann durch Physiker Clinton Davisson und Lester Germer die Welleneigenschaften von Elektronen demonstriert.

Auf eine Platte mit zwei parallelen Aussparungen werden Lichtteilchen gelenkt. Hinter der Platte befindet sich in einigem Abstand ein Detektor. Anfliegende Teilchen müssten von dem Steg zwischen den Aussparungen abprallen und daher von dem Detektor nicht erfasst werden, während die Teilchen, die Richtung Aussparung fliegen, diese durchqueren und in dem Detektor registriert werden. Demnach müsste auf dem Detektor ein Bild aus zwei Streifen, entsprechend den Aussparungen, entstehen. Allerdings passiert etwas anderes. Die Teilchen fliegen durch beide Spalte gleichermaßen. Dadurch wird ein Interferenzmuster, wie es für eine Welle typisch ist, abgebildet. Über den Detektor verteilt entsteht ein Muster und dies am ausgeprägtesten hinter dem Steg.

Die folgende Abbildung zeigt den Aufbau des Doppelspaltexperimentes

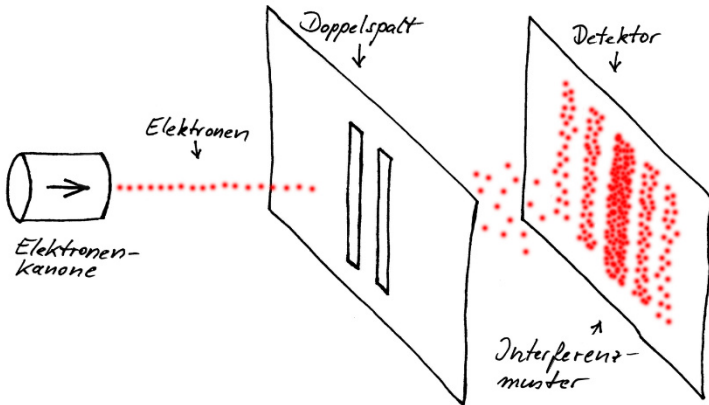


Abb. 24 Aufbau Doppelspaltexperiment.

Wenn wir nun feststellen wollen, durch welchen Spalt ein Teilchen fliegt, so wäre dies mit einer Messapparatur möglich. Allerdings verschwindet in diesem Fall das Interferenzmuster der Welle unmittelbar. Dieses Verhalten wird Wellenkollaps genannt.

Anstelle des Interferenzmusters würde nun ein anderes Bild auf dem Detektor entstehen und darauf hinweisen, dass sich die Elektronen wie klassische Teilchen verhalten, die nur einen Spalt passieren können. Die folgende Abbildung zeigt das Detektorbild, welches auf ein Teilchenverhalten hindeutet.

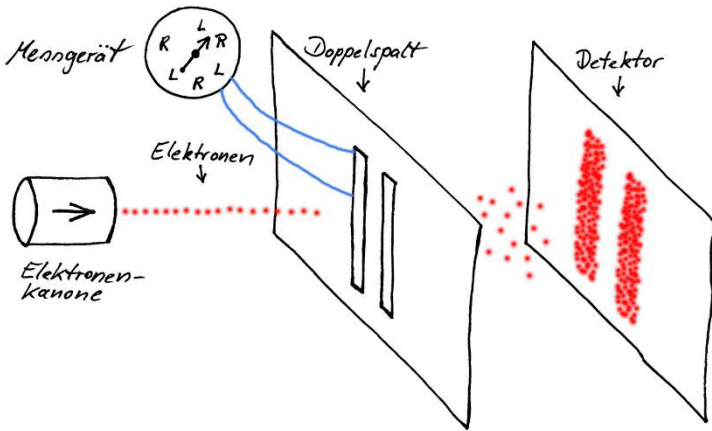


Abb. 25 Aufbau Doppelspaltexperiment mit Messgerät.

Quantenverschränkung

Ein für die Informationsübertragung und damit auch im Rahmen der Kommunikation relevanter Effekt in der Quantenphysik ist die Quantenverschränkung. Immer wenn zwei Teilsysteme miteinander wechselwirken, entstehen verschränkte Zustände, die in Folge auf- und untereinander abgestimmte Verhaltensmöglichkeiten erlauben. So bestehen verschränkte Quanten beispielsweise aus zwei Teilchen die miteinander in Verbindung stehen. Dabei sind diese verschränkten Quanten Träger von Informationen. Verschränkungen selbst ergeben sich aus den mathematischen Gleichungen der Quantenmechanik. Sie besitzen jeweils einen binärähnlichen, jedoch immer entgegen-

gesetzten Zustand. Ändert sich die Eigenschaft des einen Teilchens, so verändert sich die Eigenschaft des verschränkten Teilchens ebenso. Und dies unmittelbar und über weite Distanzen. Der Zustand der Teilchen ist verschwommen, bis eines gemessen wird. In diesem Moment wird ein Zustand sichtbar und gleichzeitig nimmt das Partnerteilchen den entsprechend gegenteiligen Zustand ein. Die Verschränkung wird durch die Festlegung des Zustandes beendet.

Es obliegt dem Zufall, welchen Zustand das gemessene Teilchen aufweist. Nehmen wir an, ein Teilchen weist eine blaue Eigenschaft auf und das verschränkte Teilchen eine orangene Eigenschaft. Würde das blaue Teilchen nun seine Eigenschaft auf Orange ändern, würde die Eigenschaft des orangenen Teilchens ebenfalls wechseln, jetzt nach blau. Wie beschrieben, spielen Entfernungen dabei keine Rolle. Der Wechsel der Eigenschaften erfolgt ohne Verzögerung und das Ganze passiert ohne energetische Aufwendung. Das ist in der klassischen Physik nicht möglich.

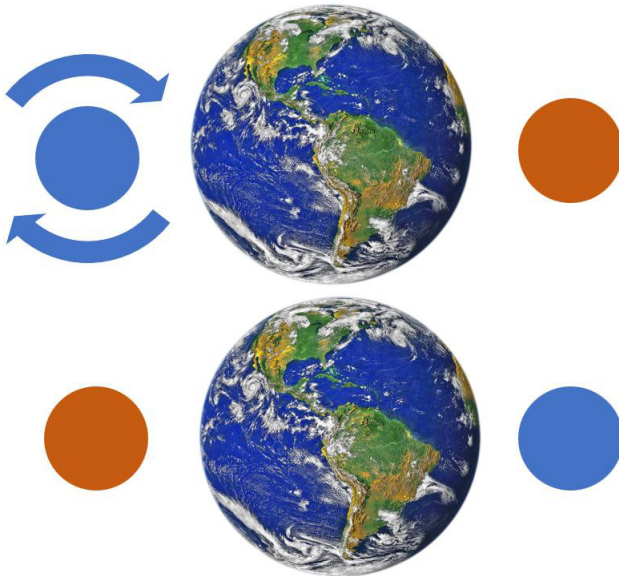


Abb. 26 Schematische Darstellung eines Eigenschaftwechsels zweier verschränkter Quanten über weite Distanzen.

Albert Einstein bezeichnet dieses Verhalten als geisterhaften Spuk. Sein Zitat „Gott würfelt nicht“ war eine Reaktion auf diesen Umstand. Einsteins Argumentation lässt sich anhand eines Beispiels mit Schuhen anschaulich darstellen: Ein linker und ein rechter Schuh werden jeweils in einen Koffer gelegt und diese darauf verschlossen. Nun werden die Koffer vermischt und einer der Koffer in Folge an einen weit entfernten Ort gebracht. Wenn man nun den verbliebenen Koffer öffnet, so findet sich entweder der linke oder der rechte Schuh. Die Öffnung des Koffers kommt einer „Messung“ gleich. Das bedeutet, dass in dem entfernten Koffer zwangsläufig der jeweilige Gegenpart zu finden sein muss. Die Eigenschaft, also in unserem Beispiel der

linke oder der rechte Schuh, liegt nach Einstein demnach bereits bei der Trennung der Koffer fest. Damit widersprach er der gleichzeitigen, aktiven Eigenschaftsveränderung nach Trennung der Teilchen.

Der irische Physiker John Stewart Bell konnte Einsteins Sicht im Jahre 1964, zumindest theoretisch, widerlegen und nachweisen, dass Verschränkung real ist. Er hat:

„mit Hilfe der Wahrscheinlichkeitsrechnung eine mathematische Ungleichung formuliert, die korrelierte Messwerte erfüllen müssen, wenn sie sich auf klassische Teilchen beziehen, die an bestimmten Ort existieren, unabhängig davon, ob jemand hinschaut, ist die Bellsche Ungleichung verletzt, dann sind die Teilchen der Quantenphysik nicht von dieser Art“⁸⁶.

Um die Theorie der Bellschen Ungleichung experimentell zu überprüfen, haben Ronald Hansen und Bas Hensen von der Technischen Universität Delft im Jahre 2015 einen Versuch unternommen. Untersucht wurden Elektronenpaare, deren Eigen Drehimpuls „Spin“ als Eigenschaft festgelegt wurden. Mit Hilfe von Mikrowellen wurden die Elektronenpaare miteinander verschränkt und der Grad der Korrelation mit Laserlicht bestimmt. Die Elektronen wurden innerhalb tiefgekühlter Diamanten an zwei, 1,3 Kilometer entfernten Orten platziert. Nachgewiesen wurden 245 verschränkte Elektronenpaare, an welchen nun überprüft wurde ob sie die Bellsche Ungleichung verletzen. Dies war in jedem Fall gegeben und der experimentelle Nach-

⁸⁶ Lindinger (2015), Einsteins Spuk hat ein Ende.

weis für die Quantennatur korrelierender Elektronenpaare gelungen⁸⁷.

Im Jahre 2019 gelang es dem Physiker Paul-Antoine Moreau erstmals, die reale Verschränkung eines Teilchens fotografisch sichtbar zu machen. Dafür hat er einen Versuchsaufbau erdacht, welcher die Verschränkung eines Photonenstroms von Teilchen auf einem Objekt ablichtete. Hierzu wurde der Teilchenstrom durch einen Flüssigkristall geleitet, der die Phasen der Photonen veränderte. Diese Phasenveränderung wurden während einer Quantenverschränkung erkennbar und registriert. In das System wurde eine Kamera integriert, die ein Foto auslöste als eine Verschränkung auftrat⁸⁸.

*„Unsere Demonstration belegt, dass man die Signatur dieses Verhaltens in einem einzigen Bild einfangen kann [...] Abbildungen eines so fundamentalen Quanteneffekts zu erhalten, demonstriert, dass Bilder selbst die Essenz der Quantenwelt einfangen können“.*⁸⁹

Wir haben in diesem Kapitel einige Zusammenhänge der Quantenmechanik kennengelernt. Dabei sind, mit Blick auf unsere Hauptfrage in diesem Buch und der Erläuterung eines Energieerhaltungssatzes der Kommunikation, zwei Umstände besonders relevant. Zum einen überträgt die Quantenverschränkung Informationen und zum anderen tut sie dies offenbar ohne energetischen Aufwand. Dieser Umstand zieht möglicherweise eine Verletzung des Energieerhaltungssatzes nach

⁸⁷ Lindinger (2015), Einsteins Spuk hat ein Ende.

⁸⁸ Podbregar (2019), Der Weg zum ersten Foto einer Quantenverschränkung.

⁸⁹ Podbregar (2019), Erstes Foto einer Quantenverschränkung.

sich und deshalb schauen wir im letzten Abschnitt des Kapitels, wie es sich damit verhält.

Die Autoren des akademischen Magazins „Spektrum“ erläutern zwei Beispiele einer scheinbaren Verletzung der Energieerhaltung.

„Je kleiner das Zeitintervall Δt , das zur Messung des Energieinhalts eines Systems zur Verfügung steht, umso größer ist die Ungenauigkeit, mit der die Energie bestimmt ist. [...] Beim sogenannten Tunneleffekt beispielsweise, gelingt es einem Teilchen, ein Hindernis zu »durchtunneln«, dass es nach der klassischen Physik aus Energiegründen nicht überwinden könnte. Das Hindernis muss dazu nur so schmal sein, dass die kurze Zeit, die das Teilchen sich in dem Hindernis befindet, nicht ausreicht, um die Energie genauer festzulegen als bis auf den Energiebetrag, der zur Überwindung des Hindernisses nach der klassischen Physik notwendig ist“⁹⁰.

Ein anderes Beispiel für die scheinbare Verletzung des Energiesatzes in der Quantenmechanik...

„...sind die bei Streuprozessen von Elementarteilchen kurzzeitig auftretenden virtuellen Zwischenzustände, deren Energie höher sein kann als der Energieübertrag des Stoßes. Solche

⁹⁰ Spektrum (1998). Sie können den Artikel im Original „Imaging Bell-type non-local behavior“ anschauen. Dort finden Sie auch die Fotos der verschränkten Teilchen. Aus Gründen des Urheberrechts, können die Bilder hier nicht abgebildet werden. <https://advances.sciencemag.org/content/5/7/eaaw2563/tab-pdf>

Phänomene könnten den Gedanken nahelegen, dass der Energiesatz in der Mikrophysik überhaupt nur im statistischen Mittel gilt. Diese Vermutung ist von Bohr, Kramers und Slater 1924 und nochmals 1929 von Bohr zur Erklärung des scheinbaren Energiedefizits beim atomaren Betazerfall ausgesprochen worden“⁹¹.

Experimente weisen aber nach, dass immer dann, wenn die Energie einen genau definierten Wert annimmt, diese auch erhalten bleibt. Im Rahmen der „Kopenhagener Interpretation der Quantenmechanik“⁹² wird der Umstand der Unbestimmtheit der Energie als reale Nichtexistenz eines genauen Energiewertes angesehen und nicht als einen definierten Wert, der aus unbekanntem Gründen nicht bekannt ist. Deswegen widersprechen die oben beschriebenen Beispiele auch nicht dem Energieerhaltungssatz.

Allerdings wurde im Rahmen der Quantentheorie der Energieerhaltungssatz noch einmal anders beleuchtet. Energie wird, etwas anders ausgedrückt als oben beschrieben, nicht als Koordinatenfunktion der Zeit gesehen, sondern die Energiewerte ergeben sich als Eigenwert eines Operators. Dieser wirkt auf die Zustände eines abstrakten „Hilbertraums“⁹³ ein und wird Hamilton Operator genannt. William Rowan Hamilton, nach dem der Operator benannt wurde, entwickelte die Hamilton Funktion in der klassischen Mechanik. Diese bestimmt die Zeit-

⁹¹ Spektrum (1998), Energiesatz Physik.

⁹² Eine sehr gute und ausführliche Beschreibung der Kopenhagener Deutung findet sich auf Wikipedia unter https://de.wikipedia.org/wiki/Kopenhagener_Deutung

⁹³ Eine ausführliche Beschreibung zum Hilbertraum findet sich ebenfalls auf Wikipedia unter <https://de.wikipedia.org/wiki/Hilbertraum>

entwicklung und die Energie. Wenn der Hamilton Operator nicht von der Zeit abhängt, dann bleibt die Energie eines quantenmechanischen Zustands erhalten. Ändern sich Zustände mit der Zeit messbar, sind diese keine Energiezustände. Es verbleibt jedoch ein Erwartungswert der Energie. Es gilt die Unschärferelation.

Der Wissenschaftler Thomas Gehlert weist in seiner Arbeit über die naturwissenschaftliche Begründung in der Systemaufstellung darauf hin, dass die stattfindende Kommunikation über Quanteneffekte, in diesem Fall die Quantenverschränkung, nicht oder zu wenig berücksichtigt werden. Sind zwei Systeme verschränkt, bilden sie ein Gesamtsystem. System A trägt dabei eigene Informationen sowie Informationen des Systems B in sich. Beide Systeme stehen in Wechselwirkung und hier werden auch Informationen übertragen, jedoch ohne energetische Aufwendungen. Um die Informationen zu übertragen, ist ein Medium nicht notwendig, womit auch kein Signal durch Raum und Zeit übertragen wird⁹⁴.

Wie in diesem Abschnitt beschrieben, kann bei der Informationsübertragung auf Ebene verschränkter Quanten ein klassischer Energieerhaltungssatz nicht in der Klarheit Anwendung finden wie beispielsweise in der Mechanik. Auf der anderen Seite zeichnet sich ein soziales System und sein Erhalt durch Anschlusskommunikation aus. Selbst wenn die Informationsübertragungen eine schwierige Wirkungsgradinterpretation bedürfen, so ist es doch notwendig, dass ein Sender Arbeit verrichten muss, um Kommunikation zu leisten. Gleiches gilt ebenso für den Empfänger, der daraus in einer Handlung er-

⁹⁴ Gehlert (2020), Systemaufstellungen und ihre naturwissenschaftliche Begründung.

neut Anschlusskommunikation erzeugen muss. Hier, wie im System selbst, wäre zumindest die Bereitstellung von Energie notwendig, damit der Verschränkungsvorgang selbst erfolgen kann. Es bedarf eines energienutzenden oder energieinnehenden Wirtes zur Auslösung der Verschränkung. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Quantenverschränkung nicht als ein aktives Werkzeug zur Steigerung von Kommunikationsqualität genutzt werden kann.

Allerdings dürfen wir annehmen, dass allein das Wissen um die Zusammenhänge einen Effekt für die Steigerung von Kommunikationsqualität hat. Dazu meint der Psychiater und Psychologe Milton Hyland Erikson, dass die eigentliche Erzeugung eines Gedankens an eine Handlung, eine Situation oder die Beschäftigung mit einem Thema bereits einen Effekt in der Handlung selbst haben können⁹⁵.

Im Weiteren kann das Wissen um die möglicherweise unerklärlichen Sachverhalte einen Erklärungsanker bilden, bei dem es egal ist, ob sich dieser auf eine Realität bezieht oder nicht. Der Eindruck, der bei den Kommunizierenden entsteht, kann ausreichend für eine höhere Kommunikationsqualität sein.

⁹⁵ Erickson (1979), Hypnotherapy: An Exploratory Casebook.

11. Zusammenfassung und Fazit des ersten Buchteils

An vielen Beispielen, die durch unsere Familie Günter verkörpert wurden, konnten wir einerseits die theoretischen Zusammenhänge von Kommunikation etwas näher kennenlernen und andererseits eben diese Erläuterungen mit Blick auf die Hauptanforderung in diesem Buch bewerten. Mehr als die Kommunikationsmenge steht dabei für uns der qualitative Aspekt der Kommunikation im Mittelpunkt. Dabei wissen wir, dass Konfliktpotentiale ein Gefahrenherd für Störungen in der Kommunikation sind. Die daraus resultierenden Konflikte selbst erzeugen in Folge reale Störungen in Kommunikationsabläufen und mindern unsere Kommunikationsqualität. Dabei haben wir gelernt, dass es keine Rolle spielt, 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. Würden wir gar nicht kommunizieren, gäbe es wiederum gar kein System. Dieser Gedanke findet sich durch Paul Watzlawicks berühmtes erstes Axiom der Kommunikation: „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“ bestätigt.

Mit den bisherigen Erklärungen beziehen wir uns auf Quellen aus mehr als 200 Jahren. Der Youngsche Interferenzversuch von 1802 ist die älteste Quelle und bezieht sich auf das bekannte Doppelspaltexperiment. Die letzten Quellenangaben datieren auf 2020 und beziehen damit die neuesten Erkenntnisse in den Gedankengang zur Steigerung von Kommunikationsqualität mit Hilfe des Energieerhaltungssatzes der Kommunikation ein. Im Rahmen des Energieerhaltungssatzes haben

wir erkannt, dass, wenn innerhalb eines Kommunikationssystems Arbeit umgesetzt wird, eine Energietransformation wie bei unserem Sprech-Hör Beispiel in Kapitel 9 stattfindet. 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.

Damit ist die Fähigkeit gemeint, inwieweit sich ein Kommunikationspartner mit dem Bedeutungssystem eines anderen verbinden kann.



Abb. 27 Schematische Darstellung des Wirkungsgrades.

Mit diesem Abschnitt ist der erklärende Teil des Buches beendet. Im Folgenden, zweiten Hauptteil wird es jetzt um die Praxis, sowie um Anwendungs- und Transferbeispiele gehen, die im Alltag Anwendung finden können.

Praktischer Teil

12. Praxis zur Steigerung der Kommunikationsqualität

In diesem Kapitel fassen wir die kommunikationsqualitätsförderlichen Aspekte aus dem ersten Teil zusammen. Im Anschluss soll es darum gehen, möglichst jeden Punkt mit einer Handlungsempfehlung oder einer Methode zu versehen, die wir in der Praxis anwenden können. Dabei ist es völlig unerheblich, ob dies im Beruf oder im privaten Leben Anwendung findet, weil wir ja immer Menschen sind. Sofern Sie beruflich unterwegs sind, dürfen Sie gerne die Konventionen der betrieblichen Kunstwelt für den Rest des Buches ablegen. Ebenso kann es hilfreich sein, eingefahrene Denkmuster zu verlassen und neu zu denken.

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. Segler kennen die Erstellung einer solchen Karte aus der Koppelnavigation. Sie merken sich oder notieren auf einer Karte, wie lange sie in welche Richtung gesegelt sind. Wenn sie am Ende ankommen, könnten sie den Weg exakt so zurück segeln beziehungsweise sich an dem Weg orientieren. Manche Autofahrer merken sich auf diese Art einen gefahrenen Weg für die Wiederholung der Fahrt oder nutzen die „Cognitive Map“ in umgekehrter Reihenfolge für die Rückkehr. Hierzu merkt man sich Wegpunkte und fährt diese nacheinander ab.

Auf einen Prozess übertragen kann das so aussehen: Sie formulieren ein übergeordnetes Ziel, wie zum Beispiel, dass Sie eine neue Arbeitsstelle antreten möchten. Dabei formulieren Sie aber keinen exakten Weg, in welchen Schritten Sie Ihr Ziel

erreichen wollen. Damit schaffen Sie sich Raum für kreative Aktivitäten und dem Folgen neuer Impulse. Fangen Sie also nur mit einem ersten Schritt an, zum Beispiel dem Suchen potenzieller Arbeitgeber. Dafür sollten Sie genau wissen, was Sie arbeiten möchten und möglichst, was Sie zufrieden machen würde⁹⁶. Ihr Ziel in diesem Schritt ist die Suche. Mehr nicht. Wenn Sie potenzielle Arbeitgeber gefunden haben, dann orientiert sich das nächste Ziel an dem vorangegangenen Schritt. Zum Beispiel das Schreiben einer Bewerbung. Orientieren Sie sich an Ihrem letzten Schritt und starten die Bewerbung, indem Sie den Fokus auf die gefundenen Unternehmen legen.

Das Ziel der Bewerbung ist ein Vorstellungsgespräch. Es geht in diesem Schritt nicht darum die Stelle zu bekommen, sondern für ein Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden. Dieser Schritt folgt anderen Regeln als das Vorstellungsgespräch selbst, weshalb Sie erst einmal nur bei diesem Schritt bleiben. Möglicherweise müssen Sie Ihr Vorgehen ändern aber das ist 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. Anderes Denken unterstützt die Steigerung der Kommunikationsqualität, da neue Kontexte einbezogen werden, die als Stellschrauben in der Steuerung der Kommunikationsqualität genutzt werden können.

⁹⁶ Dieser Erkenntnisgewinn ist der schwierigste Prozess bei der Suche nach einer neuen Position, da sich individuelle Bedürfnisse im Höchstmaß mit den angenommenen oder auch realen Bedarfen von Arbeitgebern vermischen.

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 Konfliktlagen 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 unterscheiden⁹⁷. 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.

⁹⁷ 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)

Ärger und Wut (S)

Starke Lautäußerung (S)

Exzessives Benutzen von Fachbegriffen (S)

Das Sprechen stimmt mit dem Handeln nicht überein (S)

Mimik / Gestik stimmen mit dem Gesagten nicht überein (S)

Egozentrik (S)

Bewertung (S)

Monologe (S)

Unterbrechung (S)

Unverständnis (S)

Unterschiedliche Sprache (S)

Qualitätsfördernde Faktoren

Pflege, Achtsamkeit (U)

Unterschiedliche Kommunikation beachten (U)

Raum lassen (U)

Synchronität (U)

Vertrauensrahmen (S)

Zugewandtheit (S)

Augenhöhe (S)

Anwenden von Kommunikationsmodellen (S)

Gleiches Verständnis von Zielen (S)

Fragend Inhalte nähern (S)
Vorannahmen vermeiden (S)
Sorgen und Vorbehalte ernst nehmen (S)
Aufmerksam zuhören (S)
Authentizität und Kongruenz (S)
Verlassen der eigenen Perspektive (S)
Bewertungsfreiheit (S)
Individuelle Wirklichkeiten anerkennen (S)
Autonomieklarheit (S)
Handlungen begründen (S)
Feedback zum Verstehen (S)
Wahrnehmen (S)
Persönliche Präsenzgespräche (S)
Ruhiges Sprechen (S)
Umgangssprache benutzen (S)

Die aufgeführten Merkmale sind zwar in jeder Hinsicht relativ zu verstehen, wobei jedoch immer ein Einfluss auf die Komponenten Kommunikationsqualität sowie Konfliktpotential erfolgt. Diese Relativität selbst ist im Sinne dieses Textes ein konfliktpotentialfördernder Faktor, denn zum einen vergibt der Sender eine Referenz und im Weiteren erstellt auch der Empfänger eine solche Referenz. Aufgrund der Art, wie ein Mensch seine eigene Wirklichkeit konstruiert, unterscheidet sich damit in der Kommunikation die Referenz der jeweiligen Akteure und damit das individuelle Qualitätsempfinden. Das kann bedeuten, dass

sich konfliktpotentialfördernde und qualitätsfördernde Faktoren in Teilen kompensieren oder auch verstärken.

Denken Sie weiter an unsere Erläuterungen zur Systemtheorie. Wenn in einem ganzheitlichen Anwendungsfall, wie beispielsweise bei einer Prozessberatung die als Gesamtsystem zu sehen ist, die Kommunikation in verschiedene Komponenten oder Bausteine aufgeteilt wird, so ist jedes Bauteil der Kommunikation ein Subsystem. Darunter fallen unter anderem die Ansprache, das Gespräch oder eine Ergebniszusammenfassung. In den einzelnen Subsystemen korrelieren Kommunikationsqualität und Konfliktpotential. Das bedeutet, dass der ganze Anwendungsfall das Gesamtsystem darstellt und sich die Kommunikationsqualität oder auch die Konfliktpotentiale praktisch verrechnen. Gibt es in zwei Bausteinen eine sehr hohe Kommunikationsqualität und in einem dritten Baustein eine sehr niedrige, so bewegen wir uns in dem Beispiel auf einem Bereich der Kommunikationsqualität zwischen mittel und hoch im Gesamtsystem.

13.1 Spezifische Faktoren zur Steigerung der Kommunikationsqualität

Im Weiteren findet sich eine Zusammenfassung aller Faktoren und Aspekte, die hilfreich bei Formulierungen und Gesprächsanteilen sind. In einem ersten Abschnitt werden übergeordnete Faktoren angeführt. In einem zweiten Abschnitt finden sich die bereits weiter oben aufgeführten, Kommunikationsqualität steigernden Faktoren auf der Verhaltensebene. Damit ist zum Beispiel ein Gespräch mit einem Partner gemeint. In einem dritten Abschnitt finden wir Begrifflichkeiten für Gefühle und Handlungen vor, die Menschen konkret helfen können, Ihre Befindlichkeiten oder Handlungen klar zu benennen.

Alle Punkte sind als Beispiele zu sehen. Wenn Sie weitere Begriffe kennen oder für relevant erachten, schreiben Sie diese einfach in die freien Felder.

13.1.1 Übergeordnete Faktoren

- Systemfokus – Das ganze System sehen
Visualisieren ist hilfreich
- Das Wissen um die Korrelation zwischen
Kommunikationsqualität und Konfliktpotential
- Die Verwendung alltagstauglicher Beispiele
steigert die Kommunikationsqualität
- Strukturiertes Kommunizieren
- Verstehens- und verständnisvermittelnd
kommunizieren

- Üben von Zuordnung auf Sach- und Beziehungsebene in Echtzeit
- Zielgruppenspezifisch kommunizieren
- Gleiches Verständnis von Zielen
Zielkongruenz abklären
- Bewusst für Anschlusskommunikation sorgen
- Autonomieklarheit und Verantwortung geben
- Auf die Anteile der Botschaften hinter einer Nachricht achten und gegebenenfalls kompensieren
- Unterschiedliche Kommunikationskanäle beachten
- Führen von Präsenzzgesprächen, wann immer es möglich ist
- Vertrauensrahmen schaffen
- Anwendung von Kommunikationsmodellen

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

13.1.2 Faktoren auf der Verhaltensebene

- Bewertungsfreie Anerkennung individueller Wirklichkeiten
- Achtsam sein
- Raum lassen
- Synchronisieren
- Zugewandt sein
- Augenhöhe herstellen
- Gefühlsbasiertes Feedback geben
- Sich fragend Inhalten nähern
- Vorannahmen vermeiden
- Sorgen und Vorbehalte ernst nehmen
- Umgangssprachlich bleiben
- Aufmerksam zuhören
- Authentizität und Kongruenz zeigen
- Verlassen der eigenen Perspektive
- Bewertungsfrei sein
- Handlungen begründen
- Feedback geben
- Bewusst Wahrnehmen
- Ruhiges Sprechen
- Stille aushalten

- _____
- _____
- _____

13.1.3 Begrifflichkeiten für Gefühle und Handlungen

Menschen berichten immer wieder wie schwer es ist, Gefühle zu benennen. Manchmal möchte man sie aus Scham oder anderen Gründen nicht aussprechen, manchmal fehlen einem aber einfach nur die Worte. Vielleicht, weil die Situation zu kompliziert ist oder weil man bestimmte Begriffe gar nicht kennt. Sehr häufig werden Begriffe zu Handlungen mit Gefühlen vermischt oder gleichgesetzt. So ist beispielsweise Aggressivität kein direktes Gefühl, sondern eine Handlung oder eine Zuweisung für ein Verhalten. Dabei unterscheiden wir Gefühlsbegriffe, die auch Handlungsbegriffe sein können oder nur Handlungsbegriffe, die eher kein Gefühl darstellen. Zur besseren Orientierung sind diese in zwei Tabellen aufgeteilt.

Begriffe für Gefühle, die auch Handlungen sein können:
Ich fühle (mich)...

...abgewiesen	...beschämt
...geärgert	...betrogen
...ausgeliefert	...einsam
...beleidigt	...gehasst

...unverstanden	...verlegen
...weinerlich	...wütend
...zu kurz gekommen	...nicht ernst genommen
...hilflos	...resigniert
...mutlos	...stolz
...gerächt	...traurig
...ohnmächtig	...trostlos
...verletzt	...verzweifelt
...zerrissen	...zerstört

Begriffe für ein Sein, Tun oder eine Zuweisung:
Ich bin / Er / Sie ist...

...beschönigend	...böse
...borniert	...falsch
...kompliziert	...moralisch
...verachtend	...verweigernd
...ärgerlich	...empfindlich
...feige	...gebrochen
...neidisch	...rachsüchtig
...selbsterstörerisch	...trotzig
...dramatisierend	...ingeschnappt
...gerissen	...hinterhältig
...nachtragend	...unehrlich

...misstrauisch	...aggressiv
...empört	...enttäuscht
...gehemmt	...gierig
...selbstgefällig	...selbstmitleidig
...überheblich	...verhärtet

Die Tabellen in diesem Kapitel haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und auch nicht auf Absolutheit. Sie sollen eher als Gedankenstütze und Impuls dienen, die eigenen Situationen und Befindlichkeiten benennen und interpretieren zu können. In den weiteren Unterpunkten dieses Kapitels werden nun Faktoren und Rahmenbedingungen beschrieben, die Auswirkungen auf die Steigerung der Kommunikationsqualität, wie auch auf die Steigerung der Konfliktpotentiale haben.

13.2 Setting und Kommunikationsqualität

Das Setting in einer Kommunikation kann Einfluss auf die Kommunikationsqualität haben. Dabei ist das Setting der Rahmen, den wir für eine Situation oder auch ein System festlegen. Hier gibt es kontrollierbare und unkontrollierbare Rahmenbedingungen. Wie bei anderen Kontexten auch, gibt es keine absoluten Aussagen zu Wirkfaktoren einzelner Elemente eines Settings. Anzunehmen ist jedoch, dass wenn sich beispielsweise ein Mensch in gegebenen Rahmenbedingungen wohl fühlt und gerne kommuniziert, das Setting das Richtige ist⁹⁸. Das Päckchen Taschentücher auf dem Besprechungstisch gehören dazu oder auch beruhigende Elemente in Konfliktsituationen, wie zum Beispiel eine Tasse Tee oder Blumen auf dem Tisch. All dies sind möglicherweise förderliche Faktoren, wenn die anderen Kommunizierenden dies ebenso sehen und empfinden.

Andererseits können aber Menschen, die zum Beispiel erstmalig mit einer Psychotherapie konfrontiert sind, durchaus negativ auf die Taschentücher schauen oder jemand mit einer Allergie beschäftigt sich mehr mit den Blumen auf dem Tisch als mit der Bearbeitung des Konfliktes. Der wertschätzend angebotene Snack oder ein Getränk kann bei Menschen aus anderen Kulturen möglicherweise genau das Gegenteil bedeuten. In diesem Kapitel soll es daher vornehmlich um möglichst universelle Rahmenbedingungen gehen, in denen sich Menschen ernst genommen, wertgeschätzt oder auch angenommen fühlen können. Gefühle und Sinne funktionieren bei Menschen, sofern nicht gesundheitlich eingeschränkt, gleich. Die Interpretation der Wahrnehmungen bezieht in Folge Konventionen oder indi-

⁹⁸ Im Bereich der Mediation oder der Therapie sind in der Literatur viele Hinweise zur Gestaltung von Rahmenbedingungen zu finden, weshalb ich in diesem Buch auf die einzelnen und so vielseitigen Möglichkeiten nicht eingehe.

viduelle Sichtweisen ein, die ein Gefühl oder eine Handlung auslösen. Nehmen wir das Beispiel Hund. Wir nehmen einen Hund mit den Augen, den Ohren oder mit dem Tastsinn genauso wahr wie Menschen in fernöstlichen Kulturkreisen. In europäischen Ländern wird die Wahrnehmung jedoch eher in die Richtung des „bester Freund des Menschen“ interpretiert. An anderer Stelle kann die Wahrnehmung durchaus auch als Mahlzeit interpretiert werden. Nehmen wir Europäer zum Beispiel eine Kuh wahr, interpretieren wir sehr häufig eher ein Essen in das Tier, während zum Beispiel Menschen anderer Religionen, wie beispielsweise im Hinduismus, das ganz anders sehen. Unser Fokus hinsichtlich des Settings sollte sich daher möglichst nah an der Wahrnehmung bewegen und wenig Raum für Interpretation bieten.

Ein anschauliches und gut darstellbares Beispiel ist die Fight Flight Reaktion, die Kampf oder Flucht Reaktion. Hierbei entsteht beispielsweise bei Stress oder durch belastende Situationen ein rascher Anstieg des Arousal Levels⁹⁹. Das kann bereits passieren, wenn sich zwei Menschen in gerader Haltung gegenüberstehen. Dabei handelt es sich um ein konfrontatives Setting. Unerheblich ob sich ein Liebespaar oder Feinde gegenüberstehen. Konfrontation trägt eine starke, emotionale Komponente in sich. Emotionalität und Emotional sind Sammelbegriffe für individuelle Eigenarten des Gefühlslebens, der Affektsteuerung und des Umgangs mit einer Gemütsbewegung. Im Kern gibt es zwei Merkmale, die eine Emotion ausmachen.

⁹⁹ Der allgemeine Grad der Aktivierung des zentralen Nervensystems wird als Arousal bezeichnet. Darunter fallen beispielsweise Merkmale wie Wachheit, Reaktionsbereitschaft oder auch Aufmerksamkeit.

Das erste Merkmal kann aus körperlichen Aktivitäten, wie zum Beispiel Schwitzen, Zittern, Pulsbeschleunigung, der Kloß im Hals oder die schlotternden Knie bestehen. Dies ist unter anderem die Folge eines Adrenalinausstoßes.

Das zweite Merkmal entsteht aus einem Nachdenken über die Situation, die als kognitive Aktivität bezeichnet wird. 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. Der Anthropologe und Psychologe Paul Ekman unterscheidet sieben Basisemotionen, die uns als aufmerksamen Menschen Hinweise auf das Befinden des Gesprächspartners geben können. In dem folgenden Bild sind die sieben Basisemotionen nachgestellt.



Abb. 28 Basisemotionen nach Paul Ekman (nachgestellte Fotostrecke).

Sie alle dürften diese Basisemotionen kennen und wissen, wie sie sich für Sie anfühlen. Die Frage um die es bei einer Konfrontation daher geht ist, auf die Konfrontation einzugehen oder nicht.

Eine Alternative zur Konfrontation ist die Kooperation. Stellen Sie sich zwei Menschen vor, die nebeneinanderstehen und beide nach vorne in eine Richtung blicken. Sie sehen sich beide nicht an und besprechen einen konfliktbehafteten Vorgang. Dabei ist dem, der kritisiert, wichtig, dass neben einer schnellen Problemlösung kein Beziehungskonflikt entsteht. Der, der Kritik übt, lässt dem Kritisierten durch die Position, in der beide stehen, jeden Raum, erzwingt keine schnelle Interpretation hinsichtlich der emotionalen Komponente und ermöglicht dadurch ein überlegtes, rationales Gespräch. Probieren Sie das einmal aus, wenn sich die Gelegenheit ergibt. Menschen berichten von einem anderen und besseren Gefühl, wenn sie neben jemandem stehen und in die gleiche Richtung schauen, anstatt dem Partner gegenüber zu stehen. Wenn wir damit auf einer rationalen Ebene unterwegs sind, können wir Probleme überlegt angehen und lösen, die auf emotionalen Ebenen nicht lösbar sind. Mit Bezug auf unsere Hauptfragestellung in dem vorliegenden Buch lässt sich daher annehmen, dass konfrontative Situationen förderlich für Konfliktpotentiale sind, während kooperative Situationen sich als förderlich für die Kommunikationsqualität darstellen können.

Nehmen wir ein Beispiel für ein Setting, welches sehr häufig bei Bewerbungssituationen in Deutschland angewendet wird. Begleiten wir Frau Günter, die sich aufgrund der Arbeitsbelastung auf Ihrer Station bei einem anderen Krankenhaus beworben hat. Sie erhielt daraufhin eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch. Nach Eintreffen wurde ihr ein Platz auf einem Stuhl

angeboten. Sie sitzt in der Mitte vor einem großen Tisch. Anwesend für das Krankenhaus sind die Personalleiterin, ein Mitglied des Betriebsrats und der Leiter der Station, für die eine neue Krankenschwester gesucht wird. Drei Personen sitzen Frau Günter auf der anderen Seite des Tisches gegenüber. Auf dem Tisch stehen Kaffee, Tee und Kekse bereit. Es finden sich außerdem noch Broschüren des Krankenhauses zur Information. Die Personalleiterin möchte die Stelle mit einer möglichst passenden Bewerberin oder einem passenden Bewerber besetzen. Das Ziel des Vorstellungsgesprächs ist es, dieses herauszufinden. Im Folgenden Bild sehen wir die Anordnung der Personen und der Pfeil markiert die jeweilige Blickrichtung. Frau Günter ist gezwungen, bei entspannter Kopfhaltung, allen Gesprächspartnern direkt in die Augen zu sehen.

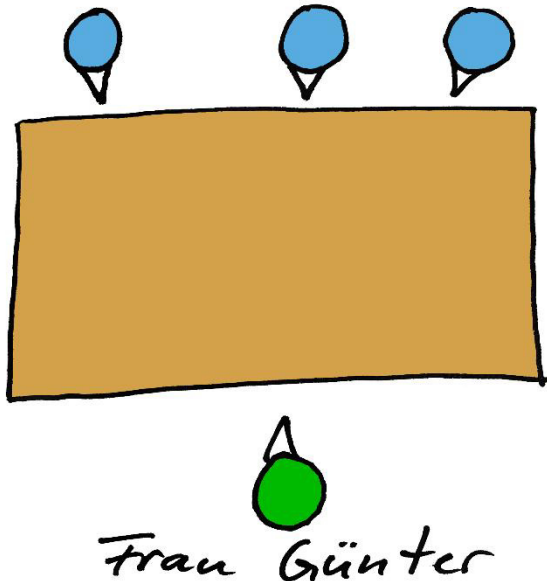


Abb. 29 Konfrontatives Setting eines Vorstellungsgesprächs.

Im weiteren Verlauf wird Frau Günter Kaffee angeboten und im Small Talk der Weg zum Betrieb und das Wetter thematisiert. Wir beenden bereits jetzt das Beispiel und schauen darauf, ob das Setting konfrontativ oder kooperativ ist und können daraus Fragen ableiten.

Die Personalleiterin des Krankenhauses möchte wissen, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber ins Haus und zu der Stelle passt. Dies erfordert ein Gespräch, welches kooperativ geführt werden sollte, da in diesem Falle die Bewerberin Günter einen gleichwertigen Anteil an der Beantwortung der Passungsfrage hat. Sie möchte auch schauen, ob der Arbeitgeber und die Stelle zu ihr passen. Beide Parteien haben ein übergeordnetes Ziel. Frau Günter möchte eine neue Stelle haben und das Krankenhaus möchte eine offene Stelle besetzen. Beide wollen ein Problem lösen und möglicherweise wollen sie das gemeinsam tun.

Stellen Sie sich nun vor, was das Setting bei Frau Günter auslösen kann. Es ist konfrontativ ausgelegt und löst damit möglicherweise eine negative Anregung auf emotionaler Ebene aus. Neben dieser finden rationale Gedanken kaum Platz. Möglicherweise wird Frau Günter nervös, denn das Gespräch ist wichtig und ihr sitzen drei „höherwertige“ Personen gegenüber. Natürlich sind die Personen als solche nicht höherwertig, jedoch vermittelt das Setting eine Machtposition des Krankenhauspersonals. Der Charakter des Gesprächs ist asynchron. Die Fragen im Kopf von Frau Günter, ob Ihre Antworten richtig sind, verdichten sich. Sie lächelt aber dabei und möchte in den Augen der Gesprächspartner nicht unangenehm auffallen. Zusätzlich hat Frau Günter in der Befragung das Gefühl in jedem Satz bewertet zu werden. Es ist sehr schwer für Sie selbst das Krankenhaus zu bewerten. Das Gespräch kann hier mit einem

„Wir melden uns dann“ der Krankenhauspartei enden, was eher auf eine Absage hindeutet.

Diese Schilderung ist punktuell und von beispielhafter Natur, aber aufgrund vieler ähnlich lautender Rückmeldungen zu Vorstellungsgesprächen hier in dem Buch beschrieben.

Warum so viele Personal- und Bewerbungsgespräche in einem konfrontativen Setting stattfinden, bleibt mit Blick auf das Ziel des Erkennens einer Passung auf beiden Seiten ein Rätsel. In diesem Setting werden Konfliktpotentiale gesteigert. Begründet wird dies wiederum häufig mit dem absichtlichen Aufbau von Drucksituationen, die Aufschluss geben sollen, wie sich eine Bewerberin oder ein Bewerber in solchen Situationen verhalten. Schauen wir uns nun ein Beispiel an, wie ein kooperatives Setting allein durch die Sitzordnung gefördert werden kann.

In diesem Beispiel sitzen alle an einem runden Tisch. Dies ist ein Signal für Augenhöhe, Wertschätzung und Zuwendung allen gegenüber. Wenn Frau Günter hier bei Fragen nachdenken muss, kann Sie bequem und mit natürlicher Kopfhaltung nach vorne schauen, ohne eine andere Person direkt anzusehen. Die Sitzanordnung provoziert umso mehr das Gefühl, gemeinsam ein Problem anzugehen, wenn die Vertreter des Krankenhauses auch untereinander sprechen und ihre Gedanken veröffentlichen.

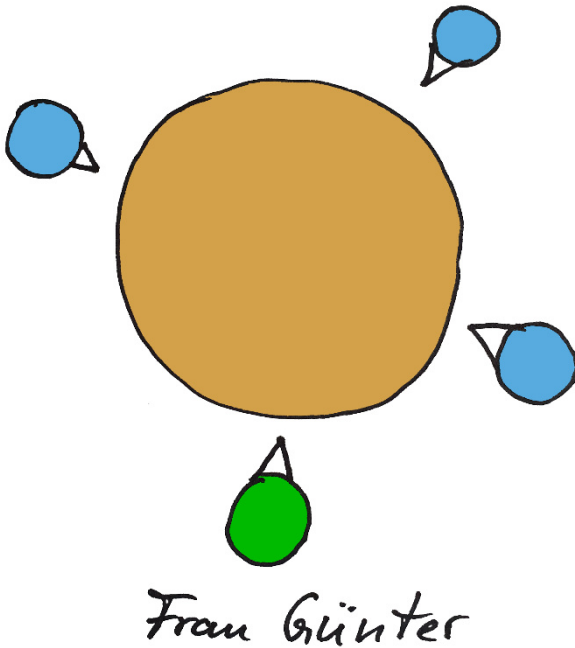


Abb. 30 Kooperatives Setting eines Vorstellungsgespräches.

Wir können in diesem Beispiel davon ausgehen, dass in so einem Setting, aufgrund der Interpretation einer Wichtigkeit durch Frau Günter, auch eine Grundnervosität auftritt, aber die Grundlage, dass alle Beteiligten zu einem gemeinsamen und individuellen Ergebnis gelangen, ist gelegt.

In diesem Kapitel wurde dargestellt, dass ein Setting sehr unterschiedlich ausfallen kann. Einzelne Komponenten können unterschiedliche Wirkungen haben und über diese lassen sich keine absoluten Aussagen treffen. Die Beachtung jedoch, ob das Setting emotionale oder rationale Ebenen im Rahmen einer Problemlösung fördert, erlaubt uns die Kommunikationsqualität zu steigern.

Dabei sei auch an dieser Stelle erinnert, dass Systeme aus Kommunikation bestehen und diese Qualität gesteigert werden soll. Nicht nur die Qualität im einzelnen Gespräch.

13.3 Rollen und Kommunikationsqualität

Einen qualitätsverändernden Faktor stellt das Bewusstsein der eigenen Rolle und auch der Rollen anderer dar. Dabei kann die Rolle die Kommunikationsqualität wie auch Konfliktpotentiale steigern. Menschen tragen immer mehrere Rollen in sich. Zum Beispiel ist der Vorgesetzte in Vater Günters Firma der Chef, er kann aber auch Vater oder fürsorglicher Freund sein. Je nach Situation greifen wir bewusst oder unbewusst auf diese Rollen zurück und richten unser Verhalten, sowie unsere Kommunikation danach aus. Schauen wir auf das Beispiel einer Akquise-Situation bei einer Wirtschaftsförderung, die Unternehmen gewinnen möchte, um sie zum Mitmachen bei einem geförderten Projekt zu bewegen. In dem Projekt wird zwingend eine Firmenbeteiligung benötigt, da andernfalls keine Projektmittel abgerufen werden können. Ohne Firmenbeteiligung gibt es kein Geld. Das bedeutet, dass der anzusprechende Betrieb auch Mittel zum Zweck hinsichtlich der Projektabwicklung ist.

Gleichzeitig steht die Wirtschaftsförderung offenkundig hinter den inhaltlichen Zielen des Projektes. Sie meint zu erkennen, dass Firmen die sich beispielsweise bei Digitalisierungsfragen nicht beteiligen, in der Zukunft Nachteile haben werden. Trotz der Überzeugung ist dies eine Zuweisung gegenüber den Unternehmen, die angesprochen werden sollen. Zuletzt müssen die Betriebe auch Geld dazulegen, da die Förderung nur 80 % der gesamten Ausgaben erstattet. Es ist also sehr wichtig den Firmen einen Mehrwert verständlich zu machen. Schauen wir aus dem Blick der anzusprechenden Firmen, so dürften diese sich bestimmt auch mit Fragen der Digitalisierung beschäftigen und ein wenig oder auch sehr gut orientiert sein. Der erste Kontakt mit der Wirtschaftsförderung zu diesem Thema kann jedoch eine neue Konfrontation darstellen, die außerhalb des

betrieblichen Alltags liegt. Ein gutes Konzept zur Ansprache der Unternehmen zu entwickeln, ist für die Wirtschaftsförderung eine wichtige Aufgabe.

Dabei sieht man sich in der Rolle des Unterstützers, des Wissenden, in der Rolle des Geldgebers und eines wichtigen Partners für die Firmen. Die Firma ist aus Sicht der Wirtschaftsförderung in der Rolle des Angesprochenen, des Defizitären, des Hilfesuchenden aber auch des Unternehmers und Entscheidungsträgers. Hier wird nochmals deutlich, dass Menschen oder Institutionen grundsätzlich mehrere Rollen innehaben, wenn auch in verschiedener Ausprägung.

In unserem Beispiel haben die Kollegen in der Agentur notiert, dass man Firmen anruft und schildert, dass man ein Konzept habe, welches den Betrieb in die Lage versetzt, Digitalisierung anzugehen und loszulegen. Die Mitarbeiter sagen: „Wenn man jetzt nicht damit anfängt, dann kann man nur verlieren. Wir helfen Ihnen aber dabei weiter.“. Außerdem haben die Projektbearbeiter noch einige Antworten für Fragen aufgeschrieben, die bestimmt kommen werden.

Der Mitarbeiter geht zum Telefon und ruft eine Firma an. Jemand geht ans Telefon, im Hintergrund sind Maschinengeräusche zu hören und der Angerufene meldet sich: „Ja? Firma Fassbender hier, Herr Fassbender selbst!“. Es ist die Firma, in welcher der Produktionshelfer Günter arbeitet. Das Anliegen wird erläutert und weil es so laut ist, bittet Fassbender um Wiederholung. Zwischendrin wird er wohl von einem Mitarbeiter angesprochen, denn er sagt „Moment kurz!“ und nach einem Augenblick „Bin wieder da.“. Der Mitarbeiter der Agentur wiederholt und fragt, ob der Betrieb Lust hätte, an dem Projekt mitzumachen. Fassbender antwortet: „Schicken Sie mir das mal

per Mail zu.“. Der Mitarbeiter notiert die Mailadresse, verabschiedet sich und hängt ein.

Im Folgenden zerlegen wir die Situation und blicken auf die verschiedenen Aspekte dieser Ansprache. In diesem Beispiel ließe sich das Anliegen wie folgt unterteilen. In einem ersten Teil geht es um das Konzept der Ansprache, ein zweiter Teil beschäftigt sich mit dem Anruf und der dritte Teil betrachtet das Beenden der Situation. Durch dieses Vorgehen kann das Element der Rolle mit Blick auf die Kommunikationsqualität besser verstanden werden. Dabei ist es hilfreich darauf zu achten, ob die Rollen zusammenpassen.

Teil 1: Das Konzept der Ansprache

Beispielhaft werden an dieser Stelle zwei Aspekte dargestellt, die einen Einfluss auf die Kommunikationsqualität haben können. Zum einen bestimmen wir die Rollen, die sich im Konzept der Ansprache finden und zum anderen blicken wir auf einzelne Nachrichten und schauen auf die Botschaften hinter der Nachricht.

In dem Konzept erkennen wir beispielsweise die Rolle des Informierenden, des um die Sache Wissenden, des Aufzeigers, des Experten, des Lösungsinhabers, des Geldbesorgers, des Akquisiteurs, des Anbietenden, des Fürsorglichen und auch des um das Mitmachen Bittenden. Im Hintergrund der Akquise schwingt gleichermaßen die Rolle des Unsicheren und des Sorgeninhabers mit, denn wenn kein Betrieb gewonnen wird, werden die Projektmittel nicht ausgezahlt und die befristete Stelle des Akquisiteurs muss gekündigt werden. Die Dimension möglicher Existenzsorge des Mitarbeiters fördert die Interpretation einer hohen Wichtigkeit in die Firmenansprache. Das Konzept selbst weist direkt und indirekt dem Betrieb die Rolle des Hilfe-

suchenden oder eines Problemerzeugers zu. Die Ziele der Unternehmen werden zugewiesen und vorab angenommen. Es wird im vorliegenden Konzept der Agentur wörtlich angeführt.

Wir finden in diesem Beispiel eine sehr asynchrone Rollenverteilung vor. Hilfreich wäre in diesem Fall, sich bei der Erstellung eines Konzepts zur Ansprache Gedanken zu den Rollen zu machen und die Rollen, die der Betrieb einnehmen kann, zu formulieren. So ist der Inhaber zum Beispiel sein eigener Experte. Er kann Ratgeber sein, er kann die Rolle als Multiplikator und als Feedbackgeber einnehmen, um einen Prozess zu verbessern. Es gibt einen weiteren Aspekt von Rollen, bezogen auf den Anruf.

Dabei geht es um die Formulierung: „Ich rufe eine Firma an.“. An dieser Stelle sei betont, dass es nicht möglich ist, eine Firma anzurufen oder eine Firma zu bitten etwas zu tun. Die Verinnerlichung, dass jemand einen Menschen in einer Firma anruft, der verschiedene Rollen verkörpert, führt zu einem anderen Ausdruck der eigenen Haltung in dem Gespräch. Ich spreche mit einem Menschen und nicht mit einer Mauer. Wohl personifizieren viele Menschen Betriebe und Unternehmen.

Das folgende Schaubild zeigt den in der Akquise häufig anzutreffenden Sprachgebrauch, wenn ein Akquisiteur eine Firma anruft und mit einem Mitarbeiter sprechen möchte.

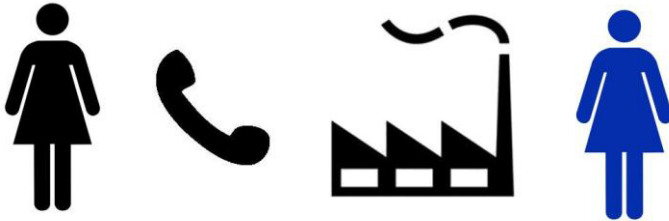


Abb. 31 „Ich rufe eine Firma an und möchte einen Menschen ansprechen“.

In dem folgenden Schaubild wird der reale Kommunikationsadressat dargestellt. Dabei ist es in einem ersten Schritt unerheblich, ob der für das Anliegen richtige Rolleninhaber oder Ansprechpartner erreicht wird.

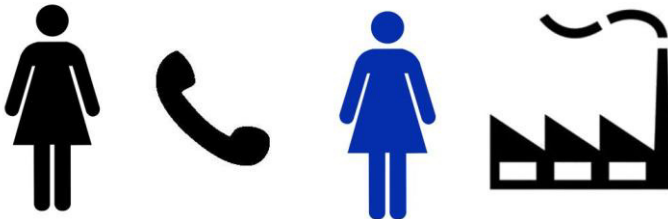


Abb. 32 „Ich rufe einen Menschen an und möchte ihn dazu bewegen, seine Firma einzusetzen“.

Teil 2: Der Anruf

Auch in diesem Teil blicken wir auf die im Vordergrund stehenden Rollen. Die Mitarbeiter der Agentur möchten am liebsten den Betriebsinhaber erreichen, da dieser eine, zumindest angenommene, Entscheidungsbefugnis besitzt. Es ist hier ein wenig wie in dem Bewerbungsprozess von Frau Günter. Die schriftliche Bewerbung oder der Anruf hat nicht zum Ziel die Stelle zu erhalten, sondern dient dem Bestreben nach einer Einladung zu einem persönlichen Gespräch. In dem Beispiel der Wirtschaftsförderungsagentur ist es ähnlich. Die Akquise von Unternehmen für ein Projekt ist ein Prozess, der sich in mehrere Phasen gliedert. So ist in einem ersten Schritt das Ziel der Ansprache, einen persönlichen Termin für ein weiterführendes Gespräch zu erhalten. In diesem gelten dann andere Regeln. Bei der Ansprache hat der Mitarbeiter den Inhaber Fassbender direkt am Telefon, jedoch in einer ziemlich lauten Umgebung. Fassbender wurde im Gespräch auch unterbrochen. Das könnte darauf hinweisen, dass Fassbender nicht in seiner Rolle als Firmeninhaber am Telefon ist, sondern möglicherweise in einer Rolle des dringend-benötigten-Problemlösers in seiner Produktion.

Die unterschiedlichen Rollen erfordern eine unterschiedliche Ansprache, weshalb es vorteilhaft wäre, wenn der Mitarbeiter der Agentur zum Beispiel gefragt hätte, ob Fassbender denn einen Moment Zeit und Ruhe für sein Anliegen habe. In diesem Moment hätte Fassbender seine Rolle offenbaren können. Im Weiteren kann es hilfreich sein, situative Nebenrollen gezielt anzusprechen, um den Menschen direkter zu erreichen oder auch den Menschen als Person direkt anzusprechen. So weiß beispielsweise der Mitarbeiter der Agentur, dass Fassbender, genau wie er, ein kleines Kind im Kindergarten hat. Die Ansprache der Vaterrolle kann helfen, leichter in ein Gespräch zu

kommen. Die Person direkt anzusprechen wäre eine Variante, die den Menschen berührt. Ein aufrichtiges „Wie geht es Ihnen in dieser schwierigen Zeit?“ regt an, etwas von sich zu erzählen. Es sei denn, der Mensch ist gerade nicht zugänglich, sondern nur seine Rolle, die in dem Moment aktiv ist. Zum Beispiel sagt Fassbender auf die Frage nach seinem Befinden: „Ich kann jetzt nicht sprechen - ich habe da ein Problem an einer Maschine.“ Diese verschiedenen Beispiele zeigen, dass eine Interaktion nicht strikt planbar und zu einem gewissen Grad unkontrollierbar ist. Das folgende Schaubild verdeutlicht die unterschiedlichen Ansprachemöglichkeiten. Die Bilder sind wie Marker gehalten, damit sie einprägsam sind.

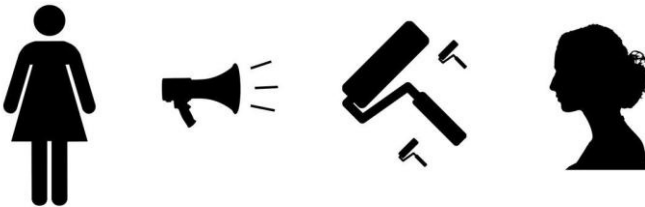


Abb. 33 Ansprache von Rollen, hinter der sich ein Mensch befindet.

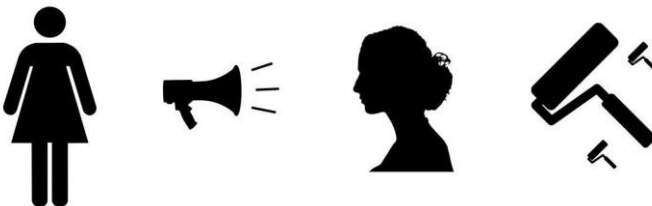


Abb. 34 Ansprache des Menschen mit seinen Rollen.

Teil 3: Beenden der Situation

Die Situation wird durch Fassbender beendet. Mit der übermittelten Nachricht die Infos per Mail zu senden, kann sich Fassbender ohne weitere Begründung der Störung entledigen. Das Ende der Situation wurde hier offenbar von der Rolle des Problemlösers-in-der-Produktion bestimmt. Selbst mit einer im Anschluss gesendeten E-Mail dürfte es schwierig werden, das Ziel der Akquise zu erreichen, denn üblicherweise warten im Betrieb noch viele andere Mails darauf gelesen zu werden.

Eine Möglichkeit für den Mitarbeiter der Agentur besteht darin, nach dem „Schicken Sie mir das per Mail“ die Rolle des verantwortlichen Betriebsinhabers anzusprechen. So könnte der Mitarbeiter anstelle des Notierens der Mailadresse den knappen Vorschlag machen, besser heute Mittag um 15 Uhr noch einmal anzurufen, weil es per Mail für ihn nicht möglich sei, den Vorteil des Mitmachens mit der notwendigen Wertschätzung zu übermitteln. „Ist 15 Uhr in Ordnung oder lieber morgen um 9 Uhr, Herr Fassbender?“ kann dieser Einschub einer Frage mit Vorannahme lauten. Das Gehirn von Fassbender versucht nun die beste Option für den Zeitraum zu wählen und weniger zu überlegen, ob er das überhaupt will.

Alle Formulierungen in diesem Kapitel sind Beispiele. Es gibt in diesen Zusammenhängen keine absoluten Wahrheiten oder Formulierungssicherheiten. Das liegt an dem Umstand, dass sich verschiedene Menschen in verschiedenen Rollen an verschiedenen Orten in verschiedenen Situationen befinden. Auch die bereits in diesem Buch mehrfach angesprochene individuelle Wirklichkeit von Menschen verhindert klare Ansagen, was zum Ziel führt und was nicht. Die Ansprache und die Formulierungen sollten daher möglichst universell sein und sich auf den Menschen beziehen, mit dem gerade gesprochen wird.

Zu guter Letzt ist es wichtig im Kopf zu haben, dass unser Ziel in diesem Beispiel weniger das Überzeugen zum Mitmachen ist, sondern ein Gespräch über den Sachverhalt an sich zu führen.

Rollen an sich und das Bewusstsein darüber, dass Menschen immer mehrere Rollen mit sich tragen, kann deutlichen Einfluss auf die Steigerung der Kommunikationsqualität haben.

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 Blickkontakt¹⁰⁰. 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 werden¹⁰¹.

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,

¹⁰⁰ Rogers (1985), Die nicht-direktive Beratung. Counseling and Psychotherapy.

¹⁰¹ 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.

Projektbearbeiter in Kommunen und bei Trägern zum Thema, 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.

Nehmen Sie sich einen Moment der Ruhe und blicken Sie einmal in sich hinein.

Überlegen Sie einmal, wann Ihnen jemand überhaupt nicht zugehört hat. Sie wollten etwas Wichtiges erzählen, sitzen ihrem Gesprächspartner gegenüber und Sie merken, „dass der mir gar nicht zuhört!“. Können Sie sich daran erinnern, was das für ein Gefühl war, als Ihnen überhaupt nicht zugehört wurde?

Zur Vereinfachung dürfen Sie sich gerne der Begriffstabelle bedienen, die im Kapitel 13.1.3 beispielhaft aufgeführt ist. In Beratungsgesprächen werden sehr häufig diese Gefühle genannt: „Ich fühlte mich abgewertet, ich bin wütend, das fühlt sich kalt an, ich bin enttäuscht oder das ist traurig.“.

Wenn man sich das einmal genau überlegt, ist es schon sehr bedeutsam, dass solche schlechten Gefühle nur zustande kommen, weil nicht aufmerksam zugehört wird.

Drehen wir das jetzt einmal um.

Überlegen Sie bitte, wann Ihnen jemand aufmerksam zugehört hat. Was war das für ein Gefühl, als Ihnen intensiv zugehört wurde?

Hier sind die Antworten eher anderer Art: „Ich fühle mich anerkannt oder auch angenommen, ich fühle mich verstanden, wertgeschätzt und respektiert. Das fühlt sich warm und gut an“. Oder im Falle von Konflikten „Ich fühle mich erleichtert“. Wenn intensiv oder aktiv zugehört wird, dürfte die Bereitschaft zur offenen Kommunikation steigen und ein mit diesen Gefühlen verbundener Vertrauensraum könnte stabiler werden.

Das passiert nur, weil jemand aufmerksam zuhört. Hier schließt sich eine weitere Frage an.

Woran haben Sie in Ihrer Situation bemerkt, ob Ihnen aufmerksam zugehört wurde oder nicht? Die Sonderpädagogin und Pädagogiktherapeutin Reinhild Brass berichtet hierzu, dass Kinder fast durchweg erklären, dass sie an den Augen erkennen können, dass ihnen zugehört wurde¹⁰². Erwachsene antworten auf die Frage häufig, dass man es am Gesicht sehen kann, aber was es am Ende ausmacht, nicht zu beschreiben wäre.

¹⁰² Brass (2018), Dem Hören vertrauen.

Zusammenfassend lässt sich nach diesem Kapitel sagen, dass das aufmerksame Zuhören von einem Gesprächspartner als etwas sehr Angenehmes, Wertschätzendes, Schönes und damit für Menschen Notwendiges wahrgenommen wird. Aus diesem Grunde steigert Zuhören die Kommunikationsqualität in hohem Maße.

13.5 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. Diese Sätze und Worte lassen sich als Game-Changer-Formulierungen bezeichnen, weil sie tatsächlich den Spielverlauf in der Interaktion schlagartig verändern. Sie lassen sich als Wendepunkte bezeichnen.

Erinnern wir uns wieder an den Energieerhaltungssatz in der Kommunikation. Danach hängen Kommunikationsqualität und Konfliktpotentiale direkt zusammen. Wenn wir also sagen, mit einer Game-Changer-Formulierung senken wir umgehend die Konfliktpotentiale, dann bedeutet das im Umkehrschluss, dass wir die Kommunikationsqualität steigern. Nehmen wir einige Beispiele in den Fokus, dessen Kontext Sie vielleicht kennen oder von denen Sie schon einmal gehört haben.

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, Sie werden etwas ungehalten. „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!**“.

Nachdem Sie diese Zeilen gelesen haben, hören Sie in sich hinein. Hat diese Antwort etwas bewirkt? Wahrscheinlich hat die Antwort des Kindes, die einen direkten und emotional nachvollziehbaren Bezug hat, die angespannte Situation deeskaliert, obwohl die Antwort im Rahmen des Nachrichtenquadrats die Sachebene nur streifte. Vielmehr stehen die Selbstkundgabe und die Selbstoffenbarung der Nachricht im Mittelpunkt.

Das folgende Beispiel bezieht sich diesmal auf die Arbeitswelt:

Ein Mitarbeiter kommt zu spät in den Betrieb. Wieder einmal! Der Chef ist mehr als ärgerlich, droht mit Abmahnung, denn dies sei nun schon öfters vorgekommen. Er macht dem Mitarbeiter Vorwürfe und schimpft. Der Betriebsrat ist informiert. Der Vorgesetzte ist wütend und hat kein Verständnis. Zusätzlich klingelt das Telefon. 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!**“.

Auch bei diesem Beispiel dürfen wir davon ausgehen, dass es umgehend zumindest eine Veränderung der Gesprächssituation gibt. Der Satz des Mitarbeiters ist ein Wendepunkt in der Interaktion, der praktisch kaum zu ignorieren ist. Wie es in diesem Fall weitergeht, wissen wir nicht. Aber es haben sich durch den Wendepunkt sehr viele Szenarien entwickelt, die in Frage kommen.

Nehmen wir noch ein letztes Gespräch, bei welchem die emotionale Komponente nicht so deutlich im Vordergrund steht, die

Formulierung aber dennoch eine Game-Changer-Qualität aufzuweisen hat.

Bei einem Vorstellungsgespräch in einem Konzern wird ein Bewerber auf Herz und Nieren geprüft. Das Setting ist unangenehm, denn es sitzen dem Bewerber drei Personen in einer Reihe gegenüber. Das Unternehmen selbst befindet sich, neben technologischen Veränderungen, überdies durch einen Führungswechsel in einem kulturellen Veränderungsprozess. Der Personaler fragt alle möglichen Fragen, die üblicherweise gestellt werden. So beispielsweise, wie man mit Druck umgehe, was wäre, wenn der Bewerber einen schlechten Tag hätte oder wo er sich in fünf Jahren sähe. Es sei bemerkt, dass bis jetzt kein Bewerber auf die Stelle für adäquat befunden wurde. „Haben Sie noch Fragen an uns?“ fragt der Personaler.

Die Antwort des Bewerbers: „Ja gerne. Wenn Sie als Abteilungsleiter einen schlechten Tag haben, wie äußert sich das, wie gehen Sie damit um und was würde das für mich bedeuten?“. In diesem Beispiel werden schlichtweg Konventionen durch den Bewerber außen vorgelassen. Es bestand eine asynchrone Gesprächsanordnung ohne Augenhöhe, die der Bewerber mit einer Formulierung zumindest für sich hergestellt hat.

In den ersten beiden Beispielen entstand der Game-Changer durch den direkten Einbezug einer totalen emotionalen Ebene, die praktisch jedem Menschen erfahrbar ist. Im dritten Beispiel entstand der Wendepunkt durch die offene Ignoranz der Konvention betrieblicher Kunstwelt. In allen Fällen erfordert die Anschlusskommunikation eine sehr hohe Kommunikationsqualität, wobei es ein wenig auf die Ziele ankommt, mit denen kommuniziert wird. Bei dem Kind reicht es wahrscheinlich es in den

Arm zu nehmen und noch eine kleine Geschichte vorzulesen. Bei dem zweiten Beispiel ist zumindest anzunehmen, dass die Situation in Folgegesprächen bearbeitet wird.

In dem dritten Beispiel kann die Ignoranz der Konventionen aber auch bedeuten, dass sich die Interviewer angegriffen fühlen und, unerheblich einer Eignung des Bewerbers, eine Absage erteilen. Wenn wir uns nun überlegen wie schwer es offenbar war, einen geeigneten Kandidaten für das Unternehmen im Veränderungsprozess zu finden, können wir uns kaum ausmalen, welche schwierige Situation die Game-Changer-Formulierung entstehen ließ. Wir wissen nun, dass sich Wendepunkte immer dann setzen lassen, wenn eine Situation auf irgendeiner Grundlage einseitig wirksam ist.

13.6 Multioption und Konfliktpotentiale

Multioption ist ein Begriff dafür, dass eine unübersehbare Vielzahl an Möglichkeiten zur Verfügung steht¹⁰³. 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. Vielleicht kennen Sie das: Sie gehen mit Freunden essen und haben sich nach langer Suche endlich für ein Gericht entschieden. Der Kellner kommt nach fünf Minuten. Sie müssen sich zügig entscheiden. Nachdem das Essen serviert wurde, hätten Sie doch lieber das Essen von jemand anderem genommen.

The image shows a detailed menu with multiple columns. The columns are labeled: SUPPEN, SOMMERGESCHMACK, HÄHNCHEN, FISCH, SPECIALITÄTEN DES HAUSES, FAMILIENESSEN, and MITTAGSMENÜ. Each column lists various dishes with their prices. The menu is dense with text, representing a large number of choices available to the customer.

Abb. 35 Multioption in einem Bild.

¹⁰³ Wenn Sie sich tiefgreifend mit der Multioption beschäftigen möchten, so empfehle ich das Buch von Peter Gross „Die Multioptionsgesellschaft“. In dem Buch werden die Zusammenhänge und gesellschaftlichen Effekte ausführlich beschrieben.

Es gibt Multioptionseffekte überall in unserer Konsumgesellschaft, so zum Beispiel auch im Supermarkt. Eine riesige Auswahl an Produkten und Artikeln gleicher Art, die es einem schwer machen sich für ein bestimmtes Produkt zu entscheiden. Das sind Bereiche im Leben, die zwar unangenehm sein können aber von Ausnahmen abgesehen eher wenig Relevanz im Lebensalltag haben.

Unter die Effekte von Multioption fallen beispielsweise auch Orientierungslosigkeit, Hilflosigkeit, Unsicherheit, Angst, Rückzug, Aggression oder auch, mangels Verständnisses, ein starkes Kritikverhalten. 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 die Berufsorientierung in Deutschland. Sie ist als Prozess zu sehen und hat eine einflussreiche Relevanz im Leben. Im Rahmen der Berufsorientierung in Deutschland können Jugendliche beispielsweise zwischen ungefähr 350 Berufen in Industrie und Handwerk, 14 landwirtschaftlichen sowie unzähligen Pflege- Gesundheits- oder Rechtsberufen wählen. In Nordrhein-Westfalen zum Beispiel dürfen sich junge Menschen, die ein Studium beginnen möchten, zwischen 2150 Bachelor und 2135 Masterstudiengängen entscheiden¹⁰⁴.

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

¹⁰⁴ DeStatis (2019).

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. Nehmen wir die Berufsorientierung. Als Beispiel könnte das so aussehen:

In der Schule wird Tochter Karin erläutert, wie wichtig eine Berufsentscheidung ist. Sie entscheidet über das zukünftige Leben und sie soll über Erfolg und Misserfolg im Leben entscheiden. Und nun kommen noch mehr Leute auf Karin zu und erklären, wie wichtig ihre Entscheidung für das gesamte Leben ist. Aber sie soll schnell entscheiden. Karin wird nicht in Ruhe gelassen. Sie kann sich aber auch nicht wehren und fühlt sich fremdbestimmt. Ihre Mutter berichtet, Karin sagt, dass es schon manchmal im Kopf schreie. Ihre Autonomie wird langsam weiter eingeschränkt. Ratgeber erläutern Karin beständig nur das Beste für sie zu wollen. Sie wird ständig belehrt und beschuldigt, wenn sie nicht das tut, was sich die anderen vorstellen. Und am Ende wird ihr auch die Schuld an dem ganzen Dilemma zugewiesen weil sie nicht richtig kooperiert.

Zugegeben: Das Beispiel ist überspitzt dargestellt, ist aber in vielen Fällen in der Praxis realer Alltag. Dies alles passiert bei Jugendlichen zwischen Klasse acht und folgend. 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 werden immer wieder Situationen auftreten die ähnlich gelagert sind und die nicht vermeidbar sind. Wenn wir es aber schaffen, in dieser Situation die Kommunikationsqualität zu steigern, so arbeiten wir gemäß der Goldenen Regel der Kommunikation daran, die Konfliktpotentiale zu senken. Hierzu gibt es zwei beispielhafte Möglich-

keiten. Eine sachbezogene 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. 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.

<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>			

Abb. 36 Schaubild einer reduzierten Speisekarte.

Die andere Möglichkeit konzentriert sich deutlich auf die Merkmale klientenzentrierter Beratung, wobei dem Jugendlichen Fragen gestellt werden, die ihn in die Lage versetzen, Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen Berufe zu entdecken. Das Angebot bleibt also in vollem Umfang erhalten, der Umgang mit der Information selbst ändert sich aber. Wenn in der Beratung 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.

Mit Blick auf die Steigerung der Kommunikationsqualität ist es förderlich, wenn möglich, Multioptionen zu vermeiden oder zu verringern. Durch die reine Verringerung der Optionen durch Vorauswahl entstehen neue Konfliktpotentiale, die möglicherweise aber anders bearbeitet werden können. Die Verringerung der Auswahl durch Clusterung bietet in diesem Fall eine adäquate Möglichkeit der Bearbeitung, da zum Beispiel ein Ratsuchender in dem Prozess der Reduzierung involviert ist und diesen kognitiv mitverarbeitet.

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.“.

Zuhause angekommen geht Vater Günter mit gesenktem Kopf durch die Wohnungstür, wo seine Frau auf ihn wartet, weil Sie den Wagen benötigt, um zur Spätschicht zu fahren. Sie fragt was los sei und ihr Ehemann Kurt antwortet: „Ich werde entlassen.“. Frau Günter ist schockiert, muss aber los. Am Krankenhaus angekommen wirkt sie nachdenklich. Eine Kollegin bemerkt das und fragt ihrerseits was los sei. Frau Günter sagt: „Mein Mann wird entlassen!“.

Dieses Beispiel ist ein immer wieder vorkommendes, reales Beispiel. Und wenn Sie sich als Leserin oder Leser in die Lage von Herrn Günter versetzen, können Sie sich sicher vorstellen, wie unangenehm das Gefühl sein muss, mit welchem er nach Hause gekommen ist. Ein klarer Gedanke ist kaum zu fassen. Wahrscheinlich ist es besser sich erstmal fünf Tage krankschreiben zu lassen. Wir sehen an diesem Beispiel, wie wichtig in so einem Fall eine gute Kommunikationsqualität ist. Und eines der Elemente guter Kommunikationsqualität ist eine erste Erkenntnis.

Herr Günter ist nicht entlassen worden. Es wurde ein Bildungsangebot unterbreitet, um eine andere Arbeit in dem Betrieb ausführen zu können, damit er nicht entlassen wird. Die Übermittlung des Sachverhaltes durch die Führungskraft barg jedoch durch die Wenn-Dann-Formulierung ein sehr hohes Konfliktpotential. Wir erinnern uns an die Game-Changer-Formulierungen in einem der vorangegangenen Kapitel. In diesem Beispiel hat ein Satz der Führungskraft einen Wendepunkt herbeigeführt, welcher zu Resignation, Demotivation sowie Angst und Sorge auf Seiten des Mitarbeiters Günter geführt hat.

In unserem Beispiel haben wir die Konfliktfelder „Angst und Sorge bei Veränderung“ und „Bildungsprozesse“ lebhaft kennengelernt. Wir wollen Herrn Günter wünschen, dass er eine Beraterin findet, die ihm weiterhilft. Wir nehmen nun dieses Beispiel und gehen an den Punkt zurück, an welchem die Führungskraft den Sachverhalt übermittelt hat. In dem folgenden Beispiel erhöhen wir die Kommunikationsqualität mit dem bisherigen Wissen aus diesem Buch. Eingerückt und kursiv finden sich die Gedanken und Begründungen für das Vorgehen. Bitte lesen Sie das Folgende als mögliches Situationsbeispiel.

Es ist Donnerstagmittag. Nach dem Mittagessen bittet die Führungskraft Müller Herrn Günter in sein Büro um über eine Veränderung zu sprechen.

Durch das Gespräch an einem Donnerstag nach dem Essen hat Herr Günter die Möglichkeit an diesem Tage noch Rückfragen stellen zu können. Der Freitag steht ihm hierzu auch noch zur Verfügung, da sich Fragen häufig ergeben, wenn das Gehörte in Ruhezeiten, wie zum Beispiel beim Einschlafen, reflektiert wird.

Herr Günter wird im Büro ein Platz, rechts neben Herrn Müller, angeboten, Kekse stehen auf dem Tisch und auch eine Tasse Kaffee für „nach dem Essen“ ist für Müller und Günter eingeschenkt.

Es steigert die Kommunikationsqualität, wenn in einem Zwei-Personen-Gespräch die Gesprächspartner in einem Winkel sitzen (Siehe Kapitel Setting). Nach dem Essen ist der Körper versorgt, bei eintretender Müdigkeit kann Kaffee helfen sich zu konzentrieren. Im Weiteren wird durch die Versorgung des Gesprächspartners ein Signal der Wertschätzung und Zeit vermittelt.

Herr Müller bedankt sich dafür, dass Herr Günter seiner Einladung gefolgt ist weil er weiß, dass Günter die Zeit wiederaufarbeiten muss. Er fragt den Produktionshelfer, wie er die Situation in seiner Abteilung und im Betrieb sieht. Dabei hört Herr Müller aufmerksam zu und macht deutlich, dass er an einer Antwort interessiert ist.

In seiner Rolle des fürsorgepflichtigen Vorgesetzten ist der Dank für die Unterbrechung der Arbeit ein vertrauensförderliches und vor allem anerkennendes Signal an den Mitarbeiter. Auch die ernst gemeinte Frage, wie Günter die Situation im Betrieb sieht zeigt das Bemühen, ein bestimmtes Maß an Augenhöhe herzustellen. Die Voraussetzungen für ein gutes, gemeinsames Gespräch sind damit gegeben. Konfliktpotentiale werden stark minimiert.

Nachdem Herr Günter über die wiederholten Ausfälle der Maschine berichtet hat bittet er Müller darum, dass man sich kümmere, damit die Leistung nicht geschmälert werde und der Output der Abteilung gut ist. Wir erinnern uns, Herrn Günter ist eine hohe Qualität der Produkte wichtig. Herr Müller reagiert darauf und stimmt zu, dass man etwas tun sollte. Genau darüber habe sich die Führung bereits Gedanken gemacht und es wäre wichtig, wenn Sie, Herr Günter, das genauso sehen könnten. Müller nimmt also die Rückmeldung zum Anlass, sein Anliegen zu kommunizieren.

Das Verhalten von Herrn Müller ermöglicht einen thematischen Brückenbau und er baut darauf seine Anschlusskommunikation auf.

Müller fährt fort: „Sie hatten ja in der letzten Zeit mit den Instandhaltern gesprochen und gesehen, dass die Reparaturversuche der Maschine kaum noch Früchte tragen.“ Herr Müller pausiert einen Moment und wartet auf ein Feedback von Herrn Günter. Nach seinem zustimmenden Nicken erklärt Müller, dass sich die Kosten-Nutzen-Rechnung so darstellt, dass eine

neue Maschine am Ende günstiger kommt und sogar mehr Leistung bringt als die alte Maschine.

Die Begründung oder die Transparenz einer Entscheidung fördert das Verstehen und das Verständnis des Gesprächspartners, da dieser einen Kontext in seine Gedanken einbeziehen kann. Und Verständnis wiederum fördert die Kommunikationsqualität ungemein.

„Hier liegt der Knackpunkt!“, sagt Müller. „Die neue Maschine muss nicht mehr bestückt und überwacht werden. Die Technik ist so weit, dass ein Roboterarm, Kameras und ein Dateninterpretationscomputer diese Aufgaben übernehmen können.“ Müller fährt in einem fort und erläutert: „Sie sind jetzt schon so viele Jahre als zuverlässiger und verlässlicher Produktionshelfer bei uns und wir haben bis jetzt alle Herausforderungen gemeinsam gemeistert. Deswegen würden wir gerne mit Ihnen schauen, wo Sie in Zukunft eingesetzt werden können und in welchen Themen wir noch eine qualitativ hochwertige Weiterbildung für Sie in unser Budget einrechnen müssen. Sollen wir uns kommenden Montag dazu zusammensetzen?“

Nach dem Knackpunkt hat Herr Müller die Konsequenzen der Veränderungen klar und deutlich dargestellt und auch als gesetzt deklariert. Da jetzt eine Maschine die Arbeit des Produktionshelfers übernehmen kann und seine Fachkompetenz nicht mehr benötigt wird, kann dies ein schlechtes Gefühl bei Günter verursachen. Müller redet weiter und schwenkt direkt in eine positive und gemeinsame Vorstellung der Zukunft um. Die Botschaft hinter der Nachricht lässt sich

als „Du bist nicht allein, gemeinsam schauen wir, wie wir es machen. Wir bezahlen das auch und du hast jetzt über das Wochenende Zeit zu überlegen und zu reflektieren“ beschreiben.

Trotz der rücksichtsvollen Ansprache von Müller ist Vater Günter geschockt. 25 Jahre waren er und die Maschine „ein Team“. Das soll jetzt eine neue Maschine einfach so können? Das gibt's ja nicht. Müller ist auf die Reaktion von Günter fokussiert und bemerkt an Günters Mimik, dass ihn die Nachricht mitnimmt. Er sagt: „Mensch, Herr Günter, ich habe das Gefühl, Sie machen sich Gedanken. Wenn das so ist - Würden Sie mir bitte sagen, was Sie beschäftigt?“.

Müllers Reaktion auf Herrn Günters Verhalten zeigt, dass er etwas bemerkt und Feedback haben möchte, ob es so ist. Er nimmt damit Herrn Günter wahr und die Rückfrage, mit was er sich beschäftigt, ist ein Zeichen des Ernstnehmens. Gleichmaßen ist es das Signal, den Produktionshelfer nicht zu bewerten.

Unser Familienvater bemerkt, dass der Gesprächsrahmen sich bis jetzt vertrauensvoll gestaltet und sagt, was ihn bewegt. Er erläutert Müller, dass er das erst sacken lassen müsse, weil er die Arbeit doch schon so lange und gut macht. Aber er versteht auch, dass es einfach nicht mehr lohnt und die Instandhaltungskosten einfach zu hoch werden. Ja, dass weiß er und kann das nachvollziehen. Dass er aber trotzdem bleiben könne, findet er sehr beruhigend und bedankt sich dafür. Allerdings, so Günter, habe er seit 20 Jahren nicht mehr in der Schule gelernt oder eine längere Weiterbildung absolviert. „Das macht mir Sorge, weil ich ja älter bin und deswegen nicht weiß, ob ich das

mit dem Lernen schaffe.“. Was denn wäre, wenn er das nicht schaffe mit der Weiterbildung?

Durch die gute Gesprächsatmosphäre fasste der Produktionshelfer Mut und sprach seine Sorge aus. Das ist eine starke Leistung vor dem Hintergrund, dass es sich bei dem Gesprächspartner um den Chef handelt. Und es ist ein Signal des Vertrauens.

Herr Müller schaut den Produktionshelfer an und sagt: „Herr Günter, ich möchte das richtig verstehen. Ist es so, dass Sie Sorge haben, den Lernstoff nicht zu verstehen oder zu erlernen? Und sind Sie der Meinung, dass der Grund dafür sei, dass Sie älter sind und schon lange nicht formal gelernt haben? Habe ich das so richtig verstanden oder meinen Sie das anders?“. Günter bestätigte, dass Müller genau richtig verstanden habe.

Müller hat mit der bewertungsfreien Nachfrage das Signal gegeben, dass es ihn wirklich interessiert, verstanden zu haben. Der Punkt ist wesentlich, da nur bei gleichem Verständnis eine qualitativ hochwertige Anschlusskommunikation erfolgen kann. Fast unbemerkt wandelt sich das Gespräch jetzt von einem Problem in Richtung einer Lösung.

Herr Müller lehnt sich zurück und nickt. Er erklärt Günter, dass er das gut verstehen könne. Und Müller berichtete von einer ähnlichen Erfahrung, die er in so einer Sache selbst erleben konnte.

Das war, bevor er hier in dem Betrieb angefangen habe. Um die Stelle zu bekommen, sollte er eine Weiterbildung in Kommunikation machen. Fünf Tage lang. Und das ihm als Ingenieur. Müller erläuterte: „Ich hatte zwar keine Sorge, ob ich hier die Arbeit bekomme oder nicht aber mir war nicht klar, was mich bei der Weiterbildung erwartete. Das machte mich unsicher und sogar etwas ängstlich. Und ja, eigentlich war es mir schon wichtig den Job hier zu bekommen. Mir hat geholfen, dass ich bei dem Bildungsanbieter vorbei gegangen bin und mir dort in einem Gespräch alles erklärt wurde. Es war immer noch etwas komisch am ersten Tag, aber ich wusste, was mich erwartete. Was glauben Sie, Herr Günter, was würde Ihnen helfen oder was würde Ihnen Ihre Sorge nehmen?“

Herr Müller geht nicht weiter auf die Sorge von Günter ein. Das ist ein Höchstmaß an Bewertungsfreiheit. Stattdessen gibt er selbst persönliche Erfahrung preis und erzählt ebenfalls von Ängsten die er hatte. Herr Günter ist nun mit seiner Sorge nicht allein, denn er weiß, dass andere ähnliches erlebt haben. Das ist ein Effekt, der beispielsweise in Selbsthilfegruppen Wirkung zeigt, wenngleich jeder Mensch annehmen darf, dass andere Menschen auch Gefühle wie Angst und Sorge kennen.

Herr Günter wird ruhiger. Er erwidert, dass er dankbar dafür ist, dass Müller ihm seine Erfahrung erzählt hat. Das ist eine gute Idee und das würde er auch so machen wollen. Zusätzlich fragt Günter aber: „Herr Müller, was mir zusätzlich Sicherheit verschaffen würde wäre, an verschiedenen Stellen im Betrieb probeweise mal jeweils einen Tag mitzuarbeiten. So kann ich sehen, was genau dort gemacht wird und dann kann ich besser

einschätzen, wo ich mehr lernen muss und wo weniger. Damit meine Maschine nicht steht, würde ich das auch samstags machen können.“.

Die Gesprächsführung von Müller hat nun dazu geführt, dass Herr Günter aktiv einen Vorschlag für ein Vorgehen gemacht hat. Wenn immer eine Umsetzung eines derartigen Vorschlages möglich ist, sollte es so unternommen werden. Wenn es nicht geht wäre es entsprechend deutlich, aber wie im bisherigen Gespräch, zu erläutern. Zum Beispiel: „Wir gehen hier davon aus, dass dem nichts im Wege steht.“.

Herr Müller reicht Herrn Günter die Hand: „Das ist ein prima Vorschlag - So machen wir das. Sie schauen sich vier Arbeitsplätze an und ich schlage Ihnen vor, dass Sie zwei Ihrer angebotenen Samstage nehmen und die anderen zwei Tage bringen wir innerhalb der Woche unter. So geben wir beide etwas in den Topf. Und wenn es an die Weiterbildung geht nehmen wir Herrn Meier mit ins Boot. Dann können sie das zusammen machen.“. Herr Günter schlägt ein, fragt aber noch zögerlich was denn wäre, wenn das alles nicht funktionieren werde. Müller schaut Vater Günter wieder an, wendet sich ihm zu und erklärt, dass sich alles schon regeln werde. Gemeinsam gehen wir erstmal vorwärts. Sollte noch was sein, wäre Müller ansprechbar. Herr Günter bedankt sich und verabschiedet sich in den Feierabend.

Wir können uns vorstellen was der Familienvater nach diesem Gespräch zu Hause erzählen wird. Es dürfte ein anderes Gefühl hinterlassen als bei dem Beispiel im Prolog am Anfang dieses Buches und vor allem ist damit zu rechnen, dass der Pro-

duktionshelfer am Freitag motiviert zur Arbeit erscheinen wird. Wie jeden Tag. Obwohl der gleiche Sachverhalt Gegenstand des Gesprächs war, wurde diesmal auf Drohung mit Entlassung sowie ein daraus resultierendes, völlig asynchrones Setting im Gespräch verzichtet. Konfliktpotentiale wurden aktiv gesenkt. Der Preis der hohen Kommunikationsqualität war in diesem Fall mehr Zeitaufwand, der sich aber finanziell lohnen wird, da Herr Günter wie gewohnt vor Ort ist. Auch wird der Austausch der Eheleute Günter bei dem Tausch des Fahrzeuges sicher anders ablaufen, welches den Tagesablauf von Frau Günter positiv beeinflussen könnte, die folgend mit Ihren Patienten auch anders umgehen dürfte.

Dieses lange Beispiel beleuchtete zwei Konfliktfelder. Zum einen, persönliche Veränderungsprozesse sowie einen Bildungsprozess. In beiden Fällen hat sich die Führungskraft Müller mit beiden Konfliktfeldmustern vertraut gemacht. Konfliktfeldmuster sind die Merkmale und Eigenschaften, die ein Konfliktfeld in sich trägt. Mit einem Musterabgleich lassen sich auf einfachem Wege unsichtbare Konfliktpotentiale sichtbar machen¹⁰⁵. Bei dem beispielhaften Vorschlag der Reaktion auf die Situation, wusste Herr Müller, dass Sorge, Ängste und auch Nöte bei Menschen entstehen, die mit diesen Umständen konfrontiert werden. Neben der Sorge etwas nicht zu schaffen, kommen gegebenenfalls Existenzängste hinzu. Diesem Umstand hat Müller Rechnung getragen. Die folgende Grafik zeigt eine Auflistung weiterer Konfliktfelder. Hier finden Sie diejenigen, die in der Arbeitswelt häufig zu finden sind.

¹⁰⁵ Ein Werkzeug, welches schnell Konfliktfelder bei Veränderungsprozessen abgleichen und im Anschluss darstellen kann, ist Emotional Risk Mapping (ERM)[®]. Wenn Sie mehr darüber wissen möchten, wie unsichtbare Konfliktpotentiale, aber auch unsichtbare Erfolgspotentiale sichtbar gemacht werden können, informieren Sie sich bitte unter <https://mensch-und-betrieb.de>.

Konfliktcluster und Konfliktfelder	
Führungszentriert	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. 37 Konfliktfelder im Emotional Risk Mapping (ERM)[®].

Da Konfliktfelder die Kommunikationsqualität senken und im Gegenzug die Konfliktpotentiale steigern können, schauen wir uns im Folgenden weitere für die Kommunikation relevante Konfliktfelder und ihre Auswirkungen einmal an. Hierbei unterscheiden wir führungszentrierte, datenzentrierte, personen-zentrierte und strukturzentrierte Konfliktfelder.

Es werden damit auch Konfliktfelder benannt, die durch Technologie und technologische Entwicklung entstehen. Der Grund für die Entstehung liegt darin, dass die Differenz zwischen dem technologisch Möglichen und den menschlichen Verstehensgrenzen wächst. Die Menge der Daten und Informationen ist so groß, dass Menschen dies explizit nicht mehr erfassen und damit nicht mehr verstehen können. Das Nichtverstehen sorgt dann für Ängste, wenn eine Wichtigkeit in das Verstehen interpretiert wird, wie zum Beispiel bei dem Zusatzgedanken: „Der Arbeitgeber verlangt!“. Wir entwickeln infolge Technologien, um die komplexen Zusammenhänge verständlich und handhabbar zu machen. Diese Technologien sind als Zwischenhändler zu sehen und vermitteln nur Inhalte, die mutmaßlich relevant sind. Damit koppeln wir uns von den Zusammenhängen ab und verlieren die Kontrolle. Und das führt zu den Effekten, von denen am Anfang dieses Kapitels die Rede war.

Zur besseren Übersicht werden im Folgenden Oberbegriffe zu jedem dieser Konfliktfelder zugeordnet, kurz beschrieben und mit einem Beispiel versehen.

Führungscentrierte Konfliktfelder, beispielsweise bei Digitalisierungsprozessen, sind Strategie- und Richtungsgebung eines Betriebes, das Spannungsfeld Nerd vs. Bedarf, das Abhängigkeitsverhältnis von IT-Dienstleistern sowie die Unternehmenskultur. Die Strategie- und Richtungsgebung des Be-

triebes sind grundsätzliche Konfliktfelder, in welchen der Boden für Spannungen durch betriebliche Entscheidungen auf Führungsebene bereitet wird. Dieses Konfliktfeld berührt praktisch alle weiteren Konfliktfelder, wie zum Beispiel die betrieblichen Bildungsprozesse oder Angst vor Arbeitsplatzverlust, mit denen Kurt Günter konfrontiert wurde.

Das Spannungsfeld „Nerd vs. Bedarf“ und das „Abhängigkeitsverhältnis von IT-Dienstleistern“ gehören in bestimmtem Umfang zusammen und können ebenfalls starke Auswirkungen auf die personalen Konfliktfelder haben. So entstehen hier oftmals Konflikte zwischen dem technisch machbaren und möglichen sowie dem tatsächlichen Bedarf. Wenn zum Beispiel eine Technologie zwar supergut und innovativ ist, kann es aber sein, dass sie dem tatsächlichen Bedarf im Betrieb nicht entspricht. „Too much“ ist das Stichwort, welches sich in den Konsequenzen der personalen Konfliktfelder wiederfindet. So bei vorhandener Technik die Menschen kaum verstehen können und zu Sorgen durch Überforderung führen, obwohl das gar nicht sein müsste. Im Weiteren führt dieser Umstand zu starken Abhängigkeiten von IT-Dienstleistern, die bei Konflikten große Auswirkungen auf einen verlässlichen IT-Betrieb haben können.

Die Unternehmenskultur ist ein weiteres, führungsorientiertes Konfliktfeld, wenn sich Veränderungen im betrieblichen oder gesellschaftlichen System ergeben. Die Unternehmenskultur spiegelt sich auch in der Kommunikation wider, wie wir in dem Beispielfall unseres Produktionshelfers Günter erleben konnten.

Im Bereich datenzentrierter Konfliktfelder finden sich naturgemäß zwar viele Kontexte der Digitalisierung, jedoch beziehen sich diese stark auf Verhalten und Handlungen von Menschen.

Daher werden diese hier mit aufgeführt. Unter die datenzentrierten Konfliktfelder fallen die Schwächung der IT-Sicherheit, die Datenverwendung, die Datenhoheit, der Datenmissbrauch und auch die digitale Spionage. In diesen Spannungsfeldern umgehen Menschen die technologischen Sicherungssysteme und können bewusst oder unbewusst Schäden verursachen.

So ist es Klaus Günter, dem Sohn von Kurt Günter, in seinem Ausbildungsbetrieb nicht erlaubt Konstruktionsdaten außerhalb der internen IT-Systeme weiterzugeben. Leider sind manchmal die Dateien zu groß und das Mailprogramm verweigert die Übertragung. Wenn Klaus nun diese Konstruktionsdaten in die Cloud kopiert oder auf einen USB-Stick überspielt um die Daten einem berechtigten Empfänger zugänglich zu machen, so umgeht er bewusst die IT-Sicherungsprozesse des Unternehmens. Der Begriff dafür heißt Schatten-IT. Sollten auf diesem Wege die Daten verloren gehen, kann das für ein Unternehmen im Rahmen möglicher Industriespionage ein großes Problem bedeuten. Bei den ganzen datenzentrierten Konfliktfeldern steht das Risiko eines Datenverlustes im Vordergrund.

Personenzentrierte Konfliktfelder beziehen sich hingegen direkt auf die persönliche Ebene der Menschen. So finden sich hier die Konfliktfelder Angst und Sorge vor Veränderung oder auch das Alter der Mitarbeiter. Dazu gehören auch die Konfliktfelder Qualifizierungsgrad Mitarbeiter, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Überwachung der Mitarbeiter, Überforderung sowie die psychische Gesundheit. Bei diesen Konfliktfeldern handelt es sich um universelle Bereiche für den Menschen, die teilweise miteinander einhergehen und interagieren. Angst vor Überwachung und Bewertung oder auch vor Überforderung dürfte jeder von uns schon erlebt haben. „Ich weiß gar nicht,

wie ich das alles schaffen soll.“ oder „Mir wird alles zu viel!“ sind Äußerungen, die auf Überforderung schließen lassen. Was Ängste und Sorgen für Auswirkungen haben können, ließ sich bei Kurt Günter anschaulich erkennen.

Bestehen Ängste oder auch Überforderung dauernd an, kann sich das massiv auf die psychische Gesundheit der Menschen auswirken. Bei diesen Konfliktfeldern handelt es sich um sehr emotionale und gefühlsauslösende Einwirkungen, die vielen Menschen den Eindruck vermitteln, Kontrolle zu verlieren. Der gefühlte Kontrollverlust verhindert in Folge, dass Menschen klar denken und rational handeln können.

Auch wenn Menschen eigentlich wissen, dass sie so gut wie keine Kontrolle über ihre Umwelt haben, so kann ihnen doch der Eindruck von Kontrolle innewohnen. Folglich kann das bedeuten, dass Menschen auch den Eindruck haben können eben diese Kontrolle zu verlieren. Die personalen Konfliktfelder sind in betrieblichen Kontexten auch diejenigen, die am meisten Kosten verursachen. Die Konfliktpotentiale können so hoch werden, dass wir manchmal an Grenzen stoßen, egal wie hoch unsere Kommunikationsqualität ist. Nur allzu oft wandert der Anspruch an die Qualität in Richtung der therapeutischen Bearbeitung der Konflikte, wenn die Menschen krank werden. So lassen sich schon seit Jahren stetig steigende Krankschreibungen wegen psychischer Erkrankungen beobachten.

Die letzte Konfliktfeldgruppe sind die strukturzentrierten Konfliktfelder. Hierunter fällt eine Zunahme von Komplexität, betriebliche Bildungsprozesse, Veränderungen der Arbeitsinfrastruktur, eine Zunahme räumlicher und zeitlicher Flexibilität sowie der Einsatz mobiler Technologien. Unter die zunehmende Komplexität fällt eine Art Verkomplizierung der Lebenswelt, die

in Folge auch betriebliche oder private Bildungsprozesse verursachen. Bereits am Anfang dieses Buches konnten wir in dem Kapitel 2 bei dem Bild „Die Welt aus Sicht der Physik“ erkennen, dass jede Entwicklung auf der Welt diese immer komplexer macht. Die Veränderungen in der Arbeitsinfrastruktur, wie zum Beispiel die Umstellung auf agile Arbeitsstrukturen, der Einsatz mobiler Technologie oder auch eine neue, räumliche und zeitliche Flexibilität, sind hier ebenfalls Verursacher dieser Entwicklungen.

Als Beispiel mag hier die Verlagerung auf Home-Office dienen, welche Arbeitssituationen in die privaten Bereiche verlagert und eine Trennung von Erwerbstätigkeit, Familie oder Freizeit immer schwieriger macht. Der Einsatz mobiler Technologie verursacht eine stärkere Beschäftigung mit Technik, wenn beispielsweise neue Software oder moderne Datenverarbeitungsverfahren eingesetzt werden. So erinnert sich Marion Günter, wie lange sie brauchte, als sie im Krankenhaus eine neue und komplexe Patientenverwaltungssoftware erlernen musste, die alle Daten in einer Cloud speicherte und vor allem jedem Vorgesetzten in Echtzeit zur Verfügung stand. Gelegentliche Störungen verursachten bei der Krankenschwester Günter Stress, der auch Auswirkungen auf die Verfügbarkeit sowie die Arbeitsqualität mit den Patienten hatte.

Um all diesen Konfliktfeldern zu begegnen, lassen sich Handlungsfelder benennen, mit denen sich Menschen beschäftigen können. So können die Organisationen an einer Verbesserung des Wissenstransfers arbeiten oder auch vernünftige Konzepte zum Beziehungsmanagement entwickeln. Hierzu gehört auch das Gesundheitsmanagement, welches die Entwicklung von psychischen Belastungen gut im Blick haben sollte.

Zusammenfassend haben wir in dem ausführlichen Beispiel des Produktionshelfers Günter festgestellt, welche Effekte eine hohe Kommunikationsqualität besitzen können. Ihr Grad und die Kunst der bewussten Kommunikation entscheidet über nachteilige oder vorteilhafte Konsequenzen. Es ist wesentlich, Schritt für Schritt zu kommunizieren, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln und dann den nächsten Schritt, also die Anschlusskommunikation, entstehen zu lassen und zu gestalten.

Das Wissen um die Konfliktfelder, nicht nur im Kontext der Arbeit, erlaubt uns die innerhalb der Konfliktfelder entstehenden Konfliktpotentiale zu senken. Dabei gilt an dieser Stelle das gleiche wie in den Zusammenfassungen der anderen Kapitel. Bewusst kommunizieren ist der wesentliche Punkt. Ob Sie nun Kommunikationstechniken anwenden oder nicht ist eine Frage, die sich jeder selbst beantworten muss. Im nächsten Kapitel schauen wir auf Möglichkeiten und Hinweise, wie sich Kommunikation qualitätssteigernd gestalten lässt.

13.8 Kommunikationsqualität in Gespräch und Beratung steigern

Am Beispiel der Beratung schauen wir in diesem Kapitel darauf, welches Verhalten bei Menschen in Gesprächssituationen die Qualität der Kommunikation steigert. Dabei gibt es verschiedene Beratungsarten die sich, je nach Kontext, unterscheiden. So gibt es beispielsweise die Expertenberatung, bei der auch konkrete Lösungen und fremdes Wissen Eingang in die Beratung finden. Zum Beispiel wird Produktionshelfer Günter zuhause von einem Energieberater aufgeklärt, wie er die Fenster seiner Wohnung verändern muss, um sparsamer mit den Energieressourcen umgehen zu können, was wiederum Geld spart.

Bei Prozessberatungen, zu denen auch psychologische Beratungen gehören, ist es dagegen wichtig, dass die Berater*innen methodisch unterstützen, damit Klienten*innen zu Lösungen, Erkenntnissen oder Ergebnissen kommen. Die Ziele der Beratungen können therapeutischen Charakter haben oder auch das Ziel des Erkenntnisgewinns seiner selbst und seiner Situation. Auch Mediationsprozesse fallen darunter. Hier wäre zum Beispiel Frau Günter aus dem Krankenhaus zu nennen, die sich weiterbilden möchte und eine Bildungsberatung in Anspruch nimmt. Die Beratung hat zum Ziel, sich über eigene Kompetenzen klar zu werden und daraus ein Kompetenzportfolio abzuleiten. Die Bildungsberatung nimmt mehrere Sitzungen in Anspruch.

Eine weitere Beratungsform ist die direktive Gesprächsführung beziehungsweise Beratung. Merkmal ist in diesem Fall, dass ein Gesprächspartner dominiert und der Klient nur eine eingeschränkte Möglichkeit der Äußerung hat. Hier wäre es zum Beispiel der Arztbesuch von Opa Günter, der an beginnender

Demenz leidet. Der Arzt stellt Fragen, der Patient Günter antwortet. Der Arzt sagt ihm nach der Diagnose, dass Opa Günter jetzt das eine, bestimmte Medikament zu nehmen hätte. Ein anders gelagertes Beispiel ist Sohn, Klaus Günter, der bei der Agentur für Arbeit erscheinen soll, um beruflich beraten zu werden. Auf der Rückseite von dem Einladungsschreiben wies man ihn darauf hin, dass es Konsequenzen geben könne, wenn er nicht pünktlich zu dem Termin vor Ort erscheine. Klaus war pünktlich und ein Berater führte eine Befragung zur Ausbildungsreife durch. Nach der Befragung wurde Klaus in Folge eine Ausbildungsreife abgesprochen. Er solle sich bei einem Träger für berufliche Bildung melden, der über Maßnahmen informiert.

In beiden Beispielen gibt es einerseits für die „Beratenden“ einen schnellen Informationsgewinn, der andererseits jedoch mit einer diagnostischen Einengung einhergeht. Zudem steigt das Konfliktpotential betreffend einer guten Berater-Klienten-Beziehung. Unabhängig vom Beratungs- oder Gesprächsinhalt lassen sich auch universelle Merkmale benennen, die gute Kommunikation und gute Berater*innen auszeichnet.

Im Folgenden werden 14 praktische und beispielhafte Hinweise in direkter Form angeführt.

1. Sorgen Sie für einen vertrauensvollen Rahmen und seien Sie dem Gesprächspartner¹⁰⁶ zugewandt. Es spielt keine Rolle, ob es sich um technologische Prozesse oder um Veränderungsprozesse eines Menschen handelt. Ein Vertrauensrahmen trägt

¹⁰⁶ In diesem Abschnitt verwenden wir, der besseren Lesbarkeit halber, nur die männliche Schreibweise bei der Bezeichnung Gesprächspartner. Gemeint und angesprochen sind jedoch selbstverständlich alle Menschen.

Sorge dafür, dass die Wahrscheinlichkeiten der Aussprache von Defiziten, Fehlern oder auch beschämenden Sachverhalten steigt. Gleichzeitig dürfen sich die Interaktionspartner sicher sein, dass im Rahmen des Vertrauens keine Abwertungen stattfinden. Im Weiteren kann es manchen Menschen unangenehm sein, Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Im Besonderen dann, wenn sie beispielsweise in einem Betrieb eine Führungsposition besetzen. In einem Vertrauensrahmen kann diese Rolle ausgeblendet werden.

2. Zeigen Sie Interesse an den Zielen des Gesprächspartners und gewähren Sie Augenhöhe. Fokussieren Sie sich auf die Beweggründe der Gesprächspartner, die zu deren Zielformulierungen geführt haben. Beratungen sollten nicht gedehnt oder thematisch künstlich in die Länge gezogen werden. Ihr Klient ist sein eigener Experte.

3. Kommen Sie fragend dem Kern des Anliegens der Gesprächspartner näher. Stellen Sie konkrete Rückfragen und geben Sie Feedback auf Schilderungen von Ratsuchenden. Formulieren Sie das Gesagte gegebenenfalls um und lassen Sie sich dieses durch den Ratsuchenden verifizieren. Auf diesem Wege ermöglichen Sie die Entwicklung eines gleichen Verständnisses einer Sache oder eines Kontextes. Verzichten Sie bei den Schilderungen auf Vorannahmen und würgen Sie die Erläuterungen der Ratsuchenden nicht ab, auch wenn Sie meinen, es wäre klar, worum es geht. Solange der andere spricht, hören Sie aktiv zu.

4. Nehmen Sie die Anliegen oder Sorgen der Gesprächspartner ernst und bewerten Sie diese nicht. Lassen Sie eine bewertungsfreie Haltung sichtbar werden. Sie selbst und andere Menschen merken sehr schnell, wenn Ihre Haltung in einer

Sache unstimmig ist. Bewertungsfreiheit ist für uns Menschen ein zentraler Punkt, um sich ernstgenommen und akzeptiert zu fühlen. Sei es als Person oder sei es der Inhalt um den es geht.

5. Sprechen Sie umgangssprachlich und inhaltlich verständlich. Subtile Äußerungen oder Ironie steigern Konfliktpotentiale und sind daher zu vermeiden. Menschen, die umgangssprachlich sprechen, haben ein Interesse daran verstanden zu werden. Sie senken aktiv Barrieren und fördern die Motivation tiefer in Gespräche einzutauchen. Es entsteht schneller ein gemeinsames Verständnis für ein Thema. Das häufige Benutzen von Fachwörtern, Fremdsprachen oder Abkürzungen dient manchmal eher der Eigendarstellung des Senders und ist nur bedingt als Hinweis auf eine Fachkompetenz zu sehen.

6. Hören Sie aufmerksam zu. Zuhören ist ein aktiver Vorgang, bei dem der Gesprächspartner Wertschätzung erfährt und sich verstanden fühlt. Aufmerksames Zuhören ist Ausdruck großen Respekts einem anderen Menschen gegenüber und fördert den Aufbau eines Vertrauensrahmens, der für eine gute Beratung oder ein gutes Gespräch notwendig ist. Sie brauchen keine Zuhörtechniken anzuwenden. Seien Sie einfach natürlich interessiert an dem Gesprächspartner und seinen Äußerungen.

7. Versuchen Sie natürlich und kongruent zu wirken. Kongruenz bedeutet Übereinstimmung. Wenn zum Beispiel das was Sie sagen oder mimisch ausdrücken Ihrem Handeln entspricht, sind Sie kongruent. Nehmen Sie als Beispiel eine Mutter im Supermarkt, die ihr Kind anschimpft und am Arm fasst, weil es sich schreiend auf den Boden wirft, um die Süßigkeit zu bekommen. Gleichzeitig ist es der Mutter unangenehm vor den anderen Leuten. Bei dem Schimpfen lächelt Sie daher in Richtung der anderen Kunden. Für das Kind ist das ein inkongruentes

Verhalten und nicht einem eindeutigen Signal zuzuordnen. Natürliches Verhalten und ein natürlicher Auftritt sind ein Hinweis, dass ein Mensch gerne ein gutes und ehrliches Gespräch führen möchte. Wenn die Handlungen mit dem Verhalten und dem Gesprochenen zusammenpassen, dann sind alle Voraussetzungen für ein vertrauensvolles Gespräch gegeben.

8. Blicken Sie aus verschiedenen Perspektiven auf einen Kontext und wägen Sie ab. Es zeugt von hoher Kommunikationskompetenz, wenn sich Menschen in verschiedene Wahrnehmungspositionen begeben (können). Dadurch lassen sich einzelne Aspekte oder Themen aus verschiedenen Blickrichtungen betrachten, man kann abwägen und sorgfältig bewerten. Dies ermöglicht wiederum sicherere oder leichtere Entscheidungen. Außerdem fördert es Verständnis, welches für die Kommunikationsqualität einen zentralen Faktor darstellt.

9. Geben Sie Raum. Auch wenn die Zeit oft drängt und der nächste Termin schon im Kalender steht. Neben dem zentralen Kontext einer Beratung oder eines Gesprächs geht es häufig auch um das „Drumherum“. Das kann möglicherweise nichts mit dem Thema zu tun haben, aber dennoch für Sie wichtig sein. Es steigert die Kommunikationsqualität, diese Kontexte mit einzubeziehen und diese gemeinsam im Gespräch hinsichtlich einer Relevanz zu bewerten. In vielen Fällen erweisen sich die auf den ersten Blick irrelevanten Umstände im Nachhinein als zentrale Punkte.

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 und deren Impulsen einen Wert zumessen. Dieser Punkt ist für den Aufbau einer ver-

trauensvollen Zusammenarbeit sehr wichtig. Hintergrund ist die uneingeschränkte und bewertungsfreie Akzeptanz individueller Wirklichkeiten.

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. Das ist zum Beispiel ein zentrales Wirkinstrument von Selbsthilfegruppen. Menschen berichten, es täte sehr gut zu wissen, dass es anderen ähnlich ginge. Hier können Beispiele und neutrale Bewertungen von Praxisbeispielen sehr hilfreich sein. Dabei ist darauf zu achten, dass Sie den Inhalt und das Resultat bewerten, jedoch nicht die handelnden Personen.

12. Wenn Sie zum Beispiel einen Sachverhalt übermitteln möchten, erklären und begründen Sie ihre Ausführungen, bis Ihre Gesprächspartner gut verstanden haben. Da jeder Mensch unterschiedlich versteht, ist das in Gruppengesprächen etwas aufwändiger. Regen Sie Feedback an, um auf diesem Wege zu erkennen, ob es ein gemeinsames Verständnis des Gesagten gibt. Falls sich Missverständnisse ergeben haben, können Sie Ihre Erläuterungen verändern und anders formulieren, oder besser noch, mit praktischen Beispielen versehen.

13. Achten Sie darauf, dass Ihre Fragen möglichst konkret und für die Gesprächspartner verständlich beantwortet werden. Kein Mensch weiß alles im Kopf. Sollten Sie einmal keine Antworten haben, ist eine gemeinsame Beantwortung ein wirksames und die Kommunikationsqualität steigerndes Element. Sollte dies nicht funktionieren, holen Sie sich selbst Unterstützung und geben Sie die gewonnene Erkenntnis zeitnah weiter. Es zeichnet Berater*innen aus, wenn Sie selbst gut vernetzt sind.

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.“

Blicken wir in diesem Abschnitt noch auf einen Umstand der Anwendung von Kommunikationstechnik, der sich am Beispiel von Musikern beschreiben lässt. Stellen Sie sich einen Gitar-

risten vor, der um alle musikalischen Techniken weiß. Er kennt alle Voraussetzungen Gitarre zu spielen und kann alles anwenden. Sein Spiel klingt perfekt und einwandfrei. Technisch sauber. Es fehlt dabei aber etwas, was Hörerinnen und Hörer als Gefühl bezeichnen. Die Zwischentöne, die direkt aus dem Menschen herauskommen, der ein Instrument spielt. Untechnisch. Das lässt sich kaum beschreiben. Die besten Musiker der Welt spielen mit ihrem Gefühl für die Musik und das Instrument. In unserem Kontext ist unser Körper das Instrument und unsere Kommunikation die Musik. Und hier verhält es sich ähnlich. 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.

Nehmen wir einen weit verbreiteten Aspekt von Kommunikationstechnik. So findet Neurolinguistisches Programmieren (NLP) international und in breiter Vielfalt Anwendung. NLP wurde durch den Mathematiker und Psychologen Richard Bandler und den Linguisten John Grinder Anfang der 1970er Jahre entwickelt. Eigentlich sollten dabei Wirkfaktoren erfolgreicher Therapie ermittelt werden. Am Ende wurde es eine Sammlung von Kommunikationstechniken und Methoden, die psychische Abläufe im Menschen verändern können. Bei dem von Bandler und Grinder genannten Prozess des Modellierens wurde nur die Differenz bearbeitet, die mutmaßlich ein Genie von einem Durchschnittsmenschen unterscheidet. So wurde auf verschiedene Methoden und Konzepte aus der klientenzentrierten Therapie, Hypnotherapie, Kognitionswissenschaft, dem Konstruktivismus oder auch der Gestalttherapie zuge-

griffen und die verschiedenen Techniken zu einer Art Werkzeugkasten zusammengefasst. Viele Begrifflichkeiten finden sich gleich oder ähnlich lautend bei anderen Verfahren.

Die Basis im NLP sind Grundannahmen, auf welche Grundtechniken angewendet werden. Anders als bei Axiomen, sind Grundannahmen nicht nach wissenschaftlichen Kriterien beschrieben. NLP selbst spielt zum Beispiel im akademischen Lehrbetrieb keine Rolle, es wird eher als Beispiel für eine Pseudowissenschaft herangezogen. So ist NLP kein Therapieverfahren. Wohlgleich finden aber einzelne Techniken Anwendung in der Therapie, wie beispielsweise die Hypnose. Das liegt jedoch eher in der Entwicklungsgeschichte des NLP begründet und weniger an einer Eignung, die durch diese hervorgerufen wurde. Mit NLP versuchen Menschen, sich durch Technik künstlich zu verändern, um sich in Kunstwelten, meist Arbeitswelten, zu integrieren. Dabei berichten viele Anwender auch von einer Selbstoptimierung.

Die Wunderpille Technik verspricht sich schnell neu zu erfinden, kümmert sich jedoch nicht um Gefühle, deren Bewältigung längere Zeit benötigen. Die Technik selbst beschäftigt sich mit der Form der Kommunikation auf einer Metaebene. Die Gefahr, bei der Technikanwendung antrainiert, unecht oder künstlich zu wirken ist sehr hoch. Wenn die Kommunizierenden darum wissen und versuchen, die Technik noch besser und perfekter anzuwenden, kann der Effekt entstehen, dass umso mehr erkennbar ist, dass es sich um Technikanwendung handelt. Das kennen Sie möglicherweise aus anderen Kontexten. Sie möchten etwas ganz genau und besonders richtig machen, denn Sie wissen, das Ergebnis hat eine hohe Wichtigkeit. Sie geben sich alle Mühe und versuchen, alles hundertprozentig zu machen. Meist wird es dann nochmal schwieriger.

In diesem Kapitel haben wir Hinweise und Anmerkungen lesen können, die Einfluss auf die Steigerung von Kommunikationsqualität oder des Konfliktpotentials haben können. Durch die Korrelation beider Komponenten des Energieerhaltungssatzes in der Kommunikation haben wir also die Möglichkeit in beiden Fällen Veränderungen zu erwirken.

Das echte „Mensch Sein“ ist hierbei einer der zentralen Wirkfaktoren.

13.9 Eigene Befindlichkeit und Kommunikationsqualität

In diesem Abschnitt schauen wir auf die eigene Person und welche Bedeutung es hat, sich selbst in der Kommunikation im Blick zu haben. Schließlich sind wir auch ganzheitlich kommunizierende in einem System und damit Teil der Interaktion. 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. Wir dürfen annehmen, dass die Kommunikationsqualität von dem eigenen Befinden abhängig ist. Schon Carl Rogers, seines Zeichens Psychologe und Psychotherapeut, weist in der klientenzentrierten Gesprächsführung darauf hin, dass die eigenen Gefühle im Blick gehalten und verbalisiert werden sollen.

Nehmen wir beispielsweise Mutter Günter, die in der Frühshift den Patienten auf der Station immer eine freundliche Stütze ist, wenn diese sorgenvolle Fragen haben. Während die Krankenschwester schon hundertmal gehört hat, dass der Finger doch noch weh täte, obwohl der Schmerz ungefährlich sei und vorüber geht, so ist das für den einzelnen Patienten manches Mal eine ernste Sache, denn sie ist für ihn erstmalig oder einmalig. Deswegen erläutert Frau Günter geduldig, dass der Patient sich nicht zu sorgen bräuchte und der Finger, nach der Operation, in ein paar Tagen wieder schmerzfrei wäre. Es entsteht kaum Konfliktpotential und die Kommunikationsqualität ist hoch. Aber heute ist es anders. Frau Günter hat starke Kopfschmerzen und zusätzlich fühlt sie sich überarbeitet, da zwei Kolleginnen krank sind und deren Arbeit durch sie mit übernommen werden muss. An diesem Morgen kam erneut ein Patient

mit einem Fingerschmerz und Frau Günter reagierte gereizt. „So eine Kleinigkeit - Gehen Sie mal wieder in ihr Zimmer und lesen Sie was. Das ist eine Kleinigkeit. Das wird schon!“. Die Konfliktpotentiale steigen bei dieser Antwort und wenn der Patient noch zufällig mitbekommt, dass Frau Günter der Kollegin erzählt, dass sie die ganzen „Finger Weicheier“ nerven, dann ist der Konflikt nicht weit.

Der Umstand, dass die Kommunikationsqualität mit der eigenen Befindlichkeit einhergeht bedeutet, dass es bei bewusster Kommunikation, wie beispielsweise in einer Beratung oder einem Therapiegespräch, notwendig ist, sich seiner Befindlichkeit gewahr zu werden. Es geht in einem ersten Schritt um das Erkennen und Anerkennen, dass es uns als Menschen immer unterschiedlich geht. Salopp gesagt geht es mal gut und mal schlecht. Dieses Bewusstsein kann dabei helfen, vor und in einer Kommunikation die eigene Befindlichkeit konfliktpotentialmindernd einzubeziehen.

Übertragen wir den Kontext auf Frau Günter, die auf dem Weg zu ihrer Schicht im Krankenhaus ist. Im Auto hat sie schon den Spannungskopfschmerz und sie weiß, dass Sie in diesem Falle nicht viel spricht und eher kurz angebunden ist. Ihre Belastungsgrenzen sinken bei potenziellen Problemen. Deswegen spricht sie nach Ankunft mit ihrer vorgesetzten Stationschwester und fragt nach, ob ein Kollege von einer anderen Station bei der Dokumentation der Schicht unterstützen könne. So wäre es möglich, ihre Arbeitsbelastung auch mit Blick auf die beiden kranken Kollegen zu senken. Sie nimmt sich vor Arbeitsantritt auf der Station fünf Minuten im Ruheraum und nutzt eine Atemtechnik zur Reduzierung der Spannungskopfschmerzen. Als der Patient mit dem Fingerschmerz zu ihr kommt, erläutert Sie dem Patienten, dass Sie Verständnis für ihn habe, selbst aber

mit Kopfschmerzen kämpfe und daher nicht gut zuhören könnte. Sie bittet ihn ebenso um Verständnis. Dabei ist das Äußern der eigenen Situation und des eigenen Zustandes ein vertrauensförderndes Entgegenkommen. Dieses Preisgeben seines persönlichen Befindens steigert die Kommunikationsqualität, da sich der Gesprächspartner wahr- und ernstgenommen fühlen darf.

Situative Marker als Repräsentant Ihrer Handlungen

Ein persönliches Hilfsmittel, welches Einfluss auf die Steigerung der Kommunikationsqualität hat, sind situative Marker. Der Wirkfaktor liegt hier in einem schnellen Abruf eines Repräsentanten für eine Handlung oder eine Situation. Gerade, wenn wir uns selbst nicht gut fühlen, kann die Anwendung von Markern hilfreich sein. Im besten Fall erstellen Sie sich selbst einen Marker für eine bestimmte 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 beispielhafte Marker und eine Erläuterung ihrer Bedeutung. Dabei sei angemerkt, dass dies ganz persönliche Marker sind und Sie als Leserin oder Leser möglicherweise darin keinen Bezug entdecken können. Wesentlich ist, dass Sie Ihre eigenen Marker aus Ihren Gedanken erstellen.

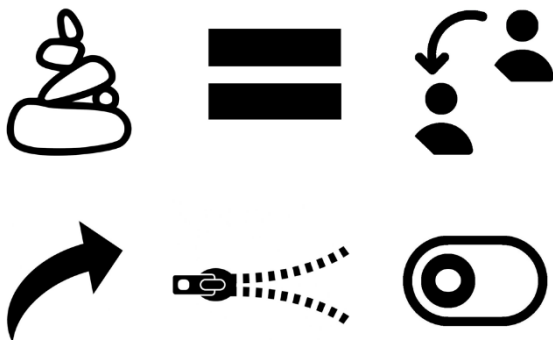


Abb. 38 Situative Marker.

Der Steinhügel oben links besitzt die ihm zugewiesene Eigenschaft des Abwartens. In einer bestimmten Situation steht dieser Marker dafür, Zeit verstreichen zu lassen und Aktionismus zu verhindern. Zum einen, weil es Zeit zum Überdenken verschafft und zum anderen, weil sich sehr oft Situationen regeln oder klären, ohne dass etwas getan werden muss.

Der Pfeil nach rechts steht für eine Handlung in einer Situation, in welcher ein Mensch etwas hört, was in seinen Augen nicht richtig ist oder nicht vertreten werden kann. Der Marker ist eine Erinnerung an die Akzeptanz individueller Wirklichkeiten anderer Menschen. Jeder hat etwas zu sagen, unerheblich einer sachlichen Richtigkeit. Lassen Sie anderen Menschen Ihre Wirklichkeit und bewerten Sie diese nicht.

Der Reißverschluss kann für die Handlung des Schweigens stehen. Manches Mal ist es besser einfach einmal nichts zu sagen. Sei es, dass man als aufmerksamer Zuhörer wahrgenommen wird, sei es, dass man sich nicht direkt als erster meldet,

wenn es eine Aufgabe gibt, die man eigentlich nicht übernehmen möchte. 15 Sekunden Schweigen führen häufig dazu, dass andere die Aufgabe dann freiwillig übernehmen.

Zuletzt finden Sie noch ein Beispiel für den Marker mit den beiden Menschen und dem Pfeil. Dieser steht für die Handlung „Abgeben“ oder in der Arbeitswelt „Delegieren“. Wenn Sie bemerken, es wird Ihnen zu viel, dann reduzieren Sie Ihre Belastung. Dieser Marker erinnert daran. Suchen Sie sich Unterstützung, wenn es notwendig wird.

Probieren Sie Marker aus, erstellen Sie sich welche und üben Sie damit. Sie steigern damit punktuell und situativ die Kommunikationsqualität.

Auf dieser und der nächsten Seite ist Platz für Ihre Gedanken und Sie können Ihre Marker skizzieren.

14. Transfer auf klientenzentrierte Beratung

Eines der Kernelemente klientenzentrierter Beratung nach Carl Rogers ist Kommunikation¹⁰⁷. Über unsere Definition der Goldenen Regel der Kommunikation wird nun die Kommunikationsqualität zur Beratungsqualität, für welche jedoch die gleiche goldene Regel Anwendung findet. Dies ist möglich, weil wir uns auf die universelle Definition von Qualität in diesem Buch beziehen. Demnach ist Qualität das, was Konfliktpotentiale nicht entstehen lässt. Auch in der klientenzentrierten Beratung stehen der Kommunikationsqualität die Konfliktpotentiale korrelierend gegenüber. Graduiert wird in den folgenden Darstellungen ebenfalls in minimal, sehr niedrig, mittel, hoch und sehr hoch.

Für die klientenzentrierte Beratung gilt damit auch die Goldene Regel der Kommunikation. Sie wird jetzt nur mit Blick auf die Beratungsqualität interpretiert:

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

Auch hier wird, wie zu Beginn des Buches, zu jedem beispielhaften Aktionsmuster eine Grafik mit einem Zusammenhang aufgezeigt. Die Art der grafischen Darstellungen folgt den vorangegangenen.

¹⁰⁷ Gilfert (2020), Unterwegs in die Arbeitswelt.

Zuerst folgt nun eine Beschreibung beispielhafter Mustermerkmale und im Anschluss findet sich eine Beispielsituation, nebst ihren beispielhaften Aktionsmustern.

Aktionsmuster 1 - Minimale Beratungsqualität:

- Zuhören
- Wertendes Verhalten der Berater*in
- Keine Zuwendung
- Nebensächlich

Aktionsmuster 2 - Niedrige Beratungsqualität:

- Zuhören
- Feedback orientiert auf Defizite
- Bewertung der Person des Ratsuchenden durch die Beraterin
- Unpersönliches Feedback
- Unspezifische Nachfragen
- Egozentrik
- Häufige Nutzung von Fachsprache

Aktionsmuster 3 - Mittlere Beratungsqualität:

- Aufmerksames Zuhören
- Bemühen um Verstehen und Verständnis
- Erfragen von flankierender Information
- Zugewandtes Verhalten
- Authentisches Verhalten
- Begründungen für Aussagen erfragen und Aufbau eines Vertrauensrahmens
- Zielkongruenz

Aktionsmuster 4 - Hohe Beratungsqualität:

- Aufmerksames und aktives Zuhören
- Entwickeln von Verstehen und Verständnis sowie Aufbau eines stabilen Vertrauensrahmens
- Konkretisieren von Fragen und Antworten sowie Verstehens-Feedback
- Klare Zielvereinbarung
- Erfragen von flankierender Information
- Zugewandtes Verhalten
- Authentisches und kongruentes Verhalten
- Wertschätzende Haltung erkennbar
- Einfühlsam
- Interessiert an dem weiterführenden Prozess
- Bewertungsfreiheit in der Beratungssituation

Aktionsmuster 5 - Sehr hohe Beratungsqualität (Perspektivwechsel):

- Aufmerksames und aktives Zuhören
- Entwickeln von Verstehen und Verständnis sowie Aufbau eines jederzeit stabilen Vertrauensrahmens
- Konkretisieren von Fragen und Antworten sowie Verstehens-Feedback unter Einbezug von flankierenden Informationen und Situationsbeschreibungen
- Klare Zielvereinbarung
- Erfragen weiterer Umfeld-Informationen, die über die Situation hinaus gehen
- Zugewandtes Verhalten
- Authentisches und kongruentes Verhalten mit hoher Empathie
- Augenhöhe
- Ganzheitlicher Blick
- Akzeptanz individueller Wirklichkeiten des Ratsuchenden und Versuch der Wiedergabe von Teilen aus dieser Sicht
- Wertschätzende Ansprache und Haltung auch über die Beratungssituation hinaus
- Interessiert an dem weiterführenden Prozess
- Völlige Bewertungsfreiheit in der Beratungssituation

Im Folgenden werden die Mustermerkmale auf eine beispielhafte Anwendungssituation übertragen. Jedes Aktionsmuster bietet Platz für Ihre Notizen und Gedanken.

Beispielsituation – Klientenzentrierte Beratung:

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

Anspruchsstellung an die Qualität:

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

Aktionsmuster 1:

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

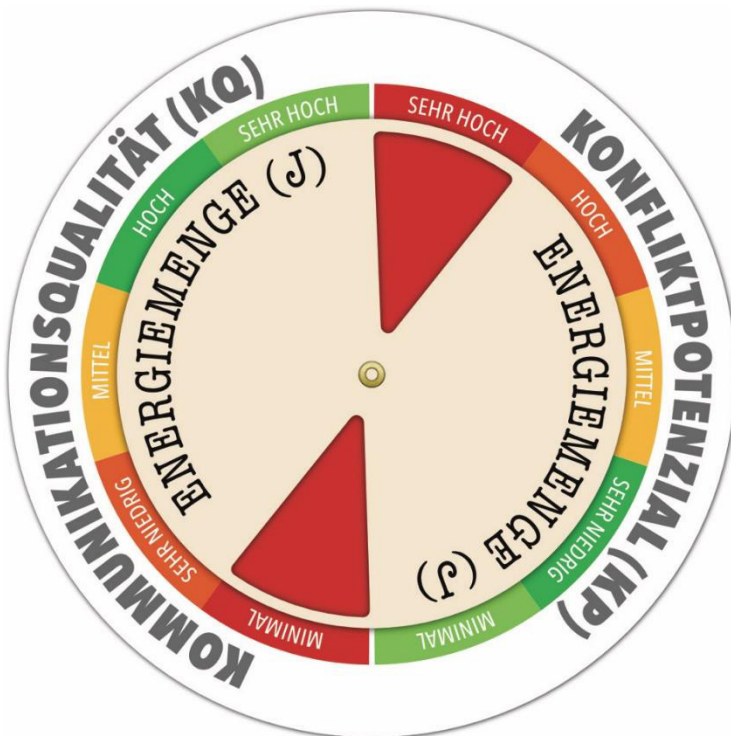


Abb. 39 Grafik zum Aktionsmuster 1
Transferbeispiel klientenzentrierte Beratung.

Meine Notizen zum Aktionsmuster 1:

Aktionsmuster 2:

Die Beraterin hört zu, stellt Rückfragen und bewertet die darauffolgenden Antworten. Sie weist auf einen vermeintlichen Widerspruch zwischen den Berufen Fleischer und Tierärztlichen Assistenten hin. Gleichzeitig erwähnt die Beraterin, dass sie nicht viel Mühe des Ratsuchenden erkennen könne, sich ausreichend zu informieren. Aber sie unterstützt das Gespräch durch weitere Nachfragen, aus welchen der Ratsuchende Antworten erhält. Dabei benutzt die Beraterin viele Fachwörter.

Der Ratsuchende kann sich hier durch Bewertungen der Beraterin unsicher fühlen und es besteht die Möglichkeit, dass er sich nicht weiter anvertraut, auch weil die Beraterin eine Fachsprache benutzt und hier keine Augenhöhe hergestellt wird. Im Weiteren kann es schwierig werden, wenn die Beraterin nicht authentisch wirkt und mehr noch, wenn sie nicht kongruent erscheint.

Aktionsmuster 2:

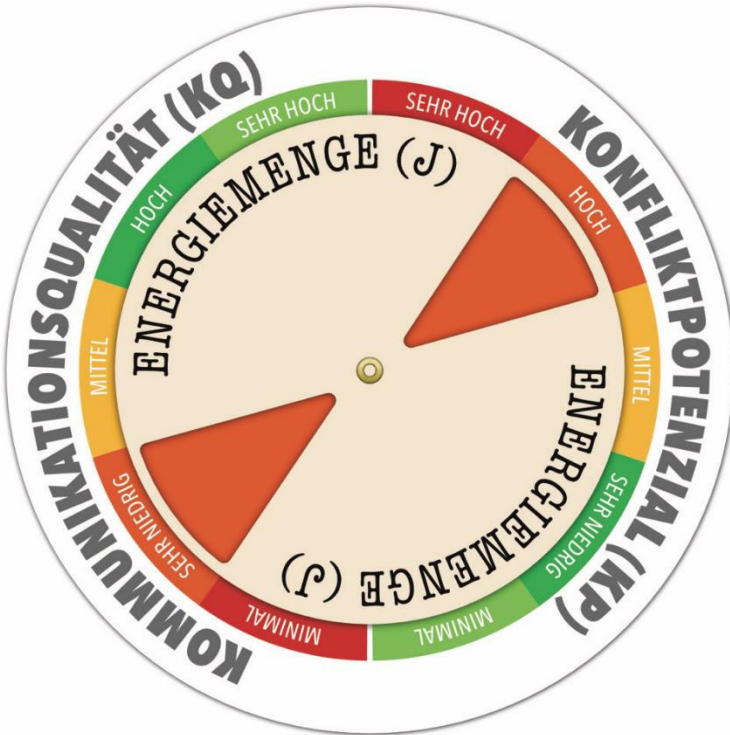


Abb. 40 Grafik zum Aktionsmuster 2
Transferbeispiel klientenzentrierte Beratung.

Meine Notizen zum Aktionsmuster 2:

Aktionsmuster 3:

Die Beraterin hört aufmerksam zu und formuliert das von ihr Verstandene um. Sie bittet den Ratsuchenden, seine Motivation für die Vorauswahl der genannten Berufe zu erläutern und fragt nach, ob es viele freie Stellen in den Berufen gäbe. Dabei ist sie dem Ratsuchenden zugewandt und wirkt authentisch. Die Beraterin stellt weitere Fragen zur Motivation und bittet um eine Einschätzung, bei welchem Beruf ein jeweils hoher Grad an Zufriedenheit erwartet werden kann.

In diesem Gespräch ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Ratsuchende sich ernst genommen fühlt und das Gefühl bekommt, dass ihm die Beratung weiterhelfen wird. Des Weiteren dürfte sich in der Situation ein Vertrauensrahmen aufbauen, der für eine klientenzentrierte Beratung und einen weiteren Fortgang sehr wichtig ist.

Aktionsmuster 3:

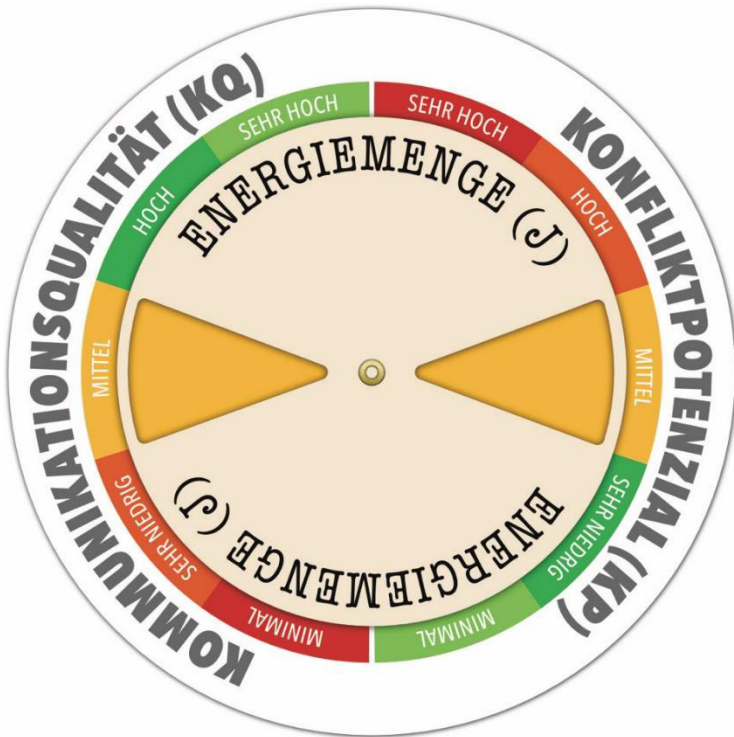


Abb. 41 Grafik zum Aktionsmuster 3
Transferbeispiel klientenzentrierte Beratung.

Meine Notizen zum Aktionsmuster 3:

Aktionsmuster 4:

Die Beraterin hört aufmerksam zu und stellt punktuell Verständnisrückfragen. Sie formuliert das Verstandene um und gibt dies dem Ratsuchenden als Rückmeldung, mit der Bitte um Bestätigung oder Berichtigung. Die Beraterin konkretisiert über Fragestellungen die Themen und bittet den Ratsuchenden um Erläuterungen, worauf wiederum Verständnisfragen sowie Feedback erfolgen. Zusätzlich bittet die Beraterin um die Erklärung der Motivation für die Vorauswahl der genannten Berufe sowie um die Besonderheiten der Auswahl, zusätzlich zu der Einschätzung, bei welchem Beruf und warum ein jeweils hoher Grad an Zufriedenheit erwartet wird. Dabei legt sie eine werteorientierte und wertschätzende Haltung an den Tag, ist authentisch und kongruent. Bei der Verabschiedung zeigt die Beraterin Interesse, in bestimmten Abständen über den Fortschritt informiert zu werden.

Der Ratsuchende fühlt sich in diesem Gespräch an- und ernstgenommen. Er spürt eine Augenhöhe in einer vertrauensvollen Atmosphäre. Der Ratsuchende hat die Möglichkeit zur Orientierung und kann neue Gedanken fassen, vielleicht auch Bestätigung für seine bisherigen Überlegungen.

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

Aktionsmuster 4:

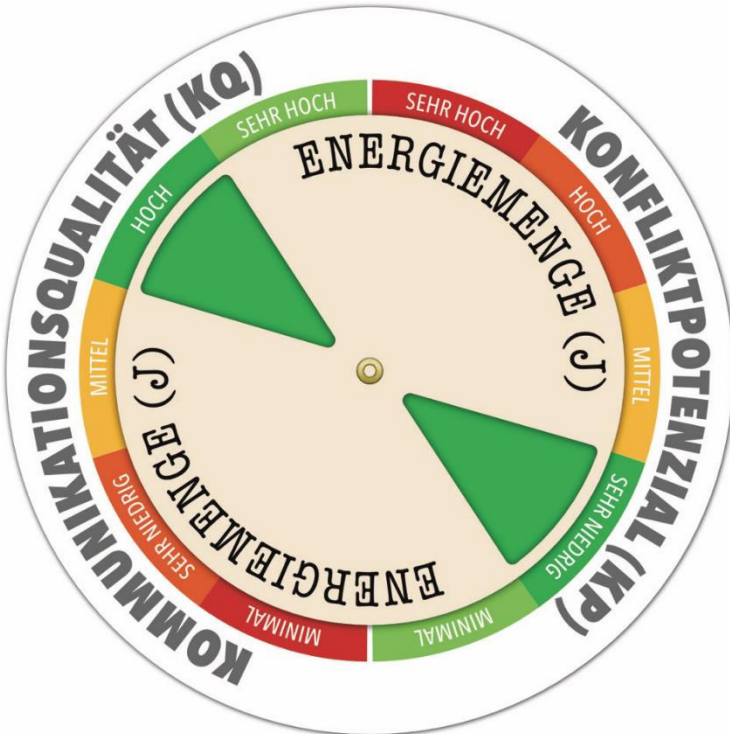


Abb. 42 Grafik zum Aktionsmuster 4
Transferbeispiel klientenzentrierte Beratung.

Meine Notizen zum Aktionsmuster 4:

Aktionsmuster 5 (Perspektivwechsel):

Die Beraterin hört sehr 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. Dabei interessiert sie auch das soziale Umfeld des Ratsuchenden und bittet um seine Sicht der Dinge, inwieweit er Äußerungen und Anregungen als unterstützend oder möglicherweise auch störend empfindet. Die Beraterin verhält sich einfühlsam und schildert Ihre Vorstellung der Situation aus Sicht des Ratsuchenden. Sie bewertet nicht und bittet ihn um Feedback, ob sich dies ebenso darstellt. Auf diesem Wege kann die Beraterin ein Gefühl für die Wirklichkeit des Ratsuchenden entwickeln und entsprechend Fragen ableiten. Sie stellt dem Ratsuchenden Fragen, mit welchen Gefühlen dieser seine Berufsorientierung angeht.

Dabei steht im Fokus, dass der Ratsuchende Antworten finden und seine Kompetenz weiterentwickeln kann. Auch hier legt die Beraterin eine werteorientierte und wertschätzende Haltung an den Tag, ist authentisch und kongruent. Bei der Verabschiedung bietet die Beraterin an, dass sich der Ratsuchende in bestimmten, vielleicht belastenden Situationen melden darf, um diese zu besprechen. Sie blickt auf den Ratsuchenden dabei ganzheitlich und nicht nur situativ. Gerne möchte sie über den Fortschritt informiert werden.

Der Ratsuchende darf sich in diesem Gespräch an- und ernstgenommen fühlen. Er spürt Augenhöhe in einer vertrauensvollen Atmosphäre. Da die Beraterin unaufdringlich und nicht bewertend auch die Lebenswelt des Ratsuchenden einbezieht, dürfte sich ein Vertrauensrahmen aufbauen, der sich möglicherweise auch auf andere Beratungssituationen auswirken und

für langfristige Beratungsverlässlichkeit sorgen kann. Der Rat-suchende dürfte die Beratung sehr zufrieden und mit gutem Gefühl verlassen, um sich weiter über seine Berufswahl klar werden zu können.

Aktionsmuster 5 (Perspektivwechsel):

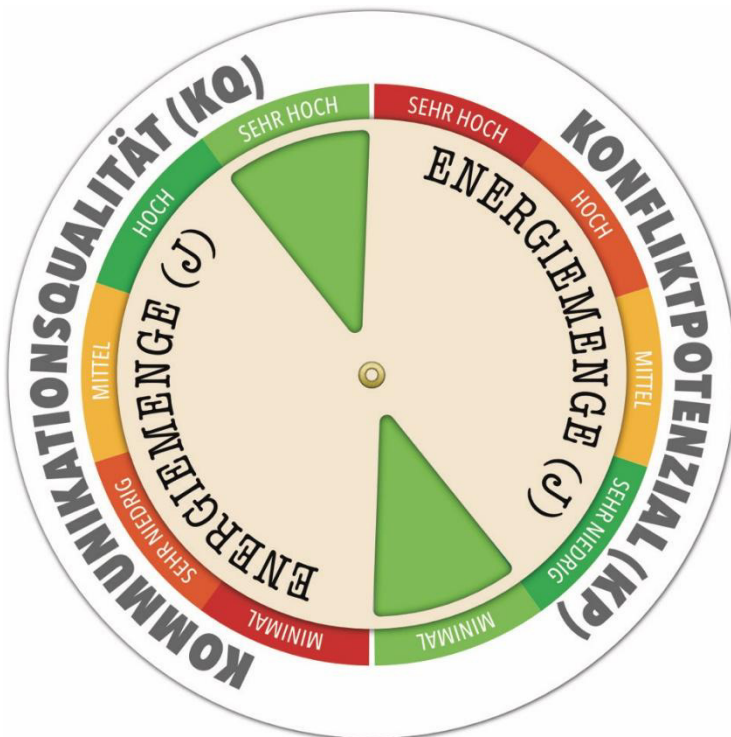


Abb. 43 Grafik zum Aktionsmuster 5
Transferbeispiel klientenzentrierte Beratung.

Meine Notizen zum Aktionsmuster 5:

15. Transfer der Goldenen Regel der Kommunikation auf einen Anwendungsfall

Auf die Art, mit der wir musterhaft die Goldene Regel der Kommunikation auf klientenzentrierte Beratung transferiert haben, lässt sich jede Kommunikationssituation übertragen. Vor dem Transfer der Gedankengrundlage der Goldenen Regel der Kommunikation müssen wir auf die Muster- oder Eigenschaftsmerkmale der Beschreibungen der grundlegenden fünf Aktionsmuster schauen. Mit diesem Vorgehen lässt sich, über bestimmte Satzstellungen und Inhaltsmerkmale, Kommunikationsqualität zu einem Teil steuern.

Dies muss auch für die Konfliktpotentiale gelten, da es situationsbedingt erwünscht ist, Konfliktpotentiale anzutriggern oder in Ausnahmefällen auch bewusst eskalieren zu lassen. So ist dies bei der Konfrontationstherapie oder auch in der Mediation in bestimmten Fällen angezeigt. Transferiert auf eine Akquisitionssituation sollten Konfliktpotentiale jedoch im Sinne der Sache immer vermieden werden. Im Folgenden finden sich beispielhafte Eigenschaftsmerkmale, bezogen auf die Aktionsmuster.

Um die Merkmale in einen verständlichen Kontext zu setzen, findet sich in einem ersten Schritt die Beschreibung einer Beispielsituation, die anschließend inhaltlich reduziert wird. Danach wird der Anspruch an die Qualität, zum Beispiel über ein Ziel, festgelegt. In Folge werden die Eigenschaftsmerkmale den Aktionsmustern zugeordnet.

Im ersten Teil des Buches haben wir gesehen, dass in den gängigen Kommunikationsmodellen die Beziehungsebene eine hervorgehobene Rolle spielt. Im Weiteren sind Konfliktlagen zwar Sachproblemen unterworfen, aber ein Konflikt ist grund-

sätzlich auf der Beziehungsebene zu finden und auch nur darüber zu lösen.

Im Weiteren fällt dem Zuhören eine Rolle zu, da hier durch einen Partner große Wertschätzung, Anerkennung und ein ernst genommen werden signalisiert wird. Achten Sie also bei den Formulierungen darauf, diese Zusammenhänge überwiegend zu nutzen. Beziehen Sie sich nur so viel auf die Sachebene, wie zu einem Sachverständnis nötig ist. Rationale Erklärungen und Bewertungen fördern nicht die Beziehungsebene.

Zuletzt werden die Aktionsmuster verifiziert. Dabei lassen Sie zum Beispiel einen Partner die Aktionsmuster vorlesen und bitten ihn oder sie darum Ihnen mitzuteilen, welche Gefühle die jeweiligen Aktionsmuster auslösen. Je höher die Kommunikationsqualität ist, umso positiver dürften die Gefühle ausfallen. Das ist ein Hinweis dafür, dass Sie die Beziehungsebene gut in die Aktionsmuster integriert haben.

Jetzt sind Sie dran. Probieren Sie das gerne selbst einmal aus. Orientieren Sie sich an der Darstellung des Grundlagenbeispiels der Aktionsmuster der Kommunikation aus dem ersten Teil des Buches. Da es kein richtig oder falsch gibt, finden Sie auch keine vorgegebenen Lösungen. Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf. Mit diesem Muster können Sie nach der Übung arbeiten und die Aktionsmuster auf Ihre Situationen anpassen. Sie können zuerst die Beispielsituation benutzen oder Sie notieren Ihr eigenes Beispiel.

Vorgegebene Beispielsituation beschreibend:

„Ich möchte meinem Kunden morgen ein Bauteil liefern. Wir haben uns für 12 Uhr verabredet. Jetzt steht mein Transporter, mit dem ich das Bauteil liefern wollte, in der Werkstatt und ich habe keinen Ersatz bis morgen Abend.“

Beispielsituation reduziert:

Ich habe keinen Transporter verfügbar. Der Übergabetermin kann nicht eingehalten werden.

Anspruchsstellung an die Qualität:

Die Terminverschiebung ist nicht vermeidbar. Ziel der Kommunikation ist es, dass der Kunde bestenfalls nicht verärgert ist, Verständnis für die Situation hat und es keine negativen Auswirkungen auf Folgeaufträge gibt.

Eigene Beispielsituation beschreibend:

Eigene Beispielsituation reduziert:

Eigenes Beispiel - Anspruchsstellung an die Qualität:

Aktionsmuster 1 - Minimale Kommunikationsqualität:

Mustermerkmale:

- Ignorieren der Person, der Sache oder der Nachrichtenübermittlungswege
- Abwertung
- Zuweisung von Irrelevanz und Geringschätzung
- Keine Antwort geben

Aktionsmuster 2 - Sehr niedrige Kommunikationsqualität:

Mustermerkmale:

- Aufmerksames und aktives Zuhören
- Entwickeln von Verstehen und Verständnis
- Feedback ist ausschließlich unpersönlich und formalisiert
- Egozentrik
- Zuweisung von Irrelevanz
- Nutzung von Worthülsen

Ihre Antwort an die andere Partei:

Aktionsmuster 3 - Mittlere Kommunikationsqualität:

Mustermerkmale:

- Aufmerksames und aktives Zuhören
- Entwickeln von Verstehen und Verständnis
- Formalisiertes Feedback
- Unspezifische Ich-Botschaften

Ihre Antwort an die andere Partei:

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:

Aktionsmuster 5 - Sehr hohe Kommunikationsqualität (Perspektivwechsel):

Mustermerkmale:

- Spezifische Ich-Botschaften, angereichert mit intrapersonellen, teils gefühlsbasierten und möglichst universell nachvollziehbaren Informationen
- Mit Wertschätzung versehene Formulierungen aus der Annahme des Blickes des Gesprächspartners
- Thematisieren relevanter Aspekte in der Sache sowie Ergänzung mit einer darauf bezogenen Ich-Botschaft
- Signal der Wahrnehmung persönlicher Befindlichkeiten
- Angebot zur aktiven Regulierung
- Grundsätzlich bewertungsfreie Formulierungen

Noch zum Aktionsmuster 5 (Perspektivwechsel):

Ihre Antwort an die andere Partei:

16. Zusammenfassungen

Nachdem wir uns gemeinsam das Buch angeschaut haben, finden Sie in diesem Abschnitt eine Zusammenfassung des ersten und zweiten Buchteils, sodass auf einen Blick alle relevanten Inhalte versammelt sind.

Zusammenfassung des erklärenden Buchteils

Der erste Teil des Buches behandelte theoretische Erläuterungen zur Kommunikation und ihrer Eigenschaften, die anhand praktischer Beispiele anschaulich gemacht wurden. Dabei ging es um die Erkenntnis, dass alles mit allem kommuniziert, seien es Zellen, Maschinen, Menschen untereinander oder eine Kombination der verschiedenen Akteure. Systeme selbst bestehen aus Kommunikation und Anschlusskommunikationen, die das System erhalten. In jedem Fall findet jegliche Kommunikation auf Basis klassischer, physikalischer Grundlagen statt.

Dabei haben wir auf das Wesen der Energie geschaut und auf welchen Wegen Energie transformiert werden kann. In diesem Kontext haben wir auch ein wenig auf die Quantenphysik mit ihren Quanteneffekten geblickt, die im Rahmen der Energieerhaltung eine teilweise seltsame und unerklärliche Rolle einnehmen, aber nachweislich vorhanden sind. So sind beispielsweise verschränkte Teilchen Informationsträger, die wir leider nicht bewusst nutzen können. Aber sie scheinen eine Rolle zu spielen und wir sollten sie bei der Kommunikation mit bedenken.

Wir haben kennengelernt, dass die Nutzungsmöglichkeiten der Energie auf Unterschieden basieren, ebenso wie Informationen und Kommunikation Unterschiede zur Grundlage haben.

Für unseren Sachverhalt der zwischenmenschlichen Kommunikation, auf welche sich der Text fortschreitend fokussiert hat, ist das Wissen darum förderlich für ein bewusstes Kommunizieren. Auch die Kommunikation unterliegt Wirkungsgraden, wobei im Bereich der zwischenmenschlichen Kommunikation ein erweiterter Wirkungsgradfaktor Bedeutung findet. Dies ist der Grad der Verschränkung oder der Anbindung an individuelle Wirklichkeiten von Menschen. Damit ist die Fähigkeit gemeint, inwieweit sich ein Kommunizierender mit dem Bedeutungssystem einer anderen Person verbinden kann.

Hierzu sind die Aspekte des Verstehens und des Verständnisses ein relevanter Faktor, auch deswegen, weil jede Kommunikation mit einem Verstehen beginnt.

Der Ansatz dieses Buches war es, den beispielhaften, vereinfachten Ausdruck eines Energieerhaltungssatzes, hier der Mechanik, auf die Kommunikation zu übertragen. Dabei geht es um zwei Hauptkomponenten, die einander bedingen und innerhalb einer Arbeitsleistung miteinander korrelieren. Bei der Mechanik waren es der Weg und die Zeit, bei der Kommunikation kristallisierten sich Kommunikationsqualität und Konfliktpotential heraus. Aus dem Beschriebenen wurde damit der vereinfachte Ausdruck der Energieerhaltung in der Kommunikation abgeleitet:

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

Durch den Blick aus unterschiedlichen Perspektiven auf die Kommunikation ließ sich erkennen, dass, unerheblich der Art der Kommunikation, Störungen der Informationsübertragung zu Konfliktpotentialen führen. Dabei ist es egal, ob dies in ei-

nem Organismus, zwischen Maschinen oder in der zwischenmenschlichen Interaktion passiert. Wir haben folgend einen Definitionsvorschlag für Qualität notiert:

„Qualität ist, was Konfliktpotentiale nicht entstehen lässt.“

Diese universelle Definition kann in Folge mit einem Anspruch versehen werden, um die Qualität, in unserem Fall in fünf Graden, bewerten zu können. Im Anschluss wurde die Kommunikation zwischen Menschen in den Fokus genommen.

Wir haben gelernt, dass zum Beispiel die Anwendung von Kommunikationsmodellen und auch einem Mediationsmodell hilfreich sein können, um praktisch an den Stellschrauben Kommunikationsqualität und Konfliktpotential drehen zu können, um so unsere Kommunikation zu beeinflussen.

Um den Kerngedanken der Goldenen Regel der Kommunikation anwenden oder transferieren zu können, bedarf es eines Schemas. Dieses Schema ist eine Strukturierung von Situationen, auf die mit fünf Aktionsmustern begegnet werden kann. Dafür wurden für die Aktionsmuster Eigenschaftsmerkmale definiert, die die Kommunikationsqualität, respektive die Konfliktpotentiale verändern können. Das Schema wurde anhand eines globalen Praxisbeispiels aufgezeigt. Eine Alltagssituation wurde beschrieben und auf die wesentliche Aussage reduziert. In einem zweiten Schritt wurde die Anspruchsstellung an die Qualität definiert. In dem folgenden Schritt wurden dann fünf beispielhafte Aktionsmuster und deren Eigenschaftsmerkmale definiert.

Dieses Schema ist die Basis für den Transfer auf andere Anwendungsfelder oder Situationen.

Zusammenfassung des praktischen Buchteils

In dem zweiten Teil des Buches ging es um die praktischen Möglichkeiten, an einigen Stellschrauben der Kommunikationsqualität zu drehen. Dabei wurden alle Hinweise mit alltagstauglichen Beispielen versehen und wir haben die globale Goldene Regel der Kommunikation beispielhaft auf die klientenzentrierte Beratung übertragen. Auch hier wurden die fünf Aktionsmuster beschrieben und in Folge als kleine Anleitung für den Transfer eigener Situationen und Anwendungen dargestellt.

Folgend wurden allgemeine, kommunikationsqualität- sowie konfliktpotentialsteigernde Faktoren tabellarisch angeführt und mit Begriffen, Aspekten und Handlungen versehen, die hilfreich für Formulierungen in Gesprächen sind. Diese unterteilen sich in übergeordnete Faktoren, kommunikationssteigernde Faktoren auf der Verhaltensebene und auf Begrifflichkeiten für Gefühle und Handlungen. Im Anschluss wurde das Setting und seine Einflüsse auf die Kommunikationsqualität thematisiert, sowie die Bedeutung von Rollen innerhalb der Kommunikation in den Blick genommen.

Wir haben Zuhören als aktiven und wertschätzenden Vorgang kennengelernt und einen Blick auf den Umstand von Game-Changer-Formulierungen geworfen. Mit diesen lässt sich eine Kommunikationssituation komplett und schnell verändern. Das Thema Multioption und die daraus resultierenden starken Einflüsse auf das Konfliktpotential standen im Fokus, da diese zu Sorgen, Angst und Desorientierung führen können. Ebenso haben die Erläuterungen zu Konfliktfeldern gezeigt, dass sie eine hohe Relevanz bei der Steuerung von Kommunikationsqualität und Konfliktpotential haben.

Der Abschnitt mit Hinweisen zur Kommunikationsqualität im Bereich der Beratung oder in Gesprächen zeigte mit Hilfe von Beispielen auf, welche Elemente von Kommunikationsakteuren in besonderer Weise wahrgenommen werden. Zu guter Letzt haben wir auf uns selbst geschaut und anerkannt, dass unser Innerstes und unser eigenes Befinden ebenfalls ziemlich einflussreich auf unsere Kommunikation sein können.

Das Buch hat viele Facetten grundlegend beleuchtet und thematisiert. Es war im Rahmen dieses Buches nicht möglich, für ein erweiterndes Verstehen noch mehr in die Tiefe zu gehen. Es sollte ein erster Impuls sein, Kommunikation vielleicht aus einer anderen Perspektive zu sehen. Die Einbindung und Formulierung des Energieerhaltungssatzes in der Kommunikation in diesem Buch sind ein Experiment, bieten aber eine gute Möglichkeit, den Sachverhalt über viele Beispiele der Familie Günter in alltägliche Situationen zu überführen. Was wir festhalten dürfen ist der Umstand, dass gute Kommunikationsqualität aufwändig ist. Sie benötigt Zeit und Aufmerksamkeit. Das unterscheidet auch die einzelnen Aktionsmuster voneinander. Die Zeit selbst ist allerdings nicht der ausschlaggebende Punkt, denn die vorhandene Energie ist davon nicht abhängig. Es wird andere Zeit kosten, die Konflikte zu bearbeiten, die wir mit hoher Kommunikationsqualität hätten vermeiden können.

So lautet das Fazit dieses Buches, dass die Energiemenge in der Kommunikation mindestens so erhalten wird, wie beispielsweise in der Newtonschen Mechanik oder der Thermodynamik. Bezogen auf die Einflüsse der Quantenphysik mit ihren Effekten auf den Energieerhaltungssatz der Kommunikation ist es fast so, als unterliege die genaue Beantwortung und Bearbeitung dieser Fragen im übertragenen Sinne dem Gedanken der prinzipiellen Unschärferelation von Werner Heisenberg.

Möglicherweise ist eben diese Unschärferelation ebenfalls Teil eines universellen Wirkungsgrades.

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.

Marion Günter pflichtet Ihrem Mann bei. „Das stimmt, Kurt. Auf mich wirkst du viel ausgeglichener mit der neuen Arbeit. Und

die Art wie man spricht und nicht nur worüber man spricht, hat viel Einfluss auf die Beziehung. Auch zwischen mir und meinen Patienten, die ich zu betreuen habe. Das habe ich wieder einmal gemerkt, als es darum ging, dass ich meine Arbeit einfach kaum noch vernünftig erledigen konnte.“, erläutert Marion Ihrem Ehemann.

Sie hatte sich bei einem anderen Krankenhaus beworben und sogar nach dem Vorstellungsgespräch eine Zusage erhalten, aber Marion wollte doch noch einen Versuch wagen, in ihrer gewohnten Arbeitsumgebung und auch bei ihren Arbeitskolleginnen- und kollegen bleiben. Es fand in Folge ein Gespräch mit der Personalabteilung statt. In dem Gespräch erkundigte sich die Personalerin nach dem Befinden von Krankenschwester Günter. Und Marion hat einfach alles gesagt, wie es ihr in den Kopf kam. Das sie manchmal überfordert ist mit der neuen Technik und auch durch das häufige Übernehmen von Diensten kranker Kollegen. Sie sagte auch, dass Sie sich deswegen schlecht fühlt, nicht nur körperlich, sondern auch psychisch. So etwas hat sie noch nie den Verantwortlichen im Krankenhaus gesagt und Frau Günter stellte sich vor, dass sie nun ziemlich schlecht da stehen wird vor der Personalerin.

„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.

Im Übrigen konnte die Wirtschaftsförderung die Fassbender GmbH für das Fachkräfteprojekt gewinnen und Herr Günter ist nun sogar daran beteiligt. Als Mentor für Menschen, die sich in Betrieben in Veränderungsprozessen befinden. Tochter Karin hat den Schulabschluss erhalten und möchte nach einem Praktikum bei dem lokalen Tierarzt den Beruf der tierärztlichen Assistentin erlernen. Sie hat noch keinen Ausbildungsplatz gefunden, aber sie bleibt dran und bewirbt sich weiter. Vielleicht funktioniert es ja noch in dem Praktikumsbetrieb. Sohn Klaus wird im Sommer des kommenden Jahres seine Ausbildung abschließen und der Betrieb möchte ihn dann als Gesellen übernehmen.

Kurt Günter ist aber noch etwas aufgefallen. Es ist egal, wie sehr man sich bemüht und sich anstrengt. Es ist nicht zu schaffen, 100 Prozent als Mensch zu leisten. Und ihm fiel bei der Weiterbildung auf, dass dies ja in der Technik auch nicht geht. Es lässt sich durch den Wirkungsgrad nie alle Energie nutzen, die man aufwendet. Als unser Produktionshelfer abends das Licht ausschaltet und schlafen geht, kommt ihm der Gedanke, ob es da möglicherweise einen Zusammenhang gibt. Er nimmt sich vor, sich das einmal genauer anzuschauen.

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 gründete Gilfert drei Unternehmer*innenvereine (FachwerkMetall e.V., Kompetenznetzwerk für Oberflächentechnik e.V. und Personal-Netz e.V.). Bei den beiden letztgenannten ist er als Geschäftsführer tätig.

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 gründete Gilfert drei Unternehmer*innenvereine (FachwerkMetall e.V., Kompetenznetzwerk für Oberflächentechnik e.V. und Personal-Netz e.V.). Bei den beiden letztgenannten ist er als Geschäftsführer tätig.

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

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Der Blick auf die Welt basiert auf Physik.....	16
Abb. 2 Von der Physik zur Soziologie.....	18
Abb. 3 Grafik zur goldenen Regel der Mechanik.....	23
Abb. 4 Grafik zur goldenen Regel der Mechanik – Beispielveränderung.....	23
Abb. 5 Grafik zum Aktionsmuster 1 „Goldene Regel der Kommunikation“.....	26
Abb. 6 Grafik zum Aktionsmuster 2 „Goldene Regel der Kommunikation“.....	27
Abb. 7 Grafik zum Aktionsmuster 3 „Goldene Regel der Kommunikation“.....	28
Abb. 8 Grafik zum Aktionsmuster 4 „Goldene Regel der Kommunikation“.....	29
Abb. 9 Grafik zum Aktionsmuster 5 „Goldene Regel der Kommunikation“.....	30
Abb. 10 AGIL Schema.....	33
Abb. 11 AGIL Schema, Ausschnitt Soziales System.....	34
Abb. 12 Die fünf Axiome nach Paul Watzlawick.....	48
Abb. 13 Das Eisbergmodell.....	53
Abb. 14 Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun.....	55
Abb. 15 Darstellung des Ich-Zustandsmodells der Transaktionsanalyse.....	58
Abb. 16 Darstellung des Sender-Empfänger-Modells von Shannon und Weaver.....	62
Abb. 17 Wesens- und Mustermerkmale der Mediation.....	68

Abb. 18 Beispielgrafik für unterschiedliche Verstehensmerkmale.....	93
Abb. 19 Mustermerkmale Verstehen.....	98
Abb. 20 Darstellung der primären Sinne und Sensoren eines Menschen.....	100
Abb. 21 Darstellung einer Signalübertragung vom Sender zum Empfänger.....	109
Abb.22 Energieumwandlungskette am Beispiel einer Haushaltsversorgung.....	118
Abb. 23 Symbolische Darstellung Quantensprung.....	121
Abb. 24 Aufbau Doppelspaltexperiment.....	124
Abb. 25 Aufbau Doppelspaltexperiment mit Messgerät.....	125
Abb. 26 Schematische Darstellung eines Eigenschaft- wechsels zweier verschränkter Quanten über weite Distanzen.....	127
Abb. 27 Schematische Darstellung des Wirkungsgrades. ..	135
Abb. 28 Basisemotionen nach Paul Ekman (nachgestellte Fotostrecke).....	154
Abb. 29 Konfrontatives Setting eines Vorstellungsgespräches.....	156
Abb. 30 Kooperatives Setting eines Vorstellungsgespräches.....	159
Abb. 31 „Ich rufe eine Firma an und möchte einen Menschen ansprechen“.....	165
Abb. 32 „Ich rufe einen Menschen an und möchte ihn dazu bewegen, seine Firma einzusetzen“.....	165

Abb. 33 Ansprache von Rollen, hinter der sich ein Mensch befindet.	167
Abb. 34 Ansprache des Menschen mit seinen Rollen.	167
Abb. 35 Multioption in einem Bild.	178
Abb. 36 Schaubild einer reduzierten Speisekarte.	181
Abb. 37 Konfliktfelder im Emotional Risk Mapping (ERM) [®]	194
Abb. 38 Situative Marker.	214
Abb. 39 Grafik zum Aktionsmuster 1	
Transferbeispiel klientenzentrierte Beratung.	221
Abb. 40 Grafik zum Aktionsmuster 2	
Transferbeispiel klientenzentrierte Beratung.	224
Abb. 41 Grafik zum Aktionsmuster 3	
Transferbeispiel klientenzentrierte Beratung.	227
Abb. 42 Grafik zum Aktionsmuster 4	
Transferbeispiel klientenzentrierte Beratung.	230
Abb. 43 Grafik zum Aktionsmuster 5	
Transferbeispiel klientenzentrierte Beratung.	233

Grafikelement „Erde“ sowie die Scherenschnitte – Pixabay vom 9.12.2020. Freie kommerzielle Nutzung.

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., & Rüscher, 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/>
- Glas, F. (2013). *Handbuch Konfliktmanagement*. Freies Geistesleben; Auflage: 12.
- Gross, P. (1994). *Die Multioptionsgesellschaft, 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.
- Schmidtman, 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*.

KOMMUNIKATIONSQUALITÄT STEIGERN & KONFLIKTPOTENTIALE SENKEN

Mit dem Energieerhaltungssatz zu effektiverer Kommunikation

Dieses Buch ermöglicht es Ihnen, Ihre Kommunikationskompetenzen zu reflektieren und kompetenzorientiert zu erweitern.

Mit dem neuen Wissen können Sie bewusster kommunizieren, dadurch mehr Kommunikationsqualität erreichen und Konfliktpotentiale senken.

Durch die erstmalig formulierte „Goldene Regel in der Kommunikation“ (Gedankenmodell eines Energieerhaltungssatzes in der Kommunikation) und durch seine universelle und ganzheitliche Herangehensweise hebt sich das Buch von anderen ab. Wir bewegen uns mit allen Themen in der Schnittmenge zwischen Theorie und Praxis. Dies ermöglicht die über den reinen Wissenserwerb hinausgehende Entwicklung von Kompetenzen der Leserinnen und Leser.

Kommen Sie mit auf eine gemeinsame spannende Reise durch die Welt der Kommunikation, ihrer Einbettung in die Physik, ihrer unterschiedlichen Ausprägung und Anwendung.

Achim Gilfert

ISBN 978-3-00-067124-1



9 783000 671241 >