



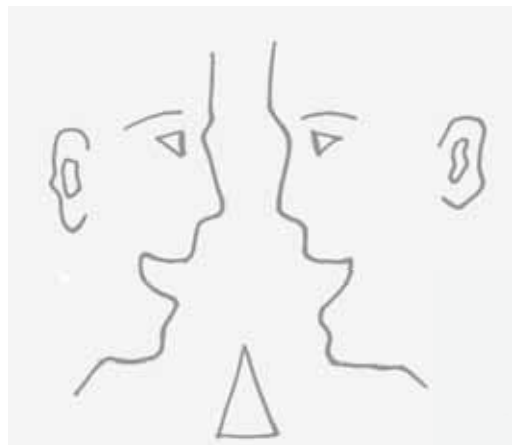
Effektiv kommunizieren – systemisch betrachtet

Jedes Verständnis ist eine gemeinsame Schöpfung der Beteiligten

Etwa seit den 1970er-Jahren publizieren verschiedene Psychologen Modelle als Hilfe für konstruktive Gespräche.¹ Die wesentliche Gemeinsamkeit dieser Ansätze sehe ich in einer wertschätzenden und lösungsorientierten Grundhaltung, die auf die Interessen, Gefühle und Wünsche anderer Menschen achtet und zugleich Vorschläge macht, die eigenen Interessen, Gefühle und Wünsche gezielt auszudrücken.

Diese Grundhaltung beinhaltet ein Menschenbild, das Menschen als grundsätzlich kooperativ einschätzt und nach Bedingungen fragt, wie Verständnis, Kooperation und gemeinsame Lösungsfindung am wahrscheinlichsten gelingt. Systemisches Denken betrachtet jedes Modell der Kommunikation als eine Konstruktion. Zum Teil bieten diese Konstruktionen konkrete Formulierungsvorschläge, gewissermaßen als „Kommunikationstechniken“. In professioneller Kommunikation nutzen wir diese Techniken, um unser Verständnis und unsere Einfühlung zu vertiefen, um zielorientierte Fragen zu stellen, um Rückmeldungen zu geben und uns bei Bedarf abzugrenzen.

Hilfreich ist dabei, eine konkrete Gesprächssituation in größerem Kontext, möglichst vielschichtig zu sehen. Coaching-Fragen fördern diese vielschichtige Sichtweise, laden ein zur Reflexion und zur Aufmerksamkeit für den eigenen Beitrag zum Gelingen von Kommunikation.



Gelungene Kommunikation kann von vielen Faktoren mitgetragen werden, die wir zum Teil bewusst beachten können:

Verständnis wird beeinflusst durch

- ▶ individuelle Spracherfahrungen, gewachsene Kommunikationsmuster der Beteiligten und das Zusammenspiel dieser Muster,
- ▶ die Beziehungsqualität der gemeinsamen Geschichte,
- ▶ die aktuelle Beziehungserfahrung, insbesondere ob die Beteiligten einander zuletzt mehr zustimmende oder ablehnende Signale gesendet haben,
- ▶ die Situation, insbesondere Stressfaktoren (der „Kontext“),
- ▶ die Stimmung der Beteiligten,
- ▶ den nonverbalen Ausdruck, insbesondere der Tonfall und das Tempo,
- ▶ die Erwartung aneinander, insbesondere die Erwartung von Zustimmung oder Ablehnung,
- ▶ das aktuelle Selbstwertgefühl der Beteiligten.

Ein besonders wertvoller Beitrag in der Kommunikation ist, die Verantwortung für die Wirkung des Gesagten zu übernehmen: Wenn ich mich z.B. missverstanden fühle, habe ich selbst in irgendeiner Form (und möglicherweise nur durch den Zeitpunkt oder das Tempo meiner Mitteilung) zum Missverstehen beigetragen. Wie auch immer andere reagieren, ich kann Kommunikation als gemeinsam geschaffene Wirklichkeit annehmen.

So deutet systemisches Denken auch das Wahrnehmen selbst als einen schöpferischen Akt.

¹ Carl Rogers, Fritz Perls, Virginia Satir, Paul Watzlawick: siehe Literaturverzeichnis, S. 378f.





„Wirklichkeit“ ist etwas, das wir erschaffen

Wahrnehmen bedeutet konstruieren



Obwohl wir meist davon überzeugt sind, unsere Sinne würden objektiv wahrnehmen, zeigt sich, dass wir gerade in der Wahrnehmung von sozialen Interaktionen äußerst subjektiv sind. Die folgenden Beispiele zeigen diese Dynamik, die bei Stress und in Konflikten besonders stark wirkt.¹

Wahrnehmung ist ...

... selektiv

Wahrnehmung ist selektiv. Wir verarbeiten nur durchschnittlich ein Prozent der Reize, die auf unsere Sinnesorgane eintreffen. Die Aufmerksamkeit auf diesen kleinen Ausschnitt wird meist unbewusst durch unsere Erwartungen, Motivationen, Bedürfnisse gelenkt. Beispiel:

- ▶ Ich habe seit einigen Stunden nichts gegessen und gehe eine mir vertraute Straße entlang. Heute fällt mir auf, wie viele Restaurants es hier gibt, an denen ich schon oft vorbeigegangen bin, ohne sie bewusst wahrzunehmen.

... an Gestalten gebunden

Wahrnehmung ist an geschlossene Einheiten gebunden, sucht nach sinnvollen Bildern, nach „Einheiten“, die wir verarbeiten können. Wir sehen ein Teilstück und ergänzen dies, um daraus eine sinnvolle Gestalt zu machen. Beispiele:

- ▶ Wir erkennen Bekannte meist mühelos von hinten und haben sofort ihr Gesicht, gemeinsame Erfahrungen und Gefühle präsent.²
- ▶ Nach fremdsprachigen Filmen mit Untertitel *höre* ich in meiner Erinnerung die Stars deutsch sprechen: Mein Gehirn nimmt den *gelesenen* Untertitel und mischt diesen mit der Stimme der Stars, der verstandene (gelesene) Text ist dabei dominant.

... von Vorerfahrung geprägt

Im Prozess des Wiedererkennens gehen wir von unseren Erinnerungen, Werten und Stimmungen aus und erschaffen Bedeutungen. Beispiele:

- ▶ Wir hören kaum, was jemand sagt, und erraten, was gemeint ist.
- ▶ Ein Konfliktpartner „verliert zwei Worte“ und wir „wissen genau“, dass er uns angreifen wollte (auch wenn wir damit völlig daneben liegen).

... bewertend

Unser Bedürfnis, eine geschlossene Gestalt zu erkennen und aus Teilinformationen das Ganze zu rekonstruieren, ist besonders deutlich bei der Einschätzung anderer Menschen im Sinne unserer Werte. Wir haben das Bedürfnis, rasch zu wissen, woran wir sind. Beispiele:



Wertorientierung

- ▶ Bei der ersten Begegnung mit einer Person, mit der ich mehrmals telefonierte, bin ich erstaunt, wie sie aussieht: Ich hatte mir auf Grund der Stimme ein ganz anderes Bild gemacht.
- ▶ Ein Freund, der über Chat Frauenbekanntschaften macht, erkennt, dass Vorinformationen es ihm schwerer machen, einer Frau persönlich zu begegnen: Er stolpert ständig über die Vorstellungen, die er sich zuvor von ihrer Persönlichkeit gemacht hat.
- ▶ Monate nach dem Umzug merke ich, dass ich nach ersten flüchtigen Begegnungen mit Nachbarn voreilige Schlussfolgerungen hatte, welcher Nachbar nun besonders hilfsbereit/neugierig/kontaktfreudig wäre.

... ich-bezogen

Wir setzen uns mit dem, was wir wahrnehmen, in Beziehung. Es ist praktisch unmöglich, Dinge so aufzunehmen, wie das eine Filmkamera tun würde. Je bedeutungsvoller die Situation, umso subjektiver die Wahrnehmung. Ob wir andere Menschen als freundlich, sachlich, arrogant, selbstsicher oder kämpferisch erleben, liegt zu einem guten Teil an uns selbst. Beispiel:

- ▶ Wenn ich Entgegenkommen anderer erwarte, werde ich viel eher entgegenkommende Signale erkennen, als wenn ich Rücksichtslosigkeit erwarte („auf diese warte“).

... Teil einer aktiven „Gedankenfabrik“

Der Großteil der Gehirntätigkeit (durchschnittlich ca. 90 Prozent) besteht aus innerem Erleben und Selbstwahrnehmung. Nur ein Teil unserer Gehirntätigkeit wird genutzt, um Außenreize zu verarbeiten. Beispiel:

- ▶ Personen in einem heißen Konflikt sind kaum mehr in der Lage, einander zuzuhören: Das Gehirn ist so beschäftigt mit den eigenen Gefühlen und Gedanken, dass es vieles „da draußen“ einfach nicht mehr aufnehmen kann.



¹ vgl. hierzu: Paul Watzlawick: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. Konfusion, Desinformation, Kommunikation. Piper, München, 27. Aufl. 2001.

Heinz von Foerster, Bernhard Pörksen: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Gespräche für Skeptiker. Carl-Auer, Bonn, 4. Aufl. 2001.

² Wir erkennen Gesichter als Ganzes: Wenn durch einen Unfall Teile des Gehirns beschädigt sind und dieses ganzheitliche Erkennen nicht mehr funktioniert, versuchen Geschädigte mühsam und meist erfolglos Menschen an Einzelmerkmalen zu erkennen. Aus: Oliver Sacks: Der Mann, der seine Frau mit einem Hut verwechselte. New York 1987.



... verzerrt

Je mehr wir emotional betroffen sind (z.B. in der Spannung des „Konfliktes“), umso mehr orientieren wir uns an unseren eigenen Deutungen und nicht an dem, was andere tatsächlich gesagt haben. Besonders die eigene Selbstwahrnehmung ist in kritischen Situationen stark verzerrt: Wir wären erstaunt über uns selbst, wenn wir uns nach einem Konfliktgespräch mit der Videokamera aufgezeichnet sehen könnten. Beispiel:

- ▶ Person A macht einen Vorschlag. Person B drückt aus, dass sie sich mit dieser Idee nicht wohlfühlt und macht einen Alternativvorschlag. Person A fühlt sich zurückgewiesen, empfindet B als überkritisch und macht keine weiteren Vorschläge. So wird das weitere Gespräch tatsächlich von B dominiert. A „erkennt“ einmal mehr, dass B andere nicht zu Wort kommen lässt.

... blind für den blinden Fleck

Wir sehen nicht, dass wir manches nicht sehen, weil unser Gehirn darauf programmiert ist, aus Teilstücken ein geschlossenes Ganzes zu konstruieren. Wahrnehmen ist mehr ein Hochrechnen, als ein Abbilden: Das Gehirn korrigiert die Perspektive, gleicht Schatten aus, ergänzt Fehlendes. Die besondere Herausforderung ist, anzuerkennen, dass die Sichtweise anderer eine Ergänzung zu dem ist, was wir selbst sehen.

- ▶ Wir sehen Ereignisse wie durch ein Kaleidoskop: Ein paar Mosaiksteine werden so oft gespiegelt, dass uns dies wie eine ganze Welt erscheint.

... beeinflusst Beobachtetes

Beobachten ist kein neutraler Prozess, der von außerhalb auf das beobachtete „System“ sieht. Dies zeigen auch Tierexperimente und Experimente in der Quantenphysik: Die Erwartungen der beobachtenden Person beeinflussen das Ergebnis. In feinen nonverbalen Signalen strahlen wir unsere Erwartung aus und reagieren auf erwartetes Verhalten anders als auf nicht erwartetes. Dieser Einfluss ist natürlich unterschiedlich groß, jedoch größer, als wir normalerweise annehmen. Was wir von anderen erwarten, begünstigt, dass andere das erwartete Verhalten wählen. Beispiel:

- ▶ Wenn wir meinen, komplizierte oder aggressive Menschen vor uns zu haben, dann ist es wahrscheinlicher, dass sich diese Menschen so zeigen. Wenn wir andere für kooperativ halten, liegen die Chancen besser, dass andere kooperativ und lösungsorientiert handeln.



Mit subjektiven Wirklichkeiten leben

Ideen für den konstruktiven Umgang mit zwischenmenschlichen „Realitäten“:

- ▶ Ich bin mir meiner selektiven, konstruierenden, z.T. auch verzerrten Wahrnehmung bewusst.
- ▶ So oft wie möglich bin ich neugierig auf den Unterschied: „Aha! – So sieht die Welt aus deiner Perspektive aus!“
- ▶ Ich vergleiche mein Bild einer Situation mit dem Bild anderer und sehe beide als ergänzend nebeneinander.
- ▶ Ich übe mich darin, aktiv zuzuhören und mein Verständnis von Gehörtem zu überprüfen.
- ▶ Je spannungsgeladener eine Situation, umso mehr achte ich darauf, anderen ihre subjektive „Wirklichkeit“ zuzugestehen.
- ▶ Wenn andere auf mich erstaunlich, unerwartet, unverständlich reagieren, mache ich mir bewusst, dass sie aufgrund ihrer subjektiven Sicht logisch und verständlich handeln.
- ▶ Ich übe mich darin, in einem passenden Ausmaß zu vertrauen und von anderen das Beste zu erwarten.
- ▶ Wenn ich andere als schwierig, unangenehm, destruktiv erlebe, kann ich prüfen, ob ich bereit bin, durch Entgegenkommen oder ein stimmiges (Versöhnungs-)Angebot eine neue Chance zu geben, um gemeinsam eine neue „Wirklichkeit“ zu erschaffen.
- ▶ Ich anerkenne, dass für dich „wahr“ ist, was du wahr-nimmst. (Ich verzichte darauf, deine Sicht verändern oder bekämpfen zu wollen.) Ich respektiere deine subjektive „Wahrheit“ und teile meine Wünsche und Bedürfnisse angemessen offen mit.

Subjektive Wirklichkeit begleiten

Als Coach konzentriere ich mich darauf, mich in die Wirklichkeit anderer hinein-führen zu lassen. Ich biete Formulierungen an, diese subjektive Sicht als solche zu benennen und bei Bedarf zu hinterfragen. Ich bin vorsichtig mit meinen Deutungen:

Wenn ich mir ein Bild vom Gehörten mache, betrachte ich dies als Hypothese.

