



Bayerisches Staatsministerium
für Arbeit und Sozialordnung,
Familie, Frauen und Gesundheit

Miteinander arbeiten – miteinander reden!

Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt

von Prof. Dr. Oswald Neuberger
mit Illustrationen von Wolfgang Dötz



Miteinander arbeiten – miteinander reden!

Hinweis

Das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit gibt diese Schrift als Hilfe zur Lösung einschlägiger Probleme unserer Arbeitswelt heraus.

Bitte helfen Sie bei der Umsetzung in der betrieblichen Praxis mit und geben Sie die Broschüre auch an andere Stellen im Betrieb weiter.

Ein Gesamtverzeichnis unserer Arbeitswissenschaftlichen Veröffentlichungen und die Abgabebedingungen finden Sie am Schluß dieser Schrift.

Herausgegeben vom
Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung,
Familie, Frauen und Gesundheit
Winzererstraße 9, 80792 München
RB-Nr. 10/96/1
Umschlag und Layout: Ernst Strom, Vaterstetten
Herstellung und Druck: Druckhaus Coburg
286.-335. Tsd.
Digitalisierung: Thomas Pleiner • mtp-studio/Rottenburg



Bayerisches Staatsministerium
für Arbeit und Sozialordnung,
Familie, Frauen und Gesundheit

Miteinander arbeiten – miteinander reden!

Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt

Von Prof. Dr. Oswald Neuberger
mit Illustrationen von Wolfgang Dötz

15. Auflage

München 1996

Vorwort

Unsere Arbeitswelt wird immer mehr technisiert. Diese Entwicklung ist Grundlage unseres Wohlstandes. Wir müssen aber acht geben, dass dieser wirtschaftliche Wohlstand nicht zum menschlichen Notstand in unseren Arbeitsstätten führt. Je mehr die Technik unsere Arbeitswelt prägt, um so wichtiger sind die menschlichen Faktoren. Unter diesen spielt das Gespräch miteinander eine besondere Rolle. Wenn man Umfragen zu diesem Thema glauben darf, steht es mit der Gesprächsbereitschaft und der *Gesprächsfähigkeit* nicht zum Besten. (Dies gilt übrigens nicht nur für die Arbeitswelt, sondern auch für andere Lebensbereiche, z. B. in der Familie.)

Um dies zu bessern und Anregungen zu vermitteln, geben wir in unserer Reihe „Arbeitswissenschaftliche Veröffentlichungen“ die Schrift

Miteinander arbeiten – miteinander reden!

heraus. Sie soll helfen, die urmenschliche Zuwendung zum anderen durch das Gespräch zu erleichtern und das Verstummen voreinander zu verhindern.

Dem Autor dieser Schrift, Herrn Professor Dr. Oswald Neuberger vom Lehrstuhl für Psychologie I der Universität Augsburg, und dem Illustrator, Herrn Wolfgang Dötz, München, sei an dieser Stelle besonders gedankt; sie haben es verstanden, das nicht einfache Thema in einer ansprechenden, aufgelockerten und doch fundierten Form darzustellen.

Nun liegt es an den Mitarbeitern in den Betrieben, diese Anregungen in die Praxis umzusetzen.

Daß nach dem Betriebsverfassungsgesetz (§ 82) der Mitarbeiter ein Recht auf ein Gespräch, u. a. über die Beurteilung seiner Leistungen sowie über die Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb hat, sei in diesem Zusammenhang besonders betont.

Mögen die menschlichen Voraussetzungen eines guten Gesprächs, nämlich Achtung voreinander, Zivilcourage und eine gewisse Souveränität überall

wachsen, damit die Fähigkeit zum Gespräch erhalten bleibt. Das Gespräch miteinander ist eine wichtige Bedingung dafür, daß unsere Arbeitswelt menschlich bleibt. So erhält das Wort aus Schillers „Lied von der Glocke“ neuen Sinn:
„Wenn gute Reden sie begleiten, dann fließt die Arbeit munter fort.“

Wie tief das Gespräch Ausdruck von Menschsein ist, kommt in dem mahnenden Wort von Brecht zum Ausdruck, das sich in seinen „Kalendergeschichten“ findet:

„Wo das Gespräch verstummt, hört das Menschsein auf.“

Im März 1981 kam diese Schrift in der 1. Auflage heraus. Seither hat sie weite Verbreitung gefunden und sicher dazu beigetragen, daß Gesprächsfähigkeit und -bereitschaft gefördert wurden. Daß dies weiter so bleiben möge, ist unser Wunsch für die weitere Zukunft dieser Broschüre.

In dieser 15. Auflage wurde lediglich das Literaturverzeichnis und das Gesamtverzeichnis der Arbeitswissenschaftlichen Veröffentlichungen überarbeitet und aktualisiert.

München, im Januar 1996

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit

Inhalt

1. Einleitung	8	Beispiel 2: Elternbotschaften (33)	
Worum geht es? (8) – Patentrezepte oder Denkanstöße? (8) – Warum über Reden reden (oder schreiben)? (9) – Welche Zielsetzung verfolgt diese Schrift? (10)		Beispiel 3: Das Chamäleon-Spiel (34)	
Der Aufbau dieser Schrift (11)		Wenn das „Image“ auf dem Spiel steht (35) – Theater, Theater (35)	
		Beispiel 4: Doppelbödiges Kommunikation (36)	
		Zusammenfassung des Kapitels Ausdruck	37
2. Tatsachendarstellung (Information, Problemlösung)	15	4. Lenkung (Beeinflussung, Manipulation)	38
2.1. Gespräche als Mittel der Problemlösung		Wort-Gewalt? (38) – Kann man beeinflussen ohne zu manipulieren? (40) – Techniken der Manipulation (41)	
Problementdeckung und – formulierung (15) – Bedingungen- und Zielklärung (16)		4.1. Unmittelbar auf die Persönlichkeit einwirken	41
– Welche Arten von Fragen gibt es? (17) – Lösungsentwicklung (18) – Lösungsbeurteilung und Entscheidung (18) – Durchführung und Kontrolle (19)		Selbstgefühl steigern und Kritik ausschalten (41) – Das Selbstgefühl herabsetzen (43)	
2.2 Wie kann man die Verständlichkeit von Aussagen messen und verbessern?	20	4.2. Aneinander vorbeireden	45
Einfachheit (20) – Gliederung/Ordnung (21) – Kürze/Prägnanz (22) – Zusätzliche Anregungen (22)		4.3. Verkomplizieren	47
Warum sind Gespräche unverständlich? (22) – Sich absichtlich unklar ausdrücken (23) – Kann man überhaupt eindeutig sprechen? (24)		4.4. Den Handlungsspielraum verringern	48
Beispiel 1: „Tatsache – Deutung“ (25)		4.5. Vereinfachen und Lösungen anbieten	50
Zusammenfassung des Kapitels Tatsachendarstellung	27	Wie erfolgreich ist Manipulation? (51)	
		Was kann man gegen Manipulation tun? (52)	
		Beispiel 5: Killerphrasen (53)	
		Zusammenfassung des Kapitels Lenkung	53
3. Ausdruck (Selbst-Offenbarung und -Darstellung)		5. Kontakt (Beziehung, Klima)	55
Die Nachricht ist eine Kostprobe der Persönlichkeit (29) – Eindruck ist nicht Ausdruck (30) – Sind wir alle Mogelpackungen? (31) – Üb' immer Treu und Redlichkeit (31)		Geheime und offizielle Tagesordnung (55)	
		12 typische Kommunikations-sperren (56) – Kommunikations-fördernde Verhaltensweisen (58)	
		– Jeder ist gleichzeitig drei Personen (Transaktionsanalyse) (58) – Das Gesprächsklima: Ei-	

sig, warm, neblig... (60) – Das einzig Beständige ist der Wandel (61) – Gespräche sind „gesellschaftliche Ereignisse“ (62)		6.3.Reden über das Gespräch (Metakommunikation)	77
Zusammenfassung des Kapitels Kontakt		Einschalten von Metakommunikationspausen oder -phasen (77) – Prozeßberatung (78) – Schriftliche Befragung (78)	
6. Metakommunikation und Feedback („Reden über das Gespräch“ und „Rückkoppelung“)	65	Beispiel 10: Fragebogen zur Metakommunikation (79)	
6.1. Jedes Gespräch ist ein Wellensalat	66	Zusammenfassung des Kapitels Metakommunikation	80
Beispiel 6: Warnsignale im Gespräch (68)		7. Schluß	80
Beispiel 7: Zeichen gelungener Kommunikation (69)		8. Ein Übungsbeispiel	81
Reaktive Gesprächsführung: Schweigen (aktives Zuhören) (70)		Fall-Skizze: Desinteresse an der Arbeit (82) – Der Dialog (83)	
Beispiel 8: Die 10 Gebote guten Zuhörens (71)		9. Literatur	89
6.2.Feedback	72	10. <i>Gesamtverzeichnis der Arbeitswissenschaftlichen Veröffentlichungen</i>	91
Beschreibung des Sachverhalts (73) – Beschreibung der Gefühle (73) – Ich-Botschaften senden (74) – Umkehrbar formulieren (75) – Informieren über eigene Wünsche (75)		11. <i>Abgabebedingungen</i>	93
Beispiel 9: Szenen aus der Praxis (76)			

1. Einleitung

Worum geht es?

Die kurze Antwort auf die Frage: „Was tun Vorgesetzte die meiste Zeit des Arbeitstages?“ lautet: „Reden“! Zahlreiche Untersuchungen (s. Neuberger, 1976) haben erwiesen, daß durch Telefonate, Gespräche, Konferenzen, durch Informationssuche, Anweisung, Kontrolle, Beratung usw. zwischen 40 und 80%, im Durchschnitt weit über die Hälfte der gesamten Arbeitszeit beansprucht werden. Auf den einzelnen unterstellten Mitarbeiter entfällt dabei im allgemeinen nur wenig Gesprächszeit, weil sich die Gesprächskontakte seines Vorgesetzten auf zahlreiche Partner verteilen (externe Stellen, Kollegen, eigene Vorgesetzte, Stabstellen und andere unterstellte Mitarbeiter).

In einer arbeitsteiligen Organisation hängt die Zielerfüllung von einer gelungenen Abstimmung der einzelnen Leistungsphasen und -beiträge ab. Voraussetzung dafür ist die richtige Kommunikation. Kommunikation ist der Flaschenhals jeder Organisation, denn alles Problemlösen, Planen, Entscheiden, Koordinieren, Organisieren, Delegieren, Beauftragen, Kontrollieren usw. ist notwendig an Information und Kommunikation gebunden. Die optimale Gestaltung der Kommunikationsbeziehung ist deshalb eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg einer Unternehmung oder Organisation.

Unter den verschiedenen Formen der Kommunikation hat neben schriftlicher Information und Konferenzen das unmittelbare Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter eine zentrale Bedeutung.

Auf dieses Gespräch beziehen sich die folgenden Ausführungen. Dabei geht es nicht darum, dem Vorgesetzten irgendwelches „Herrschaftswissen“ zu vermitteln, das ihm bessere Durchsetzung oder erfolgreiches Führen verspricht. Beide Partner des Gesprächs sind *gleichermäßen* aufgerufen, die diskutierten Überle-

gungen in ihren alltäglichen Begegnungen zu nutzen.

Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter dürfen aber nicht nur zweck- und leistungsbezogen gesehen werden; sie erfüllen auch wichtige soziale und emotionale Funktionen. Jeder Mensch erwartet – auch im Arbeitsleben – Anerkennung, Orientierung, Hilfe, Beratung und Akzeptierung. Sowohl durch die Arbeitsbedingungen (z. B. Lärm, Einzelarbeitsplätze), wie durch die Arbeitsorganisation (z. B. Zeitdruck, Überlastung, Taktarbeit) und formelle und informelle Normen (z. B. Distanzierung des Vorgesetzten, Konzentration allein auf seine Sachaufgaben) wird der unmittelbare persönliche Kontakt erschwert oder gar verhindert. Konsequenzen solcher Bedingungen können Beeinträchtigungen von Leistungseinsatz und -ergebnissen sein. Wichtiger noch aber sind die Auswirkungen auf die Persönlichkeit des einzelnen: Die immer häufiger beklagten Erfahrungen der Vereinzelung, der Bedeutungs- und Sinnlosigkeit, der Desorientierung, des Benutzt- und Verbrauchwerdens haben ihre Wurzel in Arbeitsbedingungen, die als zu formalisiert, zu technisiert und rationalisiert – kurz: unmenschlich – erlebt werden.

Das unmittelbare Gespräch bietet eine Möglichkeit, durch persönliche Begegnung und zwischenmenschlichen Kontakt ein Gegengewicht zu diesen Erfahrungen zu schaffen und gewollte Veränderungen bewusst einzuleiten.

Patentrezepte oder Denkanstöße?

Es gibt bei der Behandlung eines so komplexen Themas, wie es Gesprächsführung ist, natürlich verschiedene Möglichkeiten des Vorgehens; zwei grundsätzlich verschiedene Alternativen sollen im folgenden kurz skizziert werden: Die eine besteht darin, einzelne Gesprächstypen herauszugreifen und zu erörtern; die andere versucht allgemeine Probleme zu untersuchen, die für *alle* Gespräche von Bedeutung sind. In dieser Schrift wurde

der zweite Weg gewählt. Bei der ersten Vorgehensweise wäre unter Umständen eine größere Praxishöhe und unmittelbare Anwendbarkeit zu erzielen gewesen, wenn – ähnlich wie in dem Buch von M. Kellogg – jeweils spezifische Empfehlungen für das Einstellungs-, Kündigungs-, Beurteilungs-, Zielsetzungs-, Konfliktlösungs-, Beratungs-, Kontroll-, Kritikgespräch usw. gegeben worden wären. Es lassen sich dabei für jede Variante Prüflisten entwickeln, in denen die wichtigsten Punkte zusammengefaßt sind; spezielle Handlungsempfehlungen können größere Verhaltenssicherheit schaffen. Die größten Probleme dieses Ansatzes liegen jedoch darin, daß sehr viele Angaben jeweils wiederholt werden müssen und daß Patentlösungen nahegelegt werden. Dies aber kann es nicht geben; entsprechende Empfehlungen führen sehr leicht zu blindem Schematismus und zu jener engen Rationalisierung, der ja gerade durch ein lebendiges Gespräch entgegengewirkt werden soll. Wegen ihrer denkentlastenden Funktion können solche Aufstellungen zu der trügerischen Sicherheit beitragen, bei der Beachtung der Regeln sei fehlerfreie Gesprächsführung garantiert.

Im Gegensatz dazu steht die Auffassung, daß die Beteiligten nicht aus der Verantwortung für das Gespräch entlassen werden sollten. Es scheint deshalb sinnvoller, *allgemeine* Einsichten darzustellen, die dann in der konkreten Gesprächssituation entsprechend den je be-



sonderen Bedingungen genutzt werden können. Dies sichert dem Gespräch die notwendige Flexibilität und Formbarkeit. Darüber hinaus wird der Blickwinkel nicht vorschnell eingeengt auf die möglichst effiziente Erledigung eines Themas; es wird vielmehr deutlich vor Augen geführt, daß es in einem Gespräch über die Behandlung von Sachfragen hinaus um eine Begegnung zwischen Menschen geht. Soziale und emotionale Anliegen sind dabei nicht selten viel gewichtiger als der Informationsaustausch über Tatsachen.

Warum über Reden reden (oder schreiben)?

Es scheint auf den ersten Blick, als gäbe es nichts einfacheres als reden. Wir alle haben es gelernt und haben jahrelange Übung. Warum noch Worte darüber verlieren?

Zwei Gründe gibt es:

- zum einen kann man jahrelang dieselben Fehler machen ohne es zu merken (dies ist eine – allerdings etwas einseitige – Definition von „Praxis“ und „Erfahrung“);
- und zum anderen gibt es vielleicht noch unausgeschöpfte Möglichkeiten des Lernens und der Verbesserung.

Läuft alles also auf die Absicht hinaus, einen der letzten Schonräume unmittelbarer menschlicher Begegnung auch noch zu rationalisieren oder gar schablonenhaft zu normieren?

Die Antwort heißt: Ja, aber...

Ja, weil es erstrebenswert ist, Fehler abzubauen und Möglichkeiten zu nutzen. Aber, weil es nicht gleichgültig ist, welche Zielsetzungen verfolgt und welche Effizienzmaßstäbe angelegt werden und weil die Gefahr besteht, daß Regeln und Normen entwickelt werden, die die natürliche Spontaneität ersticken können. Wenn die Zielsetzung lauten würde: „Die eigenen Interessen wirkungsvoller und reibungsloser durchsetzen“ – dann wäre der Vorbehalt des „aber“ voll gerechtfertigt.

Es gibt allerdings daneben auch noch andere Zielsetzungen, z. B.:

- einen guten und kompetenten Eindruck machen, vorteilhaft wirken, eigene Schwächen verdecken;
- Hilfestellung geben, damit andere selbständiger und zu eigenen Problemlösungen fähig werden;
- eine „menschliche“ Beziehung herstellen in einer weitgehend technisierten Arbeitswelt;
- kritisches Bewusstsein wecken und abweichende neuartige Ideen anregen;
- Absichten und Fähigkeiten anderer realistisch einschätzen lernen;
- Sachverhalte klären, sich ein zutreffendes und vollständiges Bild der Lage machen, um Problemlösungen und Entscheidungen richtig vorbereiten zu können.

Es leuchtet unmittelbar ein, daß diese verschiedenen Zielsetzungen auf jeweils unterschiedliche Weise zu erreichen sind. Die Festlegung auf nur eine „ideale“ Vorgehensweise bedeutete deshalb eine unzulässige Einengung.

Im folgenden wird es deshalb auch nicht darum gehen, den Vorgesetzten Rezepte zur geschickteren Manipulation ihrer Mitarbeiter anzubieten (oder den Mitarbeitern Strategien der „Vorgesetztenpflege“). Allerdings ist nicht zu vermeiden, daß die Ausführungen in dieser Richtung interpretiert werden können – man kann ja auch mit einem Hammer nicht nur Nägel, sondern auch Köpfe einschlagen.

Welche Zielsetzung verfolgt diese Schrift?

Im Vordergrund stehen folgende Ziele:

1. Es soll die Mannigfaltigkeit der in einem Gespräch beobachtbaren Abläufe und Inhalte aufgezeigt werden. Damit soll *der Blick geschärft* werden für bisher vielleicht übersehene Aspekte und es soll allzu einfachen Patentrezepten der Boden entzogen werden.

2. Diese „diagnostische“ Absicht soll ergänzt werden durch „therapeutische“ Überlegungen: Es genügt nicht, zu wissen, was sich im einzelnen ereignet hat, es sollten auch Handlungsmöglichkeiten



Keine Rezepte zur Manipulation der Mitarbeiter

aufgezeigt werden. Alle Gestaltungsempfehlungen unterliegen jedoch der „Es-kommt-darauf-an-Klausel“, eine einzige richtige Lösung gibt es fast nie, weil Ausgangslagen, Möglichkeiten und Zielsetzungen sehr unterschiedlich und vielfältig sind. Es können deshalb immer nur *Alternativen aufgezeigt* werden. Auf diese Weise soll das Handlungsrepertoire erweitert werden, so daß in jeder Situation jeweils *mehrere* Verhaltensmöglichkeiten verfügbar sind. Man ist dann nicht mehr auf die scheinbar alleinrichtige und „bewährte“ Bestlösung angewiesen.

Die vertiefte Einsicht in das Gesprächsgeschehen (Ziel 1) und die Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten (Ziel 2) machen zusammen *Gesprächsfähigkeit* aus – sofern die Anregungen dieser Schrift nicht nur gelesen, sondern auch eingeübt werden!

Dies aber setzt *Gesprächsbereitschaft* voraus und damit sind zwei weitere Zielsetzungen verbunden; denn Gesprächsbereitschaft hängt ab von Erwartungen und Erfahrungen:

3. Was die Erwartungen anbelangt, so soll diese Schrift dazu beitragen, das miteinander Sprechen nicht nur unter engen ökonomischen Nutzens- und Verwertungsinteressen zu sehen. Natürlich ist das Gespräch wichtig, um wirksamer, reibungsloser, störungsfreier zusammenarbeiten zu können. Aber diese Zielsetzung sollte nicht verabsolutiert werden, denn sie birgt die Gefahr in sich, dass die Gesprächsteilnehmer auf einen „optimalen“ Weg vorprogrammiert werden. Stattdessen sollen ihnen jedoch *Handlungsspielräume* eröffnet werden, die persönliche Entscheidungen verlangen und ermöglichen. Damit wird auch Raum geschaffen für mehr Menschlichkeit und für das Eingehen auf die Eigenart und Einmaligkeit des Gesprächspartners: Es wird nicht gefragt, wie er am besten für bestimmte Ziele zu verwerten ist (so anerkannt und wertvoll diese Ziele auch sein mögen). Er soll nicht eingeengt, gezwungen oder verführt werden. In Achtung seiner Individualität und seiner unveräußerlichen Würde sollen ihm *Angebote* gemacht werden, zwischen denen er – sicher nie völlig frei – wählen kann. Aber es soll *seine* Entscheidung sein. Deshalb liefert diese Schrift nur Bausteine, die jeder Leser für *seine* Situation jeweils neu zusammenstellen muß.

4. Die Gesprächsbereitschaft hängt aber auch von den Erfahrungen ab, die einer

Zur Lösung von Führungsproblemen eignet sich ein Gespräch mehr als ein Papier!

gemacht hat. Oft genug hat die bisherige Praxis Mitarbeiter und Vorgesetzte entmutigt, denn allzu häufig scheiterten gutgemeinte Anläufe; Hoffnungen auf Verbesserung der Beziehung wurden enttäuscht. Dieses Buch soll deshalb auch *Mut zum Gespräch* machen. Es erfordert Zivilcourage von Vorgesetzten und Mitarbeitern, offen über Schwierigkeiten, Spannungen und neue Möglichkeiten zu sprechen. Für manche Vorgesetzten ist es ungewohnt, Kritik zuzulassen oder gar zu suchen, geduldig zuzuhören und den Mitarbeiter nicht nur als „Aufgabenträger“, sondern als Mitmenschen zu akzeptieren. Für manche Mitarbeiter ist es ebenso ungewohnt, die Initiative zu ergreifen und aktiv für eigene und gemeinsame Interessen einzutreten mit dem Willen zu konstruktiven Lösungen.

Vielleicht gelingt der Durchbruch zu positiven Erfahrungen – ein Ergebnis, das nicht garantiert werden kann, das aber garantiert nicht eintritt, wenn kein Versuch unternommen wird. Dabei erhebt Gesprächsführung keinen Ausschließlichkeitsanspruch auf Alleinverbesserungsrechte: je mehr zusätzliche Maßnahmen begleitend oder vorlaufend verwirklicht werden, desto besser (z. B. Abbau von Bürokratisierung, neue inhaltliche Gestaltung der Arbeit, Arbeitszeitverkürzung, Verringerung der physischen und psychischen Arbeitsbelastung...). Aber auch diese Veränderungen werden in Gesprächen vorbereitet, bekanntgemacht und durchgesetzt.

Der Aufbau dieser Schrift

Sprechen – und vor allem miteinander sprechen – hat es im wahrsten Sinn des Wortes „in sich“. Um der oben erwähnten Diagnose-Absicht eine Struktur zu geben, sind bestimmte Anhaltspunkte nötig, denn im Grunde kann man ja sprichwörtlich alles zum Gegenstand der Untersuchung



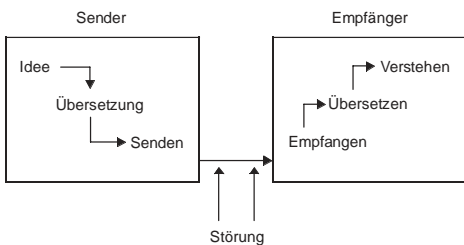
Ein „Baukasten“ für individuelle Situationen

machen (Sprachtempo, Wortmelodie, Lautstärke, Pausenhäufigkeit; Sitzordnung, Mimik, Gestik, situative Bedingungen; grammatikalische Richtigkeit der gesprochenen Sätze, Art der verwendeten Wörter; emotionale Beziehungen zwischen den Sprechern; im Gespräch behandelte Thematik usw.).

Den folgenden Ausführungen dieser Schrift liegt ein fünfteiliges Analyse-Schema zugrunde, das im folgenden begründet und erläutert wird:

Es erscheint zunächst unstrittig, daß es bei einem Gespräch um Informations-Übermittlung geht, daß also bestimmte Sachverhalte dargestellt und weitergegeben werden. Dieses Modell war lange Zeit vorherrschend in der Kommunikationsanalyse. Man hat sich dabei orientiert an technischen Kommunikationsprozessen (z. B. Funkverkehr, Rundfunk) und das Geschehen bei der Übermittlung einer Botschaft untersucht:

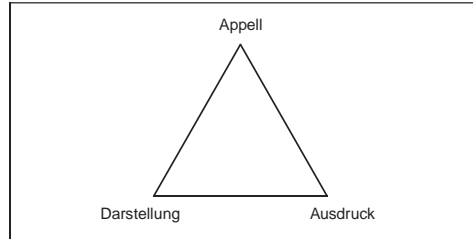
Der „Sender“ hat eine bestimmte Idee oder Absicht; er übersetzt oder verschlüsselt sie in Worte, spricht diese Worte aus („sendet“ sie); diese werden vom Empfänger – durch Umweltgeräusche mehr oder weniger gestört und verändert – registriert („empfangen“), entschlüsselt und in ihrer Bedeutung erkannt:



Dieses lange Zeit vorherrschende technologische Modell vernachlässigt jedoch wichtige persönliche und soziale Einflußgrößen. Insbesondere zwei Forschungsrichtungen haben wertvolle Ergänzungen geliefert, die im folgenden zusammengeführt werden.

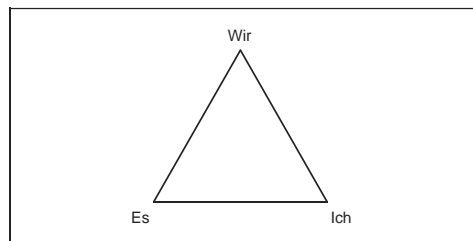
Die eine – die in K. Bühler einen maß-

geblichen Vertreter hat – befaßte sich mit der Funktion sprachlicher Zeichen. Dabei wurden drei Wirkungsweisen unterschieden, wobei durch die Dreiecks-Abbildung zugleich deutlich gemacht wird, daß im allgemeinen diese drei Funktionen zusammen vorkommen:



Mit der *Darstellungsfunktion* ist gemeint, daß sprachliche Aussagen auf Themen und Inhalte bezogen sind, über die sie informieren (dieser Aspekt ist im oben angeführten Sender-Empfänger-Modell verabsolutiert). Aussagen „verraten“ aber immer auch etwas über Wissen, Befindlichkeit, Absichten des Senders, sie sind „*Ausdruck*“ seiner Persönlichkeit; und sie haben schließlich die Funktion, den Adressaten zu einer bestimmten Handlung aufzufordern („*Appell*“). Dieser Aspekt wird vor allem von der pragmatischen Sprachforschung betont, die sich auf die *Wirkung* von Aussagen konzentriert.

Ruth Cohn hat im Rahmen ihrer Untersuchungen zu themenzentrierten Interaktionsprozessen („TZI“) – wie sie etwa beim Lösen von Sachaufgaben in Gruppen zu beobachten sind – ebenfalls drei Aspekte unterschieden, die bei einer gelungenen Interaktion miteinander im Gleichgewicht stehen:

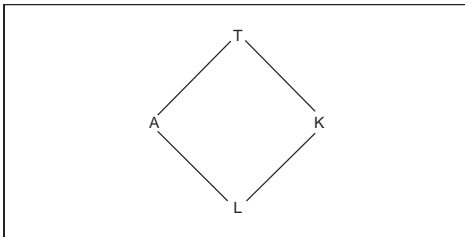


„Es“ ist ein Thema, die Sache, um die es geht, „Ich“ bezieht sich auf die persönlichen Wünsche, Bedürfnisse und die momentane Befindlichkeit des „Senders“ und „Wir“ soll darauf verweisen, daß Kommunikation ein Geschehen zwischen zwei oder mehr Menschen ist, und daß diese soziale Situation, die im informationstheoretischen Ansatz und in Bühlers Modell völlig vernachlässigt ist, von fundamentaler Bedeutung für das Verständnis eines Gesprächs sein kann.

Die beiden Dreiecksdarstellungen von Bühler und Cohn haben die Achse Darstellung (= Es) und Ausdruck (= Ich) gemeinsam. Bei Bühler wird zusätzlich die Beeinflussung und Lenkung betont („Appell“), bei Cohn dagegen der soziale Beziehungsaspekt („Wir“).

Das Talk-Modell

Die Verbindung der beiden Ansätze ergibt die folgende Raute (s. auch Schulz v. Thun, 1977):



Zur besseren Einprägbarkeit wird diese Einteilung im folgenden *Talk-Modell* genannt. Es ist bedauerlich, dass kein deutsches Wort mit vier Buchstaben gefunden wurde, das ähnlich geeignet gewesen wäre; zur Rechtfertigung ist anzuführen, dass „talk“ inzwischen durch „Talkshow“, „Talkmaster“, „walkie-talkie“, „small-talk“ schon auf dem besten Weg ist, ein „deutsches“ Wort zu werden.

Im Talk-Modell bedeuten:

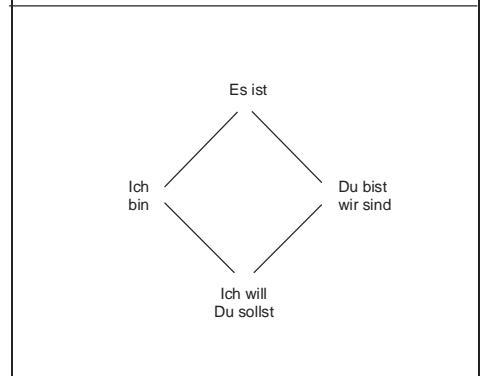
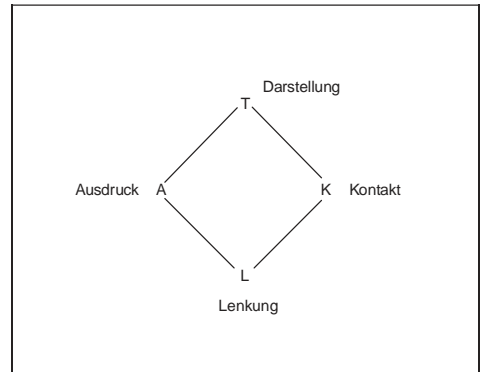
T = Tatsachendarstellung, Themenorientierung, Problemlösung, Information („Es ist“);

A = Ausdruck, Selbstoffenbarung und

Selbstdarstellung („Ich bin“);

L = Lenkung, Handlungsaufforderung, Beeinflussung, Appell („Ich will“, „Du sollst“);

K = Kontakt, Beziehung, Klima („Du bist“, „Wir sind“).

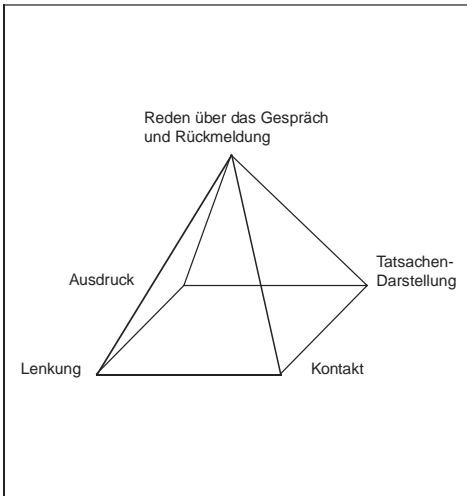


Wenn im folgenden die vier Aspekte einzeln und nacheinander dargestellt und diskutiert werden, dann soll damit nicht zum Ausdruck gebracht werden, dass sie auch derart isoliert im Gespräch zu beobachten sind. Im konkreten Gesprächsgeschehen sind fast immer alle vier Ansichten eng miteinander verwoben:

Wie ich mich selbst darstelle, d. h. meine Fassade oder Maske (A), kann die Atmosphäre der sozialen Beziehungen (K) beeinflussen und damit von erheblicher Bedeutung für den Erfolg von Beeinflussungsversuchen (L) und die Interpretation meiner Sachaussagen (T) sein.

Die Situation wird noch dadurch kompli-

ziert, dass das bislang zweidimensionale Schema eigentlich um eine weitere Dimension erweitert werden muß, die den fünften Gliederungspunkt darstellt: das *Reden über das Gespräch* (die sog. „*Metakommunikation*“, d. h. die Kommunikation über die Kommunikation). Damit ist gemeint, daß beide Gesprächspartner zu dem Stellung nehmen können, was im Gespräch gerade abläuft oder ablief: Der eine Partner kann dem anderen mitteilen, daß er z. B. eine bestimmte Aussage nicht als Sachinformation, sondern als persönliche Kränkung verstanden hat, oder dass er das Gefühl hat, daß die momentane Situation sehr gespannt ist, und dass ein sachliches Problemlösen dadurch unmöglich wird... Es geht dabei auch um *Rückmeldung* („*Feedback*“), deren Funktion es ist, das Gesprächsgeschehen durchsichtiger zu machen und eine *gemeinsame* Basis zu schaffen.



Die in dieser Darstellung unterschiedenen fünf Gesprächsaspekte werden in den folgenden fünf Kapiteln nacheinander ausführlich diskutiert.

TALK

2. Tatsachendarstellung (Information, Problemlösung)

2.1. Gespräche als Mittel der Problemlösung

Spontane Antworten auf die Frage: „Warum reden Vorgesetzte und Mitarbeiter miteinander“ sind häufig: „Weil sie einander über irgendwelche Sachverhalte informieren wollen“, „Weil Probleme zu lösen sind“, „Weil über Erfahrungen oder Ergebnisse berichtet wird“... Die Funktion des Gesprächs wird dabei konzentriert auf Nachrichtenübermittlung; andere Inhalte – wie sie im Talk-Schema genannt wurden – bleiben meist unberücksichtigt. Sprechen heißt informieren – aber jede Information kann verschiedene Bedeutungen transportieren und bei den Widrigkeiten des Massenverkehrs ist es nicht sicher, ob Abgesandtes auch unbeschädigt angekommen ist, wenn es aus der Verpackung der Worte genommen wird. Dabei kann es sich zuweilen zeigen, daß eine „objektive“ Mitteilung nur Vorwand und Vehikel war, um etwas ganz anderes auszudrücken (Selbstdarstellung, Handlungsappell, Beziehung). Auf diese Probleme wird in späteren Abschnitten eingegangen; zunächst soll die Wirkungsweise des Gesprächs in den Mittelpunkt gestellt werden, der in wirtschaftlichen Organisationen im allgemeinen vorrangige Bedeutung zugemessen wird: In Gesprächen sollen Informationen ausgetauscht, Sachverhalte geklärt, Meinungsdivergenzen erkannt, Lösungen für Probleme entwickelt, geprüft und vereinbart werden. Solange der Gang der Dinge reibungslos ist, gibt es bei dieser Betrachtungsweise keinen Grund, miteinander zu sprechen. In dem Moment, wo Schwierigkeiten gesehen werden, ist es sinnvoll, sich zu verständigen.

Bei der Lösung von Sachproblemen oder

interpersonellen Konflikten, bei der Personalbeurteilung oder bei Zielsetzungsgesprächen – immer ist es sinnvoller, auf alle Phasen des Problemlösungsprozesses einzugehen:

- Worum geht es? Was ist unprogrammgemäß? Welche Abweichungen vom gewohnten Zustand oder Verlauf bestehen? (*Problemformulierung*)
- Was sind die Ursachen der Abweichung? Welche Voraussetzungen sind gegeben? Welche Ziele werden eigentlich angestrebt oder verfehlt? (*Bedingungs- und Zielklärung*)
- Welche Möglichkeiten der Lösung gibt es? (*Entwicklung von Lösungs-Alternativen*)
- Mit welchen Maßstäben können die verschiedenen Lösungsmöglichkeiten bewertet oder gewichtet werden? Welches ist die beste Vorgehensweise? Wie sieht die Entscheidung konkret aus? (*Bewertung von Lösungsalternativen und Entscheidung*)
- Wie kann geprüft werden, ob bei der Durchführung der Entscheidung die Ziele tatsächlich erreicht wurden? (*Durchführung und Kontrolle*)

Ein Beurteilungsgespräch etwa, das nach diesem Muster aufgebaut ist, wird ganz anders ablaufen als eines, bei dem lediglich Eigenschafts-Einstufungen verkündet und gerechtfertigt werden!

Die fünf Phasen müssen in der Praxis nicht unbedingt in der angegebenen Reihenfolge auftreten. Sie können sich überlappen, ihren Platz tauschen oder ausfallen – aber ein vollständiger Lösungsprozeß enthält alle diese Phasen. Sie sollen im folgenden nacheinander dargestellt werden:

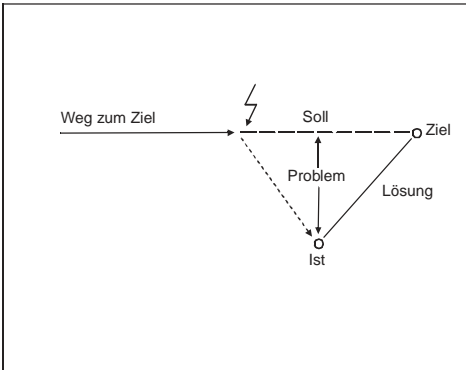
1. Problementdeckung und -formulierung

Wenn man Vorgesetzten und Mitarbeitern nahebringt, daß die Problemfindung ein kreativer Akt ist, quittieren sie das mit einem erstaunten Lächeln: sie halten entweder den Ratgeber für verrückt oder sich selbst für Genies, denn ihnen fällt es nicht schwer, in ihrem unmittelbaren Um-

feld auf Anhieb mehrere ungelöste Probleme zu nennen.

Der Theoretiker wird sich dadurch nicht irritieren lassen, er wird (sich) die Frage stellen, ob die genannten Probleme alle und vor allem die eigentlichen und wichtigen sind – oder vielmehr nur Folgeprobleme undurchschaubarer und ungelöster Grundkonflikte oder ungeeigneter Lösungsstrategien für bekannte Probleme. Das Vordringen zu den eigentlichen Problemen setzt eine entspannte, offene und tolerante Atmosphäre voraus, die Fragen, Kritik und Abschweifungen nicht nur hinnimmt, sondern fördert. Festhalten am „Bewährten“, Zeit- und Lösungsdruck und „Killerphrasen“ (s. S. 53) sind die Beschwörungsformeln zum Austreiben kreativer Geister.

Aber auch wenn die Probleme gefunden sind, ist es kein Leichtes, sie zu definieren und zwar so, daß in dieser Formulierung keine Lösung vorweggenommen ist. Eine Problemformulierung beschreibt „lediglich“ eine Soll-Ist-Diskrepanz. Kepner und Tregoe haben dies grafisch folgendermaßen veranschaulicht (1967, S. 31):



Solange der Weg zu einem Ziel erwartungsgemäß verläuft, gibt es keine Soll-Ist-Diskrepanz. Wird jedoch durch irgendein Ereignis (⚡) eine Abweichung verursacht, so daß die Zielerreichung in Frage gestellt ist, kann von einem Problem gesprochen werden: die Abwei-

chung ist das Problem (s. die gepunktete Linie im Bild: ►)

Beispiel: Ein qualifizierter Mitarbeiter wird von seinem Vorgesetzten „vorübergehend“ auf einem Arbeitsplatz eingesetzt, der ihn weit unterfordert. Nach einigen Monaten beginnt der Mitarbeiter zu fehlen, arbeitet provozierend langsam und steckt mit seinem Stänkern die Kollegen an. Was ist das Problem? Das Problem ist nicht „Wie bringt der Vorgesetzte den Mitarbeiter wieder auf Vordermann?“ oder „Ein unzufriedener Mitarbeiter zeigt renitentes Verhalten“ oder „Ein nichteingehaltenes Versprechen eines Vorgesetzten führt zu unerwünschtem Verhalten“ – denn alle diese Definitionen enthalten Ursachen oder Lösungen. Eine mögliche Problemformulierung wäre: „In einer Abteilung zeigt ein Mitarbeiter auffallendes abweichendes Verhalten“.

Wie später noch zu zeigen sein wird (s. Beispiel 1 „Tatsache – Deutung“ auf S. 25) neigen wir bei Situationsbeschreibungen dazu, *unsere* Sicht der Dinge zu verabsolutieren. Das Gespräch bietet die Möglichkeit, zu einer *gemeinsamen* Problemdefinition vorzudringen, zumindest aber die Meinungsunterschiede offen zutage zu bringen.

Zuweilen könnten hitzige Diskussionen auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt werden, wenn sich die Beteiligten die Frage stellen: „Worum geht es eigentlich?“ Die Beantwortung dieser Frage kann eine neue Plattform schaffen, von der aus ein anderer und konstruktiver Fortgang des Gesprächs gesucht werden kann.

2. Bedingungs- und Zielklärung

Eng verknüpft mit der Problemdefinition, die weichenstellende Wirkung hat, sind die Bedingungs- und Zielanalyse. Bei der *Bedingungsklärung* geht es darum, die Ursachen herauszufinden, die zur Abweichung von (welchen?) Zielen geführt haben. Die thematischen Leitlinien sind die Fragen nach dem „Warum“ und „Was“: (Warum hat sich die Abweichung ergeben, welche Bedingungen sind verantwortlich, welche Voraussetzungen sind

gegeben, was ist im einzelnen geschehen?).

Genauso wichtig wie die Ursachenanalyse ist die *Zielklärung*. Probleme sind ja Abweichungen von bestimmten Zielen. Nicht selten zeigt sich in Gesprächen, daß vor allem deshalb eine Diskrepanz zwischen Ist und Soll besteht, weil die beiden Partner ganz verschiedene Vorstellungen über das „eigentliche“ Soll haben. Im oben angeführten Fall könnte z. B. für den Vorgesetzten das Ziel sein: „Störungsfreies Arbeiten aller Mitarbeiter“, während der Mitarbeiter als Ziel sieht: „Eine qualifizierte herausfordernde Arbeit zu haben“. In diesem Zusammenhang ist *das richtige Fragen* von entscheidender Bedeutung, denn mit Fragen können Meinungsverschiedenheiten über Ursachen und Ziele am schnellsten festgestellt werden.

Welche Arten von Fragen gibt es?

Rein formal gesehen besteht ein hoher Anteil von Äußerungen in Gesprächen aus Fragen. Aber nicht alle Aussagen, die am Ende ein Fragezeichen tragen, sind echte Fragen. Fragen können dazu dienen, den anderen bloßzustellen (Botschaft: „Du weißt nichts. Ich bin Dir überlegen!“), ihn in die Enge zu treiben (Botschaft: „Mir kommst Du nicht aus; jetzt bist Du festgenagelt!“), von sich abzulenken und Verantwortung abzuschieben (Botschaft: „Sprich' Du aus, was wir beide eigentlich wollen!“), eigene Unsicherheit zu verheimlichen (Botschaft: „Ich will mich nicht festlegen“) und das Gespräch in einer Sphäre des „als ob“ zu halten („Man wird ja wohl noch fragen dürfen!“). *Suggestive* Fragen wollen manipulieren („Sind Sie nicht auch der Meinung, daß...?“; „Die Experten sind übereinstimmend zu dem Ergebnis... gekommen. Teilen Sie diese Auffassung?“); *rhetorische* Fragen sollen Gegenmeinungen ersticken und Positionen festigen („Soll ich mich zu Tode arbeiten?“; „Halten Sie mich für einen Trottel?“); *Alternativfragen* sollen Entscheidungsspielräume einengen



Wichtig für das Gespräch: Die richtige Frage

und den Antwortenden kontrollieren (ein Vertreter soll nicht fragen: „Darf ich Sie besuchen?“, sondern: „Paßt Ihnen mein Besuch am Donnerstag oder am Freitag besser?“).

Die wichtigste Unterscheidung ist die zwischen „*offenen*“ und „*geschlossenen*“ Fragen. Geschlossene Fragen wirken wie eine Brennlinsen: Sie engen den Suchraum der Frage stark ein, die Antwort hat lediglich eine genau vorgegebene Leerstelle auszufüllen („Wie lange sind Sie schon in dieser Firma?“; „An welchem Tag ist der Betriebsausflug?“; „Schaffen Sie diesen Auftrag rechtzeitig?“); offene Fragen dagegen wirken wie Streulinsen: Sie sollen das Suchfeld ausweiten und Platz lassen für Antworten, an die der Frager selbst nicht gedacht hat („Können Sie mir bitte mehr darüber erzählen?“; „Warum haben Sie das getan?“; „Welche Möglichkeiten sehen Sie?“). Offene Fragen umgehen eher das Problem der Reaktivität, das in der Interviewforschung ausführlich diskutiert wird. Damit ist gemeint, daß der Befragte in die Rolle des bloß Re-Agierenden gedrängt wird und nur zu Dingen sprechen darf, die der *Fragende* für wichtig hält, während seine eigenen Interessen und Erfahrungen nicht zur Sprache kommen (!); ja dass vielfach durch Fragen sogar Auskünfte provoziert werden, die tatsächliches Verhalten nicht abbilden

(Wird ein Autofahrer gefragt: „Verlangsamen Sie Ihre Geschwindigkeit vor Kreuzungen?“, dann wird er aus Gründen sozialer Erwünschtheit sicher mit „Ja“ antworten, während eine Verhaltensbeobachtung diese Aussage Lügen strafen könnte).

Es ist nicht sinnvoll, geschlossene Fragen zu ächten, sie können bei vorgeklärten Fragestellungen notwendige Präzisierungen oder Entscheidungsgrundlagen liefern. Ist jedoch das Vorwissen gering und soll der Standpunkt des anderen möglichst unverfälscht zum Ausdruck kommen, dann sind offene Fragen vorzuziehen.

Die Problemanalyse spielt bei allen Beurteilungs-, Kritik-, Zielsetzungs-, Konfliktlösungs- und Beratungsgesprächen eine zentrale Rolle.

Bei all diesen Gesprächstypen haben folgende Fragen eine große Bedeutung:

Bedingungsklärung: Welche Umstände waren gegeben? Welche unerwarteten Schwierigkeiten traten auf? Was haben Sie im einzelnen getan? Welche Möglichkeiten standen zur Verfügung? Wer war beteiligt? Warum scheiterten Ihre Versuche?

Zielklärung: Was wollten Sie erreichen? Haben Sie unvereinbare oder konkurrierende Ziele verfolgt? Kommt ein Zielwandel in Frage? Welche Forderungen, Gegebenheiten, Ziele waren unvereinbar?

Bei den Antworten, die man auf diese Fragen bekommt, ist zu bedenken, daß der Anwortende nicht unbedingt (oder nicht nur) wahrheitsgemäß antwortet. Seine Erwidrerungen können Appelle und Forderungen sein oder Versuche der Selbstrechtfertigung bzw. des Selbstlobs oder es kommt ihm darauf an, bestehende soziale Beziehungen nicht zu gefährden... Auch hier gilt also, daß jener der 4 Kanäle des Talk-Schemas entdeckt werden muß, auf dem die „eigentliche“ Botschaft gesendet wird – es muß nicht immer der Tatsachen-Kanal sein!

3. Lösungsentwicklung

Manche Mitarbeiter klagen darüber, daß bei ihnen von einer gemeinsamen Lö-

sungssuche keine Rede sein könne, der Vorgesetzte habe praktisch immer vorbereitete Lösungen in der Tasche, die er nur noch „verkaufen“ wolle. Es ist nicht damit getan, Mitarbeiter aufzufordern: „Machen Sie mir bitte Vorschläge!“ – wenn der weitere Gang der Dinge regelmäßig erweist, daß die Ideen des Mitarbeiters kritisiert, lächerlich gemacht, zurückgewiesen oder übergangen werden. Die Nutzung der vorhandenen Problemlöse-Kapazität setzt eine angstfreie und konstruktive Atmosphäre voraus, die nicht durch verbale Appelle hergestellt werden kann, sondern sich auf dem Prüfstand der tatsächlichen Praxis bewähren muß: Wie mit neuartigen Ansätzen umgegangen wird, wann der Suchprozeß abgebrochen wird, wieviel Zeit auf die Ideenproduktion verwendet wird, wie Vorschläge kommentiert werden usw.

Für die Förderung der Kreativität in der Lösungssuche sind zahlreiche Methoden entwickelt worden, auf die hier nicht näher eingegangen wird (s. z. B. zusammenfassend Franke 1976 oder Schlicksupp 1977). Welches Verfahren auch immer eingesetzt wird, entscheidend bleibt in jedem Fall, welche Erfahrungen die Beteiligten bei früheren Gesprächen gemacht haben und welche Konsequenzen sie sich von den erarbeiteten Lösungen erwarten.

4. Lösungsbewertung und Entscheidung

Dieser Schritt wird theoretisch vom vorangegangenen getrennt, obgleich die Erfahrung zeigt, daß angebotene Lösungen meist sofort kritisiert oder auf ihre Anwendbarkeit untersucht werden. Es ist dennoch anzustreben, mehrere Alternativen vorzubereiten, weil eine Lösung fast nie nur Vorteile oder nur Nachteile hat, und weil aus der Kombination verschiedener Lösungsansätze unter Umständen neuartige Lösungen entwickelt werden können. Es zeigt sich dann, daß sehr häufig die Aufstellung von Bewertungskriterien für die angesammelten Vorschläge selbst wiederum ein kreativer Problemlö-

sungsprozeß ist, und dass die Gewichtung der einzelnen Bewertungsmaßstäbe stark von den Zielen und Interessen der Beteiligten abhängt.

Im oben (s. S. 16) skizzierten Fall könnten vielleicht folgende Kriterien eine Rolle spielen: reibungsloser Ablauf der Arbeit, hohe Qualität der Arbeit, hohe Quantität der Arbeit, gutes Arbeitsklima, hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter, eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem... je nachdem, wie diese verschiedenen Bewertungsmaßstäbe gewichtet werden, werden möglicherweise ganz unterschiedliche Lösungen optimal sein.

Je offener aber über diese Divergenzen gesprochen werden kann, desto eher besteht die Chance einer konstruktiven Überwindung von Differenzen oder eines fairen Interessenausgleichs, der die langfristige Zusammenarbeit sichert (s. dazu auch die „Jeder-Gewinnt-Methode“ in Gordon 1979, S. 179 – 231).

Es gibt aber in Organisationen auch strukturelle Interessengegensätze, die nicht auf fehlerhafte Wahrnehmung oder unanalysierte Ziele zurückzuführen sind, sondern in dem unauflösbaren Gegensatz zwischen „ökonomischer Rationalität“ und „individueller Entfaltung“ begründet sind. Ein Vorgesetzter muß „im Interesse“ des Betriebs handeln und ist Zwängen unterworfen, die ihm manchmal keinen Handlungsspielraum lassen, auch wenn er dies „im Interesse“ seiner Mitarbeiter wollte. Die Entscheidungsspielräume sind vorgegeben; sie werden in unserer Gesellschaft vor allem durch rechtliche Regelungen und die Macht der Tarifpartner festgelegt.

Häufig aber gibt es *innerhalb* dieser Spielräume alternative Handlungsmöglichkeiten und hier haben Gespräche zwischen den Beteiligten die größte Bedeutung: Ziele und Ansprüche werden offengelegt (oder verschleiert), Sanktionen werden ausgesprochen (oder angedroht), Tatsachen werden geklärt (oder vorge spiegelt)... Am Ende all dieser Prozesse steht eine Entscheidung, die nicht ein Akt souveräner Willkür ist, sondern aus den

(ausgesprochenen oder unausgesprochenen) Bewertungen der Lösungsvorschläge folgt. Es ist dennoch von großer Bedeutung, diese Entscheidung als Ergebnis der Diskussion auch zu formulieren – allzu oft kommt es vor, daß die Beteiligten ganz unterschiedliche Resultate als Ergebnis ihrer Gespräche ansehen. Von daher hat es sich bewährt, am Schluß Bilanz zu ziehen und in einer *Zusammenfassung* den Verlauf und vor allem die Ergebnisse zu resümieren. Die Schwierigkeiten beim Abfassen von Communiqués zeigen deutlich, daß es dabei oftmals auf Nuancen der Formulierung ankommen kann. Es ist wichtig, daß beide Partner dem (vielleicht kleinsten) gemeinsamen Nenner zustimmen können – oder daß sie erkennen, daß die eigentliche Arbeit noch zu leisten ist.

Die wenigsten Vorgesetzten haben es sich zur Gewohnheit gemacht, am Schluß eines Gesprächs Bilanz zu ziehen. Dabei macht gerade die Zusammenfassung deutlich, welche Punkte ungeklärt oder unbehandelt blieben und es zeigt sich nicht selten, daß der Gesprächspartner über einige Inhalte und Ergebnisse des Gesprächs ganz andere Auffassungen als der Vorgesetzte hat.

5. Durchführung und Kontrolle

Mit der Handlungsphase der Durchführung schließt sich der Kreis der Problemlösung. Die Kontrolle eröffnet im Grunde schon wieder einen neuen Kreis: Wenn Abweichungen festgestellt werden, sind sie zu definieren, ihre Ursachen zu klären, Abhilfen zu ersinnen, Entscheidungen zu treffen... Wie oben schon wiederholt festgestellt, erweist sich in diesen nachfolgenden Phasen, ob im Gespräch nur Lippenbekenntnisse und wohlklingende Phrasen ausgetauscht wurden, oder ob Konsequenzen gezogen werden. Diese Erfahrung prägt nachhaltiger als Worte die folgenden Gespräche. Es muß einer schon mit Engelszungen reden können, um den anderen vergessen zu machen, daß für frühere Gespräche galt: Das einzige, was herauskam, waren die Laute.

2.2. Wie kann man die Verständlichkeit von Aussagen messen und verbessern?

Das Sender- Empfänger-Modell der Informationstheorie (s. S. 12) hat seinen Ausgangspunkt von Störungen des Kommunikationsprozesses genommen. Im Streben nach sicherer und fehlerfreier Nachrichtenübermittlung wurden unter anderem untersucht:

Verluste und Verzerrungen beim Ver- und Entschlüsseln und bei der Übertragung; Gestaltung von Zeichensystemen, die eine möglichst sichere Übermittlung erlauben; notwendige Weitschweifigkeit; Gemeinsamkeit des Zeichenvorrats und -verständnisses bei Sender und Empfänger.

Die Blickrichtung war sachlich-rational; Gefühle, Motive, soziale Beziehungen und persönliche Voreingenommenheiten interessierten allenfalls als Störquellen. Die Gestaltungsempfehlungen bewegten sich dementsprechend auch auf einem sachlichen und formalen Niveau: Um Ausfälle und Fehldeutungen zu verringern,

- wird der „Multi-Media-Ansatz“ empfohlen (es sollen z. B. mündliche *und* schriftliche *und* bildliche Darstellungen eingesetzt werden);
- es soll langsam und artikuliert gesprochen werden;
- die Aussagen sollten einfach sein und am Zeichenvorrat und Grammatikniveau des Empfängers orientiert sein;
- der Empfänger soll aktiviert und kontrolliert werden durch Rückfragen und Prüffragen;
- es sollten nur kurze Mitteilungen gesendet werden;
- als Einprägungs- und Gedächtnisstützen sollten anregende Beispiele eingesetzt werden;
- Zusammenfassungen und Schlußfolgerungen sollten ausdrücklich mitgeteilt werden.

Es handelt sich hier um zweifelsohne wichtige und beherzigenswerte Empfehlungen zur Steigerung der Übertragungssicherheit von Botschaften. Einen Auschnitt aus diesen Ratschlägen haben

Langer, Schulz v. Thun und Tausch (1974) als wesentliche Voraussetzungen der Verständlichkeit von Texten identifiziert.

Sie haben als praktisches Diagnose-Instrument das sog. „Verständlichkeits-Fenster“ entwickelt. Die vier Teilflächen dieses „Fensters“ stehen für je eine der vier Verständlichkeitsdimensionen, nämlich

Einfachheit (E)
Gliederung/Ordnung (G/O)
Kürze/Prägnanz (K/P)
Zusätzliche Anregungen (Z/A)

E	G/O
K/P	ZA

Ein Text wird im Hinblick auf diese vier Dimensionen untersucht; jede Dimension wird entsprechend ihrer Ausprägungsstärke eingestuft. Es werden fünf Ausprägungsstufen unterschieden, die von „sehr stark ausgeprägt“ bis „sehr wenig ausgeprägt“ reichen und mit den folgenden Zeichen symbolisiert werden:

stark ausgeprägt	++	+	0	-	--	sehr wenig ausgeprägt
------------------	----	---	---	---	----	-----------------------

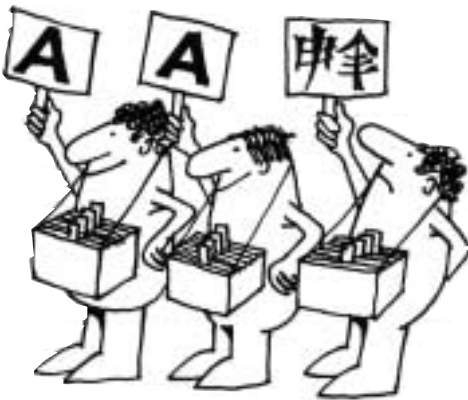
Ein kompliziert formulierter Text, bei dem die „Einfachheit“ mit „-“ eingestuft wird, der unständig und langatmig verfaßt ist (K/P: --), relativ gut gegliedert ist (G/O:+) und einige „zusätzliche Anregungen“ enthält, würde im Verständlichkeits-Fenster folgendermaßen charakterisiert:

-	+
--	+

Es versteht sich, daß das, was hier über die *Prüfung* von Texten gesagt wird, unmittelbar genutzt werden kann, wenn es um die Gestaltung von Äußerungen geht. Die vier Dimensionen setzen sich jeweils aus verschiedenen Einzelmerkmalen zusammen, die im folgenden beschrieben sind. Beurteilt wird jedoch immer der Gesamteindruck.

1. Einfachheit (E)

Die beiden Extreme sind wie folgt definiert:



Gemeinsamer Zeichenvorrat als Basis für Kommunikation

niert; damit wird zugleich eine bestimmte Aussage-Gestaltung empfohlen bzw. von ihr abgeraten:

- ++: einfache Darstellung, kurze und einfache Sätze, geläufige Wörter, Fachwörter erklärt; konkret und anschaulich;
- : komplizierte Darstellung, lange und verschachtelte Sätze, Fremdwörter, seltene und ungebräuchliche Wörter, Fachausdrücke nicht erklärt, abstrakt und unanschaulich.

Ein Beispiel für einen „schwierigen“ Text bietet der folgende Ausschnitt aus einem statistischen Gutachten des niedersächsischen Landesverwaltungsamts (Spiegel, 30. 4. 79, S. 262). Dieses Beispiel macht zugleich deutlich, daß Mitteilungen in hohem Maße Wertungen transportieren: Frauen werden hier in extremer Weise sachlich, d. h. wie Sachen betrachtet, die als Produktionsanlagen ihr Soll zu erfüllen haben:

„Die Brutto-Reproduktionsrate gibt an, ob der auf eine Frau entfallende Ertrag an Mädchen- geburten bei unveränderter altersspezifischer Geburtenhäufigkeit ausreicht, um sich – bei Vernachlässigung ihrer Sterblichkeit – selbst zu reproduzieren“.

Das totale Verbot von Fremdwörtern ist allerdings keine Garantie für höhere Verständlichkeit. Das belegen auch die vielfach gescheiterten Versuche der deutschümelnden Sprachpuristen, die immer wieder Anläufe genommen haben, Fremdwörter aus unserer Sprache zu til-

gen. Viele ihrer Ersatzvorschläge muten uns heute höchst lächerlich an, z. B. Tagelichter für Fenster, Pflanzherr für Vater, Dachschneider für Schornstein, Dörreleiche für Mumie, Meuchelpuffer für Pistole, Haarkräusler für Friseur, Gesichtserker für Nase usw. Andere Eindeutungen sind aber so akzeptiert worden, daß es schwerfällt, sie als Kunstwörter zu erkennen (Abstand, Augenblick, Ausflug, Umwelt, Vertrag, Schauspieler usw.).

2. Gliederung/Ordnung (G/O)

Hier ist sowohl die innere wie die äußere Gliederung gemeint. Unter „innerer“ Gliederung wird verstanden, daß die Sätze folgerichtig aufeinander bezogen sind und die Information in einer sinnvollen Reihenfolge angeboten wird. „Äußere“ Gliederung bezieht sich auf die optische Ordnung eines geschriebenen Texts (Überschriften, Absätze, Vor- und Zwischenbemerkungen, Hervorhebungen, Zusammenfassungen); die entsprechenden Gliederungshilfen bei Gesprächen sind z. B. Pausen, Steigerung der Lautstärke, Betonungs- und Hinweisformeln („Besonders wichtig ist...“, „Ich komme jetzt zum Kernpunkt...“) und Zusammenfassungen. Wenn man einen hohen Wert in G/O erreichen möchte, muß man wie folgt formulieren:

- ++: gegliedert, folgerichtig, übersichtlich, gute Unterscheidung von Wesentlichem und Unwesentlichem, sichtbarer „roter Faden“, alles kommt der Reihe nach.

Vermeiden sollte man folgende Merkmale:

- : ungegliedert, zusammenhanglos, wirr, unübersichtlich, schlechte Unterscheidung von Wesentlichem und Unwesentlichem, der „rote Faden“ wird verloren, alles geht durcheinander.

Ein Beispiel für einen außerordentlich komplizierten Satz, dessen viele Nebensätze zu Nebelsätzen werden, bringt Franke (1975, S. 179):

„Wenn das Rätsel, das Sie lösten, bevor Sie dieses lösten, schwerer war als das Rätsel, das sie lösten, nachdem Sie das Rätsel lösten, das Sie lösten, bevor Sie dieses lösten – war dann das Rätsel, das Sie lösten, bevor Sie

dieses lösen, schwerer als dieses?“

(Auflösung: Es handelt sich hier nur um zwei Rätsel (A und B; A ist „das Rätsel, das Sie lösen, bevor Sie B lösen“ und B ist „dieses Rätsel“. So umstrukturiert lautet die Frage: Wenn A schwieriger war als B, war A dann schwieriger als B?)

3. Kürze/Prägnanz (K/P)

Damit wird der Sprachaufwand im Verhältnis zum Informationsziel gemeint. Hier lassen sich „inhaltliche“ und „sprachliche“ Entbehrlichkeiten unterscheiden. Zu den „inhaltlichen Entbehrlichkeiten“ gehören: nicht notwendige Einzelheiten, Zusatzinformationen und Erläuterungen, breites Ausholen, Abschweifen vom Thema. „Äußere Entbehrlichkeiten“ sind z. B.: weitschweifige Formulierungen, umständliche Erklärungen, Wiederholungen, Füllwörter, Phrasen.

Ein sehr hoher Wert in Kürze/Prägnanz kommt zustande, wenn gilt:

++: kurz, aufs Wesentliche beschränkt, gedrängt, aufs Informationsziel konzentriert, knapp, jedes Wort ist notwendig.

Sehr geringe K/P wird zugeschrieben bei folgenden Merkmalen:

--: zu lang, viel Unwesentliches, breit, abschweifend, ausführlich, vieles hätte man weglassen können.

(Es wird hier deutlich, daß im Sinne hoher Verständlichkeit *sehr* kurze und prägnante Texte *nicht* optimal sind, weil sie zu verdichtet sind und hohe Aufmerksamkeit verlangen: Ideale Wert sind hier+ und o; bei E und G/O dagegen sind die Werte++ und + anzustreben).

4. Zusätzliche Anregungen (ZA)

Hier geht es darum, ob und in welchem Umfang der Text anregende „Zutaten“ enthält, durch die Interesse und persönliche Anteilnahme hervorgerufen werden sollen (z. B. Ausrufe, wörtliche Rede, Beispiele aus der Erlebniswelt des Adressaten, Einbettung der Information in eine anregende Geschichte, Reizwörter, witzige

und effekthaschende Formulierungen).

++: wird gegeben, wenn die Aussagen anregend, interessant, abwechslungsreich, persönlich sind;

--: wenn sie nüchtern, farblos, gleichbleibend neutral, unpersönlich sind.

(Auch hier sind keine Extremwerte anzustreben; als optimal werden die mittleren Werte (+, o, -) angesehen; zu viel Auflockerung führt zu einer Verlängerung des Textes und lenkt eventuell vom Wesentlichen ab).

Die Verständlichkeits-Diagnose, die Langer u.a. anbieten, ist einer von vielen Versuchen, die „Lesbarkeit“ oder „Verständlichkeit“ von Texten zusammenfassend zu beurteilen. Andere Autoren haben Kennziffern vorgeschlagen (z. B. „durchschnittliche Zahl der Wörter pro Satz“ oder „durchschnittliche Zahl der Silben pro Wort“ – denn je länger Sätze und Wörter sind, desto schwieriger sind sie zu verstehen; oder „Anteil bestimmter Hauptwort-Endungen“, wie etwa -heit, -ung, -keit, -ion, -ismus etc. – denn je mehr derartige Haupt- und Fremdwörter vorkommen, desto anspruchsvoller ist der Text).

Warum sind Gespräche unverständlich?

Im allgemeinen sind diese Verständlichkeits-Untersuchungen auf schriftliche Texte bezogen; es ist aber unschwer zu



Es gibt nur wenige Sprecher, die druckreif formulieren können

sehen, daß sie auch auf vorbereitete Reden und zum Teil auch auf Gespräche anzuwendend sind. Dies gilt vor allem dann,

- wenn sich die „Rede“ der „Schreibe“ annähert. Allerdings finden sich nur selten Sprecher, die „druckreif“ formulieren können. McLuhan verhöhnt sie als die Gebildeten, die mit ihrem anmaßenden ebenmäßigen Tonfall die Gleichförmigkeit des Buchdrucks nachäffen (s. Schneider, 1979, S. 79). Anhand der Tonband-Abschrift eines normalen Gesprächs kann man sich leicht davon überzeugen, in welchem Umfang Sätze nicht zu Ende geführt werden, immer wieder gleiche Wörter verwendet werden, unnötige Ausdrücke eingebaut werden usw. Bei einem Gespräch stört so etwas überhaupt nicht – im Gegenteil: es macht die Unterhaltung erst natürlich und spontan.
 - wenn Fachleute glauben, sie sprächen vor anderen Fachleuten (oder sie müßten Laien beweisen, daß sie wirklich Fachleute sind). Der Fachjargon dient der Einschüchterung derer, die „nicht dazugehören“ und ist gleichzeitig eine Art Vereinsabzeichen oder Eintrittskarte für die „Insider“. Er ermöglicht eine außerordentlich verdichtete Informationsübermittlung, ist aber gleichzeitig eine Strategie der Immunisierung gegen Angriffe von Außenstehenden, die – weil sie ja nicht mitreden (!) können – die festgefügt Meinungen der Fachleute auch nicht stören können. Auf die Funktionen der Spezial- und Fachsprachen wird im Zusammenhang mit Manipulation (s. S. 38 ff) und Selbstdarstellung noch einmal eingegangen. Die folgende Expertendefinition von „Regen“ ist für den Laien weitgehend unverständlich (s. Schneider, 1979, S. 276): „Der Regen ist eine primöse Zersetzung luftähnlicher Mibrollen und Vibromen, deren Ursache bis heute noch nicht stixiert wurde. Schon in früheren Jahrhunderten wurden Versuche gemacht, Regenwasser durch Glydensäure zu zersetzen, um binocke Milien zu erzeugen, Doch nur an der Nublition scheiterte der Versuch“.
- Erführe man, daß diese Definition von einem Metereologen Prof. Dr. Brukhart stammt, dann würde man sich höchstens über die Arroganz der Wissenschaftler oder das eigene Unwissen ärgern. Wird einem dann aber gesagt, daß sie in Wirklichkeit ein Erzeugnis Karl Valentins ist, dann erkennt man sie – natürlich? – sofort als höheren Unsinn.

- wenn Sprecher endlose Monologe halten, bei denen es meist an „Kürze/Prägnanz“ und „Gliederung/Ordnung“ mangelt.

Sich absichtlich unklar ausdrücken

Die bisherigen Ausführungen haben den Anschein erweckt, als ginge es beim Mitarbeitergespräch vor allem um objektive sachliche Verständigung. Es wurden Hinweise gegeben, wie Informationen sicherer, einfacher und eindeutiger übermittelt werden können – so als ob Einigung darüber bestünde, daß Klarheit, Sachlichkeit und Übereinstimmung unstrittige Ziele jedes ernsthaften Gesprächs seien. Wie aber, wenn das Gegenteil der Fall ist, wenn es den Beteiligten (oder zumindest einem) darauf ankommt, seine eigenen Kenntnisse und Meinungen zu verschleiern, sich hinter Mehrdeutigkeiten zu verschanzen, den anderen im Zweifel zu lassen? Man könnte nur dann von einer gescheiterten Kommunikation sprechen, wenn unverzerrte und umfassende Aufklärung tatsächlich angestrebt worden wäre. In vielen Fällen aber ist das nicht der Fall und dies muß nicht unbedingt negativ bewertet werden. Einige Begründungen für andeutendes und mehrdeutiges Sprechen können sein:

- Manchmal werden Informationen im Vorfeld geprüfter Wahrheiten und gesicherten Wissens weitergegeben, ohne daß Garantien auf die Richtigkeit übernommen werden – ein Vorenthalten dieser Kenntnisse würde aber die Beziehung zwischen den Partnern erheblich belasten: man „muß“ weitergeben, was man durch Hörensagen erfahren hat.
- Zuweilen beschränkt sich ein „Sender“ bewußt auf Andeutungen, um Vorwarnungen zu geben, um nicht zu verletzen oder auch um sich selbst als Wissender darzustellen, der auf diese Weise vom anderen zusätzliche Informationen hervorlocken möchte.
- Aus taktischen Gründen ist es oft sinnvoll, sich nicht eindeutig festzulegen. Es ist besser, manches in der Schwebe zu lassen, um sich Handlungsspielräume und Fluchtwege offenzuhalten. Eindeutige Festlegungen behindern zudem kreativ abweichende Problemdefinitionen und prämiieren das Gewohnt-Alltägliche und Normale.

- Informationsaustausch ist ein Geschäft: Wer selbst alle Karten auf den Tisch legt, muß sicher sein, daß auch der andere rückhaltlos sein Wissen preisgibt – und wann ist dies der Fall? Selbst wenn es so wäre: Es ist in aller Regel nicht ratsam, sein Wissen oder seine Meinungen z. B. über Unterstellte, Kollegen und Vorgesetzte offen zu äußern, weil man nie sicher wissen kann, wie der andere die mitgeteilte „Wahrheit“ aufnimmt; wie, wann und vor allem an wen er sie weitergibt. Information erfolgt meist auf dem Hintergrund unterschiedlicher Interessen; der Appell an „Sachlichkeit“ kann auch eine Verschleierung nicht offengelegter Interessengegensätze sein, vor allem, wenn die Ziele, um die es letztlich geht, nicht bewußt von beiden Seiten bejaht werden.
- Außerdem darf man nicht übersehen, daß manchmal ganz absichtlich unverständlich geredet wird, um nämlich zu imponieren, um Unfähigkeit zu verstecken oder um zu verwirren (siehe z. B. die Bemerkungen zum „Fachjargon“ und zu bestimmten Manipulationstechniken, S. 41 ff).

Kann man überhaupt eindeutig sprechen?

Eindeutigkeit ist ein Ziel, dem man sich auch „beim besten Willen“ nur annähern, das man aber kaum erreichen kann. Einmal deshalb, weil der Sprecher oft nicht genau wissen kann, welches Sprachverständnis, welches Wissen und welche Interessen er beim anderen voraussetzen kann. Zum anderen liegt es aber auch an der Mehrdeutigkeit vieler unserer Wörter. Ein Wort ist meist umso mehrdeutiger, je häufiger es gebraucht wird. Es wird dann zur Kennzeichnung sehr vieler Inhalte benutzt, so daß es an Präzision und Eindeutigkeit verliert. So ist es auch zu verstehen, daß die jahrhundertealten Ausdrücke unserer Sprache überlebt haben; sie haben sich in flexibler Weise immer neuen Sinngebungen angepaßt. Es ist ein beliebtes Gesellschaftsspiel, solche Wort-Mehrdeutigkeiten durch Fragen oder Scharaden erraten zu lassen. So alltägliche Wörter wie Mutter, Ball, Ruf, Boxer, Mast, Hahn, Bulle, Kugel usw. haben z. T. vier bis fünf grundverschiedene Bedeutungen. Man kann dagegenhalten, daß in einer

normalen Sprechsituation aufgrund des Kontextes klar ist, was gemeint ist. Wenn ein Zoologe von „Fliege“ spricht, meint er sicher etwas anderes als ein Krawattenverkäufer und dieser wiederum denkt an etwas anderes als ein Jugendlicher, der „eine Fliege macht“.

Der Kontext kann aber genauso gut Verwirrung und Mehrdeutigkeit schaffen. Das läßt sich in einer kleinen Übung sehr leicht verdeutlichen (siehe Beispiel 1, S. 25-26), „Tatsache und Deutung“. Dieses Beispiel macht klar, daß Informationen nicht „als solche“ hingenommen werden, sondern daß ihnen ein Sinn und Zusammenhang *gegeben* wird, der an sich in ihnen nicht (unbedingt) enthalten ist. Durch Wörter oder Sprachbilder wird unser Denken fixiert und in ganz bestimmte Bahnen gelenkt. Wir wissen z. B. daß „der Wind weht“ und damit werden wir verführt, uns den Wind als Wesen vorzustellen, das das Wehen hervorbringt – in Wirklichkeit aber *ist* das Wehen der Wind.

Je nach Blickwinkel, Vor- und Zusatzinformationen können deshalb dieselben Aussagen ganz unterschiedlich „ankommen“. Dies ist unausweichlich so. Wollte man Entscheidungen allein auf der Grundlage sicherer Information fällen, würde es kaum Entscheidungen geben. Um überhaupt handeln zu können, müssen auf der Basis von lückenhaften, mehrdeutigen und widersprüchlichen Informationen Schlußfolgerungen gezogen werden. Gerade dem Gespräch kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle zu. Es bietet mehr als andere Kommunikationsformen die Möglichkeit zur Rückfrage, Sachklärung und gezielten Vertiefung. Auf diesen wichtigen Aspekt des Redens über das Gespräch (Metakommunikation) wird ausführlich im Kapitel 6 (siehe Seite 66) eingegangen.

Beispiel 1:

Tatsache und Deutung

Sie finden unten eine kurze Geschichte. Lesen Sie diese Geschichte langsam und aufmerksam durch. Lesen Sie genau, denn danach sollten Sie einige Fragen beantworten.

Zunächst ein Beispiel, damit Sie wissen, worum es geht:

Ein Fahrer beschwert sich bei seinem Chef, dem Fuhrparkleiter, weil er sich bei der Kfz-Zuteilung ungerecht behandelt fühlt. Er fordert, bei der nächsten Neuanschaffung eines Wagens vorrangig berücksichtigt zu werden. Sein Chef findet die Forderung berechtigt.

Unten sind nun einige Feststellungen zu dieser Geschichte aufgeführt. Wenn Sie glauben, daß die Aussage zutrifft, dann kreuzen Sie an. Wenn sie falsch ist, dann , und wenn die Richtigkeit der Aussage aufgrund der vorliegenden Informationen nicht feststellbar ist, dann kreuzen Sie an.

- | | |
|---|--|
| 1. Ein Kraftfahrer beschwert sich, weil er immer die ältesten Autos fahren muß | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2. Der Fuhrparkleiter teilt die Kfz ungerecht zu | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 3. Der Fahrer fordert, bei der nächsten Neuanschaffung vor anderen berücksichtigt zu werden | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 4. Der Fuhrparkleiter verspricht ihm den nächsten neuen Wagen | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 5. Der Fuhrparkleiter findet die Forderung nicht gerechtfertigt | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

Die Richtiglösungen:

Bei 1. war anzustreichen, denn er beschwert sich, weil er sich ungerecht behandelt fühlt (und nicht, weil er die ältesten Autos fahren muß).

Bei 2. war anzustreichen, denn dass der Fuhrparkleiter ungerecht zugeteilt hat, ist die subjektive Meinung des Fahrers.

Bei 3. gilt (s. Text) und

bei 4. , denn darüber steht nichts im Text (wäre nur anzukreuzen, wenn im Text eine entgegenstehende Information stünde).

5. ist eine solche -Antwort, denn der Chef findet die Forderung gerechtfertigt.

Nach diesem Muster sollen Sie auch zur nächsten Geschichte Stellung nehmen. Lesen Sie sie bitte genau durch. Wenn Sie sich alles eingepägt haben, denn beantworten Sie nacheinander die Fragen. Zu einer schon beantworteten Frage sollten Sie nicht mehr zurückkehren, auch sollten Sie nicht zum Text der Geschichte zurückblättern.

Die Geschichte:

Ein Vorgesetzter spricht mit einem Mitarbeiter über die Einhaltung der Arbeitszeit. Der Mitarbeiter ist der Überzeugung, er habe sich nichts zu Schulden kommen lassen. Wenn er – was selten vorkomme – morgens nach 7.30 Uhr komme, bleibe er immer abends über 16.30 Uhr hinaus da. Der Vorgesetzte schlägt ihm vor, in Zukunft die Ankunftszeiten aufzuschreiben; der Mitarbeiter stimmt zu, wenn alle Kollegen ebenfalls solche Aufschreibungen machen.

Die Fragen zur Geschichte:

1. Der Vorgesetzte ruft einen Mitarbeiter zu sich, um mit ihm über die Einhaltung der Arbeitszeit zu sprechen
2. Ein Vorgesetzter ist über die Unpünktlichkeit eines Mitarbeiters verärgert
3. Der Vorgesetzte überwacht eine Zeitlang die Ankunftszeiten des Mitarbeiters
4. Der Vorgesetzte macht dem Mitarbeiter Vorhaltungen wegen der Nichteinhaltung der täglichen Arbeitszeit
5. Der Mitarbeiter kommt in letzter Zeit öfters zu spät
6. In der Firma ist gleitende Arbeitszeit eingeführt; es kommt nicht auf Anfang und Ende, sondern auf die Dauer der täglichen Anwesenheit an
7. Der Mitarbeiter beweist, daß er nie weniger als vorgeschrieben anwesend war
8. Der Mitarbeiter stimmt dem Vorschlag des Vorgesetzten zu, wenn er auch für die Kollegen gilt
9. Der Vorschlag sieht vor, die tägliche Anwesenheitszeit aufzuschreiben
10. Die Kollegen kommen ebenfalls öfter zu spät (bzw. gehen früher)
11. Der Mitarbeiter behauptet, er bleibe nachmittags länger da
12. Der Vorgesetzte veranlaßt, daß die Kollegen ebenfalls Aufschreibungen machen
13. Vorgesetzter und Mitarbeiter kommen zu einer gütlichen Einigung

Richtiglösungen:

1. (Es wird im Text nichts darüber gesagt, daß der Vorgesetzte den Mitarbeiter zu sich ruft; vielleicht sucht der Vorgesetzte den Mitarbeiter auf?)
2. (Vielleicht ist der Vorgesetzte beunruhigt oder besorgt? Über eine Verärgerung steht jedenfalls nichts im Text!)
3. (Das kann man zwar vermuten; es ist im Text aber nicht belegt)
4. (Auch darüber steht nichts in der Information)
5. (Dies ist zu vermuten; es könnte aber auch sein, dass der Vorgesetzte sehr pedantisch ist und z. B. nach bloß zweimaligem Zuspätkommen ein Gespräch führt)
6. (Darüber ist nichts ausgesagt?)
7. (Der Mitarbeiter behauptet das!)
8. (Steht fast wörtlich so im Text)
9. (Es sollen die Ankunftszeiten aufgeschrieben werden)
10. (Keine ausdrückliche Information dazu!)
11.
12. (Möglicherweise wird er das tun!)
13. (Wir wissen nicht, ob der Vorgesetzte der Erweiterung seines Vorschlags durch den Mitarbeiter zustimmte)

Zusammenfassung des Kapitels TATSACHENDARSTELLUNG

Für die Praxis der Gesprächsführung folgt aus den Überlegungen dieses Kapitels:

1. Eine angstfreie, akzeptierende Atmosphäre schaffen, Zeitdruck und Störungen vermeiden.
2. Informationen einholen, Stellungnahmen erbitten, fragen (sich aber klar darüber sein, daß die Antworten „bestellt“ sind).
3. Gemeinsame lösungsfreie Problemdefinitionen versuchen.
4. Gemeinsame Bedingungs- und Zielklärung anstreben.
5. Lösungsvorschläge erbitten bzw. gemeinsam erarbeiten, dabei Kritik auf-schieben.
6. Die Bewertungsgesichtspunkte für die Lösungen erarbeiten und offenlegen, Interessensgegensätze respektieren, Handlungsspielräume ausloten.

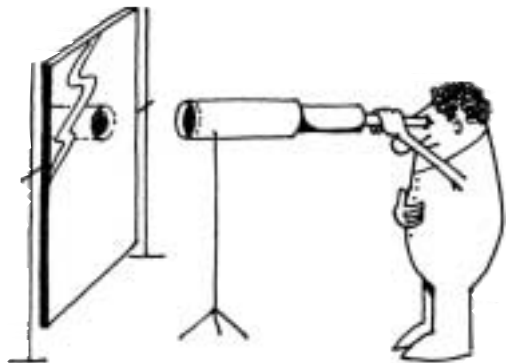
7. Bei allen Problemlösungsphasen berücksichtigen, daß die rationalen Aktivitäten ersetzt oder überlagert werden durch Botschaften auf den anderen Kanälen der Kommunikation (Selbstdarstellung, Kontakt und Beeinflussung).

8. Eine gemeinsame Zusammenfassung formulieren.

9. Verständlich formulieren (kurz und prägnant, einfach, gegliedert und geordnet, anregend).

Wenn Sie vertiefende Literatur lesen wollen, können folgende Bücher empfohlen werden:

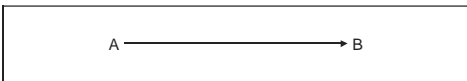
- zu Problemlösungstechniken: Franke 1976; Schlicksupp 1977;
- zu Problemlösungsgesprächen in wirtschaftlichen Organisationen: Neuberger 1980 (wird von der Bundesakademie gegen Rückporto kostenlos zugesandt) und Gordon (1979);
- zu Verständlichkeit von Texten: Langer, Tausch, Schulz v. Thun, 1974.



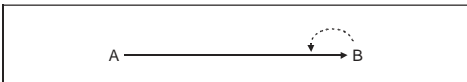
Wohin wir auch sehen, wir sehen immer nur uns selbst

3. Ausdruck (Selbst-Offenbarung und -Darstellung)

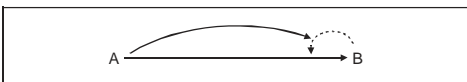
In Begegnungen wird beurteilt. Das gilt nicht nur für Prüfungen und Verhöre, sondern für alle Gespräche. Im Unterschied zur Wahrnehmung von Objekten wird bei der „sozialen Wahrnehmung“ der andere als Mensch erlebt, d. h. mit Gefühlen, Motiven und Fähigkeiten *ausgestattet*. Dies bedeutet, daß soziale Wahrnehmung immer auch ein aktiver Prozeß ist: es wird nicht „nach der Wirklichkeit gezeichnet“, es wird gefiltert, betont, strukturiert und hineininterpretiert. Dadurch prägen Erwartungen und Erfahrungen des Wahrnehmenden in hohem Maße das Bild, das er sich vom anderen macht: „Wohin wir auch sehen, wir sehen doch immer nur uns selbst“ (Lichtenberg). Dabei kann die Diagnose des anderen auf äußerst komplexe „Meta-Perspektiven“ (Laing) emporgetrieben werden: Nehmen wir an, eine Person A habe eine bestimmte Meinung über Person B:



Person A weiß (oder nimmt an), daß B sich eine Meinung über diese Meinung bildet:



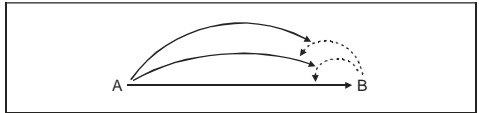
Diese Meinung von B kennt A nicht, aber er macht sich eine Meinung über die Meinung, die B von seiner Meinung hat:



Er kann nun davon ausgehen, daß B sich über diese Meta-Meinung auch eine Meinung bildet:



Diese Meinung bleibt A natürlich verborgen, aber er kann versuchen, aus Anzeichen herauszufinden, wie die Meinung von B über die Meinung ist, die A vermutlich über die Meinung hat, die B über die Meinung von A über B hat..



Es ist klar, daß man diesen Prozeß noch beliebig fortsetzen kann (und eigentlich ergänzen muß um die Meinung, die B über A hat!). Für das Gespräch sind diese Überlegungen deshalb wichtig, weil Handeln sich meist nicht auf unmittelbare Gegebenheiten gründet, sondern auf *Annahmen* über Motive, Absichten usw. Denn der andre handelt wie wir selbst: Er spielt uns etwas vor, er läßt uns im Unklaren über seine „eigentlichen“ Beweggründe und Ziele.

Ein jiddischer Händler-Witz bringt den Sachverhalt auf die Pointe: „Sagt er 12, meint er 10, will er haben 8; wird wert sein 6, möcht ich geben 4, werd ich sagen 2“.

Jedes Gespräch lebt im Spannungsfeld zwischen Echtheit und Fassade, Natürlichkeit und Maske. Wir geben uns nicht (immer) wie wir sind, wir machen uns etwas vor. Deshalb wird in jeder Begegnung den beiden zusammenhängenden Problemen viel Aufmerksamkeit geschenkt:

- Wie offen darf ich sein (bzw. wie offen ist der andere)?
- Was möchte ich (bzw. der andere) für einen Eindruck machen?

Die Nachricht ist eine Kostprobe der Persönlichkeit

meint Schulz v. Thun; mehr aber noch als die Nachricht ist das Benachrichtigen, d. h. das *Senden* der Mitteilung aufschlußreich: Es geht nicht nur um das, *was* einer sagt, sondern *wie*, *wann* und *warum* er es sagt. Was einer beim Sprechen „zum Ausdruck bringt“, ist ja nicht nur die inhaltliche Botschaft, sondern auch seine Einstellung und Beziehung zum anderen und zu sich selbst. Ein geschriebener Text enthüllt uns viel über den Verfasser; noch mehr über ihn erfahren wir, wenn wir ihn reden hören und sehen. Sein Auftreten, seine Mimik und Gestik, seine Haltung und Stimme sagen uns etwas über seine Sicherheit, Freundlichkeit, Gelassenheit, Dominanz, Offenheit... kurz: seine Persönlichkeit.

Nichtverbale Botschaften erfüllen wichtige Funktionen im Gespräch (Burgoon & Ruffner, 1978, S. 159):

- sie ersetzen Sprache und übermitteln Bedeutung. Es dürfte z. B. in einer Scharade keine großen Schwierigkeiten bereiten, folgende Mitteilungen durch Gesten zu machen: Ich weiß nicht – Er ist verrückt – Komm her – Nicht jetzt – Prima Leistung – Ich verstehe nicht – Ich hab's satt – Ich warne Dich – Wie blöd von mir – Das stinkt aber – Lass mich in Ruhe;
- sie zeigen an, wie verbale Aussagen „eigentlich“ zu verstehen sind (wenn bei einer ernststen Aussage mit den Augen gezwinkert wird, wenn ein Hinweis, z. B. durch eine Handbewegung, unterstrichen, entwertet oder ins Gegenteil verkehrt werden soll...);
- sie steuern das Geschehen (es wird geregelt, wer als Sprecher „dran“ ist und wer aufhören soll (z. B. durch Ansehen, Handheben, Mund öffnen...);
- sie dienen der Selbstdarstellung (sich in die Brust werfen, sich klein machen, Mitleid erregen oder Angst einflößen, usw.);
- sie sollen das Verhalten der anderen manipulieren (es kann damit Zuneigung oder Absehung ausgedrückt und provoziert werden, es kann die Zurschaustellung von Status oder Macht angeregt werden, Aufmerksamkeit erregt werden usw.).

Auf dem Schulungs-Markt wird aus dieser Vielfalt meist nur der diagnostische oder

Selbstoffenbarungs-Aspekt herausgegriffen. Es werden dazu sehr einfache Deutungsregeln angeboten, die unter den Schlagwörtern „Körpersprache“, „nonverbale Kommunikation“, „Kinesik“ gehandelt werden:

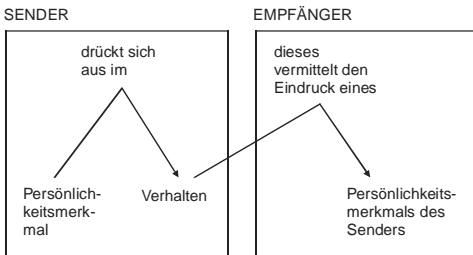
- Wer die Augen niederschlägt und wegsieht, ist unsicher.
- Wer auf der Vorderkante des Stuhls sitzt, ist unsicher.
- Wer die Arme über der Brust gekreuzt hält, ist angespannt und abwehrend.
- Wer beim Sprechen zu nah an einen herantritt und einen eventuell berührt, ist kontaktfreudig, distanzlos, ungehemmt.
- Wer mit der Brille fuchtelte, sie kaut, reinigt, wegsteckt, auf- und abnimmt, ist angespannt, erregt, nervös.
- Wer sich dem anderen direkt gegenüber setzt (anstatt sich überkreuz zu setzen), ist auf Konfrontation aus.
- Wer einem nur den Kopf zuwendet, den Körper aber abwendet, ist innerlich desinteressiert.
- Wer aufrecht und symmetrisch dasitzt, ist konzentriert, gespannt.
- Wer sich häufig verspricht, stottert, Sätze nicht zu Ende führt, ist erregt, unsicher, gehemmt.
- Wer sehr laut, sehr leise, sehr langsam, sehr schnell spricht, ist selbstsicher, unsicher, vorsichtig, dynamisch-temperamentvoll.
- Wer schlampig, abgerissen, unsauber aussieht, hat einen ebensolchen Charakter.



Körpersprache als „nonverbale“ Kommunikation

Eindruck ist nicht Ausdruck

Diese Deutungen mögen zutreffend sein; sie sind zum Teil selbstverständlich, zum Teil durch Untersuchungen erhärtet – und sie werden von fast allen Menschen intuitiv in ihrem Aussagegehalt erfaßt. Was mit großer Gebärde als „Schlüssel zu geheimen Botschaften“ verkauft wird, ist allbekannt und einleuchtend. Aber dieses Vorgehen birgt auch eine große Gefahr in sich, weil nicht unterschieden wird zwischen *Ausdruck* und *Eindruck*. Die oben zitierten Erscheinungen wirken auf den Betrachter in der beschriebenen Weise, sie sind sein *Eindruck* (und deshalb auch sehr bedeutsam, weil er sein eigenes Verhalten danach orientiert wird). Aber es ist keineswegs sicher, dass dieser Eindruck auch *Ausdruck* ist, d. h. daß auf eine entsprechende Befindlichkeit oder einen Wesenszug des Senders zurückgeschlossen werden kann:



Was auf den Betrachter in bestimmter Weise wirkt (z. B. über der Brust gekreuzte Arme als Zeichen von Anspannung und Abwehr), kann ganz anders *verursacht* oder *gemeint* sein (etwa, wenn es im Stehen oder im Sitzen gezeigt wird, wenn der Stuhl Lehnen hat oder nicht, wie häufig es gezeigt wird, ob es als „Haltungsecho“ auftritt – also ein entsprechendes Verhalten des Gegenüber imitiert usw.). Es kommt sehr wesentlich auf Ablauf und Kontext an: Über der Brust gekreuzte Arme können auch behagliche Entspannung zum Ausdruck bringen. Dieses „Signal“ kann überdies ganz bewußt eingesetzt werden, um den anderen zu „beeindrucken“ und nicht, um sich selbst „auszudrücken“ (wenn z. B. der Sprecher sehr

nervös und unsicher ist, gewinnt er Haltung und Stütze, wenn er die zitternden Hände „sicher“ unterbringen kann). Um ein anderes Beispiel zu bringen: *Schweigen* kann ein Ausdruck der ratlosen Betroffenheit, der gelassenen Muße oder der bedeutungsschwangeren Selbstdarstellung sein (wer nichts sagt, kann nichts Falsches sagen; solange er schweigt, wird er als Sphinx oder als Philosoph geachtet!).

Weil Verhalten auch „gespielt“ sein kann, sucht man nach Zeichen, die willentlich kaum beeinflussbar sind (Erröten oder Bleichwerden, Schwitzen, Zittern) oder die üblicherweise nicht so gut kontrolliert werden (Haltung, Sprechweise, Füße, Beine). Damit erfährt man zwar etwas über das Erregungs- oder Angstniveau des Beobachteten; die *inhaltliche* Deutung der Beobachtung ist aber auf zusätzliche Indizien angewiesen: Liegt es an der behandelten Thematik, an der Beziehung zwischen den Sprechern, an aktuellen oder vorausgegangenen „privaten“ Ereignissen oder kommt eine stabile Persönlichkeitseigenschaft zum Vorschein? Die Deutung des beobachteten Verhaltens ist also ein höchst aktiver Vorgang, der ebensoviel über den Urteilenden wie den Beurteilten aussagen kann. Gleiches Verhalten kann sehr unterschiedlich interpretiert werden

- je nach dem Bezugssystem, den Maßstäben und Idealbildern des Beobachters (wer einen Auszubildenden mit einem Vorstandsmitglied vergleicht, kann zu anderen Schlußfolgerungen kommen als der, der ihn mit seinesgleichen in Beziehung setzt);
- je nach der sozialen Situation, die ja auch vom Beurteiler beeinflusst wird: Wer in einem Gespräch den anderen kritisiert, lächerlich macht und dominiert, muß sich nicht wundern, wenn er nur bestimmte Ausschnitte aus dem Verhaltensspektrum des anderen geboten bekommt!
- je nach der unausgesprochenen „Persönlichkeitstheorie“ des Beobachters. Für manche Menschen gilt es als ausgemacht, daß „hübsche Mädchen dumm sind“, daß „gute Sportler unintelligent sind“, daß „Aggressivität aus Minderwertigkeitsgefühlen gespeist

ist“, „Techniker kontaktarm sind“ usw. – er erfährt das eine und „weiß“ automatisch das andere;

- je nach den Absichten und Strategien des Beurteilten: Eine Mitarbeiterin kann sich absichtlich hilflos und unsicher geben, um auf diese Weise in den Genuss von Fürsorge und Arbeitsentlastung durch ihre männlichen Kollegen zu kommen.

Dieser letzte Gesichtspunkt ist von besonderer Bedeutung. Er leitet zugleich über zu dem anderen Aspekt von „Ausdruck“: dem mehr oder weniger bewußten „impression management“, der Selbstdarstellung und Imagepflege.

Sind wir alle Mogelpackungen?

Es wird hier unterstellt, daß bei sozialen Begegnungen die Menschen sich nicht so geben, wie sie „in Wirklichkeit“ sind, sondern, daß sie einen ganz bestimmten Eindruck hervorrufen wollen, z. B. indem sie besonders positive Seiten hervorkehren wollen, (Imponiergehabe, Show) oder indem sie weniger vorteilhafte Seiten verstecken wollen (Fassade, Maske). Wenn



Menschen wollen beeindrucken – sie „mogeln“

wir bedenken, wieviel Zeit und Geld für die Pflege der äußeren Erscheinung ausgegeben wird (Waschen, rasieren, frisieren, schminken, parfümieren; Kleider aussuchen, pflegen, ändern...), dann dürfen wir nicht erwarten, daß die Selbstdarstellung bei der unmittelbaren Begegnung im Gespräch plötzlich bedeutungslos wird. Warum ist das so (nötig), warum kann man nicht so sein wie man ist?

Es gibt für die Selbstdarstellung rationale und irrationale Gründe. Es ist rational, sich nicht völlig auszuliefern, um nicht zum bloßen Objekt zu werden. Wer in allen Winkeln seiner Persönlichkeit durchschaut ist, ist berechenbar und manipulierbar. Überdies hat er keine Rückzugsmöglichkeit mehr, keinen privaten „Schonraum“, den er der Öffentlichkeit verbergen kann und zu dem er nur bestimmten Menschen Zutritt gewährt. Meist aber öffnen wir uns unterschiedlichen Menschen gegenüber unterschiedlich in Ausmaß und Inhalt. (Beispiel 3 auf S. 34 kann dazu benutzt werden, diese chamäleonhafte Selbst-Präsentation zu demonstrieren: dem Ehepartner wird ein anderer Einblick in Ängste, Wünsche, Pläne und Möglichkeiten gewährt, als etwa dem Vorgesetzten). Daß man nicht allen Menschen gleicherweise mit naiver Offenheit, Vertrauen und Unmittelbarkeit begegnen kann, liegt darin, daß sie als „Richter und Rivalen“ (Schulz v. Thun) erlebt werden, daß sie einem Chancen eröffnen oder vorenthalten können, daß man um knappe Güter konkurrieren muß, die demjenigen eher zufallen, der sich als überlegen, fehlerfrei und wertvoll darstellt (!). Die Vernünftigkeit des Verbergens ist das Ergebnis einer unvernünftigen Konstruktion gesellschaftlicher Bedingungen.

Üb' immer Treu und Redlichkeit

Diese Irrationalität ist so sehr im einzelnen Menschen verankert, daß sie sich oftmals der bewußten Steuerung entzieht. Bei den kurzen Anmerkungen zur „Transaktions-Analyse“ (s. S. 58) wird erwähnt, daß in Äußerungen Eltern-, Erwachsenen-

und Kind-Botschaften zum Ausdruck kommen können. Jeden äußeren Dialog begleitet ein innerer, der klärt, was „man“ (nicht) sagen darf oder muß. Man hat gelernt, ein „guter Junge“ oder ein „gutes Mädchen“ zu sein, hat die Ge- und Verbote der Eltern ebenso übernommen wie die Ideale, die sie in ihrem Kind verwirklichen wollten. „So pflegt jeder Erwachsene in einem sehr konkreten Sinn in seinem Inneren, das Kind, das er einmal war“ (Gordon, 1979, S. 23).

Einige der Botschaften, die Eltern ihren Kindern mitgeben auf den Lebensweg, sind in Beispiel 2 (S. 33) zusammengestellt. Diese Leitlinien haben eine persönlichkeitsprägende Wirkung und formulieren das oft lebenslang gültige „Du-Sollst“ und „Du-Sollst-Nicht“. Was auf diese Weise verinnerlicht wurde, wird in sozialen Situationen immer wieder auf's Neue aktiviert: Warum soll ein Mensch nicht weinen? Warum muß immer eitel Harmonie herrschen? Warum darf man sich keine Blöße geben? Niemand darf „sein Gesicht verlieren“ oder „aus der Rolle fallen“!

Aber: Was wird passieren, wenn ein Mann weint? Wenn es zu einer offenen Auseinandersetzung kommt? Wenn Mängel oder Schwächen bekanntwerden? Bei nüchterner Betrachtung wird höchstwahrscheinlich nicht viel geschehen. Doch das ist nicht relevant; entscheidend sind vielmehr die Ängste des Betroffenen, zu versagen und abgelehnt zu werden. In aller Regel sind diese Ängste irrational, zumindest insoweit, als sie die negativen Konsequenzen maßlos übertreiben. Aber diese Ängste sind wirksam: Warum fällt es vielen schwer in einer Versammlung aufzustehen und vor vielen ihre Meinung zu sagen? Warum sind viele darauf bedacht, die richtige Kleidung und das richtige Auftreten zu haben? Warum wagen viele nicht zu widersprechen, wenn sie von Kollegen gehänselt und schikaniert werden? Sie haben Angst, sich lächerlich zu machen, unwissend, unfähig, ungeschliffen, geschmacklos zu erscheinen, isoliert oder ausgeschlossen zu werden... Und

warum ist es schlimm, unwissend oder ungeschliffen zu erscheinen, oder nicht zu einer bestimmten Gruppe zu gehören? Was seit früher Kindheit als Maßstab aufgerichtet wurde, fordert unerbittlich und diktatorisch Erfüllung. Die Realitätsprüfung, die zeigen könnte, daß der Mißachtung des Gebots keine gravierenden und nachhaltigen Konsequenzen folgen, bleibt aus und damit auch die Chance befreier Erfahrungen.

Im Gespräch wird dann der gespielt, der man sein möchte oder muß:

- Aus Angst, jemand zu verletzen oder seine Zuneigung zu verlieren, demonstriert man Freundlichkeit und Ausgeglichenheit bis zur maskenhaften Erstarrung des „keep smiling“.
- Um zu zeigen, daß man „wertvoll und geachtet“ ist, läßt man Bemerkungen einfließen, wie „als ich neulich das Vorstandsmitglied XY bei einer Party traf...“, „Bei unserer letzten Besprechung im engeren Führungskreis...“, „Mit meinem neuen Jaguar bin ich gar nicht zufrieden...“, „Ich dürfte ja eigentlich nicht darüber sprechen, aber Ihnen kann ich ja anvertrauen, was ich da kürzlich bei einem Gespräch mit dem Bundeskanzler erfahren habe...“. Scheinbar beiläufig wird gockelhaftes Imponiergehabe zelebriert. Die stets korrekte Kleidung, der besondere Wagen und die exquisite Bürou Ausstattung unterstreichen die Exklusivität.
- Fachkompetenz und Wissen werden durch die Kenntnis spezieller Details, durch viele Fremd- und Fachwörter, unverständliche Monologe oder pedantische Fragen belegt. Themen, bei denen man unschlagbar ist, werden bei jeder Gelegenheit präsentiert, um sich einmal mehr als Experte erweisen zu können.
- Gefühle und Verletzlichkeit werden gepanzert durch die Fassade der Sachlichkeit, Neutralität und Rationalität. Auch wenn ein Schlag noch so gut sitzt – man darf keine Wirkung zeigen. Im Betrieb geht es demzufolge nur um Fakten; Emotionen gelten als reine Privatsache.
- Im Beharren auf Details, Präzisierungswünschen, gegengezeichneten Aktennotizen, belegten und abgesicherten Aussagen wird der Eindruck von Zuverlässigkeit und Korrektheit vermittelt. Vorschrift und Präzedenzfall sind

Beispiel 2:

Elternbotschaften

1. Was die Eltern dem Kind immer wieder gesagt haben:

Was werden die Leute sagen, wenn sie das sehen?

Darüber spricht man nicht mit anderen!

Wenn Du das nicht kannst, lachen Dich alle aus!

Aus Dir wird nie was richtiges werden!

Das schaffst Du ja doch nicht!

Auf Dich kann man sich (nicht) verlassen!

Ich bin stolz auf Dich!

Tu' nichts gefährliches allein!

Ein Junge weint nicht!

Ein Junge hat keine langen Haare!

Wir bringen so viel Opfer für Dich und Du...

Reiß' Dich zusammen!

Darauf hast Du ein Recht!

Dazu bist Du viel zu unbeholfen (oder dumm, unerfahren, klein)!

Tu' was man Dir sagt, hör' Dein Meckern auf!

Wir wissen besser, was gut ist für Dich!

Sprich keine fremden Leute an!

2. Leitlinien, zu denen sich die „Elternbotschaften“ verfestigt haben:

Man muß – wo immer man steht – seine Pflicht tun.

Man darf sich keine Blöße geben.

Man kann nie vorsichtig genug sein.

Keine Experimente.

Man zeigt keine Gefühle.

Man sollte in Harmonie zusammenleben.

Man sollte immer freundlich zu anderen Leuten sein.

Man muß immer einen guten Eindruck machen.

Man muß sich immer beherrschen.

Man darf das Vertrauen anderer Leute nicht enttäuschen.

Man muß an jedem Platz seinen Mann stehen.

Es muß alles so laufen, wie es geplant ist.

Man kann gegen das Schicksal nichts machen.

Man soll Problemen, denen man nicht gewachsen ist, lieber aus dem Weg gehen.

Es gibt für alle Probleme eine richtige und perfekte Lösung und man soll sich nicht mit weniger zufriedengeben.

Nur nicht auffallen und dumm angesehen werden! Auge um Auge... (Eine Hand wäscht die andere).

weit wichtiger als Augenmaß und Menschenverstand – denn es könnte ja sein, daß etwas schief geht und man zur Verantwortung gezogen wird.

- Forste Männlichkeit, aggressiv-dynamisches Auftreten und souveräne Überlegenheit zeichnen den aus, der Karriere machen will – also darf man sich keine Schwäche leisten, man darf nicht krank werden, man muß die Sache und das Ziel im Auge behalten und darf sich nicht von Rücksichten auf Personen behindern lassen.

abgelegt und durch andere ersetzt werden, sie sind die Persönlichkeit. Und deshalb ist es für jeden so außerordentlich wichtig, auch im Gespräch „das Gesicht zu wahren“; sowohl Selbstzweifel wie Angriffe von anderen werden deshalb mit auffälligem Aufwand zurückgewiesen.

Es ist zu betonen, daß die Rollen (s. dazu auch Beispiel 3 auf S. 34), die hier gespielt werden, in Fleisch und Blut übergegangen sind. Sie können nicht einfach

Beispiel 3:

Das Chamäleon-Spiel

Im folgenden sind eine Reihe von Persönlichkeitseigenschaften gegenübergestellt. Ordnen Sie sich bitte bei jedem Eigenschaftspaar ein, indem Sie ein Kreuz bei der für Sie zutreffenden Ausprägungsstärke machen; Sie sollen die Liste zweimal bearbeiten:

A) 1. Beim erstenmal beschreiben Sie sich so, wie Sie sind. Seien Sie möglichst ehr-

lich sich selbst gegenüber! Verbinden Sie die angekreuzten Skalenpunkte mit einer durchgezogenen Linie. (—)

2. Beim zweitenmal beschreiben Sie sich so, wie Sie eigentlich gern sein möchten. Verbinden Sie die angekreuzten Skalenpunkte mit einer gestrichelten Linie! (- -)
Wo klaffen die beiden Profile am stärksten auseinander?

	sehr	etwas	weder noch	etwas	sehr	
1. unberechenbar						berechenbar
2. fröhlich						traurig
3. weich						hart
4. dynamisch						träge
5. stark						schwach
6. gesund						krank
7. sicher						unsicher
8. gefühlkalt						gefühlvoll
9. entspannt						verkrampft
10. selbstsüchtig						hilfsbereit
11. kontaktfreudig						zurückhaltend
12. aggressiv						friedlich
13. gesprächig						schweigsam
14. offen						verschlossen
15. überlegen						minderwertig
16. fähig						unfähig
17. erfolgreich						erfolglos
18. verlässlich						unzuverlässig
19.
20.
	sehr	etwas	weder noch	etwas	sehr	

Sie können die Liste noch ein weiteres Mal bearbeiten:

B: 1. Wie sieht Sie nach Ihrer Meinung Ihr Mann (Ihre Frau) und

2. Wie möchten Sie gern von ihm (ihr) gesehen werden?

C: 1. Wie sieht Sie nach Ihrer Meinung Ihr Vorgesetzter und

2. Wie möchten Sie gern von ihm gesehen werden?

In gruppendynamischen Übungen werden Variationen dieses Spiels vorgeschlagen: Man kann sich und anderen Berufe, Tiere, Faschingskostüme, Nahrungsmittel, Möbelstücke usw. zuordnen und danach darüber diskutieren, warum es zu den jeweiligen Assoziationen kam.

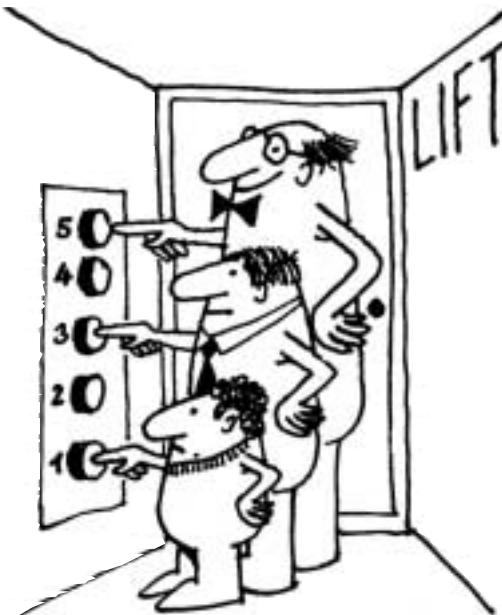
Wenn das „Image“ auf dem Spiel steht

Die Verhaltensweisen, die im folgenden kurz skizziert werden, können als Abwehrreaktionen gegen Gefährdungen der Selbstdarstellung interpretiert werden:

- Besondere Sturheit, Hartnäckigkeit und Uneinsichtigkeit, weil zentrale persönliche Werte auf dem Spiel stehen.
Mit großem Beharrungsvermögen argumentiert ein Lagerleiter, mit zum Teil recht weit hergeholtten Gründen, gegen die Umstellung auf EDV, weil er nämlich in Wirklichkeit glaubt, dass dann mit einem Schlag die Fülle seiner Erfahrungen entwertet würde.
- Intellektualisieren und Rationalisieren, d. h. die wortreiche Bemäntelung von Absichten und Handlungen, weil die wahren Gründe nicht akzeptabel erscheinen oder sogar tabuisiert sind.
Dazu gehören auch die vielen Floskeln, mit denen dem anderen seine Gefühle ausgedrückt werden sollen, z. B. „Kopf hoch“, „Beruhige Dich“, „Sei doch vernünftig“, „Reiß Dich zusammen“, „Bleib auf dem Teppich“, „Das macht doch nichts!“
Gegen die Verlegung seines Büros vom 8. in den 7. Stock wehrt sich ein Mitarbeiter mit einem umfangreichen Katalog von Sachar-

gumenten, die aber nur von einem einzigen Motiv gespeist werden: die „Degradierung“, die mit einer niedrigeren Etage verbunden ist, zu vermeiden.

- Offenkundige Verwirrung, Gestörtheit und Betroffenheit signalisieren, daß eine offene Wunde getroffen wurde (Erregtheit, Stottern). Als keineswegs vorgespielte Ablenkungsmanöver können z. B. Weinen, Kopfschmerzen, Herzbeschwerden, Übelkeit eingesetzt werden.
Auf Vorhaltungen des Chefs wegen ihrer mangelnden Arbeitsqualität reagiert eine Sekretärin mit Tränen und Unwohlsein – zugleich Selbstverteidigung und Bestrafung des Vorgesetzten!
- Überraschende Aggressivität bei scheinbaren Nebensächlichkeiten (Aufbrausen, Toben, ausfällig werden, andere beschuldigen und angreifen usw.) kann ein Hinweis auf die Durchlöcherung der Panzerung sein.
Auf die scherzhafte Bemerkung eines Kollegen über nachlassende Haarpracht antwortet der Angesprochene mit der gereizt-beleidigenden Entgegnung, er habe dem anderen ja auch nicht vorgeworfen, daß er zu kurz geraten sei und kein Abitur habe.
- Eifertige Zustimmung und aalglatte Anpassung können Selbstverleugnung bedeuten: „Ich bin, wie er mich haben will – so habe ich am wenigsten Probleme“. Eigene Ideen und Interessen sterben ab: der „organisation man“ ist geboren. Die Erfahrung, daß sich Widerstand nicht lohnt, daß man sowieso den Kürzeren ziehen und unterliegen wird, führt im Vorgriff zur Unterwerfung – und man ist auf diese Weise immer der Seite der Sieger. Das Risiko des Scheiterns und der Niederlage wird anderen aufgebürdet.



„Oben sein“ als Image-Faktor

Man liebt nicht die Freiheit, wenn man nicht den Widerspruch liebt.

Sigmund Graff

Theater, Theater

Gespräche verlaufen und enden unbefriedigend, weil nur vorgeblich über Sachthemen geredet wird, in Wirklichkeit aber Ich-Verteidigung, Gesichtswahrung und Show auf dem Spielplan stehen. Nicht selten wurden die wahren Interessen der „Form“ oder der Rücksicht geopfert (s. Beispiel 4 auf S. 36). Die „Sache“ ist oft

Beispiel 4:

Doppelbödige Kommunikation

Am Ende einer Sitzung entspinnt sich folgendes Gespräch zwischen A und B:

A: Übrigens, wie steht's mit dem Projekt XY, sollten wir uns da nicht noch mal drüber unterhalten?

(Denkt: Hoffentlich sagt er, dass es schon gestorben ist!)

B: Keine schlechte Idee.

(Denkt: Um Gottes willen, was will er denn mit diesem Quatsch? Aber anscheinend liegt ihm daran!)

A: Wir müssten uns da mal zusammensetzen.

(Denkt: Hoffentlich hat er keine Zeit!)

B: Ja, natürlich; wie wär's mit nächster Woche?

(Denkt: Das hat mir gerade noch gefehlt, wo ich sowieso mehr als genug zu tun habe. Aber vielleicht hat er keinen Termin mehr frei!)

A: Ich habe da nur noch Freitag frei.

(Denkt: Der ist aber hartnäckig! Aber ich

weiß, daß er am Freitag nicht kann, weil er da in Paris sein muß! Jetzt habe ich ihn heringelegt!)

B: Am Freitag kann ich leider nicht, da habe ich diesen Termin in Paris. Aber wie wär's denn in der Woche darauf?

(Denkt: Der ist aber penetrant, es scheint ihm wirklich was dran zu liegen!)

A: Ja, welcher Termin? Bei mir ginge Mittwoch oder Donnerstag!

(Denkt: Verdammst noch mal, der ist stur!)

B: Ja, Mittwoch, geht bei mir auch. Sagen wir vormittags 10 Uhr bei mir?

(Denkt: Ich muß mir unbedingt in der Zwischenzeit was einfallen lassen, wie ich aus der Sache rauskomme!)

A: Sehr schön, freut mich. Ich bin sicher, daß in der Sache noch viel drin ist!

(Denkt: So'n Mist, aber den Termin lasse ich sowieso platzen!)

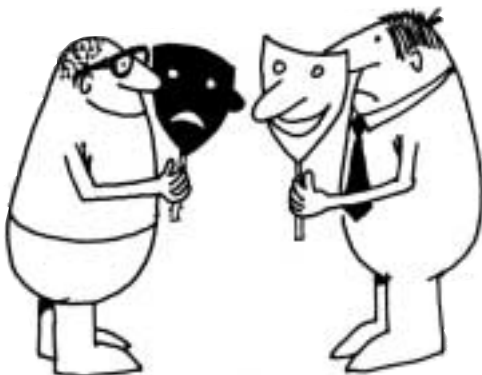
nur der Vorwand, der zur Selbstdarstellung benötigt wird.

Wenn das so ist und wenn fast alle so handeln, läßt sich dann nicht gut damit leben? Die Regeln sind bekannt und man kann die Täuschung mitspielen, wohl wis-

send, daß das eigentliche Stück auf einer ganz anderen Bühne inszeniert wird!

Wir könnten all die Gags und Effekte genießen, wenn wir uns zum distanzierten Zuschauer machen könnten. Aber wir sind selbst Mitspieler, die die Fäden nicht sehen, an denen sie hängen; wir wissen oder ahnen, was die anderen vorspielen, kennen ihr Drehbuch, ihre Scheingefechte und die gestellten Szenen, aber wir dürfen nicht aus der Rolle fallen und müssen gute Miene zum Spiel machen.

Diese Theateranalogie wirft ein Schlaglicht auf die Probleme: Auf der einen Seite ist es gut, wenn alle Beteiligten sich selbst *konsequent* und *konstant* darstellen: jeder weiß, was er vom anderen zu erwarten hat. Auf der anderen Seite aber sind wir so sehr beschäftigt, den eigenen Auftritt zu proben, daß wir uns dem anderen nicht richtig zuwenden können, der selbst eine Maske trägt und uns den Sicheren, Optimistischen, Erfolgreichen,



Das Gespräch als Theaterspiel

Problemlosen vorspielt und uns glauben macht, nur *wir* seien hoffnungslos, niedergeschlagen, enttäuscht, unfähig... Auf diese Weise ist jeder allein mit seinen Schwierigkeiten und arbeitet gleichzeitig mit an der Vereinsamung, an der alle leiden (Richter, 1974). Trotzdem bleibt der Traum von einem wahren, wirklichen, erfüllten, selbstgestalteten Leben. Es kostet Energie, die dann zur Bewältigung von Sachaufgaben, zur persönlichen Weiterentwicklung und zur Gestaltung echter partnerschaftlicher Beziehungen fehlt. Auswege aus dem Teufelskreis können Feedback und Metakommunikation aufzeigen. Es wird darauf ausführlich im 6. Kapitel (S. 66) eingegangen.



Kommunikation mit doppeltem Boden

*Da lob' ich mir die Höflichkeit, das zierliche
Betrügen: Du weißt Bescheid, ich weiß
Bescheid, und allen macht's Vergnügen.
Wilhelm Busch*

Zusammenfassung des Kapitels AUS-DRUCK

1. In einem Gespräch werden nicht nur Informationen über Sachthemen ausgetauscht, es geht auch um die beteiligten Personen: Wird das wahre Gesicht oder eine Maske gezeigt?
2. Insbesondere nichtsprachliche Mitteilungen (Mimik, Gestik, Stimme, Kleidung, situative Bedingungen usw.) „verraten“ etwas über die Gesprächspartner. Vor allem die körpersprachlichen Zeichen haben wichtige regulierende, steuernde und interpretationslenkende Wirkung.
3. Um Fehldeutungen vorzubeugen ist jedoch zwischen Eindruck (Wirkung auf den Partner) und Ausdruck (Widerspiegelung der inneren Lage) zu unterscheiden. Im Gespräch wird Eindruckspsychologie getrieben.
4. Imagepflege und Selbstdarstellung gehören zu jedem Gespräch.
5. Viele Formen der Selbstdarstellung sind auf tiefsitzende und früh erworbene

ne (dem einzelnen oft nicht bewusste) Handlungs-Leitlinien zurückzuführen.

6. Auf Bedrohungen des Selbstbildes wird in oft auffälliger Form reagiert (Aggression, Intellektualisieren, Rückzug, Anpassung, usw.).

7. Das Ideal der Offenheit und Echtheit kann nur graduell, nicht vollkommen verwirklicht werden. Der einzelne sollte aber – durch Rückmeldung – seine spezifischen Fassadetechniken kennenlernen und bewusst entscheiden, inwieweit er sie braucht und beibehalten will.

Wenn Sie vertiefende Literatur lesen wollen, können folgende Bücher empfohlen werden:

- zur körpersprachlichen Kommunikation: Morris, 1978 (reich bebilderte Darstellung); Eibl-Eibesfeld o.J. (an der vergleichenden Verhaltensforschung orientiert); Fast, 1979 (z. T. aber etwas „rezepthaft“ ausgeführt);
- zu den „Elternbotschaften“. Gordon, 1980;
- zur Selbstoffenbarung: Antons, 1974 und Schwäbisch u. Siems, 1974 (beide Bücher, vor allem Antons, enthalten zahlreiche Übungen).

4. Lenkung (Beeinflussung, Manipulation)

Wie eben dargestellt, können neutral gemeinte Sachinformationen ganz andere als die gewollten Reaktionen auslösen, weil sie nach den persönlichen Erfahrungen, Erwartungen und Befürchtungen interpretiert werden. Fast alle Aussagen sind solche „Auslöser“, zumindest von weiteren Worten und Gedanken, häufig aber auch von Taten. Handlungsappell, Beeinflussung, Motivation usw. sind unauflöslich verknüpft mit Kommunikation. Im TALK-Schema ist deshalb „Lenkung“ einer der vier zentralen Aspekte. „Miteinander sprechen“ bedeutet nicht nur Aufklärung über die Sache, sondern auch Aufforderung zum Tun. Von alters her ist dieser Aspekt des Sprechens betont und zu hoher Meisterschaft entwickelt worden. Philosophen, Priester, Staatsmänner und Feldherren haben seit den griechisch-römischen und jüdisch-christlichen Anfängen unserer Kultur immer wieder eindrucksvolle Beispiele der Macht des Wortes geliefert, durch die Welten verändert wurden.

Aber man muß nicht in solch außeralltägliche Dimensionen ausweichen: Beim Erziehen und Verkaufen, beim Betteln, Befehlen, Beten, Beruhigen und Beraten – immer geht es um Einfluss durch Reden. Meist wird dieser Prozeß als Einbahnstraße gesehen. Der andere soll zu einem bestimmten Handeln veranlaßt werden. Um die Wirkung der sprachlichen Beeinflussung zu steigern oder zu sichern, sind zahlreiche Handlungsempfehlungen zusammengetragen worden, auf die im folgenden noch einzugehen sein wird.

Wort-Gewalt?

Worte wirken „nur“ auf Umwegen, nicht unmittelbar wie etwa körperlicher Zwang. Ihre Wirksamkeit beruht darauf, daß sie die Handlungsplanung eines Menschen bestimmen können. Sie verändern die Entscheidungsvoraussetzungen und schränken die Wahlfreiheit zwischen Handlungsmöglichkeiten ein, indem sie sie als sehr wünschenswert und realisierbar oder abzulehnen und aussichtslos darstellen. Ihre Erfolge kann diese Form der Beeinflussung nur auf dem Hintergrund bestimmter Werthaltungen, Motive und Kenntnisse des Adressaten entfalten: Die verheißenen oder angebotenen Folgen wirken umso mehr, je gewichtiger und je wahrscheinlicher sie sind.

Ein Vorgesetzter kann z. B. versuchen, den Leistungseinsatz eines Mitarbeiters dadurch zu steigern, daß er ihm als „Gegenleistung“ eine Beförderung in Aussicht stellt. Dieser Köder wird wirkungslos bleiben, wenn der Mitarbeiter gar nicht an einer Beförderung interessiert ist (wegen der höheren Arbeitsbelastung, der befürchteten Isolierung von den alten Kollegen, eines notwendigen Umzugs usw.), und/oder wenn der Mitarbeiter aus Erfahrung weiß, daß die Worte seines Chefs „hohl“ sind, daß sie leere Versprechungen sind (weil er gar nicht die Kompetenz zur Beförderung oder keinen Einfluß auf die Personalabteilung hat; weil die nächste Stelle erst in 5 Jahren frei wird usw.).

Diese Überlegungen sind von nicht zu überschätzender Bedeutung für das Mitarbeitergespräch. Bei der Diskussion der Sachinformations-Funktion (T) wurde betont, daß Mitteilungen immer gefilterte und interpretierte Abbilder der Wirklichkeit liefern. Unter dem Lenkungs-Aspekt (L) ist darauf hinzuweisen, daß Gespräche Versprechen

Was du versprichst, das halt! Gebrochenes Versprechen ist ein gesprochenes Verbrechen.

Friedrich Rückert

gen und Vorleistungen darstellen, die durch eine spätere Wirklichkeit eingelöst werden müssen. Ein Hörer nimmt nicht von jedem Sprecher jeden Wechsel auf die Zukunft an; wer seine Kreditwürdigkeit bewiesen hat oder sie überzeugend darlegen kann, der wird Einfluß haben.

Worte verändern, indem sie Einstellungen und Überzeugungen verändern. Häufig sind diese Einstellungen und Handlungsbereitschaften jedoch außerordentlich stabil und widerstehen Beeinflussungsversuchen. Dies liegt an ihrem zentralen Stellenwert und ihrer Bedeutung für den seelischen „Haushalt“ des einzelnen. Sie erfüllen ein ganzes Bündel von Aufgaben (s. Katz, 1957):

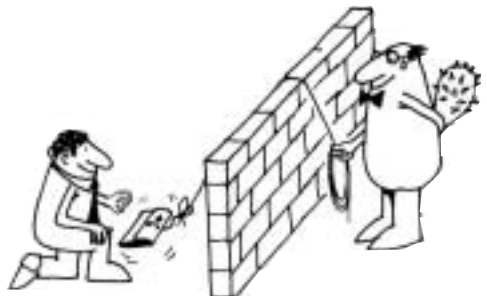
- Einstellungen ordnen die Wirklichkeit. Einstellungen und Werthaltungen setzen – wie auch Vorurteile – dem einzelnen Brillen auf; er kann damit seine Erfahrungen einordnen und „weiß“, wer oder was gut, gefährlich, fortschrittlich, unsicher... ist. Wer z. B. grundsätzlich gegen die Mitbestimmung eingestellt ist, wird verschiedene Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes mit ganz anderen Augen sehen als ein überzeugter Anhänger.
- Einstellungen sichern die Persönlichkeit. Unausbleibliche Rückschläge und Mißerfolge können als Beeinträchtigung des Selbstwerts oder als Angriff auf das Ich erlebt werden – es sei denn, das Ich kann sich gegen solche Gefährdungen immunisieren, indem es gegenüber bestimmten Gruppen oder Einflüssen eine Verteidigungshaltung aufbaut. Wenn ich z. B. „die“ Akademiker allesamt für weltfern, unpraktisch und kontaktscheu erkläre, komme ich leichter darüber hinweg, dass ich selbst keiner bin!
- Einstellungen erweisen sich als nützlich. Offen bestimmte Überzeugungen zu vertreten kann sich lohnen; man wird zu bestimmten Vereinen oder Positionen zugelassen oder erhält materielle Vorteile. Wer z. B. als Führungskraft überzeugt für marktwirtschaftliche Grundsätze eintritt und den Gewerkschaften ablehnend gegenübersteht, hat bessere Karrierechancen (s. Blaschke, 1976).

- Einstellungen verleihen Grundwerten Ausdruck. Ohne Schielen auf Belohnung kann es einem Menschen ein Anliegen sein, seine innerste Überzeugung bekannt zu machen und nach ihr zu leben. Ein gläubiger Christ etwa wird Diebstahl, Betrug und Sabotage auch dann nicht begehen, wenn er sicher sein kann, nicht entdeckt zu werden.

Will man mit den Mitteln des Wortes Verhaltensbereitschaften verändern, muß man erst herausfinden, welche der eben genannten Funktionen eine Einstellung für einen Menschen hat. Ob die Einstellungsänderung gelingt, hängt dann von einer großen Zahl von Bedingungen ab, z. B.

- vom Beeinflussenden (etwa von seiner Glaubwürdigkeit, seiner Bekanntheit, Vertrautheit, Attraktivität und Macht);
- vom Beeinflussten (von seiner Intelligenz, Leichtgläubigkeit, Selbstsicherheit, seinen Grundwerten; ob er allein oder in einer Gruppe ist...);
- von der zu verändernden Einstellung (etwa ihrer Bedeutung, Extremität, Zentralität, Einbettung, Verankerung);
- von der Art der Beeinflussung (z. B. unmittelbares Gespräch, schriftliche Mitteilung, konkrete materielle Vorteile, Androhung von Zwang...).

Als Ergebnis der Beeinflussung soll der andere handeln; er wird dies umso selbständiger und unbeaufsichtiger tun, je



„Leistungssteigerung durch Gegenleistung“

mehr er glaubt, aus eigenen Stücken und im Einklang mit seinen Werthaltungen und Interessen zu handeln. Im gelungenen Fall der perfekten Manipulation werden die Spuren des Einflusses verwischt: Der Ferngesteuerte glaubt, frei entscheiden zu haben.

Kann man beeinflussen ohne zu manipulieren?

Könnten bestimmte Werthaltungen verinnerlicht und zu „Selbstverständlichkeiten“ gemacht werden, dann existierte zu den entsprechenden Verhaltensweisen – subjektiv gesehen – keine Alternative. Im Gespräch müßte dann nicht überzeugt, gedroht, versprochen werden. Es wäre vereinbart, welche Pflichten und Rechte beide Seiten haben, was sie also legitimerweise fordern könnten. Gefolgschaftsanspruch und Gehorsam lägen offen zutage, meist könnte sogar die Berufung auf die zugrundeliegenden Normen unterbleiben und ohne Erwartung unmittelbarer Belohnung oder Angst vor Strafe würde getan, was erwartet und verlangt wird. Das entscheidende Problem im Organisationsalltag ist, daß die oben genannten Rechte und Pflichten nur relativ unscharf definiert sind, daß sie zum Teil nicht widerspruchsfrei formuliert sind und daß deshalb Ermessensspielräume bestehen, welchen Forderungen zuerst und in welchem Ausmaß nachgekommen werden muß. Das läßt sich an ganz alltäglichen Problemen aufzeigen: Wann ist welches Maß an Sorgfalt oder Arbeitsqualität nötig? Wie lange dürfen Pausen überzogen werden? Wie wird auf Fehler reagiert? Wie ist das Rauchen am Arbeitsplatz geregelt? Welcher Umgangston herrscht? usw. usw.

Gerade hier liegt eine außerordentlich wichtige Funktion des Mitarbeitergesprächs, weil es das günstigste Mittel ist, die vielen unausgesprochenen Normen und Maßstäbe *im konkreten Fall* zu setzen oder zu vereinbaren. Dies bedeutet aber immer zugleich Beeinflussung und

Gut Gespräch kürzt den Weg.

Einengung von Möglichkeiten. Auf die offene Beschränkung von Freiheit reagieren Menschen in vielfältiger, oft kaum vorhersehbarer Weise: Protest, Aggression, Resignation, Sabotage, Krankwerden oder -machen, Dienst nach Vorschrift usw. – Verhaltensweisen, die in einem Aufschaukelungsprozeß erneut eine Vermehrung der Kontrolle und Außensteuerung provozieren. Darauf wird ausführlich unter dem Stichwort „Abwehrmechanismen“ im Kapitel 3 (S. 28 ff) eingegangen. Um die auf Zwang und direkte Fremdbestimmung folgenden Reaktionsformen zu vermeiden oder zu unterlaufen, wird nach Wegen gesucht, die Beeinflussung unmerklich, aber dennoch effektiv zu gestalten. Hier öffnet sich das weite Feld der Manipulation, die als der Versuch gilt, andere so zu lenken, dass sie ein beabsichtigtes Verhalten zeigen – dabei aber die Überzeugung haben, sich aus eigenen Stücken



Kontrolle der Manipulation durch „Waffengleichheit“

für dieses Verhalten entschieden zu haben. Rahner spricht in diesem Zusammenhang treffend von „gestohlener Bejahung“. Zu dieser „hinterlistigen Kunst“ (Kant) besteht eine zwiespältige Einstellung: auf der einen Seite wird sie als unmoralische Verführung zurückgewiesen, auf der anderen Seite aber haben jene Anbieter großen Zulauf, die in Kursen für Rhetorik, Argumentationstraining, Dialektik, Verhandlungsführung, Verkaufsschulung etc. die schnelle Beherrschung der Manipulationstechnik versprechen. Manipulation ist jedoch keine Frage des Entweder-Oder, sondern des Mehr-oder-Weniger. Völlig manipulationsfreier Umgang mit anderen ist als Extremfall bestenfalls denkbar, praktisch aber nicht realisierbar. Er würde voraussetzen, daß dem Adressaten alle verfolgten Ziele und Absichten offengelegt werden; es dürfte nicht einmal unbeabsichtigt gelenkt werden (z. B. durch Mimik und Gestik, beeindruckende Umfeldgestaltung, die Qualität bisheriger oder möglicher persönlicher Beziehungen...). Manipulation kann demnach nicht beseitigt, nur kontrolliert werden. Dies kann dadurch geschehen, daß man

- Waffengleichheit herstellt, d. h. beide Partner über die möglichen Techniken informiert und ihnen Übungs- und Erfahrungsgelegenheiten gibt, und daß
- die Möglichkeit zur „Metakommunikation“ geschaffen wird, daß nämlich über das Gesprächsgeschehen selbst geredet werden kann: wie bestimmte Äußerungen „angekommen“ sind, welche Absichten vermutet werden, welche eigenen Interessen unerfüllt blieben usw. Darauf wird später noch näher eingegangen (s. Kapitel 6, S. 66 ff).

Techniken der Manipulation

Geheime Verführung bedient sich der verschiedensten Methoden und das Arsenal wird fortwährend durch neue Tricks, Finten und Raffinessen erweitert. Eine große Zahl von Autoren, angefangen mit berühmten Rednerschulen und Philosophen der Antike, hat sich bemüht, relativ vollständige Listen der erfolgreichsten Tech-

niken zusammenzustellen. Das Angebot wird aber ständig erweitert und verfeinert; gerade auf diesem Gebiet sind dem menschlichen Erfindungsreichtum keine Grenzen gezogen. Wenn im folgenden Techniken der Verführung durch Sprache dargestellt werden, dann geschieht dies nicht mit dem uneinlösbaren Anspruch auf Vollständigkeit, sondern um einige der wichtigsten Ansätze zu illustrieren. Fünf Gruppen von Vorgehensweisen werden diskutiert; die Zuordnung von Einzeltechniken zu diesen fünf Gruppen ist nicht immer problemlos, in verschiedenen Fällen wäre eigentlich eine Mehrfachzuordnung gerechtfertigt.

4.1. Unmittelbar auf die Persönlichkeit einwirken

Die Techniken dieser ersten Gruppe haben die Funktion, den Gesprächspartner vorzubereiten, entweder indem er „eingewickelt“, „weichgemacht“, „aufgeschlossen“ wird, oder indem er verunsichert, eingeschüchtert, herabgesetzt wird. In beiden Fällen wird davon ausgegangen, dass nicht die Argumente an sich wirken, sondern daß zuerst der Boden bereitet werden muß, auf den sie fallen.

Das Selbstgefühl steigern und Kritik ausschalten

Die Vorgehensweisen dieser Gruppe haben gemeinsam, daß versucht wird, ein positives Verhältnis zum Partner herzustellen. Es wird für eine gute Atmosphäre gesorgt, der andere soll sich wohl und akzeptiert fühlen:

- *Loben, schmeicheln, Komplimente machen, mit ausgesuchter Höflichkeit behandeln:*
Verschiedene Techniken der „Vorgesetztenpflege“ basieren auf diesen Überlegungen. Ideen des Vorgesetzten werden bewundert, es wird – so, daß der Chef es hört – Positives über ihn gesagt, er wird in Konferenzen oder Ausarbeitungen rühmend zitiert, man zeigt sich offenkundig erfreut und

geehrt, wenn man mit ihm reden darf usw..

- **Mitbesonderem Entgegenkommen „bestechen“:**

Die alte diplomatische Praxis eines guten „Arbeits“-Essens gehört ebenso hierher wie das Verheißten von Vorteilen oder auch nur das Anbieten von Zigaretten, Kaffee oder bestimmten Erleichterungen.

Der Betriebsratsvorsitzende erhält z. B. einen eigenen Firmenwagen, ein Vorzimmer mit Sekretärin, besondere Briefbogen mit Namensaufdruck usw. – es wird ihm dann schwerfallen, aggressiv gegen diejenigen zu sein, die ihn so zuvorkommend behandeln!

- **Kritik ausschalten, emotionalisieren:**

Durch den Appell an Emotionen, persönliche Vorteile, Ängste, Hoffnungen usw. kann rationales Denken außer Kraft gesetzt werden (jemanden bei der Ehre packen, ins Gewissen reden, an das gute Herz (das Mitgefühl, den Anstand) appellieren; von „Mensch zu Mensch“ miteinander reden; als Stütze der Abteilung bezeichnen...).

- **„Magische“ Wörter gebrauchen:**

Es gibt eine Reihe von Ausdrücken, bei denen gemeinhin jeder Widerstand erstirbt, weil sie von niemanden in Fra-

ge gestellt werden (dürfen). Es ist deshalb möglich, solche Wörter zur Bestätigung eigener Aussagen einfließen zu lassen. Jedes Unternehmen hat seine eigenen Tabu-Wörter, aber einige weitverbreitete sind zum Beispiel Gewinn, Leistung, Effektivität, Sicherung der Arbeitsplätze, soziale Marktwirtschaft, Tarifautonomie, Chancengleichheit... Wenn es gelingt, Vorschläge des anderen als unvereinbar mit diesen „Selbstverständlichkeiten“ erscheinen zu lassen, wird er seine Position kaum noch halten können.

- **Die emotionalen Zusatzbedeutungen von Wörtern nutzen:**

Neben der lexikalischen Bedeutung von Wörtern spielt das emotionale Umfeld, der wertende „Begriffshof“, eine große Rolle. Es macht einen Unterschied, ob man von „freisetzen“, „kündigen“, „entlassen“, „feuern“, „hin-aus werfen“ usw. spricht; man kann Positionen aufwerten oder degradieren („Putzfrau – Raumpflegerin“, „Vertreter – Kundenberater“, „Hilfskraft – Teamassistentin“...).

Unsere Sprache ist voll von Euphemismen, d. h. beschönigenden Ausdrücken („sich erkenntlich zeigen“ für bestechen, „Gnadentod“ für Euthanasie; „Endlösung“ für Judenmord; „Entsorgung“ für das Lagern radioaktiven Materials; ja es gibt sogar eine „saubere Bombe“!).

Durch die Wahl der entsprechenden Ausdrücke kann man nach Belieben verschärfen oder abmildern, mögliche Kompromisse erleichtern oder scheitern lassen.

- **Gleichnisse oder bildhafte Ausdrücke:**

Damit wird ein Bedeutungs- und Gefühlsumfeld erzeugt, aus dem gewünschte Folgerungen unauffällig zu ziehen sind. Oft ist die Bildkraft solcher Beispiele so groß, daß der Beeinflusste gar nicht merkt, daß alle Vergleiche hinken.

Auf die Kritik an einem Führungskräfte-trainer, der selbst keine eigene Praxiserfahrung als Vorgesetzter hatte, antwortet dieser: „In Augsburg ist ein Wegweiser, auf dem steht: „60 km nach München“. Er selbst war noch



Worte können aufwerten

nie in München – und trotzdem hat er recht!“ Ein Vorgesetzter klagt, daß er wegen Arbeitsüberlastung nicht dazu käme, sich weiterzubilden. Ein Berater erzählt ihm folgende Geschichte: „Ein Holzfäller hackte im Schweißse seines Angesichts mit einer stumpfen Axt seine Bäume – und schaffte trotz allem nicht seine Vorgaben. Ein Kollege rät ihm: „Wie wär’s, wenn Du Deine Axt schleifen würdest?“ Er antwortet: „Ich habe keine Zeit, ich muß Bäume fällen!“

- *Anfangserfolge erzielen lassen:*
In genau kalkulierten Nebensachen gestattet man dem anderen Siege, für die er später mit Gegenleistungen bezahlen muß. Es ist wichtig, den anderen nicht von Beginn an in eine Kontrahaltung zu drängen. Wenn er genügend Bestätigungen erfahren hat, wird er eher mit sich reden lassen.
- *Zum Schluß bestätigen:*
Es ist auch wichtig, am Ende des Gesprächs den anderen ausdrücklich und ausführlich zu bestätigen, ihm zu seinem Erfolg zu gratulieren und ihm zu versichern, daß er ein harter, aber fairer Partner gewesen sei, dem es gelungen sei, mehr Zugeständnisse zu erwirken, als ursprünglich eingeplant waren. Der so Gelobte wird sich freuen – und nicht merken, daß er mit der Hälfte des Erreichbaren abgespeist wurde.

Das Selbstgefühl herabsetzen

Auch eine entgegengesetzte Technik kann zum Erfolg führen: Der andere wird so verunsichert und bedrängt, daß er klein beigt.

- *Mit Statussymbolen und Imponiergehabe beeindruckten:*
Bis man zu einem (höheren) Chef vordringt, ist nicht selten ein ausgefeiltes Ritual zu absolvieren: Man muß sich lange vorher anmelden (der Termin wird sicher einmal kurzfristig verschoben), man kommt in eine höhere Etage, die sehr beeindruckend ausgestattet ist, muß sich in einem exklusiven Vorzimmer anmelden und zunächst – obwohl man pünktlich ist – eine Zeit-

lang warten, wird von der Sekretärin nicht der Beachtung gewürdigt, wird endlich in ein großes Büro vorgelassen, das in allen Ausstattungsdetails die Bedeutung des Besitzers dokumentiert und bekommt Zeit, all dies auf sich wirken zu lassen, weil der Vielbeschäftigte noch einige wichtige Akten durchzublätern und Unterschriften zu leisten hat...

- Es ist verständlich, daß nach einem derartigen Vorspiel das eigene Anliegen zur Bedeutungslosigkeit herabgesunken ist und man sich fast schämt, den Vorgesetzten damit zu belästigen.
- *Unterbrechungen einbauen und Zeitdruck ausüben:*
Man läßt sich Telefongespräche hergeben oder von der Sekretärin wichtige Meldungen hereinreichen; es ist zwischendrin ein wichtiger längst vereinbarter Termin wahrzunehmen; der andere wird unter Zeitdruck gesetzt, indem er darum gebeten wird, sich kurz zu fassen, weil schon ein nächster Termin drängt. Auf diese Weise wird der unterlegene Gesprächs-“Partner“ daran gehindert, seine Argumente systematisch und ruhig zu entwickeln.
- *Provozieren oder beleidigen:*
Schopenhauer gibt in diesem Zusammenhang folgende Empfehlung:
„Den Gegner zum Zorn reizen, denn im Zorn ist er außer Stande, richtig zu urtheilen und seinen Vortheil wahrzunehmen. Man bringt ihn in Zorn dadurch, daß man unverholen ihm Unrecht tut und schikanirt und überhaupt unverschämt ist.“
Durch Sticheleien, Ironie, abfällige Bemerkungen oder Gesten wird der andere so aufgebracht, daß er seinen kühlen Kopf verliert und sich zu möglicherweise unhaltbaren Aussagen hinreißen läßt – die leicht zu widerlegen oder zurückzuweisen sind.

*Böses Wort verwundet mehr als scharfes Schwert.
Aus Portugal*

- **Schwächen nutzen:**

Merkt man an irgendwelchen Anzeichen, daß dem anderen ein bestimmtes Thema nicht angenehm ist, oder daß er hier über keine überzeugende Argumentation verfügt, dann wird man auf diesem Punkt „herumreiten“, den anderen verunsichern und zum Einlenken bereit machen.

In eine ähnliche Richtung geht es, den anderen dadurch zu zermürben, daß man ihn eine Aussage oder Behauptung immer wieder wiederholen läßt – oder auch, indem man bestimmte Behauptungen unbeirrt selbst wiederholt.

„Eine zweifelhafte Behauptung muß recht häufig wiederholt werden, dann schwächt sich der Zweifel immer etwas ab und findet Leute, die selbst nicht denken, aber annehmen, mit soviel Sicherheit und Beharrlichkeit könne Unwahres nicht behauptet oder gedruckt werden“ (Bismarck).

- **Den Gesprächspartner vor anderen schlecht aussehen lassen:**

Wenn beim Gespräch dritte Personen anwesend sind, denen Sachkenntnisse oder Hintergrundinformationen fehlen, dann kann man „so tun als ob“: Es werden Angaben gemacht, die der Eingeweihte als völlig unhaltbar erkennt, die aber den Laien beeindruckt. Es werden also Reden „zum Fenster hinaus“ geführt, die den darauf unvorbereiteten Partner fassungslos oder in ohnmächtiger Wut zurücklassen.

- **Sich hinter Ironie verstecken:**

Wenn man nicht mehr weiter weiß, kann man sich mit feiner Ironie für inkompetent erklären: „Das übersteigt meine Fassungskraft“, „Das müssen Sie mir schon genauer erklären, da komme ich nicht mit“, „Das ist mir zu hoch“, „Ihr Vorschlag ist ja schön – nur verraten Sie mir noch, woher wir das Geld dazu nehmen“ usw.

- **Sozialen Druck ausüben:**

Kann ein einzelner nicht durch inhaltliche Argumente überzeugt werden, so wird zuweilen dadurch Druck auf ihn ausgeübt, dass ihm das Beispiel ande-

rer vorgehalten wird. Damit wird der sog. „Mittläufer-Effekt“ aktiviert: Was so viele andere auch machen, kann doch nicht falsch sein. Durch die (vielleicht nur vorgebliche) Mehrheitsmeinung wird der einzelne verunsichert, er zweifelt an der Richtigkeit seiner eigenen Position:

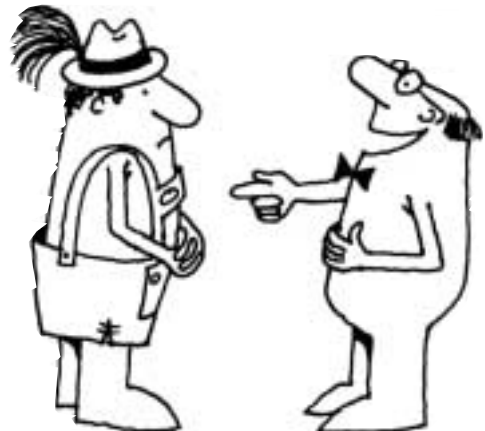
„Alle großen deutschen Unternehmen haben inzwischen Gleitzeit eingeführt – nur wir nicht!“

„Überall versucht man, das Fließband abzuschaffen – bei uns wird über Einzel- und Gruppenarbeitsplätze nicht einmal diskutiert!“

- **Persönlich werden:**

Führen sachliche Begründungen nicht zum Erfolg, dann bleibt als letztes infames Mittel immer noch der Ausweg, den anderen persönlich anzugreifen, zu beleidigen, lächerlich zu machen, zu kränken – um auf diese Weise als Sieger hervorzugehen und sei es auch nur, daß es dem anderen die Sprache verschlägt:

„Von Ihnen ist noch nie eine brauchbare Idee gekommen!“ „Haben Sie überhaupt Abitur?“ „Na ja, Sie sind halt ein Bayer!“ „Zittern Sie nicht so, Sie schwitzen ja!“ „Ich verstehe Ihren Dialekt nicht – können Sie auch deutsch?“



Persönlich werden – ein infames Mittel

4.2. Aneinander vorbeireden

Bei dieser Gruppe von Vorgehensweisen wird *nicht* versucht, durch verständliche Formulierung und Kompromißbereitschaft Annäherung und Einigung zu erzielen – im Gegenteil: es wird absichtlich alles getan, eine gemeinsame Basis zu vermeiden, damit die eigenen Vorstellungen und Interessen ungeschmälert durchgesetzt werden können.

- **Monologe halten:**

Das Monologisieren ist eine für diesen Zweck bewährte Technik, denn so lange einer selbst redet, erfährt er keinen Widerspruch, muß keine Positionen aufgeben und keine Zugeständnisse machen. Die autoritäre Monopolisierung des Gesprächs verweist den anderen in die Rolle des Untätigen, Unmündigen, Uninteressanten.

Es gibt eine Gesprächsübung „Kontrollierter Dialog“, bei der zu Beginn folgendes Vorgehen vereinbart wird: Ein Partner darf erst dann mit seiner Erwiderung beginnen, wenn er zuvor fehlerfrei und vollständig wiederholt hat, was der andere eben sagte. Diese Übung zeigt mit hoher Regelmäßigkeit, daß es für einen Zuhörer sehr schwierig ist, mehr als 4–6 Sätze richtig zu behalten, daß Äußerungen sehr subjektiv interpretiert und in der Wiedergabe ausgeschmückt werden. Andererseits zeigen Tonbandprotokolle von Rollenspielen mit Führungskräften, daß Vorgesetzte oft minutenlang sprechen. Sie berücksichtigen bei diesen Monologen nicht, daß der andere längst „abgeschaltet“ hat oder die eigene Erwiderung vorbereitet, ohne auf das Gesagte zu achten.

- **Einseitig darstellen:**

Sachverhalte werden so dargeboten, daß nur der erwünschte Aspekt zum Ausdruck kommt: es werden zum Beispiel *nur* Vorteile oder *nur* Nachteile bestimmter Auffassungen erörtert, ein abwägendes Pro und Contra unterbleibt. Wenn eine Fülle „guter Gründe“ angehäuft ist, fällt es dem Partner häufig schwer, mit den wenigen Gegenargumenten, die ihm spontan einfallen, zu bestehen.

- **„Strohmann aufbauen“:**

Man kann auch vor unwirkliche Alternativen stellen durch abschreckendes Ausmalen der Gegen-Position, und die eigene umso akzeptabler zu machen. Wenn ein Unternehmer Arbeiter entlassen will, dann kann er den Betriebsrat vor die Wahl stellen: „Pleite machen oder gesund schrumpfen“.

Wenn ein Mitarbeiter Kritik am Chef verteidigen will: „Wollen Sie, daß Ihnen alle nach dem Mund reden, oder legen Sie wert auf selbständig denkende Mitarbeiter?“ Das Vorgehen wird persifliert durch die Entscheidung zwischen „lieber reich und gesund“ oder „arm und krank“!

Diese Technik der Polarisierung oder Extremisierung und des Aufbaus unechter Alternativen kennt keine Grautöne oder Farben – nur Schwarz-Weiß-Malerei. Es werden geschickt Buhmänner aufgebaut, gegen die dann jeder vernünftige und redliche Mensch angehen muß – die aber den einzigen Fehler haben, daß es sie in Wirklichkeit gar nicht gibt.

- **Desorientierung und Verwirrung:**

Sie dienen dem Zweck, die Gegenargumentation zu erschweren – weil der Gesprächspartner nicht klar erkennen kann, worauf der andere eigentlich hinaus will. Dies wird auch als „Nebelwerfer-Taktik“ bezeichnet: Es wird scheinbar Nebensächliches erörtert, das Thema wird plötzlich gewechselt, der rote Faden ist nicht mehr ersichtlich, es wird sprunghaft argumentiert – und damit tut sich der Partner schwer, Gegenpositionen aufzubauen und zu vertreten.

Einen Gipfel erreicht diese Technik, wenn die unterschiedliche Bedeutung gleichlautender Wörter ausgenutzt wird. Man kann dann aneinander vorbeireden, indem man einer Aussage des anderen eine ganz andere Bedeutung unterlegt, als dieser meint („absichtlich missverstehen“). Diese Technik ist wegen des überraschenden Bedeutungswechsels auch ein Stilmittel vieler Witze oder Kalauer:

„Man kann über alles reden, nur nicht über eine halbe Stunde!“

Ein Tourist fragt einen Bauern, wieviel Leute in die kleine Dorfkirche reingehen. Der Bauer: „Wenn alle reingehen, gehen nicht alle rein; wenn aber nicht alle reingehen, gehen alle rein!“

Durch falsche Folgerungen und Verdrehungen und indem man dem anderen „das Wort im Munde umdreht“ macht man dessen an sich richtigen Argumente zunichte.

Dies ist ein besonders infames Vorgehen, das vor allem dann Erfolge zeitigen wird, wenn der andere wegen seiner untergeordneten Stellung nicht ebenso unverschämt zurückgeben kann oder so verblüfft ist, daß „ihm die Worte fehlen“.

A sagt: „Der brave Mann denkt an sich selbst zuletzt!“

B entgegnet: „Jaja, der brave Mann denkt an sich – selbst zuletzt!“

● **Eben-drum-Technik:**

Sie wird vor allem beim Verkaufstraining geübt: Beklagt einer, daß etwas zu teuer ist, wird ihm geantwortet: „Gerade weil es so teuer ist, ist es besonders preiswert. Billiger Ramsch kostet auf Dauer wesentlich mehr!“ Plädiert jemand für das großzügige Übersehen eines kleinen Fehlers, so wird ihm entgegnet: „Eben weil noch nichts passiert ist, muß man hier durchgreifen und den Anfängen wehren, denn früh krümmt sich, was ein Häkchen werden will“.



Im Notfall „ablenken“

● **Zwar-Aber-Taktik:**

Einwände des anderen werden elastisch aufgefangen, es wird ihm bestätigt, daß er (an sich, im Grunde, eigentlich) recht hat – aber... Und mit diesem „aber“ wird die Entwertung des vorher Gesagten eingeleitet. Überblickt man die Äußerung als Ganzes, so zeigt sich, daß die anfängliche Bestätigung nur eine Höflichkeitsfloskel war. Es ist sehr zermürend, mit einem Partner zu diskutieren, der dieses Vorgehen anwendet, weil er nichts gelten läßt. In der amerikanischen Literatur wird diese Methode „Motorboot-Technik“ genannt, weil der andere regelmäßig „but“ (aber) sagt: but, but, but, but...

● **Ablenken und Ausweichen:**

Dies sind weitere Möglichkeiten, einer präzisen Festlegung zu entgehen. Das Gespräch wird auf Themen gelenkt, bei denen einem die Zustimmung sicher ist, weil sie völlig offenkundig und unstrittig sind. Man kann dadurch die eigene Position stärken, Erfolgsergebnisse sammeln und den anderen scheinbar in die Defensive drängen – wenn er das Spiel nicht durchschaut. „Bevor ich auf Ihre Frage eingehe, lassen Sie mich noch folgendes sagen:... (und jetzt wird ausführlich über etwas anderes geredet, so daß die eigentliche Frage in Vergessenheit gerät).“

„Dies ist ein außerordentlich wichtiger Einwand, darauf komme ich später noch zurück“ (hoffend, daß der andere „später“ vergessen haben wird, daß sein Einwand unbehandelt blieb).

Merkt man, daß man ins Hintertreffen gerät, so ist es ratsam, den anderen daran zu hindern, seinen Erfolg zu vollenden. Man muß ihn unterbrechen, ablenken und auf neue „sichere“ Themen übergehen – und zwar so, als gehöre dies zum folgerichtigen Fortgang des Gesprächs.

In einigen Fällen – wenn Sachargumente nicht zur Hand sind – kann man sich sogar durch persönliche Angriffe retten (s. S. 44 „Persönlich werden“).

- *Auf's Grundsätzliche kommen:*
Sollte man auf einen konkreten Punkt festgenagelt werden, der ganz offensichtlich unangenehm zu werden verspricht, so kann es weiterhelfen, die ganze Angelegenheit ins Prinzipielle zu wenden.
Es geht dann z. B. nicht mehr um eine Lohnerhöhung, sondern um den Bestand des Unternehmens oder gar die Existenz der sozialen Marktwirtschaft. Oder: Wird ein Urlaubsantrag abgelehnt, dann wird dies hochgespielt zum Symptom der fortschreitenden Unterdrückung oder der Beschränkung freiheitlicher Grundrechte.
- *Auf Scheinargumente mit Scheinargumenten antworten:*
Wenn der andere durchsichtige Scheinargumente vorbringt, könnte man sie zwar im einzelnen und ernsthaft widerlegen, erfolgversprechender aber ist es oft, mit ebensolcher Münze zurückzuzahlen. Bei dieser Spiegel-fechtereier kommt es letztlich darauf an, wer am beeindruckendsten blendet.
„Mit kooperativer Führung können keine Spitzenleistungen erreicht werden: Beethovens Neunte hätte nie von einem Team geschrieben werden können!“
Ein Unternehmensberater hatte vor dem Vorstand eines erfolgreichen Unternehmens einen Vortrag über die Vorzüge kooperativer Führung gehalten. Der langjährige Vorstandsvorsitzende, der als sehr autoritärer Chef bekannt war, dankte ihm und bat um eine letzte Frage: „Wie kommt es, daß wir zum größten Unternehmen unserer Branche auf dem Kontinent geworden sind, obwohl ich doch Ihren Ausführungen zufolge alles falsch gemacht habe?“ Der Unternehmensberater: „Wer sagt Ihnen, daß Sie nicht noch viel größer geworden wären, wenn Sie kooperativ geführt hätten?“
- *Durch sinnlosen Wortschwall verblüffen:*
„Gewöhnlich glaubt der Mensch, wenn er nur Worte hört, es müsse sich dabei doch auch was denken lassen!“ Durch den Gebrauch von Fachausdrücken und Fremdwörtern, durch das Imponieren mit Spezialkenntnissen, Zahlen, Fakten, Statistiken, Geschichten usw. kann der Eindruck überlegenen Wissens vermittelt werden. Dieser Eindruck wird dann verallgemeinert: Wer in so vielen Dingen so genau Bescheid weiß, hat sicher auch in der vorliegenden Angelegenheit recht! Außerdem kann beim Partner der Eindruck erweckt werden, daß wohl hinter all den Worten irgendein Sinn steckt, den er nicht durchschaut bzw. aufgrund von Aufmerksamkeitschwankungen überhört hat – und möglicherweise stimmt er zu. Andernfalls müßte er ja (vor sich selbst) zugeben, daß er vielleicht zu dumm ist zu verstehen, was gesagt wurde.
Was im Zusammenhang mit „Verständlichkeit“ (S. 20 f) gesagt wurde, gilt auch hier: Es können absichtlich unverständliche Texte produziert werden, um den Eindruck der Fachkompetenz und Unangreifbarkeit zu vermitteln.
- *Haarspalterei:*
Wenn man durch die Argumente des anderen in Bedrängnis gerät, kann man sich dadurch aus der Affäre ziehen, daß man feine Unterscheidungen trifft. Diese Taktik, die mit Einzelfällen, konkreten Beispielen und vielfältigen Details operiert, erlaubt es einem, bei drohender Niederlage dennoch Punkte zu machen. Die Erfolge auf Nebenschauplätzen schaffen Atempausen und bereiten neue Möglichkeiten vor. Die Kritik an seiner umständlichen und langsamen Arbeitsweise kann ein Mitarbeiter abprallen lassen, indem er den Vorgesetzten bittet, ihm zu erklären was er unter „langsam“ verstehe und dann ausführlich auf die Unterschiede zwischen „langsam“, „sorgfältig“, „gründlich“, „schleppend“ usw. eingeht.

4.3. Verkomplizieren

Diese Gruppe von Techniken hängt eng mit der vorangehenden zusammen. Es geht dabei darum, einen Gegenstand als so schwierig erscheinen zu lassen, daß der beschränkte Sachverstand des anderen nicht hinreicht, ihn angemessen zu bewältigen – so daß er lieber Berufenere denken und entscheiden lassen sollte!

- **Erweiterung:**
Behauptungen der anderen Seite werden verallgemeinert und übersteigert, so daß große Angriffsflächen geschaffen werden.

Beispiel: Um einen Mitarbeiter zur Einstellung des Rauchens zu bewegen, wird nach dem Muster „wenn das *alle* täten“ verfahren: „Wenn das Suchen, Anstecken, Hantieren und Ausdrücken einer Zigarette insgesamt 1 Minute kostet und jeder Mitarbeiter am Tag 15 Zigaretten rauchte, dann kostete das die Bundespost bei 460.000 Mitarbeitern und 212 Arbeitstagen im Jahr 15x212x460.000 Minuten, oder 24,38 Millionen Stunden. Wenn man einen durchschnittlichen Stundenlohn (einschließlich Personalnebenkosten) von DM 40,- annimmt, dann wird durch Rauchen Arbeitszeit im Wert von 975,2 Millionen DM pro Jahr vergeudet – ganz zu schweigen von den gesundheitlichen Folgeschäden, die noch ein Vielfaches dieses Betrags ausmachen. Angesichts dieser Summen kann kein verantwortungsbewußter Mitarbeiter zur Zigarette greifen!“

In ähnlicher Weise lassen sich kleine Unpünktlichkeiten, Qualitätsmängel, Verhaltenseigenheiten usw. dramatisieren.

4.4. Den Handlungsspielraum verringern

Eine weitere Gruppe von Methoden ist darauf gerichtet, den anderen einzuengen und festzulegen, ihm andere Möglichkeiten des Verhaltens (oder Argumentierens) zu verbauen.

- **Konfrontieren mit früheren Aussagen:**
Durch Zitieren seiner früheren Aussagen, die möglicherweise unter ganz anderen Bedingungen zustandekamen oder aus dem Zusammenhang gerissen sind, wird auf den anderen Druck ausgeübt, zu seinem Wort zu stehen, wenn er nicht als unzuverlässig oder wortbrüchig erscheinen will. Es wird damit der Eindruck suggeriert: „Wer früher so sagte und heute so – der ist wohl nicht nur in dieser Sache wankelmütig, sondern ganz generell nicht vertrauenswürdig!“

Selten haben die in die Enge Gedrängten die Schlagfertigkeit, Kaltschnäuzigkeit oder Überlegenheit, die Adenauer hatte, als er – auf Widersprüche hingewiesen – sagte: „Niemand kann mich hindern, klüger zu werden“.

- **Keinen Widerspruch dulden:**
Eine häufige Technik ist es auch, so zu tun, als könne ein vernünftiger Mensch gar nicht widersprechen: Man immunisiert die eigenen Aussagen durch kleine Anmerkungen, z. B. „bekanntlich“, „selbstverständlich“, „wie jedermann weiß“, „ich darf Sie daran erinnern“, „es ist ja sonnenklar“ usw. – und das alles im Brustton der Überzeugung des gesunden Menschenverstands, keine Widerrede dulnd.

Auf einer Fachkonferenz soll der Anatom Levi gesagt haben: „Bekanntlich haben die Chinesen keine Backenzähne“ – und niemand widersprach ihm, obwohl Chinesen, wie alle anderen Menschen auch, natürlich Backenzähne haben!

- **Durch geschickte Fragen lenken:**
Diese Methode wird auch die „sokratische“ genannt, weil der griechische Philosoph Sokrates sie zum Prinzip seines Diskutierens gemacht hat. Dabei wird aus mehreren aufeinanderfolgenden Zugeständnissen – oft nicht ganz schlüssig – eine beabsichtigte Folgerung gezogen.

Ein Mitarbeiter, der eine Gehaltserhöhung will, argumentiert folgendermaßen: „Gilt in unserer Firma das Leistungsprinzip?“ „Natürlich!“ „Werden besondere Leistungen z. T. mit Gehaltserhöhungen belohnt?“ „Ja, das kommt vor!“ „Habe ich in letzter Zeit Anlaß zu Kritik gegeben?“ „Nein, eigentlich nicht.“ „Sie waren also mit meinen Leistungen zufrieden?“ „Durchaus, ja.“ „Und gute Leistungen müssen belohnt werden?“ „Ja“ – „Ich bekomme also eine Gehaltserhöhung?“ ...

Auch die oben (s. Seite 17 f) schon kommentierten rhetorischen Fragen, Suggestiv- und Alternativfragen werden häufig in manipulativer Absicht eingesetzt.

„Wenn jemand einen fairen Lohn bekommt, dann soll er doch wohl auch eine faire Arbeitsleistung bringen, oder?“

- *Anfänglich hohe Forderungen stellen und Zugeständnisse übertreiben:*
Wenn einer mit künstlich überhöhten Forderungen beginnt, zwingt er damit den anderen, ihn zunächst von dieser Position herunterzuhandeln. Für das Aufgeben der ursprünglichen Position kann er Gegenleistungen beanspruchen. Die eigenen Zugeständnisse kann er so sehr übertreiben, daß der andere ein schlechtes Gewissen bekommt, wenn er ihm diese Großzügigkeit nicht mit einer ähnlichen Geste beantwortet.

Tarifverhandlungen folgen nicht selten einem derartigen Ritual. Beide Parteien gehen mit weit überzogenen Forderungen in die erste Runde, blockieren sich gegenseitig, beklagen sich über die Uneinsichtigkeit des anderen, drohen mit Abbruch der Gespräche, führen lange Nachtsitzungen – um sich endlich bei einem Wert zu treffen, den beide anfangs schon einkalkuliert hatten. In diesem Zusammenhang wird zuweilen auch die *Paket-Taktik* eingesetzt: Verschiedene Forderungen werden zu



Geschickte Fragen beim Gehaltsgespräch

einem Gesamtpaket verschnürt, das nur als Ganzes gebilligt oder verworfen werden kann. Indem man auf diese Weise eine Koppelung (Junktim) zwischen den verschiedenen Forderungen herstellt, können Ansprüche, die man in Einzelverhandlungen kaum durchsetzen könnte, in das Gesamtergebnis geschmuggelt werden.

- *Forderungen unerschütterlich wiederholen:*
Eine der Techniken, die beim „Selbstsicherheitstraining“ eine besondere Rolle spielen, ist die Methode „Sprung in der Schallplatte“: ungerührt und unbeeindruckt von Gegenargumenten müssen dabei die eigenen Ansichten und Forderungen penetrant wiederholt werden. Das unbeirrbar Festhalten an der eigenen Meinung führt oft zu dem Ergebnis, daß der Gesprächspartner entnervt resigniert und das Gespräch entweder abbricht – oder nachgibt. „Sprung in der Schallplatte“ ist übrigens eine der bewährten Methoden, Manipulationsversuchen erfolgreich zu begegnen.
- *Mit formalen Tricks ausbooten:*
Wenn inhaltliche Argumente nicht mehr zur Verfügung stehen, wird oft versucht, auf ein anderes Feld auszuweichen: Es wird z. B. einfach behauptet, daß bestimmte Dinge jetzt nicht zur Debatte oder nicht auf der Tagesordnung stünden, daß es dazu schon frühere Beschlüsse gebe, daß eigentlich jemand ganz anderer zuständig sei oder zumindest *auch* gehört werden müsse, daß die Vorbereitungszeit zu kurz gewesen sei... Bei Gruppendiskussionen werden in diesem Zusammenhang oft „Anträge zur Geschäftsordnung“ gestellt. All diese Tricks arbeiten auf Zeitgewinn und streben die Ausklammerung „unangenehmer“ Themen an. Durch die Verzögerung von Debatten und langatmiges Palavern („Filibustieren“) wird der andere ermüdet, oft so sehr, daß er zum Schluß zu allem Ja und Amen sagt, wenn das Ganze nur ein Ende nimmt!

4.5. Vereinfachen und Lösungen anbieten

In Ergänzung zu Techniken der Verwirrung und Komplizierung wird zuweilen das Gegenteil versucht: Probleme werden vereinfacht und verharmlost, es werden wichtige Details verschwiegen, so daß ein einfaches geschlossenes Bild entsteht. In dieser Lage wird dann gleichzeitig mit eingängigen Patentlösungen aufgewartet, die „jeder vernünftig denkende“ Mensch akzeptieren muß!

„Eine Abteilung steht und fällt mit dem Mann an der Spitze. Wenn die Ergebnisse nicht stimmen, muß eben der Vorgesetzte ausgewechselt werden!“

„Die Leute sind durch den Wohlfahrtsstaat verwöhnt, keiner will sich anstrengen, aber alle fordern immer mehr. Eine kräftige Rezession würde da Wunder wirken!“

- **„Etikettieren“:**

Man kann einen anderen z. B. dadurch ins Unrecht setzen, daß man ihn in „schlechte Nachbarschaft“ bringt. Man stellt etwa fest, daß das, was er eben sagte oder forderte, auch schon behauptet oder gefordert worden sei von den Kommunisten, Nazis, Homosexuellen, linken Soziologen, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, der Konkurrenz, der Abteilung XY, dem früheren Vorstand, oder anderen jeweils negativ etikettierten Gruppen oder Anschauungen.

„Das Schlagwort von der ‚Lebensqualität‘ kann ich nicht mehr hören – auch einer jener vagen Begriffe, mit denen die linken Schwärmer Utopien verkünden ohne zu sagen, wer das alles finanzieren soll“.

- **Autoritäten zitieren:**

Wirken die eigenen Belege und Begründungen nicht überzeugend genug, so kann man zur Stützung seiner Position Aussagen berühmter Personen heranziehen, selbst wenn es sich um Allerweltssprüche handelt. Was aber Goethe, Einstein oder Aristoteles gesagt haben, ist unangreifbar – und wenn man sie auf seiner Seite hat, tut sich der andere schwer, gegen solche Größen anzukämpfen. Zu solchen Autoritäten gehören auch Vorurteile, die

„allgemeine Meinung“, die „Stimme des Volks“, Sprichwörter und Kalenderweisheiten (es sei denn, der andere kann schlagfertig einen GegenSpruch zitieren, den es ja zu den meisten Sprüchen gibt). Besonders wegen ist es, Autoritäten einfach zu erfinden, indem man fingierte „Zitate“, „Erhebungsergebnisse“, „wissenschaftliche Fakten“ usw. präsentiert.

- **Ein einziges Gegenbeispiel anführen:**

Oft gelingt es, die Position des anderen zu erschüttern, wenn man ihm ein einziges „schlagendes“ Gegenbeispiel vor Augen halten kann. Ein Einzelfall kann im Prinzip eine allgemeine Aussage nicht entkräften, dennoch fallen viele darauf herein, wenn ihnen durch die Ausnahme die Regel „widerlegt“ wird.

Ein Mitarbeiter plädiert z. B. für mehr Delegation und Entscheidungsfreiheit. Ein autoritärer Vorgesetzter blockt ihn ab, indem er auf einen Kollegen verweist, der dies gewährt und jämmerlich Schiffbruch erlitten habe.

Die Waschmittel- und Zahnpastareklame bietet reiches Anschauungsmaterial dafür, wie man mit einem einzigen Beispiel recht weitreichende Aussagen begründen kann.

- **Goldene Brücken bauen und auf falsche Fährten locken:**

Zuweilen fällt es dem Gesprächspartner schwer, eine einmal eingenommene Position aufzugeben, weil er glaubt,



Mit goldenen Brücken auf die falsche Fährte locken

durch das Eingeständnis der Unhaltbarkeit sein Gesicht zu verlieren. Das Nachgeben kann erleichtert werden, wenn das Problem verkleinert oder relativiert wird.

„Kein Mensch kann alles wissen und es ist keine Schande zuzugeben, daß man bestimmte Wissenslücken hat. Im Gegenteil, es ist ein positives Zeichen, weil es zeigt, daß man sich um die eigene Weiterbildung bemüht!“

Manchmal werden aber nur zum Schein solche Brücken gebaut, in Wirklichkeit geht es darum, den anderen durch eine harmlose Einleitung „einzuwickeln“, um den Arglosen dann umso leichter übertölpeln zu können: Ein Vorgesetzter möchte einen Mitarbeiter zum Eingeständnis eines Fehlers verführen, indem er seine Kritik beginnt: „Irren ist menschlich, wir haben alle unsere kleinen Schwächen. Jeder kann mal Pech haben. Ihnen ist das Folgende passiert...“

„Stimmt das?“ „Na, ja“ „Nun, ich halte das für ein sehr ernstes Problem...!“

Manchmal versteckt sich dieses Vorgehen auch hinter der Formulierung:

„Wenn wir zunächst einmal davon ausgehen, daß ...“ – wobei dann im weiteren diese Voraussetzung „vergessen“ wird und so getan wird, als ob die Aussage allgemeingültig sei.

- *Theorie und Praxis gegeneinander ausspielen:*

Wenn man gegen eine komplizierte, aber überzeugende Beweisführung nichts mehr sagen kann, bleibt vielleicht noch übrig, sie als in der Theorie, nicht aber in der Praxis richtig zu bezeichnen. Diese Taktik ist manchmal deshalb erfolgreich, weil zwar die Theorie stimmt, aber wegen der konkreten Besonderheiten des Falls eigentlich gar nicht angewandt werden kann.

Was Sie eben sagten mag ja in der grauen Theorie ganz gut sein – aber sehen Sie mal die konkrete Situation bei uns am Arbeitsplatz! Die Verhältnisse vor Ort sind nun einmal ganz anders!“

- *Die Schlußfolgerungen ausdrücklich ziehen:*

Es genügt nicht, die Argumente im ein-

zelnen darzulegen und dann zu hoffen, daß die Beweise so erdrückend sind, daß der andere die richtigen Konsequenzen zieht. Das Ergebnis der Argumentation soll vielmehr in kurzen Worten bilanziert werden. Damit soll verhindert werden, daß sich der andere seinen eigenen Reim auf die Sache macht und es kann umso leichter dazu übergegangen werden, konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten oder auszusprechen.

Wie erfolgreich ist Manipulation?

In jedem Gespräch wird beeinflusst und gelenkt. Die eben erörterten Techniken beuten dabei die Ahnungslosigkeit, Befangenheit und Unterlegenheit des anderen bedenkenlos aus. Es kann sein, daß der Manipulator seine unmittelbaren Ziele erreicht.

Erfolg (als Durchsetzung des eigenen Willens) ist jedoch nur eine der Dimensionen, auf denen die Wirkung eines Gesprächs bewertet werden kann. Wie jede Vorgehensweise im Gespräch können auch manipulative Ansätze im Raster des auf Seite 13 f dargestellten TALK-Schemas gesehen werden. Sie erfüllen damit nicht nur eine handlungslenkende Funktion (Appell, Aufforderung), sie wirken auch auf die anderen Dimensionen: *K: Kontakt, Beziehung, Fremdwahrnehmung*

Langfristig kann die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern erheblich gestört werden; beide lernen vor allem, vor den Tricks und Täuschungsmanövern des anderen auf der Hut zu sein. Es herrscht dann ein Klima des Mißtrauens, des gespannten Lauerns auf erneute Anzeichen der versuchten Übervorteilung. Der Partner wird als unecht, kalkulierend und beherrschend erlebt – und entsprechend behandelt.

A: Ausdruck, Selbstdarstellung

Von sich selbst und seinen „eigentlichen“ Absichten und Ansichten gibt der Manipulator möglichst wenig preis. Er darf

sich nicht in die Karten sehen lassen, um nicht berechenbar zu werden. Er muß deshalb dauernd in wacher Anspannung gegenwärtig sein und seine Fassade konsequent durchhalten.

T: Tatsachendarstellung, Information, Aufklärung

Die übermittelten Informationen sind gezielt ausgewählt und werden nur insoweit angeboten, wie es der Manipulator für ratsam hält. Dem anderen werden selbständige Orientierung und unabhängiges Handeln unmöglich gemacht.

Selbst bei dem Aspekt, bei dem Manipulation eigentlich den größten Effekt hat, also bei der Handlungsaufforderung, schafft die Tatsache des Rollentausches neue Probleme: Wenn der andere „drankommt“, wird er versuchen, mit gleicher Münze heimzuzahlen. Der Anfang einer Eskalation ist gemacht, die zu einer Inflation von Argwohn und Technikverfeinerung führt und gleichzeitig Energie für (Selbst-)Kontrolle abzieht, die dann für Aufgabenbewältigung und Lebensgenuß fehlt.

Jeder durch Manipulation errungene Erfolg gerät in Gefahr, zum Pyrrhus-Sieg zu werden, für den unverhältnismäßig viel

bezahlt werden muß. Es wurde aber eingangs schon festgestellt, daß Gesprächslenkung auch unabsichtlich erfolgen kann. Bestimmte Gesprächshaltungen, Redewendungen, Techniken, die manipulative Wirkung haben, sind so zur Gewohnheit geworden, daß sie unbewußt eingesetzt werden. Wenn etwa ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter im Vorzimmer warten (oder schmoren?) läßt, wenn er hinter seinem Schreibtisch unnahbar sitzen bleibt (thront, sich verschanzt), wenn er während des Gesprächs angerufen wird, Unterschriften leisten muß, Akten durchblättert und wenn er bestimmte eingeschliffene Redewendungen („Killerphrasen“, s. Beispiel 5 auf S. 53) gebraucht – dann lenkt er ebenso, wie wenn er den Mitarbeiter durch vorbereitete Fragen und Alternativen geschickt in die Enge treibt.

Was kann man gegen Manipulation tun?

Es wäre eine blauäugige Forderung, Manipulation künftig in Acht und Bann zu tun. Sie ist *ein* Instrument im unvermeidlichen betrieblichen Interessenkonflikt. Man kann ihr begegnen, indem man Gleiches mit Gleichem vergilt – was aber letztlich nur dazu führt, daß die Manipulation eskaliert und immer raffiniertere Techniken eronnen, eingeübt und eingesetzt werden. Für den Fall aber, daß die Gesprächspartner gegenseitige Manipulation minimieren möchten, sind geeignete Mittel zur Überwindung: *Aufklärung über die Methoden und Reden über das, was im Gespräch geschah (Metakommunikation)*. Über Manipulationstechniken aufklären und sie durchschauen reicht jedoch nicht: Es ist auch ein Klima zu schaffen, in dem es dem jeweiligen Partner möglich ist, seine Interessen zu äußern und außerdem rückzumelden, wie die „Botschaft“ des anderen angekommen ist. Doch das ist nicht genug und keine Garantie. In einigen Fällen haben sich die beteiligten Parteien so aufeinander eingespielt, daß sie *selbst* gar nicht mehr merken, auf welche Weise sie sich gegenseitig steuern. Einem unvoreingenommenen und



Unnahbarkeit durch räumliche Bedingungen

Beispiel 5:

Killerphrasen

So geht das nicht, das ist ja unmöglich.
In der Theorie ist das ja ganz gut, aber in der Praxis ..
Klingt ja ganz gut, aber...
Das haben wir schon immer so gemacht.
Hat sich Ihr Vorschlag schon irgendwo mal bewährt?
Das sehen Sie völlig falsch.
Dafür sind wir doch gar nicht zuständig.
Sie werden zugeben, daß...
In Wirklichkeit ist es doch so, daß...
Es ist doch allgemein bekannt...
Wir haben jetzt doch keine Zeit für lange Palaver.
Das ist doch (juristisch, technisch, psychologisch, medizinisch...) gar nicht machbar!
Das gehört nicht hierher. Das geht uns nichts an.
Kommen wir doch endlich zur Sache.
Das sind doch Hirngespinnste!
Wissenschaftliche (oder empirische) Untersuchungen haben demgegenüber gezeigt, daß...

Bei uns geht das nicht!
Blödsinn, Geschwätz, Bla-Bla, lächerlich, unmöglich, Quatsch, Mist, Gequassel...
Das ist schon längst überholt!
Davon haben Sie keine Ahnung!
Das nimmt Ihnen doch keiner ab!
Das läßt sich nicht durchsetzen!
Das ist viel zu teuer!
Meinen Sie das im Ernst?
Dazu haben wir (jetzt) keine Zeit!
Dafür gibt es Experten.
Wenn Sie richtig zugehört hätten...
Haben wir alles schon versucht!
Wenn die Idee was taugte, wär doch längst jemand draufgekommen.
Welcher Traumtänzer hat denn das gesagt?
Dafür sollten wir einen Ausschuss einsetzen.
Wir sollten da erst noch die Entwicklung abwarten!
Das ist gegen die Vorschriften!
Die werden denken, wir sind nicht ganz dicht!

geschulten Außenstehenden ist es offenkundig, was „gespielt“ wird. Dies ist einer der Gründe für den Erfolg der sog. „Prozeßberatung“ im Rahmen der Organisationsentwicklung: Ein externer Berater, der als Beobachter an Gesprächen und Begegnungen teilnimmt, macht die Partner anhand konkreter Eindrücke darauf aufmerksam, welche „Spielregeln“ offenbar bei ihnen gelten, wie sie miteinander umgehen und sich gegenseitig bestätigen. Die Konfrontation mit dieser anderen Sichtweise gibt ihnen die Möglichkeit, anderes Verhalten zu erproben und einzuüben (dazu Näheres im Kapitel 6).

Zusammenfassung des Kapitels LENKUNG

1. In vielen Gesprächen wird versucht zu beeinflussen. Dies kann offen und erklär-

termaßen geschehen oder heimlich und unterschwellig.
2. Jeder Überzeugungsversuch sollte berücksichtigen, welche Bedeutung und Funktion die zu verändernde Einstellung oder Handlungsweise für den anderen hat (Ordnung, ich-Verteidigung, Nützlichkeit, Wertausdruck).
3. Manipulation als „gestohlene Bejahung“ läßt sich fast nie vermeiden: Manipulation ist immer eine Frage des Mehr oder Weniger, nicht des Entweder-Oder.
4. Als am häufigsten in Mitarbeitergesprächen eingesetzte Einflußtechnik wurden dargestellt

- Unmittelbar auf die Persönlichkeit einwirken;
- das Selbstgefühl steigern (loben, „bestechen“, emotionalisieren, Anfangserfolge erzielen lassen usw.);
- das Selbstgefühl herabsetzen (beein-

drucken, unterbrechen, provozieren, persönlich werden usw.);

- Aneinander vorbeireden (z. B. monologisieren, vor unwirkliche Alternativen stellen, ablenken, ausweichen...);
- Verkomplizieren (sinnloser Wortschwall, Haarspalterei, Erweiterung);
- Den Handlungsspielraum verringern (mit früheren Aussagen konfrontieren, durch Fragen lenken, wiederholen usw.);
- Vereinfachen und Patentlösungen anbieten (z. B. etikettieren, Autoritäten anführen, schlagende Gegenbeispiele bringen...).

5. Die meisten Manipulationstechniken sichern nur kurzfristige Erfolge und gefährden die notwendige Vertrauensbasis im Mitarbeitergespräch.

6. Möglichkeiten der Eindämmung von Manipulation sind:

Mit den Manipulationstechniken vertraut machen und sie einüben, um mit gleicher Münze heimzahlen zu können. Dies führt jedoch zu einer Eskalation und immer weiteren Verfeinerung der Manipulation. Erfolgreicher scheint es zu sein, eine Atmosphäre zu schaffen, in der die jeweiligen Interessen offener zum Ausdruck gebracht werden können. „Reden über das Gespräch“ und „Rückmeldung“ – so wie sie im 6. Kapitel besprochen werden – sind geeignete Methoden, Manipulation zu kontrollieren.

Unbeabsichtigte Manipulation (wie sie u.a. durch „Killerphrasen“ erfolgt) kann durch die Analyse von Gesprächen – vor allem durch erfahrene und unbeteiligte Dritte – aufgedeckt werden.

Wenn Sie vertiefende Literatur lesen wollen, können folgende Bücher empfohlen werden:

- zur „Manipulation“. Benesch u. Schmandt 1979; Lay 1978 (stellt Manipulationstechniken dar); Lay 1979 (setzt sich mit dem Manipulationsbegriff auseinander);
- Stangl und Stangl 1973 und Altmann 1978 sind typische Beispiele rezepthafter Darstellungen.

Die Leute wünschen nicht, dass man zu ihnen redet. Sie wünschen, daß man mit ihnen redet.

Emil Oesch

5. Kontakt (Beziehung, Klima)

Jede Episode in einem Gespräch, jede Aussage und jeder Wortwechsel sind im wahrsten Sinne des Wortes „Gesprächs-etzen“: Sie sind herausgerissen aus einem Zusammenhang, der allein das Muster des Stoffes und den Zuschnitt des Kleidungsstückes erkennen läßt.

Ebenso ist es mit den gerade behandelten Beeinflussungstechniken. Sie erfahren ihre eigentliche Bedeutung erst aus ihrer Einbettung in größere Zusammenhänge. Dabei spielen die Geschichte, die Zukunft und vor allem das augenblickliche Klima der Begegnung eine wichtige Rolle. In Manipulationsversuchen werden immer auch „Du-Bist-Informationen“ übermittelt; der Manipulator bringt zum Ausdruck, daß er den anderen z. B. für unterlegen, dumm, kindlich-naiv, gefährlich, bössartig usw. hält.

Auf diese Weise wird dem Gespräch ein Stempel aufgeprägt, der die Beziehung und Atmosphäre charakterisiert. Solche Beziehungsdefinitionen können z. B. sein: „Wir stehen uns als Gegner gegenüber“ – „Wir wollen uns gegenseitig hereinlegen“ – „Wir halten viel voneinander“.

Am Beispiel der Gesprächseröffnung, die häufig eine weichenstellende Wirkung hat, wird besonders deutlich, wie der eine mit dem anderen umgehen möchte:

Nehmen wir an, ein junger Mitarbeiter hat um eine Unterredung bei seinem Vorgesetzten gebeten. Dieser empfängt ihn mit folgenden Worten:

„Na junger Mann, was haben wir denn für ein Problemchen?“ oder

„Kommen Sie schon wieder nicht mit Ihrer Arbeit zurecht?“ oder

„Sie wollen mit mir über Ihre Arbeit reden?“ oder

„Schießen Sie los und halten Sie mich nicht mit Nebensächlichkeiten auf!“ oder „

Oho, heute haben Sie sich aber in Schale geworfen!“

Geheime und offizielle Tagesordnung

Alle diese Einleitungen definieren die Beziehung, die zwischen beiden bestehen soll – ob der andere als Kleinkind, als Versager, als Partner, als Störenfried, als Modepuppe behandelt werden soll. Wer in eine solche Rolle gedrängt wird, kann sie annehmen (dann ist die Beziehung stabilisiert) oder er kann sich dagegen wehren (dann muß eine neue Basis gefunden oder erkämpft werden). Eine konstruktive Bewältigung von Sachaufgaben ist erst möglich, wenn die Beziehungsebene geklärt ist – und in vielen Gesprächen kommt es gar nicht so weit: Hier ist das eigentliche Thema die Beziehungsdefinition. Dieses Phänomen wird auch als „geheime Tagesordnung“ bezeichnet:

Das Sachthema, das auf der offiziellen Tagesordnung steht, ist nur Vorwand oder Kulisse für die eigentlichen Probleme; es geht nämlich in erster Linie darum, wer gewinnt, wer sich als Experte bestätigen kann, wer es dem anderen zeigen kann, wer sich als väterlich, hilfeheischend, clever usw. präsentieren kann und dem anderen die entsprechende Gegenrolle aufzwingen kann. So sind viele Gespräche und Besprechungen in erster Linie Machtkämpfe, Schauspiele, Rituale, Feindaufklärung oder Beziehungspflege... Es liegt im Wesen der „geheimen Tagesordnung“, daß die Zumatungen und Absichten nicht offen formuliert werden, sondern aus „metakommunikativen“ Signalen erspürt und gefolgert werden müssen (Tonfall, Lautstärke, Mimik, Haltung, Sitzordnung, Unterbrechungen, „spitze“ Bemerkungen, Blickkontakt usw.).

Es ist schon an dieser Stelle darauf hinzuweisen, daß „Zuhören“ nicht (nur) passives Entgegenkommen, sondern ein aktiver Prozeß der Filterung und Information ist: Es muß dabei ein mehrstufiger Prozeß durchlaufen werden (Kainz 1960), bis eine Botschaft (nicht notwendig die abgesandte!) entschlüsselt ist:

Stufe 1: Der physiologische Prozeß des Hörens, der intakte Organe voraussetzt (Außen-, Mittel- und Innenohr, Nerven, Projektionsfelder im Gehirn usw.).

Stufe 2: Ergänzen des Gehörten zu sinnvollen Klanggestalten. Herausfiltern der gesprochenen Worte aus den überlagernden Umfeldgeräuschen. Vervollständigung von verschluckten oder gestörten Wortteilen.

„Gem Se ma fleicht n Kuli!“ wird ergänzt zu: „Geben Sie mir vielleicht einen Kuli?“

Stufe 3: Erkennen des lexikalischen Sinns der Aussage (alle Wörter bekannt, grammatikalisch richtig?).

Stufe 4: Verstehen, Erfassen des eigentlich Gemeinten (im vorliegenden Fall könnte einer der Frage entsprechend „Ja!“ antworten – aber nichts dergleichen tun – denn er hatte ja nur bestätigt, daß er *vielleicht* einen Kuli übergibt). Gemeint war aber: „Reichen Sie mir einen Kuli!“ (als Handlungsaufforderung). Noch komplizierter wird die Sache unter Umständen, wenn einzelne Wörter speziell betont wurden. Z. B. „Geben *Sie* mir vielleicht einen Kuli?“. Es kann damit zugleich eine Kritik oder Klage über einen Dritten geseendet werden, der vorher schon vergeblich gebeten wurde. Das Beispiel kann – je nach betontem Wort – noch beliebig weitergeführt werden.

Das eigentliche „Verstehen“ einer Information kann sich deshalb nicht beschränken auf die Überlegungen, die im Kapitel 2 (Verständlichkeit von Aussagen) dargestellt wurden, als Gliederung und Ordnung, Einfachheit und Klarheit, Kürze und Prägnanz und zusätzlicher Anregungsgehalt empfohlen wurden. Dabei wurde die „sachliche“ Seite der Information künstlich isoliert. Im konkreten Fall aber müssen zusätzlich die Informationen aus der Beziehungsebene berücksichtigt werden, weil oft genug erst sie bestimmen, was „eigentlich“ gemeint ist.

Da die metakommunikativen Signale aber in der Regel sowohl mehrdeutig wie auch leicht übersehbar sind, ist die Beziehungsebene großen Störungen und Fehldeutungen unterworfen. Es „dauert eben seine Zeit“ bis zwei Partner wissen, was sie voneinander zu halten haben – wenn sie das überhaupt jemals mit Sicherheit voneinander wissen!

Das Vertrauen gibt dem Gespräch mehr Stoff als der Geist.

La Rochefoucauld

12 typische Kommunikationssperren

Gordon hat in seinem Buch „Familienkonferenz“ typische Taktiken aufgeführt, die Eltern beim Umgang mit ihren Kindern anwenden. Er hat diese „typischen Zwölf“ auch in seinem Folgeband „Managerkonferenz“ behandelt und nennt sie dort „Kommunikationssperren“ (es wirft ein bezeichnendes Licht auf die Situation, daß das Vorgesetzten- Unterstellten-Verhältnis in Analogie zum Eltern-Kind-Verhältnis gesehen werden kann!). Die „typischen Zwölf“ können auch als Manipulationstechniken gewertet werden (s. etwa Fittkau u.a., 1977, S. 348 f), was wiederum belegt, daß jede Gesprächsepisode zugleich auf verschiedenen Dimensionen interpretiert werden kann.

Im folgenden werden die „typischen Zwölf“ dargestellt und durch jeweils ein Beispiel illustriert, bei dem die mögliche Reaktion eines Vorgesetzten auf das wiederholte Zuspätkommen eines Mitarbeiters beschrieben wird. Nach dem Beispiel folgen dann mögliche Wirkungen der „Kommunikationssperre“:

1. Befehlen, anordnen, kommandieren

Dies ist ein zentraler Inhalt der Vorgesetztenrolle: der Vorgesetzte muß lenken, dominieren und bewegen.

Beispiel: „In Zukunft melden Sie sich jeden Morgen bei mir im Büro“.

Mögliche Folgen: Furcht, Widerstand, Gefühl der Bedeutungs- und Machtlosigkeit, Desinteresse.

2. Warnen, ermahnen, drohen

Der Vorgesetzte deutet damit an, daß er über Sanktionen verfügt, die er bei unbotmäßigem Verhalten einsetzen könnte. Auch hier stellt er sich als der Mächtigere und Überlegene dar.

Beispiel: „Wenn sich das nicht sofort ändert, werde ich andere Saiten aufziehen!“

Mögliche Folgen: Angst, Unterwürfigkeit, Trotz, Protest.

3. Zureden, moralisieren, predigen

Der Vorgesetzte gibt weiter, was „man“ eigentlich tun sollte; er spielt sich auf als Missionar und Normenwächter.

Beispiel: „Es ist doch wirklich unfair gegenüber den anderen Kollegen, die pünktlich zur Arbeit kommen“.

Mögliche Folgen: Ablehnung, Überdruß, Schuldgefühle.

4. *Beraten, Lösungen geben, Vorschläge machen*
Auch hier werden indirekt Unmündigkeitserklärungen ausgesprochen: Der Vorgesetzte traut dem Mitarbeiter nicht zu, selbständig Lösungen zu finden, er braucht den wissenden und kompetenten Experten.

Beispiel: „Sie sollten sich Ihren Wecker 15 Minuten vorstellen, dann haben Sie genug Zeit!“

Mögliche Folgen: Gefühl der Unfähigkeit, Abhängigkeit, Unterlegenheit, Trotz.

5. *Vorhaltungen machen, belehren, bei emotionalen Problemen logische Argumente anführen*

Der oberlehrerhaft erhobene Zeigefinger ist das Symbol dieser Reaktionsform; der Vorgesetzte ist der Vernünftige, Rationale, Sachliche.

Beispiel: „Es ist doch wirklich einfach, den Morgen so zu planen, daß man pünktlich kommt. Sie müssen nur vorausdenken und mögliche Störungen einkalkulieren!“

Mögliche Folgen: Gefühl der Unzulänglichkeit, Abwehr, Ausweichen, Intellektualisierung.

6. *Über die Person urteilen, sie kritisieren, widersprechen, beschuldigen*

Der Vorgesetzte erhebt sich hier zum Richter über den anderen und bewertet aus seiner Perspektive, die zum allein richtigen Maßstab erhoben wird.

Beispiel: „Sie sind unzuverlässig und bringen Unruhe in die Abteilung“.

Mögliche Folgen: Gefühl der Minderwertigkeit und Hoffnungslosigkeit, Auflehnung.



Unser Beispiel: Reaktionen auf „Zuspätkommen“

7. *Loben, zustimmen*

Auch hier wirft sich der Vorgesetzte zum Punktrichter auf, der von oben herab bewertet und damit seine hierarchische Überlegenheit unterstreicht.

Beispiel: (Wenn der Mitarbeiter einmal pünktlich kommt): „Das finde ich sehr schön, daß Sie's rechtzeitig geschafft haben!“

Mögliche Folgen: Gefühl der Unmündigkeit, Verlegenheit, Abhängigkeit.

8. *Beschimpfen, lächerlich machen, beschämen*

Der Vorgesetzte handelt hier als rücksichtsloser Souverän, der auf die Gefühle des anderen nicht achtet oder sie sogar absichtlich verletzt.

Beispiel: „Brauchen Sie vielleicht morgens immer so viel Zeit, um sich schön zu machen? Die Zeit ist vergeudet!“

Mögliche Folgen: Mauern, Kontaktabbruch, Gegenwehr.

9. *Interpretieren, analysieren, diagnostizieren*

Auch dies wird gemeinhin zum Kern der Vorgesetztenrolle gezählt; einen besonderen Akzent erhält das Vorgehen dadurch, daß der Vorgesetzte mit Unfehlbarkeitsanspruch als objektiver Experte auftritt.

Beispiel: „Vermutlich sehen Sie abends immer recht lange fern?“

Mögliche Folgen: Unverstanden fühlen, Bedrohung, sich ausgeliefert fühlen.

10. *Beruhigen, bemitleiden, trösten, unterstützen*

Der Partner wird insofern überwältigt und in Unmündigkeit gehalten, als der Vorgesetzte sich als Tröster und Seelenarzt zeigt, anstatt dem anderen die Erfahrung erfolgreicher selbständiger Problemlösung zu ermöglichen.

Beispiel: „Es tut Ihnen sicher selbst leid, daß sie immer wieder zu spät kommen!“

Mögliche Folgen: Abgespeist werden, Abhängigkeit.

11. *Forschen, fragen, verhören*

Als Polizist oder Untersuchungsrichter etwas herausbekommen wollen, was der andere eigentlich nicht sagen wollte – um dann die in den eigenen Augen beste Lösung finden zu können.

Beispiel: „Wie ist das denn bei Ihnen mit dem Aufstehen? Und wie mit dem Arbeitsweg? Was denken Sie sich, wenn Sie zu spät kommen“

Mögliche Folgen: Vorsicht, Fassade, Argwohn, Ausweichen, sich Herausreden.

12. *Zurückziehen, ablenken, aufheuern, zerstreuen*

Gerade wenn unangenehme Themen aufkommen, wird der direkten Konfrontation ausgewichen; der Vorgesetzte fühlt sich für Stimmung und Wohlbefinden verantwortlich und möchte alles in bester Harmonie erhalten.

Beispiel: „Über Ihr Zuspätkommen sprechen wir ein anderes Mal, ich möchte es nicht an die große Glocke hängen. Sie bringen das schon in Ordnung!“

Mögliche Folgen: Verletzung, Problemscheu, Oberflächlichkeit.

Auf den ersten Anschein wirken viele dieser üblichen Reaktionsformen positiv und wünschenswert (siehe etwa: loben, analysieren, aufheitern, Vorschläge machen usw.). Entscheidend ist aber im vorliegenden Zusammenhang die Einbettung dieser Reaktionen: Wenn sie dem anderen eine Rolle zuweisen, die ihn einschränkt, unmündig hält oder abwertet, dann wird die gegenseitige Beziehung in asymmetrischer Weise festgeschrieben. Gordon sieht die Folgen freilich zu einseitig negativ.

Kommunikationsfördernde Verhaltensweisen

Es liegt nach der Liste der 12 „Kommunikationssperren“ nahe zu fragen, ob sich auch eine *Liste von kommunikationsfördernden Verhaltensweisen* zusammenstellen läßt. Es soll deshalb hier auf einige Überschriften hingewiesen werden, die als Erinnerungsposten für Möglichkeiten der Gesprächsverbesserung stehen. An den angegebenen Seiten sind dann jeweils weitere Ausführungen zu finden:

Problemlöse-Gespräche führen	(S. 15 f)
verständlich formulieren	(S. 20 f)
auf non verbale Zeichen achten	(S. 29 f)
sich über zugrundeliegende „Elternbotschaften“ klar werden	(S. 31 f)
die gespielten Rollen klären	(S. 32)
Killerphrasen vermeiden	(S. 53)
die geheime Tagesordnung offenlegen	(S. 55)
das Gesprächsklima diskutieren	(S. 60 f)
Reden über das Gespräch (Metakommunikation)	(S. 66 ff)
auf Warnsignale im Gespräch achten	(S. 69)
aktiv zuhören	(S. 70)
systematisch Rückmeldungen (Feedback) geben	(S. 72)

Jeder ist gleichzeitig drei Personen (Transaktionsanalyse)

Die sogenannte „Transaktionsanalyse“ gibt eine einprägsame Veranschaulichung der These, daß zum Gelingen eines Gesprächs nicht nur die beiden Gesprächspartner beitragen; vielmehr sind *in* jedem der Partner weitere Instanzen oder Adressaten zu berücksichtigen. Die Transaktionsanalyse baut auf dem psychoanalytischen Strukturmodell der Persönlichkeit auf und unterscheidet drei Schichten oder Ebenen, aus denen heraus argumentiert werden kann.

EI – das Eltern-Ich (oder Über-Ich) als das Insgesamt der erlernten Verbote und Gebote, Verhaltensregeln, Normen und Gesetze und der Idealvorstellungen, die man verwirklichen möchte oder sollte.

Er – das Erwachsenen-Ich als der Ort der vernünftig-ausgleichenden realistischen Auseinandersetzung mit den anstehenden Problemen und Möglichkeiten.

Kd – das Kind-Ich (Es) als der bildliche Ausdruck für die Gesamtheit der Wünsche, Triebe, Sehnsüchte, Ängste, die spontan und unkontrolliert zum Ausdruck gebracht werden.

Die Transaktionsanalyse geht davon aus, dass jede Kommunikation aus einer bestimmten Person (-Schicht) kommt und beim anderen an eine bestimmte Person (-Schicht) adressiert ist. Diese Situation wird durch Pfeildiagramme symbolisiert.



Jeder ist gleichzeitig drei Personen

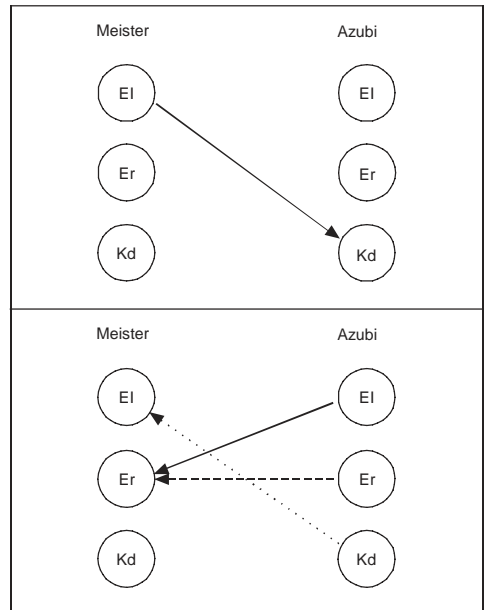
Ein Meister sagt z. B. zu seinem Auszubildenden:

„Das ist jetzt die letzte Warnung! Wenn Du noch einmal so einen dicken Hund reinhaust, dann werde ich Dir die Hammelbeine langziehen!“

Transaktionsanalytisch wurde das wie in der untenstehenden Abbildung veranschaulicht: Der Meister sendet eine aggressive „Elternbotschaft“ an das abhängige „Kind“.

Der Auszubildende hat nun verschiedene Möglichkeiten, auf diese Übermittlung (Transaktion) zu reagieren:

- „Sie haben kein Recht, so mit mir zu reden; ich werde mich beschweren“ (EI – Er)
- „Es ärgert mich, wenn Sie so mit mir reden. Können wir uns mal unter vier Augen in Ruhe unterhalten?“ (Er – Er)
- (Halblaut): „Ach, Du kannst mich mal, Du alter Nörgler. Nichts kann man ihm recht machen“ (Kd-EI).



Viele Transaktionen sind nicht aus der gegebenen Situation heraus verständlich, sondern folgen stabilen Beziehungsmustern, so als ob diese in einem Drehbuch oder Skript vorgeschrieben wären. Berne hat mehrere solcher „Spiele der Erwachsenen“ beschrieben (ein Partner erweist sich z. B. immer als Opfer, als Verfolger, als Retter usw. und weist dem anderen die Gegenrolle zu). Auf diese Weise können in sich sehr gefestigte Beziehungssysteme entstehen; würde man z. B. den einen Partner „heilen“, dann würde das Gesamtsystem zerstört werden und der bislang gesunde oder normale Partner kann krank werden.

Die bei den „typischen Zwölf“ (s. S. 56 ff) aufgeführten Reaktionen sind ausnahmslos „EI-Kd“-Transaktionen. Eine dauerhaft konstruktive und gleichberechtigte Beziehung lässt sich nur auf der Basis von „Er – Er“-Transaktionen aufbauen, „gekreuzte“ Kommunikationen (das sind nicht parallel laufende Transaktionspfeile) sind dagegen besonders konfliktbehaftet und instabil. Es gibt eine sehr einfache Probe, um festzustellen, ob eine Reaktion fair und

förderlich ist. Es ist nur zu prüfen, ob sie *umkehrbar* ist, d. h. ob der Adressat sie seinerseits dem „Sender“ gegenüber anwenden kann. Oft wird dabei deutlich, daß der unterstellte Mitarbeiter seinen Vorgesetzten nicht loben, kritisieren, befehlen oder diagnostizieren, kommandieren oder ermahnen, trösten oder beschimpfen kann. Beispiele: „Seien Sie nicht so unkonzentriert, fassen Sie sich kurz!“ – „Heute ist Ihnen wohl eine Laus über die Leber gelaufen!“ – „Lassen Sie sich keine grauen Haare wachsen – Fehler kann jeder machen!“

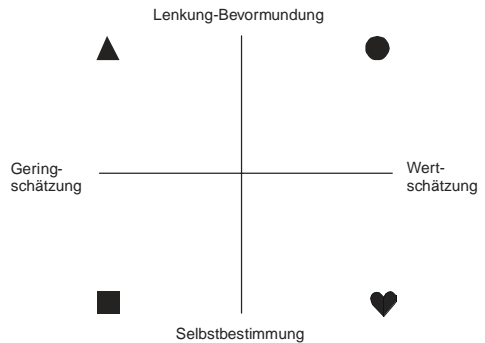
Diesen Überlegungen liegt natürlich eine bestimmte Vorstellung von einer idealen Gesprächssituation zugrunde: Beide Partner sollen die gleiche Chance haben, ihre Interessen und Informationen offenzulegen. In einem derartigen „herrschaftsfreien Diskurs“ wird keiner unterdrückt, eingeschüchtert oder manipuliert. Ein solcher Diskurs ist eine (konkrete?) Utopie. Sie ist programmatisch zu verstehen, d. h. sie lenkt den Blick auf Möglichkeiten, die schrittweise oder ansatzweise zu verwirklichen sind.

Für einen außenstehenden Beobachter ist es meist sehr schwierig, das, was sich zwischen zwei Gesprächspartnern abspielt, richtig zu deuten, denn er kennt das Bezugssystem nicht, in das Äußerungen, Gesten, Arrangements einzuordnen sind. Kühle spricht hier treffend vom „Quadrilog“, den zwei Partner führen: Auf der Oberfläche, sozusagen auf der Kopfebene, werden Argumente ausgetauscht und bestimmte benannte Ziele verfolgt. Dieser sichtbare Dialog wird jedoch um einen zweiten Dialog ergänzt, der sich – bildlich gesprochen – unter dem Tisch abspielt. Hier wird, nach außen hin nicht sichtbar, gegen das Schienbein getreten oder versteckt die Hand gereicht. Statt eines Zweiergesprächs findet also in Wirklichkeit ein Vierergespräch statt. Etwas ähnliches meint Schulz v. Thun, wenn er das Gesprächsgeschehen mit einem trojanischen Pferd vergleicht: unter einer freundlich-harmlosen Oberfläche stecken „Invasionstruppen“, die die erstbeste Chance nutzen, den anderen zu besiegen.

Das Gesprächsklima: Eisig, warm, neblig, gewittrig, stürmisch...

Die vielfältigen Prozesse, die während eine Gesprächs ablaufen, kennzeichnen und schaffen seine „Atmosphäre“, also jenen allgemeinen Hintergrund, von dem aus die Einzelvorgänge erst verstehbar werden. In den obigen Bemerkungen ist ab und zu schon auf einzelne Dimensionen dieser „Atmosphäre“ hingewiesen worden (z. B. feindselig, freundlich-harmlos, versteckt usw.). Im folgenden werden zwei systematische Raster diskutiert, die zur Beschreibung von Gesprächen herangezogen werden können.

1. Im Gefolge der gesprächspsychotherapeutischen Untersuchungen der Hamburger Gruppe um Tausch und Fittkau könnten z. B. alle Gespräche in das Dimensionspaar „Wertschätzung-Geringschätzung“ und „Lenkung-Selbstbestimmung“ eingeordnet werden:



Beispiele für die eingezeichneten Symbole:

▲ „Von Ihnen ist noch nie ein brauchbarer Vorschlag gekommen. Machen Sie deshalb alles genau so, wie ich es Ihnen gesagt habe!“ (Geringe Wertschätzung/hohe Lenkung).

● „Versuchen Sie es das nächstmal mit der Methode XYZ – Sie werden sehen, daß Sie dann den Erfolg haben werden, den Sie schon lange verdienen!“ (Hohe Lenkung, hohe Wertschätzung).

■ „Ach mach doch was Du willst! Schlimmer kann's ja gar nicht mehr werden!“ (Geringe Lenkung, geringe Wertschätzung).

♥ „Sie haben mir erklärt, warum Sie diesmal Ihre Ziele nicht erreicht haben und was Sie dagegen tun wollen. Ich werde Ihnen nicht dreinreden; weil ich Ihre Fähigkeiten kenne, weiß ich, daß Sie es allein schaffen!“ (Hohe Wertschätzung, geringe Lenkung).

2. Es ist eine sehr starke Vereinfachung, das komplexe Gesprächsgeschehen mit nur zwei Dimensionen einfangen zu wollen. Aber es ist damit eine erste zusammenfassende Beschreibung möglich. Informationshaltiger scheint es, ein Gespräch im Spannungsfeld verschiedener voneinander weitgehend unabhängiger Dimensionen zu charakterisieren und den Typus des Gesprächs durch eine Profillinie zu veranschaulichen.

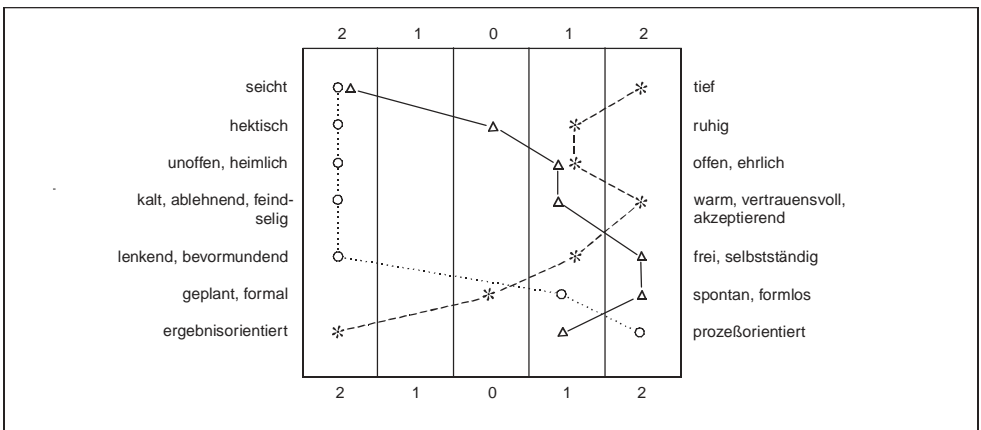
Als Beschreibungsdimensionen kommen die Aspekte in Frage, die bei der Untersuchung des Führungsverhaltens (s. Neuberger, 1976), bei Studien zur Wortbe-



Quadrilog – das Gespräch auf zwei Ebenen

deutung (Osgood u.a. 1957) und den Dimensionen sozialer Wahrnehmung (Jahneke, 1975) gefunden wurden. Folgende Dimensionen oder Polaritäten scheinen besonders wichtig:

Konfliktlösungsgespräche (oder Wahlkampfdiskussionen) können sich ganz unerheblich unterscheiden. Dies macht gerade den praktischen Wert dieses Schemas deutlich, weil es sich auf den aktuellen Verlauf bezieht, so wie er von den Teilnehmern (oder einem Beobachter) erlebt wurde. Dabei ist es durchaus möglich, daß die beiden Teilnehmer (und/oder der Beobachter) voneinander stark



In das Profil sind drei Linien eingezeichnet, um drei Gespräche zu charakterisieren:

- eine Wahlkampfdiskussion zwischen zwei Politikern im Fernsehen (o . . .o)
- ein Konfliktlösungsgespräch zwischen zwei Mitarbeitern (* - - - *)
- ein unverbindliches Plaudern beim Mittagessen (Δ - - - Δ)

Es ist vermutlich nicht gerechtfertigt, von einem „Typ“ zu sprechen, denn jedes Gespräch hat sein eigenes Profil. Zwei

abweichende Einstufungen abgeben – und damit offenbaren, was für sie wichtig war.

Das einzig Beständige ist der Wandel

In den bisherigen Ausführungen zum Kapitel K (Kontakt) ging es in erster Linie um die Frage, auf welche Weise ein Gesprächspartner versucht, den anderen abzustempeln und ihn in eine bestimmte Rolle zu drängen (als Kind, als Angeklag-

ter, als Opfer, als Experte, als Richter usw.).

Dieser Untersuchungsansatz legt jedoch ein zu sehr stabilisiertes Bild des Geschehens nahe. In einem Gespräch werden ununterbrochen Diagnosen der gegenwärtigen Lage gestellt. Mögliche Themen sind z. B.:

Wie bin ich beim anderen angeschrieben?

Mache ich einen guten Eindruck?

Wer ist der klügere (schnellere, gerissener, einflußreichere...)?

Ist das jetzt eine Falle, ein Köder – oder ehrlich gemeint?

Muß ich mir das gefallen lassen? Wie kann ich das heimzahlen? Darf ich mir meine Betroffenheit anmerken lassen?

War das ein Angriff, eine Spitze, Beleidigung?

Mit wem steckt er unter einer Decke?

Wer behält die Oberhand?

Wie kann ich ihn aufheitern (bremsen, verunsichern)?

Je nach dem Ergebnis dieser Einschätzungen können sich Beziehungen und Verhaltensweisen ändern.

Weil also

- Rollenzuweisungen sich während des Gesprächs ändern (z. B. wenn sich ein sachlich begonnenes Gespräch zu einem aggressiven Kritikgespräch aufschaukelt),
- Rollenzuweisungen abgelehnt und durch andere ersetzt werden können (wenn z. B. ein Vorgesetzter die zuge dachte Rolle als Schlichter zwischen Kontrahenten nicht akzeptiert, sondern darauf besteht, daß die Beteiligten allein mit dem Problem fertig werden),
- Rollenfestlegungen inhaltlich nicht eindeutig umschrieben sind und den Handelnden zum Teil weite Interpretationsspielräume lassen (die Vater-Rolle kann z. B. autoritär, patriarchalisch oder kooperativ ausgefüllt werden), können *punktueller* Momentaufnahmen kein zutreffendes Bild geben. Es ist deshalb wichtig, immer größere Zusammenhänge oder längere Abläufe zu überblicken! Ein Gespräch ist ein dynamisches Geschehen, das fast nie aus sich selbst heraus verständlich ist, sondern zu seinem Verständnis und zu seiner Steue-

rung auch auf dem Hintergrund der Beziehungsgeschichte und -zukunft gesehen werden muß.

Ein ansonsten autoritärer Vorgesetzter hat z. B. auf einem Schulungskurs gelernt, dass man Personalbeurteilungsgespräche verständnisvoll-kooperativ führen soll, dass man dabei konstruktiv kritisieren und gemeinsam neue Ziele vereinbaren soll. Er versucht es und scheitert kläglich: Die Mitarbeiter interpretieren sein Verhalten als „neue Masche“ und mauern oder sie nutzen die Gunst der Stunde und setzen so niedrige Ziele, dass sie mit Sicherheit später nicht als Versager kritisiert werden können.

Gespräche sind „gesellschaftliche Ereignisse“

Abseits von allen Appellen (L), Sach- und Selbstdarstellungen (T, A) und Rollenzuweisungen (K) hat das Gespräch noch eine kontaktstiftende Funktion, die auch in Organisationen so bedeutsam ist, daß sie einen hohen Zeitanteil aller Gespräche beansprucht. Das Gespräch ist dabei allein ein Instrument der Kontaktpflege, es kann belang- und ziellos sein: die morgendliche Begrüßung, der Plausch zwischendurch am Telefon, die Unterhaltung in der Pause oder beim Mittagessen, das Abschweifen in Konferenzen, das Frozeln und Anschwärzen von Kollegen – das alles ist gemeinschaftsbildend. Wie die Mutter auf den Säugling einredet, oder wie Kranke mit monotonen Formeln gesundgebetet werden, so dient auch vieles aufeinander einreden in Organisationen vor allem dem Kontakt und nicht der Information*). Das absichtslose Plaudern ist jedoch nicht überflüssig und sinnlos, ganz im Gegenteil – es hat ein ganzes Bündel von Funktionen:

*) Es soll aber nicht übersehen werden, dass Sprechen auch ein Mittel der Abwehr und Distanzierung sein kann: Anstatt einem anderen unmittelbar Gefühle zu zeigen, werden sie totgeredet. Intellektualisierende Geschwätzigkeit dient oft nur dazu, sich selbst wichtig zu machen oder aus Angst vor Nähe den Abstand der Wörter zwischen sich zu bringen. Einen weiteren wichtigen Aspekt zeigt ein Bonmot von Saint John Perse auf: „Diplomatie ist die Kunst, mit hundert Worten zu verschweigen, was man mit einem einzigen sagen könnte.“

1. Dazugehören

Es unterstreicht und bestätigt, daß „man“ dazugehört, akzeptiert und in eine Gemeinschaft aufgenommen ist. Man muß sich als Kontrast nur vorstellen, jemand wäre unter vielen Menschen tätig, würde aber von keinem beachtet, angesprochen oder angehört. Diese alpträumhafte, kafkaeske Situation macht deutlich, daß es unabdingbar ist, „eine Ansprache zu haben“ und Verbindung zu halten. Es ist eine der schlimmsten informellen Bestrafungen, die eine Gruppe zu verhängen hat, jemanden zu isolieren oder zu „schneiden“ (analog gelten Einzelhaft und Kontaktsperre als extreme Formen der Behandlung Gefangener). Sich nichts mehr zu sagen haben, heißt im Deutschen, nichts mehr miteinander zu tun

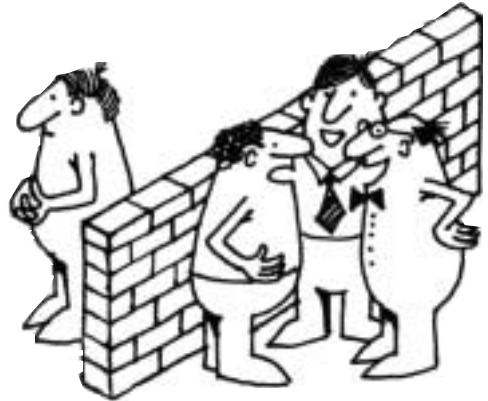
Der isolierte Mensch denkt und bewegt sich nicht mehr weiter.

Teilhard de Chardin

haben wollen. Die bloße Anwesenheit eines anderen kann anregend und produktiv wirken. Das wird von Kleist behauptet, wenn er sagt, „es liegt ein wunderbarer Quell der Begeisterung für denjenigen, der spricht, in einem menschlichen Antlitz, das ihm gegenübersteht“ – und das selbe wird weit prosaischer als Ergebnis sozialpsychologischer Experimente berichtet: „Soziale Präsenz kann leistungsstimulierende Wirkung haben“. Die hohe Bedeutung der Akzeptierung wird aus dem Stellenwert sichtbar, der der „unbedingten positiven Wertschätzung“ (des Klienten durch den Therapeuten) in der Gesprächspsychotherapie zugemessen wird. Es ist damit nicht gemeint, daß die Aussagen des Klienten gebilligt und bejaht werden, sondern daß er als Persönlichkeit in seiner Einmaligkeit und Würde geachtet und angenommen wird – was immer auch er denken oder sagen mag.

2. „Dampf ablassen“

Das Ratschen, Tratschen, Schwatzen, Quatschen und Klatschen erlaubt es, sich auszusprechen, genauso, als ob ein Be-



Isolation als Bestrafung

hälter entleert würde, damit sich der Druck in ihm nicht zu sehr anstaut. Es ist deshalb ein Zeichen gesunder Erleichterung, wenn dem der Mund übergeht, dessen Herz voll ist; damit ist die entlastende und spannungslösende Funktion des Gesprächs gemeint. Die Sprachlosigkeit, die dramatische Ereignisse oder große Anspannungen mit sich bringen, kehrt sich um in das sprudelnde, überquellende Äußerungsbedürfnis. Jemanden zum Reden bringen gilt als der wichtigste Schritt zur Lösung zwischenmenschlicher Spannungen und nicht zuletzt diese Absicht steckt hinter der Politik der „offenen Tür“, die im Gefolge der sogenannten Human-Relations-Bewegung der frühen 30er Jahre propagiert wurde.

Aus den Hawthorne-Werken berichtet Mayo, der die damaligen Untersuchungen leitete, folgendes Vorkommnis:
Bei einem Gang durch das Werk kam eine Arbeiterin auf ihn zu, die sich heftig über die Zustände in der Kantine beschwerte – das Personal sei unfreundlich, die Tische unaufgeräumt, man müsse lange anstehen und das Essen sei schlecht. Mayo hörte sich alle Klagen geduldig und aufmerksam an und versprach dann, der Sache nachzugehen. Einige Zeit später, als er sich wieder in diesem Werkteil aufhielt, kam wiederum die Arbeiterin

Der Mensch braucht die Menschen wie der Haushalt die Töpfe.

Japanisches Sprichwort

auf ihn zu – was ihm zunächst sehr peinlich war, weil er ganz vergessen hatte, in der Angelegenheit etwas zu unternehmen. Die Frau aber begann ihm fast überschwenglich zu danken. Es sei zwar längst noch nicht alles perfekt, aber man würde deutlich merken, daß sich die Leute bemühten; das Essen sei schon besser geworden und ab und zu wären auch schon die Tische aufgeräumt. Man müsse sich eben nur an die richtigen Leute wenden mit seinen Beschwerden!

Die Ventilfunktion des Gesprächs, die Möglichkeit „Dampf abzulassen“ kann ganz offensichtlich mißbraucht werden, entsprechend der Maxime „Nicht die Zustände müssen wir ändern, sondern die Art und Weise, wie die Leute sie sehen!“. Dem Vorgesetzten wird die Rolle des geduldigen Beichtvaters zugewiesen, der den Mitarbeiter dazu bringen soll, durch all den emotionalen Nebel hindurch die Dinge wieder so zu sehen, wie sie „wirklich“ sind; wenn er Schwierigkeiten hat, dann ist es *sein* Problem und nicht *ein* Problem. Diese geradezu zynische Ausnutzung menschlichen Mitteilungsbedürfnisses ist die Perversion jener zutiefst humanen Einsicht, daß (mit-)geteiltes Leid halbes Leid ist.

Auf die Bedeutung des Sich-Aussprechens für die Selbstdarstellung wurde schon im Kapitel 3 eingegangen.

3. „Leer-Räume“ füllen

Ein weiterer Sinn des Einfach-so-daher-Redens kann darin liegen, daß es Stille

und Leere füllt. Jeder kennt belastende Stille und „peinliches“ (betretenes und beredtes) Schweigen und die Erleichterung, wenn jemand diese Art des Schweigens bricht und zu reden beginnt, und sei es noch so banal und informationslos. Es kann als sehr aggressiver, bedeutungschwangerer oder unhöflicher Akt gewertet werden, wenn z. B. ein Kollege oder der Vorgesetzte wort- und großlos durchs Zimmer geht oder, wenn auf ein harmloses „Wie geht's“ oder „Fürchterliches Wetter heute“ keine Reaktion folgt. Das nichtssagende (!) Wortgeplänkel und Schwatzen über längst Bekanntes und Alltägliches hat eine ähnliche Beruhigungswirkung wie der Refrain im Lied, der die Spannung aufhebt und das befriedigende „Weiß ich, kenne ich längst“ auflöst.

Es wird an diesen Überlegungen sichtbar, daß die Beschränkung der Kommunikationsanalyse auf den informatorischen Aspekt wesentliche Themen ausklammern würde. Der Versuch, Gesprächsverhalten zu rationalisieren, indem man lehrt, Überflüssiges wegzulassen und Informationen kurz, prägnant und gegliedert zu übermitteln, erweist sich damit als höchst einseitig, ebenso wie es höchst ungesund wäre, einzig hochkonzentrierte Nahrung in Pillenform zu sich zu nehmen – ohne die lebensnotwendigen „Ballast(?)“ Stoffe“.

„Tratsch“ darf deshalb nicht (nur) als Kostenfaktor gesehen werden; er ist vielmehr unverzichtbarer und notwendiger Bestandteil jeder menschlichen Organisation. Wer führen will, muß was zu sagen haben – gut, aber er muß auch nur daherreden können. Das ist kein Lob der Phrase und der Floskel, sondern ein Plädoyer dafür, auch miteinander und nicht nur über etwas zu reden.

Es kann natürlich durchaus auch vorkommen, daß einem nicht zu einem Gespräch zumute ist, z. B. weil man voll auf ein bestimmtes Sachproblem konzentriert ist, weil einen ein privates Ereignis beschäftigt oder weil man so aus dem Gleichgewicht ist, daß man nicht konstruktiv reagieren kann. Gerade in solchen Fällen ist



Der „Schwatz“ als Kontaktbrücke

es hilfreich, die anderen wissen zu lassen, daß man sich vorübergehend „ausblenden“ möchte:

„Ich kann mich im Augenblick nicht darauf konzentrieren, weil mir die Sache XY nicht aus dem Kopf geht. Ich rufe Sie in drei Stunden wieder an.“

„Ich bin im Moment ziemlich sauer und möchte nichts weiter sagen. Ich muß erst mein Gleichgewicht wiederfinden; dann werde ich wieder darauf zurückkommen!“

Bleibt eine solche erklärende Mitteilung aus, bilden sich die Partner ihre eigene Meinung über die Gründe für das „abweisende“ oder „kühle“ Verhalten: sie vermuten, deuten, interpretieren und erdichten. Was zunächst nur eine Mücke war, ist plötzlich ein Elefant – und nicht selten erfordert es weit mehr Worte, die Situation wieder zu klären, als vorher nötig gewesen wären, sie zu erklären.

Zusammenfassung des Kapitels KONTAKT

1. Jede Auseinandersetzung über *Sachthemen* ist prinzipiell mehrdeutig, weil sie zwischen Menschen geführt wird, deren gegenseitige *Beziehung* ebenfalls zur Debatte steht. Die offizielle Tagesordnung wird deshalb immer durch eine heimliche Tagesordnung ergänzt. Sie erst erklärt, worum es eigentlich geht (z. B. um Impo- nieren, um Überlegenheit, um nettes Bei- sammensein, um konstruktive Problemlö- sung...).

2. In jedem Gespräch weisen sich die Partner gegenseitig Rollen zu. Wenn ein Machtgefälle besteht, ist die Rollenzuwei- sung einseitig: der „Unterstellte“ hat sich z. B. als der Unterlegene, Gehorsame, Un- selbständige zu geben. Inhalt und Verlauf des Gesprächs werden durch die Rollen- zuweisungen bestimmt (es wird festge- legt, wer im weiteren Verlauf des Ge- sprächs z. B. der Kompetente, der Spaß- maker, der Kritiker, der Kreative... sein darf oder sein muß).

3. Viele Vorgesetzte haben sich Reak- tionsformen angewöhnt, die als „Kommu- nikationssperren“ wirken (z. B. befehlen, drohen, moralisieren, Ratschläge geben, loben, trösten, kritisieren usw.). Diese

Vorgehensweisen entmündigen den Part- ner, machen ihn abhängig und unselb- ständig.

4. Die Austauschbeziehungen in einem Gespräch folgen häufig bestimmten Reak- tionsmustern (die „Transaktionsanalyse“ beschreibt, wie auf Eltern-, Erwachsenen- oder Kind-Botschaften reagiert wird). Manchmal sind die gespielten Rollen zu persontypischen Verhaltensmustern ver- festigt (der Überlegene, das Opfer, der Unnahbare...).

5. Gespräche haben ihr eigenes Klima, das sich mit wenigen „Dimensionen“ be- schreiben läßt (z. B. seicht, hektisch, unoffen, kalt, lenkend, formal, ergebnis- orientiert). Das Klima bestimmt in erheblichem Maß Ablauf und Ergebnis des Ge- sprächs.

6. Gespräche sind häufig rein soziale Ereignisse. Sie sollen dann keine Sachin- formation austauschen, sondern Zugehö- rigkeitsgefühl vermitteln, zur Spannungslö- sung beitragen und Stille und Leere fül- len.

Wenn Sie vertiefende Literatur lesen wol- len, können folgende Bücher empfohlen werden:

- zu den „Kommunikationssperren“. Gor- don, 1979;
- zur Transaktionsanalyse: Harris, 1975 und Berne, 1970;
- zu den „sozialen“ Funktionen von Ge- sprächen: Schneider, 1979.

6. Metakommunikation und Feedback („Reden über das Gespräch“ und „Rückkoppelung“)

Für die beiden Fachausdrücke Metakommunikation und Feedback haben sich noch keine deutschen Begriffe allgemein durchgesetzt. Sie meinen „Reden über das Gespräch“ und „Rückkoppelung“ und nehmen auf die „dritte Dimension“ der Gesprächsführung Bezug (siehe dazu die Abbildung auf S. 14).

Metakommunikation ist – wörtlich übersetzt – „Kommunikation über Kommunikation“ und bezieht sich auf die Möglichkeit, Inhalt und Ablauf eines Gesprächs selbst zum Gegenstand des Gesprächs zu machen. Die Gesprächspartner können z. B. darüber diskutieren, warum sie über das sprechen, worüber sie sprechen, welchen Verlauf die Unterredung genommen hat und warum sich etwa an bestimmten Stellen eine besondere Aggressivität entwickelt hat, warum so viel durcheinander geredet, unterbrochen oder geschwiegen wurde usw.

Feedback wird als Rückmeldung oder Rückkoppelung meist auf einzelne konkrete Gesprächsepisoden bezogen: der „Empfänger“ teilt dem „Sender“ mit, wie bestimmte Äußerungen bei ihm angekommen sind.

Während also bei der Metakommunikation beide Partner zusammen über größere Gesprächseinheiten diskutieren, gibt beim Feedback der eine Partner dem anderen eine gezielte Rückinformation über eine eben abgelaufene Gesprächssequenz oder -einheit. Die Übergänge sind fließend und deshalb werden die beiden Aspekte zusammen erörtert.

Metakommunikation und Feedback sind sozusagen natürliche Selbststeuerungs- und Selbstheilungskräfte des Gesprächs.

Im Gespräch werden Mitteilungen über Tatsachen, Absichten, Beziehungen und Selbstbilder gemacht. Da die vier Gesprächskanäle sowohl in sich sehr komplex wie auch untereinander vielfach verflochten sind, wird das, was gemeint und gesendet wurde, oft lückenhaft und entstellt empfangen und verstanden. Weil der Prozeß also sehr störfähig ist, müssen Sicherungen eingebaut werden. Ein Gespräch ohne Feedback ist ein Monolog mit verbundenen Augen und verstopften Ohren – das Ergebnis gleicht einer mit geschlossenen Augen beschriebenen Seite Papier: alle Inhalte sind ausgedrückt, aber kaum einer kann sie entziffern, Nachbesserungen sind an falschen Stellen plazierte und Neuanfänge werden mittendrin oder mit großen Lücken andersetzt.

6.1. Jedes Gespräch ist ein „Wellensalat“

Es genügt aber beim Gespräch nicht, mit wachen Augen zu sehen und auf Zwischentöne zu hören. Weil gleichzeitig auf mehreren Wellenlängen gesendet wird, kann es zwar sein, daß der Empfänger exakt die Botschaft auf dem Kanal „Tatsachendarstellung“ aufnimmt und versteht, dabei aber völlig übersieht, daß gleichzeitig auf den Kanälen „Ausdruck“ und „Kontakt“ gesendet wurde – und daß die „Tatsache“ nur ein Vorwand war, um sich selbst darzustellen und eine erwünschte soziale Beziehung zu etablieren. Die entscheidendste Botschaft muß also vom Empfänger einer Qualitätskontrolle unterworfen werden und diese wird mit Hilfe des Senders durchgeführt. Dazu muß nicht unbedingt eine Bestätigung eingeholt werden (wie im militärischen Bereich, wo Befehle vom Empfänger wiederholt werden müssen), es kann genügen, das nachfolgende Verhalten des Gesprächspartners zu beachten und an den Wirkungen abzulesen, wie die Mitteilung

aufgenommen wurde. Manchmal ist das recht eindeutig: Wenn z. B. eine Handlungsanweisung („Kommen Sie um 14.00 Uhr zu mir!“, „Schreiben Sie in Zukunft auf jeden Beleg oben rechts Ihre Kostenstelle!“) nicht befolgt wird, lässt sich das leicht feststellen. Nicht so schnell und so eindeutig folgt die Rückmeldung, wenn komplexere Sachverhalte erklärt oder Beziehungsstörungen aufgeklärt werden sollen, oder wenn der Erfolg einer veränderten Selbstdarstellung geprüft werden soll: Das nachfolgende Verhalten des anderen ist mehrdeutig und kann auf sehr unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden. Es kann allenfalls festgestellt werden, *daß* die Versuche gescheitert sind, nicht aber, *warum* sie fehlgeschlagen sind und genauso gut kann auch ein „Erfolg“ ganz anders als angenommen zustande gekommen sein. Im Beispiel 6 auf S. 68 sind einige der häufigsten Reaktionsformen zusammengestellt, aus denen geschlossen werden kann, daß Probleme bestehen, oder daß die gegenseitigen Beziehungen belastet sind. Zum Teil ist das beschriebene Verhalten unmittelbar im Gespräch sichtbar, zum Teil kann es bei anderen Gelegenheiten beobachtet werden und als Wirkung von oder Anlaß für Gespräche gewertet werden (s. Neuberger, 1974).

Wenn ein Gesprächspartner solche Störungen beobachtet oder bei sich selbst erlebt, kann er durch Feedback und Metakommunikation eindeutiger und zutreffendere Informationen besorgen als dies auf dem Weg der Interpretation möglich ist. Das gilt sowohl für den Fall, dass ein Feedback erbeten, als auch daß es spontan gegeben wird. Ein Sprecher kann sich vergewissern, ob der andere die Mitteilung *verstanden* hat und mit ihr *einverstanden* ist.

Der Fall ist dann weitgehend unproblematisch, wenn er sich lediglich auf die Informationsfunktion des Gesprächs („Tatsachenklärung“) bezieht. Eine einfache Rückfrage genügt, um Mißverständnisse zu klären, Mängel zu korrigieren, Lücken zu füllen. Das Problem ist jedoch auch

hier die enge Verflechtung dieses Aspekts mit anderen: wer etwas nicht verstanden (im Sinne von „nicht kapiert“) hat, gefährdet seine Selbstdarstellung, weil er sich möglicherweise als unwissend, uninformiert oder unintelligent entlarvt. Oft unterbleiben Rückfragen, weil der Fragende sich schämt und glaubt, sich bloßzustellen und weil er hofft, „aus dem Zusammenhang“ oder „später“ herauszufinden, worum es eigentlich ging. Um die gewünschte Deutungsrichtung sicherzustellen, gibt es einige interpretierende oder vorwarnende Ausdrücke, die Weidenmann, (1975, S. 49) „Informationsbegleiter“ nennt, wie z. B.:

„Lassen Sie es mich mal ins unreine sagen...“

„Das soll keine Wertung sein...“

„Ich will es zugespitzt so formulieren...“

„Fassen Sie es nicht als Kritik auf, wenn...“

„Das soll ein echtes Kompliment sein“

„Ich möchte Ihnen gern entgegenkommen, wenn ich sage...“

Wesentlich schwieriger wird das Feedback, wenn es sich auf die anderen drei Wirkungsweisen des Gesprächs bezieht: Wie soll einer sich verhalten, der aus den Wörtern des anderen Ironie oder Ablehnung oder Bevormundung herauszuhören glaubt? Wie soll einer reagieren, wenn er den Eindruck gewinnt, der andere spiele sich als unfehlbarer Experte auf, der für alle Probleme fertige Patentlösungen anbietet? Was soll einer tun, der nicht weiß, ob ihm durch die Andeutungen des anderen eine baldige freiwillige Kündigung nahegelegt wurde?

Die Beispiele zeigen, daß Feedback *seinerseits* wiederum selbstenthüllende und kontaktbezogene Informationen enthält, so daß bei ungeschicktem Vorgehen die Probleme nicht gelöst, sondern sogar noch vertieft werden (können).

Beispiel 6:

Warnsignale im Gespräch

1. Trotz, Ablehnung, Widerstand, Auflehnung
Jetzt-erst-recht-Haltung; ständiges Widersprechen; zu allen Vorschlägen nein sagen; das Gegenteil oder etwas anderes tun als das, was verlangt wurde; mürrische und bockige Bemerkungen...

2. Aggression, Vergeltungsmaßnahmen
Spitze Bemerkungen, „schwach anreden“, „auf den Tisch hauen“, dominieren und tyrannisieren; etwas „heimzahlen“; absichtlich mißverstehen oder Fehler verursachen; einen „auflaufen lassen“, jemand anschwärzen und schlecht machen bei anderen; intrigieren; laut werden; sticheln; sarkastische oder zynische Einwüfe...

3. Fixierung
Sturheit, Hartnäckigkeit, Uneinsichtigkeit; von seinem Standpunkt nicht abzubringen; Rechthaberei; pedantischer Formalismus, Perfektionismus, Dienst nach Vorschrift; buchstabengetreue, schematische Ausführung von Anweisungen...

4. Fluchtverhalten, Ausweichen, Verleugnung der Wirklichkeit

Illusionäre oder utopische Ideen vorbringen, Tagträumen nachhängen; sich herausreden; sich Anforderungen und Kritik nicht stellen; Ausreden finden, einander aus dem Weg gehen; den Tatsachen nicht ins Auge sehen; sich selbst belügen, sich etwas vormachen; angeben, prahlen; sich in Krankheiten flüchten (Kopfweh, Unwohlsein, Magenschmerzen, Kreislaufbeschwerden); Unpünktlichkeit, Fehlen; Vergesslichkeit...

5. Selbstbeschuldigung
Selbstkritik, Selbstzweifel; Verkrampfung; Nervosität, Unsicherheit; Minderwertigkeitsgefühle, Angst

6. Verschiebung und Projektion
Fehler anderen in die Schuhe schieben; Gerüchte verbreiten, Ärger an Kleinigkeiten auslassen; auf scheinbare Nebensächlichkeiten völlig unangemessen reagieren; an Unschuldigen sein Mütchen kühlen

7. Resignation, Depression
Apathie, Desinteresse; „es hat ja doch keinen Sinn“; „mir ist alles egal“; abschalten; „laßt mich in Ruhe“; Niedergeschlagenheit, Wortkargheit; Fügsamkeit, gebrochenes Rückgrat

8. Regression

Rückfall auf infantile Verhaltensweisen (Weinen, Trotz, maßlose Forderungen, Wunschenken, magisches Denken, schmolten, nachtragen, sich zum Clown aufspielen...)

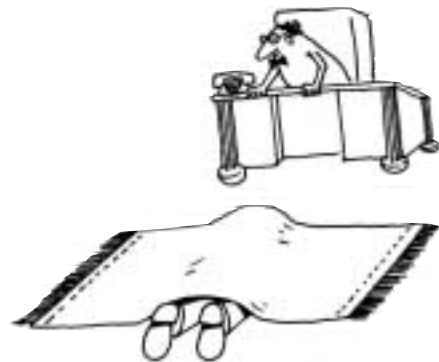
9. Überkonformität und Anpassung
Keine eigenen Ideen und Vorschläge; keine Kritik; Jasagen, Mitläufertum; rückgratloses Radfahren; Willfährigkeit, nach dem Mund reden, Speichelleckerei; 150 %ig sein...

10. Reaktionsbildung
Unangemessene und übertriebene Freundlichkeit; Schleimigkeit, Einschmeicheln – und das alles auf dem Boden von Haßbereitschaft!

11. Rationalisierung und Intellektualisieren
Klugscheißerei; sich wichtig machen; eigene Empfindungen verbergen; sich hinter „vernünftigen“ und sozial akzeptablen Begründungen verstecken; Motive bemänteln; lügen, mogeln, Zahlen frisieren...

12. Verdrängung
Etwas nicht wahrhaben wollen; wichtige Argumente oder Vorkommnisse einfach vergessen; sich beim besten Willen nicht erinnern können ...

13. Soziale Absicherung
Andere vorschützen bzw. sich hinter ihnen verstecken; „meine Hände sind gebunden“, Bündnisse schließen; sich als Sprachrohr darstellen, die allgemeine Stimmung im Lande artikulieren; sich Rückversicherung gegen Mißerfolge geben lassen...



Beispiel 7:

Zeichen gelungener Kommunikation

1. *Geduld, Akzeptierung, Hilfsbereitschaft*

Dem anderen helfen sich auszudrücken; geduldig zuhören, sich Zeit nehmen, nicht unterbrechen; Pausen und Bedenk-Zeit einräumen; Kritik anhören und prüfen; die positiven Möglichkeiten heraushearsen; nicht gekränkt sein über Widerspruch

2. *Konfliktbereitschaft und -toleranz*

Konflikte nicht unter den Teppich kehren, sondern offen und freimütig ansprechen; eigene Wünsche und Forderungen anmelden; Betroffenheit, Ärger, Störungen aussprechen; nicht Harmonie um jeden Preis anstreben

3. „*Persönlicher*“ *Umgangston, Auflockerung*

Neben „formaler“ Kommunikation (Aktenkundigkeit, „gemäß Vorschrift und Satzung“, offiziell auch „informelle“ Kommunikation praktizieren (locker, nicht gespreizt, steif und förmlich; leger, „wie einem der Schnabel gewachsen ist“)

4. *Echtheit und Verständlichkeit*

Offenheit, Ehrlichkeit, Echtheit; keine Fassaden, keine Show, kein Imponiergehabe; sich verständlich und eindeutig ausdrücken (sich nicht hinter Fachchinesisch und Mehrdeutigkeiten verstecken); nichts verklausulieren; konkret und anschaulich sprechen; die Sprache des anderen sprechen (Empfänger-orientiert sein ohne sich anzubiedern)

5. *Souveränität, Selbstsicherheit*

Probleme und Kritik nicht (nur) persönlich nehmen und nicht (nur) auf sich beziehen; „über der Sache stehen“; persönlich gemeinte Hinweise nicht sofort abwehren; nach Begründung und Wünschen fragen;



selbstbewußt, gelassen und selbstsicher miteinander reden; sich nicht durch Status und Titel ins Bockshorn jagen lassen

6. *Selbständigkeit, Verantwortungsbereitschaft*
Sich nicht aus der Verantwortung stellen; Fehler auf die eigene Kappe nehmen

7. *Kontaktbereitschaft*

Engagement, Interesse, Einsatz; jede Gelegenheit zum Gespräch suchen; einander nicht aus dem Weg gehen; gern zusammentreffen

8. *Konstruktivität*

Auf Interessenausgleich bedacht sein; eigene Gefühle und Wünsche nicht leugnen, sondern vorbringen; Erwachsenen-Ich (neben Eltern- und Kind-Ich) zur Geltung kommen lassen; nicht auf vergangenen Fehlern herumhacken; zukunftsorientiert konstruktiv argumentieren

9. *Meinungsvielfalt, Zivilcourage*

Eigenen Standpunkt vertreten; Meinungsvielfalt bewahren und fördern – mit der Bereitschaft zum Austausch von Argumenten; Mut zum Widerspruch, Nonkonformismus

10. *Ausdruck von Gefühlen, Eingehen auf Gefühle*

Offen ausgedrückte Fröhlichkeit, wohlwollende Scherze, Lachen; nicht verhehlte Niedergeschlagenheit; eine vorübergehende Gesprächsunlust des anderen tolerieren, nicht in ihn drängen; sensibel auf sich selbst achten („Wie fühle ich mich jetzt?“); fragen, wie sich der andere fühlt (nicht bloß aus Signalen deuten)

11. *Ganzheitlichkeit*

Nicht bloß „verkopft“ und rational kommunizieren, auch das körperliche Geschehen beachten; Blickkontakt suchen, keine körperliche Verspannung oder Verkrampfung zeigen, ruhig atmen, nicht stottern oder gehetzt sein

12. *Direktheit*

Probleme sofort ansprechen; nichts „schlucken“ oder „in sich hineinfressen“, sich im Nachhinein aber ärgern, übertölpelt oder verletzt worden zu sein

13. *Ich-Bezug und Tiefe*

Sich hinter seine Aussagen stellen („Ich-Botschaften“); sich nicht hinter „man“ oder „wir“ verstecken; andere direkt ansprechen (nicht „hintenherum“); nicht bloß seichten Party-talk haben, sondern auch wissen, daß ernsthaft und erfolgreich über tieferegehende Probleme geredet werden kann.

Als Vorform zum eigentlichen Feedback werden deshalb zurückhaltendere Vorgehensweisen empfohlen, die aber dennoch zu einer Klärung der Mitteilung genutzt werden können. Diese Handlungsmöglichkeiten können unter die Überschrift „Reaktive Gesprächstechniken“ einge-reiht werden, weil sie lediglich Re-Aktionen auf bereits Behandeltes, nicht aber eine aktive Fortführung durch neue Inhalte darstellen.

Reaktive Gesprächsführung: Schweigen und Aktives Zuhören

Eine erste Möglichkeit ist Schweigen. Schweigen ist natürlich nicht nur als blo- ße Technik der Informationssicherung zu verstehen. Es gibt ein Schweigen der Ehrfurcht, der Überwältigung und Sprach- losigkeit, der Verachtung und Demüti- gung, der Verwirrung und der Konzentra- tion... Schweigen ist im Vergleich zu Reden dann Gold, wenn es dazu dient, den *anderen* reden zu lassen und seine Äußerungen nicht zu zerreden, sondern auf sich wirken zu lassen.

Untersuchungen haben gezeigt, daß die sog. Reaktionszeit (die Zeit zwischen dem Ende der Äußerung eines Partners und dem Beginn der Erwiderung) im Mittel nur 1 – 2 Sekunden beträgt. Die Reak- tionszeit ist geradezu ein Indikator der

Wer nicht zu schweigen weiß, der weiß auch nicht zu reden.

Seneca

Hektik eines Gesprächs (wenn sich die Beteiligten ins Wort fallen, sich unterbre- chen, gar nicht erwarten können bis der andere fertig ist, längst schon die Ent- gegnung auf der Zunge haben und gar nicht mehr hören, was der andere noch sagt). In dieser kurzen Zeit wird die Ant- wort vorbereitet oder fertiggestellt, die ja nicht nur auf die vorausgegangenen Äu- ßerungen des anderen eingehen soll, sondern zugleich auch die eigenen Ziele und Pläne verwirklichen helfen soll. Weil zu wenig zugehört wird oder nur auf *ei- nem* der vier „Kanäle“ (TALK) zugehört wird, und weil zu schnell dem eigenen Äußerungsbedürfnis nachgegeben wird, entgehen wichtige Informationen, Akzent- setzungen und Zwischentöne. Wenn So- krates einem Rhetorikschüler die doppelte Gebühr abverlangte, weil nicht nur der Unterricht im Reden, sondern genauso gut der im Schweigen zu bezahlen wäre, dann hob er damit die außerordentliche Bedeutung des schweigenden Zuhörens hervor. Dabei bedeutet Schweigen nicht, keine Mitteilungen zu machen. Watzla- wick u.a. haben in ihrem ersten „Axiom“ einer pragmatischen Gesprächstheorie darauf aufmerksam gemacht, daß es in einer sozialen Begegnung grundsätzlich nicht möglich ist, nicht zu kommunizieren. Auch beim Schweigen werden Botschaf- ten übermittelt und ausgetauscht, z. B. „Ich höre Dir geduldig zu! Ich achte Dich und Deine Meinung! Was Du sagst, ist mir so wichtig, daß ich es genau hören möchte!“

Der Zuhörende ist nämlich *nicht* passiv, sondern in hohem Maße aktiv, weil er nur auf dem akustischen, nicht aber auf dem optischen Kanal Funkstille hat: durch Blickkontakt, Körperhaltung, Abstand, Mi- mik usw. signalisiert er sein Interesse oder Desinteresse, seine Ablehnung oder Zustimmung, seine Bewertung, seine Be- troffenheit usw.



Zuhören als aktiver Prozeß

Beispiel 8:

Die 10 Gebote guten Zuhörens (nach Davis)

1. Nicht sprechen!

Man kann nicht zuhören, wenn man spricht.

2. Den Gesprächspartner entspannen!

Zeigen Sie ihm, daß er frei sprechen kann. Schaffen Sie eine „erlaubende“ Umgebung.

3. Zeigen Sie, daß Sie zuhören wollen!

Zeigen Sie Interesse. Lesen Sie z. B. während des Gesprächs keine Post. Man soll zuhören, um zu verstehen, und nicht, um zu opponieren.

4. Halten Sie Ablenkung fern!

Zeichnen Sie z. B. keine Kritzeleien, stapeln oder durchblättern Sie keine Papiere. Wäre es nicht ruhiger bei geschlossener Tür?

5. Stellen Sie sich auf den Partner ein!

Versuchen Sie, sich in seine Situation zu versetzen, damit Sie seinen Standpunkt verstehen!

6. Geduld!

Haben Sie Zeit! Unterbrechen Sie nicht!
Nicht auf dem Sprung sein!

7. Beherrschen Sie sich!

Wenn Sie sich ärgern, interpretieren Sie die Worte Ihres Gegenübers falsch!

8. Lassen Sie sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus dem Gleichgewicht bringen!

Das bringt Ihren Partner in Zugzwang. Streiten Sie nicht: Auch wenn Sie gewinnen, Sie haben verloren!

9. Fragen Sie!

Das ermutigt Ihren Partner und demonstriert Ihr Interesse. Es kann das Gespräch vertiefen!

10. Nicht sprechen!

Dies ist das erste und letzte Gebot, und alle anderen hängen davon ab. Man kann nicht gut zuhören, solange man spricht!

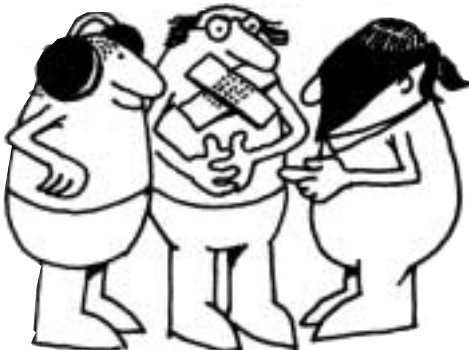
Die Natur gab dem Menschen zwei Ohren, aber nur eine Zunge – dies ist ein sanfter Hinweis darauf, daß man mehr hören als sprechen sollte!

Matarazzo und Wiens demonstrierten dies in einem Experiment, bei dem eine bestimmte Gesprächsprozedur eingesetzt wurde, indem das Gespräch in drei gleichlange 5-Minuten-Abschnitte zerlegt wurde. Im ersten Abschnitt bestätigte der Versuchsleiter alle Äußerungen des Gesprächspartners mit einem Kopfnicken oder „hm mhm“. In der zweiten Phase reagierte er nicht in dieser Weise, in der dritten aber bestätigte er den Partner wieder. Im ersten und letzten Abschnitt war die Äußerungsdauer we-

sentlich länger – und die Versuchspartner berichteten, sie hätten sich viel wohler und erfolgreicher gefühlt.

Jeder weiß aus eigener Erfahrung, wie irritierend es ist, jemandem gegenüberzusitzen, der durch keinerlei Regung zu erkennen gibt, was er von einem hält (sich als Vorgesetzter vor eine helle Fensterfront zu setzen hat einen ähnlichen Effekt wie die Verhör-Technik, hinter dem Fragenden eine helle Lichtquelle aufzustellen, so daß der Verhörte nicht kontrollieren kann, wie seine Aussagen ankommen).

Akzeptierendes oder bestätigendes Schweigen kann die Äußerungsbereitschaft erleichtern oder fördern. Diese Wirkung kann noch erhöht werden durch (inhaltlich) „nichtssagende Gesprächsfloskeln, die Gordon „Türöffner“ und



Es ist nicht möglich, nicht zu kommunizieren

An besten überzeugt man andere mit den Ohren – in dem man ihnen zuhört.

Dean Rusk

„Aufmerksamkeitsreaktionen“ nennt. Sie unterstreichen, daß der Zuhörer interessiert ist und gern Näheres erfahren möchte.

Beispiele dafür sind: „Aha“, „mhm“, „ja“, „interessant“, „tatsächlich“, „Was Sie nicht sagen“, „wirklich“, „im Ernst“, „verstehe“, „natürlich“.

In dieselbe Richtung gehen kurze Sätze wie: „Können Sie mir mehr darüber erzählen?“ „Darüber müssen wir uns näher unterhalten“, „Das interessiert mich sehr“, „Möchten Sie mir dazu mehr sagen?“

Derjenige, der diese Anregungen oder Aufforderungen ausspricht, ermuntert den anderen weiterzureden, er gibt aber selbst kaum etwas preis. Dies ist anders beim eigentlichen Feedback, bei dem ausgedrückt wird, wie eine Äußerung beim Empfänger angekommen ist.

6.2. Feedback

Feedback sind z. B. folgende Aussprüche: „Ich bin sauer!“ – „Sie sind ein Idiot!“ – „Sie reden viel zu hoch für mich, ich versteh' nichts von alledem“ – „Was wollen Sie eigentlich? Ich weiß nicht, worauf Sie hinauswollen“ – „Was Sie jetzt gesagt haben, kann ich unter gar keinen Umständen akzeptieren!“ – „Sie tun so, als ob Sie kein Wässerchen trüben könnten, aber in Wirklichkeit haben Sie's faustdick hinter den Ohren!“

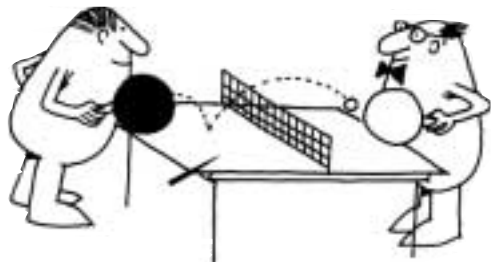
Der Sender erfährt etwas über die emotionale Befindlichkeit des anderen, über seine Verwirrung, seinen Argwohn usw. Einige dieser Rückäußerungen sind verletzend und fast alle enthalten keine präzise deutbare Information.

Es sind deshalb Empfehlungen entwickelt worden, wie ein optimales Feedback aussehen sollte. Die Kerngedanken dieser Ratschläge entstammen der klienten-zentrierten Gesprächspsychotherapie. In vereinfachender und anwendungsorientierter Perspektive können dabei drei hauptsächliche Variablen unterschieden werden, die zugleich Leitlinien für den Feedbackgeber sein können:

Echtheit: Wer ein Feedback gibt, sollte dies offen und direkt tun. Es ist nicht sinnvoll, dem anderen etwas vorzuspielen, z. B. „gute Miene zum bösen Spiel zu machen“, den Ärger hinunterzuschlucken, seine Freude nicht zu zeigen... Echtheit bedeutet den Abbau von Fassade und Imponiergehabe, den Mut zur Ehrlichkeit und den Verzicht auf eine Doppelsexistenz, die dem anderen nur die Schönwetterseite (oder die Schlechtwetterseite) zeigt.

Unbedingte positive Wertschätzung: Damit ist nicht gemeint, daß alles Verhalten des anderen bedingungslos akzeptiert und gutgeheißen wird. Es ist vielmehr gemeint, daß die *Persönlichkeit* des anderen geachtet und angenommen wird ohne daß sie sich vorher durch besondere Vorleistungen eines solchen Vertrauens würdig erweisen mußte. Es soll das positive Klima der Wertschätzung und gegenseitigen Achtung an die Stelle von Mißtrauen, Argwohn, Abwertung gesetzt werden, der Partner soll sich sicher fühlen und nicht ständig auf der Hut sein müssen vor Angriffen, Beleidigungen, Kritik und Erniedrigung.

Einführendes Verstehen und emotionale Erlebnisinhalte in Worte fassen: Diese Variable hat die meisten Fehlinterpretationen erfahren, insbesondere in ihrer konkret-technologischen Umsetzung. Gemeint ist, dass die Äußerungen in ihrem emotionalen Gehalt wieder zurückzuspiegeln sind. Dies setzt voraus, dass es gelingt, sich in die Erlebniswelt des anderen *einzu fühlen* – ohne ihn zu deuten oder ihn zu interpretieren. Es ist also nicht mit Echo-Antworten getan, die nur wiederholen, was der andere *inhaltlich* sagte: „Sie meinen also, daß...“, „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinen Sie...“, vielmehr muß die Aussage auf dem Hintergrund ihrer emotionalen Bedeutsamkeit gesehen werden.



Ein Gespräch ohne Feedback ist wie Tischtennis ohne Partner

Bei einem Feedback geht es auch darum, daß der Adressat einer Äußerung offenlegt, wie er selbst emotional reagiert hat. Diese Rückmeldung sollte deshalb aus mehreren Komponenten bestehen:

1. Beschreibung des Sachverhalts:

Jedes Feedback sollte mit einer Situationsbeschreibung eingeleitet werden, die möglichst konkrete Beobachtungen berichtet und auf einen überschaubaren Bereich *begrenzt* ist (keine Globalaussagen).

Es sollte also nicht heißen: „Sie sind autoritär!“, sondern: „In den vergangenen 5 Minuten habe ich mehrfach versucht, meine Meinung zu sagen. Sie haben mich nicht ausreden lassen, haben meine Vorschläge ohne Begründung zurückgewiesen und haben ihren vorbereiteten Vorschlag durchgesetzt!“

Die Notwendigkeit einer konkreten und begrenzten Beschreibung ist in der Mehrdeutigkeit von Globalbegriffen begründet: Wer kann sicher sein, daß der andere unter „autoritär“ das gleiche versteht, wie er selbst? Es kann sein, daß „autoritär“ für einen anderen „böartig, rücksichtslos, tyrannisch“ oder aber „patriarchalisch-wohlwollend, väterlich-überlegen“ meint. Welchen Informationsgehalt hat es, wenn ein anderer als „nicht belastbar“, „unkooperativ“, „unproduktiv“, „entscheidungsschwach“ charakterisiert wird – wie dies in vielen Personalbeurteilungsgesprächen geschieht? Derartige Kennzeichnungen haben nur dann einen praktischen Wert als „Kürzel“, wenn zuvor offengelegt wurde, was hinter der Bezeichnung an beobachtetem Verhalten steckt.

Man braucht zwei Jahre, um Sprechen zu lernen, und fünfzig Jahre, um das Schweigen zu lernen.

Ernest Hemingway

2. Beschreibung der Gefühle:

Auch dieses Element ist unverzichtbar, weil aus der Tatsachendarstellung allein nicht ersichtlich ist, wie der andere innerlich darauf reagiert.

Ein Mitarbeiter sagt zu seinem Chef: „Das war ganz schön autoritär von Ihnen!“ Der Chef vermutet dahinter einen Angriff und beginnt, sich wortreich zu verteidigen, bis ihn der Mitarbeiter unterbricht und sagt: „Ich finde das ja prima, wenn jemand die Verantwortung übernimmt und endlich mal eine klare Entscheidung trifft! Darauf haben wir bei unserem früheren Vorgesetzten immer gewartet. Sie machen das ganz richtig, finde ich!“

Die allgemeine Formel lautet also:

„Ich habe ... gesehen (Tatsachenbeschreibung) und das hat auf mich... gewirkt (Gefühle).“

Beispiel: „Sie haben in den letzten drei Wochen einen Termin überschritten, Sie haben mir die Unterlagen in den Fällen X und Y unvollständig vorgelegt und sind bei der gestrigen Besprechung um eine Stunde zu spät gekommen. Ich bin sehr ärgerlich!“. Oder: „... Ich bin beunruhigt, was ist plötzlich mit Ihnen los?“, oder: „... Ich sitze da ganz schön in der Klemme und bin enttäuscht, weil ich Sie vor kurzem zu meinem Stellvertreter vorgeschlagen habe“.

Für den Mitarbeiter ist es möglicherweise ein großer Unterschied, ob der Chef verärgert, beunruhigt oder enttäuscht ist. Für den Empfänger eines Feedback wird nach der Beschreibung und der Gefühlsäußerung sehr häufig der Impuls unwiderstehlich werden, den anderen zu korrigieren, seine Beobachtungen zurückzuweisen usw. Dies wäre jedoch ein sicherer Weg, die Bereitschaft zum Feedback langfristig zu zerstören. Der Empfänger sollte deshalb nur zuhören, nicht aber abwehren. (Im stillen eingedenk der Formel, die bei der gruppenspezifischen Übung „Heißer Stuhl“ verwendet wird. Bei dieser Übung setzt sich ein Gruppenteilnehmer auf einen Stuhl in der Mitte, den „Heißen Stuhl“, er bittet dann von allen anderen möglichst offene Rückmeldungen, zu denen er am Schluß jeweils

stereotyp wiederholt: „Ich danke Dir für diese Rückmeldung und werde darüber nachdenken. Ich bin aber nicht auf der Welt, um so zu werden, wie Du mich haben willst!“ Gerade für betriebliches Zusammenarbeiten ist wichtig, dass Feedback den anderen nicht von der Verantwortung für sein Handeln entlasten soll!

3. Ich-Botschaften senden:

Im obigen Beispiel hätte der Chef auch sagen können: „Sie sind ein höchst unzuverlässiger Mensch“ – aber dann wäre er Gefahr gelaufen, daß der Mitarbeiter für sein Verhalten eine Reihe einsichtiger Begründungen hätte liefern können, die allesamt belegen, daß nicht *er*, sondern andere schuld waren, daß der Vorgesetzte widersprüchliche Anweisungen gegeben hatte, daß unkontrollierbare Außeninflüsse wirksam waren usw. Du-Botschaften („Du bist unzuverlässig!“, „Du bist ein Versager!“) treten mit dem Anspruch auf Sicherheit auf und stellen Schuldzuweisungen dar. Die Personalisierung einer Kritik hat außerdem den Nachteil, dass unter Umständen der Änderungswille erlahmt: Wer entsprechend etikettiert ist und sich „unten durch“ glaubt, strengt sich nicht mehr an: „Ist der Ruf erst ruiniert, lebt sich's doppelt ungeniert!“ (Busch)

Ich-Botschaften sollen Beobachtungen als Beobachtungen, Schlußfolgerungen als Schlußfolgerungen und Gefühle als Gefühle kennzeichnen. Es ist dann auch viel leichter, die eigene Meinung zu revidieren, weil ja nicht unumstößliche Wahrheiten verkündet wurden, die – um das Gesicht zu wahren – unter allen Umständen verteidigt werden müssen.

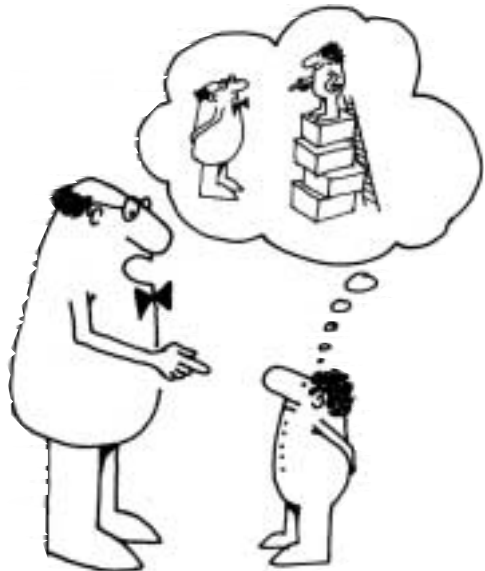
Gordon (1980, S. 116 f) hebt hervor, daß Ich-Botschaften folgende vier Vorteile gegenüber Du-Botschaften haben:

Sie sind weniger bedrohlich und provozieren dadurch weniger Abwehr und Rebellion. Weil sie ausdrücklich als subjektive Äußerung gekennzeichnet sind, kann man sich eher darüber verständigen, als wenn objektive Wahrheiten verkündet worden wären.

Sie führen zu einer Eskalation des Vertrauens. Wenn einer offen seine Gefühle ausspricht, liefert er dem anderen ein Beispiel und Vorbild. Gefühle sind dann nicht mehr tabuisiert, sondern können offen zur Sprache gebracht (!) werden.

Man muß nicht der perfekte Diagnostiker sein, der mit Röntgenblick die Wahrheit über den anderen herausfindet – sondern stellt die eigene Auffassung zur Diskussion.

Die Verantwortung wird in die Hände des anderen gelegt. Weil er nicht „abgestempelt“ wird und weil der Feedback-Geber nur für sich spricht, wird der andere nicht schuldig – oder freigesprochen, sondern hat Stellung zu nehmen.



Umkehrbarkeit der Reaktion bei Mitarbeitern und Vorgesetzten

Auch in der „Themenzentrierten interaktionellen Methode“ (TZI) von Ruth Cohn (s. Kapitel 1) wird die große Bedeutung von Ich-Aussagen hervorgehoben. Jeder soll sich in seinen Aussagen selbst vertreten – und nicht hinter „man“ oder „wir“ oder „alle“ verstecken. Häufig werden nämlich die anderen nur vorgeschützt oder vorgeschoben, eigene Wünsche werden auf sie projiziert, eigene Irrtümer oder Fehler sollen vertuscht werden und im formelhaften „man“ entlastet sich der Sprecher von eigener Verantwortung und Kreativität.

4. Umkehrbar formulieren:

Bei Feedback-Mitteilungen sollten Wertungen des anderen unterbleiben. Was ein Vorgesetzter zu einem Mitarbeiter sagt, sollte dieser auch dem Ton nach zurückgeben können. In den seltensten Fällen kann ein Unterstellter aber mit derselben Münze zurückgeben, wenn er von seinem Vorgesetzten mit „Niete“, „Versager“, „Waschlappen“, „Flasche“ usw. tituliert wurde.

5. Informieren über eigene Wünsche:

Das Feedback dient der Klärung der Kommunikation. Der Sender erfährt, wie seine Nachricht entschlüsselt wurde. Präzisiert wird die Rückmeldung noch dadurch, daß der Empfänger ganz konkrete Wünsche äußert oder eigene Ziele nennt, die durch das Verhalten des Senders beeinträchtigt worden waren. Es ist aber am Feedback-Empfänger, aus dieser Klarstellung Konsequenzen zu ziehen.

„Sie haben mich jetzt dreimal unterbrochen. Das ärgert mich! Bitte lassen Sie mich doch mal ausreden!“

„Sie haben meine Bemerkung mit einer wegwerfenden Handbewegung kommentiert. Das hat mich enttäuscht, weil ich mir Mühe gegeben hatte. Ich bitte Sie um eine Begründung!“

„Sie haben mir durch Ihre Zwischenfragen und Anregungen geholfen, einige Probleme etwas schärfer zu sehen und Fehler zu vermeiden. Das hat mich gefreut. Ich wünschte, es würde immer so laufen!“

Vor weiteren Beispielen für gelungenes und mißlungenes Feedback sollen die wichtigsten Empfehlungen zusammengefaßt werden:

- Offen und direkt vorgehen („Echtheit“).
- Den anderen als Gesprächspartner akzeptieren und bejahen (unbedingte positive Wertschätzung des Partners).

Diese beiden Empfehlungen sind eher Haltungen als technische Ratschläge. Als Grundeinstellungen überstrahlen sie auch die weiteren praktischen Hinweise:

- Die Sachverhalte beschreiben;
- die eigenen Gefühle beschreiben;
- Ich-Botschaften senden;
- umkehrbar formulieren;
- informieren über eigene Wünsche.

Beispiel 9: Szenen aus der Praxis

Betrachten Sie auf dem Hintergrund dieser Empfehlungen folgende Beispiele:

Situation

In einem Beurteilungsgespräch läßt ein Mitarbeiter alle Kritik abprallen und schiebt die Schuld auf Kollegen, Maschinen, Kunden usw..

Bei einer Diskussion über Möglichkeiten der Qualitätsverbesserung macht ein Mitarbeiter nach längerem Nachdenken einen originellen, aber völlig unrealistischen Vorschlag.

In einer Diskussion wehrt ein Vorgesetzter alle Vorschläge ab, indem er jedesmal Einwände, Bedenken, Gegen'vorschläge bringt.

Feedback 1

Vorgesetzter:
„Sie sind völlig uneinsichtig und halten sich anscheinend für fehlerfrei!“

Vorgesetzter:
„Sie sind wohl nicht ganz bei Trost? Wollen Sie mich auf den Arm nehmen?“

Mitarbeiter:
„Ich geb's auf, Sie haben an allem was auszusetzen. Sie haben anscheinend schon Ihre Lösung in der Tasche!“

Feedback 2

Vorgesetzter:
„Ich habe Ihnen an einigen Beispielen gezeigt, worauf sich meine Beurteilung stützt. Sie haben all' diese Belege zurückgewiesen und nicht gelten lassen. Das ärgert mich und macht mich ratlos, weil ich möchte, daß wir für die Zukunft Wege finden, die alten Fehler zu vermeiden.“

Vorgesetzter:
„Das ist kein alltäglicher Lösungsvorschlag! Das Problem ist, daß er unser Budget weit überschreiten würde. Aber trotzdem ist mir ein Licht aufgegangen: Ihre Idee bringt mich auf den Gedanken, daß wir bisher nur in den eingefahrenen Bahnen nach Lösungen gesucht haben!“

Mitarbeiter:
„Ich habe jetzt drei Vorschläge gemacht und Sie haben mir jeden zerlegt. Ich muß schon sagen, das stinkt mir und am liebsten würde ich den Krempel hinschmeißen. Könnten Sie nicht auch mal die positiven Seiten sehen, anstatt immer nur an Einwänden herumzuhacken?“

Wie bei vielen Lehrbeispielen werden auch hier scharfe Kontraste gezeichnet und scheinbar unrealistische Bilderbuchlösungen entworfen: in aktuellen Gesprächssituationen seien – angesichts von Zeitdruck, Erregung und mangelnder Distanz – solche Idealantworten unwahr-

scheinlich. Zugegeben; das ist aber zugleich die Aufforderung, einer als richtig erkannten Vorgehensweise näherzukommen, auch wenn sie nicht beim ersten Anlauf und nicht immer voll erreicht werden kann.

6.3. Reden über das Gespräch (Metakommunikation)

Nach der Darstellung des „aktiven Zuhörens“ und des „Feedback“ wird abschließend noch auf Vorgehensweisen bei der Metakommunikation eingegangen. Die Metakommunikation bezieht sich – wie am Anfang des Kapitels schon ausgeführt – nicht auf einzelne Gesprächsinhalte, die richtiggestellt oder kommentiert werden sollen. Sie thematisiert übergreifende Aspekte, versucht im Überblick eine zusammenfassende Bewertung und will den roten Faden freilegen, der einzelne Gesprächsepisoden erst verständlich macht. Eine erste relativ neutrale Möglichkeit der Metakommunikation ist die *Zusammenfassung*. Es wird – meist am Ende des Gesprächs oder bei neuen Abschnitten – Bilanz gezogen: Was kam heraus? Was ist das Ergebnis? Was wurde im einzelnen abgehakt und was ausgeklammert – und warum? Bei einer solchen Bestandsaufnahme kann es wie Schuppen von den Augen fallen, daß bislang nur über Nebensachen geredet wurde, und daß des Pudels Kern ausgespart blieb. Das gibt dann häufig den Anlaß zur vertiefenden Diskussion: Warum ist es so gekommen? Eine solch selbstkritische Betrachtung kann dann Wendepunkte aufzeigen, von denen aus das Gespräch in eine falsche Bahn kam, oder sie kann zu grundsätzlicheren Fragen Anlaß geben, die auf die gegenseitigen Beziehungen und Absichten zielen (s. dazu auch die Zusammenfassung beim Problemlösen, S. 19).

Damit wird zur eigentlichen Metakommunikation übergeleitet: zur *Reflexion*. Diese widerspiegelnd-analysierende Betrachtung kann während des Gesprächs einsetzen, wenn einer der Teilnehmer plötzlich Gefühle oder Beobachtungen zur Diskussion stellt:

„Mir fällt auf, daß wir uns seit 20 Minuten im Kreis drehen!“

„Ich habe das Gefühl, daß Sie um jeden Preis Ihre Meinung durchsetzen wollen!“

„Wir haben hier zwar viel Spaß miteinander und jeder erzählt Anekdoten, die zum Lachen sind –

aber wir drücken uns vor'm eigentlichen Thema, wir machen keine Fortschritte!“

„Ich finde die Atmosphäre eiskalt; jeder ist auf Absicherung bedacht, keiner wagt sich aus seiner Deckung heraus. Wenn wir die Karten nicht offen auf den Tisch legen, werden wir noch lange herumtaktieren!“

Es ist allerdings selten, dass in der Hitze des Gesprächs solche Einsichten reifen und geäußert werden. Meist breitet sich ein diffuses Unbehagen aus, die Gesprächsbeteiligung geht zurück, es wird auf unbedeutende Nebenthemen ausgewichen, man gerät sich wegen Allgemeinplätzen in die Haare, der sachliche Ertrag schrumpft wegen der nicht behandelten emotionalen Störungen auf Null (s. dazu auch Beispiel 6 „Warnsignale im Gespräch“ auf S. 68).

Die in diesen Fällen nötige Kommunikation kann – wenn spontane Reflexionen ausbleiben – auf dreierlei Weise in Gang gebracht werden:

- *Einschaltung von Metakommunikations-Pausen oder -Phasen*

Ähnlich wie bei der Kreativitätstechnik des „lateralen Denkens“ (DeBono), wo bei Sackgassen des Problemlösungsprozesses das Lösungswort „Po“ in die Debatte geworfen wird*), kann auch von den Beteiligten eine Metakommunikations-Pause gefordert werden.

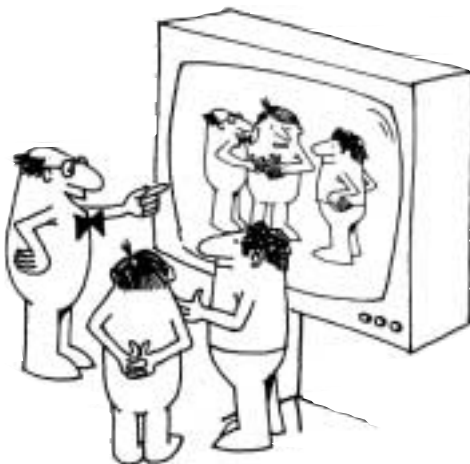
Diese Pause soll *allein* der Stellungnahme zum vorausgegangenen Gesprächsgeschehen dienen. Bei kürzeren Gesprächen kann diese Metakommunikations-Pause auch im Anschluss an das Gespräch als Manöverkritik angehängt werden. Damit wird einem Phänomen vorgebeugt, das immer wieder zu beobachten ist: Nach einer Besprechung äußern sich die Teilnehmer hinter vorgehaltener Hand abfällig über

*) Um Mißverständnissen zu begegnen: Beim Lösungswort „Po“ handelt es sich nicht um eine Charakterisierung des Diskussionsstandes, sondern um die Abkürzung der Forderung „Positiv denken“. Dieses wird dem „negativen Denken“ entgegengestellt, bei dem das „Nein“ (No) dominiert und das auf Kritik und Fehlersuche fixiert ist.

„die sinnlos vergeudete Zeit“, „den Leerlauf“, die „unproduktiven Streitereien“, die „Selbstbeweihräucherung“... Da aber keine Konsequenzen gezogen werden, läuft das nächste Gespräch genauso und das Schimpfen wird zum Ritual.

- **Prozeßberatung**

Weil die Beteiligten oft „den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen“ und weil Statusunterschiede zuweilen eine wirklich offene Aussprache erschweren, kann ein außenstehender Experte herangezogen werden (z. B. ein Spezialist aus der Ausbildungsabteilung oder ein externer Trainer). Er nimmt an Sitzungen als Beobachter teil und soll im unmittelbaren Anschluß an die Besprechung *im einzelnen* und anhand *konkreter* Beispiele (eventuell sogar durch Tonband- und Video-Aufnahmen unterstützt) allen aufzeigen, was ihm aufgefallen ist: z. B. Asymmetrie der Beteiligung (etwa Monologe des Chefs), häufige Unterbrechungen, sprunghafter Themenwechsel, aggressiver Umgangston, relative Bedeutung der vier „Kanäle“ (TALK) usw. Oft wirkt eine solche „Außensicht“ wie ein



Schock für die Beteiligten, weil sie bislang noch nie mit ungeschminkten neutralen Fremdeinschätzungen konfrontiert worden waren. Es ist eine wichtige Aufgabe des Beraters, die Tendenz zur Verteidigung oder Bagatellisierung aufzufangen und in konstruktive Bahnen zu lenken.

- **Schriftliche Befragung**

Dies ist zwar eine problematische Methode, aber doch als Initialzündung für einen unmittelbaren Meinungsaustausch geeignet. Wenn aufgrund von Äußerungsscheu, übertriebener Rücksichtnahme, Gruppendruck oder Beschönigungstendenz keine offene Aussprache möglich erscheint, können Mitarbeiter *und* Vorgesetzte um schriftliche Äußerungen gebeten werden. Sie sollen ihre Eindrücke über ein bestimmtes Gespräch (oder über „Gespräche bei uns im allgemeinen“) unabhängig voneinander und anonym zum Ausdruck bringen. Ein solcher Fragebogen ist im Beispiel 10 (S. 79) abgedruckt. Allerdings genügen die bloße Bestandsaufnahme und die Veröffentlichung der ausgezählten Ergebnisse nicht. Über den Aha-Effekt hinaus muß dann über mögliche Verbesserungsmaßnahmen freimütig und konstruktiv diskutiert werden mit dem Ziel, konkrete Prozeduren zu vereinbaren (z. B. „rote Karte“ für Dauerredner; das Recht, zu Metakommunikations-Phasen aufzufordern; das Erbitten spezifischer Rückmeldungen, die immer Beschreibung und Gefühlsäußerung enthalten müssen...).

Beispiel 10: Fragebogen zur Metakommunikation

stimmt

stimmt nicht

- | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|
| 1. Ich habe immer Gelegenheit, meine eigene Meinung vorzubringen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Ich fühle mich frei und ungehemmt, meine eigene Meinung zu sagen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Wenn einer spricht, hören die anderen aufmerksam zu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Es kommt sehr selten vor, daß einer, der spricht, unterbrochen wird. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Es ist mir bei jedem Gespräch klar, worum es geht (was das Ziel ist). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Jeder hat alle für das Gespräch wichtigen Informationen vorher erhalten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Bei Besprechungen werden Beiträge zuerst positiv gewürdigt, bevor sie kritisiert werden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Die Gesprächsteilnehmer sind alle gleichermaßen engagiert. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Ich finde die Gespräche immer nützlich, es gibt kaum irrelevante Beiträge. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Unsere Besprechungen machen mir immer Spaß. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Bei unseren Besprechungen kommt immer etwas Konstruktives heraus. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Unsere Gespräche verlaufen immer geradlinig. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. <i>Inhaltliche</i> Meinungsverschiedenheiten werden offen ausgetragen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. <i>Persönliche</i> Meinungsverschiedenheiten werden offen zur Sprache gebracht. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Ich fühle mich von den anderen Gesprächsteilnehmern immer akzeptiert und verstanden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Jeder weiß vom anderen relativ genau, was der von ihm hält. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Es kommt oft vor, daß einer dem anderen spontane Rückmeldung gibt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Wir unterhalten uns oft darüber, wie das Gespräch gelaufen ist und warum es so gelaufen ist. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Interessen werden direkt geäußert; niemand versteckt sich hinter Fragen oder Allgemeinaussagen („man“, „alle“, „wir“). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Die Atmosphäre ist informell. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Es wird allein aufgabenorientiert und sachbezogen diskutiert; es kommt keine persönliche Atmosphäre auf. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Die Neigung zu Monologen ist verbreitet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. Es gibt die Tendenz, sich ewig an Verfahrensfragen aufzuhalten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Es gibt eine hohe Bereitschaft zu Kompromissen: niemand hält stur an seinen Positionen fest. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Zusammenfassung des Kapitels METAKOMMUNIKATION

1. In einem Gespräch wird gleichzeitig auf verschiedenen Kanälen gesendet (T-A-L-K); wegen der unausweichlichen Mehrdeutigkeit kann es zu Fehldeutungen und Mißverständnissen kommen.

2. Oft zeigt sich erst an bestimmten Symptomen, daß die Kommunikation gescheitert ist (Trotz, Aggression, Sturheit, Ausweichen, Verkrampfung, Überanpassung usw.). Solche Warnsignale sollten Anlaß zum Nachdenken, vor allem aber zum „Reden über das Gespräch“ (zur „Metakommunikation“) sein.

3. Schon während des Gesprächsablaufs ist es möglich, sich zu vergewissern, ob man richtig verstanden hat und mitzuteilen, ob man einverstanden ist. Dies kann durch sofortige Rückmeldung (Feedback) geschehen.

4. Für eine optimale Rückmeldung werden folgende Empfehlungen gegeben: Beschreibung des Sachverhalts; Beschreibung der Gefühle; Ich-Botschaften senden; Umkehrbar formulieren; Informieren über eigene Wünsche.

5. Beim „Reden über das Gespräch“ (Metakommunikation) geht es um *übergreifende* Aspekte, z. B. den Inhalt oder die Beziehung zwischen den Partnern. Eine erste Möglichkeit der Metakommunikation ist die Zusammenfassung, die nicht nur am Schluß eines Gesprächs eingesetzt werden kann.

6. Da Metakommunikation meist erst gelernt und geübt werden muß; wird empfohlen,

- gezielte Metakommunikations-Pausen oder -Phasen einzulegen;
- von Dritten Stellungnahmen zu erbitten („Prozeßberatung“);
- durch schriftliche Befragung oder eine Gruppendiskussion einen ersten Anfang zu machen.

Wenn Sie vertiefende Literatur lesen wollen, können folgende Bücher empfohlen werden:

- zu Metakommunikation und Feedback: Schwäbisch u. Siems, 1974;
- zu den Grundlagen der Gesprächspsychotherapie: Tausch 1974 und Mucchielli, 1972.

7. Schluß

Diese Broschüre hat versucht, die vielen Gesichter eines ganz normalen Gesprächs aufzuzeigen. Es wurden auch mögliche Vorgehensweisen dargestellt, ohne daß der Anspruch erhoben wurde, Optimallösungen zu empfehlen, die als Allheilmittel anzusehen wären. Vielleicht war die Zahl der Hinweise zu groß. Es sollen deshalb abschließend noch drei Gesichtspunkte hervorgehoben werden:

- Reden verbessert man durch Reden, nicht durch Lesen. Suchen (oder entwickeln) Sie sich Partner, die Ihnen offene Rückmeldungen geben. Hilfreich dazu können auch Übungen sein, die Sie in den Büchern von Schwäbisch und Siems, Fittkau u.a., usw. (s. Literaturverzeichnis) finden.
- Nehmen Sie sich nicht zu viel vor. Sie sollten immer nur *eine* Alternative üben – z. B. *nur* aktives Zuhören, *nur* Ich-Botschaften, *nur* offene Fragen usw. Erst wenn Sie eine befriedigende Sicherheit gewonnen haben, sollten Sie zur Behebung Ihres nächsten Defizits fortschreiten.
- Das Wichtigste ist Ihre Einstellung zum Gesprächspartner. Alle Techniken und Raffinessen sind äußerlich und werden Nebensache angesichts der übergreifenden Haltung, die Sie (auch) im Gespräch verwirklichen. Die Akzeptierung des anderen als einmalige Persönlichkeit und die Respektierung seiner Rechte auf Selbstbestimmung und Entfaltung sind die Grundlagen, auf denen erst eine dauerhafte und befriedigende Zusammenarbeit wachsen kann.

8. Ein Übungsbeispiel

Im folgenden wird an einem konkreten Beispiel demonstriert, was in den vorangegangenen Kapiteln erörtert worden ist. Mit diesem Beispiel soll einerseits die Bilanz aus den vorangegangenen Ausführungen gezogen werden. Zum anderen erhalten Sie Gelegenheit, das TALK-Modell in einem praktischen Zusammenhang zu erproben und zu prüfen, ob Sie die Aussagen den fünf Sendekanälen (TALK und M) richtig zuordnen.

Als Ausgangsinformation ist zunächst die Fall-Skizze „Desinteresse an der Arbeit“ abgedruckt, die die Grundlage für ein Gespräch zwischen dem Vorgesetzten Weiß und seinem Mitarbeiter Blau ist.

Auf der Basis dieser Hintergrundinformation wurde in einem Führungsseminar ein Mitarbeitergespräch durchgeführt, dessen Tonbandprotokoll (leicht überarbeitet) ebenfalls abgedruckt ist.

Auf der linken Spalte sind (von Seite 83 bis 88) jeweils die Äußerungen des Vorgesetzten Weiß eingetragen, in der Spalte daneben die von Blau. In der 3. Spalte stehen Alternativen zur Vorgehensweise. Neben jeder Aussage stehen einige oder mehrere Buchstaben, die eine Deutung der Äußerung entsprechend dem Talk-Schema darstellen.

Zur Erinnerung:

T bezieht sich auf Tatsachenklärung, Sachinformation, Problemlösungsaktivitäten („Es ist“, z. B. „Herr Maier ist 58 Jahre alt und wird wahrscheinlich in 3 Jahren pensioniert!“)

A bezeichnet alle Formen von Ausdruck,

Selbstdarstellung, Fassade, Gefühlsäußerung usw. („Ich bin“; z. B.: „Ich bin sehr enttäuscht über Ihre Haltung!“)

L bedeutet Lenkung, Handlungsaufforderung, Appell („Ich will“, „Du sollst“; z. B.: „Ich möchte eine interessante Arbeit!“)

K steht für kontaktbezogene Äußerungen, in denen die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern angesprochen ist oder in denen mitgeteilt wird, wie der andere gesehen wird („Wir sind“, „Du bist“, z. B.: „Wir wollen uns darüber nicht streiten!“ oder „Bei der Bundeswehr sollten Sie Ausdauer gelernt haben, Sie dürfen nicht gleich resignieren!“)

M meint Metakommunikation („Sprechen über das Gespräch“) und Rückmeldung. Es wird ausgedrückt, wie die Äußerung des anderen „angekommen“ ist, oder wie die Situation erlebt wird.

(Z. B. „Sie fühlen sich ungerecht behandelt?“ oder

„Wir sind beide sehr erregt und versuchen, uns zu erpressen!“)

Es ist wichtig zu berücksichtigen, daß die angegebenen Deutungen nur Interpretationsvorschläge sind, denn jede Aussage wird vom Empfänger aufgrund seiner Erwartungen übersetzt und interpretiert. Wenn Sie selbst zu anderen Interpretationen der Äußerungen kommen, kann dies u.a. folgende Gründe haben:

- Vielleicht haben Sie das, was unter T-A-L-K und M verstanden wird, nicht genau genug gelesen. Sie sollten dann nochmals beim entsprechenden Kapitel nachschlagen;
- Sie interpretieren die Äußerung anders, weil Sie sie in einem anderen Zusammenhang sehen. Da hier nur ein schriftliches Protokoll abgedruckt ist, fehlen zahlreiche Hinweise, die bei einem „normalen“ Gespräch vorhanden sind (Sprechtempo, Tonfall, Körperhaltung, situative Bedingungen usw.). Möglicherweise haben Sie eine ganz bestimmte Vorstellung darüber, wie etwas gesagt wurde – und ordnen es deshalb anders ein.
Zum Teil sind deshalb auch mehrere Deutungen im Protokoll angeboten.



Der Zweck der Übung ist darauf hinzuweisen, daß in einem Gespräch auf vielen Kanälen gesendet wird – so daß auch viele Möglichkeiten der Antwort bestehen. Dies wird in der 3. Spalte angedeutet, in der jeweils *Alternativen* aufgeführt sind: „Wie hätte man noch auf die vorangegangene Äußerung reagieren können“. Es gibt selten nur einen richtigen Weg!

Fall-Skizze: Desinteresse an der Arbeit

Herr Blau (37) ist Vorgesetzter einer Gruppe von 7 Mitarbeitern in einer Verwaltungsabteilung eines großen Dienstleistungsunternehmens. Hauptaufgabe seiner Einheit ist die Sammlung, Erfassung, Aufbereitung und entscheidungsgerechte Zusammenstellung von betriebswirtschaftlichen Daten aus den Abteilungen, die „vor Ort“ im direkten Kundenkontakt tätig sind.

Herr Blau, Diplom-Kaufmann, ist seit 8 Jahren im Unternehmen tätig und seit 9 Monaten Vorgesetzter der Arbeitsgruppe. Seine Position gilt im Unternehmen als „Sprungbrett“, weil in der Gruppe sehr viele wichtige Informationen über die anderen Einheiten zusammenlaufen. Die anderen Abteilungen sind sehr interessiert an einer guten Zusammenarbeit, weil ihre Arbeit je nach Präsentation durch Blaus Gruppe in einem besseren oder schlechteren Licht erscheinen kann. Einen großen Teil seiner Arbeitszeit verbringt Blau deshalb im Kontakt mit den Vorgesetzten der Basis-Abteilungen, denn es hängt auch von deren Kooperationsbereitschaft und Aufgeschlossenheit ab, ob das Zahlenmaterial, das Blau vorzulegen hat, termingetreu, stichhaltig und abgesichert ist. Herr Blau kommt bisher mit seinen (2 weiblichen und 5 männlichen) Mitarbeitern gut aus, es gab nie besondere Schwierigkeiten, wenngleich es zwischen den „Alten“ (eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter sind über 50) und den „Jungen“ (die anderen sind zwischen 20 und 30) manchmal unterschiedliche Auffassungen über die richtige Arbeitshaltung

gegeben hat. Diese Differenzen sind aber immer schnell beigelegt worden.

In letzter Zeit gibt es jedoch immer mehr Probleme mit einem der jüngeren Mitarbeiter, Herrn Weiß, der vor 3 Monaten – nach Ableistung seiner Wehrdienstzeit – wieder in die Gruppe zurückgekehrt ist, in der er vorher schon 2 Jahre gearbeitet hatte.

Blau hatte ihn damals mit der Registrierung der einkommenden Daten und der Archivierung der Arbeitsergebnisse betraut. Diese Tätigkeiten sind die in der Gruppe am wenigsten begehrten – jeder versucht sich davor zu „drücken“. Blau hatte damals gemerkt, daß Weiß ziemlich enttäuscht war, als ihm diese Aufgaben übertragen worden waren. Aus Weiß' Personalunterlagen war hervorgegangen, daß er früher schon zur vollen Zufriedenheit des damaligen Vorgesetzten selbstverantwortliche Auswertungen und Zusammenstellungen angefertigt hatte. Blau hatte deutlich gemacht, daß die Registratur und Archivierung wesentliche und zentrale Aufgaben seien – was Weiß auch zugegeben hatte – und daß Weiß diese Tätigkeit ja nicht für immer machen müsse. Blau wollte damals in die eingespielte Abteilung keine Unruhe bringen durch den „Neuankömmling“ (obwohl Weiß 4 der 6 Kollegen von früher her kannte).

Es stand zudem der seit längerem angekündigte Besuch einer bekannten Unternehmensberatungsfirma bevor, die schon einige Analysen in anderen Abteilungen des Hauses durchgeführt hatte und – bisher nicht veröffentlichte – erste Vorschläge gemacht hatte. Auftrag der Beratungsfirma war es, Rationalisierungsreserven zu erschließen. Unter den Mitarbeitern wurde gemunkelt, daß dies nichts anderes als Personalabbau bzw. Versetzung bedeute. Es war das Gerücht im Umlauf, daß es schon einen Plan gäbe, demzufolge ein Teil der Erfassungs- und Darstellungsaufgaben zentralisiert werden solle, wobei die Daten unmittelbar von den Außenstellen eingegeben werden sollten und die zentrale Datenverarbeitung für

ihre Aufbereitung sorgen sollte. Herr Blau weiß jedoch aus einigen Gesprächen, daß dieses Gerücht jeder Grundlage entbehrt.

Herr Weiß fällt ihm seit einiger Zeit durch sein fast provozierend langsames und umständliches Arbeiten auf. Als er ihn vor 2 Wochen deshalb zur Rede stellte, meinte Weiß ganz offen, daß ihm seine Arbeit keinen Spaß mache, und er erinnerte Blau an das vor 3 Monaten gegebene „Versprechen“, es handle sich nur um einen vorübergehenden Einsatz. Blau hatte auf die angestammten Arbeitsgebiete in der Gruppe hingewiesen und Weiß zu erhöhtem Einsatz ermahnt: ein Mann, der vorwärts kommen wolle, müsse sich auch durch weniger interessante Aufgaben „hindurchbeißen“ und sich bewähren.

Weiß hatte entgegnet, daß er das schon früher ausreichend unter Beweis gestellt habe.

Vor zwei Tagen, am Montag, hatte Weiß gefehlt und eine Erkältungskrankheit als

Grund angegeben. Gestern verrichtete er lustlos seine Arbeit und Blau hörte (es war so gesagt, daß er es hören mußte), daß die Arbeit hier das „Letzte“ sei. Er sah auch, wie Weiß in der Mittagspause den Kollegen anbot, einen Schluck Whisky mit ihm zu trinken, „um den Ärger hinunterzuspülen“. Zwei der jüngeren Kollegen hatten sich unter Gelächter überreden lassen.

Eine der beiden Damen, die in der Gruppe beschäftigt sind, hatte Blau heute morgen gesagt, sie hätte von Weiß' Freundin erfahren, daß er sich versetzen lassen oder kündigen wolle, weil er das Gefühl habe, der Vorgesetzte schneide ihn, setze sich nicht für ihn ein und wolle ihn absichtlich „austrocknen“.

Blau beischließt daraufhin, Weiß zu einem Gespräch zu bitten. Er möchte ihn ungern verlieren, weil Weiß in alle Tätigkeiten der Gruppe eingearbeitet ist und bei Ausfällen und im Urlaub alle vertreten kann.

Der Dialog:

Vorgesetzter

Mitarbeiter

Alternativen

Guten Morgen, Herr Weiß. Ich habe Sie zu diesem Gespräch gebeten, um mit Ihnen über Ihr jüngstes Verhalten zu reden. Was ist eigentlich mit Ihnen los? **T**

1. Na, wie geht's? Ein fürchterlicher Föhn heute? Sind Sie auch so fertig? **K**
2. Sie haben in Ihren Leistungen stark nachgelassen! Was ist los? **T, K**
3. Es gibt da einige Probleme zwischen uns. Wir sollten mal in Ruhe darüber reden. **T, K**

Ich bin nicht einverstanden mit meiner Arbeit. **A**
Sie haben Ihr Versprechen, mir meine alte Arbeit zu geben nicht eingehalten. **T, K**
Und was ich jetzt tun muß, finde ich auf Dauer unmöglich! **A**

1. Ich bin vor 3 Monaten von der Bundeswehr zurückgekommen und sollte mich einarbeiten. **T**
Das habe ich getan – und jetzt möchte ich meine richtige Arbeit. **L**
2. Ich finde mein Verhalten ganz natürlich, so wie ich behandelt wurde in letzter Zeit. **K**

Ich habe Ihnen nichts versprochen, vor allem keine zeitliche Festlegung! **K, T**

1. Sie sind sehr unzufrieden und wollen eine andere Arbeit! **K, M**
2. Was paßt Ihnen denn konkret nicht? **L, T**

Aber ich habe doch früher schon gute Arbeit geleistet, das steht in meiner Beurteilung. **A**
Und auch jetzt bin ich gut genug für die Urlaubsvertretung an allen Arbeitsplätzen. **A**
Sie können mich doch nicht für meine Bundeswehrzeit bestrafen! **K**

1. Doch, haben Sie schon, vor 3 Monaten! **K**
2. Ja, aber wie soll's dann weitergehen? **L**
3. Ich fühle mich getäuscht und benachteiligt und das ärgert mich maßlos! **A**

Die Wehrpflicht ist eine Staatsbürgerpflicht und bringt auch für den Arbeitgeber erheblich Probleme mit sich. **T**
Ich kann Ihnen schließlich nicht den alten Arbeitsplatz 15 Monate lang freihalten. **T, K**
Irgendeiner muß die Arbeit machen. Ihr früherer Arbeitsplatz ist besetzt und wenn ich den betreffenden Mitarbeiter versetzen würde, könnte sich der genauso beschweren wie Sie! **T**

1. Sie fühlen sich ungerecht behandelt! **M, K**
2. Was für Vorschläge machen *Sie* denn? **T**
3. Wir wollen uns darüber nicht streiten. **K**
Wir sollten uns fragen, wo denn eigentlich das Problem liegt, das wir haben! **T**

Aber warum muß nur *ich* unter dieser Situation leiden? **K, A**
Warum nicht ein anderer oder alle anderen gleichmäßig?
Wenn es schon Nachteile gibt, dann sollten sie gleichmäßig verteilt werden! **L**

1. Ich möchte gern eine interessantere Arbeit! **L**
2. Ich finde es unfair, daß ich alles auszubaden habe! **A**
3. Ich komme mir wie ein Fremdkörper in der Abteilung vor und mache nur die Abfall-Arbeit! **A**

Sie sind der jüngste hier. **T, K**
Ich bemühe mich ja um eine Lösung, aber das braucht seine Zeit: ich möchte erst die Vorschläge der Beratungsfirma abwarten. **A**

1. Haben Sie einen realistischen Vorschlag? **T, L**
2. Aber Sie machen das erst seit 3 Monaten! Bei der Bundeswehr sollten Sie Ausdauer gelernt haben. Sie dürfen doch nicht gleich resignieren, wenn's nicht wunschgemäß läuft! **K**

Die wird wahrscheinlich einen Personalabbau vorschlagen und meine jetzige Stelle ist die erste, die wegrationalisiert und auf EDV übernommen wird. **A**
Die jetzige Arbeit ist eine Sackgasse und hat keine Zukunft. Ich bin mir dazu zu gut!
A

1. Ich bin zwar der jüngste, aber nicht in Bezug auf das Dienstalter! **T, A**
2. Wie lange dauert's denn noch? **T**
3. Welche Alternativen sehen Sie im Prinzip? **T**
4. Ich habe nicht den Eindruck, daß Sie ernsthaft nach einer Lösung suchen. **K**

Das sind ziemlich starke Worte, wenn ich daran denke, daß Sie in der letzten Zeit keineswegs ein Vorbild an Pünktlichkeit und Arbeitseinsatz waren.
K
Sie haben Ihre negativen Ansichten ja recht deutlich und ungeniert verkündet! **K**

1. Ich kann Ihnen versichern: bei uns wird nicht abgebaut!
K, T
2. Sie sind ein guter Mann und ich möchte Sie gern halten! **K**
3. Sie haben Angst um Ihre Stelle?-Ist es das? **K**

Ja, weil ich enttäuscht bin und weil ich mich verschaukelt fühle – **A**
und Kritik wird man ja wohl noch äußern dürfen! **K**

1. Was soll dieser Vorwurf, ich habe doch schließlich Gründe für mein Verhalten! **K**
2. Ich habe nichts Unrechtes getan! **A**
3. Soll das eine Kritik sein? **K, T**

Ich habe nichts gegen Kritik, die können Sie immer offen vortragen... **T**
Lassen Sie mich bitte ausreden! **K**
Ihre Kritik war aber eher Protest und Provokation, ich darf da nur an den Whisky erinnern! **K**
Ich will das aber nicht hochspielen, das war ein einmaliger Ausrutscher und ich hoffe, daß so was nicht mehr vorkommt! Alkohol während der Arbeitszeit! **L**

nur helfen tut's nichts! **K**

1. Wir wollen doch eine gemeinsame Lösung suchen! **T, K**
2. Was paßt Ihnen an der jetzigen Situation im einzelnen nicht? **T**

Erstens war das in der Mittagspause und zweitens war es nur ein kleiner Schluck. **T, A**
Das Ganze zeigt doch nur, daß ich ganz einfach sauer bin.
A

1. Sie wollen doch nur ablenken vom eigentlichen Problem und das ist die minderwertige Arbeit, die ich zu tun habe! **K**
2. Das war nur ein harmloser Jux zur Aufheiterung der Kollegen, ist doch nur gut für's Betriebsklima! **A, T**

Ich möchte wissen, wie es weitergeht, eine klare Zukunftsplanung. **L**

3. Sie stellen das ja so hin, als ob ich ein Saufruder wäre. Spaß verstehen Sie aber keinen! **K**

Was haben Sie denn für Vorstellungen? Sie haben sich sicher Gedanken darüber gemacht? **T**

Ich möchte meinen alten Arbeitsplatz wieder haben. **L**

1. Wer vorankommen will, muß sich auch in kleinen Dingen zusammenreißen! **K**
2. Vielleicht probieren wir mal die Rotation zwischen Arbeitsplätzen? **T**

Das geht nicht, das verlagert nur die Unruhe; **L**
aber Herr Maier wird bald 58; er wird sich zum frühestmöglichen Zeitpunkt pensionieren lassen, in etwa 2 – 3 Jahren; vielleicht scheidet er auch schon früher aus, er ist ja gesundheitlich nicht der stärkste. **T**

1. Und was noch? Wollen Sie nur eine andere Arbeit und sonst nichts? **T**
2. Sie scheinen da sehr entschlossen zu sein? **K**
3. Ich fühle mich in die Enge getrieben, Sie setzen mir die Pistole auf die Brust. So einfach geht das nicht! **K, L**

Ist das Ihr Ernst? **K**
Sie meinen also, ich soll noch 2 – 3 Jahre warten? Das kommt überhaupt nicht in Frage! Lieber kündige ich! **L**

1. Was gibt's sonst noch für Möglichkeiten? **T**
2. Das bedeutet für mich: 2-3 Jahre die jetzige Arbeit? **T**
3. Was wird sich langfristig in der Abteilung tun? **T**

Das würde ich Ihnen aber nicht raten. **L**
Ihr Arbeitszeugnis würde nach Ihren Leistungen der letzten Zeit wohl keine besondere Empfehlung sein! **K, L**

1. Sie sind enttäuscht? **M**
2. Und Ihr Vorschlag? **T**
3. Werfen Sie doch nicht gleich die Flinte ins Korn, wir finden schon noch eine Lösung! **K**

Soll das eine Drohung sein? **K**
Damit können Sie mich nicht einschüchtern. **A**
Ich habe übrigens schon ein festes Angebot in der Tasche! **T, L**

1. Das fände ich sehr ungerrecht angesichts meiner früheren Leistungen. **K**
Ich würde da den Betriebsrat einschalten! **L**
2. Es hat keinen Zweck, wenn wir uns gegenseitig erpressen! **M, K**

Ja? **T**

1. Können Sie mir Näheres sagen? **T**
2. Werden Ihnen bei der anderen Stelle *alle* Ihre Wünsche erfüllt? **T, K**

	Ja!	1. Ich habe den Eindruck, Sie glauben mir nicht? K, M 2. Bevor ich mich entscheide, möchte ich aber wissen, wie es hier weiterginge! T
Und was werden Sie tun? T	Ich würde lieber hierbleiben, wenn sich eine befriedigende Lösung finden ließe. K Aber ich möchte mich nicht vertrösten lassen, ich möchte eine klare Entscheidung und einen festen Zeitpunkt! L	1. Ich werde die Möglichkeiten, die ich langfristig habe, gegeneinander abwägen – und die bessere wählen! T 2. Ich würde ungern weggehen! A
Das klingt wie ein Ultimatum! M Vielleicht sollten wir auf den Boden zurück kommen, wir wollen doch beide eine vernünftige Lösung! K Ich kenne Ihre Fähigkeiten und ich möchte Sie gern halten. K Es gibt aber immer mal Durststrecken – wir schaffen's sicher! L Wir sollten aber nichts übereilen. Die Lösung geht ja nicht nur Sie was an, sie betrifft alle! Deswegen sollten alle dabei mitreden. Wir haben am nächsten Dienstag eine Abteilungsbesprechung. Da setzen wir diesen Punkt als ersten auf die Tagesordnung. L, T Sie tragen dann Ihre Vorschläge vor und ich werde mir auch überlegen, was zu tun ist. Einverstanden? L		1. Ich würde es sehr bedauern, wenn Sie uns verlassen! Ich schätze Sie als fähigen Mitarbeiter – und wenn wir uns zusammensetzen, finden wir sicher eine Lösung. K, L 2. Ich kann unmöglich einen festen Zeitpunkt nennen, weil vieles zusammenkommt und auch andere betroffen sind. T 3. Bevor wir über andere Möglichkeiten reden, möchte ich zunächst klar sehen: Was gefällt Ihnen denn alles nicht und was wollen Sie im einzelnen? Machen wir zuerst eine Bestandsaufnahme! M, T, L 4. Wenn Sie Ihr unangemessenes Verhalten abgestellt haben, reden wir weiter! K, L Sie können nicht einfach fordern und nichts dafür tun! K
	Ja, damit bin ich einverstanden. A	1. Werden Sie vorher alle Kollegen über das Problem und die Tagesordnung informieren? T, L 2. Und Sie fällen dann eine Entscheidung? T, L
Bis dann hoffe ich, daß Sie sich ein bißchen am Riemen reißen! L		

Wenn ich sehe, dass es aufwärts geht, sieht's anders aus! **A**

1. Ich habe mir auch bisher nichts zu Schulden kommen lassen! **A**
2. Sie mißtrauen mir und wollen eine Vorleistung sehen? **K**

Na, dann hoffe ich, daß wir uns wieder zusammenraufen werden! **K**

Ich auch! **K**

1. Wenn ich zusammenfassen darf: Wir haben im einzelnen ... **T**
2. Ich vertraue da ganz auf Ihre Einsicht, denn ich halte viel von Ihnen! **K**

9. Literatur

Die mit einem + gekennzeichneten Bücher (allesamt preiswerte Paperback-Ausgaben) werden zur vertiefenden Lektüre empfohlen.

Altmann, H.C.: Überzeugungskraft durch sichere Rede-, Verhandlungs- und Konferenztechnik. Kissing (Weka) 1978.

Antons, K.: Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. Göttingen (Hogrefe) 1973.

Berkel, K.: Mit dem Mitarbeiter sprechen. München (Institut Mensch und Arbeit) 1992.

Berne, E.: Spiele der Erwachsenen. Reinbek (Rowohlt rororo 6735) 1970.

Birkenbihl, V.F.: Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. Landsberg (Moderne Industrie, 10. Aufl.) 1990.

Blaschke, D.: Bedingungen des Karriereerfolgs von Führungskräften. Frankfurt (Akademische Verlagsgesellschaft) 1972.

Bühler, K.: Sprachtheorie. Stuttgart (Gustav Fischer) 1965.

Burgeon, M. und Ruffner, M.: Human Communication. New York (Holt) 1978.

Benesch, H. u. Schmandt, W.: Manipulation – und wie man ihr entkommt. Stuttgart (DAV) 1979.

Cohn, R.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart (Klett) 1976.

DeBono, E.: Das spielerische Denken. Reinbek (Rowohlt rororo 6786) 1975.

Domsch, M., Regnet, E. u. Rosenstiel, L.v.: Führung von Mitarbeitern, Fallstudien zum Personalmanagement. Stuttgart (Schäffer/Poeschel) 1993.

Eibl-Eibesfeldt, I.: Liebe und Hass. Zur Naturgeschichte elementarer Verhaltensweisen. Frankfurt (Gutenberg) o.J.

Fittkau, B., Müller-Wolf, H.-M. u. Schulz v. Thun, F.: Kommunizieren lernen (und umlernen). Braunschweig (Westermann) 1977.

Franko, H.: Das Lösen von Problemen in Gruppen. München (Goldmann) 1975.

Gordon, Th.: Manager-Konferenz. Hamburg (Hoffmann u. Campe) 1979. Praxisnahe Zusammenstellung von Begründungen und Vorschlägen zur mitarbeiterorientierten Gesprächsführung.

Gordon, Th.: Familien-Konferenz. Reinbek (Rowohlt rororo 7347) 1980.

Harris, Th.A.: Ich bin o.k., Du bist o.k. Reinbek (Rowohlt rororo 6919) 1993.

Jahnke, W.: Interpersonelle Wahrnehmung. Stuttgart (Kohlhammer UTB 213) 1975.

Kellog, M.: Führungsgespräche mit Mitarbeitern. München (Moderne Industrie) 1974.

Kepner, C.H. u. Tregoe, B.B.: Management-Entscheidungen vorbereiten und richtig treffen. München (Moderne Industrie) 1967.

Kirsten, R.E. u. Müller-Schwarz, J.: Gruppentraining. Reinbek (Rowohlt rororo 6943) 1976.

Kleist, H.v.: Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden. In: Lemmermann, H.: Lehrbuch der Rhetorik. München (Goldmann) 1979, S. 55-60.

Küchle, E.: Menschenkenntnis für Manager. München (Müller-Langen/Herbig) 1977.

Laing, R.: Knoten. Reinbek (Rowohlt rororo 25) 1976.

Langer, I., Schulz v. Thun, F. u. Tausch, R.: Verständlichkeit. München u. Basel (Reinhardt) 1990.

Lay, R.: Dialektik für Manager. München 1983.

Lay, R.: Manipulation durch die Sprache. Reinbek (Rowohlt rororo 7341) 1979.

- Mandel, A. u. Mandel, K.: Einübung in Partnerschaft durch Kommunikationstherapie und Verhaltenstherapie. München (Pfeiffer) 1973.
- Morris, D.: Der Mensch mit dem wir leben. München (Droemer-Knaur) 1978.
- Mucchielli, R.: Das nichtdirektive Beratungsgespräch. Salzburg (O. Müller) 1972.
- Neuberger, O.: Führungsverhalten und Führungserfolg. Berlin (Duncker & Humboldt) 1976.
- Neuberger, O.: Personalführungsgespräche, BAKöV-Werkpapier Nr. 7 Bonn 1979, Bundesakademie für öffentliche Verwaltung. Deutscherherrenstraße 93, 53177 Bonn.
- Neuberger, O.: Das Mitarbeitergespräch. Lund (Bratt) 1980. Durch Übungsvorschläge ergänzter Überblick über Untersuchungsergebnisse, Vorgehensweisen und Fehlermöglichkeiten.
- Neuberger, O.: Führen und geführt werden. Stuttgart (Enke) 1994.
- Neuberger, O.: Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen. München u. Mering (Hampp) 1994.
- Quiske, F.H. Skirl, S.J. u. Spieß, G.: Arbeit im Team. Kreative Lösungen durch humane Arbeitsform. Reinbek (Rowohlt rororo 6926) 1975.
- Reutler, B.: Kommunikationstraining. Erfolgreich miteinander reden und argumentieren. Wiesbaden (Englisch) 1990.
- Rosenstiel, L.v., Regnet, E. u. Domsch, M.: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart (Schäffer/Poeschel) 1993.
- Ruhleder, R.H.: Rhetorik-Kinesik-Dialektik. Bad Harzburg -1 1986.
- Schlicksupp, H.: Kreative Ideenfindung in der Unternehmung. Methoden und Modelle. Berlin (de Gruyter) 1977.
- Schneider, W.: Wörter machen Leute. Magie und Macht der Sprache. Reinbek (Rowohlt rororo 7277) 1979.
- Schulz v. Thun, F.: Miteinander reden. Bd. 1: Störungen und Klärungen. Reinbek (Rowohlt rororo 7489) 1991. Bd. 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek (Rowohlt rororo 8496) 1990.
- Schwäbisch, L. u. Siems, M.: Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher. Reinbek (Rowohlt rororo 6846) 1974. Sehr praxisnaher und durch zahlreiche Beispiele und Übungen aufgelockerter Text zum Gesprächstraining, der auch speziell auf Feedback und Metakommunikation eingeht.
- Stangl, A. u. Stangl, M.-L.: Dialektik am Verhandlungstisch. Praktische Beispiele für erfolgreiche Verhandlungstaktik. Düsseldorf-Wien (Econ) 1973.
- Wahren, H.-K.: Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Berlin u. New York (de Gruyter) 1987.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. u. Jackson, D.: Menschliche Kommunikation. Formen. Störungen. Paradoxien. Bern (Huber) 1975.
- Weidenmann, B.: Diskussionstraining. Reinbek (Rowohlt) 1975.
- Zöchbauer, F. u. Hoekstra, H.: Kommunikationstraining – Ein Erfahrungsbericht. Heidelberg (Quelle u. Meyer) 1974.

Arbeitswissenschaftliche Veröffentlichungen des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit,
Winzererstraße 9, 80797 München

Informationsschriften (Erscheinungsort: München)

1. **Richtig sitzen! Sitzhaltung und Sitzgestaltung am Arbeitsplatz.**
64 Seiten, 9. Auflage, 1995 (Schutzgebühr 4 DM)
2. **Arbeiten mit dem Bildschirm – aber richtig!**
88 Seiten, 12. Auflage, 1993 (Schutzgebühr 3 DM)
3. **Klima und Arbeit.** 200 Seiten, 4. Auflage, 1985 (**vergriffen**)*
4. **Ergonomie an der Kasse – aber wie?** 52 Seiten, 2. Auflage, 1983 (**vergriffen**)*
5. **Miteinander arbeiten – miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt.**
93 Seiten, 15. Auflage, 1996 (Schutzgebühr 5 DM)
6. **Rationalisierung im Büro – wo bleibt der Mensch?**
56 Seiten, 3. Auflage, 1985 (**vergriffen**)* (siehe jetzt Nr. 16)
7. **Lärmschutz im Betrieb.** 83 Seiten, 3. Auflage, 1991 (Schutzgebühr 3 DM)
8. **Schichtarbeit und Nacharbeit.** 78 Seiten, 4. Auflage, 1995 (**vergriffen**).
Erscheint im 3. Quartal 1996 neu! (Schutzgebühr 5 DM)
9. **Beleuchtung am Arbeitsplatz.** 60 Seiten, 7. Auflage, 1995 (Schutzgebühr 3 DM)
10. **Betriebsklima geht jeden an!** 109 Seiten, 4. Auflage, 1992 (Schutzgebühr 5 DM)
11. **Mitarbeiten – mitdenken! Situation und Chancen des Betrieblichen Vorschlagswesens.** 69 Seiten, 4. Auflage, 1991 (**vergriffen**) Erscheint im 2. Quartal 1996 neu! (Schutzgebühr 5 DM)
12. **Farbe am Arbeitsplatz.** 56 Seiten, 4. Auflage, 1992 (Schutzgebühr 5 DM)
13. **Monotonie in unserer Arbeitswelt – muß das sein?**
35 Seiten, 2. Auflage, 1988 (Schutzgebühr 5 DM)
14. **Rechnergestütztes Konstruieren und Fertigen (CAD/CAM).**
68 Seiten, 3. Auflage, 1991 (Schutzgebühr 5 DM)
15. **Ältere Menschen im Betrieb. Fakten, Tendenzen, Empfehlungen.**
92 Seiten, 2. Auflage, 1991 (**vergriffen**)*
16. **Neue Technik in Büro und Verwaltung: rationell einsetzen – sozial gestalten!**
84 Seiten, 1987 (Schutzgebühr 5 DM)
17. **Lüftung am Arbeitsplatz.** 72 Seiten, 3. Auflage, 1993 (Schutzgebühr 3 DM)
18. **Arbeit und Streß.** 72 Seiten, 3. Auflage, 1990 (Schutzgebühr 3 DM)
19. **Schwere Lasten – leicht gehoben.** 46 Seiten, 3. Auflage, 1993 (Schutzgebühr 3 DM)
20. **Flexible Arbeits- und Betriebszeiten – wettbewerbs- und mitarbeiterorientiert!**
132 Seiten, 1991 (Schutzgebühr 5 DM)
21. **Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung. Anstöße zur Ermutigung.**
172 Seiten, 2. Auflage, 1994 (Schutzgebühr 5 DM)
22. **Führung durch Gespräche.** 104 Seiten, 1996 (Schutzgebühr 5 DM)

* Wird nicht mehr aufgelegt.

Die Abgabebedingungen finden Sie auf Seite 93.

Arbeitswissenschaftliche Veröffentlichungen des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit,
Winzererstraße 9, 80797 München

Dokumentation – Forschungsberichte

1. **Wo drückt uns der Schuh? – Arbeitnehmer in Bayern beurteilen ihre Arbeitswelt.**
Ergebnisse einer Befragung von 4.000 Arbeitnehmern.
177 Seiten, München 1976 (**vergriffen**)*
2. Gaugler/Kolb/Ling, **Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität.**
(Literaturanalyse, praktizierte Beispiele, Empfehlungen für die Praxis.)
498 Seiten, 2. Auflage 1977, Friedrich Kiehl Verlag, Pfaustraße 13,
67063 Ludwigshafen (**vergriffen**)*
3. Gaugler/Althausen/Kolb/Mallach, **Rationalisierung und Humanisierung von Büroarbeiten.**
(Literaturanalyse, Fallstudien, Empfehlungen für die Praxis.)
460 Seiten, 2. Auflage 1980, Friedrich Kiehl Verlag, Pfaustraße 13,
67063 Ludwigshafen (**vergriffen**)*
4. von Rosenstiel/Falkenberg/Hehn/Henschel/Warns, **Betriebsklima heute.**
(Literaturanalyse, Befragungsinstrumente, Hinweise für die Praxis.)
535 Seiten, 2. Auflage 1983, Friedrich Kiehl Verlag, Pfaustraße 13,
67063 Ludwigshafen (**vergriffen**)*
5. Wirth/Beck, **Personalführung und Personalarbeit in Betrieben Bayerns.**
Situationsanalyse, Anregungen. 305 Seiten, München 1986 (Schutzgebühr **15 DM**)
6. Sonntag/Hamp/Rebstock, **Qualifizierungskonzept Rechnergestützte Fertigung.**
Handreichung zur Vermittlung von Sach-, Methoden- und Sozialkompetenz
an Mitarbeiter. 146 Seiten, München 1987 (**vergriffen**) *
7. Ahrend/Förster/Walkiewicz, **Die Betriebliche Altersversorgung in Bayern.**
Situationsanalyse – Anregungen.
212 Seiten, 2. Auflage, München 1991 (Schutzgebühr **20 DM**)
8. Landau (Hrsg.) **Arbeitsbedingungen im Krankenhaus und Heim.**
Bericht über ein Symposium.
637 Seiten, München 1991 (Schutzgebühr **20 DM**)

*Wird nicht mehr aufgelegt.

Die Abgabebedingungen finden Sie auf Seite 93.

Abgabebedingungen:

1. Bei Anforderung der Informationsschriften, Dokumentationen und Forschungsberichte ist der genaue Titel anzugeben.
2. Firmen und Privatpersonen in Bayern erhalten ein Exemplar der arbeitswissenschaftlichen Informationsschriften gegen Einsendung eines frankierten und rückadressierten Umschlags (DIN C 5 – Porto 1,50 DM) in der Regel kostenlos zugesandt.
3. Wird ein Exemplar der arbeitswissenschaftlichen Informationsschriften von außerhalb Bayerns bestellt, bitten wir, neben einem rückadressierten Umschlag (DIN C 5) die Versandpauschale in Höhe von 2,50 DM in Briefmarken beizulegen.
4. Mehr als eine arbeitswissenschaftliche Informationsbroschüre und alle arbeitswissenschaftlichen Dokumentationen und Forschungsberichte werden mit der/den angegebenen Schutzgebühr(en) zuzüglich der Versandkosten in Rechnung gestellt. Größere Büchermengen werden unfrei in Paketen zugesandt, wenn sie nicht abgeholt werden können.
5. Die Veröffentlichungen dürfen nicht zur Gewinnerzielung verwendet werden.
6. Nutzungsrechte für Auszüge aus unseren Veröffentlichungen bedürfen unserer Zustimmung.