



# **Kommunikation in der Sozialen Arbeit**

## **Teil 1**

### **Grundlagen und Basiswissen zur sozialen Kommunikation**

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Kurs Interaktion, Kommunikation und Gesprächsführung

Studiengang 2008-2011  
HS 2008/09  
Wolfgang Widulle

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
1.1	Soziale Arbeit und Kommunikation in „typischen Situationen“ .....	3
1.2	Besonderheiten der Kommunikation in der Sozialen Arbeit .....	5
1.3	Überblick über das Skript.....	7
<b>2</b>	<b>Kommunikation als Soziales Handeln</b> .....	<b>8</b>
2.1	Ein Modell menschlicher Handlungssteuerung.....	8
2.2	Soziale Kompetenz.....	11
<b>3</b>	<b>Subjektivität und soziale Wahrnehmung</b> .....	<b>13</b>
3.1	Der Konstruktionscharakter menschlicher Wahrnehmung .....	13
3.2	Systematische Wahrnehmungsfehler .....	14
3.3	Exkurs: Das Johari-Fenster .....	16
<b>4</b>	<b>Basiswissen zur sozialen Kommunikation</b> .....	<b>17</b>
4.1	Begriffsbestimmungen .....	17
4.2	Die Axiome der Kommunikation nach P. Watzlawick .....	17
4.3	Kommunikationsmodelle.....	19
4.3.1	Das Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation.....	19
4.3.2	Das Kommunikationsmodell von F. Schulz von Thun.....	20
4.3.3	Die vier Seiten einer Nachricht.....	21
4.3.4	Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation.....	27
4.4	Basiswissen zur nonverbalen Kommunikation .....	31
4.4.1	Funktionen nonverbaler Kommunikation.....	32
4.4.2	Ausdrucksmittel in der nonverbalen Kommunikation .....	33
<b>5</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>38</b>

## **Hinweise zum Skript und zur Verwendung der benutzten Literatur:**

*Im Skript ist vieles eigener Text, es werden aber zum Teil Textteile aus anderen Büchern verwendet, wo dies sinnvoll war. Das Skript versteht sich in diesem Sinn als für das Studium der Sozialen Arbeit angepasstes Lehr- und Arbeitsmittel, nicht als originärer Beitrag zur Kommunikation in der Sozialen Arbeit.*

*Ich favorisiere die Lesbarkeit und sprachliche Genauigkeit gegenüber der Korrektheit in Genderfragen, die häufig zu Wortungetümen („Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter“) und zu Irritationen führt („sind hier beide Geschlechter oder nur Männer/Frauen gemeint?“). Ich will damit die Gleichstellung der Geschlechter nicht ignorieren, aber ich meine mit Delhees: „Sprachregelungen lassen sich (...) leicht propagieren und reglementieren, weil sie – im Gegensatz zu echten Reformen zur Angleichung der rechtlichen, beruflichen und gesellschaftlichen Stellung der Geschlechter - wenig kosten“ (Delhees 1994, 209). Im Sinne der leichteren Lesbarkeit verwendet das Buch wo gebräuchlich geschlechtsneutrale Formen („Studierende“, „Fachkräfte“), sonst die männliche Form für beide Geschlechter. Wo Männer oder Frauen spezifisch angesprochen sind, wird dies entsprechend formuliert. Die Leserinnen mögen dies milde bewerten.*

**Copyright** Wolfgang Widulle, 2008

*Ich freue mich über Rückmeldungen zum Skript: Erfahrungen und Ideen zur Optimierung sind herzlich willkommen. Mail to: [wolfgang.widulle@fhnw.ch](mailto:wolfgang.widulle@fhnw.ch)*

# 1 Einleitung

„Kommunikation“ ist eines der zentralen Stichwörter unserer Zeit. Es wurde vom Bibliographischen Institut zu einem der Wörter des 20. Jahrhunderts gewählt (vgl. Stangl 2004), und wird wie wenige Begriffe aus der Psychologie in Wissenschaft und Gesellschaft benutzt. Keine Sozialinstitution, kein Wirtschaftsunternehmen, das heute nicht „gute Kommunikation“ in Leitbildern, Prospekten und Dienstreglementen als Schlagwort führt.

Kommunikation wird im öffentlichen Sprachgebrauch wie in der Wissenschaft so zum „*All-Begriff*“. Er wird teilweise so umfangreich verwendet, dass es kaum etwas gibt, das *nicht* Kommunikation ist. Einer der bekannteren, diskutierten wie auch missverstandenen Sätze der Kommunikationspsychologie, „*Man kann nicht nicht kommunizieren* (Watzlawick 2003)“, wird mittlerweile im öffentlichen Sprachgebrauch in diesem Sinne als „All-Satz“ benutzt: Alles ist Kommunikation... Doch auch in der Wissenschaft wird Kommunikation zum Schlüsselbegriff: Niklas Luhmann wie Jürgen Habermas, die beiden bekanntesten Soziologen der Gegenwart, haben ihre Gesellschaftstheorien auf den Begriff der Kommunikation gestützt und Gesellschaft als System von Kommunikationen verstanden.

Für die Soziale Arbeit wird Kommunikation in dieser Lernunterlage nicht in diesem weiten Sinne verstanden: Kommunikation wird hier als *Soziales Handeln und Soziale Interaktion*, und im engeren Sinn als „*face-to-face*“-Kommunikation verstanden. Es macht Sinn, sich auf den Begriff der sozialen Kommunikation zu konzentrieren: Soziale Arbeit hat nicht nur, aber vor allem „mit Menschen“ zu tun: Mair unterscheidet drei Kernaufgaben Sozialer Arbeit (vgl. Mair 1997, 139ff):

- Als *Sozialpolitische Vorsorge* schafft Soziale Arbeit Voraussetzungen zur sozialen Integration: Dies ist Arbeit mit gesellschaftlichen Strukturen, Sozialpolitik und dem System Sozialer Sicherung. Soziale Arbeit trägt so strukturell zur sozialen Sicherung und Integration von benachteiligten Menschen bei. Hier ist Soziale Kommunikation nur ein Teil der anfallenden Aufgaben. Die Kommunikation mit „Öffentlichkeit“ (staatlichen Institutionen, gesellschaftlichen Gruppen, Medien usw.) steht hier im Zentrum.
- Als *Sozialpädagogische Hilfen* vermittelt Soziale Arbeit Fähigkeiten zur sozialen Integration. Dies ist Arbeit mit *Menschen in sozialen Situationen*, d.h. *personenbezogene Hilfe* (Beratung, Betreuung, Begleitung, Unterstützung) *von Menschen in Notlagen oder in eingeschränkter Lebensbewältigung*. Hier stellt Soziale Interaktion und Kommunikation mit Menschen den Kern professionellen Handelns dar.
- Als *Sozialtherapeutische Interventionen* initiiert Soziale Arbeit Massnahmen zur Entlastung und Wiederherstellung erschwerter Lebensbewältigung. Dies sind ebenfalls in hohem Masse personenbezogene Hilfen. Sie sind ohne Soziale Kommunikation nicht denkbar.

Diese Lernunterlage soll Soziale Kommunikation „situier“t, d.h. bezogen auf die Soziale Arbeit darstellen und beschreibt die Inhalte deshalb angepasst an Probleme und Themen, Methoden und Arbeitsweisen der Sozialen Arbeit.

## 1.1 Soziale Arbeit und Kommunikation in „typischen Situationen“

Gibt es ‚typische‘ kommunikative Situationen und Problemstellungen in der Sozialen Arbeit? Es wäre gewagt, Soziale Arbeit und die Vielfalt kommunikativer Situationen in starre Kategorien einteilen zu wollen. Die Vielfalt kommunikativer Situationen ist gross. Dennoch gilt in der Darstellung auch kommunikativer Situationen der Satz von Aebli „Man steigt nicht zweimal in den gleichen Fluss, aber: Die Badeszenen gleichen sich“ (Wahl 1991, 148). Kommunikative Szenen und Situationen können in einer Logik von typischen Situationen und Problemen abgebildet werden, auch wenn die Vielfalt an möglichen Situationen nie vollständig beschreibbar wäre und Situationen auch einmalig und nicht einfach reproduzierbar sind. Im Folgenden sollen einige Beispiele zur Sozialen Kommunikation in einigen Arbeitsfeldern Sozialer Arbeit Impulse und An-

regungen geben. Es geht in den Fällen (noch) nicht um übergeordnete Strategien oder Konzepte der Kommunikation, sondern primär um das unmittelbare Handeln in kommunikativen Situationen.

**Fallbeispiele** zu Kommunikation und Gesprächsführung in Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit:

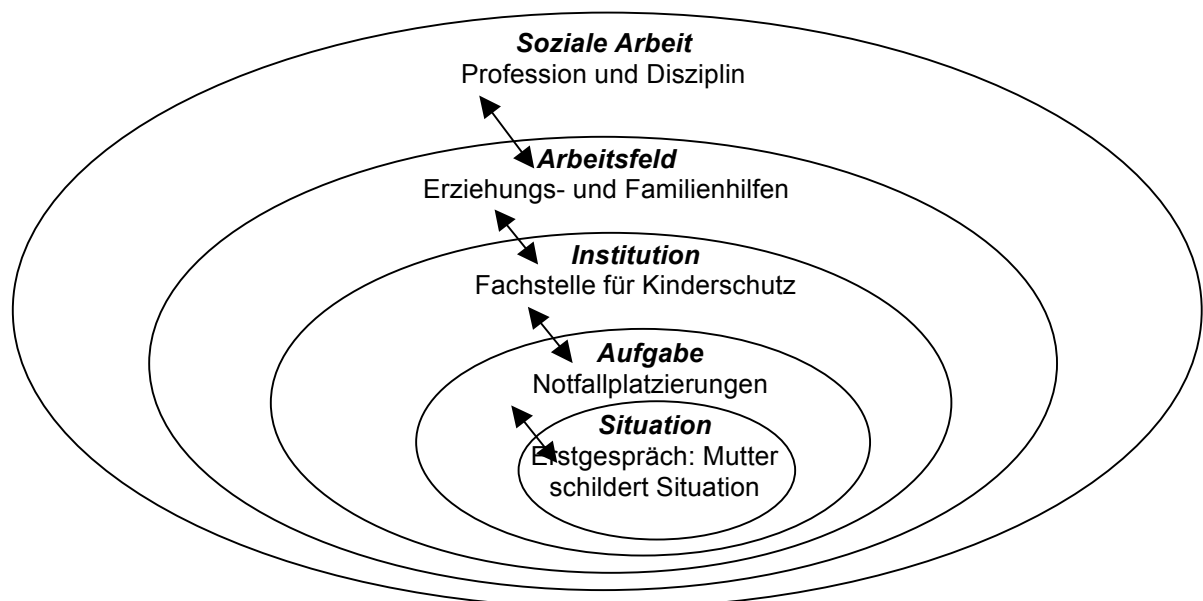
- **Jugendhilfe:** Testen oder auf-die-Probe-stellen von Sozialpädagogen in Konfliktsituationen und bei erzieherischen Forderungen zu Realitäts- und Anpassungsleistungen sind in der Jugendhilfe häufig: Eine Sozialpädagogin fordert z.B. einen männlichen Jugendlichen auf, eine ungeliebte Arbeit zu erledigen, und wird mit „verpiss dich, du Missgeburt“ beschimpft? Wie reagiert sie auf Provokation? Bleibt sie ruhig und gelassen oder ‚flippt sie aus‘? Übergeht sie die Beschimpfung, straft sie oder sucht sie das vermittelnde Gespräch? Setzt sie sich durch oder gibt sie nach?
- **Suchtkrankenhilfe:** Vereinnahmende oder distanzierende, Nähe und Distanz missachtende, mit Überhöhung oder Entwertung der Sozialarbeiterin verbundene Interaktionen tauchen immer wieder in der Suchtkrankenhilfe auf: Eine Klientin der Suchtberatungsstelle z.B. meldet sich zwei Wochen, nachdem sie den Entzug in einer psychiatrischen Klinik abgebrochen hat, telefonisch bei der sie begleitenden Sozialarbeiterin: „Ich habe einen schweren Rückfall erlitten und bin z.Z. bei meinen weit entfernt lebenden Eltern. Ich habe Angst vor einer Entmündigung. Nur Sie können mir helfen, Sie sind die einzige, die mich vor der Entmündigung bewahren kann“. Wie reagiert die Sozialarbeiterin auf das ‚Angebot‘? Fühlt sie sich (heimlich) geschmeichelt für ihre Kompetenz, hält sie Distanz, geht sie auf die Ängste ein, beschwichtigt sie, klärt sie die Sachlage oder sucht sie die Beziehung zur Klientin zu klären?
- **Jugendarbeit:** Die Kontaktaufnahme mit Jugendlichen dürfte für Sozialarbeiter in der offenen Jugendarbeit eine der typischen kommunikativen Situationen sein. Jugendliche ‚inszenieren‘ dabei sich und ihre Gruppenzugehörigkeit oft recht offensichtlich. Eine Gruppe Jugendlicher kommt das erste Mal in ein Jugendhaus und zieht suchend und etwas orientierungslos durch die Gänge des Hauses, versammelt sich schliesslich um den freien Toggelkasten, auf dem einige Flaschen Bier stehen. Dies ist im Jugendhaus verboten. Keiner der Jugendlichen spricht den vorbeigehenden Praktikanten an. Nimmt er Kontakt auf zu den ihm unbekanntem Jugendlichen oder wartet er, bis jemand ihn anspricht? Stellt er sich in seiner Rolle vor, oder unterlässt er das? Präsentiert er sich als ‚Kollege‘ ‚Ordnungshüter (Alkoholverbot)‘ ‚Gastgeber‘ oder in anderer Rolle?
- **Sozialpsychiatrie:** In der Arbeit mit Patienten mit psychotischem Erleben gibt es immer wieder Situationen, wo wenig klar ist, ob ein Patient noch ‚Realität‘ erlebt oder schon von (psychotischen) Ängsten und Wahnvorstellungen berichtet. Ein Patient in einem sozialpsychiatrischen Dienst kommt zum Gespräch und berichtet der Sozialarbeiterin: „Ich hatte heute grosse Angst, die Wohnung zu verlassen. Ich wusste nicht genau, weswegen, aber es kostete mich eine riesige Überwindung, heute zu Ihnen ins Gespräch zu kommen, es ist zurzeit so schwierig ... ich fühle mich nicht mehr sicher...“. Wie reagiert die Beraterin auf diese Mitteilung? Thematisiert sie Ängste und Probleme? Macht sie ihm ein Kompliment für die Anstrengung des Kommens? Wendet sie sich Sachthemen zu? Übergeht das Thema und berichtet ihre Abklärungen zur Invalidenrente?
- **gesetzliche Sozialhilfe:** In der gesetzlichen Sozialhilfe, wo finanzielle Hilfeleistungen ein zentraler Gegenstand des Hilfeprozesses sind, könnte Misstrauen gegen Sozialarbeiterinnen und –arbeiter ein Thema sein. Vielleicht werden abschlägige Entscheide als persönliche Verweigerung von Hilfeleistungen aufgefasst: Eine sozialhilfeabhängige Klientin z.B. reagiert aufgebracht auf die Ablehnung der Finanzierung einer Freizeitmassnahme für den Sohn der Klientin. Sie nimmt dies persönlich: „Sie wollen mir dieses Geld nur nicht gewähren. Wenn Sie wollten, könnten Sie mir das Geld doch auszahlen, aber Sie haben was gegen mich“. Wie reagiert sie ? Begründet Sie die Ablehnung sachlich und übergeht das Misstrauen, sucht sie die Metakommunikation, versucht sie die Beziehung zu klären, will sie beweisen, dass sie der Klientin wohlwollend gegenübersteht, aber nicht anders kann? Sucht das ein Arbeitsbündnis zu erneuern?

- **Familienberatung:** Eine der häufigen kommunikativen Situationen in der Familienberatung ist, dass Eltern mit „schwierigen Kindern“ in die Beratung kommen, die ‚seit Jahren nur Probleme‘ machen: Die Problemperspektive auf die Kinder ist stabil und generalisiert. Die Mutter meint z.B. „Sein einzelgängerisches Verhalten war schon immer so, das hat sich die ganzen Jahre nicht geändert, wir haben schon alles versucht, um ihn davon abzubringen, nichts hat geholfen, auch die Gespräche beim Kinderarzt - alles umsonst“. Geht der Sozialarbeiter auf die Mutter ein oder fragt er das Kind oder den Vater dazu? Nimmt er das Kind in Schutz, oder erklärt er den Verlauf des Erstgespräches, nutzt er diagnostische Fragen?

Diese Situationstypen sind hochspezifisch für die Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit, Kommunikation findet *in diesen Situationen statt*, und Unterricht in Kommunikation sollte auf diese Situationen vorbereiten.

## 1.2 Besonderheiten der Kommunikation in der Sozialen Arbeit

Von der unmittelbaren Situation nicht zu trennen sind die Rahmenbedingungen von Kommunikation und Gespräch. Die Soziale Arbeit, ihre Arbeitsfelder, Institutionen, die konkreten Aufgaben und Situationen sind **Rahmenbedingungen** für Kommunikation und Gesprächsführung. Wie die obenstehenden Beispiele verdeutlichen, findet Kommunikation auch in der Sozialen Arbeit nicht ohne Kontext im ‚luftleeren Raum‘ statt. Sie ist immer Teil von gesellschaftlichen und institutionellen Situationen. Diese Rahmenbedingungen bestimmen Inhalte und Formen von Kommunikation und Gespräch: Fünf Ebenen werden im Folgenden unterschieden, sie können als konzentrische Kreise gedacht werden, die sich um eine konkrete Situation herum befinden. ‚Gute Kommunikation‘ ist dabei immer auch situationsgerechte Kommunikation (vgl. Schulz von Thun 2002, 273ff). Sie orientiert sich an diesen Rahmenbedingungen:



Graphik: Von der Profession zur Arbeitssituation in der Sozialen Arbeit

- Die **Soziale Arbeit** als gesellschaftliches System ist *Profession* (Berufsgemeinschaft) und *Disziplin* (Wissenschaft und Lehre). Sie bestimmt die Formen und Inhalte von Kommunikation als Rahmenkonzept. Der *gesellschaftliche Auftrag*, die grundlegenden *Werte* und das *Wissen* Sozialer Arbeit zu „Hilfeprozessen“ für benachteiligte Personen und Gruppen im weitesten Sinne beeinflussen auch Kommunikation und Gesprächsführung: Wenn Soziale Arbeit sich z.B. als *Menschenrechtsprofession* und als *Anwältin* benachteiligter Menschen und Gruppen versteht, und diese zur Selbsthilfe anregen und unterstützen will, hat dies direkte Auswirkungen auf die Kommunikation und Gesprächsführung über *Fachwissen*, *Ethik* und *Haltung* der Fachkräfte.

- Das konkrete **Arbeitsfeld**, in dem Soziale Arbeit stattfindet, prägt die Formen von Kommunikation und Gesprächsführung, die nötig, hilfreich und angemessen sind, vor allem, weil es mit spezifischen *Adressaten* arbeitet: Der Kontakt mit der Jugendgruppe vor dem Toggelkasten oder im Projekt benötigt andere Formen des Gesprächs als die Familienberatung, das Hilfeplangespräch im Jugendheim oder die Kommunikation mit Menschen mit einer geistigen Behinderung.
- **Institutionen** besitzen einen konkreten *Auftrag*, der Sozial Arbeitende an fachliche Zuständigkeiten und Aufgaben bindet: Eine Familienberatungsstelle kann nicht Finanzmittel erschliessen, aber Familienkonflikte lösen, das Jugendheim kann nicht die Familie behandeln, aber Integration und Ressourcen von Jugendlichen stärken, ein Kriseninterventionszentrum kann momentane Entlastung bieten, aber keine Langzeitbehandlung usw. Dies hat Auswirkungen auf die *Methoden*, mit denen gearbeitet wird: *Beratung, Begleitung, Betreuung und Unterstützung* sind dabei konkrete Handlungsformen dieser Hilfe. In einem Wohnhaus für chronisch psychisch kranke Menschen ist der Auftrag, diesen Menschen ein stabilisierendes Umfeld zu bieten. Konfrontierende, aktivierende oder konfliktbearbeitende Gesprächs- und Kommunikationsformen jenseits der konkreten Alltagsbewältigung wären hier nicht angemessen für die Klienten und den institutionellen Auftrag.
- Die konkrete **Aufgabe** im Rahmen der Institution prägt Kommunikation und Gesprächsführung über die Ziele der konkreten Arbeit, aber auch über die *Rollengestaltung* der Sozial Tätigen: Rollenerwartungen sind vielfältig und oft auch kontrovers: Partnerschaftlichkeit und Klientenzentrierung stehen potentieller Machtausübung gegenüber. Die erwartete Unabhängigkeit steht einem hohen Engagement auf der Beziehungsebene gegenüber. Die erwartete Expertenrolle kontrastiert zum Sich-Einlassen auf unklare und komplexe Situationen, die nicht mit Standardabläufen zu bearbeiten sind. Auch dies hat Auswirkungen auf die Gestaltung von Kommunikation.
- Die individuelle **Situation** schliesslich prägt Kommunikation unmittelbar. Die Situation ist die Konstellation der Bedingungen, die im Augenblick gegeben bzw. wirksam sind. Pädagogische und sozialarbeiterische Situationen sind meist face-to-face Situationen. Handeln in der Sozialen Arbeit geschieht meist von Angesicht zu Angesicht. Wirkung und Rückwirkung sind unmittelbar erfahrbar“, auch wenn Situationen typisch sind, sind sie prinzipiell ergebnisoffen und durch alle Beteiligten beeinflussbar.

Einige weitere Merkmale und Bedingungen von Kommunikation und Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit sollen hier noch genannt werden:

- **Soziale Probleme**: Kommunikation in der Sozialen Arbeit hat in der Regel soziale Probleme zum Gegenstand. Soziale Probleme sind als „vom Üblichen, Durchschnittlichen und Erwünschten erheblich abweichende Zustände von grösseren Gruppierungen“ zu kennzeichnen, die in der Öffentlichkeit negativ beurteilt werden (Endruweit 2002, 416). Ob es sich um Behinderung, abweichendes Verhalten, Armut, Randgruppenzugehörigkeit handelt, Kommunikation in der Sozialen Arbeit muss sich dieser Bedingung stellen, wenn sie wirksam und erfolgreich sein will.
- Die **Lebenslagen und Lebenswelten der Adressaten** Sozialer Arbeit sind häufig deutlich anders als die von Sozialarbeiterinnen und Sozialpädagogen, und anfangs häufig fremd für Berufsanfänger oder Neulinge in einem Arbeitsfeld. Wer mit gewaltbereiten Jugendlichen, Fussballfans, chronisch psychisch kranken oder behinderten Klienten arbeitet, ‚taucht‘ in Lebenswelten ein, auf die er sich einlassen muss, die kennen gelernt werden wollen und sich in ihrer Fremdheit erschliessen müssen. Kommunikation kann diese Fremdheit überwinden, sie muss sie aber auch berücksichtigen.

- **Kommunikation, Gespräch, Beratung, Therapie** oder: Auslegeordnung statt Hierarchie: Kommunikation, Gesprächsführung und Beratung in der Sozialen Arbeit stand lange im Schatten der klinischen Psychologie und Psychotherapie: Heute existieren in der Sozialen Arbeit eigene Ansätze, die nicht, wie lange Zeit üblich, als „Mini-Psychotherapien“ gehandelt werden. Der Schwerpunkt von Kommunikation, Gesprächsführung und Beratung liegt in der sozialen Integration und der Ressourcenerschließung für Menschen mit Benachteiligungen, nicht primär in der konfliktbearbeitenden Behandlung abweichenden Verhaltens.
- **Grundlegende Werte** Sozialer Arbeit: Wenn Soziale Arbeit Partnerschaftlichkeit mit Klienten und eine verbesserte Lebensbewältigung als Ziel verfolgt, gelingt dies nur unter glaubwürdiger Kommunikation: Die Haltung prägt das Verhalten. Die Grundhaltung zur Kommunikation verbietet dabei die Arbeit mit „Kommunikationstricks“. Kommunikation und Gesprächsführung misst sich an den Grundwerten der Sozialen Arbeit und darf nicht technologisch oder manipulativ angewandt werden. Auf der Ebene von psychologischen Tricks oder fragwürdigen Psychotechniken kann sie nur misslingen.

Kommunikation und Gespräch sind das zentrale Arbeitsmittel der Sozialen Arbeit. Dass sie - nach vielen vielleicht erschwerend wirkenden Bedingungen gelingen, wirksam sein und auch Spass machen kann, dazu soll diese Lernunterlage beitragen. Dazu darf sie ernst genommen, und hinterfragt werden, sie darf immer als Versuch aufgefasst werden, sie darf im Dialog entstehen, auch scheitern und am Scheitern lernen.

### 1.3 Überblick über das Skript

Kommunikation wird hier auf der Basis eines handlungstheoretischen Modells der Kommunikation verstanden. Kommunikation ist „soziales Handeln“ und als solches „Handeln unter Druck“.

Kapitel 2 stellt dieses Rahmenmodell dar. Es erläutert, wie Kommunikation als soziales Handeln zu beschreiben ist und was soziale Kompetenz ist.

Das Kapitel 3 macht einen Exkurs zum Problem der sozialen Wahrnehmung, da das Wissen dazu eine wichtige Voraussetzung guter Kommunikation darstellt.

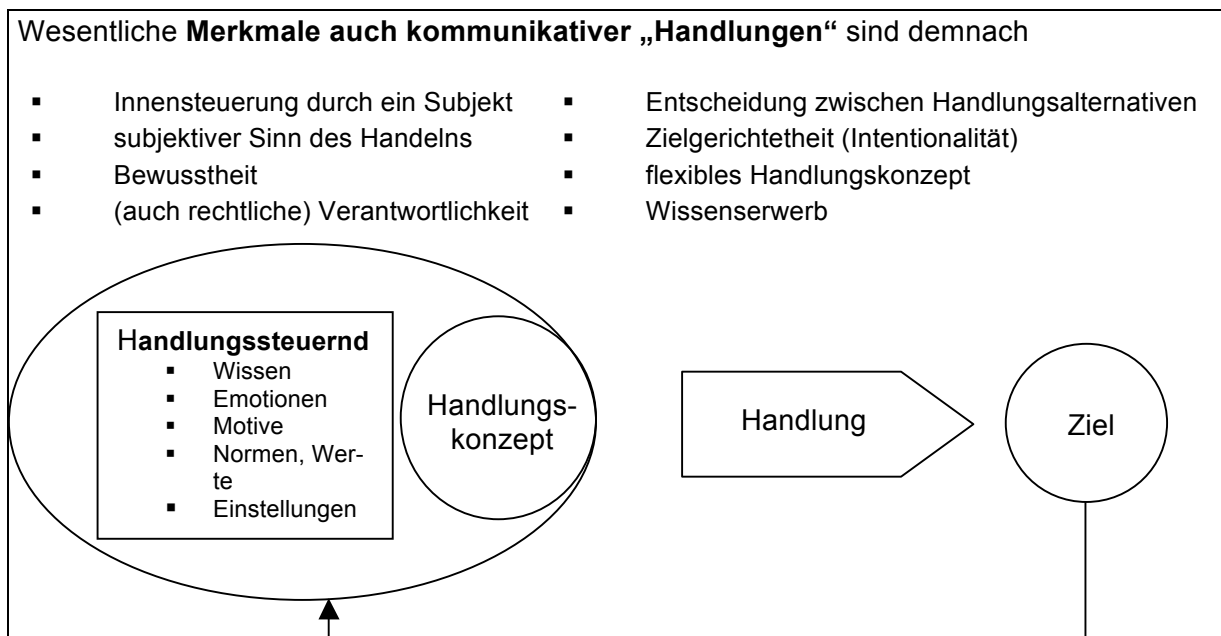
Das Kapitel 4 beschreibt Grundbegriffe, Modelle und Gesetzmässigkeiten sozialer Kommunikation Sie werden erläutert und Bezüge zu kommunikativem Verhalten gemacht. Die Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun wird hier in Grundzügen dargestellt. Besondere Gewichtung erhält dabei das Modell des inneren Teams, da es für die Kommunikation unter den Bedingungen der Sozialen Arbeit hilfreich ist und Strategien persönlicher Veränderungen unterstützt. Ein weiteres Kapitel gibt Informationen zur nonverbalen Kommunikation.

## 2 Kommunikation als Soziales Handeln

### 2.1 Ein Modell menschlicher Handlungssteuerung

#### **Kommunikation ist menschliches Handeln**

Kommunikation wird im Folgenden als „Handeln“ verstanden. Diesem Verständnis von Kommunikation liegt ein Menschenbild aus der humanistischen Psychologie und der psychologischen Handlungstheorie zu Grunde: Menschen werden in diesem Verständnis als wahrnehmungs- und reflexionsfähige, handlungs-, kommunikations- und rationalitätsfähige Wesen angesehen (vgl. Wahl 1991, 14), und nicht als reiz-reaktionsgesteuert oder ihren unbewussten Anteilen ausgeliefert. Dies hat Auswirkungen für das Verständnis und für die Lernprozesse von kommunikativem Handeln: „In Kommunikation und Gespräch kommunizieren wir aktiv-gezielt (Handeln) statt reaktiv-ungezielt (Verhalten): Eine zweite Aussage ist wichtig: „Kommunikative Kompetenz“ ist lernbar. Sie ist nicht wie Schulwissen erwerbbar, aber über Handlungsplanung und Reflexion, Übung und Bildung von Fertigkeiten, Einstellungsänderung und Angstbewältigung veränderbar. Für menschliches Kommunizieren kann also wie für andere menschliche Handlungen die Definition menschlichen Handelns (vgl. Edelmann 2000, 195) gelten:



Graphik: Merkmale und Modell des Handelns nach Edelmann

#### **Kommunikation wird geplant und über Routinen gesteuert**

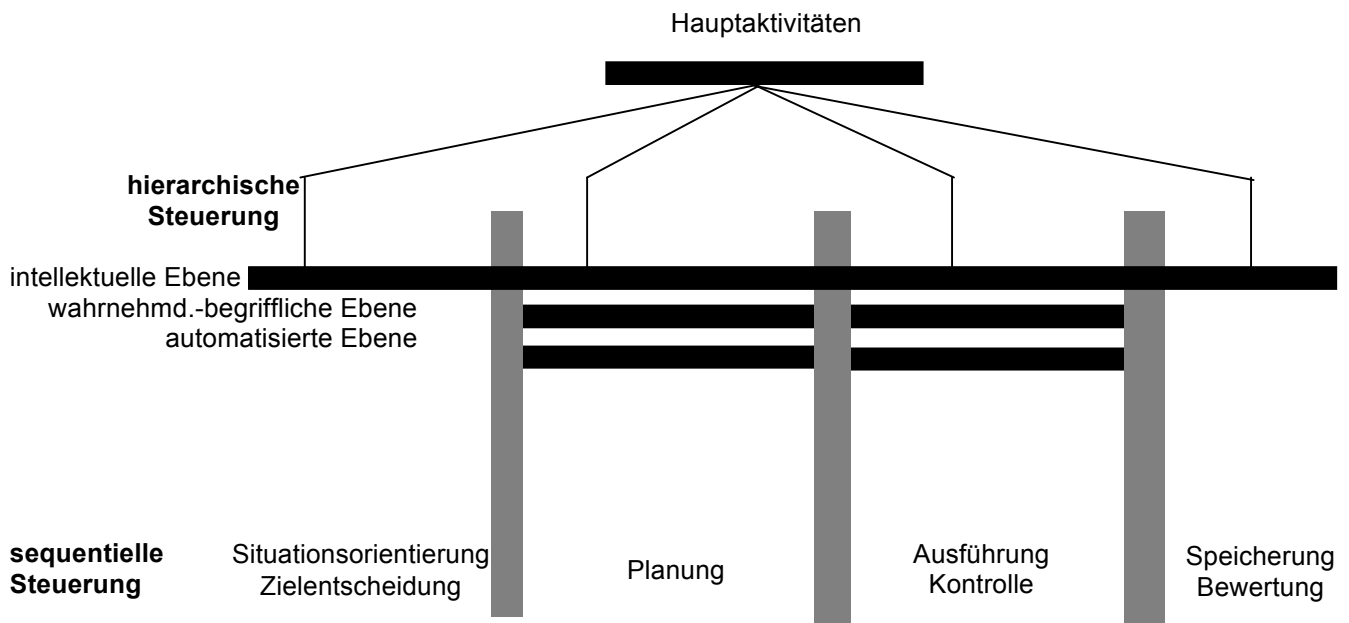
Das Modell hierarchisch-sequentiellen Handlungsregulation aus der psychologischen Handlungstheorie (Cranach 2000) ist für kommunikative Prozesse besonders von Bedeutung. Kommunikationsprozesse verlaufen schnell, sind komplex und werden von Routinen geprägt, die wir uns im Lauf unseres Lebens angeeignet und in hohem Mass stabilisiert haben. In der Kommunikation bleibt in der Regel keine Zeit für lange Situationsorientierung, Ziele müssen schnell gesetzt werden und Reaktionen im Fluss der Kommunikation schnell umgesetzt werden. Um handlungsfähig zu bleiben, erscheint Kommunikation zu grossen Teilen wie „automatisiert“, damit wir Kapazitäten haben, Hauptaktivitäten der Kommunikation auszuführen.

Die *hierarchische Handlungssteuerung* verläuft wie folgt: Wenn wir ein Gespräch planen, berücksichtigen wir die Art des Gesprächs, wichtige Ziele und ein methodisches Vorgehen. Wir nutzen unser Wissen über Kommunikation und Gesprächsführung und legen uns Strategien für ein Gespräch zurecht (*Hauptaktivitäten* und *intellektuelle Ebene*). Im Gespräch selbst konzentrieren wir uns auf *Hauptaktivitäten* und nehmen wir unser Verhalten und das unserer Ge-



sprachspartner wahr und bringen es auf einen Begriff (*wahrnehmend-begriffliche Ebene*: Wir nehmen einen Gesprächspartner als „unter Spannung“ stehend, „erleichtert“, „kooperativ“ etc. wahr). So können wir angemessen reagieren. Kommunikative Routinen (*automatisierte Ebene*, d.h. bestehende stabile kommunikative Muster) halten uns dabei handlungsfähig, da wir nicht immer von Neuem Handlungsmöglichkeiten suchen, entscheiden, auswählen und dann reagieren können. Diese Handlungsroutinen sind nun automatisiert als „kleine Drehbücher“ organisiert, sie stehen uns fertig zum Handeln zur Verfügung.

Die *sequentielle Handlungssteuerung* funktioniert in vier Schritten: Auf der Ebene des Gesamtgesprächs orientieren wir uns über Anlass, wir analysieren die Situation und setzen uns Ziele für das Gespräch. Wir planen einen Ablauf, je nachdem, ob es sich um ein Teamgespräch oder Beratungsgespräch handelt. Wir führen das Gespräch durch und steuern es, wenn es auf Abwege gerät und wir werten aus und speichern unsere Gesprächserfahrungen. Einzelne Kommunikationen sind schon schwieriger so zu steuern, da sie stark durch Routinen beeinflusst sind. Wenn wir aber um bestimmte Situationen wissen, können wir unser Verhalten auch für Einzelinteraktionen planen, („Wenn es Störungen gibt, mache ich kurze Unterbrechung und thematisiere sie“). Dies ist jedoch schwieriger, weil es schnell und routinengesteuert abläuft. Oft sind die sequentiellen Einzelschritte kaum als solche wahrnehmbar, eigenes Handeln erscheint als intuitiv oder „aus dem Bauch“ heraus. Tatsächlich hat es sich über viele Erfahrungen in Routinen verfestigt, die wir als „kleine Drehbücher“ quasi fertig zur Verfügung haben. Damit kommen wir zum nächsten Punkt:



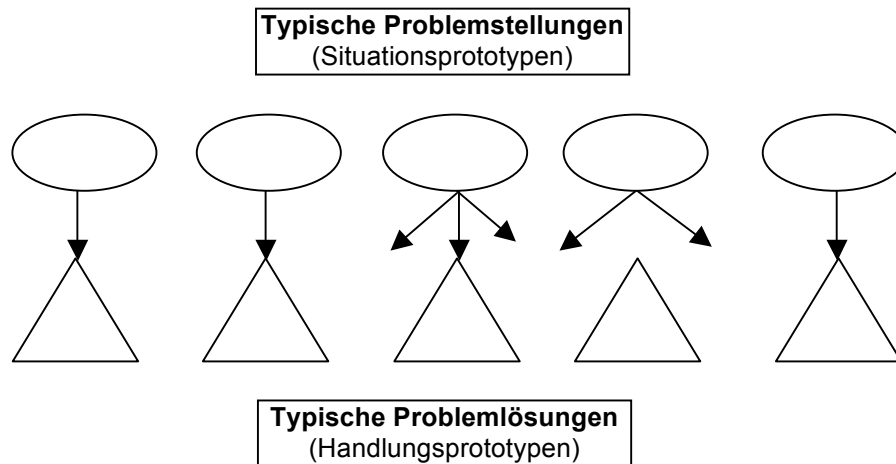
Graphik: Modell der hierarchisch-sequentuellen Handlungsregulation von Cranach

### **Kommunikation als Handeln unter Druck**

Wahl kennzeichnet pädagogisches Handeln in kommunikativen Situationen als „Handeln unter Druck“. Damit ist nicht gemeint, dass wir im Sinne des Alltagsverständnisses psychisch „unter (besonderem) Druck“ stehen, sondern dass jede Form von Kommunikation komplex, vernetzt, teilweise intransparent, widersprüchlich und eigendynamisch ist. Die Autonomie der Kommunikationspartner verstärkt diese Eigenschaften von Kommunikation, wie auch die starke Beteiligung von Emotionen in der Kommunikation. Die Folgen für Menschen in kommunikativen Situationen sind (vgl. Wahl 1991, 10):

- unvorhergesehene Ereignisse
- Erwartungsdruck zu Bewertungen und Entscheidungen
- knappe Entscheidungszeit für Reaktionen
- Informationsfülle und Überforderung einer systematischen Problemlösung

Dies führt zu der erwähnte Steuerung von Kommunikation über Routinen. Nach Wahl ist kommunikatives Handeln in Kombinationen von Situationen und Reaktionen stabil organisiert. Die Situationsklassen und Reaktionsklassen helfen uns, Situationen effizient zu erkennen und zügig zu handeln, sie hemmen uns aber, wenn wir mit einer Reaktion destruktiv reagieren oder nicht weiterkommen. Dann müssten wir andere oder bessere Verhaltensweisen zur Verfügung haben, was vorbereitet und in den „Drehbüchern“ vorgesehen und eingeübt werden will. Menschen haben meist nur eine oder zwei Handlungsmöglichkeiten in einer Situation, selten mehr als drei und nie mehr als sieben „gespeicherte“ Reaktionstypen (z.B. auf „Klagen“ einer Klienten: Einfühlend verstehen, stoppen und Thema wechseln, Kompliment machen, wie sie das Leid erträgt, Sachfragen stellen etc.)



*Graphik Situationsprototypen und Reaktionsprototypen nach Wahl*

### **Kommunikation und Emotion**

Die Rolle der Emotionen ist für gute Kommunikation zentral. Emotionen sind in all unser Handeln und speziell in kommunikatives Handeln integriert. Sie begleiten und färben alle Bewusstseinsleistungen und auch Handlungen des Menschen. Sie spielen eine wichtige Rolle, weil wir sie unmittelbar erleben - als Angst, Freude, Ärger, Wut, und weil sie unser Handeln direkt beeinflussen. Sie sind als handlungssteuernde Elemente zum Teil wenig nützlich, weil sie nur sehr generelle Handlungstendenzen angeben. Bei hoher Erregung blockieren Emotionen unser Handeln (Kampf-, Flucht-, Vermeidung). Bei mittlerem Erregungsniveau und angenehmen Gefühlen sind Emotionen handlungsfördernd: Gut kommuniziert, wer angstfrei ist! Kommunikative Kompetenz setzt Angstfreiheit voraus. Bei der Optimierung effektiven (wirksamen) Kommunizierens geht es u.a. darum, negative oder hemmende Emotionen so zu beeinflussen, dass sie nicht handlungsblockierend wirken (z.B. durch Anti-Stress-Training, Cooling-down von Emotionen oder andere Formen von bewusster Emotionskontrolle. Dies wird besonders für die Soziale Arbeit wichtig, wo Gespräche häufig im Kontext von belastenden emotionalen Situationen stattfinden und den sicheren Umgang der Sozial Arbeitenden mit ihren eigenen Gefühlen benötigen.

Besonders für das Lernen kommunikativer und sozialer Fähigkeiten gilt der folgende Merkspruch, der Studierende hoffentlich ermutigt im Sinne des „Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen“, und „Kommunikation und soziale Kompetenz sind erlernbar!“

„gehört heisst noch nicht zugehört  
 zugehört heisst noch nicht verstanden  
 verstanden heisst noch nicht einverstanden  
 einverstanden heisst noch nicht gemerkt  
 gemerkt heisst noch nicht geübt  
 geübt heisst noch nicht gekonnt  
 gekonnt heisst noch nicht beibehalten“

## 2.2 Soziale Kompetenz

Kommunikation und kommunikative Fähigkeiten sind dem Bereich der sozialen Kompetenzen zuzuordnen (vgl. Wagner-Link 1998, 26f). Soziale Kompetenz wird als Oberbegriff für soziale Fertigkeiten, Selbstvertrauen, Selbstsicherheit und Selbstbehauptung benutzt. Soziale Kompetenz nach Link-Wagner bedeutet, erfolgreiches Verhalten in zwischenmenschlichen Interaktionen zeigen zu können. Meist handelt es sich um eine Kombination von verschiedenen Fähigkeiten, die je nach Situation oder Verhaltensbereich zum Einsatz kommen. Soziale Kompetenz ist keine durchgängige Persönlichkeitseigenschaft, Kompetenzen beziehen sich immer auf Situationen und Aufgabenstellungen. Nach Wagner-Link bedeutet Soziale Kompetenz u.a.

- erfolgreiche soziale Teilnahme und Kommunikation
- effektive Kooperation
- soziale Initiative
- Durchsetzungsvermögen
- Fähigkeit, Gespräche zu initiieren und aufrechtzuerhalten
- Fähigkeit, soziale Beziehungen zu knüpfen und zu unterhalten
- sicheres Auftreten und Vermitteln eigener Selbstsicherheit

Nach Hirsch/Pfingsten besteht der wesentliche Grundgedanke sozialer Kompetenz darin, dass Menschen über Fertigkeiten verfügen, akzeptable Kompromisse zwischen sozialer Anpassung einerseits und individuellen Bedürfnissen andererseits zu finden und zu verwirklichen. Sie definieren soziale Kompetenz in der Tradition der Verhaltenstherapie als „Verfügbarkeit und Anwendung von kognitiven, emotionalen und motorischen Verhaltensweisen, die in bestimmten sozialen Situationen zu einem langfristig günstigen Verhältnis von positiven und negativen Konsequenzen für den Handelnden führen“ (Hirsch 1998, 13). Sie fassen dabei soziale Kompetenz im „Plural“ auf, als soziale Kompetenzen, da es kein einheitliches Konstrukt gibt, das sie homogen abbilden würde. Zudem sei soziale Kompetenz keine generelle und stabile Persönlichkeitseigenschaft, sondern stark situationsabhängig: Für das Lernen sozialer Kompetenzen ist dies erleichternd: soziale Kompetenz ist für Situationen lern- und veränderbar.

Hirsch/Pfingsten nennen folgende konkreten Verhaltensweisen als soziale Kompetenzen:

- Nein sagen
- Auf Kritik reagieren
- Widerspruch äußern
- sich entschuldigen
- unerwünschte Kontakte beenden
- Auf Kontaktangebote reagieren
- Gespräche aufrechterhalten
- erwünschte Kontakte arrangieren
- Komplimente machen
- Versuchungen zurückweisen
- Änderungen bei störendem Verhalten verlangen
- Unterbrechungen im Gespräch unterbinden
- Schwächen eingestehen
- Komplimente akzeptieren
- Gespräche beginnen
- Gespräche beenden
- Um Gefallen bitten
- Gefühle offen zeigen

Bei Schulz von Thun findet sich keine explizite Definition Sozialer Kompetenz, er betont aber in seinen Büchern immer wieder zwei grundlegende Bereiche:

- *Soziale Fertigkeiten*, wie sie oben angedeutet wurden
- Das Ideal der *doppelten Stimmigkeit mit der sozialen Situation und mit sich selbst*.

Auf das Modell von Schulz von Thun wird unten vertieft eingegangen.

*Sozial inkompetentes Verhalten* liegt jeweils vor, wenn Personen diese Verhaltensmuster nicht oder ungenügend verwirklichen können. Die beiden Grundformen sozial inkompetenten Verhaltens werden dabei als ängstlich-unsicher oder als zudringlich aggressiv bezeichnet. Aus dieser Klassifikation entsteht in der Verhaltenstherapie die Grundeinteilung sozial (in-)kompetenten Verhaltens in

- *ängstlich-unsicheres Verhalten*
- *aggressiv-zudringliches Verhalten*
- *selbstsicheres Verhalten*

Delhees zitiert Rathus, der folgende Äusserungsformen selbstsicheren Verhaltens beschreibt (Delhees 1993, 72f). Sie werden hier aufgeführt, weil sie eine wesentliche Basis sozialer Kompetenz ist und eine wichtige Grundlage für konstruktive Kommunikation:

- **Selbstbewusstes Fordern:** Lass dich nicht übervorteilen, sondern beharre auf deinen Rechten: „Ich war vor Ihnen an der Reihe“; „Bitte machen Sie doch weniger Lärm“
- **Gefühlen Ausdruck verleihen:** Positive und negative Gefühle anderen gegenüber werden angesprochen. „Ich fühle mich von dieser Anschuldigung sehr betroffen“.
- **Freundliche Begrüssung:** Tritt bei der Begrüssung mit deinem Partner freundlich gegenüber und begrüsse ihn herzlich: „Ich freue mich, dich zu sehen“.
- **Meinungen widersprechen oder abwehren:** Wenn du anderer Meinung bist, sage dies offen oder zeige es durch ablehnendes Verhalten: „Ich bin nicht deiner Meinung“, „ich teile diese Position nicht“.
- **Fragen, warum man etwas tun soll:** Wenn etwas von einem verlangt wird, frage (auch Autoritätspersonen) nach den Gründen. Folge ihnen, wenn du die Gründe einsiehst, wenn nicht, lehne die Forderung ab oder äussere Bedenken.
- **Sich selbst loben:** Wenn angemessen und nötig, rede positiv über dich selbst und lobe dich selbst: „Das habe ich gut gemacht“, „da habe ich Erfolg gehabt“.
- **Komplimenten zustimmen:** Wenn du von anderen ein Kompliment erhältst, wehre es nicht ab, oder verkleinere es („Ach das war gar nicht so schwer“, „ich hatte nur Glück“), sondern stimme dem Lob zu und zeige offen, dass du dich darüber freust. „Danke das freut mich sehr, dass du das sagst“.
- **Gespräch abbrechen:** Wenn du von jemandem immer wieder angegriffen wirst, und eine Klärung nicht möglich scheint, dann rechtfertige dich nicht wiederholt und ergebnislos, sondern gehe offensiver vor, fordere deinen Partner zur Kooperation heraus. Falls erforderlich drohe einen Gesprächsabbruch an („so kann ich nicht mit Ihnen reden“) und brich das Gespräch auch ab, wenn die Situation sich nicht bessert („Ich möchte nicht so weiter mit dir/Ihnen sprechen, das Gespräch ist für mich beendet“).
- **Anderen in die Augen sehen:** Sieh dein Gegenüber während eines Gesprächs in die Augen, variiere den Blickkontakt.

### 3 Subjektivität und soziale Wahrnehmung

gekürzt aus: Delhees 1994, 89ff

*Personenwahrnehmung kann als das erste entscheidende Stadium jeder zwischenmenschlichen Interaktion betrachtet werden. Bevor wir uns sinnvoll auf andere beziehen können, müssen wir sie wahrnehmen und interpretieren. (...) Jede soziale Begegnung hinterlässt bei uns einen bestimmten Eindruck vom anderen. Darum spielt Personenwahrnehmung in jeder Phase der sozialen Interaktion eine wichtige Rolle, sei es bei der Kontaktaufnahme, beim Aufrechterhalten oder Beenden“ Hobmair 1995, 79.*

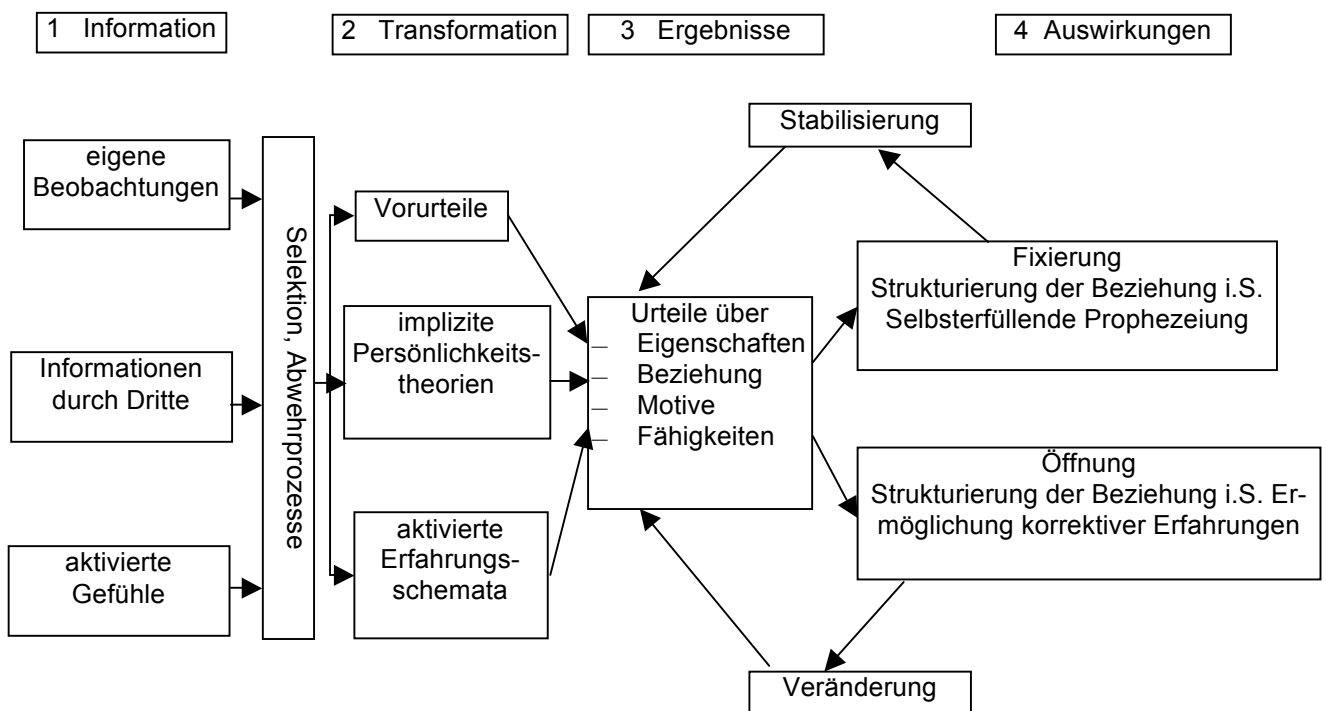
Die Personenwahrnehmung oder soziale Wahrnehmung ist ein wichtiger Bestandteil der Kommunikation. Sie schafft Inhalte für die soziale Kommunikation. Wenn wir mit anderen Menschen in Beziehung treten, stellen sich Fragen zu den Personen, mit denen wir in Kontakt kommen. Wer ist die andere Person, was beabsichtigt sie, was befürchte, erhoffe ich von ihr? Die Personenwahrnehmung oder soziale Wahrnehmung ist hierbei für unsere Kommunikation zentral. Auf den Bildern von anderen baut unsere Kommunikation mit anderen Menschen auf. Doch ist die Personenwahrnehmung nicht im eigentlichen Sinne des Wortes „wahr“. Unser Bild von anderen Menschen ist in vielfacher Weise eingeschränkt. Die Wahrnehmung von Personen weist in der Regel nur begrenzte Objektivität und Gültigkeit auf: Wir nehmen nur einen kleinen Teil von personalen Eigenschaften anderer Personen wahr, selektiv und nie in ihrer Ganzheit. Wir unterliegen Wahrnehmungsverzerrungen, Delhees schreibt von einer „natürlich“ verzerrten Optik, mit der wir Personen und soziale Zusammenhänge wahrnehmen. Delhees beschreibt den interaktionistischen Ansatz der sozialen Wahrnehmung folgendermassen:

- *Reizaufnahme*: Wir nehmen physikalische Reize auf, die unser Gesprächspartner sendet, die Kapazität des Organismus ist hier beträchtlich.
- Selektionsprozesse: Die Kapazität der Reizverarbeitung ist wesentlich geringer. Es finden laufend nicht bewusst kontrollierte Selektionsprozesse statt. Die Selektion erfolgt unter dem Aspekt der Informationsbedürfnisse für die weitere Kommunikation.
- *psychische Reizverarbeitung*: Reize werden psychisch verarbeitet, gegliedert und zu einem sinnvollen Bild zusammengesetzt. Aus der Interaktion wird unmittelbare Konzepte oder Bedeutungen herausgearbeitet, die die weitere Interaktion steuern.
- Das *Sinneserlebnis*, das daraus entsteht, ist ein strukturiertes Bild, das folgende Interaktionen in hohem Mass steuert. Dies kann auch eine „spontane“ Reaktion beinhalten, die nur schwach oder undeutlich bewusst gemacht wurde. Dies erklärt, warum es uns im Moment oftmals nicht völlig klar ist, warum wir so und nicht anders reagiert haben.
- Die *Reaktion anderer Personen* auf eine Interaktion bestimmt nun die Art der Reize für die nächste Interaktion.

#### 3.1 Der Konstruktionscharakter menschlicher Wahrnehmung

Der Konstruktionscharakter der menschlichen Wahrnehmung hat zur Folge, dass soziale Wahrnehmung stets subjektiv ist: Was wir als Wahrnehmung für wirklich halten, sind Konstruktionen, sozial konstruierte Bedeutungszusammenhänge (vgl. Delhees 1994, 93). Wir sehen, wie uns jemand gegenüber tritt, welche Signale er uns sendet, wie er auf uns reagiert. wir können ihnen misstrauen, leugnen, ablehnen usw., sie sind aber nur insofern wirklich, als sie eine kommunikative Wirkung haben. Wir können deshalb nicht sagen wie eine Person „in Wirklichkeit“ ist. Was wir als Wirklichkeit betrachten, ist nichts als kulturelle, soziale und individuelle Konstruktionen von Wirklichkeit. Wir sind als Beobachter nie unabhängig vom kommunikativen Geschehen und formen über unsere Wertvorstellungen, Erziehung, Vorurteile, Erfahrungen unsere Wahrnehmungen mit. Die Goethesche Maxime „Man sieht nur, was man weiss“ drückt dies treffend aus.

Zu dem, was wir wahrnehmen, fügen wir stets Dinge hinzu, die wir aus unserer Erfahrung, Erinnerung und unseren Wertvorstellungen nehmen. Das Ergebnis ist eine Wahrnehmung, die „mehr oder weniger falsch ist“. näher oder weiter entfernt an den vermeintlich „objektiven Gegebenheiten“ einer anderen Person, die wir doch nie erreichen können. Personenwahrnehmung und soziale Wahrnehmung ist so immer Interpretation (vgl. Delhees 1994, 95). Das folgende Schema der Personenwahrnehmung macht den Konstruktionscharakter der menschlichen Wahrnehmung deutlich. Es unterscheidet vier Stufen der Wahrnehmung, die künstlich getrennt sind: *Information, Transformation, Ergebnisse und Auswirkungen*. Wahrnehmung wirkt *selektiv*, wir sortieren aus allen Wahrnehmungen das aus, was „ins Bild passt“, andere Teile werden ausgesondert. In der Transformation der Reize wirken implizite Persönlichkeitstheorien, Vorurteile und aktivierte Schemata aus früheren Erfahrungen. Aus diesen Elementen schreiben wir Personen Eigenschaften zu. Die Ergebnisse können vorurteilsärmer und wahrnehmungsnäher sein, wenn wir auch irritierende oder nicht ins Bild passende Teile der Wahrnehmung zulassen und integrieren können. Dementsprechend kann sich unser Bild von Personen auch wandeln, wenn wir offen sind für unerwartete, „korrektive“ Erfahrungen zu einer Person. Strukturieren wir hingegen die Beziehung nach unseren Denk- und emotionalen Schemata, so verläuft die Wahrnehmung nach dem Prinzip der selbsterfüllenden Prophezeiung und stabilisiert unsere alten Schemata.



Graphik: Schema der Personwahrnehmung (Delhees 1996, 97)

### 3.2 Systematische Wahrnehmungsfehler

Delhees nennt folgende systematischen Wahrnehmungsverzerrungen oder Wahrnehmungsfehler, die unsere soziale Wahrnehmung beeinflussen:

- *Besonderheiten von Signalen* wie herausragende, angenehme oder gewohnte Reize werden eher wahrgenommen als unauffällige, unangenehme oder ungewohnte Reize. Reize, die unseren Kategorien entsprechen (Prototypen von Situationen oder Personen) werden eher wahrgenommen, als Reize, die neue Situations- oder „Personentypen“ darstellen.
- *Reihenfolge-Effekte* wie der „erste Eindruck“ oder auch der „letzte“ Eindruck von einer Person verändern unsere Wahrnehmung. Der erste Eindruck wirkt lange nach, auch wenn er falsch ist.
- *Motivation und Gefühle* verändern unsere Wahrnehmung, indem wir vorbewusst andere Zuschreibungen und Urteile über Personen fällen. Wir nehmen nach Sympathie und Antipa-

thie, nach Erwartungen die wir haben anders wahr. Auch Projektionen, wo wir unsere Werte, Einstellungen, Konflikte etc. auf andere projizieren verändern unsere Wahrnehmung.

- Sympathie zum Wahrgenommenen: *Sympathie* verändert unsere Wahrnehmung, Menschen, die physisch attraktiver sind, nehmen wir sympathischer wahr, ebenso Menschen, die uns ähnlich sind. Im letzteren Fall werden die Ähnlichkeiten meist überschätzt. In welchem *Stimmungszustand* wir selbst sind, wie unser *Selbstwertgefühl* und *Gefühlszustand* sind, hat ebenfalls Einfluss auf unsere Personwahrnehmung, ebenso wie der situative Kontext, in dem wir stehen: Ein Ferienort oder der Feierabendverkehr, stressige oder entspannte Situationen lassen uns dieselben Dinge unterschiedlich wahrnehmen (vgl. Delhees 1994, 104).
- Der *Trend zu konsistentem Bild*, durch den wir Wahrnehmungen ergänzen und vervollständigen, verändert unsere Wahrnehmung: Als *Halo-Effekt* (Vereinfachung und Verallgemeinerung eines Persönlichkeitsmerkmals auf die ganze Person) oder als *Dissonanzreduktion* (Vermeidung und Glättung der Spannung von widersprüchlichen Informationen und Reizen).
- *Vorurteile* sind dem sozialen Stereotyp nahe stehende Einstellungen, in denen Gruppen von Personen generelle Eigenschaften zugeschrieben werden: Sie vereinfachen, verdeutlichen und verallgemeinern. Vorurteile nehmen Einzelerfahrungen (mit einer Person) für das Ganze (einer Gruppe). Vorurteile sind informationsmindernd und insofern problematisch für gute Kommunikation.
- *Implizite Persönlichkeitstheorien* sind naive Alltagstheorien über Personen, die Lücken im Bild einer Person schliessen oder nicht ins Bild passende Signale uminterpretieren. Sie generalisieren unsere Erfahrungen mit Personen: Wer z.B. annimmt, dass Menschen aus sozial randständigen Schichten schneller zu körperlicher Aggression neigen sind, wird Gegenteiliges nicht wahrnehmen.
- *Aktivierte Schemata* sind Erfahrungen, Vorwissen und Erlebnisse, die uns in der Begegnung mit Menschen wieder lebendig werden: Sie können Wahrnehmungs- aber auch Kommunikationsschemata sein. Wir erleben dabei alte Erfahrungen aus unserer Biographie wieder. Je mehr Informationen wir über Personen gespeichert haben, umso deutlicher sind unsere Schemata. Wer z.B. über viele Jahre in einer Familie lebte, in der die Eltern zerworfen waren bis zur Scheidung, verfügt über viele Schemata über gestörte Partnerbeziehungen und aktiviert diese, wenn er auf ähnliche Paare trifft.
- Auch die *Situation*, in der wir Menschen begegnen, verändert unsere Wahrnehmung. Die gleiche Person wirkt in anderem Kontext anders und wird anders wahrgenommen.

Für die Kommunikation haben die Ausführungen zur Subjektivität der Wahrnehmung weit reichende Folgen: Sie relativieren unsere naiven und impliziten Persönlichkeitstheorien über andere Menschen, und sie helfen uns, eigene Wahrnehmungsverzerrungen in der Reflexion zu bearbeiten. So können wir ein realitätsoffeneres und wahrnehmungsnäheres Bild von anderen Menschen erhalten, letztlich: - ein weniger verzerrtes Bild. Folgende Hinweise können die eigene Personenwahrnehmung im Sinne der Sensibilität für ungewohnte und erfahrungswidrige Wahrnehmungen schärfen:

- Das bewusste *Achten auf schwache Eindrücke*, die nicht hervortreten (Halo-Effekt), auch auf Eindrücke, die uns irritieren und nicht ins Bild passen (Dissonanz).
- Das bewusste Achten auf den „*zweiten Eindruck*“ (gegen den primacy-effekt)
- Das bewusste In-Rechnung-Stellen *eigener Gefühls- und Motivlagen* (Sympathie, Attraktivität, Erwartungen, Projektionen)
- Das Eingeständnis *eigener Empfindungen, Gefühle* (Ängste oder Vorfreude, Selbstvertrauen oder Unsicherheit in einer Situation)
- Das bewusste *Offenhalten von unvollständigen Eindrücken* (Trend zum vollständigen Bild)
- Das *Bewusstsein eigener Vorurteile* („Wer hat keine?“) kann diese relativieren und ein direk-

teres Bild von Personen ermöglichen: Personen *sind* immer anders als die Zuschreibungen zu einer Gruppe.

- Die *Sensibilität für aktivierte Schemata* kann wertvolle Informationen liefern („an was oder wen erinnert mich eine Situation, ein Mensch?“). Das Bewusstsein dafür, dass das eigene Erinnerungen wirken, verhindert eine einfache Zuschreibung („z.B... genau wie meine Mutter“).
- Das Bewusstsein über die Situation, in der kommuniziert wird, kann schliesslich Schwierigkeiten verständlich machen und Personen (die eigene und andere) entlasten, so dass Schwierigkeiten nicht - wie häufig vorschnell getan - Personen zugeschrieben werden.

Die vielen Bemühungen im Studium Sozialer Arbeit um *Reflexion* sollen dieses Bewusstsein und diese Art „*Reflexivität*“ unterstützen und entwickeln helfen. *Kommunikation wird situations- und personenangemessener* unter diesen Vorzeichen der Reflexivität, wenn sie die obenstehenden Hilfen beachtet.

### 3.3 Exkurs: Das Johari-Fenster

Benannt nach den amerikanischen Psychologen **Joe Luft** und **Harry Ingham** ist das vierteilige "Johari-Fenster" eine grafische Darstellung der Kommunikationssituation innerhalb einer Gruppe. Es differenziert die Interaktionen zwischen den Gruppenmitgliedern nach dem Bewusstseins- bzw. Bekanntheitsgrad von Motivationen, Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen. Das Modell ermöglicht so Korrekturen in der Subjektivität menschlicher Wahrnehmung durch die Rückmeldungen von anderen Gruppenmitgliedern. Diese Korrekturen (gerade im Bereich der „blinden Flecken,“) können zu angemessenerer Wahrnehmung führen, indem gemeinsam Wahrnehmung korrigiert und relativiert werden.

A Bereich „freien Handelns“ Mir und anderen bekannt	B Bereich des „Blinden Flecks“ Anderen bekannt
C Bereich des „Verbergens“ Nur mir bekannt	D Bereich des „Unbewussten“ Mir und anderen nicht bekannt

- Im ersten Quadranten (links oben) befindet sich der Bereich der "öffentlichen Persönlichkeit", des freien Handelns. Er umfasst alle Aspekte einer Person, die sowohl ihr selbst als auch der Gruppe bekannt sind. Beispielsweise findet ein Gruppenmitglied Problemlösungen dadurch, dass er/sie sich in ausführlichen Gesprächen anderen mitteilt. Durch die Mitteilung "Lasst mich mal laut nachdenken!" wissen alle, dass das folgende kein eigentlicher Diskussionsbeitrag ist, unterbrechen sie/ihn aber auch nicht, sondern warten das Ergebnis des Prozesses ab.
- Im zweiten Quadranten (rechts oben) ist der "blinde Fleck" der Person. D.h. dort sind die Eigenschaften, die alle anderen wissen, nur die Person selbst nicht. Ein typisches Beispiel ist das übertriebene Geltungsbedürfnis, das selbst nicht bewusst wahrgenommen wird. Die Eigenschaften dieses Bereiches können zur Isolation des Individuums aus der Gruppe führen.
- Im dritten Quadranten (links unten) ist der Bereich des Verbergens und Vermeidens. Dort sind die Geheimnisse des einzelnen vor der Gruppe angesiedelt. Angelegenheiten des Privatlebens, politische Gesinnungen, religiöse Überzeugungen sind allgemeine Beispiele hierfür, die die Zusammenarbeit in der Gruppe kaum berühren. Für die Gruppenkommunikation gefährlich wird es, wenn die individuellen Ziele nicht mehr in Einklang mit dem Gruppenziel zu bringen sind und dadurch kontraproduktive Aktivitäten im Geheimen entstehen.
- Im vierten Quadranten (rechts unten) ist der Bereich der unbekanntes Aktivität. Weder die Gruppe noch das Mitglied selbst sind sich der dortigen Eigenschaften bewusst. Beispielsweise kann eine unterschwellige Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz dazu führen, dass ein Teammitglied zwar alle Aufgaben zuverlässig erfüllt, aber keine rechte Motivation entfaltet und damit auch die gesamte Gruppe beeinflusst.



## 4 Basiswissen zur sozialen Kommunikation

Zur kompetenten Kommunikation gehören ist es wesentlich, Grundbegriffe und Basiswissen zu besitzen, auch wenn dies nicht *direkt* genutzt wird. Dieses Wissen wird im Folgenden dargestellt und wenn nötig anhand von Situationen aus der Sozialen Arbeit erläutert. Die Inhalte orientieren sich an der Kommunikationspsychologie von Watzlawick (2002;2003) und Schulz von Thun (1989;1993; 2003) und werden durch weitere Inhalte ergänzt (Delhees 1993).

### 4.1 Begriffsbestimmungen

In der Einleitung wurde das Problem der Weite und extensiven Benutzung des Kommunikationsbegriffes angesprochen. Die verallgemeinernde Benutzung des Satzes „Man kann nicht nicht kommunizieren“ macht Kommunikation zum „All-Begriff, der alles umfasst, und damit nichts Inhaltliches mehr aussagt. Kommunikation wird in dieser Lernunterlage nicht so verstanden, womit sich das Definitionsproblem von Kommunikation stellt.

Für die Soziale Arbeit ist es sinnvoll, *Kommunikation als „Soziale Kommunikation“* zu verstehen, d.h. als zwischenmenschliche oder „face-to-face“-Kommunikation zwischen Menschen und nicht als mediale (Werbung) oder Massenkommunikation (Fernsehen, Internet). Kommunikation ist damit Soziales Handeln und Teil der sozialen Interaktion zwischen Menschen. Seit altersher wird der Mensch als soziales Wesen verstanden, das sich erst in Kommunikation verwirklicht. Das macht sein Wesen aus, und macht ihn zum Produkt laufender kommunikativer Prozesse. Das mit-, für, gegen-, aufeinander reagieren deutet die grundlegende Verbundenheit von Menschen mit Menschen an: Sozietät ist eine grundlegendes Merkmal des Menschlichen (vgl. Delhees 11).

*Kommunikation* lässt sich vom Lateinischen „communicatio“ (Verbindung, Mitteilung) ableiten (vgl. Delhees 11). In der Kommunikationspsychologie bedeutet sie im allgemeinsten Sinn „Austausch von Information“. *Soziale Kommunikation* definiert Delhees folgendermassen: Soziale Kommunikation ist der beabsichtigte, bedeutungshaltige, interaktionale Austausch von Informationen zwischen Individuen. Als solches muss „soziale Kommunikation“ abgegrenzt werden von „Sozialer Interaktion“: Soziale Kommunikation ist die wichtigste Form sozialer Interaktion. Soziale Interaktion ist der wechselseitige Bezug von Lebewesen aufeinander, sie betont die wechselseitige Beeinflussung von Individuen, ihre Beziehungen und deren Bedeutung. Soziale Kommunikation betont eher die Inhalte einer interpersonalen Situation. Die Abgrenzung der Begriffe bleibt aber schwierig, gelegentlich werden sie identisch benutzt.

### 4.2 Die Axiome der Kommunikation nach P. Watzlawick

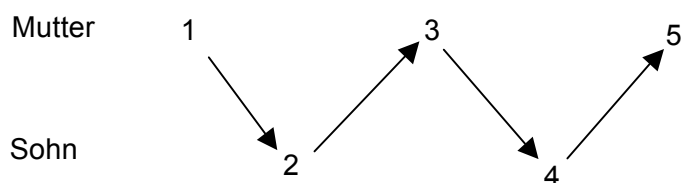
Soziale Kommunikation ist komplex und ein empfindlicher Prozess (vgl. Delhees 1994, 14). Die Forschung hat daher versucht, für diese Komplexität eine Art Grammatik, grundlegende Gesetze oder Axiome zu finden, die alle Kommunikationsteilnehmer benutzen, um möglichst frei von Störungen kommunizieren zu können. Die Axiome von Watzlawick, Beavin und Jackson sind ein solcher Versuch. Er wurde gelegentlich kritisiert, weil keine Theorie hinter den Axiomen steht, weil sie nicht streng voneinander trennbar sind, und weil sie sich nicht im strengen Sinne empirisch erhärten liessen. Sie werden hier im Anschluss an Delhees dargestellt: als pragmatische „Universalsätze“, die in der Psychologie nachhaltige Wirkung hinterlassen haben.

#### – 1. Axiom: „Man kann nicht nicht kommunizieren“

Das Axiom meint: In Gegenwart anderer wirkt alles Verhalten kommunikativ. Da jegliches Verhalten in einer zwischenmenschlichen Situation Mitteilungscharakter hat, ist es unmöglich, in sozialen Situationen nicht zu kommunizieren. Der Versuch, Kommunikation zu verweigern, hat eine starke kommunikative Wirkung. Wenn Klienten nicht in die Beratung kommen, wenn Jugendliche das Einzelgespräch verweigern oder Gruppen den Mitarbeiter im Jugendzentrum ignorieren, ist auch das Kommunikation. Da jedoch der inhaltliche Austausch von Information weit gehend fehlt, ist das Risiko von Missverständnissen und Fehlinterpretationen enorm. Diese Definition betrifft allerdings nur soziale Situationen: Der Rück-

zug aus sozialen Situationen kann hat einen kommunikativen Anteil, kann aber auch als Nicht-Kommunikation bewertet werden.

- **2. Axiom: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt“**  
 dergestalt, dass der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt bestimmt. Jede Mitteilung enthält neben ihrem Inhalt einen Hinweis darauf, wie etwas gemeint ist, welche Stellung der Sender dem Empfänger zubilligt und beansprucht. Die Definition des Selbst, der Beziehung und des Anderen bildet in der Kommunikation immer eine Einheit, wobei der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt häufig bestimmt. Widersprüche zwischen beiden Aspekten können zu Konflikten führen: Ein Widerspruch auf der Inhaltsseite bedeutet „ich habe eine andere Meinung“, ein Widerspruch im Beziehungsaspekt wie „ich wage es, dir als Vorgesetztem zu widersprechen“ bringt eine viel tiefer liegende Botschaft zum Vorschein.
- **3. Axiom: Kommunikationssequenzen folgen einander in einer „Interpunktion“**  
 Jeder Teilnehmer eines kommunikativen Prozesses deutet, gliedert und strukturiert den Prozess und einzelne Kommunikationen auf seine Weise und versucht ihm dadurch, eine eigene Ordnung zu geben, mit der er vertraut ist. Störungen entstehen nun häufig, weil diese Steuerungsversuche kollidieren. Wir neigen dazu, das Verhalten anderer als Ursache für unser Verhalten zu sehen (Zuschreibungs- oder Attributionsgewohnheiten). Dadurch können Teufelskreise gegenseitiger Zuschreibungen entstehen, wenn beide Partner ihre Steuerung aufrechterhalten und nicht aufeinander reagieren. Im folgenden Beispiel entsteht die Störung dadurch, dass die Mutter die Ursache für die Störung bei Pkt. 2 versteht („Sohn verstockt“) und nicht bei sich.



- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>4</li> <li>5</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Versuch, den Sohn zum Reden zu bringen</li> <li>ausweichende Antwort</li> <li>Verstärkung des Versuchs (bohren)</li> <li>stärkeres Gefühl von Druck: Ausweichen</li> <li>Metakommunikation</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>„wie geht’s dir, du siehst so müde aus“</li> <li>„nee, ist nix, schon ok...“</li> <li>„Ne, erzähl doch, irgendwas ist los“</li> <li>„sicher nicht, lass mich doch...“</li> <li>„ich versuch nur, zu verstehen, wie’s dir geht, ich mach mir Sorgen, wenn du so nichts mehr von dir erzählst“</li> </ol> |
|---|--|--|

- **4. Axiom: „Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten“**  
 Digitale Kommunikation meint nach Watzlawick sprachlich-schriftliche Kommunikation, Abstraktion, Inhalt und Logik, mit klaren Regeln. Analoge Kommunikation meint hingegen Ausdruck, Blick, Gestik, Distanz, Emotion, Beziehung usw., ohne klare Ausdrucksregeln. Die Inhaltsebene drücken wir über digitale Modalitäten, die Beziehungsebene eher über analoge Modalitäten aus. Zwischen beiden Ebenen kann Übereinstimmung oder Widerspruch bestehen, was auch der Begriff der Kongruenz (s.o.) ausdrückt. Gestörte Kommunikation entsteht auch, wenn die beiden Ebenen nicht übereinstimmen, durch inkongruentes Verhalten, Täuschung, Lügen o.ä., z.B.
  - Widerspruch: Jemand gähnt bei der Versicherung, er sei interessiert am Gespräch
  - Unecht sein: Jemand beteuert Vertrauen, während er ständig kontrolliert
  - Stand der Beziehung: Ein Geschenk als Bestechung, Wiedergutmachung, Zuneigung
- **5 Axiom: „Kommunikation verläuft entweder symmetrisch oder komplementär“**  
 Bei symmetrischer Kommunikation erachten sich beide Partner als ebenbürtig, ihre Beziehung ist reziprok („was der eine darf, darf auch der andere“), und ihr Verhalten kann dasselbe sein. Die komplementäre Form bezeichnet hingegen ein Beziehungsgefälle zwischen Partnern („was der eine darf, darf der andere noch lange nicht“) oder ihr Verhalten ergänzt sich. In dem Beispiel von Mutter und Sohn versucht die Mutter am Anfang eine komplementäre

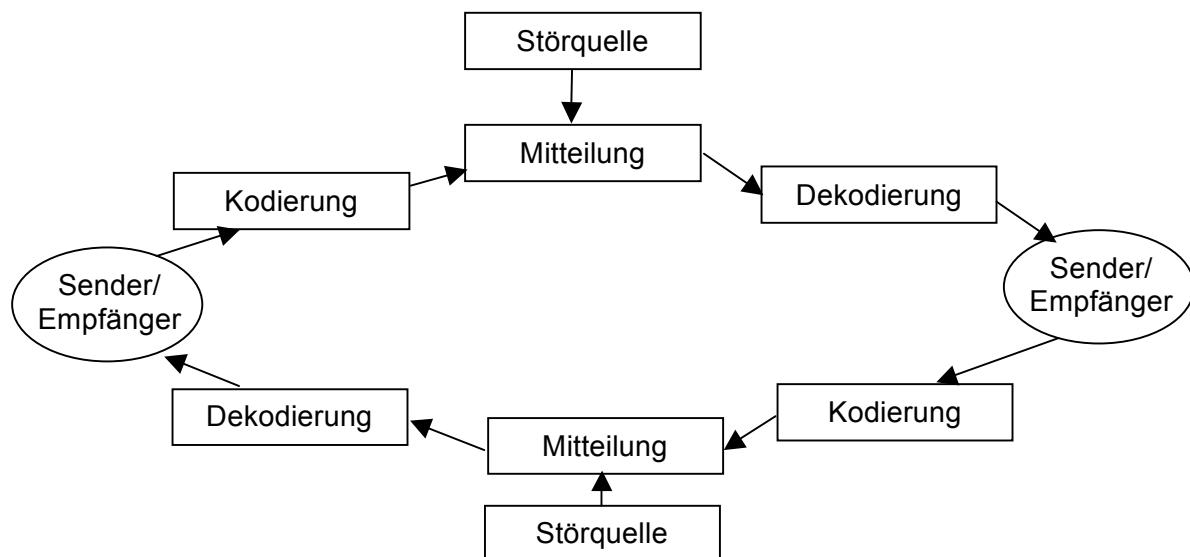
täre Kommunikation („ich als Mutter darf alles von dir wissen“), der Sohn besteht jedoch auf Symmetrie („ich bin erwachsen und muss dir nicht mehr alles erzählen“). Beim Schritt 5 lenkt die Mutter ein und nimmt die Weigerung des Sohnes ernst, sie gibt das Drängen auf, sucht die Metakommunikation und erklärt ihre Gefühle. Beide agieren auf der Ebene von Erwachsenen („jeder hat das Recht auf Rückzug, wir verhandeln miteinander“). Damit wird der Konflikt entschärft. Komplementäre wie symmetrische Kommunikation kann günstig oder ungünstig sein. Komplementäres Verhalten *als Klient in der Beratung* ist angemessen, wenn der Sozialarbeiter hingegen unangemessene Themen erfragt, ist ein Wechsel zu symmetrischer Kommunikation günstig („wir haben beide unsere Privatsphäre“).

## 4.3 Kommunikationsmodelle

Modelle sozialer Kommunikation helfen, soziale Kommunikation als Prozesse zu beschreiben, verstehbar zu machen und dadurch auch Prognosen und die Vorwegnahme von kommunikativen Prozessen zu ermöglichen. Gerade weil soziale Kommunikation so schnell und flüchtig von sich geht, ist es hilfreich, über Theorie, in diesem Fall Kommunikationstheorien einen Beschreibungs- und Erklärungshintergrund zu haben, um in kommunikativen Situationen besser wahrnehmen zu können, was kommunikativ passiert: Theorien helfen auch hier: „Man sieht nur, was man weiss“.

### 4.3.1 Das Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation

Das bekannteste Modell der Kommunikation ist das Sender-Empfänger-Modell von Shannon und Weaver von 1949. Es kann für alle Formen von Kommunikation benutzt werden, konzentriert sich aber primär auf „die Information“ (die Autoren waren Ingenieure und Mitarbeiter einer Telefongesellschaft und sie interessierte primär, ob eine Nachricht *ankommt*) (vgl. Frindte 2001, 32). Es wird folgendermassen dargestellt.



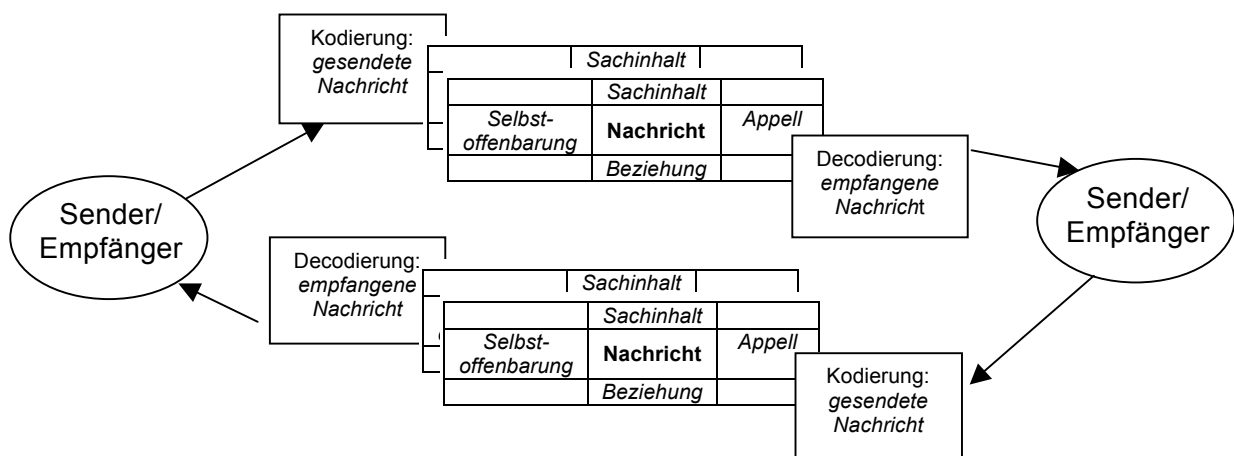
Graphik: Das Kommunikationsmodell von Shannon and Weaver (1949)

- **Sender/Empfänger:** In der Kommunikation sind wir immer gleichzeitig Sender und Empfänger. Während jemand sendet, erhält er vom Empfänger dauernd Signale („ich höre zu“, „ich bin abwesend“ etc.) und jede Mitteilung wird sofort analysiert und entschlüsselt und bestimmt weiteres Verhalten mit. Sender- und Empfängerrolle sind also nicht gleichzusetzen mit Sprechen und Zuhören, weil wir in der Kommunikation permanent auf beides eingestellt sind: Empfangen und Senden.

- **Mitteilung:** Kommunikation erfolgt über Mitteilungen, diese bestehen aus Information. Gesendete und empfangene Informationen stimmen aber nur teilweise überein, da jede Mitteilung in gewisser Weise zweideutig ist: Mitteilungen und ihr Inhalt sind strukturell nicht identisch, denn sie werden über *Zeichen* gegeben. Zeichen und Bezeichnetes sind aber nicht das Gleiche („Die Landkarte ist nicht die Landschaft selbst“). Wenn ein Jugendlicher in die Wohngruppe zurückkommt, mit den Türen knallt und vor sich hinflucht, kann er auch mitteilen „ich bin durch die Prüfung gefallen“. Die Mitteilung „Fluchen“ ist dabei etwas ganz anderes der gemeinte Inhalt „Prüfung“.
- **Übertragung:** Übertragung geschieht über „Kanäle“, wir nehmen Information in der sozialen Kommunikation primär über auditive und visuelle Kanäle auf, zu geringeren Teilen über andere Wahrnehmungskanäle.
- **Kodierung/Decodierung:** bedeutet die Verschlüsselung von Inhalten in Zeichen. Alles, was wir kommunizieren, Gedanken, Wünsche, Befürchtungen, werden in ein System von Zeichen umgewandelt. Über diese Zeichen funktioniert Kommunikation. In der sozialen Kommunikation unterscheiden wir vor allem verbale und nonverbale Kodierung. *Verständigung* ist nur in dem Mass möglich, als Kodierung und Dekodierung aufeinander abgestimmt sind. Der Jugendliche redet vielleicht mit uns, ärgert sich über die Schule (verbal), er zeigt eine bedrückte Miene (nonverbal) oder reagiert über Verhalten (nonverbal), mit davonlaufen, Tür schlagen etc. Die Art der Kodierung hängt von den verbalen und nonverbalen Fähigkeiten des Senders ab.
- **Störquellen:** Störquellen können physikalische (Lärm) oder psychologische (Stottern, emotionale Erregung oder Apathie) sein. Sie machen Mitteilungen undeutlicher und schwerer verstehbar. Menschen mit psychischer Erkrankung, die mitten in einem Satz abbrechen, Behinderte, die nur in Dreiwortsätzen reden, sind z.T. schwer verstehbar. *Redundanz* ist dabei eine Funktion von nonverbaler Kommunikation – über die Unterstützung von verbalen Mitteilungen *Redundanz* (verdoppelnde Absicherung) herzustellen, um Mitteilungen *deutlicher* und *verständlicher* zu machen.

#### 4.3.2 Das Kommunikationsmodell von F. Schulz von Thun

Schulz von Thun erweitert das Modell von Karl Bühler aus den Dreissiger Jahren (Sender- Ausdruck/Zeichen/Appell-Empfänger) um den Beziehungsaspekt zu seinem bekannten Modell der „vier Seiten einer Nachricht“. Es kann in das Sender-Empfänger-Modell integriert werden. Die vier Seiten einer Nachricht „Sachinhalt“, „Selbstoffenbarung“, „Appell“ und „Beziehung“ können in das Modell von Shannon and Weaver unschwer integriert werden (Anpassungen, ww):



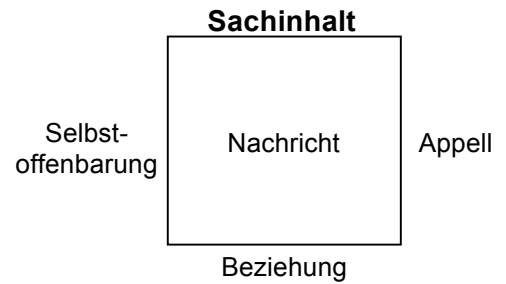
Graphik: Kommunikationsmodell von Schulz von Thun

### 4.3.3 Die vier Seiten einer Nachricht

**Sachinhalt** oder: „Worüber ich informiere“ (vgl. Schulz von Thun 1993, 26)

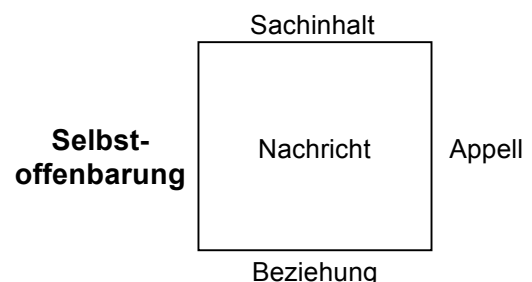
Dieser Teil einer Nachricht entspricht der schon bei Watzlawick genannten Inhaltsebene. Sachinhalte sind der offensichtlichste und scheinbar einfachste Teil der Kommunikation. Zur Sachseite nennt Schulz von Thun folgende Probleme und gibt folgende Hilfen für gute Kommunikation:

- **„Sachlichkeit“** (ders. 129ff): Diese Dimension von Sachbotschaften meint das auf ein Sachziel bezogene Austauschen von Informationen und Argumenten, Abwägen und Entscheiden, und das frei von menschlichen Gefühlen wie ‚das Gesicht wahren wollen‘, ‚sich produzieren‘, ‚lieb Kind sein‘, etc. Sachlichkeit haben wir erreicht, wenn die Verständigung über Inhalte vorwärts kommt, ohne dass *Begleitbotschaften* der drei anderen Seiten störend die Oberhand gewinnen. Es gehört zu den ungeübtesten Fähigkeiten, eine Sachkontroverse ohne Feindseligkeiten und Herabsetzungen zu führen. Als Hilfen bietet Schulz von Thun folgende Regeln an: Bei Notsituationen oder wenn schnelle Entscheidungen gefragt sind, kann die Strategie des *„Das gehört nicht hierher“* sinnvoll sein. Für eine längerfristige und gute Kooperation empfiehlt er aber den Grundsatz aus der Themenzentrierten Interaktion *„Störungen haben Vorrang“* (vgl. den Begriff der Störung im TZI), und damit der Wechsel zur Metakommunikation. Da der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt in Kommunikationen bestimmt, ist dies in der Regel auch sinnvoll (s. Teil 2 „Themenzentrierte Interaktion“).
- **„Verständlichkeit“** (ders. 140ff): Schwerverständlichkeit (von Büchern, Vorträgen, Fachchinesisch und Amtsdeutsch) ist ein viel beklagtes und selten gemindertes Problem: Wenn wir schwer verständlich kommunizieren, zeigen wir *Imponiergehabe*, wollen vielleicht Ehrfurcht beim unkundigen Zuhörer erzeugen oder *Distanz* zu uns schaffen. Damit schaffen wir unseren Partnern Misserfolgserebnisse. Sie werden sich selbst meist für „dumm“ halten, so dass auch noch ihr Selbstwertgefühl beschädigt wird. Wichtig sei hier, dass: Empfänger die „falsche Ehrfurcht verweigern“ und Sender dem Empfänger angemessen und verständlich kommunizieren. Dies trifft besonders zu, wenn es sich um Menschen mit psychischen Erkrankungen, geistiger Behinderung, Kinder, Menschen aus anderen Kulturen oder Bildungsniveaus oder Schichten handelt, bei denen wir nicht selbstverständlich Verstehen voraussetzen können. Schulz von Thun nennt folgende Merkmale verständlicher Kommunikation als „Verständlichmacher“: Einfachheit, Gliederung und Ordnung, Kürze und Prägnanz, zusätzliche Stimulanz (durch Bilder, persönliches Ansprechen, Analogien).



**Selbstoffenbarung** oder: „Was ich von mir selbst kundgebe“ (vgl. Schulz von Thun 1993, 26)

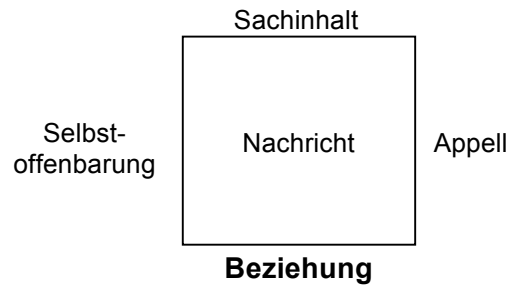
Dieser Teil einer jeden Nachricht beinhaltet Informationen über die eigene Person: Ob wir wollen oder nicht, wir drücken immer auch etwas über uns als Person aus. Im Begriff der Selbstoffenbarung schliesst Schulz von Thun die gewollte Selbstdarstellung wie auch die (unfreiwillige) Selbstenthüllung ein. Das Wissen um diesen Aspekt kann Kommunizierenden einige Unruhe verursachen („Sprich wovon du willst, du wirst immer über dich selbst sprechen“). Die Quasi-Öffentlichkeit der eigenen Person führt denn auch zu Vermeidungs- oder Kompensationsstrategien, die menschliche Kommunikation immer wieder erschweren. Zur Selbstoffenbarungsseite nennt Schulz von Thun einige Probleme und gibt Hilfen für gute Kommunikation, die unten detaillierter erläutert werden:



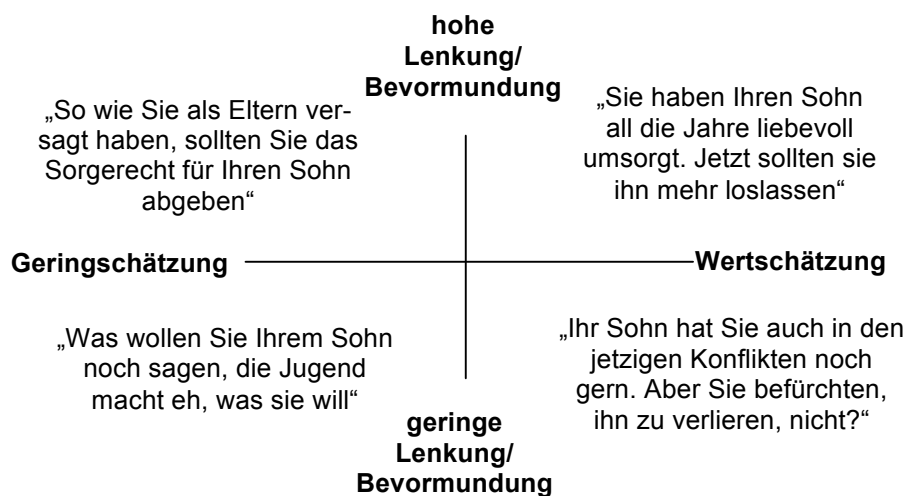
- **Selbstoffenbarungsangst** (ders. 199ff): Selbstoffenbarungsängste wie die Angst schlecht dazustehen, einen peinlichen oder unerwünschten Eindruck zu hinterlassen, die Scham, in den Boden versinken zu wollen, sind häufig: jeder Mensch wird Situationen kennen, wo ihn diese Angst befällt. Die Ursachen dafür liegen im Zusammenstoß von kindlicher Entwicklung und gesellschaftlichen Normen: Selbstoffenbarungsangst gehört zu den bleibenden Schäden dieses Zusammenstoßes. Kinder merken schon bald, dass Teile ihrer Persönlichkeit für „unerlaubt und böse“ gehalten werden. Elterliche Erziehung straft, entzieht Zuneigung oder verbietet, und je nach Härte der Erziehung verstecken und verdrängen Kinder diese unerwünschten Anteile. Mit der Zeit verinnerlichen sie die verbietende Instanz als „inneren Richter“, als überstrenges Über-Ich, z.B. mit inneren Botschaften wie „so unzulänglich, wie ich bin, kann ich mich unmöglich zeigen“. Der „innere Richter“ wird aber auch nach aussen projiziert („Abwehrmechanismen“), so dass sie an aussenstehenden Personen erlebt werden. Selbstoffenbarungsangst liegt dann vor, wenn Menschen anderen Menschen häufig diese „Richterrolle“ zuschreiben („ich werde bewertet“), harmlose Situationen als Leistungssituationen auffassen und in anderen Menschen Rivalen sehen. („ich muss mich bewähren“). Als Hilfen nennt Schulz von Thun die *Selbstoffenbarung vor sich selbst* („so bin ich“), *Selbstreflexion* („so bin ich“), und Bemühungen um *Selbstakzeptanz* („Ich bin ok so“).
- **Selbstdarstellung und Selbstverbergung**: Aus diesem Hintergrund heraus sind Menschen mehr oder weniger um ihr öffentliches Bild besorgt und benötigen einen Teil ihrer Energie für die Gestaltung dieser „öffentlichen Seite des Selbst“. Zwei ungünstige Techniken werden unterschieden: Mit *Imponiertechniken* versuchen wir „Punkte zu sammeln“ („*Erfolgsmotivation*“), indem wir beispielsweise schwerverständlich oder stilisiert sprechen oder beiläufig auf Kontakte, Leistungen, Beziehungen verweisen, um uns aufzuwerten. Mit *Fassadentechniken* verbergen wir „unansehnliche Teile“ von uns („*Misserfolgsvermeidung*“), indem wir schweigen („blamier dich nicht“), persönliche Botschaften ignorieren oder abwehren („hat doch nix mit mir zu tun“). Wir können aber auch mit einer *Fassade oder Maske* leben, Dinge sagen, die wir nicht so fühlen oder insgesamt wenig im Kontakt mit uns selbst sein. Dies kann bis zur Abspaltung von Gefühlen gehen, mit reduzierter Emotionalität lässt sich zwar leben, aber nicht recht lebendig sein. *Sprachlich verbergen* können wir uns durch *Man-Sätze* („Man tut das nicht“), das allgemeine *Wir* („wir sind doch alle einer Meinung“), durch *Fragen* („Was meinst denn du zu...?“) oder durch *Du-Botschaften* („Musst du immer ...“). Eine weitere Technik der Selbstverbergung beschreibt Schulz von Thun als demonstrative Selbstverkleinerung, Menschen, die sich als klein, hilflos, schwach und wertlos präsentieren. Die Intention dafür kann „*ishing for compliments*“ sein („widersprich mir“), Appelle um Hilfe („Mach mich groß“), oder die Bitte von etwas Schwierigem entbunden zu werden („gib mir die Erlaubnis zu ...“). Als Lernziel gibt Schulz von Thun die in der Themenzentrierten Interaktion und der humanistischen Psychologie grundlegende „Kongruenz“ oder Echtheit an (siehe: Kongruenz; Themenzentrierte Interaktion). Schulz von Thun warnt aber auch vor Selbstoffenbarung als „Markenzeichen einer neuen Psycho-Schickeria“ (ders. 128): Authentizität oder Kongruenz darf und muss „selektiv“ sein, je nach Situation und persönlichem Befinden angemessen. Angemessene Selbstoffenbarung setzt ein Mindestmass an Selbstwertgefühl und Angstfreiheit voraus. Sie kann in Selbsterfahrungsgruppen, durch Therapie und Beratung, aber auch in persönlichen Lernprozessen gelernt werden.

**Beziehung** oder: Was ich von dir halte, wie wir zueinander stehen (vgl. Schulz von Thun 1989, 28)

Jeder Nachricht kann auch eine Aussage des Senders über die Beziehung entnommen werden: Sie verbindet ihn mit dem Empfänger, teilt mit, was er vom Empfänger hält und wie er das Gemeinsame der Beziehung, das „Wir“ sieht. Auf dieser Seite, „diesem Ohr“, wie Schulz von Thun sagt, sind wir als Menschen besonders empfindlich, weil wir uns hier als Personen gewertschätzt oder misshandelt fühlen. Drückt die Selbstoffenbarung sich als (heimliche) Ich-Botschaft aus, so thematisiert sich die Beziehungsseite als *Wir-Botschaft* („so stehen wir zueinander“) und zum anderen als *Du-Botschaft* („Das halte ich von dir“). Die grosse Bedeutung von Beziehungsbotschaften liegt darin, dass sie langfristig Auswirkungen auf das Selbstkonzept (die Identität) des Gegenübers haben. Persönlichkeitsbildung wirkt durch die Tausenden von Beziehungsbotschaften, die wir im Lauf unseres Lebens erhalten und dadurch, wie wir sie verarbeiten. Schulz von Thun benutzt zur Analyse der Beziehungsseite von Nachrichten drei Modelle, das Lenkungs-Wertschätzung-Kreuz von (vgl. Tausch 1990), die Transaktionsanalyse (s.u., eigenes Kapitel) und das systemische Verständnis der Beziehungsdefinition.



- **Das Verhaltenskreuz nach Tausch und Tausch:** Das Thema *Wertschätzung* (s. soziale Kompetenz) ist grundlegend für gute Kommunikation. Dazu gehören Höflichkeit und Takt, Ermutigung und Reversibilität („Umkehrbarkeit“) im Sprachverhalten (Ich spreche nur so mit dir, wie auch du mit mir sprechen würdest, ohne die Beziehung zu gefährden“). Wertschätzung meint nicht gleich bleibende Freundlichkeit und „alles in Watte packen“, sondern einen Grundrespekt z.B. auch in harten Auseinandersetzungen und Konflikten. *Geringschätzung* hilft in Kommunikation in keiner Weise weiter, sie ist grundlegend zu vermeiden. Herabsetzung, Demütigung u.ä. sind immer schädlich für Beziehung und Kommunikation. In der humanistischen Psychologie ist *hohe Lenkung* eher negativ besetzt: Ihr wird zugeschrieben, dass sie Widerstand beim Empfänger auslöst und Wünsche nach Selbstbestimmung behindert. Die Rolle der Lenkung ist aber durchaus umstritten, es gibt Situationen (in der Erziehung), wo autoritatives Verhalten (Einhaltung von Grenzen und Regeln) durchaus angebracht sein kann. In der Beratung wird hingegen hohe Lenkung eher ungünstig für die Entwicklung von Klienten sein. Wenn Menschen aber in Expertenrollen gefragt sind, in denen sie entscheiden müssen oder Sachfragen aus ihrer Expertise lösen müssen, kann hohe Lenkung durchaus sinnvoll sein.



Graphik: Werte- und Entwicklungsquadrat nach Tausch und Tausch

- **Das Ringen um die Beziehungsdefinition:** Wenn zwei Menschen aufeinander treffen, müssen sie sich einigen, was für Verhaltensweisen zur Beziehung stimmig sind: Rede ich als Fachfrau über mein Privatleben? lasse ich Schmerz, Trauer, Unwohlsein offen zu, oder tut dies nur die Klientin? Wie gehe ich um mit Berührungen, mit Geschenken, mit „Offenbarungen“?, Bleiben beide in eher formalen Rollen (Profi-Klientin)? Jedes Verhalten enthält den Ansatz einer Beziehungsdefinition. Sie ist für den Empfänger unvermeidbar. Und er reagiert darauf mit drei möglichen Kategorien von Verhaltensweisen
  - *Akzeptieren:* „Ich stimme mit dir überein, dass unsere Beziehung so ist“: Ein erwideter Gruss, ein Lachen über einen Witz, Befolgen einer Bitte, etc.
  - *Durchgehen lassen:* „Ich sehe unsere Beziehung anders, aber unternehme nichts dagegen“: Eine nicht erwiderte Berührung, sachliches Reagieren auf ein Gefühl, etc.
  - *Zurückweisen:* „Ich stimme mit dir nicht überein, dass unsere Beziehung so ist...“: eine zurückgewiesene Berührung, eine abgeschlagene Bitte, etc.
  - *Ignorieren (=entwerten):* „Du bist Luft für mich...“: Ich verweigere jede Reaktion und entwerte die Beziehung: ein Brief ohne Antwort, Gesprächsversuch ohne Reaktion.

Die systemische Psychologie unterscheidet drei Grundarten von Beziehungen:

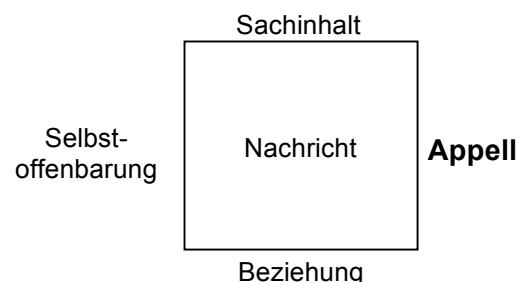
- *symmetrische Beziehungen:* beide Partner dürfen das gleiche Verhalten zeigen. z.B. vorschlagen, Ratschläge erteilen, kritisieren, berühren, Initiative ergreifen, etc.
- *komplementäre Beziehungen:* die Verhaltensweisen sind verschieden, ergänzen sich aber: einer fragt, einer antwortet, einer ergreift Initiative, einer wartet ab, etc.
- *metakomplementäre Beziehungen:* Ein Partner bringt den anderen dazu, ihm zu helfen, über ihn zu verfügen, ihn zu lenken („eine Klientin bringt einen Sozialarbeiter dazu, sie zu lenken und zu bevormunden. Gleichzeitig behält sie die Kontrolle, weil sie die Situation ja herbeigeführt hat).

Die Hilfen von Schulz von Thun zu guter Kommunikation auf der Beziehungsebene sind vielfältig und komplex, sie lassen sich zusammenfassend nur verkürzt darstellen, dennoch einige Hinweise: *Grundlegende Wertschätzung* ist Basis jeder Kommunikation, sie ist anzustreben, auch wenn Menschen einem „fremd“ sind. *Geringe Lenkung* (keine Ratschläge, Anweisungen, Beurteilung in Du-Botschaften) geben anderen Raum und sind zu empfehlen. Kritisch-verurteilendes oder moralisierendes Verhalten stört auf der Beziehungsebene. Beziehungsbotschaften, vor allem, wenn Sie Schwieriges oder Konflikte beinhalten, werden besser offen ausgedrückt („Metakommunikation“) als verdeckt platziert. Du-Botschaften, die andere festlegen auf Eigenschaften („Du bist so“) sind durch Feedback und Ich-Botschaften zu ersetzen. Beziehungsdefinitionen sollten je nach Situation angemessen gehandhabt werden: Unangemessene Distanzlosigkeit (z.B. von männlichen Klienten an Sozialarbeiterinnen) brauchen die je nachdem taktvolle, je nachdem kraftvoll-deutliche Klarstellung („zurückweisen der Beziehungsdefinition“)

**Appell** oder: Wozu ich dich veranlassen möchte (vgl.

Schulz von Thun 1989, 29, 209)

Es gehört zu den Grundmerkmalen sozialer Interaktion, andere Menschen beeinflussen zu wollen, und auch das meiste an Kommunikation hat die Funktion, auf den Empfänger Einfluss zu nehmen oder eine Wirkung zu erzielen. Der Empfänger soll bestimmte Dinge tun, unterlassen, denken oder fühlen. Dies ist wertneutral und nicht zu verurteilen, es ist ein Grundmerkmal menschlichen Zusammenlebens. Es kann aber günstig oder ungünstig geschehen, z.B. offen oder verdeckt. Letzteres kann Manipulation bedeuten: Dabei stellt der Sender alle anderen drei Seiten in den Dienst des Appells, d.h. er „funktionalisiert“ die anderen Seiten der Botschaft: Die Sachseite ist tendenziös gefärbt, die Selbstoffenbarung zielt auf einen Effekt, und die Beziehungsebene hält den Empfänger „bei Laune“ für das Erreichen eigener Ziele. Wie wir also über Kommunikation *wirkungsvoll, konstruktiv und nicht manipulierend* Einfluss auf andere Menschen nehmen können, ist eine der Kernfragen von Kommunikation - dies besonders in sozialen Berufen, wo es - nicht immer(!) aber häufig um Veränderung und Entwicklung von Menschen geht.





Schulz von Thun beschreibt folgende Kernprobleme zur Appellseite einer Botschaft:

- **Ausdruck und Wirkung - zwei Grundausrichtungen** (ders. 209ff): Es existiert ein Grunddilemma, d.h. ein nicht auflösbarer Widerspruch zwischen diesen beiden Polen menschlicher Kommunikation. Sender wie Empfänger müssen sich auf einen der beiden Aspekte konzentrieren: Ausdrücken dessen, was ist und bewirken, dessen was sein soll. Für den Empfänger ist dieser Aspekt sehr wichtig: Weint jemand, weil ihm danach ist, oder „drückt er auf die Tränendrüse“, weil er etwas erreichen will? Sendet oder empfängt jemand systematisch wirkungsorientiert („sie soll mich beachten“, „er sucht nur Aufmerksamkeit“), verfällt die Kommunikation einer „Funktionalitätsvergiftung“, weil sie primär Wirkungen erzielt oder unterstellt. Damit sich nicht Misstrauen und der Verdacht strategischer Absichten einschleicht, sind deshalb Vertrauensaufbau und Beziehungsklärung sehr wichtig.
- **Die Erfolglosigkeit mancher Appelle:** Die Wirkung von Appellen ist begrenzt, gut gemeinte Appelle verhalten sehr häufig wirkungslos („zieh dich warm an“, „mach deine Hausaufgaben“). Dies, weil sie eine *unerwünschte Beziehungsdefinition* enthalten („ich lass mir von dir nicht auf dem Kopf rumtanzen“). Im Bild gesprochen - mit jedem Appell betritt man das Königreich der Selbstwirksamkeit und Freiheit eines Menschen: „Reaktanz“ ist das Bestreben des Menschen, seine Handlungsspielräume wieder herzustellen. Appelle bleiben aber auch erfolglos, weil sie *ein prinzipiell untaugliches Mittel zur Problemlösung* sind („Sie müssen sich mit Ihrem Suchtproblem zusammenreißen“, „wenn Sie Stimmen hören, lenken Sie sich doch ab“). „Gute Ratschläge“ gehören deshalb zu den Gesprächshemmern (s.u.) und sind störend für gute Kommunikation. Wirkungslos bleiben sie auch, wenn Menschen *Lerndefizite* zu dem Verhalten haben, zu dem sie aufgefordert werden („entspann dich“, „hab keine Angst“, „benimm dich anständig“, „bleib mal 5 Minuten sitzen“). Appelle können grundlegende soziale Lernprozesse nicht ersetzen. Appelle können auch *Freiwilligkeit und Urhebererlebnisse* zerstören: Was wir gerne machen, wenn wir selbst darauf kommen, wird zur Mühe, wenn es verordnet wird. Und Appelle sind weiterhin nutzlos, wenn sie sich *auf Gefühle beziehen*, z.B. fröhlich zu sein, während man in einer Zeit tiefer Trauer steht: Gefühle sind spontan und werden durch Appelle eher verhindert, hier wirken Appelle als „*Sei-spontan-Paradoxie*“. Alle diese scheiternden Appelle stehen in Widerspruch zu Einstellungen, Fähigkeiten, Erlebensweisen von Empfängern. Sie erzeugen eine „kognitive oder emotionale Dissonanz“. Empfänger denken, fühlen, wollen oder erleben nicht das, wozu der Appell sie auffordert. Deshalb reagieren sie häufig mit Ignorieren, Widerstand oder Rechtfertigungen („Mein Grossvater wurde mit einer Schachtel Zigaretten auch 80...“).
- **verdeckte Appelle** (ders. 221ff): Appelle können versuchen, „auf leisen Sohlen“ und verdeckt geäussert beim Empfänger etwas zu bewirken. Sie sind häufiger erfolgreich beim Empfänger, weil sie ihn in eine emotionale Stimmung versetzen, die ihn bereiter macht, auf den Appell zu reagieren („Zerknirschung des Klienten beim Verstoss gegen Bewährungsaufgaben stimmt den Bewährungshelfer milder“). Zudem muss der Sender keine Verantwortung für seinen Appell übernehmen, er kann zur Not dementieren, einen Wunsch geäussert zu haben und so sein öffentliches Selbstbild wahren. Verdeckte Appelle verweisen in die Verwundbarkeitsregionen von Menschen: Wünsche, für die man früher zurückgewiesen oder bestraft wurde, gehen in den Untergrund und „tarnen“ sich so (vgl. ders. 225f). Sie verweisen aber auch auf heimliche Bedürfnisse und Wünsche. Auf heimliche Appelle kann es sinnvoll sein, mit Ignorieren zu reagieren, es kann aber auch nötig sein, mit Einfühlung oder Konfrontation zu antworten. Konfrontation ist heilsam auf der Basis von Akzeptanz. Wenn die vermuteten Interessen oder Bedürfnisse thematisiert werden können, bestehen Chancen, dass sich das Gespräch konstruktiv entwickelt. Der Umgang mit verdeckten Appellen kann in drei Schritten dargestellt werden:
  - *Wahrnehmen und Bewusstheit* entwickeln für heimlich-verdeckte Vorgänge: „Was passiert hier eigentlich?“
  - *Reflektieren der Interessen:* „Welches Interesse hat vielleicht der Sender in dem heimlichen Appell? Welches Interesse hatte *ich* zu dem Appell?“
  - *Alternativen entwickeln:* Wie kann ich in Zukunft reagieren?

- **Paradoxe Appelle** (ders. 237ff): Appelle zeigen nicht immer in die Richtung, in die sie auf den ersten Augenschein zielen: Sie können „Appelle in die Gegenrichtung“ oder „paradoxe Appelle“ sein. Wie wirkt das „Anbefehlen des Gegenteils“ auf den Empfänger? Sie wirkt in ähnlicher Weise wie das reaktante Verhalten auf offene aber wirkungslose Appelle - die *freie Position* wird vom Empfänger („selbstgewählt“) besetzt und damit *Selbstwirksamkeit* bewiesen. Bei ambivalenten, also zwiespältigen Gefühlen verstärkt sich häufig beim Appell die Gegenseite, die andere Polarität des appellierten Teils: „Ich möchte ja gern ein Kind, aber die Belastung...“. „Na, das ist doch heute sicher zu bewältigen“, „ja schon, aber ...“. Ja-Aber-Kommunikationen tragen häufig das Merkmal dieses Widerstands gegen Appelle, wenn der Empfänger nun auf die Befürchtungen eingehen kann, thematisiert der Sender vielleicht seine emotional zweite Hälfte („Na Kinder machen doch auch Freude...“). Die Einführung des Gegenteils kann oft solche Ja-Aber-Zirkel unterbrechen (mehr Angst vor Kindern erzeugt gute Ratschläge - erzeugt mehr Angst - erzeugt Beschwichtigungen; immer nach dem Muster des Ja-Aber...“).
- **Offene Appelle als angemessene Kommunikation** (ders. 249): Offene Appelle sind ein sinnvolles und angemessenes „Gegengift“ für „Wünsche auf taktischen Schleichwegen“, für verschmelzenden Umgangsstil, der nicht zwischen Sender und Empfänger unterscheidet, für unausgedrückte Wünsche, die als Vorwürfe wiederkehren und rückwärtsgewandte Klagen, die Geschehenes mit dem „Blick zurück im Zorn“ fixieren. Schulz von Thun empfiehlt folgende Grundhaltungen („schnell empfohlen und schwierig umzusetzen“, ders. 250):
  - *Mit sich selbst klar sein*: Es ist einfacher, sich Wünschen anderer zu fügen und nachher zu klagen, als selbst klare eigene Wünsche ins Spiel zu bringen. Mit sich klar sein scheint selbstverständlich, ist aber nicht einfach zu realisieren. Es kann geübt werden, wobei empfohlen wird, klein anzufangen und sich Erfolgserlebnisse zu schaffen.
  - *Mit dem Appell informieren*: Ein offen vorgetragener Wunsch ist leichter zu diskutieren, er bedeutet nicht, dass der Empfänger gleich nachgeben muss, aber die Informationen machen Wünsche transparent, und eine gemeinsame Suche nach einer Lösung ist möglich (s.o. „selbstsicheres Verhalten“).
  - *Verantwortung des Empfängers*: Kommt der Empfänger dem Appell nach, ist es wichtig, dass er die Verantwortung für seine Entscheidung übernimmt und nicht sich hinterher zurückfallen lässt („du hast es ja so gewollt“). Bei Ablehnung ist ein klares, deutliches und direktes „Nein“ besser, weil es die weitere Auseinandersetzung befördert: Konflikte werden erst so sichtbar und damit lösbar (zum Konfliktgespräch Teil 2).

Die Möglichkeiten erfolgreicher Kommunikation und der Vorbeugung von Kommunikationsstörungen resümiert Hobmair (1995, 409) nach Schulz von Thun folgendermassen:

- Sich selbst akzeptieren und die eigenen Gefühle akzeptieren
- sich der eigenen Ängste bewusst werden
- eine positive Atmosphäre ermöglichen
- Signalisieren der Kommunikationsbereitschaft
- die eigenen Zielsetzungen und Bedürfnisse überprüfen
- Gefühle, Bedürfnisse, Erwartungen und dergleichen offen mitteilen
- sich auf das Wahrnehmbare konzentrieren
- die Existenz von Konflikten akzeptieren
- Metakommunikation bei Störungen nutzen
- den andern akzeptieren und zu verstehen suchen
- Sich so geben, wie einem zumute ist
- Ich-Botschaften verwenden
- Konflikte selbst lösen

#### 4.3.4 Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation

In seinem dritten Band (2002) geht Schulz von Thun auf die innere Dynamik von Menschen bei kommunikativen Prozessen und den situativen Charakter von Kommunikation ein. Er modelliert die inneren Tendenzen und Dialoge („zwei Seelen wohnen ach in meiner Brust“), die in der Kommunikation in Personen ablaufen, in Parallelität zu Gruppenprozessen und verwendet dazu die Metapher des „inneren Teams“. Sind sich die Mitglieder dieses inneren Teams nicht einig, äussert sich dies in der Kommunikation durch widersprüchlich gesendete Signale. Aufbau und Dynamik der Persönlichkeit kann man sich in dieser Konzeption als unterschiedliche Gewichtung einzelner „Spieler“ des inneren Teams vorstellen. Neben dieser inneren Blickrichtung gibt Schulz von Thun eine zweite Blickrichtung vor, die nach aussen: Die Beachtung der spezifischen Situation ist wichtig, um von einer stimmigen Kommunikation sprechen zu können. Im Folgenden werden einige ausgewählte Inhalte zum „inneren Team“ verdichtet dargestellt.

**Die innere Pluralität des Menschen:** Die psychische Dynamik von Menschen ist oft geprägt von widersprüchlichen Gefühlen und inneren Stimmen. Es ist keine Ausnahme, sondern die Regel, dass „zwei Seelen“ in unserer Brust wohnen. Diese „inneren Stimmen“ (Gefühle, Gedanken, Impulse, Körpersignale) fasst Schulz von Thun als „*energiegeladene seelische Einheiten*“ (ders. 31). Diese meist nonverbalen Regungen enthalten ein Anliegen, lassen sich in eine sprachliche Version „übersetzen“, so dass sie als Teilnehmer am inneren Dialog erscheinen. Die menschliche Psyche ist geprägt vom Miteinander, Gegeneinander und Durcheinander dieser Botschaften. Wir können sie mit als innere Gruppe oder inneres Theaterensemble auf der Bühne unseres psychischen Geschehens auffassen. Im Gegensatz zur Psychoanalyse „besetzt“ Schulz von Thun nur eine Rolle dauerhaft und mit Namen: die des *Teamchefs im inneren Team*. Alle weiteren Rollen sind persönlichkeits- und situationspezifisch und müssen immer wieder neu auf der „inneren Bühne“ arrangiert und in ihren Rollen und Funktionen geklärt werden. Sie entstehen im Kontext von Alltagssituationen, besonderen Ereignissen, Lebensthemen, Aufgaben, die mich fordern oder Zeitfragen. Wir treten Beziehungspartnern mit einer sehr konkreten „Teammannschaft“ gegenüber und passen unser „inneres Team“ auch an die Rollen an, die wir in unserem Leben spielen. Schliesslich entstehen durch ganz existentielle Fragen unseres Lebens solche inneren Stimmen. Sie kommen aus unserer Familie und Sozialisation, und wir erkennen Vater, Mutter und Geschwister in ihnen, die in uns als innere Repräsentanzen „fortleben“. Das „innere Team“ bemüht das Bild der Teamarbeit und meint damit folgendes: Teams beziehen sich auf konkrete Aufgaben und Situationen, wie auch Menschen sich einer Situation mit entsprechenden inneren Teammitgliedern einer Aufgabe oder Situation stellen. „Teamentwicklung“ ist ein Langzeitprojekt mit der Installation von Führung, Integration von Ausenseitern, Bildung von Regeln und Normen u.a. Ähnlich wird Persönlichkeitsentwicklung als solch ein Langzeitprojekt aufgefasst, wo wir abgespaltene Teammitglieder und Anteile reintegrieren oder dominante schwierige innere Mitglieder „sozialisieren“.

**Innere Führung durch das Oberhaupt:** Aus dem Gegen-, Neben- und Durcheinander dieser inneren Stimmen soll - so die Parallelitätshypothese von Team und Persönlichkeit ein Miteinander unter der Führung des Oberhauptes entstehen. Es kann als „Ich“, als zentrale „Gastgeberinstanz“, als steuerungsfähige Koordinationsinstanz verstanden werden, als der bewusste Teil der menschlichen Persönlichkeit, der menschliches „Handeln“ (statt Verhalten) ermöglicht. Als „innere Führungskraft“ im Sinne der Teammetapher ist es sowohl für den inneren Dialog wie auch für den Auftritt in der Kommunikation verantwortlich („Innendienst“, „Aussendienst“). Folgende Eigenschaften werden dem Oberhaupt zugeschrieben:

- **Kontrolle:** Selbstkontrolle, Selbstbeherrschung
- **Moderation:** Für geordneten inneren Dialog („innere Teambesprechung“) sorgen
- **Integration:** Aus dem Haufen innerer Stimmen ein Team machen, Einzelbeiträge zusammenführen
- **Konfliktmanagement:** Verfeindeten Teammitgliedern aus der Polarität heraushelfen
- **Personal- und Teamentwicklung:** Förderung einzelner Mitglieder und Schaffung eines kooperativen Gesamtklimas
- **Personalauswahl:** Für eine Aufgabe die richtige „Mannschaft“ aufstellen

**Die Funktion des Oberhauptes - mit sich selbst in Einklang kommen:** In zwiespältigen oder ambivalenten kommunikativen Situationen ist das Oberhaupt besonders gefragt: Die Klarheit des inneren Teams ist dabei wenig gegeben und es besteht die Gefahr von unklaren, widersprüchlichen und wenig konstruktiven Botschaften. Schulz von Thun nennt 5 Strategien, mit denen sich Menschen in inneren Einklang bringen können:

- um Aufschub bitten, um sich innerlich „beraten“ zu können
- Die innere Uneinigkeit dem Gegenüber zumuten und offen thematisieren
- im Kontakt bleibend eine „innere Ratsversammlung abhalten“ („Kontaktmanagement“)
- spontan der erstbesten Stimme folgen
- oder eine sofortige integrierte Antwort geben, die für ein Ergebnis innerer Teamarbeit steht

Das Ziel der Arbeit des Oberhauptes ist eine Art kooperative Selbstführung, in der verschiedene innere Stimmen unter die Führung des Oberhauptes integriert werden. Das Oberhaupt soll aus einer Metaposition oder reflektierenden Position heraus reagieren, und nicht dauerhaft mit einem der inneren Teammitglieder verschmelzen oder sich identifizieren, was zu einem starren und wenig integrierten Selbstkonzept führen würde und ein Verlust an Wahlfreiheit bedeutet. Die Balance zwischen dem „Ich bin so“ (Identifikation) und dem „Es ist nur ein Teil von mir“ (Deidentifikation) muss dabei immer wieder gesucht werden, will man mit starken Gefühlen und dauerhaften inneren Teammitgliedern (wie z.B. einem „inneren Kritiker“ umgehen.

**Innere Teamkonflikte und inneres Konfliktmanagement** (118ff): Mit sich selbst uneinig zu sein, bedeutet auf Dauer ein schweres Kontakthindernis. Ungelöste innere Konflikte, hier als Konflikt des inneren Teams vorgestellt, haben gravierende Folgen: Aufwühlendes Hin- und Hergerissen-sein, Reduktion der Lebensenergie, auch psychosomatische Krankheiten oder abgespaltene Teile des inneren Teams, die „in den Untergrund wandern“. In der Kommunikation sind die Folgen unklare, nebulöse und widersprüchliche Kommunikation, Vergraulung der Kommunikationspartner, Schwächung von persönlicher Wirksamkeit und Image sowie Vertrauensverlust. Innere Teamkonflikte zeigen sich in einer leisen Stimme, hastigem Sprechtempo, der Bereitschaft sich von anderen Menschen unterbrechen zu lassen und in selbstentwertenden Floskeln. Schulz von Thun gibt ein Fünf-Phasen-Modell der Klärung von inneren Konflikten an, das mit dem Aufstellen von Stühlen spielerisch inszeniert werden kann, um innere Konflikte so sichtbar zu machen und zu bearbeiten (ders. 155):

- *Identifikation der inneren Kontrahenten:* Wer ist am Konflikt beteiligt, wie heißen die inneren Kontrahenten? Namen geben und Stühle verteilen
- *Monologische Selbstoffenbarung der Kontrahenten:* Was haben sie zu sagen, wofür stehen sie? Welche Gefühle sind mit ihnen verbunden? „In die Haut der Kontrahenten schlüpfen“, auf den Stühlen Platz nehmen und aus der Identifikation heraus sprechen.
- *Sich-auseinander-setzen und aneinander-geraten:* Den inneren Konflikt führen durch Wechseln der Stühle, ansprechen der Konfliktthemen
- *Versöhnung und teilweise Akzeptierung:* „Wozu sind die beiden Konfliktpartner gut?“
- *Teambildung und Entscheidung durch das Oberhaupt:* Wer soll Vorrang haben in diesem Konflikt? Wer soll künftig mehr Raum einnehmen, wer weniger?

Nun kann es sein, dass wir innere Quälgeister und Widersacher nicht einfach und schnell durch dieses Szenario „loswerden“, sondern sie uns als innere Botschaften hartnäckig beeinträchtigen. Die „in der Transaktionsanalyse „Antreiber“ genannten inneren Botschaften („sei perfekt“, „Mach schnell“, „streng dich an“, „mach es allen recht“, „sei stark“) sind solche dauerhaften inneren Widersacher, die uns zu schaffen machen können. Sie sind als Reste von Entmutigung, Verhöhnung, Beschuldigung und Herabsetzung in uns aktiv und damit Reste unserer Sozialisation durch Eltern, Geschwister, Lehrer u.a. Die Strategien, die empfohlen werden sind folgende:

- *Identifizierung des inneren Quälgeists*: In welchen Situationen, zu welchen Themen, mit welchen Botschaften meldet sich der Quälgeist, was sind seine Lieblingstiraden („Das schaffst du nie“, „schäm dich, versink in den Boden“, u.a.) und was ist die darunter liegende Botschaft
- Die *Klärung durch Identifikation und Deidentifikation* kann das Oberhaupt befreien und handlungsfähiger machen: Vom „Ich bin so“ zum „Es ist nur ein Teil von mir“
- Statt den Quälgeist zu bekämpfen (was meist wirkungslos ist), ist es sinnvoll, seine *Leistung im Gesamtsystem der Persönlichkeit* zu würdigen („Wofür bist du *auch gut*? Was ist dein guter Kern?“).
- Die *Suche nach heilsamen Gegenspielern* im inneren Team schliesslich ermöglicht eine Balance im inneren Team, wo auch der „Quälgeist“ sich als Mitglied wertvoll erweisen kann („Der Prüfungsängstliche hilft mir auch zu sorgfältiger Prüfungsvorbereitung und schafft mir genug Energie“).

**Die Persönlichkeit im Licht des inneren Teams:** Der Aufbau der Persönlichkeit wird im Modell des inneren Teams vorgestellt als „Ensemble oder Mannschaft“, die aus dem genannten „*Oberhaupt*“ besteht und im weiteren akzeptierten und starken „*Stammspielern*“ und ungeliebten, verdrängten oder wenig ansehnlichen „*Gegenspielern*“. Die Stammspieler unserer Persönlichkeit haben erworben durch unsere Sozialisation: *Lernen am Modell* vieler Bezugspersonen, *Lernen am Erfolg* durch Lob, Bestätigung, Bestrafung und *Lernen am inneren Ich-Ideal* durch Selbstreflexion, Bildung eines Selbstkonzeptes und Selbstwirksamkeit. Die Rollen im „inneren Team“ sind folgende:

- Das **Oberhaupt**: als integrierende, bewusste, führende Instanz.
- Die **Stammspieler**: feste und integrierte Teile unserer Persönlichkeit, mit denen wir im Lauf unseres Lebens Erfolg hatten, die ein Teil von uns wurden und die wir auch öffentlich („Aus-sendiensts“) präsentieren.
- Die **Gegenspieler**: Im systemischen Verständnis der Persönlichkeit hat jeder Stammspieler einen Gegenspieler, der sich als „Schatten“, als verdrängter, unansehnlicher Anteil, oder „die Rückseite der Persönlichkeit“ präsentiert. Werden diese inneren Gegenspieler von der Bühne des inneren Teams verdrängt, so gehen sie in den „seelischen Untergrund“, oder beginnen, gegen die Stammspieler zu kämpfen. Der „einsam Traurige“ kämpft gegen den „geselligen Sunnyboy“, die „Egoistin“ gegen die „Helferin“ usw. Grössere Spannungen zwischen integrierten Anteilen der Persönlichkeit und verdrängten Anteilen sind nur schwer über längere Zeit auszuhalten: Schulz von Thun unterscheidet drei Stufen der Verbannung innerer Teammitglieder, die uns Probleme mit den Schattenseiten unserer Person machen können und uns in der Kommunikation beeinträchtigen:
  - *Bewusste Zurückhaltung* „So bin ich zwar (gottlob) auch, aber besser nicht hier und jetzt...“: Die ungeliebten Anteile („Gegenspieler“) sind zwar durch die akzeptierten Teile der Person („Stammspieler“) verdeckt, werden aber vom Oberhaupt deutlich wahrgenommen und prinzipiell anerkannt und geschätzt. Aus Gründen der Opportunität entscheidet das Oberhaupt „Hier nicht“ (den Verärgerten, Streithahn, Ängstlichen... hervorholen). Prinzipiell wären sie aber einsatzbereit und -fähig, sie sind in die Persönlichkeit *integriert*.
  - *Bewusste Verurteilung* „So bin ich (leider) auch, ich sollte aber nicht so sein...“: Die ungeliebten Anteile werden bewusst wahrgenommen, aber durch Oberhaupt und Stammspieler abgelehnt und entwertet, sie schämen sich ihrer und machen sie zu lächerlichen, erbärmlichen, minderwertigen, kranken, verwerflichen „inneren Aussenseitern“. Die Gegenspieler widersprechen Gruppennormen und unserem Ich-Ideal und werden so verbannt. Wenn unsere Gegenspieler doch einmal in die Kommunikation mit dem „Aussen“ kommen, erscheinen sie oft unbeholfen, ruppig oder ungeschickt, unwillkommen von der Mitwelt und angefeindet von anderen inneren Stimmen, da sie meist zurückgehalten wurden, und so keine Übung in kommunika-

ven Situationen haben: Wer sich immer als hilfsbereites selbstloses Gegenüber präsentiert, ist eher ungeübt in Abgrenzung, Forderungen stellen, oder Nein sagen.

- Auf der dritten Stufe der Verbannung werden die „Gegenspieler“ oder ungeliebten Anteile in den Untergrund der Bühne des inneren Teams gedrängt. Sie werden dort verleugnet, nicht mehr wahrgenommen oder abgespalten („So bin ich sicher nicht!“). Das Auftrittsverbot auf der inneren Bühne kann aber ihre Lebenskraft nicht bannen. Werden starke Persönlichkeitsanteile in den Untergrund verdrängt (so z.B. positive Aggression als Durchsetzung, unbequeme Eigenständigkeit u.a.), so melden sie sich als Devitalisierung, psychosomatische Krankheiten, Fehlleistungen: Hier endet nach Schulz von Thun die Zuständigkeit der Kommunikationspsychologie und Klärungshilfe. Für verfestigte Probleme dieser Art sollten Menschen auf psychotherapeutische Hilfen zurückgreifen, um die verbannten Schattenseiten sanft und ohne Destabilisierung der Persönlichkeit wieder integrieren zu können.

- **Innere Teamentwicklung, d.h. Persönlichkeitsentwicklung** sollte Oberhaupt, Stammspieler und Gegenspieler, die nicht immer spannungsfrei zueinander stehen, so miteinander versöhnen, dass sie in beruflichen Situationen erfolgreich sind, aber sich nicht in ihrer Menschlichkeit (zugunsten beruflicher Fähigkeiten) verleugnen müssen.

**Exkurs:** Das Werte- und Entwicklungsquadrat (vgl. Schulz von Thun 1989)

Hilfreich für die Entwicklung und Integration der Gegenspieler, wie für die Wertschätzung vieler schwieriger Äusserungen in kommunikativen Situationen ist das **Werte- und Entwicklungsquadrat**, das Schulz von Thun im zweiten Band seiner Kommunikationspsychologie entwickelt hat. Er geht davon aus, dass es zu einer positiven Persönlichkeitseigenschaft (oder Botschaft) immer eine gibt, die einen positiven Gegenwert darstellt, z.B. Grosszügigkeit und Abgrenzungsfähigkeit, Echtheit und diplomatischer Takt und dass diese Werte als Gegensätze erlebt werden. Menschen streiten sich nun oft nicht um die positiven Werte, sondern kritisieren aneinander die negative Seite, die Schattenseite des positiven Gegenwertes. Dies ist hilfreich, schwieriges Verhalten, eigene innere Stimmen, die stark kritisierend wirken oder Kritik von und an anderen „umzudeuten“, eine Strategie aus der systemischen Psychologie: Watzlawick hat ein Buch prägnant nach dieser Strategie benannt „Vom Schlechten des Guten“ (Watzlawick 2002). Der Titel kann hier umgedreht werden und die Umdeutung „Vom Guten des Schlechten“ genannt werden. Die folgende Graphik veranschaulicht das Modell:

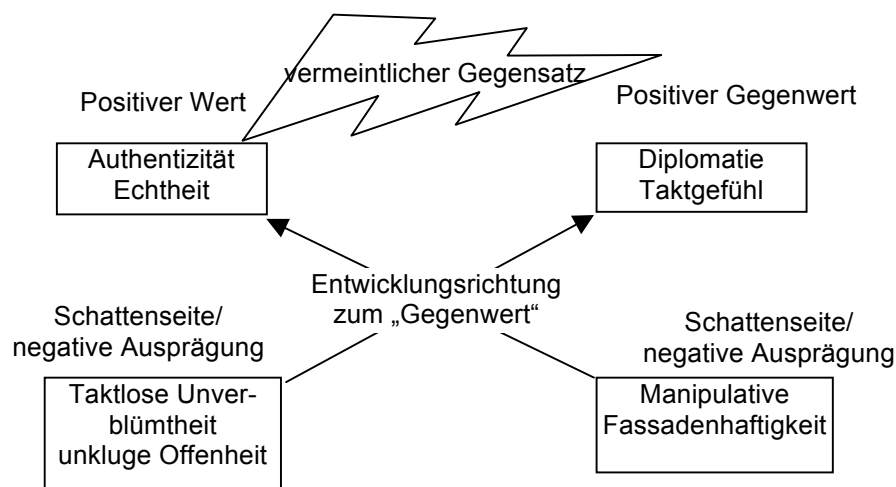


Abb. Das Werte- und Entwicklungsquadrat von Schulz von Thun

**Variationen des inneren Teams in Situationen:** Menschen verändern sich in kommunikativen Situationen, sie reagieren auf sie und stellen sich darauf ein. Wie erfolgreich wir kommunizieren hängt wesentlich damit zusammen, wie wir uns auf eine Situation einstellen können und ob wir alle inneren Teammitglieder „beisammen“ haben, wenn wir unerwarteten Momenten in der Kommunikation ausgesetzt sind. Die Kernfrage ist: „Entspricht unsere Mannschaftsaufstellung der geforderten Situation und uns als Person? Kann ich in einer Konfliktsituation z.B. den „ausgleichend-gelassenen Vermittler“ auf der Bühne halten, oder wird er vom aggressiven Kämpfer verdrängt? Die innere Umstellungsfähigkeit ist nach Schulz von Thun sehr unterschiedlich, sie reicht von „geschmeidiger Wendehalsigkeit“ bis zu starrer Festgelegtheit, dazwischen die ganze Bandbreite vom personal kongruenten Verhalten bis zu Varianten unseres Verhaltensrepertoires.

Das Verhalten unseres Gegenübers wirkt dabei als Einladung: Auf Abweisung reagieren wir z.B. mit Rückzug oder Distanz („reziproke oder symmetrische Hervorlockung“, oder: Wie man in den Wald hineinruft, „gleich und gleich gesellt sich gern ...) oder aber mit verstärkten Bemühungen um Kontakt und vermehrter Offenheit („komplementäre Hervorlockung“: Gegensätze ziehen sich an... ). Das innere Empfangskomitee, mit dem wir auf eine Kommunikation reagieren, sensibel und wach zu halten, erleichtert situationsangemessene und mit der eigenen Person stimmige Kommunikation enorm, und es hilft, Fallen oder Eskalationen zu vermeiden.

**Situationsgerechte Kommunikation und „der Gehalt der Situation“:** In diesem Sinn ist das Ziel gelingender Kommunikation eine doppelte Stimmigkeit: Mit sich als Person, den eigenen Stammspielern und dem Oberhaupt, auch den Gegenspielern, die uns vertraut sind, aber auch mit der Situation, innerhalb derer wir angemessen reagieren wollen. Schulz von Thun benutzt zur Klärung der Stimmigkeit von Kommunikation ein Vierfelderschema, das den personalen und den situativen Aspekt unterscheidet und vier Möglichkeiten vorsieht: Kommunikation kann

- in Übereinstimmung *mit mir und dem situativen Gehalt* (einer kommunikativen Situation)
- in Übereinstimmung *mit mir, aber nicht mit der Situation*
- *mit mir selbst nicht, aber mit der Situation* in Übereinstimmung
- *weder mit mir noch mit der Situation* übereinstimmen

Er bezeichnet die vier Felder folgendermassen:

		der Situation	
		<i>entsprechend</i>	<i>nicht entsprechend</i>
Mir selbst	<i>gemäss</i>	<b>stimmig</b>	<b>daneben</b>
	<i>nicht gemäss</i>	<b>angepasst</b>	<b>verquer</b>

#### 4.4 Basiswissen zur nonverbalen Kommunikation

Bedeutsame Dinge in der menschlichen Kommunikation geschehen oft genug ohne Worte (vgl. digitale und analoge Kommunikation). Im Vergleich zur Wortsprache mit einer begrenzten Zahl von Lauten ist der analoge (nonverbale) Teil von Botschaften ungeheuer reich in der Vielfalt der Botschaften. Verbale Sprache ist geeignet, Inhalte zu vermitteln, wir können aber nicht darauf verzichten, analoge Signale mitzusenden, um unsere Botschaften zu ergänzen, zu vervollständigen, zu unterstützen. Wenn wir Menschen begegnen kommunizieren wir nach Matschnig zu mehr als 90% über nonverbale Kommunikation, ca. 50% unserer Aufmerksamkeit richtet sich auf Haltung, Gestik und Mimik unseres Gesprächspartner und weitere ca. 40% auf Lautstärke und Stimmelmelodie. Nur ca. 10% konzentrieren sich auf die Inhalte dieser ersten Begegnung (vgl. Matschnig 2007, 9).

#### 4.4.1 Funktionen nonverbaler Kommunikation

Ergänzung, Vervollständigung und Unterstützung der verbalen Kommunikation sind wesentliche Funktionen der Körpersprache. Folgende sind unterscheidbar (vgl. Delhees 1994, 134ff):

- **Redundanz** meint das *mehrfache Aussenden* derselben Information, Kommunikation wird so in ihrer Wirkung vorhersehbarer und geordneter: Sie reduziert dadurch *Ungewissheit*. Die gerunzelte Stirn und die geballten Fäuste machen zusammen mit einem wütenden Ausdruck den Empfänger relativ sicher, dass ein potentieller Wutausbruch droht. Ohne Redundanz bleiben Nachrichten meist unvollständig. Man stelle sich eine ohne jeden Ausdruck vorgetragene Liebeserklärung oder Unterrichtsstunde vor.
- **Ergänzung** meint Veranschaulichung eines verbal nicht erklärten Aspektes, der aber zur Information wesentlich gehört („soooo einen grossen Karpfen gefangen...“). Erst beide Aspekte zusammen ergeben die vollständige Botschaft. Dies betrifft vor allem Hand- und Körperbewegungen, aber auch Kleidung, Mimik, Gestik. Ergänzungen können verstärken, aber auch abschwächen, modifizieren oder widersprechen.
- **Betonung**: meint die Hervorhebung eines wichtigen Teils einer verbalen Botschaft. Wir werden lauter, heben einzelne Wörter hervor, und akzentuieren so einzelne wichtige Teile. Pausen, das Absetzen einer Brille, eine Berührung können solche Betonungen sein. Viel an Kommunikation bleibt vermutlich wirkungslos, wenn es nicht besonders betont wird. Betonung heisst auch Qualifikation der verbalen Mitteilung durch die nonverbale: Ein zögerlicher Ratschlag oder eine Kritik bei unsicherer Körperhaltung qualifizieren das Gesagte (vgl. auch „Kongruenz“).
- **Koordination** meint die Steuerung der Interpunktion im Verlauf der Kommunikation: Wir fordern jemanden durch Kopfnicken zum Weiterreden auf oder signalisieren Langeweile bei Monologen:
- **Substitution** meint das Ersetzen verbaler Botschaften durch nonverbale Kommunikation. Dies kann genauso beredt sein, wie das gesprochene Wort, manchmal sogar wirkungsvoller. Welche guten Gründe sprechen dafür, manchmal auf das gesprochene Wort zu verzichten und durch nonverbale Kommunikation zu ersetzen?
  - 1) Manches, wie Zuneigung/Abneigung, subjektive Erfahrungen und Gemütslagen lassen sich besser, z.T. *nur nonverbal* ausdrücken.
  - 2) Vieles (und hier erreicht man die Grenze verbaler Kommunikation) ist auf verbalem Weg *sehr schmerzhaft auszudrücken*: Traumatisierungen, biographisch schwere und schmerzhaft Erfahrungen, sehr ambivalente Gefühle von Liebe und Hass, Abstossung, Anziehung bleiben manchmal *besser unausgesprochen* oder machen einen „sprachlos“ und der sprachliche Ausdruck fällt einem sehr schwer. Hier benötigt es auch den entsprechenden *Takt* im Umgang mit Schweigen und/oder Reden.
  - 3) Es gibt *starke Konventionen, verbalen Ausdruck zu unterdrücken*: Es wäre z.B. taktlos, eine Klientin zum soeben berichteten Todesfall in der Familie einer Klientin ausgiebig „auszufragen“ oder bei einer Beerdigung das Sündenregister des Verstorbenen der Trauergemeinde zu berichten.
  - 4) Die *sprachliche Verständigung* kann *erschwert* sein durch Entfernung oder Lärm, wodurch Zeichen wichtig werden. Auch Schwerhörigkeit, Taubheit oder schwere geistige Behinderung kann verbale Verständigung erschweren.
  - 5) Schliesslich ist *nicht jede Kommunikation für die Ohren Dritter* bestimmt. Der verstohlene Blick, der Tritt gegen das Schienbein unter dem Tisch sind geheime Sendungen an Personen, die - verbalisiert - „daneben gehen“ würden.
  - 6) eine nonverbale Mitteilung kann *schneller und effizienter* sein als die verbale Mitteilung (Abwehrreaktionen auf Grenzüberschreitung: NEIN, keinen Schritt wei-



ter!)

- 7) und manchmal *fehlen einem schlicht „die Worte“*, um etwas mitzuteilen, was primär *emotional bedingt*, aber auch im wörtlichen Sinn gemeint sein kann, wenn man z.B. mit Menschen kommuniziert, die die *deutsche Sprache* nur sehr schlecht beherrschen, was in der Sozialen Arbeit immer wieder der Fall ist.
- **Widerspruch** meint entgegengesetzte Botschaften auf der verbalen und nonverbalen Ebene. Sie verwirren zwangsläufig, weil der Empfänger nicht mehr weiss, auf welcher Ebene er reagieren soll. Sie können einem unbewusst „geschehen“ oder bewusst eingesetzt werden als Ironie oder Angriff. („Na das hast du aber toll gemacht...“). Ironie, Sarkasmus, Zynismus sind solche Doppelbotschaften, die Menschen eher verwirren und verunsichern.

#### 4.4.2 Ausdrucksmittel in der nonverbalen Kommunikation

**Paraverbale Ausdrucksmittel** nennen wir Ausdrucksmittel, die Sprache modulieren und ihr die Färbung geben (folgendes Delhees 1993, 144ff): *Merkmale der Stimme* (Stimmelage, Lautstärke, Tempo, Rhythmus und Resonanz). Dazu kommen *andere Lautäusserungen* (Lachen, Seufzen, Weinen, Stöhnen, Gähnen, Brummen, Summen, Pfeifen), sowie *Pausen* in der gesprochenen Sprache. Der paraverbale Ausdruck hat eine heimliche metakommunikative Funktion, er teilt uns mit, wie etwas gemeint ist, und wie wichtig die Mitteilung ist.

*Emotionen in Stimme und Sprechlage* zeigen Rückschlüsse auf die emotionale Verfassung des Sprechers. Beispiele des emotionalen Ausdrucks in der Stimme (offene Wut: hohe und laute Stimme, schnelles Sprechen, kaum Abbrechen der Rede) lassen sich viele finden. Hier wird aber gewarnt vor einer stereotypen Deutung der Emotionen („laut“ = selbstbewusst). Wer hingegen genau hinhört, kann aus der Stimmlage wichtige Hinweise auf die emotionale Verfassung von Menschen erhalten.

*Fehlleistungen beim Sprechen* meinen Versprecher, Stottern, Wiederholungen, Auslassungen und Satzwechsel. Sie kommen ständig vor, wenn Menschen miteinander sprechen. Sie werden, wenn häufig benutzt, als Zeichen von Unsicherheit oder Ängstlichkeit gedeutet.

**Mimik** dient bei allen höheren Säugetieren zur Verständigung, vom Gesicht gehen die meisten nonverbalen Signale aus. Für die sechs Grundemotionen, die in allen Kulturen vorkommen (Ärger, Traurigkeit, Furcht, Zufriedenheit/Glück, Überraschung und Ekel) scheint eine hohe Übereinstimmung in der Mimik zu bestehen. Was wir im Gesicht (zu) sehen (meinen), muss nicht das sein, was eine Person gerade empfindet. Der mimische Ausdruck entspricht oftmals nicht dem, was eine Person gerade fühlt, empfindet oder will. Mimik ist in hohem Mass steuerbar mit dem Ziel eines willentlichen Ausdrucks (vgl. ausdrucks- und wirkungsorientierte Kommunikation): Mimik kann Gefühle

- *verstärken*, wenn z.B. Erwartungen uns dazu bringen, andere nicht zu enttäuschen („Freude“ über ein unerwünschtes Geschenk),
- *abschwächen*, wenn wir aus Rücksicht auf andere eigene Emotionen zurückhalten (eigenes Glück wird zurückgehalten, wenn's anderen schlecht geht)
- *neutralisieren*, wenn von uns Emotionslosigkeit oder Sachlichkeit erwartet werden („Männer weinen nicht“, „ein Indianer kennt keinen Schmerz“)
- *verstellen*, wenn andere Gefühle von uns erwartet werden und wir uns vor der Umwelt schützen wollen („sei doch ein bisschen gelassener, die Prüfung wird schon gehen“).

**Blickkontakt** ist neben der Sprache der wichtigste Teil unserer nonverbalen Kommunikation, Kommunikation spielt sich fürs Auge und durchs Auge ab. Blickverhalten ist ein wichtiger Kommunikationskanal, weil es viel über unsere Beziehung zum Empfänger aussagt. Blickkontakt heisst Kommunikationsbereitschaft und ist eine Form der Kontaktaufnahme, mit der Erwartung, dass andere reagieren. Der leere Blick von „abwesenden“ oder schwer behinderten Menschen, der „irre“ Blick akut psychisch kranker oder der fehlende Blick von blinden Menschen zeigt die Wichtigkeit der inneren Präsenz von Menschen im Blickkontakt. Es gibt im Grunde nur zwei Grundarten des Blickverhaltens: Anschauen und Wegschauen, die Formen sind aber enorm vielfältig, vom „stechenden Blick“, bis zu den gesenkten Augenlidern drückt der Blick Gefallen, Missfallen, Begehren, Zurückweisen, Zuneigung oder Verachtung aus. Blickkontakt ist eine der

frühesten Formen menschlicher Kommunikation, sie berührt uns schon bei der Geburt von Kindern und den kaum wochenalten Säuglingen. Blickverhalten ist nicht einfach stereotyp zu beurteilen, es muss immer in der Situation erschlossen werden.

**Lächeln - die Brücke zu anderen** „Zack - Lächeln“ heisst es im Film „Monsieur Ibrahim et les fleurs du Koran“: Das Lächeln ist die bedeutendste Gebärde sozialer Begrüssung. Es kann entwaffnend, gewinnend, verlegen, einladend, gekünstelt und deformiert sein. Wir können vieles durch Lächeln ausdrücken (von der Freude bis zur Verlegenheit). Lächeln ist eine universale Gemütsäusserung aller Menschen, sie ist kulturunabhängig und entsteht auch bei blind geborenen Kindern, die kein visuelles Feedback über ihr Lächeln bekommen. Es signalisiert Kommunikationsbereitschaft und grundsätzliches Wohlgesonnensein. Lächeln ist ein Aggressionspuffer in sozial ungewissen Situationen. Es darf dabei nicht mit dem Lachen verwechselt werden, beide kommen in ähnlichen Situationen vor, sind aber unterschiedlich kontextualisiert. Ein breites Lachen bei einer Begrüssung würde z.B. häufig als deplatziert empfunden.

**Verhalten im Raum** gibt uns wichtige Informationen über unsere Partner (vgl. Delhees 1994, 157ff). Für die Soziale Arbeit interessieren besonders die Dimensionen der sozialen Distanz, des persönlichen Raums, des Territorialverhaltens und der Privatsphäre, die kurz dargestellt werden sollen. Sie zu beachten ist eine wichtige Voraussetzung situationsangemessener Kommunikation in der Sozialen Arbeit, besonders wenn wir den physischen wie sozialen Raum unserer Klienten „betreten“:

- **Soziale Distanz** bezeichnet den Grad der Intimität des Kontakts, den Menschen in bestimmten Situation von anderen Menschen zulassen oder wünschen: Vier Distanzbereiche werden unterschieden: Die *intime Distanz* variiert von direktem Körperkontakt bis zu einem Abstand von 45 cm. Liebes- und Zärtlichkeitsbezeugungen werden zugelassen. Der Umkehrschluss gilt nicht: Wo die soziale Distanz verringert wird, stellt sich nicht automatisch Nähe ein, sie wird durch Barriersignale begrenzt (Arme verschränken, Blickabwenden). Die *Persönliche Distanz* im Abstand von 45-120 cm ist eine persönliche Schutzzone. Sie gilt für persönliche Gespräche, mit Freunden, und bequemste Distanz für Gespräche. Die *gesellschaftliche Distanz* bewegt sich zwischen 120 und 350 cm. Aus diesen heraus erledigt man unpersönliche Angelegenheiten: Amtsgespräche, Besichtigungen etc. Die *öffentliche Distanz* ist grösser als 350 cm und wird bei formlosen Zusammenkünften eingenommen (öffentlicher Raum, Vorträge, Versammlungen).
- **der persönliche Raum** ist bildlich gesprochen eine „Schutzblase“ um den Körper einer Person, der sie umgibt und überall hin begleitet. Er meint die durchschnittliche Distanz, die wir zu Menschen halten. Er ist verschieden, je nach Stimmung, Persönlichkeit, Geschlecht, sozialem Status, aber auch nach Situation. Der persönliche Raum bietet uns Schutz vor
  - Überlastung durch lautes Sprechen, Geruch, „nasse Aussprache“ u.a.
  - Bedrohung der körperlichen Sicherheit durch Grenzüberschreitungen
  - Übererregung durch Spannungen, latente Konflikte oder Antipathie.
- **Territorialverhalten** zeigen, meint ein Territorium als unser eigen ansehen und verteidigen. Menschen tun dies in sozialen Situationen fortlaufend, wie ein Jugendlicher, der sich gegen Erzieher wehrt, die in sein Zimmer „eindringen“. Das Bedürfnis, sich gegen Eindringlinge zu verteidigen, kann die einen Menschen zu unflätigen, unkontrollierten oder gewalttätigen Verhaltensweisen verleiten, wohingegen andere recht gelassen mit „Gebietsverletzungen“ umgehen. Was ein Territorium ist, hängt von Personen und Situationen ab: Sich im Zug direkt neben jemanden zu setzen, wird in einem leeren Abteil als Gebietsverletzung empfunden, während es im vollen Abteil normal erlebt wird. Menschen mit geistiger Behinderung zeigen oft (zu) wenig Territorialverhalten, psychisch kranke Menschen oder verhaltensauffällige Jugendliche hingegen erleben schnell Grenzverletzungen. Dies zu beachten, erleichtert Kommunikation mit Klienten („darf ich ‚deinen Raum‘ betreten?“).
- **Privatsphäre** ist ein geschützter persönlicher Bereich, in den wir uns zurückziehen und entspannen, autonom sind, nur begrenzte und geschützte Kommunikation erleben und hohe

Sicherheit erleben. Menschen in sozialen Institutionen besitzen oft wenig Privatsphäre, sie sind häufig quasi-öffentlichen Situationen ausgesetzt, was einen Grundstress erzeugt, der leicht vergessen wird, wenn man in Institutionen arbeitet. Privatsphäre entsteht durch Alleinsein, Intimität mit einem vertrauten Menschen, Anonymität in der Öffentlichkeit oder Reserviertheit in sozialen Situationen.

- **Gestik** untermalt praktisch alle unsere Gespräche. Körperhaltung, Bewegungen und Gesten im engeren Sinn spielen eine zentrale Rolle in der Kommunikation. Die Funktion der Gestik ist der Ausdruck von Emotionen, Einstellungen und die Regelung des Gesprächsablaufs. Gesten sind nicht immer einfach zu dekodieren, ein feuchter Händedruck kann angst- oder physiologisch bedingt sein. Gesten illustrieren unser Sprechen oder beziehen sich auf uns selbst (viele Berührungen am eigenen Körper wie Kratzen am Kopf, Hand vor den Mund, u.a.). Sie sind konventionelle Gesten („ich ruf dich an“) oder Ausdruck von Emotionen.

**Exkurs: Unterschiede in der Wahrnehmung nonverbaler Signale:**

Die Unterschiede in der Wahrnehmung nonverbaler Mitteilungen sind gross:

- Frauen dekodieren nonverbale Signale besser als Männer
- Frauen drücken sich nonverbal auch besser aus als Männer
- Frauen externalisieren Gefühle eher, Männer internalisieren sie eher, was sie emotional weniger „lesbar“ macht
- Wer besser nonverbal kommuniziert, versteht auch Signale besser
- Die Fähigkeit, nonverbale Signale zu verstehen, steigt mit dem Alter, der persönlichen Reife, sozialen Kompetenz und spezieller Ausbildung (d.h. dies ist lernbar!).
- Rasse und Intelligenz scheinen keinen Einfluss auf die Enkodierung und Dekodierungsfähigkeit zu haben, hingegen spielen Persönlichkeitseigenschaften (hohe „Extraversion“ und geringer „Autoritarismus“ sind günstig) und Beruf eine Rolle.

(vgl. Delhees 1994)

Achtsamkeit auf positive und negative Körpersignale kann deine Kommunikation erleichtern - aber auch hier gilt: Keine Stereotypen produzieren oder reproduzieren - alle Signale sind situativ zu beurteilen. Die hier genannten Signale gelten als Anregungen (vgl. Cole 1996, 188).

<b>negative Körpersignale: Frühwarnsignal</b>	<b>Positive Körpersignale: Weiter so</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fussstellung zeigt weg</li> <li>– wenig Blickkontakt</li> <li>– Ohren bedecken oder reiben</li> <li>– zappeln, mit Stift klopfen</li> <li>– Faust ballen, geschlossene Hände</li> <li>– in die Luft schauen</li> <li>– angespannte Körperhaltung</li> <li>– schnelles Kopfschütteln</li> <li>– Hals reiben oder kratzen</li> <li>– Nase bedecken</li> <li>– mit den Füßen tippen</li> <li>– Körper ist abgewandt</li> <li>– Mund zuhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bedächtig mit dem Kopf nicken</li> <li>– Körper ist zugewandt</li> <li>– Kinn reiben</li> <li>– offene Körperhaltung</li> <li>– Fussstellung in deine Richtung</li> <li>– Blickkontakt, weite Pupillen</li> <li>– entspannte Haltung</li> <li>– nachdenkliche „Mhms“</li> </ul>

In der Verhaltenstherapie und Verhaltensmodifikation werden drei Grundtypen von Verhalten beschrieben – Selbstsicheres Verhalten, unsicher-ängstliches Verhalten und zudringlich-aggressives Verhalten. Im Folgenden werden anhand dieser Grundformen menschlichen Verhaltens Merkmale der nonverbalen und paraverbalen Kommunikation deutlich gemacht (vgl. Wagner-Link 2001). Das Ziel günstigen Kommunikationsverhaltens ist (selbst-)sicheres Verhalten. Das selbstsichere Verhalten gelernt werden kann, ist eine in der Praxis von Trainings und persönlichem Lernen wie auch in vielfältigen wissenschaftlichen Untersuchungen bestätigte Tatsache.

Besonders für die nonverbale Kommunikation gilt ein spezielles Faktum, das die Emotionspsychologie und Körperpsychotherapie entdeckt hat. Über den Umweg über die gezielte Gestaltung von körperlichen (nonverbalen) Reaktionen und Verhaltensweisen lassen sich (im Umkehrschluss zu: Emotion verändert Verhalten und verändert Körpersprache) auch Emotionen und psychische Anteile verändern.

### 1. Paraverbale Kommunikation

<b>Ausdrucksform</b>	<b>ängstlich-unsicher</b>	<b>sicher</b>	<b>zudringlich-aggressiv</b>
<b>Artikulation</b>	nuscheln undeutlich	Klar deutlich	extreme Betonung
<b>Modulation</b>	fragend monoton	abwechslungsreich inhaltsbezogen lebendig	Ausrufe Nachdruck erhobene Stimmlage
<b>Sprechtempo</b>	zu langsam stockend	ruhig fliessend	zu schnell hektisch
<b>Pausen</b>	lange Pausenfüller „äh, und...“	angemessene Pausen „wirken lassen“	keine Pausen betont lange Pausen
<b>Lautstärke</b>	zu leise abrupt wechselnd	situationsangepasst gut hörbar	zu laut
<b>Formulierung</b>	Rücknahmen und Relativierungen Abschwächungen	anschaulich sachbezogen	extrem kurze Sätze Ausrufe persönliche Angriffe unfaire Wortwahl kriegerisches Vokabular

## 2. Körpersprache / nonverbale Kommunikation

<b>Ausdrucksform</b>	<b>ängstlich-unsicher</b>	<b>sicher</b>	<b>zudringlich-aggressiv</b>
<b>Blickkontakt</b>	abgewandt von unten nach oben suchen, unruhig blinzeln vorbeischaun wechselnde Blickrichtung niedergeschlagener Blick	vorhanden flexibel offener Blick direktes Ansehen ruhig	anstarren, fixieren stechernder Blick zugekniffene Augen unstetig und herumirrend bohrender Blick
<b>Mimik</b>	starr und angespannt nervöses Zucken Grimassen schneiden verlegenes Lachen auf den Lippen kauen beissen schlucken Lippen zittern Lippen beim Sprechen fast unbewegt	angemessen abwechslungsreich entspannt bewegt	stark angespannt bis verzerrt Augenbrauen und Stirn runzeln schmallippig, zusammengekniffener Mund vorgeschiebene Unterlippe schnauben zusammengebissene Zähne
<b>Gestik</b>	keine oder verkrampft hektischer Wechsel Arme hängen nach unten verschränkte Arme Achselzucken mit den Fingern oder Gegenständen spielen sich an sich selbst festhalten Hände in den Taschen Verlegenheitsgesten	passende Gesten zwischen Mund und Nabel ruhige, kontrollierte Gesten offene ruhige, runde Bewegungen lebhaft	von oben nach unten geballte Fäuste Drohgebärden wildes Herumfuchteln mit den Händen
<b>Haltung</b>	klein machen hochgezogene Schultern auf dem Stuhlrand sitzen erhobene Hände (abwehrend) Kopf schräg halten Beine überkreuzt und nach vorne gestellt abwenden Arme verschränkt von einem Fuss auf den anderen treten	schulterbreit und stabil auf beiden Beinen stehen aufrecht ruhige Fussstellung locker, entspannt zurückgelehnt auf der ganzen Sitzfläche sitzen ruhig stehen	sich grösser machen „sich aufplustern“ breibeinig auf dem Sprung sein Oberkörper weit vorbeugen Nase hoch gespannte Haltung hektische Herumlaufen unruhig
<b>Distanz</b>	Vergrössern der Distanz Zurückweichen sch klein machen in der Ecke stehen/sitzen	Distanz variabel halten Raum beanspruchen angemessene Distanz	Verringern der Distanz bedrängend drohend vorbeugen jemand in die Enge treiben

## 5 Literatur

- Cole, K. (1996). Kommunikation klipp und klar: besser verstehen und verstanden werden. Weinheim: Beltz
- Cranach, M. v. (2000). Wissen und Handeln in systemischer Perspektive. in: Mandl, H., Gerstenmair, J. (Hrsg.) Die Kluft zwischen Wissen und Handeln. S. Göttingen: Hogrefe
- Delhees, K. H. (1994). Soziale Kommunikation psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Edelmann, R. (2000). Lernpsychologie. Weinheim: BeltzPVU
- Endruweit, G. (2002). Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Habermas, J. (1988). Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt: Suhrkamp
- Hobmair, H. (1995). Psychologie für Fachoberschulen. Köln: Stam
- Mair, H. (1997). Einführung in die Sozialarbeit/Sozialpädagogik: Grundrisse ihrer Arbeitsfelder, Aufgaben und theoretische Konzeptionen. Münster: LIT-Verlag
- Matschnig, M. (2007). 30 Minuten um Körpersprache verstehen. Offenbach: GABAL-Verlag
- Schulz von Thun, F. (1993). Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Schulz von Thun, F. (1989). Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Schulz von Thun, F. (2002). Miteinander reden 3: Das "innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Stangl, W. (2004). Kommunikation. in: Werner Stangls Arbeitsblätter. [www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/KOMMUNIKATION/default.shtml](http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/KOMMUNIKATION/default.shtml). Download am: 17.9.2004
- Tausch, R., Tausch, A.-M. (1990). Gesprächspsychotherapie: hilfreiche Gruppen- und Einzelgespräche in Psychotherapie und alltäglichem Leben. Göttingen Zürich [etc.]: Verlag für Psychologie Hogrefe
- Wagner-Link, A. (1998). Kommunikation als Verhaltenstraining Arbeitsbuch für Therapeuten, Trainer und zum Selbsttraining. München: Pfeiffer
- Wahl, D. (1991). Handeln unter Druck. Der weite Weg vom Wissen zum Handeln bei Lehrern, Hochschullehrern und Erwachsenenbildnern. Weinheim: Deutscher StudienVerlag
- Watzlawick, P. (2002). Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen. München: Piper
- Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (2003). Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Huber