

Markus Plate

Grundlagen der Kommunikation

Gespräche effektiv gestalten

3., ergänzte Auflage

3 Kommunikationsmuster und Selbstwert: Virginia Satir 32

Kommunikation ist, so gesehen, der Weg, über den im ständigen Spiel von Information, Mitteilung und Verstehen Menschen gemeinsam Sinn erzeugen, es „fließt“ da nichts von einem zum anderen. Der Sinn „ist“ nicht in dem einen oder dem anderen, er ist „dazwischen“, Kommunikation hat keinen Ort, sie ist immer gemeinsame Sinnerzeugung. Das Wort „Spiel“ gefällt mir hier: Kommunikation als Spiel, über das Menschen die vielen „Sinn-Bälle“ in der Luft halten, die unser soziales Leben ausmachen und es mit Sinn und Sinnlichkeit erfüllen.

Vandenhoeck & Ruprecht

Inhalt

Vorwort	
<i>Arist von Schlippe</i>	9
1 Einführung	13
1.1 Soziale Kompetenz	14
1.2 Übungen	15
1.3 Struktur des Buchs	16
2 Grundlagen: Paul Watzlawick, Janet Beavin und Don D. Jackson	17
2.1 Ausgangslage und Herausforderung	18
2.2 Pragmatische Axiome der Kommunikation	19
2.2.1 Man kann nicht nicht kommunizieren	20
2.2.2 Inhalts- und Beziehungsaspekt	21
2.2.3 Interpunktion von Ereignisfolgen	21
2.2.4 Digitale und analoge Kommunikation	23
2.2.5 Symmetrische und komplementäre Interaktionen ...	27
2.3 Übungen	29
2.4 Literatur	31
3 Kommunikationsmuster und Selbstwert: Virginia Satir	32
3.1 Ausgangslage und Herausforderung	32
3.1.1 Weltmodelle und Menschenbild	33
3.1.2 Selbstwert	34
3.2 Kommunikationsmuster unter Stress	35
3.2.1 Inkongruente Kommunikationsmuster	36
3.2.2 Nutzen des Kommunikationsmuster-Schemas	39
3.3 Kommunikationszyklus	40
3.3.1 Kongruenter und inkongruenter Kommunikationszyklus	42
3.3.2 Geeichter inkongruenter Kommunikationszyklus ...	43

3.3.3	Rückgekoppelter inkongruenter Kommunikationszyklus	44
3.4	Selbsterfüllende Prophezeiungen	45
3.5	Übungen	47
3.6	Literatur	48
4	Empathie, Wertschätzung und Kongruenz: Carl Rogers	49
4.1	Ausgangslage und Herausforderung	51
4.2	Die heilsame Beziehung	52
4.3	Aktives Zuhören	53
4.4	Übungen	54
4.5	Literatur	56
5	Analyse und Verstehen: Friedemann Schulz von Thun	57
5.1	Ausgangslage und Herausforderung	58
5.2	Kommunikationsquadrat	58
5.2.1	Äußerung	60
5.2.2	Sachebene	62
5.2.3	Beziehungsebene	63
5.2.4	Selbstkundgabe-Ebene	65
5.2.5	Appell-Ebene	68
5.3	Werte- und Entwicklungsquadrat	70
5.3.1	Bezug von Werte- und Kommunikationsquadrat ...	72
5.3.2	Konstruktion eines Wertequadrats	72
5.3.3	Anwendungsformen	73
5.4	Führungsverständnis	74
5.5	Kompetenzen der Gesprächsführung	75
5.6	Übungen	76
5.7	Literatur	78
6	Gewaltfreie Kommunikation: Marshall Rosenberg	79
6.1	Ausgangslage und Herausforderung	79
6.1.1	Moralische Urteile	80
6.1.2	Vergleiche	82
6.1.3	Leugnen von Verantwortung	82
6.1.4	Andere Formen entfremdender Kommunikation ...	83
6.2	Die Bestandteile gewaltfreier Kommunikation	84
6.2.1	Beobachten	84
6.2.2	Gefühle	85

6.2.3	Bedürfnisse	86
6.2.4	Bitten	88
6.3	Übungen	90
6.4	Literatur	95
7	Kommunikation und Verhandeln: Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton	96
7.1	Ausgangslage und Herausforderung	96
7.1.1	Verhandeln ist Bestandteil des menschlichen Lebens ..	96
7.1.2	Verhandeln als ineffizientes Positionsgerangel	97
7.1.3	Harte und weiche Verhandlungsstile	98
7.1.4	Prinzipienorientiertes Verhandeln	99
7.2	Menschen	100
7.2.1	Vorstellungen	101
7.2.2	Emotionen	103
7.2.3	Kommunikation	103
7.3	Interessen	104
7.4	Optionen	105
7.4.1	Die innere Haltung	105
7.4.2	Der Prozess	107
7.5	Kriterien	110
7.5.1	Faire Sachkriterien	111
7.5.2	Faire Prozesskriterien	111
7.5.3	Verhandlung um Prozess und Inhalt	112
7.6	BATNA: Best alternative to negotiated agreement	113
7.6.1	Schutz vor nachteiligen Vereinbarungen mit einem Limit	113
7.6.2	Schutz vor nachteiligen Vereinbarungen mit dem BATNA	114
7.6.3	Den bestmöglichen Nutzen realisieren	114
7.7	Übungen	115
7.8	Literatur	117
8	Fragen mit Struktur: Richard Bandler und John Grinder	118
8.1	Ausgangslage und Herausforderung	119
8.1.1	Neurologische, sozial-genetische und individuelle ‚Filter‘	120
8.1.2	Modelle und Veränderung	121
8.2	Die Frageformen des Meta-Modells	123

8.2.1	Allgemeine Fragestrategie	124
8.2.2	Tilgungen	125
8.2.3	Generalisierungen	128
8.2.4	Verzerrungen	130
8.2.5	Präsuppositionen	132
8.3	Kommentare und Ergänzungen	133
8.4	Übungen	134
8.5	Literatur	142
9	Reframing: Richard Bandler und Robert Dilts	143
9.1	Ausgangslage und Herausforderung	143
9.2	Grundlegende Reframings	144
9.3	Rahmen	147
9.4	Sleight-of-Mouth-Struktur	149
9.5	Sleight-of-Mouth-Muster	151
9.6	Übungen	156
9.7	Literatur	163
10	Dialog: Martin Buber und David Bohm	164
10.1	Ausgangslage und Herausforderung	165
10.2	Dialog	167
10.2.1	Formen des Dialogs	169
10.2.2	Dialogprozess	171
10.2.3	Kernfähigkeiten des Dialogs	172
10.3	Übungen	177
10.4	Literatur	178
11	Integration	179
11.1	Wissen – Haltung – Technik	179
11.2	Erste Schritte – womit anfangen?	183
11.2.1	Einstieg ins Lernen	183
11.2.2	Die Vier Seiten der Nachricht als ‚Schweizer Messer‘ der Kommunikation	185
11.3	Funktion und Strategie	186
11.3.1	Gemeinsam etwas klären	187
11.3.2	Gewissheiten hinterfragen	189
11.3.3	Rahmungen von Situation und Beziehung	190
11.4	Literatur	191
	Literatur	193

3 Kommunikationsmuster und Selbstwert: Virginia Satir

Virginia Satir (1916–1988) gilt als eine Pionierin der modernen Familientherapie. Sie arbeitet nach Highschool und College zunächst sechs Jahre lang als Lehrerin. Danach studiert sie Sozialarbeit und macht als Bestandteil des Curriculums eine psychoanalytische Ausbildung. Die psychoanalytische Psychotherapie ist am Individuum orientiert, sodass Virginia Satir zunächst primär Einzeltherapie praktiziert, obwohl ihr die Arbeit als Lehrerin gezeigt hat, wie wichtig das Einbeziehen der Eltern bei der Behandlung von Problemen der Schüler ist. Auch hat sie während ihrer Zeit als Lehrerin gelernt, wie wichtig die **Betonung der Stärken** einer Person ist, weshalb sie von der Betonung des Pathologischen eher absieht. Virginia Satir selbst wird als Person mit „außergewöhnlichem Einfühlungsvermögen und eine[m] zutiefst empfundenen Humanismus“ (Walker 1998, S. 170) beschrieben. In ihrer Arbeit verbindet sie „Mitgefühl, Humor, menschliche Wärme, Zielbewusstheit, Kreativität und eine hohe Bereitschaft zum Risiko mit einer außerordentlich präzisen Wahrnehmung für zwischenmenschliche Interaktionsprozesse“ (ebd.).

1959 gründet Satir gemeinsam mit Don D. Jackson und Jules Riskin das ‚Mental Research Institute‘ in Palo Alto, an dem sie bis 1966 tätig ist und ihre Form der systemischen Familientherapie lehrt. Auch später ist sie als Lehrtherapeutin aktiv.

In ihrer Arbeit betont Satir vor allem ein ‚Wachstumsmodell‘ der Welt. Darüber hinaus sind Selbstwert, Kommunikation und Kommunikationsmuster sowie kongruente und inkongruente Kommunikation zentrale Konzepte ihrer Arbeit.

Quelle: Walker 1998.

3.1 Ausgangslage und Herausforderung

Satir geht davon aus, dass die Welt ein Ort „unendlicher Schönheit, unaufhörlicher Entwicklung und Veränderung“ (Satir / Baldwin 1987, S. 135) ist.

Das Gleiche gilt für den Menschen. Die Menschen stehen jedoch unterschiedlich mit der ihnen innewohnenden ‚Lebenskraft‘ in Kontakt. Wenn sie diesen Kontakt verlieren, sind Angst, Depression, Wut, Enttäuschung, Hilflosigkeit usw. die Folge. Teilweise nimmt die Entwicklung eines Individuums einen so unglücklichen Verlauf, dass die ‚einzigartige Schönheit eines Menschen tief vergraben‘ liegt (Satir / Baldwin 1987, S. 136). Dies kann sich dahingehend entwickeln, dass ein Mensch selbst- und fremdschädigende Persönlichkeitszüge entwickelt.

3.1.1 Weltmodelle und Menschenbild

Als Rahmen für die Entwicklung in Richtung ‚Wachstum / Kontakt‘ oder ‚Verkümmern / Entfremdung‘ sieht Satir zwei Weltmodelle: Einerseits ein Modell, das Hierarchie gekoppelt mit Unterordnung sowie Belohnung und Strafe betont; andererseits ein Modell, das Wachstum und zwischenmenschliche Begegnung auf Augenhöhe fokussiert.

Das Modell ‚Strafe und Belohnung‘ betont Rollenkonformität und Unterordnung unter vorgegebene Verhaltensnormen. Hierdurch werden die individuellen Freiheiten eingeschränkt. Personen, die in der Hierarchie oben stehen, legen die Normen fest, während die anderen diesen Normen folgen müssen. Wer den Normen folgt, wird belohnt, wer gegen sie verstößt, wird mit Strafe bzw. Ausgrenzung rechnen müssen. Veränderung wird von der Hierarchie eher als bedrohlich erlebt. Abweichungen von der Ordnung bedrohen diese und müssen dementsprechend ausgeglichen werden. Dementsprechend wird viel Energie darauf verwendet, den Status quo zu erhalten und Abweichler zu strafen oder auszuschließen.

Internalisiert ein Mensch diese externen Standards und verstößt dann gegen sie, empfindet er wahrscheinlich Schuldgefühle. Jedoch ist der Preis für die Rollenkonformität, dass man sein Verhalten nicht an der Befriedigung seiner eigener Bedürfnisse orientiert, sondern an den Erwartungen anderer. Der Mensch entfremdet sich folglich von seinem lebendigen Selbst. Dies kann zu Ärger, Feindseligkeit oder Hoffnungslosigkeit führen. Allerdings ist das hierarchische Modell nur konsequent in der Zügelung der individuellen Freiheit, da der Mensch als prinzipiell ‚böse‘ bzw. ‚sündhaft‘ angesehen wird und dementsprechend mit Strafe und Belohnung auf den Pfad der Tugend geleitet werden muss.

Dem Modell ‚Strafe und Belohnung‘ stellt Satir das ‚Wachstumsmodell‘ entgegen. Dies setzt bereits beim Menschenbild an, das davon ausgeht, dass

„ein Mensch, der unter günstigen und wachstumsfördernden Umständen aufwächst und lebt, grundsätzlich gut, kreativ, produktiv und liebevoll ist“ (Walker 1998, S. 174). Jeder Mensch ist mit einem einzigartigen Potenzial gesegnet und nicht auf seine gesellschaftlich vorgegeben Rollen beschränkt. Dies schließt vielfältige Rollendefinitionen und Facetten der Persönlichkeit ein, die innerhalb der passenden Kontexte gelebt werden können.

Veränderung wird als grundsätzlicher Bestandteil des Lebens angesehen. Zwar kann Veränderung auch Angst machen, doch ist ein Bewusstsein dafür vorhanden, dass „Veränderung neue Möglichkeiten und Entscheidungswege eröffnet, die nie gefunden werden könnten, wenn man sich an den Status quo klammert“ (Satir / Baldwin 1987, S. 139).

3.1.2 Selbstwert

Für Virginia Satir ist der Selbstwert bzw. die Selbstachtung von zentraler Wichtigkeit für das menschliche Leben. Satir geht davon aus, dass „der größte Teil menschlicher Probleme und Schmerzen eine Folge niedrigen Selbstwertgefühls ist“ (Walker 1998, S. 177). Der Selbstwert ist „die Fähigkeit, sich selbst wertzuschätzen und mit Würde, Liebe und Realismus zu behandeln“ (Satir 1990, S. 41). Nach Satir bestimmt der Selbstwert, wie ein Mensch mit anderen Menschen und mit Problemen umgeht.

Menschen haben einen unterschiedlich hohen Selbstwert – Selbstwert ist nicht gleich verteilt. Von diesem interindividuell unterschiedlichen Selbstwertempfinden ist das intraindividuell unterschiedliche Selbstwertempfinden zu unterscheiden. Der jeweils momentan empfundene Selbstwert schwankt bei jedem Menschen üblicherweise über die Zeit. Dabei hat jeder Mensch mal ein Selbstwert-Tief und ein Selbstwert-Hoch. Ein temporäres Selbstwert-Tief ist also etwas anderes als ein dauerhaft niedriger Selbstwert.

Ein Mensch mit hohem Selbstwert ist nach Satir (ebd.) „für Veränderungen offen“ und durch „Integrität, Ehrlichkeit, Verantwortlichkeit, Mitgefühl, Liebe und Kompetenz“ (Satir 1990, S. 42) gekennzeichnet. Menschen mit einem niedrigen Selbstwertgefühl „leben in der Erwartung, daß man sie betrügt und auf ihnen rumtrampelt und daß andere sie geringschätzen“ (ebd.). Typischerweise bedeutet dies auch, „daß man beim Erleben unerwünschter Gefühle versucht, sich so zu verhalten, als ob letztere gar nicht existieren würden. Es erfordert ein ziemlich starkes Selbstwertgefühl, sich die eigenen Minderwertigkeitsgefühle einzugestehen“ (Satir 1990, S. 44). Dementsprechend sieht es Satir als ihr Ziel an, „Menschen dabei zu unterstützen,

ihre Menschlichkeit wiederzugewinnen. Eigenschaften wie Liebe, persönliche Integrität, Ehrlichkeit, Verantwortung und Leidenschaft strömten ihrer Erfahrung nach natürlich und frei aus einem Menschen, der ein hohes Selbstwertgefühl besitzt“ (Walker 1998, S. 178f.).

3.2 Kommunikationsmuster unter Stress

Stehen Menschen unter Stress und wird gleichzeitig ihr Selbstwert in Mitleidenschaft gezogen, so kann man typischerweise eines von vier inkongruenten Kommunikationsmustern beobachten (Bandler / Grinder / Satir 1976, S. 56; Satir 1990, S. 115, 120). Hierbei handelt es sich um:

- *Ablenken*, wodurch man die kritische Situation ignoriert und hofft, dass sie von selbst verschwindet. Ablenken stellt eine Karikatur von ‚Spontaneität‘ dar.¹
- *Anklagen*, damit die andere Person den/die Anklagende(n) als stark ansieht. Anklagen stellt eine Karikatur von ‚Macht‘ dar.
- *Beschwichtigen*, damit die andere Person nicht wütend wird. Beschwichtigen stellt eine Karikatur von ‚Gefälligkeit‘ dar.
- *Rationalisieren*, wobei man bedrohliche Situationen entweder als harmlos darstellt und/oder den emotionalen Anteil ignoriert. Rationalisieren stellt eine Karikatur von ‚Intellekt‘ dar.

Diese Kommunikationsmuster werden inkongruent genannt, da bestimmte Anteile im Bewusstsein bzw. der Kommunikation ausgeblendet oder verzerrt werden. Ein fünftes Muster bezieht sich auf die *kongruente Kommunikation*, in der der körperliche Ausdruck frei fließt, die innere Repräsentation der Welt relativ umfassend und der Selbstwert relativ hoch ist.²

Die Kommunikationsmuster unterscheiden sich in ihrem Selbsterleben sowie in ihren kommunikativen Verhaltensweisen, d.h. bestimmten Ausdrücken und mimischen sowie gestischen Verhaltensweisen.

Das Selbsterleben ist sowohl durch die jeweils angesprochenen Themen als auch durch die im Bewusstsein der Person repräsentierten Elemente gekennzeichnet. Gleichzeitig bestimmt die Repräsentation im Bewusstsein

1 Hier deutet sich bereits an, dass eine wertvolle Eigenschaft zu ihrer übertriebenen Karikatur werden kann. Dieses Verhältnis von einer Tugend und ihrer entwertenden Übertreibung wird in Kap. 5.3 wieder aufgegriffen.

2 S. Bandler et al. (1976, S. 56–63) für eine detaillierte Darstellung der Formen.

typischerweise über deren Verfügbarkeit in der Kommunikation. Bandler et al. nennen hier die Kategorien ‚Selbst‘, ‚Andere‘ und ‚Kontext‘. Sie fassen ihr Kommunikationsmodell so weit, dass „jede verbale oder non-verbale Kommunikation als Stellungnahme zu drei Erfahrungsbereichen aufgefaßt werden kann“ (S. 55). Das ‚Selbst‘ bezieht sich auf die Person selbst, ‚Andere‘ auf die Personen, mit denen kommuniziert wird, und der ‚Kontext‘ bezieht sich auf die Situation, allgemeine Regeln bzw. die Welt im Allgemeinen.³ Tabelle 3 stellt diese drei Elemente den fünf Kommunikationsmustern gegenüber.

Tabelle 3: Repräsentierte Elemente in Bezug auf Kommunikationsmuster unter Stress

	<i>Selbst</i>	<i>Andere</i>	<i>Kontext</i>
<i>Ablenken</i>	getilgt	getilgt	getilgt
<i>Anklagen</i>	repräsentiert	getilgt	getilgt
<i>Beschwichtigen</i>	getilgt	repräsentiert	getilgt
<i>Rationalisieren</i>	getilgt	getilgt	repräsentiert
<i>Kongruenz</i>	repräsentiert	repräsentiert	repräsentiert

Der empfundene Selbstwert ist in den inkongruenten Kommunikationsmustern niedrig. Hierzu kommen noch bestimmte Erwartungen, Überzeugungen und Empfindungen. Typischerweise geht es um Wut oder Angst, die alles bis auf das eigene Empfinden ausblendet, z.B.:

- Angst, dass die Beziehung an dem Konflikt zerbrechen wird,
- Angst, dass sich das Gegenüber rächen wird,
- Angst, die Gefühle des Gegenübers zu verletzen,
- Angst, den anderen zu ‚belästigen‘ („Ich will mich nicht aufdrängen...“).

3.2.1 Inkongruente Kommunikationsmuster

Im Folgenden werden die vier inkongruenten Muster inklusive der zugehörigen verbalen und nonverbalen Ausdrucksweisen kurz dargestellt. Dabei handelt es sich immer nur um Hypothesen über die Innenwelt der entsprechenden Personen. Die unten angeführten Kommunikationsmuster sind sehr prägnant charakterisierte Prototypen. Wir sollten sie nicht als diagnos-

³ Hieraus ergibt sich auch die Verwendung des Begriffs der ‚Inkongruenz‘: Nicht alle Bereiche werden kongruent repräsentiert, sondern einige aus dem bewussten Erleben getilgt, wodurch eine Inkongruenz in der Kommunikation und im Selbst-erleben entsteht.

tische Kategorien nutzen, in die wir andere oder uns selbst stecken, und auf entsprechende Etiketten verzichten.⁴ Stattdessen sollten wir die Muster für intelligente Hypothesenbildung nutzen, um einen ersten Anhaltspunkt in der Kommunikation und im Umgang mit uns selbst zu haben (s.u.).

- **Ablenken**⁵

Die ablenkende Person ist ambivalent. Auf der einen Seite sucht sie Kontakt, auf der anderen Seite vermeidet sie ihn, da sie Angst vor Gefühlen und engerem Kontakt hat.

Innerlich fühlt sich die ablenkende Person einsam und ist von einem Gefühl der Sinnlosigkeit erfüllt. Im Gespräch lenkt sie von sich, ihren Gefühlen und Bedürfnissen nach Kontakt sowie Themen, die Stress erzeugen bzw. den Selbstwert bedrohen könnten, ab. Ein typischer innerer *Leitsatz* ist: „Niemand macht sich etwas aus mir. Ich gehöre nirgendwo hin“ (Bandler et al. 1976, S. 61).

Die *Körperhaltung* weist in verschiedene Richtungen, ist unbestimmt ausgerichtet. Die Stimme kann einen Singsang aufweisen und schwankt ohne Zusammenhang mit dem Inhalt.

Die *Worte* weisen oft nur wenig Bezug zum vorherigen Thema auf, ergeben wenig kohärenten Sinn. Konkrete Äußerungen werden eher vermieden.

Das ablenkende Kommunikationsmuster weist jedoch auch dynamische, vergnügliche und leichte Züge auf, die bis ins Clowneske reichen. Die Person erhofft so, von anderen gemocht oder zumindest toleriert zu werden.

Andere reagieren zunächst amüsiert über die vergnügliche Form des Ablenkens. Auf Dauer führt dieses Kommunikationsmuster jedoch auch zu Ärger, Verwirrung oder Rückzug.

- **Anklagen**⁶

Die anklagende Person steht unter großem Druck. Sie ist beständig auf der Hut vor Angriffen, ihre Grundhaltung entsprechend misstrauisch. Um den eigenen Selbstwert zu erhalten, sucht die Person Fehler bei anderen Leuten und sichert sich ihren Status bzw. ihre Machtposition, in dem sie

4 S. hierzu die Gefahr der ‚selbsterfüllenden Prophezeiung‘ sowie des durch Etikettieren entstehenden Framings; Kap. 3.4 und 9.

5 Engl. *distract*; auch ‚irrelevante‘ Form.

6 Engl. *blame*.

andere attackiert. Dadurch geraten die anderen entweder in einen Rechtfertigungszwang oder werden eingeschüchtert. Dabei wird ausgeblendet, dass auch die anklagende Person den Kommunikationspartner braucht. Ein typischer innerer *Leitsatz* lautet: „Ich bin einsam und erfolglos“ (Bandler et al. 1976, S. 58). Die Person ist auf der Hut vor Angriffen bzw. strebt ungeduldig danach, gehört zu werden (vgl. von Schlippe 2009).

Die *Körperhaltung* ist fordernd und aggressiv.

Die *Worte* sind fordernd und beschuldigend. Es werden Zusammenhänge behauptet, die nicht existieren und allumfassende Behauptungen aufgestellt (z.B. „Immer machst du...!“).⁷

Unmittelbar sind alle Kommunikationsmuster als Reaktion möglich. So kann sich auch Ärger einstellen und mit einem Gegenangriff gekontert werden, das Gegenüber versucht, zu beschwichtigen oder die Situation rational zu erklären. Langfristig kann es geschehen, dass die anklagende Person gemieden wird.

- **Beschwichtigen**⁸

Die beschwichtigende Person ist bemüht, die Beziehung zu anderen Personen unter allen Umständen harmonisch zu gestalten. Dabei ist sie bereit, ihre eigenen Bedürfnisse bis zur Selbstaufgabe hinten an zu stellen. Um zu verhindern, dass die andere Person wütend auf sie wird, ist sie nicht gegensätzlicher Meinung, entschuldigt sich und versucht, der anderen Person zu gefallen.

Innerlich fühlt sich die Person wertlos, ausgeliefert und beladen. Der eigene Wert wird an die Anerkennung und den Zuspruch der anderen Person gehängt. Dementsprechend benötigt die beschwichtigende Person den Zuspruch und die Unterstützung anderer. Als typischer innerer *Leitsatz* könnte fungieren: „Ich komme mir vor wie ein Nichts. Ohne den anderen bin ich hilflos.“

Die *Körperhaltung* ist eher unterwürfig, die Stimme leise, weinerlich und gedrückt.

Die *Worte* sind zustimmend, beschwichtigend, wohlwollend; nicht fordernd. Es werden Einschränkungen und Konjunktive verwendet.

Die Reaktion der *Mitmenschen* ist durch Schuldgefühle, Mitleid und Hilfsbereitschaft oder durch Ärger und Verachtung gekennzeichnet.

7 Vgl. die Universalquantoren im Meta-Modell, Kap. 8.2.3.

8 Engl. *placate*; auch ‚versöhnliche‘ oder ‚besänftigende‘ Form.

- **Rationalisieren⁹**

Die rationalisierende Person ist bemüht, stets rational und sachlich zu handeln. Sie strebt danach, keine Fehler zu machen und Gefühle zu kontrollieren oder zu vermeiden. Insgesamt wirkt sie beherrscht und abgeklärt.

Innerlich fühlt sie sich dennoch verletztlich. Die rationalisierende Form minimiert das Fühlen, im Freudigen wie im Unangenehmen. Dementsprechend werden die eigenen Gefühle minimiert und unter Kontrolle gehalten. Ein innerer Leitsatz könnte sein: „Sage stets das Richtige, zeige kein Gefühl und reagiere nicht“ (Satir 1990, S. 127) bzw. „Ich fühle mich leicht ausgeliefert“ (Bandler et al. 1976, S. 60).

Die *Körperhaltung* wirkt kontrolliert und gesammelt bis hin zu Steifheit und Rigidität; die Stimme klingt eher monoton.

Die *Worte* gehen ins Vernünftige, Abstrakte, Fremdwörtliche und sind eher komplizierter und länger als einfacher und kürzer. Dabei ist die rationalisierende Person bemüht, die fachlich/sachlich richtigen Worte zu finden. Gefühle und persönliche Ansichten werden in der Kommunikation nicht ausgedrückt oder für irrelevant erklärt und allein auf sachliche Argumente gesetzt.

Die Reaktion der Mitmenschen ist eher durch Langeweile und Monotonie geprägt. Die abstrakte Ausdrucksweise fördert nicht den persönlichen Kontakt, sodass sich die Menschen abwenden.

3.2.2 Nutzen des Kommunikationsmuster-Schemas

Das Schema der Kommunikationsmuster kann sowohl als Mittel der Selbsterkundung als auch als Wegweiser für eine Intervention verwendet werden.

Für die Selbsterkundung sollte man sich vergegenwärtigen, in welche inkongruenten Muster man bevorzugt ‚abrutscht‘. Hat man diese erkannt, kann man in der jeweiligen Situation das Kommunikationsmuster anhalten und mittels Reflektion („Welches Muster erlebe ich gerade?“) und einer bewussten Bestätigung des Selbstwerts eine andere Reaktion einleiten.

Auch liefern die jeweiligen Muster bereits Anhaltspunkte für eine Selbsterkundung. Ist das ‚Selbst‘ nicht repräsentiert, so kann man erkunden, welche Gefühle und Bedürfnisse eigentlich vorliegen und so einen besseren

9 Engl. *compute*; auch ‚intellektualisierende Form‘ genannt.

Zugang zu sich selbst erlangen. Die Methode des ‚Focusing‘ liefert hierzu einen Zugang (Gendlin 1998; Weiser Cornell 1997).

Sind die ‚Anderen‘ nicht repräsentiert, so bieten sich Übungen zur Perspektivenübernahme an. Hier kann man in die Haut der anderen Person schlüpfen und sich vorstellen, wie die Welt aus deren Perspektive aussieht. Man fragt sich: „Was erlebt die Person gerade? Wie sieht die Welt aus ihrer Sicht aus? Welche Überzeugungen und Erfahrungen hat die Person möglicherweise gemacht, die sie zu dem machen, was sie jetzt ist?“¹⁰

Ist die ‚Welt‘ nicht repräsentiert, so kann ein bewusstes Distanzieren von der Situation helfen. Man ist so nicht von der Unmittelbarkeit der Ereignisse absorbiert und kann eine übergeordnete Systemperspektive einnehmen.

In der Interaktion mit anderen bietet ein Kommunikationsmuster zwei Anhaltspunkte.

Zum einen hat man einen Hinweis darauf, dass der Selbstwert der anderen Person gerade bedroht ist. Dies kann man nutzen, um ‚einen Gang zurück zu schalten‘ und unterstützende oder klärende Aspekte in das Gespräch aufzunehmen. Auf jeden Fall sollte man achtgeben, dass man sich nicht selbst in die Spirale der Selbstentwertung ziehen lässt – schließlich macht die andere Person gerade ein Angebot, in eine solche Kommunikation einzusteigen.

Zum anderen liefert das Schema in Tabelle 3 einen Hinweis darauf, was die andere Person gerade getilgt hat bzw. was sie gerade repräsentiert. Eine Strategie wäre es, zunächst wertzuschätzen, was die Person repräsentiert. Dieser Aspekt ist der Person gerade sehr ‚nahe‘, da er ihrem Erleben entspricht. Im Anschluss kann die bislang nicht repräsentierte Position eingeführt werden. Auch können die bewusst repräsentierte Aspekte erfragt werden, um so ein besseres Verständnis für die Welt des anderen herzustellen.

Wenn die andere Person also beispielsweise anklagt, kann man den Bezug zum Selbst der anderen Person herstellen („So erlebst du dies soundso, und das kann ich gut nachvollziehen“). Im Anschluss könnte man seine eigene Position darlegen (und damit die Position ‚Andere‘ der anderen Person erweitern).

3.3 Kommunikationszyklus

Bandler et al. entwerfen das Modell eines Kommunikationszyklus, mit dem sie die Zirkularität sozialer Situationen beschreiben (siehe auch Kapitel 2.1).

10 Dieses einfühlsame Verstehen (‚Empathie‘) ist ein zentraler Bestandteil des aktiven Zuhörens (s. Kap. 4.3).

Dabei steht im Vordergrund, dass jede Kommunikation eine weitere Kommunikation herausfordert, an die sich wiederum die nächste Kommunikation anschließt. Geschieht dieser Anschluss in einer bestimmten Weise, so können in der Kommunikation gewissermaßen Fakten geschaffen werden, einfach nur dadurch, dass sie auf eine bestimmte Art und Weise abläuft.

Dieses ‚Fakten schaffen‘ durch zirkulär ablaufende Kommunikation ist bereits in den Kommunikationsmustern (siehe Kapitel 3.2) angelegt, die wie eine selbsterfüllende Prophezeiung (siehe Kapitel 3.5) wirken können: Ein niedriger Selbstwert führt zu einem bestimmten Kommunikationsmuster, auf das die anderen reagieren (Satir 1990). Dies wird wahrscheinlich eine ‚schlechte‘ Kommunikation sein, nach der sich wiederum ein geringer Selbstwert einstellt. Dies wiederum wird zu bestimmten Kommunikationsmustern führen usw. Der niedrige Selbstwert, in Verbindung mit den damit einhergehenden Überzeugungen, bestätigt sich als selbsterfüllende Prophezeiung.

Der Kommunikationszyklus besteht nach Bandler et al. aus folgenden Elementen: Zunächst unterscheiden sie zwischen dem ‚Sender‘ (der Einfachheit halber die Person, die zunächst etwas sagt) und dem ‚Empfänger‘, der dieses Gesagte versteht. Wenn der Empfänger auf das Gesagte hin ebenfalls etwas verbal oder nonverbal vermittelt, wird er zum Sender, sodass sich die Rollen vertauschen. Der Empfänger durchläuft dabei eine Abfolge von Prozessen, die hier mit ‚Erfahrung, Schlussfolgerung, Generalisierung und Reaktion‘ benannt sind:

Sender:

- **Kommunikation:** verbal, paraverbal und nonverbal gesendete Botschaften.

Empfänger:

- **Erfahrung:** bewusst und unbewusst empfangene Botschaften.
- **Schlussfolgerung:** bewusstes oder unbewusstes Verständnis der Botschaften.
- **Generalisierung:** Die Art, wie der Empfänger die Botschaften mit vergangenen Erfahrungen in Beziehung setzt bzw. neue Generalisierungen bildet.
- **Reaktion:** eine erneute Kommunikation, die Rollen vertauschen sich.

Der Kommunikationszyklus wird schematisch in Abbildung 1 dargestellt.

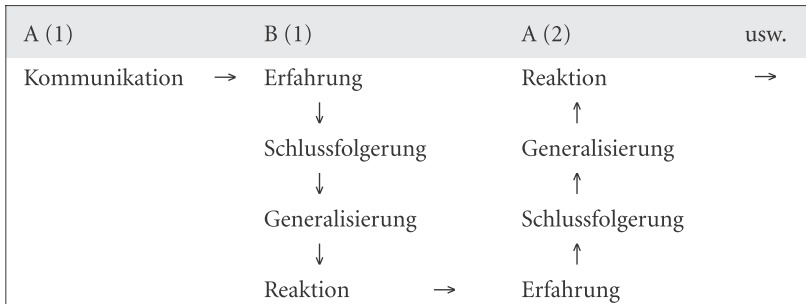


Abbildung 1: Schematische Darstellung des Kommunikationszyklus zwischen Person A und B

3.3.1 Kongruenter und inkongruenter Kommunikationszyklus

Bandler et al. unterscheiden zunächst zwischen kongruenten bzw. inkongruenten *Botschaften*. Kongruente Botschaften werden als ‚problemlos‘ bzw. als Ziel der fassadenlosen Kommunikation betrachtet – inkongruente Botschaften können hingegen Probleme erzeugen. Je nachdem, wie mit den inkongruenten Botschaften umgegangen wird, sprechen sie dann von (1) geeichter Kommunikation oder (2) rückgekoppelter Kommunikation.

Dabei verwenden Bandler et al. (1976, S. 86) ein im Vergleich zu Satir etwas abgewandeltes Modell der Kongruenz, da sie das Übereinstimmen der zeitgleich ausgesendeten Botschaften betonen. Ausgesendet werden in der verbalen Modalität sowohl verbale als auch paraverbale Botschaften (was ich sage und wie ich es sage) und in der kinästhetischen Modalität sowohl Mimik als auch Gestik, gegebenenfalls auch Erregungssymptome wie Schwitzen, Hautrötung usw. (beobachtbar durch die visuelle Modalität). Bandler et al. (1976, S. 87) gehen dabei davon aus, dass die Botschaften mit verschiedenen Persönlichkeitsanteilen¹¹ korrelieren. Zwischen diesen verschiedenen ‚Botschaften‘ kann ein Beobachter nun eine Kongruenz oder Inkongruenz feststellen – beispielsweise, wenn die Worte nicht zur Mimik passen.

11 Hierbei beziehen sich Bandler et al. auf die Idee, dass Menschen verschiedene Persönlichkeitsanteile in sich tragen, die miteinander im Widerspruch liegen können. Siehe hierzu auch Satirs Konzept der Persönlichkeitsanteile und der ‚Parts Party‘ (Moskau / Müller 1992; Satir 1988; Satir / Baldwin 1987), Bandlers und Grinders Reframingtechniken (1981, 1985) und das Modell des inneren Teams von Schulz von Thun 1998.

3.3.2 Geeichter inkongruenter Kommunikationszyklus

Ein geeichter Kommunikationszyklus erzeugt bei inkongruenter Kommunikation typischerweise eine negative affektive Stimmung (Unzufriedenheit, Ärger oder Trauer).¹² Im Folgenden wird der geeichte Kommunikationszyklus schematisch dargestellt.

Sender:

- **Kommunikation:** Die verbal, paraverbal und nonverbal gesendeten Botschaften sind inkongruent. Dies ist dem Sender typischerweise nicht bewusst.

Empfänger:

- **Erfahrung:** Sind nur die kongruenten Anteile der Botschaften beim Empfänger bewusst repräsentiert, so wird sich der Empfänger wahrscheinlich unbehaglich fühlen, da ‚irgendetwas nicht stimmt‘. Dieses Unwohlsein – eine eigene Inkongruenz – kann später zu inkongruentem Verhalten führen.

Sind sowohl kongruente als auch inkongruente Anteile bewusst repräsentiert, wird der Empfänger den Sender wahrscheinlich als unaufrichtig u.ä. ansehen (s.u.).

- **Schlussfolgerung:** Sind nur die kongruenten Botschaften bewusst repräsentiert, so schlussfolgert der Empfänger, dass der Sender genau diese Botschaften senden wollte – erzeugt so allerdings eine zweite Inkongruenz in sich selber, da er/sie das widersprüchliche Gefühl aufgrund der unbewusst empfangenen inkongruenten Botschaften nicht zuordnen kann. Sind sowohl kongruente als auch inkongruente Botschaften repräsentiert, so werden dem Empfänger die Diskrepanzen bewusst und der Empfänger schlussfolgert gegebenenfalls auf die Absicht des Senders, der als unehrlich, manipulierend oder feindselig eingestuft wird.¹³
- **Generalisierung:** Die Erfahrung der eigenen Inkongruenz bzw. die Attribution auf die Absicht des Senders hängt weiterhin damit zusammen, wie der Empfänger die Botschaften mit vergangenen Erfahrungen in Beziehung setzt. Beispielsweise kann das Gefühl der Verwirrung bestimmte Verhaltens- und Einstellungsmuster aktualisieren, die in der Vergangenheit gelernt worden sind. Hierbei unterscheiden Bandler et al. vor allem

12 Man denke jedoch auch an *kongruente* geeichte Kommunikation, wie sie in einem gut eingespielten Team, das sich ‚blind‘ versteht, abläuft.

13 S. hierzu auch den fundamentalen Attributionsfehler (Kap. 2.2.3).

die Teil-Äquivalenz und das Gedankenlesen. Bei der *Teil-Äquivalenz* steht ein Teil der Kommunikation für eine komplexe kognitiv-emotional-verhaltensmäßige Konstellation. Hat beispielsweise einer der Parteien in der Vergangenheit bei anschwellender Wut die eine Augenbraue hochgezogen, so wird gegebenenfalls später diese Augenbraue als äquivalent für die Situation ‚die Person wird wütend‘ gelesen. Die Augenbraue reicht schon aus, um eine entsprechende Reaktion bei sich auszulösen – man weiß schon Bescheid, was kommt, und wappnet sich dementsprechend. Beim *Gedankenlesen*¹⁴ ‚weiß‘ man über den kognitiv-emotionalen Zustand der anderen Person Bescheid – ohne dafür irgendwelche Belege zu haben. So glaubt man zu wissen, was die andere Person beabsichtigt bzw. was sie über einen selbst oder die Situation fühlt oder denkt – und dieses ‚Wissen‘ wird eine die Handlung leitende Realität (selbsterfüllende Prophezeiung, siehe Kapitel 3.4).

- **Reaktion** (= Anschlusskommunikation): Hierbei besteht die Gefahr, dass die oben angesprochene Inkongruenz bzw. ‚ganz eindeutige‘ Generalisierungen zum Ausgangspunkt einer weiteren inkongruenten bzw. geeichten Kommunikation werden.

Die Gefahr des inkongruent-geeichten Kommunikationszyklus liegt darin, dass diese Zyklen nur relativ selten durchlaufen werden müssen, um unangenehmen Konsequenzen zu erzeugen – man weiß eben, was für ein Mensch der andere ist, und behandelt ihn/sie so. Eine selbsterfüllende Prophezeiung wird aktualisiert – und je häufiger die Betroffenen aufeinander treffen, umso mehr zementieren sie ihre Generalisierungen und umso schneller laufen die Zyklen ab. Das System droht zu eskalieren oder sich auseinander zu dividieren.¹⁵

3.3.3 Rückgekoppelter inkongruenter Kommunikationszyklus

Ein rückgekoppelter Kommunikationszyklus wird üblicherweise als befreiend erlebt, da belastende Inkongruenzen aufgelöst werden und man einen Moment der persönlichen ‚Wahrhaftigkeit‘ und Anerkennung erlebt. Im

14 Die Teil-Äquivalenz und das Gedankenlesen werden in Kap. 8.2 wieder aufgegriffen.

15 Zur ‚Schismogenese‘, d.h. dem Auseinanderdriften eines Sozialsystems (Bateson 1972) s. den Exkurs in Kap. 2.2.5.

Folgenden werden die Schritte des rückgekoppelten Zyklus schematisch dargestellt.

Sender:

- **Kommunikation:** Die verbal, paraverbal und nonverbal gesendeten Botschaften sind inkongruent. Dies ist dem Sender typischerweise nicht bewusst.

Empfänger:

- **Erfahrung:** Sind nur die kongruenten Anteile bewusst repräsentiert, so wird sich der Empfänger wahrscheinlich unbehaglich fühlen. Nun kann der Empfänger dieses Gefühl jedoch zum Thema machen bzw. in der Schwebelage halten¹⁶ oder innerlich klären.¹⁷ Sind sowohl kongruente als auch inkongruente Anteile bewusst repräsentiert, so kann der Empfänger den Sender hierauf *freundlich* ansprechen. Wichtig ist dabei, seine Schlussfolgerungen und Generalisierungen in der Schwebelage zu halten (s.u.).
- **Schlussfolgerung:** Der Empfänger gelangt zu der Schlussfolgerung, dass gerade etwas nicht stimmig ist. Hierüber ist sich der Empfänger (kongruent) bewusst und kann seine Schlussfolgerungen bzw. diesen Zustand an die andere Person rückmelden. Sind also nur die kongruenten Botschaften repräsentiert, so kann der Empfänger seine ‚Verwirrung‘ rückmelden und den Sender bitten, ihn zu unterstützen, die Verwirrung aufzuklären. Sind sowohl kongruente als auch inkongruente Botschaften repräsentiert, so kann der Empfänger dies dem Sender zurückmelden und um Klärung bitten.
- **Generalisierung:** Der Empfänger ist sich der Inkongruenz und der vorgenommenen Generalisierung bewusst, kann sie in der Schwebelage halten und dies zum Thema machen bzw. die andere Person *freundlich* ‚vorwarnen‘, was gerade bei ihr abläuft.
- **Reaktion** (= Anschlusskommunikation): Beide Parteien können die Inkongruenz oder die Verwirrung ansprechen und gemeinsam untersuchen.

3.4 Selbsterfüllende Prophezeiungen

Bei der Behandlung einer schizophrenen Patientin fiel Satir auf, dass die Mutter dieser Patientin zwei *widersprüchliche Botschaften* aussandte – die

¹⁶ S. den Dialog in Kap. 10.

¹⁷ Hier bieten sich Focusing-Techniken (Gendlin 1998; Weiser Cornell 1997) bzw. die Kommunikation mit dem inneren Team (Schulz von Thun 1998) an.

verbale Botschaft (das, was gesagt wird) und die nonverbale Botschaft (wie gesagt wird, was gesagt wird) passten nicht zusammen. Dabei wurde neben der verbalen Botschaft auch eine *emotionale* Botschaft gesendet, welche eher nonverbal vermittelt wurde. Bei sich widersprechenden Botschaften schien der nonverbale / emotionale Anteil den größeren Einfluss auf den Empfänger auszuüben als der verbale Anteil. Nach und nach begann Satir, auch die Mutter, den Vater und den Bruder der Patientin in die Therapie einzubeziehen. Hierbei stellte sich heraus, dass die Attribute, welche die Familienmitglieder sich gegenseitig zuschrieben, einen großen Einfluss auf das tatsächliche Verhalten hatten: „Ganz im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung verstärken familiäre Etikettierungen ganz spezifische stereotype Verhaltensmuster der einzelnen Familienmitglieder. Ist diese Zuordnung einmal getroffen, wird ein gestörtes Familienleben oft regelrecht zementiert“ (Walker 1998, S. 161). Damit wird ein Fokuswechsel der Behandlung vorgenommen von der Behandlung eines Individuums zur Behandlung eines *Systems*, das ein stereotypes Verhalten durch die konsistente Zuschreibung der Mitglieder erst erzeugt – „pathologische Interaktionsformen [werden] *interpersonal* hergestellt“ (Walker 1998, S. 161; Hervorhebung im Original).

Diese Prozesse sind nicht nur auf Familien beschränkt, sondern lassen sich ebenso in anderen Gruppen und Teams finden – sei es in der Schule, im Verein oder bei der Arbeit. Dies verweist zum einen auf die bereits oben angesprochene Sicht, dass Eigenschaften nicht per se zu einer Person ‚gehören‘, sondern ebenso dem System zugerechnet werden können, in dem sich die Person bewegt. Zum anderen verweist es darauf, dass es die konsistenten Erwartungen und Verhaltensmuster der anderen Systemteilnehmer sind, die mithelfen ein bestimmtes Verhalten der Person zu etablieren.

Exkurs – Selbsterfüllende Prophezeiung

Das Konzept der selbsterfüllende Prophezeiung geht auf Robert K. Merton (1910–2003) zurück (vgl. Merton 1948). Die selbsterfüllende Prophezeiung ist nicht nur in langfristig angelegten Kontexten (z.B. Familien) wirksam, sondern bereits in sehr kurzfristigen, bis hin zu einmaligen Interaktionen. Erwartet eine Person eine bestimmte Haltung, Reaktion usw. vom Interaktionspartner, verhält sie sich dergestalt, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sie diese Reaktion tatsächlich erhält.

Im Unternehmenskontext lässt sich dies beispielsweise für Einstellungsgespräche und Mitarbeitermotivation zeigen. In einem Experiment zeigte man

Personalverantwortlichen vor dem Bewerbungsgespräch die Unterlagen der Bewerber und ließ diese als gute oder schlechte Bewerber bewerten. Hatte der Personalverantwortliche eine positive Erwartung, da er einem ‚guten‘ Bewerber gegenüber saß, so war er freundlich und gab mehr positive Rückmeldungen an den Bewerber. Die Bewerber entwickelten eine bessere Beziehung zum Personalverantwortlichen, lachten mehr und machten insgesamt einen besseren Eindruck. Hatte der Personalverantwortliche hingegen eine negative Erwartung, so gaben er weniger positives Feedback und klang auch weniger enthusiastisch. Diese Bewerber entwickelten eine weniger gute Beziehung, lachten weniger und machten insgesamt einen schlechteren Eindruck. Insgesamt verfolgten die Personalverantwortlichen eine Bestätigungsstrategie, d.h., sie suchten nach Informationen, die ihre Erwartungen bestätigten (Dougherty / Turban / Callender 1994).

Ähnliches gilt auch für Manager und ihre Mitarbeiter. Haben die Manager hohe Erwartungen an ihre Mitarbeiter, so motivieren sie diese zu guter Leistung. Bei niedrigen Erwartungen ist das Resultat oftmals eine geringere Produktivität, als möglich wäre (Livingston 1988).

Dieser Effekt lässt sich auch beim Dating erleben. Beispielsweise bat man Männer um ein zehnjähriges Telefongespräch mit einer Frau. Vor dem Gespräch zeigte man den Männern entweder ein Foto einer attraktiven oder einer unattraktiven Frau und sagte ihnen, dass sie sich mit dieser Frau unterhalten würden. Tatsächlich war die Frau jedes Mal dieselbe. Die Männer, die dachten, sie sprächen mit einer attraktiven Frau, waren viel geselliger als die Männer, die dachten, sie sprächen mit einer unattraktiven Frau. Danach spielte man nur den Teil des Gesprächs, den die Frau bestritten hatte, einer anderen Gruppe von Menschen vor und bat sie, die Attraktivität der Frau anhand der Tonbandaufzeichnung zu bewerten. Die Frau wurde dann als attraktiver bewertet, wenn sie sich mit einem Mann unterhielt, der sie für attraktiv hielt, und als unattraktiver, wenn sie sich mit einem Mann unterhielt, der sie für weniger attraktiv hielt (Snyder / Tanke / Berscheid 1977).

Diese Beispiele illustrieren die faktenschaffende Macht, die in der zirkulär ablaufenden Kommunikation liegt: Sie erzeugt – ohne sich dessen bewusst zu sein – genau die Fakten, die man erwartet.

3.5 Übungen

Triaden- und Gruppenübung für Kommunikationsmuster

Szenario 1: A und B kennen sich nicht. A rempelt B aus Versehen an. B reagiert je einmal ablenkend, anklagend, beschwichtigend, rationalisierend und kongruent. Danach wechseln die Rollen.

Szenario 2: A und B sind Bekannte oder Freunde. A hat etwas getan, was für B nicht in Ordnung ist. B spricht das Fehlverhalten von A an und macht dies auf ablenkende, anklagende, beschwichtigende, rationalisierende und kongruente Weise.

Szenario 3: A und B sind verheiratet (das Ehepaar aus dem Kapitel ‚Interpunktion‘, siehe 2.2.3). A beschwert sich, dass B immer so viel in der Kneipe unterwegs ist. B reagiert je einmal ablenkend, anklagend, beschwichtigend, rationalisierend und kongruent.

Die Charakterisierungen der einzelnen Muster sollten vorher noch einmal angesehen werden, damit der entsprechende innere Zustand hergestellt werden kann. Es empfiehlt sich auch die entsprechenden Körperhaltungen einzunehmen. Diese können beispielsweise in Bandler et al. (1976) oder Satir (1990) eingesehen werden.

Als Weiterführung der Übung kann A nach der Äußerung von B ebenfalls reagieren. Hierdurch werden bestimmte Interaktionsmuster deutlich. Um nicht alle Kombinationen durchzuspielen, können nur jeweils symmetrische (z.B. zweimal Anklagen) und komplementäre (z.B. Beschwichtigen und Anklagen) Eskalationen durchgespielt werden. Ebenso können die Spieler im Vorfeld ihre gut geübten bzw. für sie sehr ungewöhnlichen Muster identifizieren und diese ausprobieren. Auf jeden Fall sollten die Übungen mit der kongruenten Reaktion und hohem Selbstwert abgeschlossen werden.

3.6 Literatur

- Bandler, R. / Grinder, J. / Satir, V. (1976): *Mit Familien reden: Gesprächsmuster und therapeutische Veränderung* (7. Auflage 2011). Stuttgart: Klett-Cotta
- Satir, V. (1990): *Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz. Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis* (7. Auflage 2004). Paderborn: Junfermann
- Satir, V. / Baldwin, M. (1987): *Familientherapie in Aktion. Die Konzepte von Virginia Satir in Theorie und Praxis* (6. Auflage 2004). Paderborn: Junfermann

Schnell zeigen sich im Alltag Grenzen unserer Kommunikationsfähigkeit, die uns behindern und bei der Erreichung unserer Ziele stören.

Markus Plate stellt die Grundlagen der zwischenmenschlichen Kommunikation dar. Dabei werden die Erkenntnisse der systemischen und humanistischen Klassiker von Watzlawick, Rogers und Satir über Schulz von Thun und Rosenberg (Gewaltfreie Kommunikation) zum Harvard-Verhandlungskonzept, Reframing, den zentralen Fragetechniken des NLPs und dem Dialog verständlich Schritt für Schritt erläutert.

Übungen zu den verschiedenen Konzepten und weitere Literaturempfehlungen runden jedes Kapitel ab. Lesende können sich ein Repertoire an Techniken aneignen, um sich in interaktiven Situationen flexibler zu verhalten und die sozialen Kompetenzen zu verbessern.

Dies ist ein utb-Band aus dem Verlag Vandenhoeck & Ruprecht. utb ist eine Kooperation von Verlagen mit einem gemeinsamen Ziel: Lehrbücher und Lernmedien für das erfolgreiche Studium zu veröffentlichen.

ISBN 978-3-8252-5649-4



9 783825 256494



QR-Code für mehr Infos und Bewertungen zu diesem Titel

utb-shop.de

Vorwort

Was „ist“ eigentlich Kommunikation? Ich erinnere mich an meine Grundschulzeit, da erinnerte ein Lehrer zu Beginn eines neuen Schuljahres, vielleicht war es das zweite oder dritte, uns Schüler daran, dass Hauptwörter – also Dinge, die man anfassen kann – immer groß geschrieben werden müssten. „Und ihr wisst“, so sagte er mit einem Lächeln, „den Ofen darf man ja nicht anfassen, der ist heiß. Also muss der dann wohl klein geschrieben werden.“ Kommunikation kann man auch nicht anfassen (sie mag manchmal sogar auch „heiß“ sein), muss sie deshalb also vielleicht auch klein geschrieben werden?

Wie ist das denn eigentlich? Ein Ding ist sie ganz offenbar nicht, die Kommunikation, auch wenn wir sie in der Alltagssprache manchmal so behandeln: „Unsere Kommunikation stimmt nicht!“, sagt vielleicht ein Team, das bei einem Supervisor um Beratung nachsucht. „Wir wollen unsere Kommunikation verbessern!“, sagt ein Paar in der Paarberatung oder gar: „Wir haben gar keine Kommunikation mehr miteinander!“ Wenn dann der/die BeraterIn antwortet: „Ah ja, Ihre Kommunikation – wo ist sie denn geblieben? Haben Sie vielleicht eine Ahnung, wo Sie sie verloren haben?“, dann zeigt die Absurdität dieser Frage schnell, dass Kommunikation eben keine „Sache“ ist, sondern etwas anderes, etwas ganz anderes!

Was ist es denn dann? Jetzt zu sagen, sie sei ein „Prozess“, kommt dem Ganzen zwar schon näher, aber wirklich befriedigend ist das auch nicht. Das Wort „Prozess“ ist ja wieder nur eine Verdinglichung, die nichts erklärt, nicht verstehen hilft. Wie kann man Kommunikation fassen? Wer sagt, dass da Information von A nach B „fließt“, der muss den Unterschied zwischen dem Informationsaustausch zwischen zwei Computern (oder würde man das auch schon „Kommunikation“ nennen??) und zwischen zwei Menschen erklären können. Ich jedenfalls würde nicht sagen, dass die Computer kommunizieren (auch „kommunizierende Röhren“ kommunizieren nicht in dem Sinn, wie ich Kommunikation hier verstehe). Denn zwischen ihnen entsteht kein neuer Sinn, die eine Maschine hat nicht schon eine explizite oder implizite Erwartung davon, was die andere meint, wenn sie spricht, sie fragt auch nicht, ob die andere Maschine es vielleicht nicht ehrlich meint

oder ob sie ihr selbst nur schmeicheln will, um etwas anderes zu erreichen. Ihr fällt nicht zu dem, was sie von der anderen Seite mitgeteilt bekommt, eine kleine Geschichte ein, die sie in ihre Antwort einfließt in der Erwartung, dass der andere Computer schon begreifen wird, was sie „eigentlich“ meint. In dem Moment, während ich dies schreibe, erinnere ich mich an einen Abschnitt bei Bateson, er erzählt da eine kleine Geschichte: „Ein Mann wollte wissen, wie es sich mit dem Geist verhält – nicht in der Natur, sondern in seinem eigenen großen Computer. Er fragte ihn (zweifellos in makellosem Fortran): ‚Rechnest du damit, dass du jemals denken wirst wie ein menschliches Wesen?‘ Die Maschine machte sich daran, ihre eigenen Rechengewohnheiten zu analysieren. Schließlich druckte sie ihre Antwort auf einem Stück Papier aus, wie dies solche Maschinen zu tun pflegen. Der Mann eilte hin, um die Antwort zu erfahren, und fand die sauber getippten Worte vor: ‚Das erinnert mich an eine Geschichte‘.“¹ Mit dieser Geschichte wollte Bateson, so schreibt er, auf etwas aufmerksam machen. Er wollte die Verbundenheit der Menschen untereinander herausstellen, die sich daraus ergibt, dass sie Sinn konstruierende Wesen sind, deren Denken sich mit Hilfe von Geschichten vollzieht.

Kommunikation ist, so gesehen, der Weg, über den im ständigen Spiel von Information, Mitteilung und Verstehen Menschen gemeinsam Sinn erzeugen, es „fließt“ da nichts von einem zum anderen. Der Sinn „ist“ nicht in dem einen oder dem anderen, er ist „dazwischen“, Kommunikation hat keinen Ort, sie ist immer gemeinsame Sinnerzeugung. Das Wort „Spiel“ gefällt mir hier: Kommunikation als Spiel, über das Menschen die vielen „Sinn-Bälle“ in der Luft halten, die unser soziales Leben ausmachen und es mit Sinn und Sinnlichkeit erfüllen.

Aber – und das ist die andere Seite: Kommunikation kann auch in harte Muster gerinnen, ein wechselseitiger Prozess gemeinsamer Sinnerzeugung kann sich verfestigen, er kann den ihn gemeinsam erzeugenden Personen die Luft zu Atmen nehmen. Dann kann sich ein solches Gefühl einstellen, dass die Kommunikation nicht „stimmt“. Dann hat man sich in einem Gefüge gemeinsamer Sinnkonstruktion auf eine Weise verfangen, dass zunehmend bei den beteiligten Akteuren negative Gefühle entstehen oder gar Gefühle der Leere und Sinnlosigkeit überhand nehmen. Auch wenn man es nach wie vor als ein Spiel sehen kann, das Spiel ist nicht gut, es ist gefährlich, es kann manchmal sogar tödlich sein. Das ist der Moment, wo es wichtig und nötig wird, die Kommunikation dafür zu nutzen, dass sie sich selbst „reparieren“

1 Bateson, G. (1982). Geist und Natur, Frankfurt: Suhrkamp, S.22.

kann. Man beginnt, über die Kommunikation nachzudenken und mit ihrer Hilfe ihre eigenen Sackgassen aufzuspüren und zu analysieren.

Im Laufe der Geschichte, insbesondere in den letzten Jahrzehnten ist die Fähigkeit von Menschen gewachsen, sich im gemeinsamen Denken auf sich selbst zu beziehen und sich aus den selbst geschaffenen Ausweglosigkeiten zu befreien. Die Gesetzmäßigkeiten und Mechanismen des Kommunizierens, ihre psychologischen und ihre sozialen Fallen, sind uns heute in einem Maß bewusst und der Analyse zugänglich, wie dies wohl zuvor noch nie möglich war. Wir können heute die Strickmuster, wie sich die gemeinsame Erzeugung von Sinn zwischen Menschen über Kommunikation vollzieht, besser verstehen und damit die vielen möglichen Sackgassen, Fallen und Missverständnisse vermeiden. Um das in vielen wissenschaftlichen Feldern gewonnene Wissen optimal nutzen zu können, muss es zusammengeführt und praxisnah aufbereitet werden – und genau das ist das Anliegen des vorliegenden Buches. Es gibt dem Leser Orientierungshilfen an die Hand, sich im gemeinsamen Prozess der Sinnerzeugung bewusster zu orientieren, anders zu verstehen und neue Kommunikationsangebote zu machen. Wer immer sich mit dem eigenen Kommunizieren befassen will, aus privaten oder beruflichen Gründen, wird hier eine Fundgrube an Anregungen bekommen.

Ich wünsche diesem wichtigen Buch die große Leserschaft – und natürlich Leserinnenschaft –, die es verdient.

Witten/Osnabrück im Oktober 2012

Arist von Schlippe



Um die Welt in Ordnung zu bringen,
müssen wir zuerst
die Nation in Ordnung
bringen.

Um die Nation
in Ordnung zu bringen
müssen wir zuerst
die Familien
in Ordnung bringen.

Um die Familie
in Ordnung zu bringen
muß jeder von uns sein
persönliches Leben
in Ordnung bringen.

Um unser Leben in Ordnung
bringen zu können,
müssen wir unsere Herzen
in Ordnung bringen

Konfuzius

"Lernen" (Erfahrung) = erLEBEN

Allen Menschen gemeinsame Bedürfnisse:

Sicherheit

Schutz
Abstand
Distanz
Privatsphäre
Übersicht
Klarheit
Struktur
Beständigkeit

Lebenserhaltung

Luft
Wasser
Bewegung
Nahrung
Schlaf
Raum
Wärme
Gesundheit
Heilung
Kraft

Integrität

Authentizität
Einklang mit eigenen
Werten
Eindeutigkeit
Identität
Individualität
Stimmigkeit mit mir
selbst

Autonomie

Selbstbestimmung
Freiheit

Kontakt

Verbindung
Nähe
Zugehörigkeit
Gemeinschaft
Einbindung
Freundschaft
Zusammenarbeit
Unterstützung
Austausch
Offenheit
Vertrauen
Anerkennung
Wertschätzung
Ehrlichkeit
Rücksicht
Respekt
Akzeptanz
Toleranz
Achtsamkeit
Geborgenheit
Liebe
Intimität
Sexualität

Innerer Friede

Harmonie
Inspiration
Ordnung
Freude
Humor
Abwechslung
(innerer) Reichtum
Ausgewogenheit
Balance
Glück
Schönheit

Verständnis

(gesehen werden)
Mitgefühl
Einfühlung
Empathie
Gleichbehandlung
Gerechtigkeit

Entwicklung

Wachstum
Beitragen
Erfolg
Gelingen
Kreativität
Sinn
Bedeutung
Engagement
Anerkennung
Rückmeldung
Feedback
Effektivität
Effizienz
Kompetenz
Bildung
Lernen
Feiern
Trauern
Bedauern

Erholung

Regenerieren
Entspannung
Ausruhen
Spiel
Leichtigkeit
Einfachheit
Ruhe

*Wie wir uns wahrscheinlich fühlen werden,
wenn sich unsere Bedürfnisse nicht erfüllen*

ängstlich
ärgerlich
alarmiert
angeekelt
angespannt
voller Angst
ärgerlich
apathisch
aufgeregt
ausgelaugt
bedrückt
beklommen
besorgt
bestürzt
betroffen
bitter
deprimiert
dumpf
durcheinander
einsam
elend
empört
enttäuscht
entrüstet
ermüdet
ernüchtert
erschlagen
erschöpft
erschreckt
erschrocken
erschüttert

erstarrt
frustriert
furchtsam
gehemmt
geladen
gelähmt
gelangweilt
genervt
hasserfüllt
hilflos
panisch
irritiert
kalt
kribbelig
lasch
leiblos
lethargisch
lustlos
miserabel
müde
mutlos
nervös
niedergeschlagen
perplex
ruhelos
traurig
sauer
scheu
schlapp
schüchtern
schockiert

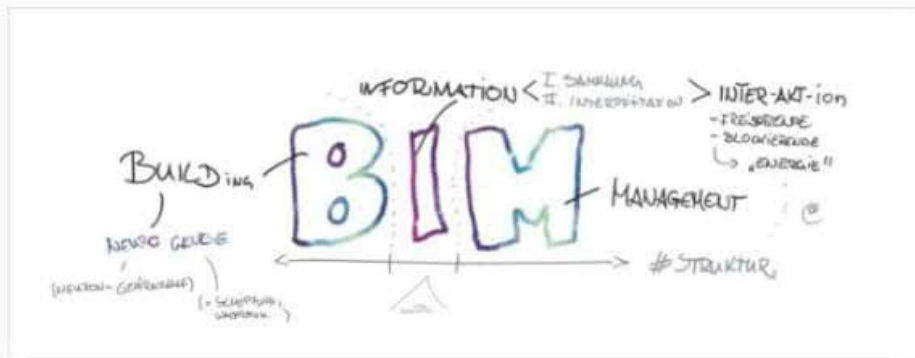
schwer
sorgenvoll
streitlustig
teilnahmslos
todtraurig
tot
traurig
überwältigt
voller Sorgen
unglücklich
unter Druck
unbehaglich
ungeduldig
unruhig
unwohl
unzufrieden
verärgert
verbittert
verletzt
verspannt
verstört
verzweifelt
verwirrt
widerwillig
wütend
zappelig
zitternd
zögerlich
zornig

*Wie wir uns wahrscheinlich fühlen werden,
wenn sich unsere Bedürfnisse erfüllen*

angeregt
aufgeregt
angenehm
aufgedreht
ausgeglichen
befreit
begeistert
behaglich
belebt
berauscht
berührt
beruhigt
beschwingt
bewegt
eifrig
ekstatisch
energiegeladen
energisch
engagiert
enthusiastisch
entlastet
entschlossen
entspannt
entzückt
erfreut
erfrischt
erfüllt
ergriffen
erleichtert
erstaunt
fasciniert

freudig
freundlich
friedlich
fröhlich
froh
gebannt
geborgen
gefasst
gefesselt
gelassen
gespannt
gerührt
gesammelt
geschützt
glücklich
gutgelaunt
heiter
hellwach
hocherfreut
hoffnungsvoll
inspiriert
jubelnd
kraftvoll
klar
lebendig
leicht
liebvoll
locker
lustig
Lust haben
mit Liebe erfüllt

motiviert
munter
mutig
neugierig
optimistisch
ruhig
satt
schwungvoll
selbstsicher
selbstzufrieden
selig
sicher
sich freuen
spritzig
still
strahlend
übergläücklich
überrascht
überschwänglich
überwältigt
unbekümmert
unbeschwert
vergnügt
verliebt
wach
weit
wissbegierig
zärtlich
zufrieden
zuversichtlich



#KREATIVITÄT

Kreativität ist eine Kombination aus Fantasie, Vorstellungsvermögen und Schaffenskraft und laut einer wissenschaftlichen Definition letztendlich die Fähigkeit, originelle, ungewöhnliche, flexible und wertvolle Ideen oder Verhaltensweisen hervorzubringen, die eine etablierte Gewohnheit außer Kraft setzen.² Tatsächlich haben wir die Fähigkeit, zu begreifen, dass alles, was ist und geschieht, auch völlig anders sein oder sich anders entwickeln könnte. Unser Gehirn kann sich sogar Dinge ausmalen, die überhaupt nicht existieren – und oft erst dadurch zu existieren beginnen. Das macht unser Gehirn, wie das eingangs zitierte Gedicht von Emily Dickinson es so wunderbar ausdrückt, zu einem kreativen Schöpfer, größer als das Universum und vielleicht sogar noch etwas größer als Gott. Denn schließlich könnte es sein, dass unser erfinderischer Geist Gott in den vielen kulturellen und individuell gedachten Varianten ebenfalls erschaffen hat. So heißt es zwar in der Bibel »Am Anfang war das Wort« (Joh 1,1–3), aber es könnte auch sein, dass es eher heißen müsste: »Am Anfang war die Idee, der Gedanke, die Vorstellung – oder einfach nur die menschliche Fantasie.«

VERDRÄNGTES

[Abgespalten.de]



STOFFLICHE Süchte

Rauchen
Alkohol
Psychopharmaka*
THC
Kokain

NICHT-STOFFLICHE Süchte

Erfolg
Macht
Beziehungen
Sex
Glücksspiele
Internet
Soziale Medien

Ein Psychogramm

Warum unsere Gesellschaft in die **Narzissmus-Falle** geraten ist

Warum unsere Gesellschaft in die Narzissmus-Falle geraten ist

Gier – den Hals nicht voll kriegen zu können –, so lautet die mit Abstand häufigste Antwort auf die Frage nach der tieferen Ursache der Krise unseres Finanz- und Gesellschaftssystems. Der Psychoanalytiker Hans-Joachim Maaz gibt sich mit dieser Antwort nicht zufrieden. **Gier, sei es nach Geld oder anderen Lebensvorteilen, so kann er zeigen, ist Ausdruck einer narzisstischen Störung.**

Besonders ausgeprägt ist sie bei den Trägern gesellschaftlicher Macht: bei Politikern, Managern und Stars. Der narzisstische Mensch ist im Kern ein um Anerkennung ringender, **stark verunsicherter Mensch**. So tut er alles, um die Bestätigung, die er zum Leben braucht, zu erhalten. Diese narzisstische Kompensation bedarf ständig erweiterter Ablenkung durch Konsum, Besitz, Animation und Aktion. Solange wir keine Mittel und Wege finden, den Narzissmus und die ihm zugrunde liegende Bedürftigkeit zu zähmen, so lange gleichen alle unsere Versuche, die Krise zu überwinden und die gesellschaftlichen Verhältnisse doch noch zum Besseren zu verändern, einem Stühlerücken auf der Titanic.

► **Dr. Hans-Joachim Maaz. Facharzt für Neurologie und Psychiatrie**

Schwaches Ich sucht starkes Wir

Unser Ich, also das, womit wir uns identifizieren, ist die Gesamtheit unserer individuellen, persönlichen Erinnerungen – der bewussten, aber auch der verborgenen. Mit dem Schrumpfen des Hippocampus schrumpft somit auch unser Ich bzw. elementare Teile unseres Selbst. Wir sterben in gewisser Weise täglich einen kleinen Tod. Der Verlust der hippocampalen Individualität geht einher mit einem Verlust an Ich-Stärke und Selbstwertgefühl. Diese Entwicklung aktiviert einen Überlebensinstinkt: Das schwache Ich sucht sich ein starkes Wir. Menschen mit geringem Selbstwertgefühl neigen dazu, sich mit anderen zusammenzutun, um auf diese Weise ihr geschwächtes Ich in einem oft überbordenden Wir aufzuwerten. Die Folge ist nicht selten der sogenannte »kollektive Narzissmus«: Die eigene Gruppe mit ihren meist gruppenspezifischen Stereotypen, über die sich ihre Mitglieder letztendlich definieren, wird als einzigartig empfunden. Das wäre nicht schlimm, wenn es dabei bliebe. Aber leider baden narzisstische Gemeinschaften nicht nur in ihrer eigenen Herrlichkeit, wie Psychologin und Wissenschaftsjournalistin Corinna Hartmann erklärt, sie hegen auch einen Groll gegen alle anderen, die diese Einzigartigkeit nicht erkennen.⁷⁶⁷ Wer anders denkt, wird zum Außenseiter abgestempelt, isoliert und immer weniger als Teil der Gesellschaft betrachtet. »Im Unterschied zu individuellen Narzissten«, so Hartmann, »beziehen kollektive Narzissten ihren Selbstwert stärker aus ihrem sozialen Selbst: der Identität, die ihnen die Zugehörigkeit zur vermeintlich überlegenen Gruppe verleiht.«

Durch das Schaffen von Feindbildern stärkt man die eigene Gruppe und erzeugt dadurch konformes Verhalten. Selbst so etwas Absurdes wie Fremdenhass wird durch die jeweilige Gruppe legitimiert: Schließlich kann, wenn das *Wir* einer Meinung ist, das *Ich* nicht falsch liegen. Es sei hier jedoch angemerkt, dass eine Frontalhirnchwäche per se kein Automatismus in Richtung eines kollektiven Narzissmus ist – und schon gar nicht in Richtung eines vermeintlich legitimierten Fremdenhasses oder konservativen Nationalismus. Aber Menschen mit reduzierter mentaler Leistungs-, Willens- und vor allem Ichstärke sind leichter manipulierbar, weil kaum ein Hinterfragen stattfindet, es an Weitsicht und nicht zuletzt an gesundem Selbstwertgefühl mangelt. Tatsächlich findet man kollektiven Narzissmus

