

Systemische Organisationsberatung  
und Aktionsforschung

Band 3

Siegfried Rosner / Andreas Winheller

# Gelingende Kommunikation *revisited*

Ein Leitfaden für partnerorientierte Gesprächsführung,  
professionelle Verhandlungsführung und  
lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung

5. durchgesehene Auflage



RAINER HAMPP VERLAG

*Siegfried Rosner, Andreas Winbeller:*

## **Gelingende Kommunikation – revisited.**

### **Ein Leitfaden für partnerorientierte Gesprächsführung, professionelle Verhandlungsführung und lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung**

*Systemische Organisationsberatung und Aktionsforschung*, hrsg. von Siegfried Rosner, Band 3,  
Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München, 5. Aufl. 2019, 408 S.,  
ISBN 978-3-95710-233-1 (print), € 32.80, ISBN 978-3-95710-333-8 (e-book pdf), € 29.99

Voraussetzung für Ihren Erfolg in Gesprächen, Verhandlungen und Konflikten ist das Gelingen von Kommunikation. Diese in wesentlichen Abschnitten überarbeitete und ergänzte Neuauflage versteht sich nach wie vor als praktische Handreichung mit wissenschaftlicher Fundierung und enthält weiterführende Übungsaufgaben und Arbeitshilfen, die den Praxistransfer unterstützen.

Das Buch bietet im ersten Abschnitt neben der Einführung in die Grundlagen der ziel- und partnerorientierten Gesprächsführung auch Leitfäden für verschiedene Gesprächssituationen in der Leitungsfunktion und enthält Empfehlungen für die Moderation von Teamsitzungen und von Konfliktgesprächen.

Im zweiten Abschnitt geht es um Strategien, Taktiken und Techniken einer professionellen und performanceorientierten Verhandlungsführung, die auch im Rahmen des Verhandlungsansatzes der Konfliktmediation genutzt werden können. Schritt für Schritt geht es zum wertschöpfenden Deal. Es wird gezeigt, wie Verhandlungen sachgerecht strukturiert und typische Fehler vermieden werden können. Fragen zur Verhandlungsvor- und Verhandlungsnachbereitung werden ebenso erörtert wie die besonderen Aspekte des Verteilungsverhandelns.

Die lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung mit Hilfe externer Dritter steht im Mittelpunkt des dritten Abschnitts. Dabei werden die Verknüpfungen zwischen der transformativen Konfliktmediation und den systemischen Strukturaufstellungsverfahren herausgearbeitet und die Transformation einer Konfliktkonstellation auch auf systemische und systemtheoretische Veränderungsmodelle bezogen.

# **Systemische Organisationsberatung und Aktionsforschung**

Band 3

Schriftenreihe des Instituts für systemische Aktionsforschung

herausgegeben von Siegfried Rosner

Siegfried Rosner, Andreas Winheller

# Gelingende Kommunikation – revisited

Ein Leitfaden für partnerorientierte Gesprächsführung,  
professionelle Verhandlungsführung und  
lösungs-fokussierte Konfliktbearbeitung

5. durchgesehene Auflage

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-233-1 (print)

ISBN 978-3-95710-333-8 (e-book)

Systemische Organisationsberatung und Aktionsforschung: ISSN 1864-709X

ISBN-A/DOI 10.978.395710/3338

1. Auflage, 1999
2. verb. Auflage, 2002
3. überarb. u. erw. Auflage, 2012
4. verbesserte und ergänzte Auflage, 2016
5. durchgesehene Auflage

Umschlaggrafik: „Schafott 13“ (Ausschnitt) von Christopher Will,  
[www.christopher-will.de](http://www.christopher-will.de)

© 2019 Rainer Hampp Verlag Augsburg, München  
Vorderer Lech 35 86150 Augsburg  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*



## **Vorwort zur 5., durchgesehenen Auflage**

Erneut war eine Durchsicht und Aktualisierung unseres Leitfadens zur gelingenden Kommunikation erforderlich. Denn unser Anspruch zu diesem Buch ist und bleibt unverändert: In einem Markt, in dem reißerische Bestseller-Literatur und kurzlebige „Moden“ dominieren, praktische Hilfestellung für die Optimierung der eigenen Kommunikation anzubieten – konkret, praxisorientiert aber gleichzeitig wissenschaftlich fundiert.

Dieses Buch ist keine reine Sammlung von „Tools“, denn wir erleben oft genug in unserer Arbeit als Coaches und Trainer, dass die besten Techniken nur effektiv eingesetzt werden können, wenn sie mit der richtigen Haltung und einem guten Verständnis der psychologischen Prozesse unterfüttert sind. Es ist aber auch kein „Theoriebuch“, denn wir glauben: „Entscheidend ist auf dem Platz!“ Gelingende Kommunikation findet im Alltag statt, gerade auch in der beruflichen und ehrenamtlichen Praxis. Deshalb drücken wir uns nicht um die Antwort herum: „Wie genau kann ich es denn konkret besser machen?“ Das Buch bleibt also auch weiterhin ein evidenzbasierter (also wissenschaftlich fundierter) Praxisratgeber zur gelingenden Kommunikation.

Und natürlich geht unsere Entdeckungsreise durch die Welt gelingender Kommunikation weiter. Andreas Winheller hat seit der letzten Auflage in 2016 insbesondere zu der Frage des *Framing* in der Kommunikation geforscht und publiziert; also: wie kann ich meine Ziele durch psychologisch optimierte Formulierungen und Rahmensetzung noch besser erreichen? Siegfried Rosner widmete sich gleichzeitig verstärkt dem Projekt einer soziologischen Erweiterung in der lösungsorientierten Konfliktbearbeitung durch Mediation und systemischer Strukturaufstellungsarbeit. So fragt er z.B. in zwischenzeitlich entstandenen Diskussionspapieren, ob die betont lösungsfokussierten Strukturaufstellungen nach Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd, die implizit die Frage nach dem Glück (als subjektiver Empfindung) stellen, gedacht werden können, ohne auch explizit die Fragen nach dem „guten Leben“ (als gesellschaftspolitisch gestaltbarer Lebensform) zu stellen – also „es gibt kein gutes Leben im Falschen“ (Adorno).

Für uns beide ist noch klarer geworden: Die Haltung macht einen großen Unterschied, denn die Haltung geht der gelingenden Handlung im Sinne einer guten Lösung voraus.

München und Mainz, im Dezember 2018

Siegfried Rosner und Andreas Winheller

## **Vorwort zur 4., verbesserten und ergänzten Auflage**

Nachdem die völlig überarbeitete und erweiterte 3. Auflage der „Gelingenden Kommunikation“ wegen der erfreulichen Nachfrage in 2014 bereits unverändert nachgedruckt werden musste, steht nun eine durchgesehene und ergänzte 4. Auflage an.

Nachdem Andreas Winheller schon wesentlich an der Erweiterung der ursprünglichen Fassung zur dritten Auflage mitgewirkt hat, haben wir die Überarbeitung zur vierten Auflage gemeinsam vorgenommen. Siegfried Rosner hat insbesondere im ersten Part des Buches zur Partnerorientierten Gesprächsführung Ergänzungen zur Feedback-Technik, zur systemischen Perspektive in der Gesprächsführung und zur Frage des Mindsets bzw. der Gesprächshaltung vorgenommen.

Andreas Winheller hat sich vor allem um die grundlegende Neufassung des Verhandlungsteils gekümmert. Während in der Voraufgabe noch der Aspekt des „Wertschöpfenden Verhandeln“ im Fokus stand, haben wir nun den Verhandlungsteil als generelle Einführung in das professionelle Verhandeln konzipiert, bei der wir von dem Ansatz der internationalen Verhandlungslehre ausgehen, der *Verhandlungen als mixed-motive Situationen im Spannungsverhältnis zwischen Wertschöpfung und Verteilungsaspekten* sieht. Verhandeln ist demnach Management der unauflösbaren Ambivalenzen und Ambiguitäten, die aus der Komplexität der Situation heraus entstehen.

Auch das von den beiden Autoren gemeinsam verfasste Buch zur Theorie und Praxis des wertschöpfenden Verhandeln unter dem Titel „Mediation und Verhandlungsführung“ hat (als Bd. 4 der Schriftenreihe „Systemische Organisationsberatung und Aktionsforschung“) in 2015 bereits einen Nachdruck erfahren und wird voraussichtlich im Verlaufe der nächsten beiden Jahre neu aufgelegt.

So hoffen wir erneut auf eine wohlwollende Aufnahme der beiden thematisch aufeinander bezogenen Bände 3 und 4 der Schriftenreihe zur partnerorientierten Gesprächsführung, zur professionellen Verhandlungsführung und zur lösungszentrierten Konfliktbearbeitung.

München und Mainz, im September 2016

Siegfried Rosner und Andreas Winheller

## Vorwort zur 3., völlig überarbeiteten Auflage

Die ersten beiden Auflagen dieses Buches sind unter dem Titel „Gelingende Kommunikation“ erschienen. Ich habe mich zum erweiterten Titel „Gelingende Kommunikation – revisited“ entschlossen, weil ich einerseits den Grundgedanken des Buches wiederaufgreifen möchte, dass die menschliche Kommunikation etwas Prozesshaftes, Nicht-Abgeschlossenes ist und damit der Versuch, fertige „Kochrezepte“ für die schon *gelingene* Kommunikation<sup>1</sup> zu liefern, zum Scheitern verurteilt ist. Andererseits soll die Hinzufügung „revisited“ aber auch die Weiterentwicklung des Themas<sup>2</sup> und meine veränderte Sicht der Dinge zum Ausdruck bringen.

Als ich 1997/98 an dem Buch „Gelingende Kommunikation“ schrieb, um meine bis dahin fast zehnjährige Erfahrung als Kommunikationstrainer und Organisationsberater (zunächst intern bei Siemens als Referent für gesellschaftspolitische Grundlagen- und Bildungsarbeit, seit 1992 auf selbständiger Basis) zusammenzufassen, zu reflektieren und für die praktische Anwendung in verschiedenen Kommunikationssituationen aufzubereiten, war gerade NLP „modern“ (und ich hatte meine NLP-Lehrtrainerausbildung abgeschlossen), so dass viele NLP-Methoden und -Haltungen in den Text eingeflossen sind.

Heute, fast 15 Jahre nach der Arbeit an der Erstveröffentlichung (1999, verbesserte Zweitaufgabe in 2002) des Buches, ist mir klar geworden, dass eine übliche Durchsicht und punktuelle Verbesserung des Textes für eine Neuauflage des Werkes nicht mehr genügt. Ich habe mich daher dazu entschlossen, das Buch grundlegend zu überarbeiten und praktisch neu zu verfassen. Es gibt dafür mehrere Gründe:

Erstens ist – erfreulicherweise – festzustellen, dass die Kenntnis von gängigen NLP-Methoden wie Rapport, „Wahrnehmungsfilter“ als Beitrag zu einem „konstruktivistischen“ Wirklichkeitsverständnis o.ä. heute so weit verbreitet ist, dass es m.E. keiner Pionierarbeit auf diesem Gebiet mehr bedarf. Gleichzeitig hat sich das NLP selbst seitdem

---

<sup>1</sup> So der Untertitel von O’CONNOR/SEYMOUR 1994.

<sup>2</sup> So konnte etwa die lange propagierte Annahme des Neurolinguistischen Programmierens (NLP), dass die Augenbewegungsmuster Hinweise auf innere Denkprozesse liefern und sich z.B. Lügen an den Augenbewegungen ablesen ließen, in neueren empirischen psychologischen Studien an den Universitäten Edinburgh und Hertfordshire keineswegs bestätigt werden; vgl. WISEMAN et al. 2012.

erheblich weiterentwickelt. Anstelle des Blicks auf einzelne Tools und Formate ist die Prozessqualität und die systemische Perspektive noch stärker in den Fokus gerückt.<sup>3</sup>

Stand bei der Erstauflage des Buches der mir damals erforderliche Überblick über verschiedene Ansätze wie NLP, Transaktionsanalyse (TA), Themenzentrierte Interaktion (TZI) und systemischer Ansatz im Vordergrund, werden in der hier überarbeiteten Neuauflage die verschiedenen methodischen Ansätze stärker in den jeweiligen Praxisbezug der dargestellten Techniken und Modelle integriert – so z.B. das transaktionsanalytische Modell in das Verständnis von Beziehungsproblemen, die Balance-Idee des TZI-Modells in die Gestaltung der Besprechungsleitung und ähnliches.

Zweitens ist das Harvard-Konzept der Verhandlungsführung, das in der Erstauflage nur in Grundzügen dargestellt wurde, zwischenzeitlich zu einem integrativen Ansatz weiterentwickelt. In der Zusammenarbeit mit Andreas Winheller legt der Autor zeitgleich eine Veröffentlichung zu Theorie und Praxis wertschöpfenden Verhandeln vor, die sich in der hier vorliegenden gründlichen Überarbeitung von *Gelingende Kommunikation* widerspiegelt. Andreas Winheller, Jurist und an der Harvard Law School, Cambridge/USA ausgebildeter Negotiation Instructor, hat auch an der Ausformulierung vieler Ideen und Beispiele im Verhandlungs- und Konfliktteil des Buches mitgewirkt bzw. eigene Texte beigesteuert. Dem Gedankenaustausch mit ihm verdanke ich wesentliche Anregungen in der Auseinandersetzung mit den Themen wertschöpfendes Verhandeln und Verhandlungsführung als Konfliktbearbeitungsform.

Dritter Grund für die gründliche Überarbeitung des Buches ist meine zwischenzeitlich intensivere Beschäftigung mit dem Mediationsverfahren. Ich habe dazu vor einigen Jahren auch ein berufsbegleitendes Master-Studium absolviert. Die Konfliktmediation als professionelles und formalisiertes Verfahren wird in der vorliegenden Neuauflage sehr viel stärker hervorgehoben und in Abgrenzung zu und Verknüpfung mit anderen Formen der Konfliktbearbeitung dargestellt.

Die Lösungsorientierung, die allen drei Hauptkapiteln zur Gesprächsführung, Verhandlungsführung und Konfliktbearbeitung als basale Idee zugrunde liegt, ist schließlich der langjährigen Auseinandersetzung des Autors mit dem lösungsorientierten Ansatz von

---

<sup>3</sup> Zur "3. Generation des NLP" vgl. DILTS/DELOZIER/BACON-DILTS 2010, S. XXIX m.w.N.: „The applications of third generation NLP are generative, systemic and focused on high level issues as identity, vision and mission.“

Steve deShazer und Insoo Kim Berg im Rahmen seiner Weiterbildung in systemischen Strukturaufstellungsmethoden bei Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer zu verdanken.

Gleich geblieben ist hingegen die Ausrichtung des Buches, einen sowohl wissenschaftlich fundierten wie praxiserprobten Leitfaden für Gespräche, Verhandlungen und Konfliktbearbeitung zu liefern. Beibehalten habe ich damit auch die Dreigliederung des Strukturaufbaus. Die Innovation der Neuauflage liegt in der Fokussierung, die sich in der Betitelung der einzelnen Hauptkapitel niederschlägt: Denn es geht um **partnerorientierte** Gesprächsführung, um **wertschöpfende** Verhandlungsführung und um **lösungsorientierte** Konfliktbearbeitung, wobei der konstruktive Umgang mit Konflikten und Interessenunterschieden – oder besser: die Konfliktprophylaxe durch Anwendung professioneller Kommunikationstechniken – die das gesamte Werk umfassende Klammer darstellt. Verwendet sind dabei zwei umfangreiche Manuskripte, die der Autor zu den Themenfeldern „Deal-Making“ (2009) und „Partnerorientierte Gesprächsführung“ (2011) geschrieben hat sowie Textpassagen aus dem zusammen mit Andreas Winheller verfassten Buch „Mediation und Verhandlungsführung“ (erscheint Ende 2012 als Bd. 4 der Schriftenreihe „Systemische Organisationsberatung und Aktionsforschung“ im Hampp-Verlag).

Insbesondere der erste Gesprächsführungsteil ist auf partnerorientierte<sup>4</sup> (Mitarbeiter-) Gespräche aus der Führungsrolle oder Leitungsaufgabe heraus ausgerichtet. Dies hat mit dem starken Engagement des Verfassers im Bereich des Führungskräfte trainings und der Managemententwicklung zu tun. Die meisten Gesprächsformate lassen sich jedoch mit wenigen Ausnahmen (wie z.B. das Beurteilungsgespräch) auch in anderen Kontexten verwenden, also auch ohne Führungsaufgaben.

Wichtiger als die Unterscheidung zwischen Führungs- und Fachaufgaben bei der Anwendung der Formate und Leitfäden (die im Übrigen im Verhandlungs- und Konfliktteil des Buches noch weniger wichtig wird als im Gesprächsführungsteil) ist die praktische Ausrichtung des Buches, die sich in den umfangreichen Übungsteilen niederschlägt.

---

<sup>4</sup> Die männliche Form schließt die weibliche mit ein – und umgekehrt. Der Autor hat sich bemüht, in den genutzten Beispielen zwischen weiblicher und männlicher Form zu wechseln bzw. neue Formen zu verwenden.

Insbesondere zu den Grundtechniken der partner- und zielorientierten Gesprächsführung (wie Feedback-, Fragetechnik usw.) gibt es weiterführende Übungsaufgaben und Arbeitshilfen, die das Eigenstudium ermöglichen und die Auseinandersetzung mit der Anwendungspraxis der Gesprächstechniken vertiefen sollen. Solche Praxisanteile finden sich im Sinne von Leitfäden zur Verhandlungsvorbereitung und -strukturierung oder zur Konfliktanalyse und -prophylaxe auch durchgehend im Text.

All den Leserinnen und Lesern des bisherigen Buches „Gelingende Kommunikation“, die über Jahre hinweg durch ihre Rückmeldungen motiviert oder Korrekturbedarf angemeldet haben, möchte ich an dieser Stelle herzlich danken. Ich hoffe natürlich, dass auch die revidierte und gründlich überarbeitete Neuauflage wieder Nutzen stiftet und zur Reflexion und Diskussion anregt.

## **Inhaltsübersicht**

<b>Vorwort zur 5., durchgesehenen Auflage .....</b>	<b>6</b>
<b>Vorwort zur 4., verbesserten und ergänzten Auflage .....</b>	<b>7</b>
<b>Vorwort zur 3., völlig überarbeiteten Auflage .....</b>	<b>8</b>
<b>Inhaltsübersicht.....</b>	<b>12</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>14</b>
<b>I Einleitung .....</b>	<b>18</b>
<b>1 Partnerorientierte Gesprächsführung .....</b>	<b>21</b>
1.1 Grundlagen der partnerorientierten Gesprächsführung.....	23
1.2 Partnerorientierte Gesprächsmethoden und -techniken .....	66
1.3 Gesprächsmodelle und Leitfäden– am Beispiel der Gesprächsführung in der Leitungsaufgabe .....	90
1.4 Übungsaufgaben und Arbeitshilfen zur Gesprächsführung .....	146
<b>2 Professionelle Verhandlungsführung .....</b>	<b>183</b>
2.1 Verständnis und Definition des Verhandeln .....	185
2.2 Verhandlungsmythen: Der „real existierende Verhandler“ und seine Performance.....	190
2.3 Intuitives Verhandeln als Performancebremse .....	195
2.4 Flexible Verhandlungsstrategien.....	204
2.5 Professionelles Verhandeln als Management des Verhandlungsdilemmas.....	227
2.6 Das „Harvard-Konzept“ als Grundlage der internationalen Verhandlungslehre .....	240
2.7 Leben Sie den Verhandlungsperformance-Circle.....	245
2.8 Techniken und Taktiken distributiven Verhandeln .....	263
2.9 Techniken integrativen und wertschöpfenden Verhandeln .....	286
2.10 Schritt für Schritt zum wertschöpfenden Deal .....	290

2.11	Mit Emotionen konstruktiv umgehen .....	306
2.12	Verhandlungsphasen und grundlegende Fragen .....	309
<b>3</b>	<b>Lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung .....</b>	<b>312</b>
3.1	Lösungsorientierung in der Konfliktbearbeitung .....	314
3.2	Mediation als Prinzip des Umgangs mit Konflikten .....	319
3.3	Mediationsverfahren und Mediationseignung.....	325
3.4	Konfliktmediation zwischen Verhandlungs- und Transformationsansatz .....	331
3.5	Systemische Aufstellungsverfahren und Konfliktmediation.....	334
3.6	Konfliktbearbeitung als Transformation der Konfliktkonstellation .....	348
3.7	Arbeitshilfen zur Konfliktbearbeitung .....	361
3.8	Last but not least.....	372
<b>II</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>374</b>
<b>III</b>	<b>Glossar .....</b>	<b>392</b>
<b>IV</b>	<b>Über die Autoren .....</b>	<b>405</b>

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorwort zur 5., durchgesehenen Auflage .....</b>	<b>6</b>
<b>Vorwort zur 4., verbesserten und ergänzten Auflage .....</b>	<b>7</b>
<b>Vorwort zur 3., völlig überarbeiteten Auflage .....</b>	<b>8</b>
<b>Inhaltsübersicht.....</b>	<b>12</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>14</b>
<b>I Einleitung .....</b>	<b>18</b>
<b>1 Partnerorientierte Gesprächsführung .....</b>	<b>21</b>
1.1 Grundlagen der partnerorientierten Gesprächsführung.....	23
1.1.1 Die fünf Axiome der Kommunikation nach Paul Watzlawick .....	25
1.1.1.1 Erste Regel: Man kann nicht nicht kommunizieren .....	26
1.1.1.2 Zweite Regel: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt .....	27
1.1.1.3 Dritte Regel: Jede Kommunikation enthält aus der unter- schiedlichen Sicht der verschiedenen Partner eine Struktur .....	32
1.1.1.4 Vierte Regel: Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten .....	35
1.1.1.5 Fünfte Regel: Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär .....	37
1.1.2 Die klienten- und personenzentrierte Gesprächsführung nach Carl Rogers .....	39
1.1.2.1 Gesprächsfördernde Verhaltensweisen.....	46
1.1.3 Verständnis von Beziehungsproblemen: Das transaktions-analytische Modell nach Eric Berne .....	56
1.1.3.1 Psychologische Spiele und wie man ihnen entkommt .....	60
1.1.3.2 Übungsaufgaben zur Transaktionsanalyse.....	63
1.2 Partnerorientierte Gesprächsmethoden und -techniken .....	66
1.2.1 Empathische Gesprächshaltung und nondirektive Gesprächs- leitung durch Fragen.....	67
1.2.2 Feedback-Technik als Element einer ganzheitlichen Betrachtung des Kommunikationsprozesses.....	71

1.2.3	Systemische und wirklichkeitskonstruktive Perspektive in der Gesprächsführung .....	74
1.2.3.1	Die systemische Sichtweise.....	76
1.2.3.2	Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive.....	77
1.2.4	Mindset und Mindframe – die Haltung macht den Unterschied .....	78
1.3	Gesprächsmodelle und Leitfäden– am Beispiel der Gesprächsführung in der Leitungsaufgabe .....	90
1.3.1	Leiten von Teamgesprächen / Teamsitzungen .....	91
1.3.1.1	Besprechungsleitung als Balance zwischen Ich, Gruppe und Thema .....	95
1.3.2	Das Zielvereinbarungsgespräch.....	97
1.3.3	Das Beurteilungsgespräch .....	101
1.3.4	Das Rückkehrgespräch / Fehlzeitengespräch.....	104
1.3.5	Konflikte und Konfliktgespräch / Kritikgespräch.....	106
1.3.5.1	Konfliktformen .....	108
1.3.5.2	Interne Konfliktregelungen durch Gespräche .....	118
1.3.5.3	Die externe Vermittlung in Konflikten .....	128
1.3.5.4	Eskalationsmodell von Konflikten.....	132
1.3.6	Das Beratungsgespräch / Coaching.....	136
1.3.6.1	Das lösungsorientierte Beratungsgespräch.....	137
1.3.6.2	Coaching als entwicklungsfördernde Einzelberatung .....	140
1.4	Übungsaufgaben und Arbeitshilfen zur Gesprächsführung .....	146
1.4.1	Klare Ich-Aussagen statt abwertender Du-Botschaften .....	147
1.4.2	Aktives Zuhören - ein Ausdruck von Wertschätzung.....	150
1.4.3	Übungen zum einführenden Zuhören.....	152
1.4.4	Übungen und Überlegungen zur akzeptierenden Empathie und zum Umgang mit Widerstand.....	157
1.4.5	Übungen zur Fragetechnik.....	164
1.4.6	Übungen zum Erkennen von Problemen: Problemeingrenzung und -klärung.....	170
1.4.7	Übungen zum Ziele entwickeln und umsetzen .....	176
<b>2</b>	<b>Professionelle Verhandlungsführung.....</b>	<b>183</b>
2.1	Verständnis und Definition des Verhandeln .....	185
2.2	Verhandlungsmythen: Der „real existierende Verhandler“ und seine Performance .....	190
2.3	Intuitives Verhandeln als Performancebremse .....	195
2.3.1	Intuitives Verhandeln: „hart“ oder „weich“.....	196

2.3.2	Verhaltensflexibilität als Voraussetzung für Performance .....	200
2.4	Flexible Verhandlungsstrategien.....	204
2.4.1	Strategie „Ausweichen und Vermeiden“ .....	209
2.4.2	Strategie „Demonstrativ nachgeben“ .....	211
2.4.3	Strategie „Einseitig durchsetzen“ .....	214
2.4.4	Strategie „Kooperativ optimieren“ .....	218
2.5	Professionelles Verhandeln als Management des Verhandlungsdilemmas.....	227
2.5.1	Situatives Management des Verhandlungsdilemmas.....	230
2.5.2	Wirksame Kooperationsstrategien: Die Bedeutung der „Provozierbarkeit“ .....	234
2.6	Das „Harvard-Konzept“ als Grundlage der internationalen Verhandlungslehre .....	240
2.7	Leben Sie den Verhandlungsperformance-Circle.....	245
2.7.1	Professionelle Vorbereitung .....	246
2.7.2	Bewusste Durchführung .....	257
2.7.3	Systematische Nachbereitung .....	260
2.8	Techniken und Taktiken distributiven Verhandeln .....	263
2.8.1	Die Psycho-Logik des Verteilungsverhandeln .....	264
2.8.1.1	Angebot im Einigungsraum (ZOPA) .....	264
2.8.1.2	Subjektiver Eindruck: „Mehr geht nicht“ .....	271
2.8.1.3	Subjektiver Eindruck: „Keine untragbare Unfairness“ .....	275
2.8.2	Angebotsstrategien.....	277
2.8.2.1	Wann Sie das erste Angebot abgeben sollten .....	278
2.8.2.2	Wie Sie das erste Angebot abgeben sollten .....	278
2.8.2.3	Wie Sie das Verankerungsprinzip nutzen, ohne ein Angebot abgeben zu müssen .....	282
2.8.2.4	Gegenangebotsstrategien .....	282
2.8.3	Ausgewählte distributive Taktiken unter der Lupe.....	284
2.9	Techniken integrativen und wertschöpfenden Verhandeln .....	286
2.9.1	Interessenorientierung als Grundlage des integrativen Verhandeln .....	286
2.9.2	Paket-Verhandeln als Grundlage von Wertschöpfung.....	287
2.10	Schritt für Schritt zum wertschöpfenden Deal .....	290
2.10.1	Wertschöpfungspotentiale nach Pruitt .....	293
2.10.1.1	„Kuchenvergrößerung“ durch Einbezug zusätzlicher Fragen .....	293
2.10.1.2	Unspezifische und finanzielle Kompensationen.....	295
2.10.1.3	Bridging – Themen kreativ verbinden .....	296

2.10.1.4 Logrolling – Austauschverhältnisse nutzen .....	296
2.10.1.5 Cost Cutting.....	297
2.10.2 Beispiele für typische Wertschöpfungsquellen .....	298
2.10.3 Nachverhandeln mit dem Post-Settlement-Settlement-Konzept...	304
2.11 Mit Emotionen konstruktiv umgehen .....	306
2.12 Verhandlungsphasen und grundlegende Fragen .....	309
<b>3 Lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung .....</b>	<b>312</b>
3.1 Lösungsorientierung in der Konfliktbearbeitung .....	314
3.2 Mediation als Prinzip des Umgangs mit Konflikten .....	319
3.3 Mediationsverfahren und Mediationseignung.....	325
3.4 Konfliktmediation zwischen Verhandlungs- und Transformationsansatz .....	331
3.5 Systemische Aufstellungsverfahren und Konfliktmediation.....	334
3.6 Konfliktbearbeitung als Transformation der Konfliktkonstellation .....	348
3.6.1 Das Tetralemma des radikalen Wandels als systemisch- konstruktivistisches Veränderungsmodell .....	351
3.6.2 Systemökologie als systemtheoretisch-kybernetisches Wandlungskonzept .....	352
3.6.3 Fazit .....	359
3.7 Arbeitshilfen zur Konfliktbearbeitung .....	361
3.7.1 Übung zur Konfliktanalyse .....	364
3.7.2 Grundmodell menschlichen Konfliktverhaltens und kooperativer Konfliktstil .....	368
3.8 Last but not least.....	372
<b>II Literaturverzeichnis .....</b>	<b>374</b>
<b>III Glossar .....</b>	<b>392</b>
<b>IV Über die Autoren .....</b>	<b>405</b>

## I Einleitung

Im vorliegenden Buch geht es um Techniken wirkungsvoller Gesprächs- und Verhandlungsführung sowie um die Anwendung hilfreicher Kommunikationstechniken im Konfliktfalle zur Klärung und lösungsorientierten Bearbeitung eines Konfliktes. **Kommunikationsfähigkeit** als die Bereitschaft und das Vermögen des Menschen, sich anderen klar und verständlich mitzuteilen, aber auch als die Fähigkeit, im Sinne der aufmerksamen und einführenden Zuwendung zum Gesprächspartner die eigene Sicht zurückzunehmen und sich in die Perspektive des anderen ein zu denken und ein zu fühlen (Einfühlungsvermögen), ist eine unabdingbare **Schlüsselqualifikation für Fach- und Führungskräfte**, den Adressaten dieser Handreichung.

Nach Auffassung des Soziologen Niklas Luhmann (1927-1998) müssen stets drei verschiedene Auswahlprozesse zur Übereinstimmung gebracht werden, bevor Kommunikation entstehen kann: Die Auswahl einer **Information**, die Auswahl einer **Mitteilung** dieser Information und das selektive **Verstehen** oder **Missverstehen** dieser Mitteilung und ihrer Information. Kommunikation muss somit als dreistufiger Selektionsprozess begriffen werden, da es jeweils nicht nur um Absendung und Empfang, um Mitteilung und Verstehen mit jeweils selektiver Aufmerksamkeit geht.

„Vielmehr ist die Selektivität der Information selbst ein Moment des Kommunikationsprozesses, weil nur im Hinblick auf sie selektive Aufmerksamkeit aktiviert werden kann.“ (LUHMANN 1984, S. 194 f.)

Keine der drei genannten Komponenten kann für sich allein vorkommen. Nur zusammen erzeugen sie Kommunikation, die für andere Menschen anschlussfähig ist. Zunächst muss eine Unterscheidung zwischen „Mitteilung“ und „Information“ vollzogen werden, damit Kommunikation zustande kommen kann. Wird diese Unterscheidung nicht geleistet, so liegt eine bloße Wahrnehmung des Verhaltens anderer vor (LUHMANN 1988, S. 11 f.). Hebt z.B. eine Rednerin oder ein Redner während eines Vortrags die Hand, ist dies als beobachtbares (nonverbales) Verhalten zunächst eine Wahrnehmung mit einem gewissen Mitteilungscharakter. Erst die Deutung dieses Verhaltens als bewusste gestische Unterstützung des gesprochenen Worts und damit als Ausdrucksverhalten beinhaltet eine Mitteilung mit Informationsgehalt zwischen Sender und Empfänger, die richtig oder falsch verstanden werden kann. Die unterstützende Gestik der Rednerin

oder des Redners kann stimmig oder unstimmig zum Inhalt des Vortrags wirken, sie beeinflusst auch, ob und wie die Mitteilung von der Zuhörerschaft verstanden wird. Das „Verstehen“ schließt einen Kommunikationsprozess ab, indem es eine Zustandsänderung bei dem oder den Adressaten bewirkt. Kommunikation ist somit ein komplexer, mehrstufiger und durch Selektionen gekennzeichneter Prozess (der bei Empfehlungen zur Kommunikation in Gesprächen, Verhandlungen usw. berücksichtigt werden muss).

Etwas plastischer drückt sich diese vom Systemtheoretiker Niklas Luhmann wissenschaftlich beschriebene **Prozesshaftigkeit der Kommunikation** in der dem bekannten Verhaltensforscher Konrad Lorenz (1903-1989) zugeschriebenen Formulierung aus, die das Kommunizieren um das Anwenden des Kommunizierten erweitert:

„Gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden, einverstanden ist nicht angewendet, angewendet ist nicht beibehalten.“

Das Zitat stellt neben der Sender-Empfänger-Beziehung insbesondere noch auf den Unterschied zwischen Intention und Wirkung, d.h. zwischen der vom „Sender“ beabsichtigten und der auf „Empfänger“-Seite tatsächlich festzustellenden Wirkung von Kommunikation ab:

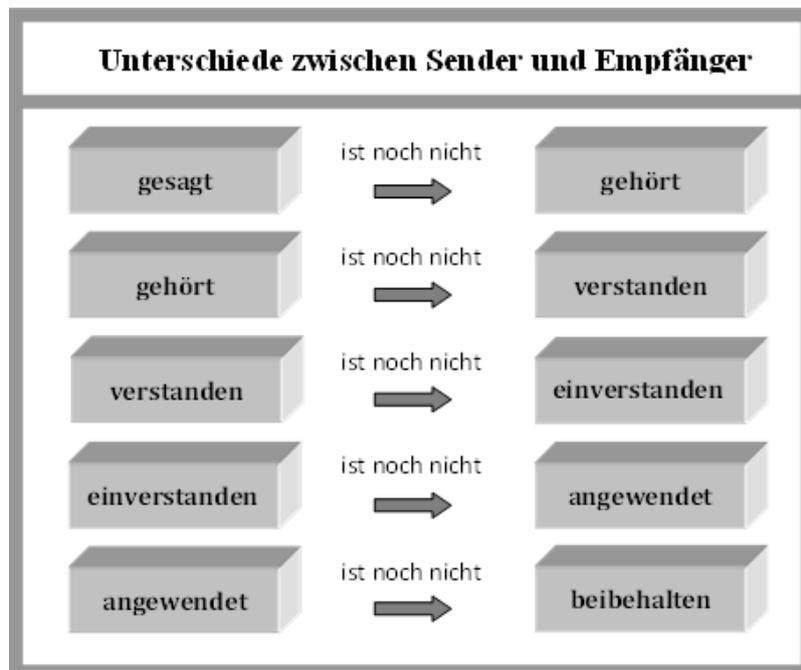


Abb.: Unterschiede zwischen Sender und Empfänger

Das Gesagte zu hören, setzt – neben einer störungsfreien Übermittlung – das konzentrierte Zuhören-können und -wollen voraus.

Das Gehörte zu verstehen, setzt das Verstehen-wollen, aber auch auf Sender-Seite die Einsicht in den Grundcharakter der Sprache als „Verständigungsmittel“ voraus, also z.B. einen verständlichen Sprachstil bzw. ein am Gesprächspartner orientiertes Verständnis-niveau des Gesagten (Wortwahl, Vermeidung unverständlicher Fachbegriffe usw.).

Den Kommunikationsinhalt – und die darin transportierten Botschaften, Forderungen, versteckten Hinweise usw. – zu verstehen heißt noch nicht, ihn zu akzeptieren. Es genügt daher in der Sender-Rolle oft nicht, sich beim Gegenüber zu versichern, ob man **verstanden** wurde, sondern ob man dessen **Einverständnis** gewinnen konnte.

In vielen Situationen ist das Einverständnis auf Empfänger-Seite zwar da, das daraus resultierende Verhalten kann aber nicht angewendet werden – etwa weil die Fähigkeit dafür fehlt, die Zuständigkeiten nicht geklärt sind, die Rahmenbedingungen dafür ungünstig sind und was es deren Hinderungsgründe noch mehr gibt. Dies verweist in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern z.B. auf die Bedeutung von Maßnahmen zum Kompetenzaufbau oder auf die Schaffung eines das angezielte Verhalten fördernden Kontextes, damit **einverstanden** auch **angewendet** heißt.

Schließlich ist **einmal** angewendet noch nicht beibehalten. Durch Kommunikationsprozesse angestoßene und begleitete Lernerfahrungen und Verhaltensänderungen müssen auf Dauer gestellt werden, um die angezielten Effekte zu erreichen.

Somit zeigt das Lorenz-Zitat sehr eindrücklich, dass Kommunikation ein mehrstufiger, durch Missverständnisse, fehlendes Einverständnis, unzureichende Umsetzungsbedingungen oder sonstige Fehlerquellen und Hinderungsgründe gekennzeichnet und dadurch in seiner beabsichtigten Wirkung häufig beeinträchtigt Prozess sein kann. Im Anschluss werden daher Theorien und Modelle der Kommunikation erläutert, die sich für die Praxis der Gesprächs- und Verhandlungsführung und für die Koordinierung der Kommunikationsprozesse unterschiedlicher Arbeitsfelder in Organisationen als hilfreich und nützlich erwiesen haben.

## 1 Partnerorientierte Gesprächsführung

Ausgangspunkt dieses Abschnitts ist zunächst das verbreitete Konzept „klientenzentrierter“ Gesprächsführung, das sich seit CARL C. ROGERS „klientenzentrierter Gesprächspsychotherapie“ (1942/1983) als methodologische Basis einer auf Klienten (und Kunden) fokussierten Gesprächsführung erwiesen hat. Obwohl sich mit den Erweiterungen und Ergänzungen des Konzepts durch THOMAS GORDON (1983, 1989, 1992) auch das Verständnis einer „personenzentrierten“ Gesprächsführung eingebürgert hat, wird hier der Begriff einer **partnerorientierten** Gesprächsführung bevorzugt.

Diese Begriffswahl liegt darin begründet, dass es in der Gesprächsführung in der Regel (außer in therapeutischen oder semi-therapeutischen Kontexten wie z.B. im persönlichkeitsorientierten Coaching) nicht ausschließlich um die *Person*, sondern vor allem um die *Sache* geht. Es geht also in den meisten Gesprächen im beruflichen Kontext nicht nur um die persönlichen Anliegen und ggf. persönlichkeitsbezogenen Präferenzen des Gegenübers (z.B. Verhaltenspräferenzen, Charaktermerkmale, persönliche „Eigenheiten“ und Verhaltensmuster), sondern vornehmlich um die Frage, welche **organisatorischen** Interessen der Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin aus der Rolle oder Funktion heraus repräsentiert.

Da im beruflichen oder gesellschaftspolitischen Kontext in der Regel das Gespräch mit einer anderen Person (oder auch mehreren Personen) in deren **repräsentierender Funktion** für eine Organisation oder Teile einer Organisation geführt wird, sehe ich den Begriff der „partnerorientierten“ Gesprächsführung im Unterschied zur Begrifflichkeit der „Klientenzentrierung“ oder „Personenorientierung“ als passender an, da damit die im und durch den Gesprächspartner repräsentierten Interessen, Ziele und Anliegen der dahinter stehenden Organisation oder Interessengruppe immer schon mitgedacht ist. So sind beispielsweise im Gespräch mit dem Vertreter eines Kunden, Geschäftspartners oder Klienten die Interessen und Ziele der Kunden- und Klientenorganisation im Gespräch repräsentiert, ebenso wie im Gespräch mit der Vertreterin eines Lieferanten die Anliegen der Lieferantenorganisation konkret vertreten werden oder zumindest virtuell präsent sind. Für Gespräche mit Vertreterinnen oder Mitgliedern von Parteien, Vereinen und Verbänden im Non-Profit-Bereich gilt natürlich Entsprechendes.

Die im Folgenden dargestellten Techniken und Methoden der Gesprächsführung konzentrieren sich somit nicht nur auf die persönlichen Anliegen und Verhaltensweisen des

Gegenübers, sondern auch auf die in der und durch die Person (als RollenträgerIn) repräsentierten Organisationsziele und -interessen. Dennoch bleibt das **Gespräch** – im Unterschied zu anderen Formen des Kontaktes oder der gesellschaftlichen Wechselwirkung zwischen Organisationsinteressen (die einer erweiterten systemischen Betrachtung oder soziologischen Analyse zugänglich sind) – **eine Face-to-face-Kommunikation**, die dann auch den Charakteristika und Regularitäten einer solchen persönlichen Kommunikationssituation folgt. Zum Verstehen der Regelmäßigkeiten und Muster einer solchen Face-to-face-Situation im Gespräch sind zunächst Paul Watzlawicks (1921-2007) fünf Axiome der Kommunikation äußerst hilfreich und als „Kommunikationsregeln“ formuliert für die Praxis von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Die fünf Axiome der Kommunikation nach Paul Watzlawick bilden zusammen mit dem systemtheoretischen Verständnis von Kommunikation nach Niklas Luhmann die systemisch erweiterte methodologische Grundlage der modernen Kommunikationslehre und der partnerorientierten Gesprächsführung. In seinen praktischen Handlungsempfehlungen greift die vorliegende Handreichung sowohl auf die erwähnten Gesprächstechniken der sog. „klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie“ von CARL C. ROGERS (1942/1983) als auch auf neuere Entwicklungen der sog. „lösungsorientierten Therapie und Beratung“ nach STEVE DESHAZER (1989, 2009) zurück.

Zu den Techniken der nondirektiven und empathischen Gesprächsleitung (nach Carl Rogers und Thomas Gordon) gehören insbesondere klare **Ich-Aussagen** statt abwertender Du-Botschaften, konstruktives **Feedback**, offene (W-)Fragen sowie **aktives** und **einfühlendes Zuhören**. Die daraus abgeleiteten Konzepte der **akzeptierenden** und der **aktivierenden Empathie** (Kap. 1.4.4) werden vor allem an Beispielen des sog. „helfenden Gesprächs“ mit KlientInnen illustriert.

Beim lösungsorientierten Ansatz schließlich ersetzt die Orientierung an den zukünftigen möglichen Lösungen eines Problems die vergangenheitsorientierte Problemsicht. Mit Steve deShazers Beratungs- und Gesprächsmodell werden die Merkmale der Lösung als wesentlicher erachtet als die des Problems. Indem die Aufmerksamkeit konsequent auf die Lösung gerichtet wird, kann bei der Problembearbeitung (Kap. 1.3.1 und 1.4.6) und Zielentwicklung (Kap. 1.3.2 und Kap. 1.4.7) die herkömmliche Fragetechnik um die Fragen nach Ausnahmen, nach Unterschieden, um innovative Zielfragen („Wunderfrage“) und um zirkuläre Fragen aus dem systemischen Ansatz erweitert werden. Damit wird für AnwenderInnen die Suche nach den Möglichkeiten des Gelingens und den erfolgreichen

Ausnahmen vor die Analyse der Ursachen des Scheiterns gesetzt – eine gute Voraussetzung für gelingende Kommunikation.

### **1.1 Grundlagen der partnerorientierten Gesprächsführung**

Gesprächsführung ist eine Form der Kommunikation. Kommunikation lässt sich allgemein als ein **Prozess** definieren, bei dem sich Menschen durch Worte oder Zeichen wechselseitig verständigen und beeinflussen. Wie erwähnt kann dieser Prozess nach Auffassung des Soziologen Niklas Luhmann als dreistufiger Selektionsprozess beschrieben werden. Kommunikation lässt sich also nur in einer ersten Annäherung – technisch formuliert – als die Übermittlung einer Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger beschreiben. Der Sender verschlüsselt (encodiert) eine Nachricht, der Empfänger entschlüsselt (decodiert) sie. Bei der Einweg-Kommunikation (z.B. Massenmedien, Fernsehen) bleibt der Sender stets Sender, der Empfänger stets Empfänger. Die auf Gesprächsführung gerichtete Kommunikationslehre beschäftigt sich jedoch ausschließlich mit der dialogischen Zweiweg-Kommunikation, bei der Sender und Empfänger ihre Funktionen wechseln. Eine fundierte Erklärung der Prozesshaftigkeit der Kommunikation bietet der anschließend erläuterte kommunikationstheoretische Ansatz von WATZLAWICK, BEAVIN und JACKSON (1969), auf dem die meisten neueren Modelle aufbauen.

Gemäß dem ersten Axiom nach Paul Watzlawick kann man in sog. Face-to-face-Situationen nicht nicht kommunizieren, d.h. man kann sich in direkter Anwesenheit anderer nicht nicht verhalten, denn in Gegenwart eines Zweiten ist alles Verhalten kommunikativ, weil es etwas bedeutet und eine Information enthält. Jedes – auch unbewusstes – Verhalten hat als Aktion eine Reaktion zur Folge. Auch Schweigen und Gesten haben kommunikative Bedeutungen, die unterschiedlich interpretiert werden können. Schweigen wird z.B. häufig als Zustimmung aufgefasst, ohne dass damit Zustimmung gemeint sein muss. Schweigen kann auch Widerspruch oder Ablehnung ausdrücken.

Die Berücksichtigung auch der körpersprachlichen Wirkungen ist somit für die Lehre von der Gesprächsführung von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Gespräche zu führen, heißt sowohl bewusst zu kommunizieren, also nützliche Kommunikationsregeln oder Leitfäden für bestimmte Gesprächsformen zu beachten. Gespräche zu führen heißt

aber auch, die nicht beabsichtigten Wirkungen des eigenen Verhaltens und die möglicherweise (noch) nicht bewussten Anteile des eigenen Kommunikationsstils immer wieder zu reflektieren und für die diesbezüglichen Rückmeldungen anderer (Feedback) offen zu sein, die es ermöglichen, die eigene Selbstwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung durch andere zu vergleichen.

Wenn man wie der Verfasser die Auffassung vertritt, dass die Wirkung einer kommunikativen Handlung entscheidender für die Effektivität der Kommunikation ist als die von Sender-Seite damit verbundene Absicht, dann rücken damit die Techniken wirkungsvoller Kommunikation, aber auch die Adressaten der Kommunikation, also die Empfängerseite in den Mittelpunkt der Betrachtung – seien es MitarbeiterInnen, KollegInnen, Kundinnen und Klienten oder andere Adressaten in der Gesprächsführung wie z.B. externe Verhandlungspartner. Mit anderen Worten:

### **Die Bedeutung der Kommunikation liegt in der Reaktion, die man bekommt.<sup>5</sup>**

Bei den Grundlagen einer partnerorientierten Gesprächsführung sind dabei insbesondere die ethischen Grundhaltungen und die **Einstellungen** in Betracht zu ziehen, mit der Gespräche geführt werden. Denn aus vielen alltäglichen Gesprächssituationen wissen wir, wie stark uns selbst die Einstellung und innere Haltung unserer Gesprächspartner beeinflussen kann. In manchen Gesprächen haben wir das Gefühl, akzeptiert und bejaht zu werden, Spielraum für die Entfaltung unseres Potenzials zu haben und persönlich weiterzukommen. In anderen Situationen dagegen merken wir, wie es uns fröstelt, wir gehen intuitiv auf Distanz oder in eine Hab-Acht-Stellung und behalten am Ende einen schalen Nachgeschmack. Oft können wir nicht einmal konkret benennen, was im Einzelnen dazu geführt hat, dass wir uns so fühlen.

Der Grund liegt vermutlich in der inneren Haltung unserer Gesprächspartner uns gegenüber, in der „Ausstrahlung“ und Einstellung, die eine mindestens ebenso große Rolle spielt wie die ausgetauschten Gesprächsinhalte. Dieser Umstand ist umso bedeutsamer, wenn Menschen gelernt haben, die Kommunikation mit anderen bewusst zu gestalten und zu diesem Zweck gezielt bestimmte Methoden und Strategien einzusetzen. Kommunikation soll gestalten und bewirken, aber sie soll nicht manipulieren. Kommunikati-

---

<sup>5</sup> So die bekannte Formulierung einer Grundannahme im Kommunikationsansatz der sog. Neuro-Linguistischen-Programmierung (NLP); vgl. zur umfassenden Darstellung von NLP O'CONNOR/SEYMOUR 1994 und zur Weiterentwicklung des Ansatzes DILTS/DELOZIER/BACON-DILTS 2010.

onsmethoden und Gesprächsführungstechniken sollen unnötige Reibungsverluste in der Kommunikation minimieren, aber sie sollen nicht Widerstand erzeugen oder gar Demotivation verursachen.

Alle effektiven Kommunikationsmethoden sind ohne Zweifel auch Machtmittel. Sie können wirkungsvoll eingesetzt werden – für gute wie für schlechte Zwecke. Sie sind aber nicht deswegen schlecht, weil sie missbraucht werden können. Ebenso wenig sind bestimmte Methoden automatisch gut. Entscheidend ist immer, mit welcher Einstellung und mit welcher Haltung sie jemand einsetzt.

Eine **gute Grundlage jeder Form von Gesprächsführung** ist die **Einstellung**:

**„Ich bin O.K. – Du bist O.K.“<sup>6</sup>**

Dies in der Gesprächsführung umzusetzen heißt, durch mein eigenes Modell und die Art, wie ich die Methoden anwende, die anderen Personen zur Nutzung ihres Potenzials und zur Erweiterung ihrer bisherigen Möglichkeiten anzuregen. Das ist besonders wichtig in der Mitarbeiterführung und darüber hinaus in allen Beziehungen mit hierarchischen oder komplementären Abhängigkeitsstrukturen. Auch soweit es sich um Klientinnen und Kunden handelt, mit denen wir anleitend, unterstützend oder beratend zu tun haben, ist die Beziehung keine rein symmetrische und gleichwertige, sondern eine, die auf Unterschiedlichkeit (der Rollen und Funktionen, aber auch der Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten) beruht, worauf der Kommunikationsforscher Paul Watzlawick in seinen fünf Kommunikationsregeln schon frühzeitig hingewiesen hat.

### **1.1.1 Die fünf Axiome der Kommunikation nach Paul Watzlawick**

Paul Watzlawick (1921-2007), der mit Bezug auf die Forschungen von Gregory Bateson (1904-1980) die Grundlagen der modernen Kommunikationstheorie ausgearbeitet hat, formuliert fünf basale Kommunikationsprinzipien, die hilfreich in der Analyse (und Behebung) von Kommunikationsstörungen sind und somit auch als 'Regeln' zur Gestaltung gelingender Kommunikation verstanden werden können.

---

<sup>6</sup> Diese zentrale Programmatik der Transaktionsanalyse nach Eric Berne liegt als ethische Grundhaltung der partnerorientierten Gesprächsführung und den in ihr verwendeten Kommunikationsmodellen zugrunde.

Ab 1952 arbeitete der Biologe und Anthropologe Bateson zusammen mit den Therapeuten John Weakland und Jay Haley in Palo Alto/Kalifornien an einem Forschungsprojekt über „Paradoxien in der Kommunikation“. Dabei kam er in Kontakt mit einer zweiten Forschungsgruppe um Virginia Satir und dem aus Kärnten stammenden Paul Watzlawick, die ebenfalls in Palo Alto ein Projekt über Familiensysteme durchführten, und in der Folge entwickelte sich eine enge Zusammenarbeit zwischen den beiden Forschungsgruppen.

GREGORY BATESON (1992, 1995) übernimmt in seiner auf praktisches Handeln ausgerichteten **Personalen Systemtheorie** die Hauptthese der in der Tradition des Biologen Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) entwickelten **Allgemeinen** (naturwissenschaftlich geprägten) **Systemtheorie**, der zufolge Probleme nicht aus einer einzigen Ursache resultieren, sondern aus dem Zusammenspiel verschiedener Faktoren eines Systems. Bekannt geworden ist Batesons in relativ schwer lesbaren Abhandlungen entwickeltes Konzept erst durch das Buch „Menschliche Kommunikation“ von PAUL WATZLAWICK et al. (1969), weshalb die Beschreibung der Systemtheorie Batesons der verständlicheren Darstellung der fünf Watzlawickschen Kommunikationsregeln folgt.

### **1.1.1.1 Erste Regel: Man kann nicht nicht kommunizieren**

Der ersten Watzlawickschen Regel liegt die Annahme zugrunde, dass **in Gegenwart eines Zweiten alles Verhalten kommunikativ** ist. Immer wenn Menschen direkt in einer Situation sind, die es ihnen gestattet, sich zu sehen und sich aufeinander zu beziehen („Face-to-face“-Situationen), ist es ihnen nicht möglich, nicht zu kommunizieren. Selbst wenn sie nicht miteinander sprechen oder sich voneinander abwenden und sich den Rücken zukehren, beinhaltet dieses Verhalten eine bestimmte Bedeutung für den jeweiligen Kommunikationspartner. Jeder der in der „Face-to-face“-Situation beteiligten Partner ordnet ständig das Verhalten der anderen Personen ein und interpretiert es. Alles, was der eine tut, ist für den anderen bedeutungsvoll.

**Beispiel:**

Eine Auszubildende bringt einen inhaltlich falschen Beitrag zur Teambesprechung. Die Teamleiterin reagiert nicht, um der Auszubildenden nicht das Gefühl des Kritisiertwerdens zu geben. Das Nichtreagieren der Pflegedienstleitung ist jedoch für die Auszubildende sehr wohl eine Reaktion, über deren Bedeutung sie jetzt nachdenkt:

*„Warum sagt sie nichts? War etwas falsch? Was war falsch? Was ist mit mir?“*

Die Teamleiterin konnte also **nicht** nicht kommunizieren.

Dass alles Verhalten Kommunikation sei, bezeichnet Watzlawick an anderer Stelle als „...selbstverständlich, aber keineswegs trivial“ (WATZLAWICK/BEAVIN 1990, S. 98). Denn selbst wenn eine Person sich in einer Face-to-face-Situation entscheidet, nichts zu tun, hat dies auf der Ebene der Kommunikationsbeziehung eine Wirkung – und manchmal sogar eine sehr starke. Die nicht-triviale Sicht auf Kommunikation, für die uns Watzlawick sensibilisiert, ist also eine systemische, d.h. die Betrachtung der Wirkung des „Nichtverhaltens“ einer Person auf das System der inter-personellen Kommunikation oder auf das Beziehungsgefüge zu den anderen Anwesenden. Da es also „... so etwas wie Nichtverhalten nicht gibt, ist es unmöglich, nicht zu kommunizieren“ (ebd.). Somit sind wir in der Kommunikation nicht nur verantwortlich, für das was wir tun, sondern auch für das was wir nicht tun oder bewusst vermeiden.

**1.1.1.2 Zweite Regel: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt**

Die erste Annahme der Unvermeidbarkeit von Kommunikation in sozialen Situationen wird konkretisiert in einer zweiten Annahme:

*„Es gibt in jeder Kommunikation viele Informationsebenen, und eine davon betrifft stets die Beziehung, innerhalb der die Kommunikation stattfindet“  
(WATZLAWICK/BEAVIN 1990, S. 100).*

Jede Mitteilung, die Menschen anderen gegenüber machen, hat einen Inhalt. Zugleich enthält jedoch die Mitteilung eine weitere Information, die über den Inhalt hinausgeht und die sich auf das **Verhältnis** zum Kommunikationspartner bezieht. So drückt der Sender aus, wie er sein Verhältnis, seine Beziehung zum Empfänger sieht.

**Beispiel:**

Eine Mitarbeiterin fragt die Amts- oder Abteilungsleitung:

*„Wie meinen Sie das genau, erklären Sie mir das bitte.“*

Mit dieser Frage geht es zum einen um einen Inhalt, um eine konkrete Sache. Zugleich drückt die Fragende jedoch auch noch etwas aus zu ihrem Verhältnis zur Leitung, das etwa heißen könnte: Ihnen traue ich zu, diese Frage beantworten zu können, zu Ihnen habe ich Vertrauen; oder auch: Jetzt bin ich gespannt, ob Sie die Antwort schaffen, jetzt will ich einmal sehen, ob Sie wirklich so klug sind !?

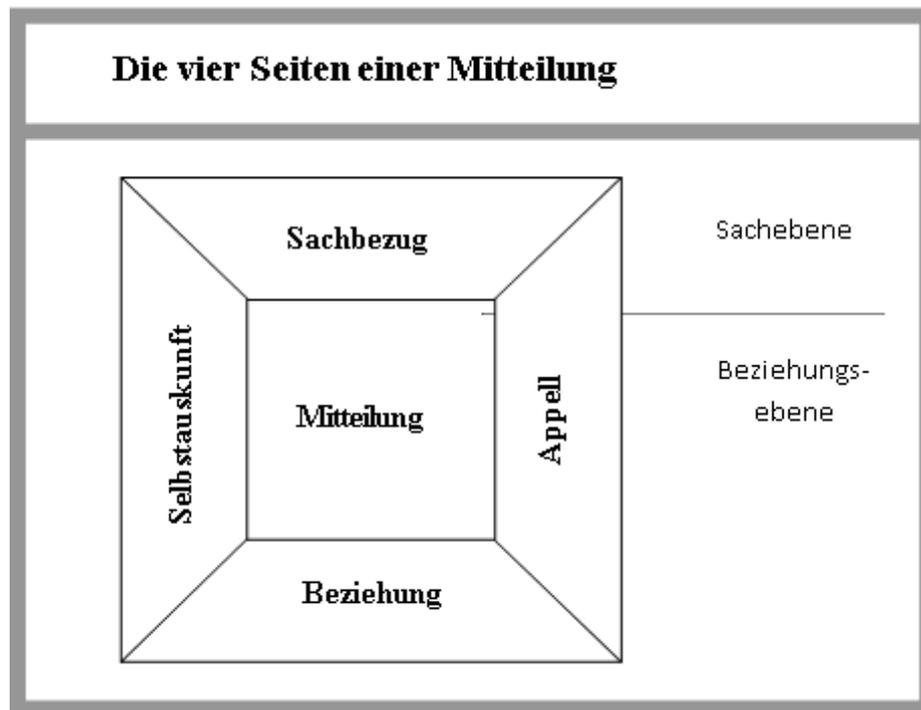
Verhalten wird also sowohl im Blick auf den Inhalt als auch im Blick auf die **Beziehung** zwischen den beteiligten Personen gedeutet. Ein klassisches Beispiel führt SCHULZ VON THUN (1981, S. 25) auf:

Zwei Personen fahren in einem Auto. Der Beifahrer sagt zur Fahrerin: „Du, da vorne ist grün!“ Die Antwort darauf lautet: „Fährst du oder fahre ich?“

Die Äußerung *„Du, da vorne ist grün!“* ließe sich zunächst auf einer inhaltlichen Ebene als Information über einen Sachverhalt deuten und würde dann eine Antwort erwarten lassen wie: *„Ich sehe es“* oder *„Es wird aber gleich rot“*. Die Antwort der Fahrerin zeigt aber, dass sie die Äußerung mit Blick auf die Beziehung deutet: *„Du kannst nicht richtig fahren“* oder *„Fahr schneller“*.

Schulz von Thun hat Watzlawicks zweites Axiom menschlicher Kommunikation bekanntermaßen noch weiter ausdifferenziert, indem er zwischen Sachinhalt, Selbstoffenbarung oder Selbstauskunft, Beziehung und Appell unterscheidet. Jede Äußerung lässt sich deuten

- im Blick auf den **Inhalt**: Welcher Sachverhalt wird dargestellt?
- im Blick auf die **Selbstauskunft**: Was gibt der Sprecher über sich selbst zu verstehen: *„Ich bin ...“*.
- im Blick auf die **Beziehung**: Was sagt der Sprecher über die Gesprächspartnerin: *„Du bist ...“*.
- im Blick auf den **Appell**: Welche Aufforderung ist mit der Äußerung verbunden: *„Du solltest ...“*.



**Abb.: Die vier Seiten einer Mitteilung nach SCHULZ VON THUN (1981)**

In dem erstgenannten Beispiel etwa wird deutlich, dass der Inhalt sehr stark von dem Beziehungsaspekt dominiert wird. Denn je nachdem, wie ich als Empfänger die Beziehung definiere, werde ich auch den Inhalt einordnen und darauf reagieren. Aus dem Beziehungszusammenhang erschließt sich erst der gemeinte Verwendungssinn der einzelnen inhaltlichen Informationen. Hat die Amts- oder Abteilungsleitung bei der Frage den Eindruck, dass die Mitarbeiterin ihr Vertrauen entgegenbringt, so wird sie bereitwillig mit ihrer Antwort auf den Inhalt eingehen. Hat sie aber den Eindruck, dass die Fragende ihr eine Fangfrage stellt und sie 'hereinlegen' will, so wird sie den Inhalt ihrer Antwort so formulieren, dass sie dieser Falle ausweichen kann.

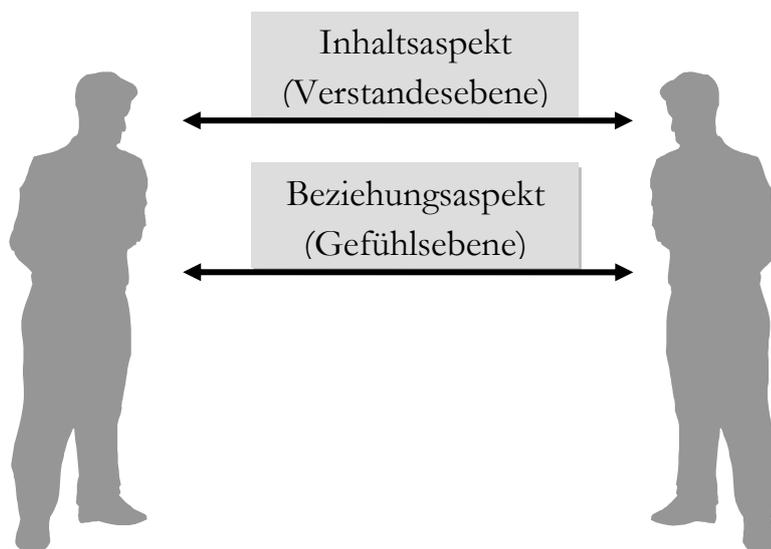
Watzlawick spitzt daher die Annahme verschiedener Informations- oder Kommunikationsebenen zu durch die Aussage:

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersten bestimmt, daher ein übergeordneter Aspekt ist“  
(WATZLAWICK U.A. 1969, S. 56).

Der Beziehungsaspekt ist somit dem Inhaltsaspekt übergeordnet und bestimmt dessen Verständnis. Die Informationen, die auf der Beziehungsebene übertragen werden,

stehen daher auf einer **Metaebene** zur Inhaltsebene. Die Bedeutung der (übergeordneten) Beziehungsebene beeinflusst sehr stark den Umgang zwischen Kommunikationspartnern. Denn in der Regel sind sich Kommunizierende der Beziehungsebene in ihrer Kommunikation kaum bewusst. Das gilt vor allem dann, wenn die Beziehung zwischen den beiden Partnern intakt ist.

In einem gestörten Beziehungsverhältnis werden die auf der Beziehungsebene ausgesendeten und ausgetauschten Informationen allerdings sehr leicht zum Gegenstand des Verständigungsprozesses selbst. Denn die Art, wie ein Partner seine Beziehung zu mir definiert, berührt mich in meinem eigenen Selbstverständnis und berührt mich häufig unmittelbar in meinen eigenen Gefühlen (wie fühle ich mich selbst in der Kommunikationssituation, welche Gefühle entwickeln sich durch die Beziehungsdefinition des anderen gegen-über dem Gesprächspartner, dem Thema gegenüber usw.?).



**Abb.: Inhalts- u. Beziehungsaspekt in der Kommunikation**

### **Beispiel:**

Aus der praktischen Berufserfahrung heraus weiß jede leitende Fach- oder Führungskraft, dass die beste Arbeits- oder Gesprächsvorbereitung vergeblich ist, wenn ihr Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht im gegenseitigen Sinne geklärt ist, also nicht in Ordnung ist.

Umgekehrt kann bei einem geklärten Beziehungsverhältnis die Führungskraft inhaltliche Fehler begehen, ohne dass ihr Kolleginnen und Kollegen bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sofort daraus einen Vorwurf machen.

Eine Störung auf der Beziehungsebene tritt dann ein, wenn einer der Partner die Beziehungsdefinition des anderen nicht akzeptiert und sich dagegen auflehnt.<sup>7</sup> In solchen Kommunikationssituationen häufen sich Missverständnisse und falsche Interpretationen von Informationen. In einem gereizten Beziehungsklima entstehen leicht Kommunikationsverwirrungen. Einer der Partner bekommt etwas – wie wir in der Umgangssprache sagen – „in den falschen Hals“. Mit diesem Bild ist der Sachverhalt relativ genau bezeichnet: Zwei Ebenen der Kommunikation müssen zur Verständigung gleichzeitig betreten und bearbeitet werden und miteinander übereinstimmen.<sup>8</sup> Der Inhalt der gesendeten Botschaft wird vom Empfänger aufgrund der unterschiedlichen Sichtweise der Beziehung anders (= falsch) eingeordnet oder kann wegen der gestörten Beziehung nicht akzeptiert werden. Beispielsweise findet man einen Vorschlag an sich gut, kann ihn aber nicht akzeptieren, weil ihn die falsche Person gemacht hat.

Aus der zweiten Watzlawickschen Regel resultiert also, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt besitzt, wobei der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt häufig überlagert oder dominiert. Dies schlägt sich im sog. „Eisbergmodell der Kommunikation“ nieder: Während der sichtbare Teil des Eisberges über der Wasseroberfläche das „**Was**“, also die inhaltliche Ebene des verhandelten Themas oder der Sache kennzeichnet, befindet sich oft das „**Wie**“ der Kommunikation – also etwa Fragen des Gesprächsklimas oder Beziehungsaspekte zwischen den Kommunikationspartnern – unsichtbar als der größere Teil des Eisberges unterhalb der Wasseroberfläche.

---

<sup>7</sup> Ein extremes Beispiel wäre, wenn die Führungsrolle und die Führungskompetenz einer leitenden Person von anderen nicht anerkannt wird. Dann wird die Beziehung von Mitarbeiter-Seite nicht als Führungsbeziehung definiert und Arbeitsanweisungen häufig nicht akzeptiert oder nur formal zur Kenntnis genommen und faktisch unterlaufen.

<sup>8</sup> Dies ist eine besondere Aufgabenstellung in Klärungs- oder Konfliktgesprächen: bevor das inhaltliche Problem besprochen und gelöst werden kann, bedarf es häufig einer vorherigen Beziehungsklärung oder sogar Bearbeitung der Beziehungsstörung. Auch andere konfliktäre Situationen erfordern die Unterscheidung zwischen Inhalts- und Beziehungsebene, wie sich das auch in der sog. Harvard-Methode der Verhandlung und Konfliktbearbeitung niederschlägt.

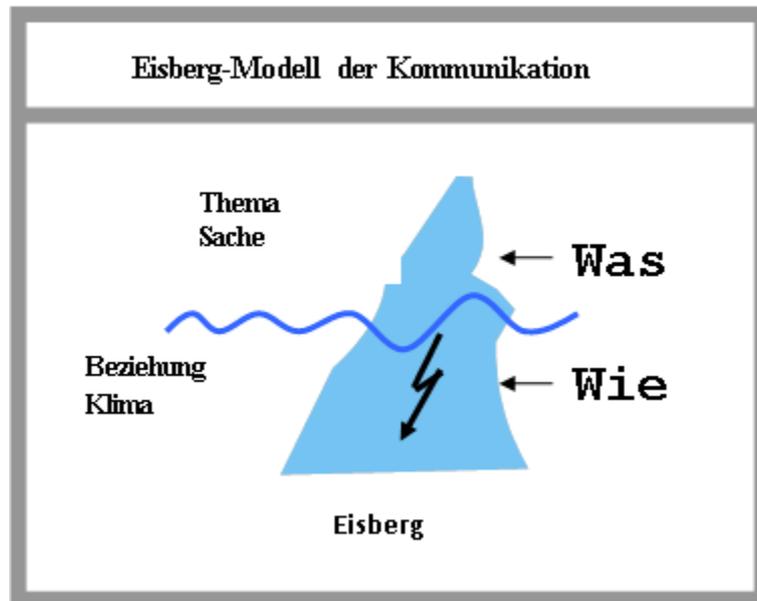


Abb.: Eisberg-Modell der Kommunikation

Doch so wie beim Eisberg der größere unsichtbare Teil unterhalb der Wasseroberfläche die Lage der sichtbaren Eisbergspitze bestimmt, so die Analogie, bestimme oft Charakter und Qualität der Beziehungsebene bzw. die Art der „unsichtbar-unbewussten“ Kommunikationsaspekte den Erfolg der Kommunikation auf der „sichtbar-bewussten“ Oberfläche des jeweiligen Themas. Störungen auf der Beziehungsebene behindern inhaltliche Erfolge in der Kommunikation.

Das „Eisberg-Modell“ lässt sich als Metapher auf verschiedene Kommunikationstypen und -situationen anwenden – seien es sog. Face-to-face-Interaktionen in Gesprächen und Verhandlungen oder seien es umfassende Veränderungs- und Restrukturierungsprozesse in Unternehmen und Organisationen. Wenn es z.B. an Wertschätzung gegenüber den Organisationsmitgliedern fehlt, es also zu „Störungen“ auf der Beziehungsebene kommt, kann ein inhaltlich noch so gutes Veränderungskonzept der Organisationsspitze sich oft nicht durchsetzen, weil es an Akzeptanz- und Motivationsproblemen „an der Basis“ scheitert.

### **1.1.1.3 Dritte Regel: Jede Kommunikation enthält aus der unterschiedlichen Sicht der verschiedenen Partner eine Struktur**

Was Paul Watzlawick mit seiner dritten Annahme meint, dass jeder Kommunikationspartner für den Beginn eines bestimmten Kommunikationsablaufs einen bestimmten eigenen Anfangspunkt („Interpunktion“) setzt – und zwar aus der je eigenen Perspektive –, lässt sich gut an einem Beispiel klar machen.

### **Beispiel:**

Bei einer regelmäßigen internen Mitarbeiterschulung zu fachlichen oder organisatorischen Themen bereitet sich die Leitungsperson nicht mehr intensiv auf die Veranstaltung vor, weil sie die Gruppe als „lustlos“ empfindet. Die Gruppenmitglieder dagegen sind „lustlos“, weil nach ihrer Auffassung die unterrichtende Person eine schlechte Veranstaltung macht.

Die Beziehung zwischen beiden Seiten ist gestört, und es läuft ein Prozess ohne Anfang und ohne Ende ab.

Jede Seite macht also ihren jeweiligen Anfangspunkt für den Beginn des Problems geltend. Bei Streitigkeiten und Konflikten kann das bedeuten, dass jeder Kommunikationspartner seinen eigenen Ansatzpunkt setzt und dem anderen den Vorwurf des „Angefangen-habens“ macht. Ein unbefangener Beobachter hingegen wird schnell erkennen, dass jede Handlung sowohl auf eine vorausgehende reagiert als auch auf die folgende auslösend wirkt. In diesem Sinne hat die **Kommunikation** keinen Anfang und kein Ende. Sie **ist kreisförmig oder zirkulär**.

Durch die „Interpunktion“ der Partner erhält die Kommunikation eine **subjektive** Struktur (in dem Sinne: Einer hat angefangen), die objektiv aber nicht gegeben ist. Jede Konfliktpartei nimmt ihr Verhalten nur als „Reaktion“ auf, aber nicht als „Ursache“ für die Haltung der anderen Partei. Konfliktparteien sind häufig unfähig, ihr eigenes Verhalten als Voraussetzung für das Verhalten der anderen Partei(en) zu begreifen. Sie sind nicht in der Lage, die Interpunktion der Ereignisabfolge so zu verändern, dass eine Kommunikation über ihre Kommunikationssituation, dass also eine **Metakommunikation** möglich wird. Auch hier gilt es zur Konfliktklärung und Streitschlichtung also wieder ganzheitlich und systemisch anzusetzen, denn soziale Systeme werden nach Bateson von kreisförmigen Kommunikationsprozessen und zirkulären Interaktionsstrukturen bestimmt.<sup>9</sup>

Solche Regelkreise gibt es selbstverständlich auch in technischen Systemen. Der Unterschied zu technischen Systemen besteht jedoch darin, dass bei sozialen Systemen

---

<sup>9</sup> Ein soziales System, so Bateson, hat „einen zirkulären Charakter, in dem Veränderung, Korrektur und Selbstregulation“ eingeschlossen sind (BATESON/RÜSCH 1995, S. 176).

Regelkreise bzw. Interaktionsstrukturen aus den jeweiligen Deutungen der Situation durch die beteiligten Personen entstehen. Watzlawick formuliert dies im dritten Axiom:

„Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe bestimmt“, wobei „Interpunktion“ die wechselseitigen Deutungen der Situation bezeichnet (WATZLAWICK et al 1969, S. 61).

Er verdeutlicht dies anhand des mittlerweile klassischen Nörgler-Rückzugs-Beispiels: Der Mann verhält sich passiv zurückgezogen, während die Frau nörgelt.

### **Beispiel:**

Ausgangspunkt für diesen kommunikativen Regelkreis sind die wechselseitigen Deutungen der Situation. Die Frau deutet das Verhalten als Interesselosigkeit und ihr Verhalten als Reaktion auf das des Mannes. Der Mann deutet das Verhalten der Frau als Kritik und Ablehnung und entsprechend sein Verhalten als Reaktion auf dasjenige der Frau. Daraus ergibt sich eine regelmäßig wiederkehrende Interaktionsstruktur (ein Regelkreis) von Kritik und Rückzug, bei dem sich das Verhalten wechselseitig verstärkt:

Je mehr der Mann sich zurückzieht, desto mehr kritisiert die Frau; je mehr die Frau kritisiert, desto mehr zieht sich der Mann zurück.

Es dürfte nicht schwerfallen, sich strukturell ähnliche Situationen im beruflichen Alltag vorzustellen. Zu beachten ist jedoch, dass zirkuläre Interaktionsstrukturen nach Bateson erforderlich sind, um ein soziales System zu stabilisieren: Veränderung, Korrektur und Selbstregulation führen dazu, dass sich ein soziales System wie ein Unternehmen oder eine Non-Profit-Organisation – aber auch eine bestimmte Abteilung innerhalb einer solchen Organisation (Subsystem) – im Gleichgewicht hält. Der im Beispiel benannte Regelkreis „Nörgeln – Rückzug“ kann sich in bestimmten Grenzen verändern (das Schimpfen kann mehr oder weniger häufig sein, der Rückzug mehr oder weniger häufig erfolgen), aber zugleich stabilisiert er das System.

Regelkreise können für ein System positiv oder hinderlich sein. Ein Regelkreis „*Einer hilft dem anderen*“ oder „*Im Team werden gemeinsam Ideen gesammelt und aufgeschrieben*“ ist sicherlich hilfreich. Daneben gibt es zahlreiche „dysfunktionale“ Regelkreise, die zwar auch ein

System stabilisieren, aber zugleich die Arbeit behindern. Beispiele für solch dysfunktionale Regelkreise sind: Zwei Gesprächspartner weisen sich gegenseitig die Schuld zu; es werden Vereinbarungen getroffen, aber nichts wird umgesetzt; in der Diskussion wird endlos geredet, aber es kommt kein Ergebnis zustande...

Hilfreich für die Praxis ist, dass uns Bateson und Watzlawick mit ihrer Kommunikationstheorie dafür sensibilisieren, dass gelingende Kommunikation nicht nur von individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten abhängt und schon gar keine Frage nur der richtigen Anwendung von Kommunikationstechniken ist, sondern dass die Merkmale von Kommunikationsbeziehungen und Interaktionsstrukturen eine entscheidende Einflussgröße darstellen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch die Einsicht, dass soziale (Organisations-)Systeme von **sozialen Regeln** bestimmt werden und dass insbesondere Personen mit hervorgehobener Fach- und Führungsverantwortung innerhalb dieser Systeme gut daran tun, sich in ihren Handlungen an diesen für das jeweilige System typischen Regeln (der Kommunikation, des Umgangs miteinander, der informellen Arbeitsver- und Arbeitszuteilung usw.) zu orientieren.

Soziale Regeln sind dabei Handlungsanweisungen oder Erwartungen, die festlegen, was man in einer Situation tun soll, tun darf oder nicht tun darf. Sie können explizit festgelegt sein oder nur unterschwellig Geltung besitzen. Und soziale Regeln sind durch Sanktionen gestützt, d.h. ein Verstoß gegen geschriebene oder ungeschriebene Regeln wird geahndet und hat Konsequenzen.<sup>10</sup> So ist kaum eine erfolgreiche Personalführung und Arbeitsorganisation ohne Orientierung auch an den **informellen** Regeln des Systems und der **Kultur** der Organisation vorstellbar. Andererseits gehört es auch zur Führungsaufgabe, die Organisationskultur auf die Ziele einer Organisation hin auszurichten und auf die Gestaltung eines die Ziele und die effektive Arbeitsweise unterstützenden „Regelwerkes“ aktiv hinzuwirken.

### **1.1.1.4 Vierte Regel: Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten**

Die vierte Annahme von Watzlawick, dass die menschliche Kommunikation in digitaler (= genau bezeichnbarer) und analoger (= ähnlicher) Weise erfolgen kann, bezieht sich auf die in der mathematischen Physik (damals) gängige Bezeichnung unterschiedlicher Arten von Informationsverarbeitung:

---

<sup>10</sup> Zu den Merkmalen sozialer Regeln in Systemen vgl. KÖNIG/VOLMER 2000, S. 183ff.

**Digitale** Kommunikation ist dann gegeben, wenn der Inhalt der Mitteilung in Zeichen transportiert wird, deren gegenständliche und/ oder begriffliche Bedeutung eindeutig ist (Sprache, Buchstaben, Zahlen). Sie ist daher meist mit **verbaler** Kommunikation (= Sprache verwendende Kommunikation) gleichzusetzen. Es besteht zwischen Kommunikationspartnern eine klare Regelung, wie diese Zeichen entschlüsselt werden sollen.

**Analoge** Kommunikation dagegen ist dann gegeben, wenn die Information in Zeichen verschlüsselt ist, die nur eine ungefähre, indirekte oder übertragene Darstellung erlaubt (Bilder, Körpersprache...). Dies ist meist bei **nonverbaler** Kommunikation (Mimik, Gebärde, Blick) und bei **paraverbaler** Kommunikation (Tonfall, Sprachstil) gegeben. Es fehlt eine klare Regelung, wie die Zeichen entschlüsselt werden sollen. Verschiedene Kommunikationsempfänger können sie in unterschiedlicher Weise interpretieren.

### Beispiele:

Digital und analog lässt sich im Groben also mit verbal und nonverbal übersetzen. Gedeutet wird in Kommunikationssituationen nicht nur das, was der andere sagt, sondern ebenso, wie er es sagt bzw. wie er sich körpersprachlich verhält. Eine Abwendung kann als Ablehnung oder als Zeichen der Eile gedeutet werden, ein Näherkommen als Zuwendung oder als Angriff. Ein Lächeln z.B. drückt nur ungefähr den zugrunde liegenden Gefühlszustand aus (ist also analog). Ein Lächeln kann bedeuten: Sympathie, Sicherheit, Verächtlichkeit, Zufriedenheit...

Wird der Gefühlszustand dagegen in Sprache ausgedrückt (digital) mit dem Satz: „*Ich freue mich.*“, so ist die parallel ablaufende analoge Kommunikation (Lächeln) eindeutig als zufriedenes Lächeln zu verstehen.

Die Unterscheidung zwischen analoger und digitaler Kommunikation ist deshalb wichtig, weil Beziehungsaspekte (siehe Regel 2) meist über analoge Kommunikation ausgedrückt werden, Inhaltsaspekte dagegen meist über digitale Kommunikation. Da analoge Kommunikation weniger eindeutig ist als digitale Kommunikation, entstehen gerade auf dem Gebiet der Beziehungen Unsicherheiten. Daher ist es gerade für die Beziehungsklä-

rung wichtig und nötig, dem anderen direkte, digitale Rückmeldungen zum Beispiel in Form eines Feedbacks zu geben.

Des Weiteren ist es wichtig, auf die Stimmigkeit zwischen digitaler und analoger Kommunikation zu achten. Denn sagt die Teamleiterin zur Kollegin „*Das finde ich prima, dass du das gemacht hast*“ (digital), während sie sich gleichzeitig mit ihrem Blick desinteressiert (analog) einer anderen Sache zuwendet, so erzeugt diese Unstimmigkeit zwischen verbalem und nonverbalem Verhalten im besten Fall Verwirrung (aufgrund unzureichender Glaubwürdigkeit der Aussage), im schlechteren Falle Demotivation und Konflikte (aufgrund der fehlenden Wertschätzung, die mit dem körpersprachlichen Verhalten transportiert wird).<sup>11</sup>

Daher gilt für Führung und Beratung, dass sich die Vorgesetzte oder der Berater bewusst sein müssen, ob bei ihnen selbst digitale und analoge Botschaften übereinstimmen. Denn MitarbeiterInnen oder Ratsuchende merken sehr schnell, wenn sie ihr Gegenüber mit Worten verstärkt und zugleich nonverbal durch den Gesichtsausdruck Desinteresse oder Missbilligung ausdrückt. Bei Wiederholungen solcher paradoxen Situationen wird die Mitarbeiterin oder der Ratsuchende die Paradoxie in der Regel mit

- **Widerstand** (z.B. in Frage stellen der Beziehung oder der Legitimität der Komplementärrolle),
- **Rückzug** (z.B. Leistungszurückhaltung oder innere Kündigung) oder gar
- **Abbrechen der Kommunikation** (z.B. Wegbleiben, Wechsel, Aufkündigung des Vertrages)

lösen. Zurück bleibt eine frustrierte Führungskraft oder ein ratloser Berater, die oder der sich das Verhalten des Gegenübers nicht erklären kann.

### **1.1.1.5 Fünfte Regel: Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär**

Mit der Annahme, dass das auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruhende Verhältnis zwischen den Kommunikationspartnern den Gesprächsverlauf mitbestimmt, schließt Watzlawick seine fünf Kommunikationsregeln ab:

---

<sup>11</sup> Häufig führen widersprüchliche Botschaften zwischen analoger und digitaler Form zu den sog. „Beziehungsfällen“ (double-bind).

Bei einer **symmetrischen** Beziehung gehen beide Partner von einem ebenbürtigen Verhältnis zueinander aus oder versuchen zumindest, die Rangunterschiede zwischen sich zu verringern.

### **Beispiel:**

Dies wäre etwa der Fall, wenn eine Führungskraft den Anspruch auf einen partnerschaftlichen Führungsstil hat und dies in der Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch glaubwürdig gelingt. Dann können sich die (formalen) Rangunterschiede soweit verringern, dass sich die Kommunikationspartner sozusagen spiegelbildlich, auf „gleicher Augenhöhe“, zueinander verhalten. Dies würde sich z.B. schon dadurch zeigen, dass beide etwa gleich viel reden, gleich viele inhaltliche Ideen ins Gespräch einbringen und sich mit gegenseitigem persönlichen Respekt begegnen.

Im Falle der **komplementären, asymmetrischen** Kommunikation dagegen stehen die Verhaltensweisen der Kommunikationspartner in einem Ergänzungsverhältnis.

Dies kann sich darin zeigen, dass der eine viel redet, während der andere viel schweigt. Eine komplementäre Kommunikation beruht mithin auf unterschiedlichen, sich ergänzenden Positionen, wie sie z.B. im Verhältnis von Herr und Knecht ausgedrückt sind. So kann der Knecht seine Position nicht ohne Bezug auf die seines Herrn definieren, wie umgekehrt der Herr seine Position nicht definieren kann, ohne sich auf den Knecht zu beziehen.

Symmetrische wie komplementäre Verhaltensweisen können ein Gleichgewicht zwischen den Kommunikationspartnern ausdrücken, wenn sie der Beziehungsdefinition der Kommunikationspartner entsprechen. Entsprechen sie jedoch der Beziehungsdefinition nicht, so kommt es zu Störungen und Konflikten.

**Beispiel:**

In einer Beratungs- und Coachingsituation ist aufgrund der äußeren Bedingungen eher ein komplementäres Verhältnis gegeben, weil die Beraterin bzw. der Berater einen Wissensvorsprung (= **inhaltliche Komplementarität**) hat und weil sich Ratsuchende in der Rolle von Hilfesuchenden befinden (= **Beziehungskomplementarität**). Der Beraterin oder dem Coach muss es ein Anliegen sein, Ratsuchenden auf der Beziehungsebene das Gefühl der Symmetrie zu geben, d.h. ihnen das Gefühl zu geben, als Person voll anerkannt zu werden.

Entsprechendes gilt in der Führungssituation, wo die Führungskraft ebenfalls einen Macht- und/oder Wissensvorsprung hat und sich der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin in der Untergebenen-Rolle oder in der Situation einer unterstützungsbedürftigen Person befindet. Auch hier ist es wichtig, der Person in der Mitarbeiterfunktion das Gefühl der Symmetrie zu geben, um die in der **Struktur** der Kommunikation enthaltene Ungleichgewichtigkeit durch persönliche Wertschätzung zumindest teilweise zu kompensieren. Welche **partnerorientierten** Gesprächsführungstechniken dazu geeignet sind, diese „Haltung“ mit Leben zu füllen, ist Gegenstand zahlreicher Überlegungen in den nachfolgenden Abschnitten.

### **1.1.2 Die klienten- und personenzentrierte Gesprächsführung nach Carl Rogers**

CARL R. ROGERS (1902-1987), ein Schüler des Freud-Schülers Otto Rank, hat mit der „nicht-direktiven Beratung“ (1997) und der „klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie“ (1983) die gesprächstechnische Grundlage nicht nur der „Client-Centered Therapy“, sondern auch jeder modernen, an der Person orientierten Beratungs- und Führungsarbeit geschaffen. Sein Kollege THOMAS GORDON hat diese Techniken – wie Ich-Botschaften formulieren, Aktives Zuhören usw. – weiter verfeinert und mit Büchern wie „Familienkonferenz“ (1989) und „Managerkonferenz“ (1992) für eine weitere Verbreitung und Anwendung auf nicht-therapeutische Kommunikationssituationen gesorgt.

Diese Kommunikationsfertigkeiten der partner- und zielorientierten Gesprächsführung sind beginnend über die sog. Human-Relations-Bewegung der 1940er Jahre sowie über intensiviertere sozialpsychologische Führungs- und Kommunikationsforschung seit 1950 in die zeitgenössische Führungs- und Kommunikationslehre transferiert worden. Man

kann sich diese gesprächstechnische Innovation in Therapie, Beratung und Führung erst richtig vergegenwärtigen, wenn man sich den „Irrgarten der alltäglichen Kommunikation“ nochmals in der Form typischer „Gesprächsstörer“ vor Augen führt.

Als **typische „Gesprächsstörer“** oder gar **„Gesprächskiller“** gelten insbesondere:

### ▪ Befehlen

Sinnvollerweise geben wir Befehle nur dann, wenn wir überzeugt sind, dass der andere sich ohne unsere Anweisung nicht „richtig“ (für wen?) verhalten kann und eben darum unseres Befehls bedarf.<sup>12</sup> Dabei kommen Befehle im täglichen Gesprächsverhalten von unfreundlich, barsch bis sachlich, präzise daher:

„Sie wechseln zum Jahresbeginn in unsere Filiale nach Niederaudorf!“

„Bitte schreiben Sie diesen Brief noch einmal, wobei Sie die sechs Absätze auf zwei Seiten gleichmäßig verteilen!“

„Fahren Sie nicht so schnell!“

Wenn Sie im Kreise von KollegInnen oder Bekannten darauf achten, werden Sie schnell entdecken können, dass Befehle gar nicht so oft wegen ihres Inhalts, sondern viel häufiger der bevormundenden Form wegen unterlaufen werden. Manchmal werden Sie eine sofortige Trotzreaktion beobachten können, gelegentlich handelt es sich aber auch um das Einlösen einer ganzen „Rabattmarkensammlung“, wobei die Reaktion entsprechend heftig ausfällt.

### ▪ Überreden

Ähnlich dem Befehlen soll der andere durch Überreden zu einem Verhalten bewegt werden, das er von allein (noch) nicht an den Tag legt. Im Unterschied zum Befehlen, soll der Widerstand des anderen durch Argumente überwunden werden. Es ist der Versuch, einen anderen Menschen dazu zu bewegen, „freiwillig das Richtige“ zu tun. Allein die Vorentscheidung, was nun richtig oder falsch ist, ruht dabei beim Überredenden:

---

<sup>12</sup> Diese kommunikative Vorannahme macht deutlich, dass „Befehlen“ – in der Begrifflichkeit der Transaktionsanalyse (vgl. Kap. 1.1.3) – vom kritischen „Eltern-Ich“ an das angepasste „Kind-Ich“ adressiert ist. Die Beispiele für „Gesprächsstörer“ stammen aus WEISBACH 2001, 125 ff.