



# **Kommunikation in der Sozialen Arbeit**

## **Teil 2**

**Störungen, spezifische Fertigkeiten und methodische Ansätze in der  
sozialen Kommunikation**

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

Studiengang 2008-2011  
HS 2008/09  
Wolfgang Widulle



# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Störungen menschlicher Kommunikation</b> .....	<b>4</b>
1.1 Störungen in der Kommunikation.....	4
1.1.1 Kommunikationsstörungen.....	4
1.1.2 Paradoxe Kommunikation .....	5
1.1.3 Unfähigkeit zur Metakommunikation .....	6
1.2 Konflikte als Beeinträchtigung menschlicher Kommunikation.....	6
1.3 Spezifisches Störverhalten im Gespräch .....	10
1.3.1 Gesprächsstörer.....	10
1.3.2 Reaktante Kommunikationsmuster .....	11
<b>2 Basisfertigkeiten sozialer Kommunikation</b> .....	<b>12</b>
2.1 Sich angemessen mitteilen - Senderfertigkeiten .....	12
2.1.1 Körpersprache nutzen - nonverbale Senderfertigkeiten .....	12
2.1.2 Klar und verständlich sprechen - verbale Senderfertigkeiten.....	13
2.2 Zuhören als Empfängerfertigkeit:.....	13
2.2.1 Zuhören mit vier Ohren .....	13
2.2.2 Vier Stufen des Zuhörens .....	14
2.2.3 Fragen stellen .....	15
<b>3 Methodische Ansätze zur Kommunikation</b> .....	<b>18</b>
3.1 Ruth Kohn: Themenzentrierte Interaktion .....	18
3.1.1 Geschichte der TZI.....	18
3.1.2 Konzept und Begriff.....	18
3.1.3 Elemente der TZI .....	20
3.1.4 Einschätzung und Diskussion .....	22
<b>4 Situationsspezifische Fertigkeiten</b> .....	<b>24</b>
4.1 Kontakt: Um Sympathie werben, Kontakt aufnehmen .....	24
4.2 Sich durchsetzen und angemessen fordern .....	24
4.3 Partnerzentriert kommunizieren.....	26
4.3.1 Die partnerzentrierte oder personenzentrierte Grundhaltung .....	26
4.3.2 Die Ziele des partnerzentrierten Gespräches .....	28
4.4 durch Metakommunikation klären .....	28
4.5 Feedback geben .....	29
4.5.1 Feedback als Vergleich von Selbstbild und Fremdbild .....	29
4.5.2 Feedbackregeln .....	29
4.6 Aggression und Konflikt .....	30
4.6.1 Konfliktlösungsmodelle .....	30
4.6.2 Lösungsorientiertes Deeskalationsverhalten .....	32
<b>5 Literatur</b> .....	<b>35</b>
<b>6 Anhang</b> .....	<b>36</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, 2007

*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 Störungen menschlicher Kommunikation

Um besser erkennen zu können, was ungünstige Kommunikationsmuster sind, sind im Folgenden Störungen und Formen ungünstiger Kommunikation aufgeführt. Erst wenn man dies bei sich und anderen kennt und erkennt, lässt sich ungünstige Kommunikation durch günstigere zu ersetzen. Erst dann können Sozial Arbeitende angemessen auf ungünstiges Kommunikationsverhalten von Partnern in der Kommunikation reagieren. Soziale Arbeit hat häufig mit Not-, Spannungs-, Krisen- oder Belastungssituationen zu tun. Es wird nicht selten sein, dass Fachkräfte destruktivem Verhalten begegnen. Umso wichtiger ist es, sachlich und selbstsicher (und nicht ängstlich oder aggressiv) mit ungünstiger Kommunikation und Störungen umgehen zu können. Noch wichtiger ist es, eigene Tendenzen zu ungünstiger Kommunikation frühzeitig zu erkennen und zu verändern. Wichtig sind dabei auch die persönliche Sensibilität und gute Wahrnehmung für Situation und eigene Person („warum habe ich so aggressiv/ unsicher/ reaktant reagiert?“). Im Folgenden einige grundlegende Ausführungen zu Störungen in der Kommunikation und zwei Klassifikationen zu ungünstigem kommunikativem Verhalten.

## 1.1 Störungen in der Kommunikation

Die meisten Störungen zwischenmenschlicher Beziehungen entstehen im Rahmen von Kommunikation (vgl. das folgende Kapitel aus Delhees 1994, 307ff). Gute Kommunikation ist – etwas generalisierend - situationsangepasste und flexible Kommunikation. Gestörte Kommunikation ist eher schablonenhafte, starre, unflexible Kommunikation. Störungen der Kommunikation reichen vom einfachen Missverständnis bis zu tief greifenden Konflikten.

Andererseits sind Störungen in der Kommunikation alltäglich. Menschliche Begegnung lebt von Auseinandersetzung, Widersprüchen und Gegensätzen. Störungen und Konflikte sollten deshalb nicht als destruktive Muster betrachtet werden, sie können eine produktive Wirkung haben: Sie weisen uns auf Veränderungsbedarf in unserer Kommunikation hin und geben uns die Chance zur Verbesserung von Kommunikation und Beziehung.

### 1.1.1 Kommunikationsstörungen

Watzlawick, Bateson u.a. haben das Verdienst, das Wesen und die Entstehung von menschlichen Beziehungsstörungen in der Psychologie auf neue Art und Weise beschrieben zu haben: Sie gingen weg von der menschlichen Persönlichkeit und beschrieben sie systemisch, d.h. als Störungen der Kommunikationsmuster *zwischen* Menschen, nicht als Störung der Persönlichkeit *innerhalb* der menschlichen Persönlichkeit. Folgende Störungen können uns gute Kommunikation erschweren:

- **Fehler in der Deutung von Mitteilungen:** Wie im Kapitel zur Sozialen Wahrnehmung behandelt, unterliegt unsere Wahrnehmung vielen Fehlern, die sich vor allem im Bereich der Kommunikation störend bemerkbar machen kann: Digitale d.h. verbale Mitteilungen sind meist eindeutig („Ich kann nicht schwimmen“). Analoge hingegen, ein Blumenstrauß, eine Geste, Mimik, sind immer interpretationsbedürftig und deshalb anfällig für Missverständnisse. Das korrekte Verstehen (im Sinne des Senders) ist nicht garantiert, ein Blumenstrauß kann Verschiedenes bedeuten (Liebeserklärung, Wiedergutmachung, Bestechung, Routine...). Deshalb ist es so wichtig, sich der eigenen Deutung eines Verhaltens oder einer Deutung zu versichern, z.B. durch Nachfragen oder wirksames Zuhören.
- **Gestörte Interpunktion:** Gestörte Beziehungen drücken sich auch durch gestörte Interpunktion aus: Wir interpretieren den Ketten-Charakter menschlicher Kommunikation im Sinne eines Ursache-Wirkungs-Schemas und deuten dies als Opfer-Täter-Muster. Die vorangehende Kommunikation wird dabei zur Ursache unserer Reaktion („weil du so verschlossen bist, muss ich dich so drängen, weil du so drängst, muss ich so zumachen“). Dabei entstehen kommunikative „Teufelskreise“, mit gegenseitigen Anklagen und selbsterfüllenden Prophezeiungen („Ich hab’s ja gewusst“). Aus dem Teufelskreis aussteigen ist möglich

durch die folgenden Massnahmen:

- Metakommunikation: Klärung der Beziehung, Sprechen über das Sprechen, Beseitigung von Missverständnissen in Rolle, Beziehung, Thema etc.
  - „Unerwartetes Verhalten“: Durch unerwartetes Verhalten können Teufelskreise durchbrochen werden (auf Ermahnung wegen rüdem Velofahren: „Darf ich bitte mal Ihren Dienstaussweis sehen?“)
  - auf den andern eingehen und ihm das geben, was er sucht (Aufmerksamkeit, Bestätigung, Verständnis).
- **Störungen der Kommunikationsebenen:** Kommunikation findet auf verschiedenen Ebenen statt (Inhalts- und Beziehungsebene n. Watzlawick oder Sach-, Selbstoffenbarungs-, Appell- und Beziehungsseite einer Nachricht). Beziehung, Selbstoffenbarung und Appell werden häufig nicht explizit, sondern beiläufig (analog) mitgeteilt. Hier ist es hilfreich, die Störfaktoren auszumachen, den Kern der mitgeteilten Botschaft zu finden und auf der entsprechenden Seite der Nachricht zu reagieren oder über Metakommunikation („worüber reden wir gerade?“) die Kommunikation wieder stimmig zu machen.
- **Störungen der Beziehungsdefinition:** Beziehungsdefinitionen kann man akzeptieren, durchgehen lassen, ignorieren oder verweigern. Je nach gegenseitiger Akzeptanz der Beziehung(sdefinition) kann dies als Achtung oder Missachtung der Person aufgefasst werden und entsprechende Störungen verursachen. Die Klärung von Beziehungsgrundlagen („Wie stehe ich zu dir, wie sehe ich unsere Beziehung“) kann dabei hilfreich sein. Symmetrische („gleichberechtigt-reziproke“) Beziehungen wie auch komplementäre („sich ergänzende Beziehungen mit Gefälle“) sind anfällig für Störungen. Symmetrische oder komplementäre Beziehungen sind nicht besser oder schlechter, beide Modi lassen tragfähige und wünschenswerte Beziehungen zu. Die Beziehung zu beruflichen Vorgesetzten, Eltern und Klienten ist eher komplementär, die zu Kollegen und Freunden, zu Partnern ist eher symmetrisch. Störungen der Symmetrie / Komplementarität sind folgende:
- „*Symmetrische Eskalation*“ („Ich habe recht“, „sicher nicht“, „sicher doch“ ...) meint ein Konkurrenzverhalten, wo der eine den andern zu übertreffen versucht, was häufig in offenem Kampf endet.
  - „*Starre Komplementarität*“ („Mach endlich mal selbständig“, „du lässt mich ja nicht“, „du willst ja gar nicht“, „du kontrollierst mich ja dauernd“) meint ritualisierte und starre Ergänzungspositionen von Überlegenheit und Unterlegenheit, wie sie oft in Machtsituationen auftreten.

### 1.1.2 Paradoxe Kommunikation

Paradoxe Kommunikation ist durch gleichzeitige Widersprüchlichkeiten in derselben Nachricht gekennzeichnet: Ein Chef lobt seinen Angestellten auf der Inhaltsebene und kritisiert ihn gleichzeitig auf der Beziehungsebene, eine Mutter animiert ihr Kind zu Nähe („Komm zu mir“) und drückt durch ihre Gestik und Mimik Distanz aus („bleib bloss weg von mir“). Für die Soziale Arbeit sind „*paradoxe Handlungsaufforderungen*“ besonders wichtig. Sie fordern den Empfänger zu etwas Unmöglichem auf, nämlich zu tun und gleichzeitig nicht zu tun, was der Sender sagt („Tu, was ich sage und nicht, was ich möchte“). Paradoxe Handlungsaufforderungen entstehen dort, wo Menschen unter einem starken Wertedilemma stehen: Karriere zu machen und sich um die Familie zu kümmern, ein cooler Jugendlicher und gleichzeitig anpassungsfähiges Kind zu sein, Selbstbehauptung zu zeigen und sich gleichzeitig anzupassen u.a. Eine Variante davon ist die „*Sei-Spontan-Paradoxie*“: Die Aufforderung „Sei (doch) spontan“ führt unweigerlich in eine paradoxe Situation, weil etwas Gefordertes nicht auf Anordnung und spontan gleichzeitig erfolgen kann: Der gewünschte Blumenstrauß, die gewünschte Aufmerksamkeit wird dann z.B. entwertet, weil sie ja nicht spontan oder freiwillig erfolgte („ich musste es dir sagen...“). „Tu es, aber freiwillig und nicht mir zuliebe“.

Wir sind immer wieder paradoxen Kommunikationen ausgesetzt, ohne dass wir unsere Normalität verlieren oder verrückt werden. Paradoxien können sogar nützlich und konstruktiv sein, weil

sie verwirren, eingefahrene Kommunikationsmuster aufbrechen durch ihre „Unmöglichkeit, zu reagieren“ es dem Empfänger erlauben, aus Routinen auszubrechen, Umwege zu finden und autonom zu reagieren. Es gibt aber eine Form der Kommunikation, die dieses Risiko in sich birgt, der „double-bind“ (Doppelbindung): Wenn Doppelbindungen als „chronifizierte Beziehungsmuster“ sich einschleichen, besteht das Risiko, dass der schwächste Kommunikationspartner mit der Zeit als pathologisch reagierend wahrgenommen wird: Der Double-bind wurde als ein Kommunikationsmuster in Familien mit schizophrener Problematik beschrieben (z.B. Mutter kauft Sohn zwei Hemden als Geschenk. Er zeigt ihr stolz das eine, das er angezogen hat. Sie: „gell, das andere gefällt dir nicht...“). Im Double-bind sind zwei oder mehrere Menschen in einer existentiellen Beziehung aneinander gebunden. Die Beziehung ist durch widersprüchliche Beziehungsbotschaften geprägt, die einander existentiell ausschliessen („Sei autonom“ - du darfst dich auf keinen Fall gegen die Familie entscheiden“). Gleichzeitig sind sowohl Metakommunikation („was gilt denn nun?“) als auch Rückzug verboten. So ist der Empfänger der Botschaft hilflos ausgesetzt: er kann nicht nicht reagieren, auch nicht richtig reagieren, sich nicht zurückziehen und nicht Metakommunizieren, was massive Gefühle der Irritation, Hilflosigkeit und existentiellen Wut auslösen kann.

### 1.1.3 Unfähigkeit zur Metakommunikation

Über (misslingende wie gelingende) Kommunikation gemeinsam reflektieren zu können, gehört zum Wichtigsten für soziale Beziehungen. Wir betreiben in kommunikativen Situationen andauernd Metakommunikation, oft ohne es explizit zu machen („wie meinst du das?“, „willst du mich auf den Arm nehmen?“, „Meinst du ich sollte ...?“). Die Angst vor Metakommunikation kann durch Angst vor Konflikten, durch eingeschränkte Selbstmitteilung (Selbstoffenbarung) oder eingeschränkte Wahrnehmung („Abwehr“) entstehen. Häufig liegt die Angst darin, „alles nur schlimmer zu machen“ statt Dinge zu klären. Die Fähigkeit zur Metakommunikation ist jedoch unerlässlich für erfolgreiche Kommunikation und soziale Beziehung.

## 1.2 Konflikte als Beeinträchtigung menschlicher Kommunikation

Kommunikationsstörungen sind Äusserungen von Konflikten, sie weisen auf konfliktträchtige Spannungsfelder hin. Konflikte stehen am Ende einer langen Kette von einem unterschiedlich beurteilten Sachverhalt, der sich zum Problem und schliesslich zum Konflikt weiterentwickelt. Auf diesem Weg reichern sich Konflikte emotional und motivational an: Konflikte liegen nicht nur auf der Sachebene von Kommunikation, sondern in der Regel auch auf der Beziehungsebene, und sind in der Regel mit belastenden Gefühlen verbunden, sie entwickeln auch eine starke motivationale Dynamik (Sich durchsetzen, recht behalten, nicht verlieren, „es“ dem andern zeigen). Konflikte sind nicht an sich destruktiv, sie sind im zwischenmenschlichen Zusammenleben unvermeidlich und können sowohl destruktiv wie konstruktiv wirken (Delhees, 327).

### Konflikt diagnose

Was ist ein Konflikt? Aus dem Lateinischen „confligere“ (zusammenschlagen) leitet sich das deutsche Wort ab. Es meint nach Zuschlag/Thielke (1998, 33) den Interessensgegensatz und die daraus folgenden Auseinandersetzungen innerhalb einer Person, zwischen Personen, Gruppen, Organisation und Gesellschaften. Inhalte von Konflikten sind Differenzen über Werte, Lebensziele, Status, Macht und Verteilung von Gütern. Konflikte sind nicht einfach Meinungsverschiedenheiten oder sachliche Gegensätze, sie sind tief greifende Gegensätze.

In der Literatur (z.B. Glasl 1999) werden verschiedene Arten von Konflikten unterschieden, die sich nach der Ursache, Art der Austragung oder Natur der Konfliktparteien unterscheiden lassen.

Konfliktursache	Austragungsart	Konfliktparteien
<p>Es gibt noch viele andere Konfliktursachen, hier sind einige wichtige aufgeführt:</p> <p><b>Verteilungskonflikte</b> liegen vor, wenn ein wichtiges „Gut“ (Zeit, Geld, Macht, Ressourcen) von zwei Parteien gleich geschätzt wird, aber ungleich auf beide verteilt wird.</p> <p><b>Normen- u. Wertekonflikte</b> liegen vor, wenn unterschiedliche ethische, weltanschauliche oder Glaubensvorstellungen, pädagogische Haltungen o.ä. aufeinander stossen. Diese sind tief in der Persönlichkeit verankert, entsprechend schwer zu verändern und zu verhandeln.</p> <p><b>Zielkonflikte</b> entstehen aufgrund unterschiedlicher Ziele der Konfliktparteien, die miteinander unvereinbar sind.</p> <p><b>Bewertungskonflikte</b> liegen vor, wenn vorliegende Tatsachen unterschiedlich gedeutet werden, und deshalb unterschiedliche Vorgehensweisen entwickelt werden.</p>	<p>„<b>heisse</b>“ <b>Konflikte</b> sind akut, konfrontierend, verlaufen mit Explosionen und Ausbrüchen, die direkte Reibung wird gesucht, Regeln werden aktiv über Bord geworfen und der Konflikt mit hoher Aktivität betrieben.</p> <p>„<b>kalte</b>“ <b>Konflikte</b> sind gedämpft, der Gegner wird blockiert oder gebremst, Frustration und Sarkasmus sind die Folge, Rückzugsverhalten und blinde Flecken kennzeichnen das eigene Verhalten, Begegnungen werden minimiert oder eingeschränkt, man versteift sich auf Regeln und Prozeduren, Angst, Ohnmacht, Lähmung und Selbstvorwürfe sind die Folgen.</p>	<p><b>intrapyschische Konflikte</b> entstehen, wenn mehrere gleichstarke psychische Strebungen oder Bedürfnisse einer Person einander widersprechen.</p> <p><b>interpersonelle Konflikte</b> entstehen zwischen unterschiedlichen Bedürfnissen oder Strebungen zweier oder mehrerer Personen, z.B. aufgrund von Beziehungs- oder anderen Schwierigkeiten.</p> <p><b>Teamkonflikte</b> liegen vor, wenn ganze Teams involviert sind.</p> <p><b>Gruppenkonflikte</b> Ein Gruppenkonflikt kann z.B. zwischen den Grundfunktionen der Gruppe entstehen: Gruppenzusammenhalt gewährleisten oder Bedürfnisse Einzelner unterstützen oder eine Aufgabe ins Zentrum stellen.</p> <p><b>Organisationskonflikte</b> liegen vor, wenn verschiedene Abteilungen, Stufen der Hierarchie oder Teams miteinander im Streit liegen.</p>

### Wirkungen von Konflikten

Konflikte werden in der Regel als schwierig und unangenehm erlebt. Konflikte haben negative Auswirkungen, aber auch positive. Die positive Funktion von Konflikten zu erleben und sich bewusst zu machen, ist nicht einfach, aber ein Teil positiven Umgangs mit Konflikten. Im Folgenden werden die positiven und negativen Veränderungen in Konfliktsituationen dargestellt.

Negative Wirkungen von Konflikten sind

- **soziale Stereotypen entstehen:** Klischees, Feindbilder, Verzerrungen, Fixierungen. Das Selbstbild wird aufgewertet, das Fremdbild der Gegner abgewertet.
- **die Wahrnehmung verändert sich:** Bestimmtes wird überscharf gesehen, anderes übersehen (z.B. Gegensätze werden betont, Gemeinsamkeiten übersehen). Die Komplexität von Situationen wird stark vereinfacht, es wird simplifiziert. Die Zeitperspektive verengt sich („lieber heute als morgen“, nach uns die Sintflut“).
- **Vorstellungen engen sich ein:** Wünsche und Wollen werden auf wenige Ziele eingengt und starr verfolgt. Einstellungen und Handlungen werden radikalisiert.
- **Gefühle werden beeinträchtigt:** erhöhte Empfindlichkeit und Verletzlichkeit, misstrauen und Unsicherheit entstehen, gegensätzliche Gefühle (Sympathie-Antipathie, Nähe-Distanz gleichzeitig) verstärken sich, Gefühle werden abgespalten (frühere Sympathie).

Demgegenüber stehen die *positiven Wirkungen von Konflikten*, die allerdings ein gutes Mass bewussten Umgang mit Konfliktsituationen brauchen, um sie wahrnehmen und aus ihnen lernen zu können. Berkel (1997, 111) zeigt auf, wozu Konflikte gut sein können und nennt „zwölf gute Gründe aus Konflikten zu lernen“:

#### Konflikte

- machen problembewusst
- stärken den Willen zur Veränderung
- erzeugen den notwendigen Druck, Probleme aktiv anzugehen
- vertiefen menschliche Beziehungen
- festigen den Zusammenhalt
- geben Anstoss, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen
- fördern Kreativität
- lassen uns andere und uns selbst besser kennen lernen
- führen zu besseren Entscheidungen
- fördern die Persönlichkeitsentwicklung
- machen das Leben interessanter
- können auch Spass machen

#### Verlauf von Konflikten und Eskalationsstufen

In der Beschreibung von Konflikten lassen sich wünschenswerte und negative Verläufe beschreiben. Konflikte können eskalieren bis zum offenen Kampf und Eliminierung eines Gegners (Kündigung, Ausbrennen, innere Emigration, Resignation) oder sie können auf konstruktive Art und Weise gelöst werden. Im Folgenden sollen zwei Modelle zur Erklärung von Konfliktverläufen dargestellt werden, die unterschiedliche Ergebnisse haben.

#### Eskalationsstufen von Konflikten

Die eine Richtung, in die Konflikte sich entwickeln können, ist die Eskalation. Glasl (1990) beschreibt neun Stufen der Eskalation von Konflikten, die je weiter ein Konflikt eskaliert, desto unreifer sind. Die Partner rücken mit jeder Eskalationsstufe einen Schritt von einer Lösung weg. Die Interventionen werden mit jeder Eskalationsstufe schwieriger - es lohnt sich, der Eskalation von Konflikten frühzeitig zu begegnen.

#### A: **Verhalten** wird angezweifelt

1. **Verhärtung:** ist gekennzeichnet durch: beharren auf Ansichten, verhärtete Standpunkte, kein unbefangener Umgang mehr, Angst vor Entgleisung der Beziehungen, zusammenreißen, Hoffnung auf Vernunft, krampfhaftige Kooperationsversuche, Bemühen um Fairness.
2. **Polarisierung:** härtere Gangart, heftige Wortgefechte, Koalitionen, gegenseitiges provozieren, Verteidigung des eigenen Standpunktes, Ermüdende Debatten, Schwächen der Gegenseite werden zur Stärkung der eigenen Position benutzt, taktische Finessen, Versuche, die Gegenseite auszubooten.
3. **Konfrontation:** rigideres Verhalten, geringe Bereitschaft zum Nachgeben, Erwartung an die Gegner, Parteien als verschworene Gemeinschaften, Wir-Gefühl und Eigendynamik. Haltung: „Wenn die anderen nur nachgeben würden ...“.

#### B: Die **Person** wird angezweifelt

4. **vom Gegner zum Feind:** Beginn des kritischen Stadiums, Sieg oder Niederlage, Schwarz-Weiss-Denken: strahlendes Selbstbild und entwertendes Fremdbild, kaum noch Zwischentöne, Hauptsorge gilt dem eigenen Ansehen, 'point of no return'.
5. **Vom Feind zum Untermenschen:** sich öffentlich blossstellen, publikumswirksame Enthüllungen, Demaskierung des Gegners, Abscheu, wahnhaft übersteigertes Selbstbild, teuflisches Gegenbild.
6. **Unverhüllte Drohungen:** festgelegte Position, Angst vor Gesichtsverlust, Flucht nach vorn.

#### C: **Vernichtung** der Person

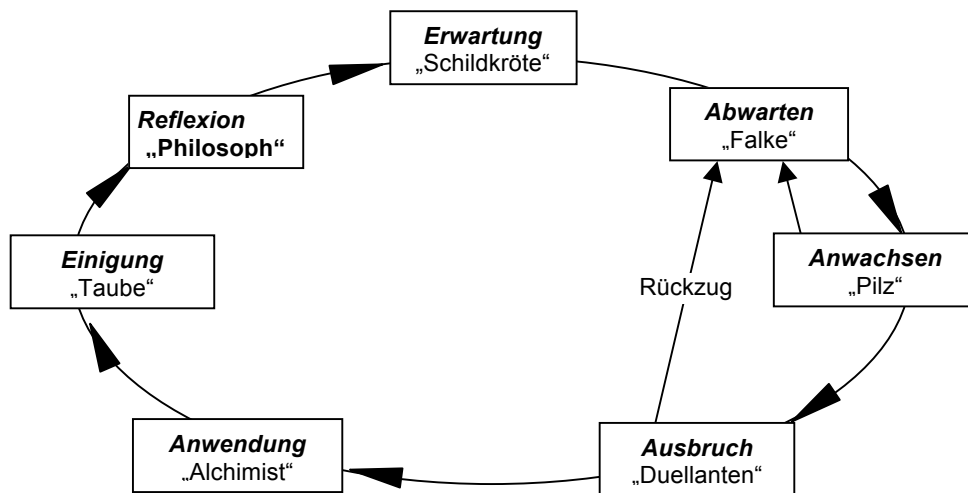
7. **Begrenzte Vernichtung** Gegner als verdinglichtes Objekt, skrupelloses Manipulieren, unschädlich machen des Gegners, erste Zerstörungsaktionen (Diffamierungen, Schikanen, Sabotage) dienen der Entmachtung, Schadensabwägung bei Verlusten (die anderen verlieren mehr).



8. **Vernichtungsfeldzug:** völlige Vernichtung des Gegners, Sorge um eigene Existenz, aber Bereitschaft zur Selbstaufopferung, Hoffnung auf Überleben ist noch da.
9. **Kamikaze - Gemeinsam in den Abgrund** totaler Krieg, ohne Unterscheidung von Gegnern, Sympathisanten, Neutralen, eigener Untergang wird hingenommen. Vernichtung des Feindes wird einziges Lebensziel. Enorme zerstörerische Kräfte, aber auch starke Lustgefühle: Wir sind zwar erledigt, aber der Triumph ist vollkommen - der Feind ist ausgelöscht.

### Eigendynamik von Konflikten:

Die andere Richtung ist die konstruktive Entwicklung von Konflikten. Nach Hart (in Haug 1994, 78ff) verlaufen Konflikte in einer Eigendynamik, die sich in 7 Stufen beschreiben lässt.



1. Phase: **Erwartung** (Schildkröte): Wir sagen uns z.B. "Ich ziehe vorsichtshalber den Kampfanzug an, für den Fall ..." oder "Es ist jemand dort, mit dem es Streit geben wird". Irgendwann verlassen wir diese Schildkrötenposition und werden uns des Konfliktes bewusst.
2. Phase: **Abwarten** (Falke): Hier gleichen wir einem Falken, der das Ereignis und die Personen umkreist, Informationen sammelt und zu bestimmen versucht, was er als nächstes tun soll. Wir halten inne und warten ab, was passiert ("Lauerhaltung").
3. Phase: **Anwachsen** (Pilz): Der Konflikt wird, solange seine Ursache nicht beseitigt wird, ansteigen, langsam oder schnell. Jetzt wissen wir, dass er nicht von selbst verschwinden wird, was klein war, wird grösser und was als vermeidbar galt, ist jetzt unvermeidlich.
4. Phase: **Ausbruch** (Duellanten): Der Ausbruch des Konfliktes ist erreicht. Die Gegner nehmen ihre Positionen ein, Probleme, Spannung, Verteidigung wachsen. Zu diesem Zeitpunkt kann man noch in die Warteposition zurückkehren, beschwichtigen oder unterdrücken.
5. Phase: **Anwendung** (Alchimist): Hier kommt es zur Anwendung einer Methode, um den Konflikt zu lösen. Wie Alchimisten brauchen auch Konfliktpartner mehrere Versuche, um die richtige Lösung ihrer Probleme zu finden. Ein Übereinkommen ist getroffen, wenn alle Beteiligten zufrieden sind.
6. Phase: **Einigung** (Tauben): Nun kann ein Waffenstillstand ausgerufen werden. Die Spannung löst sich und die Energie wird wieder für andere Aktivitäten verwendet. Wie turtelnde Tauben, können auch die bisher Streitenden ihre früheren Gefühle der Zuneigung füreinander wieder entdecken.
7. Phase: **Reflexion** (Philosoph): Eine Schlüsselstellung im Kreis hat die letzte Phase. Sie erlaubt den Beteiligten, sich "philosophische" Fragen zu stellen nach Erfolg, Erkenntnissen, positiven Erfahrungen oder Veränderungen. Diese Phase ist wichtig und wird trotzdem oft vergessen oder missachtet. Wenn trotz einer Einigung kein Lernen oder Reflektieren stattfand, werden Einstellungen und Verhalten der Konfliktpartner im nächsten Konflikt wahrscheinlich ähnlich sein. Reflexion nach Konflikten ist unabdingbar.

## 1.3 Spezifisches Störverhalten im Gespräch

### 1.3.1 Gesprächsstörer

Als nicht-adäquate Verhaltensweisen seien hier die so genannten „Gesprächsstörer“ oder „Gesprächshemmer“ aufgeführt (vgl. Weisbach 2003, 145ff), die klientenorientierte und andere Gespräche in massiver Weise stören und als wenig konstruktive Kommunikation gelten müssen. Transaktionsanalytisch gesehen kommen sie aus dem „Eltern-Ich“ (s.u.) und sollen vor allem Überlegenheit erkennen lassen. Sie scheinen darauf abzuzielen, das begonnene Gespräch schnell zu Ende kommen zu lassen, weil der Redner bewusst oder unbewusst der Meinung ist, im Recht zu sein oder es besser zu wissen. Gesprächshemmer sind ein häufig verwendeter Teil der Alltagskommunikation. Beim Gesprächspartner erzeugen sie meist „Reaktanz“, d.h. Widerstand und den Wunsch, die eigene Sicht wieder herzustellen und zu behaupten, weshalb sie besonders für professionelle Kommunikation in Beratung, Teamarbeit und pädagogischer Arbeit denkbar ungeeignet sind:

- *Befehlen* - unterstellt, dass der andere ohne Befehl sich falsch verhält  
„Du wirst nach dem Essen dein Zimmer aufräumen, klar...?“
- *Überreden* - will andere dazu bringen, „freiwillig“ das Richtige zu tun.  
„Du würdest Mutter eine riesige Freude machen, wenn du den Teller leer isst...“
- *Warnen und drohen* - will andere durch negative Konsequenzen zur „Einsicht“ bringen  
„Wenn du nicht sofort das Zimmer aufräumst, setzt es Hausarrest!“
- *Vorwürfe* - arbeiten mit eigener Überlegenheit und Fehlern des anderen.  
„Es wäre alles einfacher, wenn du nicht so kompliziert tätest ...“
- *Bewerten* - demonstriert die eigene Überlegenheit  
„Deine Position ist ja nun völlig antiquiert ...“, „du malst ja fast so gut wie Picasso...“
- *Herunterspielen* – drängt die eigene Beurteilung einer Situation auf  
Seien Sie ganz unbesorgt, das haben viele Kinder in diesem Alter ...“
- *ironisieren, verspotten* – verdreht den Sinn einer Aussage, macht sich auf Kosten anderer lustig: „Na unser Nesthäkchen hat auch einen Vorschlag ...“
- *Lebensweisheiten* – statt einer Auseinandersetzung wird man mit Sprüchen belehrt  
„Alles hat seine Zeit ... kommt Zeit, kommt Rat ... take it easy ...“
- *von sich reden* – ich finde meine eigene Erfahrung wichtiger als die des anderen  
„Ich mache, was ich solchen Fällen immer zu tun pflege, abwarten ...“
- *Ursachen aufzeigen* - zeigt dem anderen „wahre“ Ursachen und Motive  
„Du bist so verschlossen, weil du mich eigentlich gar nicht gern hast ...“
- *Ausfragen* – engen den anderen auf „richtige“ Antworten ein.  
„Hast du denn nicht mehr Zeit für Hausaufgaben gehabt ...?“
- *ungebetene Ratschläge* – wir halten andere nicht für fähig, eigene Lösungen zu finden  
„Du musst nur ein bisschen loslassen, und du wirst sehen, alles wird anders ...“

### 1.3.2 Reaktante Kommunikationsmuster

Virginia Satir, eine amerikanische Familientherapeutin, unterschied vier Kommunikationsmuster, die auftreten, wenn Menschen auf Spannungen reagieren und dabei ihr Selbstwertgefühl bedroht ist (Stangl 2004).

– **Beschwichtigen (placate)**

Die andere Person soll nicht ärgerlich werden. Wer auf diese Weise versöhnlich ist, spricht einschmeichelnd, versucht zu gefallen, entschuldigt sich, muss immer jemanden finden, der ihn anerkennt, fordert nichts für sich selbst, der Körper vermittelt die Botschaft "Ich bin hilflos". Grundgefühl: "Ich komme mir wie ein nichts vor, ohne den Anderen bin ich nichts wert."

– **Anklagen (blame)**

Die andere Person soll mich als stark ansehen. Wer anklagt, stimmt nicht zu, ist fordernd, sucht die Fehler bei anderen "Wenn du nicht da wärst, wäre alles in Ordnung."; er gibt sich als Diktator und Boss. Die Muskeln sind angespannt, die Stimme ist hart und laut. Grundgefühl: "Ich bin einsam und erfolglos."

– **Rationalisieren (compute)**

Die Bedrohung wird verharmlost, der Selbstwert wird durch grosse Worte gefestigt. Diese Person ist sehr korrekt und vernünftig, zeigt keine Gefühle. Der Körper wirkt ruhig, kühl und beziehungslos; die Stimme ist monoton und trocken; die Worte klingen abstrakt. Das Ideal ist: "Sprich die richtigen Worte, zeige kein Gefühl, reagiere nicht." Grundgefühl: "Ich fühle mich leicht ausgeliefert".

– **Ablenken (distract)**

Die Bedrohung wird ignoriert. Diese Person geht keine wirkliche Beziehung ein, die Worte sind belanglos oder ergeben keinen Sinn. Der Körper ist eckig und weist in verschiedene Richtungen. Innerlich fühlt sich diese Person schwindelig und verschwommen, sie antwortet nie direkt auf eine Frage, das was sie sagt und tut hat keine Beziehung zu dem, was ein anderer sagt und tut. Grundgefühl: "Niemand macht sich etwas aus mir, ich gehöre nirgendwo hin."

## 2 Basisfertigkeiten sozialer Kommunikation

### 2.1 Sich angemessen mitteilen - Senderfertigkeiten

#### 2.1.1 Körpersprache nutzen - nonverbale Senderfertigkeiten

Folgende nonverbale Senderfertigkeiten sind für gute Kommunikation wichtig (vgl. auch Kap. 4.3.2). Die Basisfertigkeiten werden nach Wagner-Link folgendermassen beschrieben (vgl. Wagner-Link 1998, 77ff) und für die Soziale Arbeit hier mit einigen Beispielen erläutert.

- **Blickkontakt:** Blickkontakt halten zu können und angemessen variieren zu können ist wichtig. Blickkontakt kann Anziehung bedeuten, „Anstarren“ aber auch Aggression. Blickkontakt soll gehalten werden können, aber auch abgewandt werden können. Du solltest nicht flüchtig hin- und herblicken und dein Gegenüber aber auch nicht mit Blicken fixieren. Der Blick signalisiert dein Interesse am Gegenüber.
- **Mimik:** Die eigene Mimik zu kontrollieren, fällt leichter als emotionalen Ausdruck bewusst zuzulassen oder zu beeinflussen. Für die Soziale Arbeit ist es wichtig, dass Kommunikation häufig beziehungsorientierte Kommunikation ist und daher die eigene Haltung ausdrücken soll, Echtheit oder Kongruenz sind hier wichtig, aber auch das Signalisieren emotionalen Ausdrucks, der verbale Botschaften unterstützt, dies in erzieherischen wie beraterischen Situationen. Hier gilt besonders die Regel der „selektiven Authentizität“ aus dem TZI: Was man zeigt, soll echt sein, man zeigt aber nie „Alles“ seiner Gemütslage oder Befindlichkeit.
- **Gestik:** Auch die Gestik sollte zur Unterstützung der Kommunikation genutzt werden (vgl. die Unterstützungsfunktion der nonverbalen Kommunikation). Besonders in Situationen mit eingeschränkter Kommunikation wie mit Menschen mit geistiger Behinderung, eingeschränktem Sprachvermögen, u.a. unterstützt Gestik.
- **Haltung:** eine aufrechte, entspannte Haltung ist anzustreben, sie wird in Konflikt- oder Spannungssituationen nicht immer möglich sein, aber man kann sich üben durch bewusste Entspannung und Selbstwahrnehmung, sich auch in schwierigen Situationen zu entspannen (oder auch anzuspannen i.S. eines „guten Tonus“).
- **Distanz:** Die Distanz zu Klienten sollte situationsangemessen gewahrt werden, und auch die Distanz der Klienten entsprechend reguliert werden. Halte selbst je nach Situation angemessene Distanz ein und reagiere auf unangemessene Nähe oder Distanz klar und sicher: Situativ wählen können, ist hier besonders wichtig: Das kann ein In-den-Arm-nehmen von Kindern und Jugendlichen in Trauersituationen, bei Freude und als Ausdruck von Wertschätzung sein, es kann aber auch deutliche Distanz oder Bleiben im öffentlichen Raum bedeuten (z.B. Einzelgespräche von männlichen Sozialpädagogen und weiblichen Jugendlichen). Die Öffentlichkeit/Privatheit der Situation sollte für jedes Gespräch sorgfältig abgewogen werden. Eine gute Sitzposition für Beratungs- oder Betreuungsgespräche ist nicht frontal, sondern leicht geöffnet (30-90°-Winkel), in einer Distanz zwischen persönlichem und gesellschaftlichen Bereich.
- **Berührung:** Berührung bedeutet Kontaktaufnahme auf relativ intime Art. Reagiere auf Übergriffe in deine Privatsphäre/dein Territorium angemessen, sicher und klar („zu nahe kommen“, unangemessene Berührungen“ u.a.). Berührungen sind im beruflichen Alltag und der Öffentlichkeit stark ritualisiert. Dies gilt auch für die Soziale Arbeit. Speziell in der Beratung sollte körperlicher Kontakt auf die ritualisierten Formen beschränkt bleiben, gerade in Situationen starker Gefühle (Trauer). In der stationären Arbeit gilt es, die vielfältigen Situationstypen zu berücksichtigen und angemessen zu handeln. Hier ist besonders die Frage Männer-Frauen sensibel zu berücksichtigen.

## 2.1.2 Klar und verständlich sprechen - verbale Senderfertigkeiten

**Gerede vermeiden:** Als Gerede bezeichnet Delhees den Gebrauch von

- Extrembegriffen („irrsinnig, verrückt, wahnsinnig ... schön“)
- Fachkauderwelsch (Bandwurmsätze, Wortneuschöpfungen, Fachchinesisch)
- Schwülstigkeit („wie schon Goethe sagte...“)
- unsinniges Gerede als System („integrierte Identifikationsparameter“)
- leeres Gerede und abgedroschene Modewörter („Ich würde, um der Wahrheit Genüge zu tun, sagen, dass Phrasen in der hier erwähnten Form letzten Endes eigentlich relativ deutlich abzulehnen sind“).

**Dinge deutlich und klar ansprechen, ohne zu stigmatisieren:** Mit Sprache schaffen wir Realitäten, eine Landkarte der Welt. Es ist wichtig, in Gesprächen in der Sozialen Arbeit Klarheit im Sprechen zu entwickeln, und Dinge nicht verschleiert, unklar oder halb entschieden zu thematisieren. Dabei bestehen zwei Risiken: Die Taktlosigkeit gegenüber der belasteten Situation eines Klienten und die Schaffung von etikettierenden Zuschreibungen, wenn es um abweichenden Verhaltens geht. Eine Lösung besteht darin, Verhalten konkret zu beschreiben, statt Etiketten zu benutzen („Sie hören Stimmen und haben grosse Angst vor ihnen“ statt „Sie haben Wahnvorstellungen“).

**Verständlich sprechen:** Die Verständlichkeitsforschung nennt fünf Merkmale verständlicher Mitteilungen: Inhaltlich *geordnete*, äusserlich *gegliederte*, *einfach* formulierte, *verdeutlichende* und *anregende* Mitteilungen. Also nicht wie bei Reiners: „Derjenige, der den Pfahl, der an der Brücke, die auf dem Weg, der nach Worms führt, liegt, steht, umgeworfen hat, anzeigt, erhält eine Belohnung“ (Reiners 2007).

## 2.2 Zuhören als Empfängerfertigkeit:

„Jeder Versuch, sich mitzuteilen, kann nur mit dem Wohlwollen des andern gelingen (Max Frisch). Zuhören ist immer ein interaktives, soziales Geschehen. Zuhören verlangt ein intentionales, d.h. bewusstes Verhalten, im Zuhören zeigt sich der Mensch als soziales Wesen. Wer wirklich zuhört, bietet statt eines „Nebenangebots“ ein Hauptengagement an. Zuhören in der Sozialen Arbeit kann nicht als Ritual erfolgen. Interesse und Anteilnahme sind Voraussetzung für gutes Zuhören, wie für alle Arbeit in und mit Beziehungen.

Delhees nennt folgende Gründe für schlechtes Zuhören (vgl. Delhees 1993, 233ff):

- Informationsüberlastung durch viele und konkurrierende Informationen
- Unkonzentriertheit, Tagträume und Phantasien während dem Sprechen des Partners
- das „Anspringen“ auf emotional stark besetzte Wörter („Angst, Suizid, Kündigung“)
- die Gleichsetzung von Zuhören mit Passivität („Zuhören gleich Nichtstun“)
- Die Steuerung des Zuhörens durch Erwartungen („aha das ist wieder ihr Thema“)
- Ungeduld („wann kommt er auf den Punkt?“)
- Beschränkung auf Kernsätze (und sonst abgelenkt sein)
- Psychologisieren („welche Gefühle, Bedürfnisse, Motive stecken bei ihm *dahinter?*“)

### 2.2.1 Zuhören mit vier Ohren

Das Modell von Schulz von Thun kann als Hilfe zum Zuhören benutzt werden. „Zuhören mit vier Ohren“ heisst das bewusste Wahrnehmen der vier Seiten einer Nachricht. Meint unser Partner eine Sachmitteilung, macht sie einen (versteckten) Appell, offenbart er sich selbst oder sendet sie eine Beziehungsbotschaft - der Empfänger entscheidet weit gehend, auf welchem Ohr er hört (Schulz von Thun 1993, 44ff).

Das „**Sachohr**“: Viele Menschen (Männer gehäuft) neigen dazu, die Inhaltsebene einer Nachricht zu betonen und die Beziehungsebene zu vernachlässigen, was verhängnisvoll wird, wenn letztere gemeint ist. Wenn dann noch auf der Sachseite weiterreagiert wird, kommt es schnell zu symmetrischen Eskalationen („Es ist kalt draussen“ - „warum denn, es geht doch“ - „aber

Moni, es sind 10 Grad und windig“ - „wenn du aufs Thermometer gucken würdest, wüsstest du, es sind 12“ usw.). Häufig werden Konflikte auf der Sachebene gehört und ausgetragen, obwohl es um andere Teile der Nachricht geht. Gelegentlich kann es jedoch auch hilfreich sein, Appelle oder Beziehungsbotschaften bewusst zu überhören, wenn man in einer Situation ist, wo Beziehungsklärung nicht möglich ist.

Das „**Beziehungsohr**“: Menschen mit übergrößerem Beziehungsohr hören beziehungsneutrale Botschaften und beziehen sie auf diese Seite der Nachricht. Sie nehmen schnell persönlich, beziehen auf sich und sind schnell verletzt oder fühlen sich angegriffen („Die Übung gefällt mir nicht“ - „wenn du sie lieber mit jemand anderem machen willst“).

Das „**Selbstoffenbarungsohr**“ kann eine seelisch gesündere Art des Zuhörens sein, weil der Empfänger sich nicht schuldig oder schlecht fühlt oder auf einen Appell reagieren zu müssen glaubt. Stattdessen hört er die Selbstaussage des Senders („Ich bin schlecht drauf und wütend“). Dies kann problematisch werden, wenn man nur noch in dieser Art „diagnostisch“ hört: „Aha, so ist *er oder sie*“

Ein großes „**Appellohr**“ wieder kann aus dem Wunsch entstanden sein, es vielen Menschen recht zu machen und ihren Erwartungen zu entsprechen. Kleinste Anzeichen werden als Appell gedeutet und auf diesen reagiert („Was suchst du, einen Aschenbecher - ich hole ihn dir“).

Konstruktiv wird zuhören dann, wenn wir uns der Konstruktion unseres Hörens bewusst sind, wenn wir „das Ohr selbst wechseln können“ und wenn wir uns vergewissern können, ob wir auf diesem Ohr richtig hören.

## 2.2.2 Vier Stufen des Zuhörens

Weisbach erstellt eine andere Klassifikation des Zuhörens (Weisbach 2003, ff), er unterscheidet vier Formen des Zuhörens: „Ich verstehe“ - „aufnehmend“ - „beschreibend“ - „Aktiv“ Zuhören.

- 1) **„Ich-verstehe“-Zuhören** ist eigentlich keines, sondern der Auftakt für eigenes Sprechen („ich verstehe, was du meinst, mir geht es auch so, ich finde...“).
- 2) **Aufnehmendes Zuhören**, das Aufmerksamkeit, Anteilnahme und Interesse hör- und sichtbar ausdrückt, („anteilmehmendes Schweigen, Nicken, Murmeln, „Aja, so, mhm“), mit dem wir allerdings nicht sicher sein können, ob wir etwas richtig verstanden haben
- 3) **Umschreibendes Zuhören**, wo wir soeben Gehörtes in eigenen Worten wiedergeben (auch „Paraphrasieren“ genannt), mit dem wir Missverständnisse auf einfache Weise schnell vermeiden, indem wir Aussagen wie folgt umschreiben
  - „Dir ist wichtig, dass...“
  - Verstehe ich dich richtig, dass du...“
  - „Du meinst, wenn...“
  - „Ich fasse das so auf, ...“
  - „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann geht es Ihnen um...“
- 4) **Aktives Zuhören**, mit dem wir uns auch der Gefühlsebene, der Hoffnungen und Wünsche unseres Gegenübers versichern. Im Stillen fragen wir uns, was unser Partner empfindet, was ihm so wichtig ist, an dem, was er sagt, welches Interesse er verfolgt und wie ihm zuzumute ist. Aktives Zuhören ist der Schlüssel zum Gesprächspartner, es schafft ein Klima der Verbundenheit und des Vertrauens. Er trifft das Ziel guter Kommunikation und Gesprächsführung, dass unser Partner sich verstanden fühlt. Aktives Zuhören erfasst die Empfindungen unseres Gegenübers, wir können dies im Gespräch wie folgt umschreiben
  - „Du klingst... entmutigt, resigniert, hoffnungsvoll“
  - „Ich kann mir vorstellen, wie dich das erleichtert“
  - „Du hast dich ziemlich verloren gefühlt“
  - „Das tut weh, wenn man sich so anstrengt und kein gutes Wort...“
  - „Du befürchtest jetzt...“
  - „Du bist noch unentschieden, ob du...“

### 2.2.3 Fragen stellen

Die Frage ist im partnerzentrierten Gespräch ein heikles und vorsichtig anzuwendendes Mittel. Die TZI gibt als eine der wichtigen Regeln an, dass man in Gesprächen bei Fragen den eigenen Hintergrund der Frage begründen soll („Frag - sag warum...“). Wer Fragen stellt, muss sich im klaren sein, dass er die Richtung des Gespräches lenkt („Wer fragt, führt“). Für partnerzentrierte Gespräche empfiehlt sich ein sparsamer Einsatz von Fragen. Der Gesprächspartner kann sich leicht ausgefragt vorkommen.

Fragen sind dann sinnvoll, wenn der Gesprächspartner seine Ziele, Befindlichkeit, Einstellungen, Bedürfnisse nicht von selbst offenlegt. Z.B. in Konfliktgesprächen kann es vorkommen, dass durch Misstrauen und Vorsichtshaltung die eigene Position und vor allem emotionale Seiten verborgen werden. Gerade diese sollten aber mit Vorsicht erfragt werden. Grundsätzlich ist es besser, offene Fragen zu stellen, damit der Gesprächspartner Stellung beziehen kann oder muss und nicht mit einem einfachen Ja oder Nein antworten kann. Wer Partner zu einer eindeutigen Aussage anregen will, benutze die geschlossene Frageform.

Grundsätzlich ist es günstig, offene Fragen, die sogenannten W-Fragen zu stellen: Wer, was, wann unter welchen Umständen, wie, wohin, wozu ... mit einer einzigen Ausnahme: Die Warum-Frage, die Frage nach Ursachen ist sehr sparsam zu verwenden: In einem Klärungsprozess wissen Klienten selbst häufig nicht, warum etwas ein Problem ist. Deshalb kommen sie ja in ein Beratungs- oder Klärungsgespräch. Warum-Fragen sind in der Regel nicht hilfreich. Eine Reihenfolge von Fragen zur Klärung eines Klientenproblems könnte folgende sein:

- **Was-Frage:** Was genau ist das Problem? Beschreiben Sie es genauer, was ist es denn genau? Was gehört dazu, was gehört nicht dazu, etc.
- **Wie-Frage:** Wie ist das? Wie sind die Umstände, wie genau geschieht es? Wie sind Details? Wie fühlst du dich, wie fühlt sich das an, wie verhältst du dich / andere Personen sich? Die Klärung der Umstände differenziert das Geschehen oder Anliegen.
- **Wann und Wo-Fragen:** In welchen Situationen geschieht es, wann und wann nicht (Frage nach Ausnahmen) hilft zu klären, wann ein Problem auftritt und wann auch nicht – von diesen Ausnahmen können dann vielleicht Hilfen abgeleitet werden, die zum Kleinerwerden des Problems beitragen.
- **Warum-Fragen** schliesslich zuletzt: Die Warum-Frage kann dann am Schluss gestellt werden, wenn ein Problem auf diese Weise eingekreist worden ist und Klienten dadurch eine Ahnung über Ziele, Funktionen oder Ursachen eines Problems bekommen haben.

Fragen kann trotz aller Vorsicht schnell zum „Ausfragen“ werden und Klienten können sich schnell „ausgezogen“ fühlen, und Neugier als unangemessen erleben. „Wer fragt, führt“, dies müssen Gesprächsführende wissen: Fragen lenken - im Gegensatz zu offenen Erzählimpulsen („Möchten Sie mir mehr davon erzählen...“). Fragen sollten also bewusst und selektiv in Gesprächen eingesetzt werden. Sie sollen keine inquisitorischen Absichten haben, auch dann nicht, wenn es um Problemverhalten von Klienten geht („wie kam das Cannabis auf die geschlossene Station?“). Wagner-Link (2001, 102f) unterscheidet die wichtigsten Fragearten, sie können je nach Situation geeignet sein oder am Dialog vorbeiführen:

- **Die offene Frage**, sie beginnt mit einem Fragewort (Was? Wer? Wo? Wann? Wie kam es dazu? - Vorsicht mit „warum“, wirkt inquisitorisch!). Sie ist eine aufschliessende Frage, günstig zum Beginn eines Gesprächs, fördert den Dialog und gibt dem Partner die Chance, sich umfassend zu äussern („Was hat Sie bewogen, in die Beratung zu kommen?“).
- **Die geschlossene Frage**, lässt als Antwort nur ja oder nein zu. Sie legt dem Partner fest und bestätigt Zusammenfassungen („Willst du die Lehrstelle nun annehmen?“)
- **Die Alternativfrage** stellt zwei Möglichkeiten zur Auswahl („Sehen Sie Ihren Sohn eher in einer Wohngruppe oder fänden Sie ein ambulantes Angebot sinnvoller?“).

- Die **Bestätigungsfrage** legt die Aussage fest („Hattest du wirklich vor, abzubrechen?“)
- Die **Stimulierungsfrage** stimuliert durch Motivansprache („Was veranlasste Sie...?“)
- Die **Suggestivfrage** ist richtungweisend, unterstellt eine Meinung und versucht zu beeinflussen („Was halten Sie davon, doch in den Entzug zu gehen?“)
- Die **rhetorische Frage** erwartet keine Antwort und ist ein rhetorisches Stilmittel („Findest du nicht, du hast meine Geduld schon ziemlich strapaziert?“)
- Die **Kontrollfrage** erfragt Verstehen und Einverständnis („haben sie verstanden, was die Beistandschaft für Ihre Erziehungsberechtigung bedeutet?“).
- Die **Isolationsfrage** schält ein Problem heraus („Sehen sie darin ... das Problem?“)
- Die **Ja-Frage** holt Zustimmung ein („Können Sie dem zustimmen, was wir (...) entschieden haben?“).

Zuschlag und Thielke unterscheiden folgende Frageformen, die sie nicht grundsätzlich als schlecht oder gut bewerten, sondern gegenüberstellen. Den Lesenden sei eine Bewertung überlassen. Wann eine Frage sinnvoll ist, ist aus dem Kontext abzuleiten.

Frageform	offen	geschlossen
1. Alternativ-Frage	--	Sind Sie für die Alternative A oder B?
2. Bumerang-Frage	Wieso meinst du, verwalte ich mein Ressort nicht ordentlich?	Meinst du wirklich, ich verwalte mein Ressort schlecht?
3. Einwand-Frage	Was spricht eigentlich dagegen, Toni ins Heim aufzunehmen?	Gibt es irgendeinen Einwand gegen die Aufnahme von Toni ins Heim?
4. Entlarvende Frage	Welchen Beschluß hat denn die Heimleitung gefasst?	Hat die Heimleitung dazu einen Beschluß gefasst?
5. Gegenfrage	Was schlägst du denn vor?	<i>Du</i> schlägst die Alternative A vor?
6. Informations-Frage	Was möchtest du in diesem Gespräch erreichen?	Willst du im Gespräch eine offene Aussprache oder eine Entscheidung zu ...?
7 Isolations-Frage	Welches ist Ihr wichtigstes Problem?	Ist das Ihr wichtigstes Problem?
8. Kompromittierende Frage	Weshalb nennt man dich einen Lügner?	Bist du ein Lügner?
9. Kontakt-Frage	Wie war deine Fahrt hierher?	Hattest du eine gute Fahrt?
10. Kontrast-Frage	Wenn er im Heim noch unselbständig ist, wie wird er dann draussen sein?	Wenn er im Heim unselbständig ist, muß er nicht draussen auch so sein?
11. Kontroll-Frage	Welches Zwischenergebnis können wir festhalten?	Können wir dieses Zwischenergebnis jetzt festhalten?
12. Provozierende Frage	Warum bist du so ablehnend eingestellt?	Du willst doch wohl nicht behaupten, daß ...?
13. Rhetorische Frage	Was mag da wohl dahinterstecken?	Ist das nicht wirklich erschreckend? (Eine Antwort wird nicht erwartet)
14. Suggestiv-Frage	Welche der Alternativen A, B, C wollen wir weiter behandeln? (Außerdem gibt es die Alternative D, E und F!)	Ist es nicht so, wie ich sage?
15. Unterscheidende Frage	Worin sehen Sie die wesentlichen Unterschiede?	Können wir nicht einfach zwischen den Alternativen A und B unterscheiden?
16. Weiterleitende Frage	Welche zusätzlichen Wünsche haben Sie?	Können wir das Problem noch einmal von einer anderen Seite betrachten?
17 Vorschlags-Frage	Was halten Sie von dem Vorschlag?	Ist dieser Vorschlag nicht gut?
18. Wortlose Frage	(Mimik, Gestik)	(Mimik, Gestik)
19. Zusammenfassende Frage	Wie sehen Sie nun das Zwischenergebnis?	Können wir jetzt erst einmal das Zwischenergebnis zusammenfassen?
20. Zustimmung-Frage	--	Sind Sie nicht auch an einer schnellen Regelung interessiert?





# 3 Methodische Ansätze zur Kommunikation

## 3.1 Ruth Cohn: Themenzentrierte Interaktion

Originaltext aus: Galuske 2003, 259ff

### 3.1.1 Geschichte der TZI

Die Themenzentrierte Interaktion - im Folgenden kurz TZI genannt - ist eine Methode, die in der pädagogischen Arbeit mit Gruppen erhebliche Popularität erlangt hat. Sie wurde von Ruth Cohn ab den 50er Jahren in den USA entwickelt.

Nach Auffassung von Cohn ist die TZI an der Schnittstelle von Pädagogik und Therapie angesiedelt. In anekdotischer Form betont Cohn Mitte der siebziger Jahre, dass sie TZI zu Beginn primär als pädagogische Methode verstand. Später verstand sie die Methode auch als eine therapeutische Methode. Auch wenn TZI nach Auffassung von Cohn therapeutische Effekte erzielen kann, so ist sie doch nicht mit herkömmlichen Ansätzen therapeutischen Arbeitens zu vergleichen, denn „ihr pädagogisch-therapeutisches Konzept bezieht sich nicht auf eigentliche Krankheiten, sondern eher auf temporäre Verstärkungen und auf Prävention. TZI ist nicht eine „Tiefen-“, sondern eine „Breitentherapie“, die wachstumsfördernde und heilende Kräfte sowohl im einzelnen Menschen als auch in der Gesellschaft anzuregen vermöge.

Das dezidiert pädagogische (Selbst-) Verständnis sowie die Tatsache, dass die TZI ein geschlossenes Konzept bietet, das von der ethischen Rahmung bis zur technischen Ausführung reicht und vergleichsweise praktisch rezipierbar ist, dürften Hintergründe für die weite Verbreitung auch und gerade in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit darstellen.

### 3.1.2 Konzept und Begriff

Die TZI ist der Tradition der humanistischen Psychologie verpflichtet, die sich als „dritte Kraft“ neben der Psychoanalyse und der Verhaltenstherapie versteht und im Wesentlichen durch eine ganzheitliche Betrachtung des Menschen in seinen Dimensionen Kopf, Herz, Hand gekennzeichnet ist. Die humanistische Grundhaltung der TZI verdichtet sich insbesondere in den so genannten Axiomen, die als eine Art ethische Fundierung der Methode begriffen werden können. In ihnen drückt sich das Welt- und Menschenbild der TZI aus. Grundlegend sind drei Axiome:

1. Der Mensch ist eine psycho-biologische Einheit. Er ist auch Teil des Universums. Er ist darum autonom und interdependent. Autonomie (Eigenständigkeit) wächst mit dem Bewusstsein der Interdependenz (Allverbundenheit).
2. Ehrfurcht gebührt allem Lebendigen und seinem Wachstum. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll; Inhumanes ist wertbedrohend.
3. Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich

Das erste Axiom, auch existentiell-anthropologisches Axiom genannt, thematisiert die wechselseitige Verflechtung von Individuum, Umwelt und Kosmos. Eine dem Menschen gerecht werdende pädagogisch-therapeutische Intervention muss in diesem Sinne den physischen, den emotionalen und den intellektuellen Bedürfnissen von Menschen gerecht werden. Die Entwicklung des Individuums vollzieht sich aber nicht autonom, sondern in Interaktion mit der Umwelt, mit Freunden, der Familie, der Berufswelt, gesellschaftlichen Setzungen usw. Diese Interdependenzen von Subjekt und Umwelt gehören nach Ruth Cohn in den Reflexionskontext pädagogisch-therapeutischen Handelns. Das zweite, ethisch-soziale Axiom, definiert die Achtung vor dem Leben als zentralen Grundsatz der TZI. Sie ist zunächst einmal - wie bei ethischen Prinzipien üblich - eine Wertsetzung, die das Primat alles Lebendigen in den Mittelpunkt pädagogisch-therapeutischen Interesses rückt. Das dritte, pragmatisch-politisch genannte Axiom, bezieht das Ziel freier Entscheidungen auf den Möglichkeitshorizont von inneren und äußeren

Rahmenbedingungen. „Unser Maß an Freiheit ist, wenn wir gesund, intelligent, materiell gesichert und geistig gereift sind, größer, als wenn wir krank, beschränkt oder arm sind und unter Gewalt und mangelnder Reife leiden. Bewusstsein unserer universellen Interdependenz ist die Grundlage humaner Verantwortung". Das pragmatisch-politische Axiom steht für das anthropologische „Paradox der Freiheit in Bedingtheit. In jeder existentiellen, konkreten und aktuellen Situation sind diese inneren und äußeren Grenzen wirksam; entscheidend ist, dass sie veränderbar sind" (Matzdorf/Cohn 1992, S. 63). Gerade mit dem letzten Axiom wird deutlich, dass Ruth Cohn und mit ihr die TZI anders als andere psychotherapeutische Ansätze nicht bei der Veränderung innerpsychischer Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozesse stehen bleibt, sondern explizit gesellschaftliche Veränderungen in den Möglichkeitshorizont einbezieht. An einem Beispiel gesprochen: Wenn materielle Armut freie Entscheidung behindert, so ist dies eine äußere Grenze, die prinzipiell erweitert werden kann. Insgesamt stellen die drei Axiome die geistige Basis der TZI dar und sind somit die Voraussetzung der therapeutischen und pädagogischen Arbeit. Ohne die Anerkennung dieser Grundsätze wird die TZI-Methodik zur sich selbst verneinenden Technologie.

Die TZI übersetzt die ganzheitliche Perspektive für die Arbeit mit Gruppen in ein Modell, das die Variablen benennt, die es in der pädagogisch-therapeutischen Arbeit zu berücksichtigen gilt.

„Jede Gruppeninteraktion enthält drei Faktoren, die man sich bildlich als Eckpunkte eines Dreiecks vorstellen könnte:

1. das Ich, die Persönlichkeit
2. das Wir, die Gruppe
3. das Es, das Thema

Dieses Dreieck ist eingebettet in eine Kugel, die die Umgebung darstellt, in welcher sich die interaktionelle Gruppe trifft. Diese Umgebung besteht aus Zeit, Ort und deren historischen, sozialen und teleologischen Gegebenheiten".

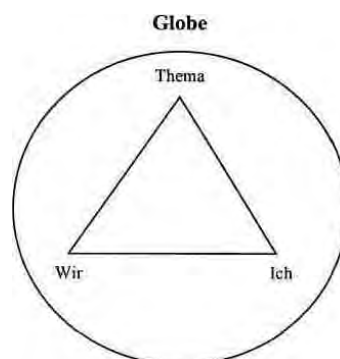


Abb. 6: Themenzentrierte Interaktion

Mit der Perspektive des „Ich“ ist das klassische Wirkungsfeld therapeutischer Ansätze angesprochen, nämlich das Subjekt und seine Persönlichkeitsausstattung, seine Weitsicht, seine Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmechanismen, sein Reife- und Entwicklungsstand etc. Das Wir im TZI-Sprachgebrauch meint eine Anzahl von Menschen, die am gleichen Ort, zur gleichen Zeit, am gleichen Thema beschäftigt sind. Während in den klassischen Individual- und Gruppentherapien das Wachstum des Ich, seine Reifung bzw. ein Zugewinn an sozialer Interaktionsfähigkeit innerhalb von Gruppen (relativ) unabhängig von konkreten Inhalten im Zentrum steht, legt die TZI besonderen Wert auf das Thema, auf den Gegenstand, an dem sich das Subjekt in der Gruppe gemeinsam abarbeitet. „In einer TZI-Gruppe ist das verabredete Thema, ob Sacharbeit oder persönlicher Inhalt, Fokus der Aufmerksamkeit. TZI geht davon aus, dass es auf der einen Seite die Themen sind, die unserem Leben und Zusammenleben Sinn und Dynamik geben, dass aber auf der anderen Seite persönliche Betroffenheit erst wirkliches Interesse am Thema weckt und erhält. Der Wahl des Gruppenthemas - ob Sachaufgabe, Beziehungsklärung oder Problemlösung - gebührt in der TZI besondere Aufmerksamkeit, da es eine Art Scharnierfunktion für die Beteiligung der Subjekte im Gruppenprozess einnimmt, d.h. die Beteiligung des einzelnen und sein Wachstumsprozess vermittelt sich ebenso wie die Entwicklung der Grup-

peninteraktion über das Medium der gemeinsam gestellten Aufgabe. Das Globe schließlich, die Umwelt, umfasst alle situativen und gesellschaftlichen Einflussfaktoren. Auch ihnen kommt eine zentrale Bedeutung zu, da sie die Möglichkeiten und Grenzen abstecken. Der Gruppenleiter muss sich des Globe bewusst sein, da eine sinnvolle und zielgerichtete Entwicklung der Gruppe nur im Bewusstsein der Umweltfaktoren erreicht werden kann.

Das Globe umfasst

- „das Zeitbudget, das uns zur Verfügung steht;
- die finanziellen Möglichkeiten;
- die Gesetze und die Grenzen;
- die politische, familiäre, berufliche Landschaft und die Hierarchien darin;
- das Alter, das Geschlecht, die Schichtzugehörigkeit der Menschen, mit denen wir zu tun haben;
- die Geschichte, individuell und universal" (ebd., S. 22)

Die Grundhypothese der TZI ist die Annahme, dass allen Faktoren, d.h. Ich, Wir, Thema und Umgehung (Globe) prinzipiell der gleiche Stellenwert zukommt. Das angestrebte dynamische Gleichgewicht der skizzierten Strukturelemente stellt sich nicht von selbst ein, sondern muss in einem aktiven Prozess hergestellt werden. „Wenn die Gruppe sich mit dem Thema akademisch beschäftigt, erachte ich dieses nur für so lange als konstruktiv, als ich keine Zeichen von Interesselosigkeit in der Gruppe entdecke, nicht einzelne Teilnehmer als unbeteiligt oder gestört empfinde, und auch keine anderen generellen Gruppenzerfallssymptome auftauchen. Sonst lenke ich die Aufmerksamkeit vom Thema fort zur Person (Ich) oder zu Personen (Wir). Wenn die Gruppe sich umgekehrt nur für eine Person oder für ein Aufwallen von verschiedenen Gefühlen in der Gruppe zu interessieren scheint und sich damit in eine Therapie- oder Sensitivitätsgruppe zu verwandeln droht, schlage ich die Brücke zum Thema, in einer gut funktionierenden, erfahrenen Gruppe sind solche Direktiven weniger oft notwendig, da die Gruppe selbst sich zum Wächter der Methode fortentwickelt hat. Meiner Erfahrung nach sind jedoch führerlose Gruppen in interaktionellen Arbeitsseminaren unverlässlich; die führerlose Gruppe verwandelt sich unweigerlich entweder in eine Therapiegruppe oder in ein akademisches Seminar" (Cohn 1975, S. 115).

Um einen Gruppenprozess im Sinne der TZI zu organisieren, ist somit die Leitung durch eine geschulte Person unerlässlich. Ihre Aufgabe ist es, die dynamische Balance zwischen den Strukturelementen zu gewährleisten.

Vor diesem Hintergrund lässt sich eine kurze Arbeitsdefinition von TZI aufstellen:

Themenzentrierte Interaktion ist eine pädagogisch-therapeutische Methode der Arbeit mit Gruppen, deren zentrales Strukturprinzip die Balance zwischen Ich (Subjekt), Wir (Gruppe) und Globe (Umwelt) ist. Um dies dynamische Balance zu erhalten, bedarf es einer geschulten Leitung der Gruppe.

### 3.1.3 Elemente der TZI

Zur praktischen Umsetzung des Grundmodells der TZI finden sich neben (1) Postulaten und (2) Hilfsregeln z.B. auch (3) Hinweise zur Gestaltung von Themen.

#### Postulate

Die oben skizzierten Axiome konkretisieren sich in zwei Postulaten, die grundlegend für die Haltung von Teilnehmerinnen und Leiterinnen von TZI-Gruppen und die Gestaltung des Interaktionsgeschehens sind:

1. Sei dein eigener Chairman, der Chairman deiner selbst.
2. Beachte Hindernisse auf deinem Weg, deine eigenen und die von anderen. Störungen haben Vorrang (ohne ihre Lösung wird Wachstum erschwert oder verhindert).

Das Chairman-Postulat bezieht sich auf den Einzelnen im Interaktionszusammenhang, seine Selbstdarstellung und sein Einwirken auf andere, und wird von Ruth Cohn eher in Bildern konkretisiert: „Übe dich, dich selbst und andere wahrzunehmen, schenke dir und anderen die glei-

che menschliche Achtung, respektiere alle Tatsachen so, dass du den Freiheitsraum deiner Entscheidungen vergrößerst. Nimm dich selbst, deine Umgebung und deine Aufgabe ernst. Mein eigener Chairman zu sein bedeutet, dass ich mich als einzigartiges psycho-biologisches autonomes Wesen anerkenne - begrenzt in Körper und Seele, in Raum und Zeit und lebendig im lernenden, schaffenden Prozess. Ich bin verantwortlich für meine Anteilnahme und meine Handlungen, nicht aber für die des anderen. Ich kann anbieten und biete an, so gut ich kann. (...) Ich bin immer nur mein eigener Chairman und nie der des anderen, außer wenn dieser seine Bewusstheit verliert oder noch nicht erreicht hat.

Während das Chairman-Postulat eher auf die Dimension des Ich abzielt, verweist das Störungs-Postulat auf den Gruppenzusammenhang, auf das Wir. Demnach ist es in der Bearbeitung eines konkreten Themas unabdingbar, auftauchende Störungen im Interaktionszusammenhang vorrangig zu thematisieren, da Störungen ein Indiz für individuelle Problemlagen, falsche Themenwahl oder gruppendynamische (Fehl-)Entwicklungen sein können. Nur wenn Störungen als Hinweise dieser Art wahr- und ernst genommen werden, können sie im Gruppenprozess identifiziert und ggf. durch Thematisierung beseitigt werden.

### **Hilfsregeln**

Die TZI bedient sich zur Konkretisierung von Axiomen und Postulaten bestimmter Hilfsregeln:5

- 1) „Vertritt dich selbst in deinen Aussagen; sprich per ‚Ich‘ und nicht per ‚Wir‘ oder per ‚Man‘.
- 2) Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sage dich selbst aus und vermeide das Interview.
- 3) Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst und tust.
- 4) Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus.
- 5) Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen.
- 6) Wenn du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik eines anderen Teilnehmers aussagst, sage auch, was es dir bedeutet, dass er so ist, wie er ist (d.h. wie du ihn siehst).
- 7) Seitengespräche haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären (Vielleicht wollt ihr uns erzählen, was ihr miteinander sprecht?). (...)
- 8) Nur einer zur gleichen Zeit bitte. (...)
- 9) Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt euch in Stichworten, über was ihr zu sprechen beabsichtigt.

Im Prozess der TZI lassen sich zwei wesentliche Steuerungsebenen durch die Gruppenleitung identifizieren: Zum einen die durch Postulate und Hilfsregeln gesteuerten Kommunikationsformen: Die Leitung der Gruppe muss versuchen, in einer „warmen“ Atmosphäre die Einhaltung der Regeln zu sichern, um damit ein Gleichgewicht der Elemente realisieren zu können.

### **Wahl des Themas**

Zum anderen ist die Wahl und Formulierung des Themas ein zweites Steuerungselement. Ein adäquat formuliertes und eingeführtes Thema unterstützt die Gruppenbildung und das gemeinsame Arbeiten. Das Thema übernimmt einen Teil der Leitungsfunktion, denn es hilft dem Einzelnen wie der Gruppe, die Sache, um die es geht, im Auge zu behalten. Das Thema ist der Mittelpunkt der Gruppe. Angesichts der zentralen Rolle des Themas ist es wenig verwunderlich, dass die Diskussion um adäquate Themenwahl und -gestaltung in der TZI-Literatur breiten Raum einnimmt.

Ein adäquat formuliertes Thema ist durch mehrere Merkmale gekennzeichnet.

- Es ist kurz und klar formuliert, sodass es dem Gedächtnis präsent bleibt;
- ist nicht abgedroschen und langweilig deshalb auch nicht;
- ist in Bezug auf Sprache und Wissensanforderungen auf die Teilnehmenden zugeschnitten;
- ist so gefasst, dass es niemanden ausschließt und niemandes Gefühle verletzt;
- ist so eng (konkret) gefasst, um nicht Raum zu lassen für freie Einfälle, Gedanken und Bilder, und
- nicht so weit (abstrakt) gefasst, dass es alles zulassen und nichts fokussieren würde;
- hat auch gefühlsmäßigen Aufforderungscharakter (Gruppenjargon, witzige oder lyrische Formulierung, Anklingen an aktuelle Geschehnisse u.a.);
- verstößt nicht gegen die Wertaxiome der Menschenrechte und die Wertaxiome der TZI;
- begünstigt den Prozess der Gruppe, insofern es, sowohl logisch als auch psychologisch, in die Sequenz der zu bearbeitenden Themen passt und die dynamische Balance zwischen den verschiedenen Anliegen der Teilnehmenden und den Sachnotwendigkeiten in Betracht zieht;
- beachtet die verbale Ausdrucksfähigkeit und die Sprachgewohnheiten der Gruppen teilnehmenden und bezieht die Möglichkeiten nonverbaler Themendarstellung ein (Bilder, Pantomime, Materialien mit Aufforderungscharakter usw.).

### 3.1.4 Einschätzung und Diskussion

Dass sich die TZI vergleichsweise breit-flächig als Methode in der Sozialen Arbeit mit Gruppen durchgesetzt haben dürfte, kommt nicht von ungefähr. Im Vergleich zu anderen Import-Methoden aus dem Markt psychotherapeutischer Ansätze und Verfahren verzichtet der Ansatz von Ruth Cohn auf die Verkürzung der Interventionsstrategie auf die Veränderung von Innenwelten und Beziehungen innerhalb von Netzwerken. Zudem weist die TZI mit ihren Hilfsregeln und konkreten Hilfen zur Gestaltung von Themen und Gruppensitzungen eine Vielzahl an praktikablen und pragmatisch nutzbaren Elementen auf, die es zu einem überschaubaren und gleichwohl praktischen Instrument der Strukturierung von Hilfeprozessen in Gruppen werden lassen. Die von Ruth Cohn von vornherein intendierte breite Anwendbarkeit der Methode ist aus dieser Perspektive zweifellos gegeben. In allen den Feldern, in denen sich Gruppen freiwillig konstituieren und beabsichtigen, sich gemeinsam an einem Thema abzuarbeiten, stellt die TZI eine in sich konsistente Methode dar, die es Leiterinnen erlaubt, jenseits von Selbsterfahrungsgruppen thematische Arbeit in Gruppen zu fördern, ohne dabei den Einzelnen bzw. den Gruppenprozess aus den Augen zu verlieren. Drei mögliche Einschränkungen seien an dieser Stelle allerdings noch kurz angesprochen:

- Wie fast alle Methoden aus dem therapeutischen Kontext geht auch die TZI davon aus, dass die Freiwilligkeit der Teilnahme eine zwingende Voraussetzung ist. Umso überraschender ist es, dass gerade die Schule die TZI verstärkt rezipiert hat. In der Hoffnung, durch die Methode der TZI auch schulische Kontexte als Orte lebendigen Lernens zu gestalten, könnte man dabei allerdings übersehen haben, dass Schülerinnen die Schule keineswegs (immer) freiwillig besuchen. Ein durch TZI lebendiger gestalteter Unterricht könnte dann im Zweifelsfall immer noch interessanter sein, als herkömmliche lehrerzentrierte Wissensvermittlung. Gleichwohl könnten Methode und Funktion hier auseinander driften. Wenn etwa Schülerinnen das Postulat des Vorrangs von Störungen dergestalt instrumentalisieren, das.... Freiwilligkeit nicht zweifelsfrei unterstellt werden kann, wie etwa in der Gruppenarbeit im Jugendstrafvollzug oder beim (verpflichtenden) Gruppenabend in der Jugendwohn-gemeinschaft. Institutionen gegebene Hierarchien und Machtungleichgewichte (z.B. zwischen Lehrerin und Schülerin, zwischen Sozialarbeiterin im Heim und Bewohnerin) stehen hier tendenziell in der Gefahr, im schönen Schein der Methode zu verschwimmen, ohne allerdings faktisch abgebaut zu werden.

- Überdies ist darauf hinzuweisen, dass die Teilnahme an einer TZI-Gruppe und deren gelungene Entwicklung nicht voraussetzungsfrei sind. Notwendig ist etwa eine annähernde Homogenität der Gruppenzusammensetzung, um vergleichbare Ausgangsvoraussetzungen hinsichtlich Verbalisierungsfähigkeit u.ä. zu gewährleisten. Ein gelungener TZI-Prozess setzt zudem voraus, dass allen Teilnehmenden die Regeln einigermaßen bekannt, verständlich und plausibel sind, dass sie den gemeinsamen Wertehorizont der TZI teilen und dass zudem alle Teilnehmenden ein gemeinsames Interesse an einer produktiven Bearbeitung eines Themas und einer wachstumsorientierten Dynamik innerhalb der Gruppe teilen. In der Konsequenz bedeutet dies, dass in Feldern der Sozialen Arbeit zunächst zu prüfen ist, ob die angedeuteten Voraussetzungen überhaupt gegeben sind. Da sich Soziale Arbeit häufig auf „nicht gewachsene, künstliche“ Gruppen bezieht, die zum Zwecke der Gruppenarbeit überhaupt erst konstituiert werden, kann z.B. eine gemeinsame Intention und ein geteilter Wertehorizont nicht zweifelsfrei unterstellt werden.
- Da, wo Soziale Arbeit mit gewachsenen Gruppen tätig wird, tut sie dies häufig in Alltagskontexten (z.B. Arbeit mit Gruppen im Rahmen von Streetwork oder in Jugendzentren). Hier ist nun zu berücksichtigen, dass Kommunikation im Alltag anderen Regeln unterliegt, als Kommunikation in TZI-Gruppen. Diese Differenz ist keineswegs folgenlos, denn TZI folgt hier den Strukturprinzipien therapeutischer Interventionen: Sie konstruiert einen Sonderraum mit eigenen Regeln, im Rahmen dessen Erfahrungen gemacht werden sollen, die auch außerhalb des Sonderraums wirksam sein sollen - so zumindest die Hoffnung. Wenn die Konstruktion eines Sonderraums notwendige Voraussetzung von TZI ist, so folgt daraus, dass der Einsatz von TZI als geschlossenes Konzept im Alltag nicht möglich ist. TZI in der Teestube eines Jugendzentrums mag als kurzfristige Verfremdung der Situation nützlich sein, als langfristige Interventionsstrategie muss sie notwendig scheitern und den Sozialarbeiter ins Abseits geraten lassen.

## 4 Situationsspezifische Fertigkeiten

### 4.1 Kontakt: Um Sympathie werben, Kontakt aufnehmen

Kontakt als soziale Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit, Kontakte mit mehr oder weniger unbekanntem Personen aufzunehmen und zu gestalten, Menschen für sich einzunehmen und um Sympathie zu werben (Wagner-Link 1998, 107ff). In der Sozialen Arbeit ist dies eine Kernkompetenz, da Sozial Arbeitende permanent mit unbekanntem Menschen in Kontakt kommen. Kontaktaufnahme ist mit folgenden Fähigkeiten verbunden: Wir kennen Kontaktorte („wo trifft man sich eigentlich?“), signalisieren Kontaktbereitschaft („verbal, nonverbal...“), wir nehmen den Kontakt auf („Interesse, Anknüpfen...“), steuern das Gespräch und reflektieren über die Steuerung der Kontaktbereitschaft. Die ersten Minuten sind dabei entscheidend, „für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance. So sind z.B. in Personalauswahlgesprächen die ersten drei Minuten entscheidend. Das ist ein elementarer Aspekt der Vorbereitung und Startphase von Kontakten und Gesprächen, die besonders Sozial Arbeitende besonders berücksichtigen müssen. In Anfangssituationen entspannt, präsent und offen zu sein, ist eine Schlüsselkompetenz. Aufmerksamkeit und echtes Interesse sind jenseits aller Techniken dabei Schlüsselfaktoren.

### 4.2 Sich durchsetzen und angemessen fordern

Durchsetzen und Fordern als Form der sozialen Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit, eigene Rechte und persönliche Interessen zu kennen und zu realisieren (gegenüber Klienten, Kollegen und Vorgesetzten, in öffentlichen Situationen). Diese Verhaltenskompetenz wird als besonders für Frauen wichtige Schlüsselkompetenz angesehen (vgl. Wagner-Link 1998, 132ff)

Jeder Mensch ist in der Befriedigung vieler seiner Bedürfnisse, Absichten und Interessen auf die Bereitschaft der sozialen Umwelt angewiesen, diese zu akzeptieren. Wer sich durchsetzen will, muss aber auch wissen, was er/sie will und ihm/ihr zusteht (Selbstkompetenz), z. B. die persönlichen Rechte kennen. Aber auch die Fallen, die man sich selbst baut, um dann hineinzufallen, die Einschränkungen, die man sich selbst auferlegt (z. B. niemanden vor den Kopf zu stoßen), und die eigenen Zielvorstellungen muss man wahrhaben, damit man sich adäquat behaupten kann. Ein Sprichwort sagt „Wer nicht weiß, wohin er will, braucht sich nicht wundern, wenn er nicht ankommt. Und wer weiß, was er will, muss wissen, wie man zum eigenen Ziel kommt.“

Durchsetzung bedeutet:

- eine Vorstellung vom eigenen Weg haben
- unmissverständliche Forderungen stellen
- deutlich Nein sagen können
- sich Erfolgserlebnisse verschaffen
- stolz auf Erfolge sein
- Komplimente annehmen
- nicht allen gefallen wollen
- Kritik akzeptieren
- auf ausreichender Sprechzeit bestehen
- akzeptieren, dass es ohne Risiko keinen Gewinn gibt

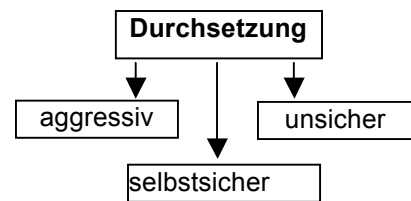
Durchsetzung entspricht der männlichen Geschlechtsrolle. Dementsprechend haben Männer, die dem Klischeebild des harten, aggressiven Mannes nachstreben, weniger Probleme, sich adäquat oder unangemessen (aggressiv) durchzusetzen als Frauen, ganz besonders als solche, die der weiblichen Geschlechtsrolle entsprechen wollen (nachgiebig, verständnisvoll, sanft).

Auch heute noch wird die gleiche Körpersprache bei Frauen und Männern unterschiedlich gewertet. Nach wie vor haben Männer Verhaltensprivilegien, wenn es um Dominanz und Macht-



signale geht. Wenn z. B. Frauen im Film als dominant dargestellt werden sollen, geschieht dies mit männlicher Körpersprache. Im Allgemeinen haben Frauen eine bessere Wahrnehmung für Körpersprache. Und sie nutzen diesen Vorteil auch - aber leider allzu oft, um sich anzupassen und es allen recht zu machen!

Aggressive Formen der Durchsetzung sind jedoch genauso wenig adäquat wie unsichere Ausdrucksformen. Deshalb ist es auch für aggressive Menschen wichtig, sicheres Verhalten zu erlernen.



### **Persönliche Rechte und Benachteiligungen kennen**

Um sich durchsetzen zu können, muss man wissen, welche Rechte man hat (z. B. Grundrechte, als Mieter, am Arbeitsplatz), wo aufgrund des Geschlechts, der persönlichen Situation etc. Benachteiligungen entstehen. Schlüsselfragen dazu sind „Welche Grundrechte haben Sozial Arbeitende und Klienten?“, und „was sind meine Rechte als Arbeitnehmer und Fachfrau/Fachmann Sozialer Arbeit?“ Folgende Grundrechte sind eine Basis für legitime Durchsetzung ansehen (Auswahl):

#### **1. Recht auf Menschenwürde**

- Die eigene Person muss von anderen geachtet und respektiert "werden.
- Die eigene Person darf nicht von anderen verleumdet oder lächerlich gemacht werden.

#### **2. Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit**

- Man kann sein Verhalten oder seine Gewohnheiten verändern.
- Man hat Recht auf individuelle Gedanken, Wünsche oder Gefühle, ohne sich dafür rechtfertigen zu müssen.
- Man hat das Recht, Fehler zu begehen und die Konsequenzen dafür zu tragen.
- Andere Personen dürfen einen nicht psychisch oder körperlich verletzen.

#### **3. Recht auf Gleichberechtigung**

- Frauen und Männer sind gleichberechtigt.
- Frauen haben bei gleicher Arbeit das Recht auf gleichen Lohn wie Männer.
- Alle haben das Recht, die gleichen Bildungschancen zu bekommen.

#### **4. Recht auf Gewissens- und Bekenntnisfreiheit**

- Man kann seine Meinung ändern, auch wenn man zu einem anderen Zeitpunkt einen anderen Standpunkt vertreten hat.

#### **5. Persönliche Ziele**

Neben dem Wissen über Rechte und Pflichten ist es bedeutsam, die eigenen Ziele zu reflektieren. Unterscheiden kann man zwischen kurz- und langfristigen Zielen

- z. B. bezogen auf eine konkrete Situation („ich möchte mich heute nicht überreden lassen, Überstunden zu machen - es wäre das dritte Mal in dieser Woche, ich will beharrlich bleiben“)
- „Ich möchte mich - ohne schlechtes Gewissen — von meinem Elternhaus abnabeln, ich bin alt genug“.

Zur besseren und angemessenen Durchsetzung empfiehlt Wagner folgendes Verhalten:

- Blickkontakt halten, er signalisiert Selbstsicherheit
- Mimik nicht Einfrieren oder gekünstelt freundlich halten: Echtheit
- Rotwerden „abfließen lassen, d.h. sich vorstellen, wie sie über die Arme abfließt; sich dabei entspannen.
- Aussagen durch klare Gesten unterstreichen
- Haltung: eine sichere Haltung einnehmen, sich nicht klein machen, angemessen Raum beanspruchen und sicher stehen oder aufrecht sitzen.
- Distanz und persönlichen Raum beanspruchen, seinen eigenen Raum bestimmen.
- Sich situationsangemessen, aber so kleiden, dass man sich wohl und „identisch“ fühlt, nicht: sich „verkleiden“ aus Anpassungsgründen

- Nein sagen und auch nicht nett sein dürfen.
- Mit Widerstand rechnen, Beharrlichkeit zeigen, nicht sofort nachgeben.

Um Bedürfnisse angemessen und Forderungen richtig zu äussern, empfiehlt Wagner:

- Ich-Botschaften („Ich möchte von dir...“)
- Die Äusserung eigener Betroffenheit („Ich ärgere mich...“)
- Keine Abschwächungen oder Entschuldigungen (kein „es tut mir leid, aber könntest du bitte...“).
- Keine aggressiven Äusserungen oder verschleierte Anschuldigungen
- Erwünschte Ziele oder Verhaltensweisen benennen („Bitte tu konkret ...“)
- Übereinstimmung in Körper- und Verbalsprache

### 4.3 Partnerzentriert kommunizieren

Das partnerzentrierte Gespräch ist die Vorstufe des Beratungsgesprächs. Es basiert auf den gesprächstherapeutischen Grundannahmen von C. Rogers.. Im Teil 2 des Skriptes und im Studienschwerpunkt wird es noch genauer ausgeführt. Hier sollen einige Grundmerkmale und Fertigkeiten des partnerzentrierten Gesprächs dargestellt werden:

#### 4.3.1 Die partnerzentrierte oder personzentrierte Grundhaltung

Die Grundhaltung im partnerzentrierten Gespräch entsteht aus den drei grundlegenden, „Therapeutenvariablen“ genannten Grundhaltungen der klientenzentrierten Gesprächsführung und Psychotherapie. Sie sind für Sozialarbeiter und Sozialpädagogen zentrale soziale Kompetenzen und werden deshalb im Folgenden näher beschrieben (vgl. Weinberger 1996, 39).

**Kongruenz oder Echtheit** ist eine der grundlegenden Einstellungen von Therapeuten und Beratern, die als notwendige Bedingungen für die Veränderung von Klienten anzusehen sind. Kongruent sein ist eine grundlegende Einstellung. Sie wird nicht schulisch gelernt, kann aber durch persönliche Weiterentwicklung erworben werden. In der Beziehung zu einer anderen Person echt und offen zu sein, erfordert wirkliches Interesse am anderen, es erfordert oft, die schützende berufliche Rolle aufzugeben und zu allererst ein Offensein für das eigene Erleben zu entwickeln. Rogers warnt aber davor, Klienten mit Problemen der Berater zu belasten oder mit jeder Regung unbeherrscht nach draussen gehen („Zudringlichkeit“ i.S. der Verhaltenstherapie). Weiterhin ist Kongruenz auch vom Beziehungsprozess mit Klienten abhängig, sie ist nicht etwas Statisches, sondern ein nach Klient und Situation anzustrebendes Bemühen um Wahrnehmung, Offenheit und Klärung der eigenen Gefühle (vgl. Weinberger 1996, 42). Weinberger macht eine Abstufung der Kongruenz zwischen fünf Stufen, die von ungenügender bis hoher Kongruenz variieren. Sie sind im Sinne einer Kompetenzsteigerung aufzufassen:

- offensichtliche Widersprüche zwischen Erleben und Verhalten
- Sich verbergen hinter der professionellen Rolle
- Vorsichtige Mitteilungen über Erleben, keine offensichtlichen Widersprüche
- Einblick in persönliches Erleben geben, Gefühle mitteilen
- Spontaneität in der Interaktion, freier Einblick ins Erleben, partnerschaftliche Interaktion

Sozial Arbeitende sind in der Arbeit mit Klienten dann kongruent, wenn sie

- in der Beziehung *sie selbst sind*, ohne sich hinter einer *Fassade* zu verstecken
- sich ihrer *Gefühle und Empfindungen* im Erleben mit Klienten *bewusst* sind, und diese Empfindungen, wenn es angemessen ist, ihren Klienten *mitteilen* können.
- (als Mindestanforderung) keine *Widersprüche* zwischen Erleben und Verhalten zeigen
- (als Maximalausprägung) *spontan* sind in ihren Interaktionen, *Einblick* in ihr Erleben geben und das Gespräch auf diese Weise zu einer *partnerschaftlichen Interaktion* wird

- *situationsangemessen* ihr Erleben einbringen oder zurückhalten (kein „offenes Buch“).

**Wertschätzung oder Akzeptanz** ist die zweite dieser Einstellungen. Sie meint das Bemühen, Klienten eine *nicht an Bedingungen gebundene* grundlegende Wertschätzung entgegenzubringen und sich emotional für Klienten zu engagieren (Weinberger 1996, 45). Dies ist unvereinbar mit Äusserungen, die wertend sind, Abneigung oder Missbilligung ausdrücken oder bestimmte Äusserungen mehr „belohnen“ als andere. Es bedeutet aber durchaus nicht, allem zustimmen zu müssen, was Klienten sagen. Sozial Arbeitende dürfen durchaus inhaltlich andere Meinung als ihre Klienten haben und dies auch ausdrücken: Die Beziehung darf allerdings durch dies nicht beeinträchtigt werden und dies muss für Klienten auch erlebbar sein. Weinberger nennt folgende Stufen des emotionalen Engagements und der nicht wertenden Akzeptanz:

- kühle Distanz, Ablehnung, Berater als wertende Instanz, Entwertung von Beiträgen
- einige Zuwendung gegen Abhängigkeit, Anschauungen des Beraters im Zentrum
- Grundstufe beraterischer Wirksamkeit: konstante Freundlichkeit, gewisse Distanz, Neutralität gegenüber Verhalten der Klienten
- deutliches emotionales Engagement: Achtung für Klienten als eigenständige Personen, gewisse Bedingtheit der Wertschätzung, z.B. wenn Beziehung bedroht
- durchwegs tiefe Achtung, Klient darf in jeder Hinsicht er selbst sein, auch wenn emotional distanziert oder mit unerwünschtem Verhalten, Berater ernst engagiert in der Selbstfindung der Klienten, Konfrontation ohne Entwertungen

Sozial Arbeitende sind in der Arbeit mit Klienten dann wertschätzend, wenn sie

- sich ihnen nicht „berufsmässig“ zuwenden, sondern sich emotional ernsthaft engagieren
- wenn sie auch Menschen, die ihnen persönlich fremd oder „ganz anders“ sind, nicht entwerten oder mit Vorurteilen belegen, sondern sie auch als solche akzeptieren
- sie Klienten nicht (von sich, von Wohlverhalten, von Anpassung, vom Status als braver Klient) abhängig machen, sondern sie als eigenständige Personen respektieren

**Einführendes Verstehen oder Empathie** ist eine der Grundbedingungen jedes helfenden Gesprächs. Ohne richtiges Zuhören ist kein helfendes Gespräch möglich. Einführendes Verstehen heisst das Bemühen, sich in das Erleben des anderen einfühlen zu wollen. Berater bemühen sich dabei, Gefühle und Empfindungen von Klienten in dessen Bezugsrahmen, d.h. so wie er oder sie diese erlebt, zu verstehen und sie Klienten wieder mitzuteilen, um das Verständnis zu vertiefen. Den Klienten werden dabei nicht feststehende Deutungen, sondern *Verständnisangebote* gemacht, die diese dann wieder im Dialog bestätigen können. Die beiden ersten Dimensionen sind in hohem Mass als Einstellungen zu betrachten und unterliegen eher wenig der Gefahr einer technischen Instrumentalisierung, das einführende Verstehen hingegen könnte als Technik missbraucht und karikiert werden („therapeutisches Grunzen, Nachäffen, Wiederholen der letzten Worte einer Klientin). Dies ist nicht gemeint, es geht um ernsthafte Anteilnahme am emotionalen Erleben der Klienten. Auch hier unterscheidet Weinberger mehrere Stufen der Empathie

- Keine Verbalisierung des emotionalen Erlebens, dafür Ermahnungen und Belehrungen
- Äusserungen zu Sachverhalten, nicht aber zum Erleben der Klienten
- Verbalisierung nebensächlicher, nicht zentral gemeinter Erlebnisinhalte
- Verbalisierung eines Teils oder überwiegend zentral gemeinter Erlebnisinhalte
- Verbalisierung in genauer Form aller wesentlichen vom Klienten gemeinten persönlich-emotionalen Inhalte des Erlebens

Sozial Arbeitende zeigen in der Arbeit mit Klienten dann einführendes Verstehen, wenn sie

- Klienten aus seinem Bezugsrahmen heraus verstehen wollen

- sie nicht belehren, bewerten, kritisieren, sondern zum freien Ausdruck von Erleben ermutigen
- keine Ratschläge anbieten, sondern sich aktiv zuwenden und Anteil an der Person nehmen
- als Modell für entspannten Umgang mit emotionalen Erlebnisinhalten dienen
- Verstehen nicht technisch benutzen („therapeutisches Grunzen“), sondern durch Verbalisieren das Verständnis vertiefen und Klienten echte Korrekturchancen anbieten.

### 4.3.2 Die Ziele des partnerzentrierten Gespräches

Im Gegensatz zu Ich-zentrierten Gesprächsführung, wo beide Gesprächsteilnehmer von sich erzählen, geht es im partnerzentrierten Gespräch darum, den Gesprächspartner ins Zentrum des Gesprächs zu stellen. Das Verhalten der Sozial Arbeitenden besteht, darin, sein Gegenüber (Problemträgerin, Hilfe Suchende) ins Zentrum zu stellen, sein Befindlichkeit, seine Probleme darlegen zu lassen. Dadurch fühlt sich der Partner akzeptiert und verstanden. Zuhören ist ein wichtiger Teil dieser Gesprächsform. Folgende Ziele lassen sich unterscheiden:

- Zuhören - sich mitteilen können führt zu Erleichterung
- Verständnis - ein Problem als berechtigt erleben (das heisst nicht einverstanden sein!)
- Gespräch so lenken, dass Lösungswege reflektiert werden
- neue Gesichtspunkte entwickeln
- Klarheit über Sachverhalte schaffen
- Zuneigung geben
- Unterstützung und Bestätigung erfahren

### 4.4 durch Metakommunikation klären

Metakommunikation spielt in der Sozialen Kommunikation eine bedeutende Rolle (Delhees 1994, 43ff). Wir kommunizieren über die Inhalte unserer Mitteilungen und klären dadurch unser Gespräch. Metakommunikation verdeutlicht unsere Botschaften, macht sie verständlicher und reduziert damit Ungewissheit, potentielle Angst und Verunsicherung bei unseren Gesprächspartnern. In der Auflistung von Delhees ist unschwer die Klassifikation von Schulz von Thun erkennbar. Metakommunikation rahmt“ und kommentiert inhaltliche Aussagen und ist so Kommunikation über die vier Seiten einer Nachricht, z.B. über

- den Zustand und die Absichten des Senders („Ich bin unsicher...“; „Mein Ziel ist...“)
- den Zustand und das Verständnis des Empfängers („Verstehst du was ich meine?“)
- die Beziehung zwischen den Partnern („Unsere Beziehung ist gut, wir können offen miteinander reden“).
- den Inhalt der auszutauschenden Information („Das ist besonders wichtig, weil...“)
- die Form der Mitteilung („Ich sage das mal ganz direkt und etwas überspitzt, nimm es nicht übel...“).

Für die Herstellung guter Metakommunikation ist es erleichternd, wenn die Gesprächssituation nicht durch starkes Gefälle, äussere Zwänge (Macht, Hierarchie) oder innere Zwänge (Angst, Vermeidungsverhalten, Skepsis) geprägt ist. In diesen Fällen ist echte Metakommunikation nicht immer einfach herzustellen, sie benötigt starkes Engagement auf der Beziehungsseite, um überhaupt die Offenheit für eine metakommunikative Klärung zu schaffen. Situationen in Hierarchien, in Zwangssituationen, unter erschwerten Bedingungen sind solche Situationen. Dennoch wird Metakommunikation häufig ein gutes Mittel sein, verfahrenere Kommunikation zu lösen.

## 4.5 Feedback geben

### 4.5.1 Feedback als Vergleich von Selbstbild und Fremdbild

Feedback bedeutet "Rückmeldung". Es gibt Menschen die Möglichkeit, Selbst- und Fremdbild miteinander zu vergleichen und dadurch zu erfahren, wie sie mit ihrem Verhalten auf andere wirken. Das Ziel von Feedback ist also, dass die Beteiligten:

- sich ihrer Verhaltensweisen bewusst werden;
- einschätzen lernen, wie ihr Verhalten auf andere wirkt;
- sehen, was sie bei anderen auslösen.

Für ein Feedback sind vor allem Quadrant B und D des Johari-Fensters relevant. Dadurch kann der "unbewusste" Bereich des Fensters verkleinert werden. Gleichzeitig wird der "offene" Bereich vergrößert. Das kann zu einer positiven Veränderung der Beziehungen zu anderen Menschen führen, da die Wirkung (➔ d.h. das Fremdbild) vermehrt den Absichten (➔ d.h. dem Selbstbild) entspricht.

Eine Feedback-Situation ist oft heikel, da niemand leichten Herzens akzeptiert, in seinem Selbstbild korrigiert zu werden. Daher ist es wichtig, dass Feedback-"GeberInnen" und Feedback-"NehmerInnen" bestimmte Regeln einhalten.

### 4.5.2 Feedbackregeln

#### Wenn ich jemandem ein Feedback gebe, ist es...

beschreibend, nicht wertend	Ich beschreibe ein Verhalten in einer bestimmten Situation und die Wirkung auf mich. Ich stelle weder die Person in Frage noch interpretiere ich ihr Verhalten.
konkret, nicht allgemein	Ich beschreibe ein konkretes Verhalten in einer Situation und äussere mich nicht allgemein über die (ganze) Person.
verstärkend und positiv, nicht nur negativ	Ich betone in meinem Feedback beobachtete Stärken. Dann kann auch negative Kritik besser angenommen werden.
ehrlich und brauchbar	Alles, was ich sage, ist wahr. Aber ich sage nicht alles, was wahr ist. Ich spreche nichts Unabänderliches an. Das Feedback soll für die Empfängerin brauchbar sein und Perspektiven eröffnen.
persönlich und subjektiv	Ich mache deutlich, dass es sich um meine persönliche Wahrnehmung handelt.

#### Wenn ich ein Feedback erhalte, kann ich...

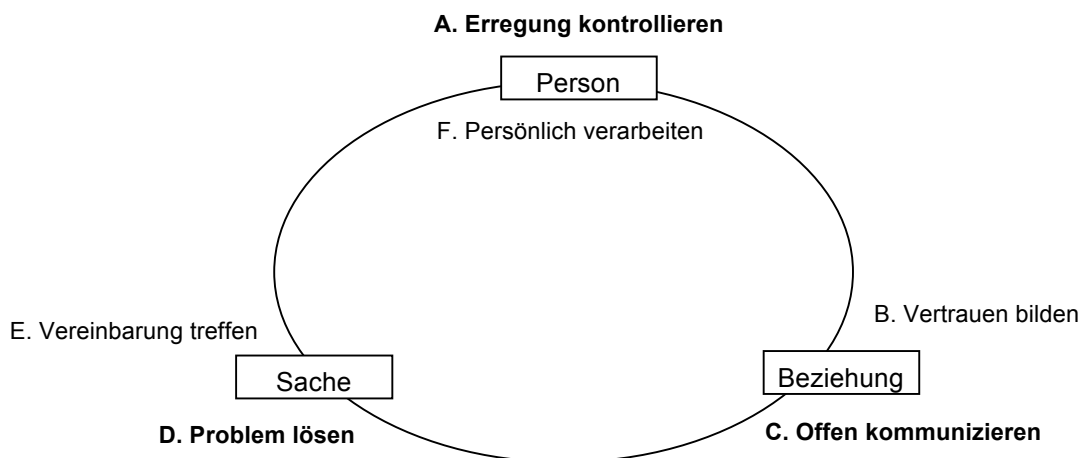
zuhören	Ich höre mir das Feedback an. Es ist die persönliche Wahrnehmung und Meinung meines Gegenübers. Deshalb muss ich mich nicht verteidigen oder rechtfertigen.
nachfragen und vergewissern	Ich frage nach, wenn ich etwas nicht verstanden habe. Ich versuche zu verstehen, was das Gegenüber mir mitteilen will.
kritisch prüfen	Es liegt an mir, das für mich Bedeutsame auszuwählen. Ich prüfe das Feedback kritisch und überlege mir, ob und was ich daraus lernen kann oder will.

## 4.6 Aggression und Konflikt

Als Fachkräfte in der Sozialen Arbeit kommen wir immer wieder in Situationen, wo wir unter Konfliktbedingungen arbeiten oder wo Menschen unter persönlichen Belastungen - oft nicht einmal im persönlich gemeinten Konflikt mit uns - Aggressionen austragen: Viele Situationen sind denkbar, in denen Aggression und Konflikt ein Thema werden können: ein abgelehnter Sozialhilfeantrag, eine sich verzögernde Platzierung, erzieherische Forderungen, die Setzung von Grenzen im Rahmen der Jugendarbeit. Aggressionen entstehen häufig durch Angst bei Klienten oder durch Zwangskontexte in der Sozialen Arbeit: Eine drohende Einweisung in eine Klinik, Obhutsentzug oder Beistandschaft, existenzielle Unsicherheit oder prekäre Situationen. Von Fachkräften der Sozialen Arbeit erhoffen Klienten sich Unterstützung, Begleitung, Beratung und Betreuung. Dennoch kann es zu Situationen kommen, in denen wir sicher und konstruktiv mit Konflikten und Aggression umgehen können müssen. Drei hilfreiche Modelle sollen vorgestellt werden: Lösungsförderndes Deeskalationsverhalten, ein Modell, das für die stationäre Jugendhilfe entwickelt wurde, der „Kreislauf kooperative Konfliktlösung“ und das Verhandlungsstufenmodell zu Konflikten.

### 4.6.1 Konfliktlösungsmodelle

Es gibt in der Literatur der Konfliktbewältigung viele Modelle, wie Konflikte angegangen werden können. Es werden hier zwei Modelle vorgestellt, die sich in der Praxis bewährt haben. Berkel beschreibt einen **Kreislauf kooperativer Konfliktbewältigung**, der sich für Konflikte eignet, wie sie im Alltag auftreten. Solange Konflikte noch nicht stark verhärtet sind, kann diese Vorgehensweise dazu dienen, schnell und pragmatisch auf Konflikte zu reagieren und vor allem den eigenen psychischen Zustand in der Konfliktlösung relativ schnell wieder zu stabilisieren, um gelassener und angemessen zu reagieren. Berkel stellt die Konfliktlösung als Kreislauf dar, in der Hoffnung, eine Spiralbewegung von besserer Kooperation und wachsendem Vertrauen zu erreichen.



#### 1. Erregung kontrollieren

- Auf die eigenen körperlichen Warnsignale achten
- Die Reizworte kennen, die einen leicht auf die Palme bringen
- Vorwürfe überhören und übergehen
- Sich nicht aus dem Gleichgewicht bringen lassen
- Zwischen der (Verhandlungs-)Rolle des anderen und seiner Person unterscheiden

#### 2. Vertrauen bilden

- Sich öffnen: eigene Vorstellungen und Empfindungen mitteilen
- Mit realistischen Vorschlägen dem anderen entgegenkommen
- Chancen, den anderen über den Tisch zu ziehen, bewusst nicht nutzen, und auch nicht signalisieren, dass man es hätte tun können
- Sicherstellen, da eigene Motive/Absichten nicht als Täuschung verstanden werden

### 3. offen kommunizieren

- Sorgfältig zuhören und nachfragen
- Sich bisheriger Ergebnisse durch Zusammenfassen vergewissern
- Details beachten und registrieren (evtl. durch Notizen)
- Psychospiele beim Namen nennen
- Humorvolle Gesten und lockere Bemerkungen einflechten

### 4. Problem lösen

- Die Mussziele von den Wunschzielen jeder Seite trennen
- In Tausch und Gegentausch eintreten
- Das "Gesamtpaket", das übergeordnete Ziel, nicht aus den Augen verlieren
- Immer wieder Nutzen und Vorteile vorführen, die jede Seite von einer Einigung hat
- Das Risiko bedenken, wenn es zu keiner Einigung kommt

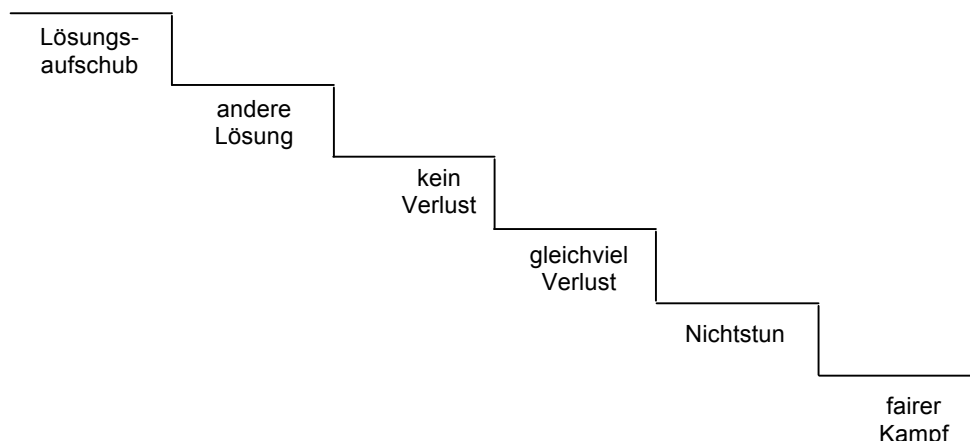
### 5. Vereinbarung treffen

- Schon kleine Ergebnisse als Erfolg verbuchen
- Aber auch: sich nicht mit vorschnellen Entscheidungen zufrieden geben
- Über den eigenen Schatten springen
- Vereinbarung klar und unmissverständlich formulieren
- Besprechen, wie beide reagieren, wenn das Ergebnis zu Hause kritisiert wird

### 6. Persönlich verarbeiten

- Sich nach der Decke strecken
- Das Mögliche von dem Gewünschten unterscheiden
- Rachegefühle verbannen
- Mit Enttäuschungen fertig werden
- Innerlich zur Vereinbarung ja sagen

Funktioniert dieser Konfliktlöseweg nicht oder kommt es zu keinem befriedigenden Ergebnis, können Positionen durch Verhandlungen in Bewegungen gebracht werden. Ist man sich der jeweiligen Stufe der Verhandlungen bewusst, lassen sich Konflikte mindestens auf eine faire Art und Weise eindämmen anstatt sie eskalieren zu lassen. Durch das Aufweichen der Positionen kann auf dem Verhandlungsweg mindestens ein neuer Anlauf erzielt werden, durch den ein neuer Lösungsweg gefunden werden kann. Dieses Modell eignet sich gut für Konflikte, die nicht



gänzlich zufrieden stellend gelöst werden konnten oder die erstarrt sind. (Quelle: Redlich 1997).

1. Verabrede Lösungsaufschub
2. Suche eine bessere, andere Lösung: Wünsche beider Parteien werden dabei erfüllt.
3. Suche Kompromiss, bei dem beide Seiten nicht verlieren (nicht alle Wünsche erfüllbar).
4. Suche Kompromiss, bei dem beide gleichviel verlieren!
5. Suche Trennungsmöglichkeiten (Was passiert, wenn man nichts tut?).

6. Biete fairen Kampf um den Sieg an (Nachgeben oder durchsetzen).

#### **4.6.2 Lösungsorientiertes Deeskalationsverhalten**

Schwabe hat für die Jugendhilfe ein Modell entwickelt, das aggressiv eskalierende Situationen nachhaltig entschärfen hilft (Schwabe 2002). Er entwickelt ein Verständnis eskalierender Situationen und zeigt Möglichkeiten auf, mit aggressiver Erregung deeskalierend umzugehen. Umrissartig werden die wichtigsten Aussagen des Konzeptes vorgestellt. Die Phasen eines Eskalationsprozesses schildert Schwabe wie folgt (ders. 54ff):

##### **1. Phase: Das Konfliktfeld abstecken**

Eine Reihe von Interaktionen (manchmal auch nur ein einzelner Satz), in deren Verlauf die unterschiedlichen Standpunkte der Konfliktpartner deutlich gemacht werden. Argumente und Gegenargumente werden ausgetauscht, Forderungen und Verweigerungen thematisiert. Die Atmosphäre kann sachlich sein, aber auch zunehmende Erregung beinhalten. Häufig enthalten die ersten Interaktionen auch ein "unterschwelliges" Thema (wie z.B. Beziehungswünsche über Konflikt befriedigen, paradoxer Auftrag "Kümmere Dich um mich/Lass mich in Ruhe!" etc.).

##### **Möglichkeiten der Deeskalation**

- Verständnis für den Standpunkt des anderen äussern
- Kompromissangebote machen oder aushandeln
- Beziehungswünsche thematisieren
- komplementäre Position einnehmen (z.B. räumlich, Beziehung, positive Erlebnisse)
- andere bitten, den Schlichter zu spielen
- Meta-Kommentare
- Weggehen und Konflikt verschieben, Zeit gewinnen

##### **2. Phase: Aufschaukeln - bis an die Grenzen gehen**

Eine Reihe von kumulativen Interaktionen (Tempo, Dynamik, Intensität nehmen zu), welche die Stimmung zunehmend gereizt und aggressiv machen. Sie werden als einzelne, individuelle und selbst verantwortete Aktionen erlebt. Beide Interaktionspartner haben sich entschlossen, den Machtkampf zu gewinnen: Jeder glaubt, dass es ihm noch gelingen wird, den anderen argumentativ oder durch Demonstration von Entschlossenheit (Körpersprache) zu überzeugen. Je länger der Machtkampf andauert, desto stärker "verrennen" sich die beiden Konfliktpartner in ihren Positionen und blockieren sich wechselseitig durch die Angst, "das Gesicht zu verlieren".

##### **Möglichkeiten der Deeskalation**

- Zukunftsorientiert denken: „Langfristig bin ich doch stärker“
- ultimatives Kompromissangebot
- thematisieren, wie es einem selbst bzw. dem Anderen geht
- sicht deutlich genervt, ratlos, erschöpft zeigen ohne Schuldgefühle zu machen.
- Energisches Wiederholen der eigenen Forderung, dann sofort umdrehen und weggehen

##### **3. Phase: Eskalationssog - an den Grenzen**

In dieser Phase beginnt sich ein so dichtes Gewebe von Interaktionen herzustellen, dass die jeweiligen Reaktionen scheinbar "automatisch" und zwangsläufig auseinander resultieren. Die Verantwortung für das jeweilige Handeln wird diffus. Die Kontrolle über das, was jeder sagt oder tut, ist bereits minimal. Die Körpersprache zeigt deutlich die emotionale Erregung (manche wirken auch wie erstarrt). Je nach persönlichem Eskalationsstil kann diese Phase mit Euphorie und Grössenphantasien oder mit wachsender Angst (vor Kontrollverlust) und Unsicherheit verbunden sein. Gefühle von Hass und Wut, die aus ganz anderen Zusammenhängen (z.B. Familie, Partnerschaft etc.) und/oder Situationen (z.B. Frust in der Schule am Vormittag) stammen, können in den aktuellen Konflikt "einfließen" (Übertragung/Gegenübertragung). Verletzende Äusserungen oder Gesten ("unter der Gürtellinie") nehmen stark zu; häufig reicht dann ein "Schlüsselwort", damit die Situation nach Phase 4 hin "kippt".



### **Möglichkeiten der Deeskalation**

- sich abrupt umdrehen und den Schauplatz eindrucksvoll („schimpfen, Türenschlagen“) aber konsequent verlassen
- deutlich körperlich unterstützte komplementäre Position: in Tränen ausbrechen, körperlicher Zusammenbruch
- Achtung: Alles andere wirkt in dieser Phase konfliktverschärfend!

### **4. Phase: Höhepunkt (Gewalt oder "Theaterdonner")**

„**Gewalt**“: Die körperliche Gewalt stellt einen "schlechten" Höhepunkt dar, da sie weitere Konsequenzen und Konflikte nach sich zieht. Die Gewalthandlung wird meistens von demjenigen Konfliktpartner vorgenommen, der seine bisher entwickelte Machtposition am stärksten bedroht sieht und/oder über die "schlechtere" Impulskontrolle verfügt bzw. für den Gewalt im Rahmen seiner Lerngeschichte nicht eindeutig negativ besetzt ist. Auf die vielen Kränkungen, die dieser Konfliktpartner in seiner Wahrnehmung erlitten hat, reagiert er mit "narzisstischer Wut": Der Impuls, den anderen zu vernichten bzw. zum Verschwinden zu bringen, wird erst dann gestoppt, wenn die erste Gewalthandlung ausgerührt ist. Dieser folgen jedoch häufig Vergeltungsschläge des Angegriffenen, durch die sich leicht ein Handgemenge entwickelt.

„**Theaterdonner**“ / **Möglichkeiten der Deeskalation**: Vielleicht gelingt es einem der beiden Konfliktpartner, einen "guten" Höhepunkt zu setzen, z.B.

- einen dramatischen und/oder überraschenden Endpunkt, der nicht mehr überboten werden kann, z.B. Verlassen des Schauplatzes unter Zuhilfenahme von Türenschlagen / Schimpfworten
- Ausstossen einer besonders eindrucksvollen Drohung, die einen davon befreit, sich in der Situation durchsetzen zu müssen
- körperlicher Zusammenbruch (Schluchzen, Gesten der Verzweiflung), der beim Gegenüber eine "Beisshemmung" und Schuldgefühle auslöst
- völlig unerwartete Geste, wie "Zigarette anbieten", zum Eis einladen
- Rückkehr zu einem völlig ruhigen und sachlichen Tonfall.

### **5. Phase: Nach dem Höhepunkt...**

Abhängig von dem Erlebnis eines "guten" oder "schlechten" Höhepunktes, gestaltet sich der weitere Konfliktverlauf sehr unterschiedlich. Nach einem "guten" Höhepunkt haben beide Konfliktteilnehmerinnen das Gefühl, "ihr Gesicht gewahrt" oder zumindest nicht völlig "verloren" zu haben. Besitzen sie die Möglichkeit sich eine Zeitlang aus dem Weg zu gehen, kann ihr Zorn über den anderen "verrauchen" und es ist eine Nachbearbeitung des Konfliktes nach 2 bis 12 bzw. 24 Stunden möglich. Allerdings stellt sich die Frage, welcher der beiden Kontrahenten den ersten Schritt macht (sicherlich sollte dies eher der Erwachsene, aber auch nicht immer derselbe sein).

Nach dem Ausbruch von körperlicher Gewalt erlischt das Hassgefühl des Angreifers relativ schnell. Häufig gewinnt ein euphorisches Gefühl, gesiegt zu haben (es dem anderen einmal richtig gezeigt zu haben), eine Zeitlang die Oberhand. Schuld- und Schamgefühle sind häufig jedoch ebenso rasch zur Stelle, können jedoch selten langfristig gehalten werden, da sie oft an archaische und grausame Selbstbestrafungsphantasien gebunden sind. Rechtfertigungs- und Rationalisierungsmechanismen setzen deswegen rasch ein. Im besten Falle gibt es ein Wiedergutmachungs-Bedürfnis.

Auf der Seite des Angegriffenen (der nicht oder nicht in demselben Masse gewalttätig wurde), steht anfangs häufig ein Schock (mit den entsprechenden körperlichen Symptomen wie Kniezittern etc.) Sobald dieser abklingt, wird die Demütigung der Schläge als Verletzung der eigenen persönlichen Würde empfunden. Mit dem Wechsel vom körperlichen zum seelischen Schmerz, gehen häufig starke Wutgefühle einher. Diese können in den Stunden und Tagen nach der Attacke sogar noch zunehmen. Es besteht meistens ein klarer Wunsch, dem Angreifer eine Zeitlang nicht zu begegnen. Die erlittene Schmach schreit nach Sühne (Wunsch nach eindeutiger Bestrafung des Gewalttäters).

### **Möglichkeiten der Deeskalation:**

- Gespräche und/oder Gesten konkreter Wiedergutmachung.

Schwabe zählt folgende Ebenen und Verhaltensmöglichkeiten auf, die deeskalierend wirken:

- **Körper/Körperkontakt:** Dosierter Gebrauch von Berührungen. Austarieren von Nähe und Distanz. Weiche, fließende Stimmlage, ruhige Bewegungen. Komplementäre Körperposition (d.h. sich setzen, während der andere steht etc.). Kontrolle über die eigene "Bedrohlichkeit".
- **Raum/Bewegung:** Ausprobieren der Wirkung verschiedener Bewegungsarten: tänzerische Beweglichkeit im Raum oder feststehen wie "der Fels in der Brandung". Deutlichmachen der eigenen Erregung durch auf- und abgehen bzw. gestikulieren. Aufgreifen von Körper-Bewegungen des Konfliktpartners. Offenlassen von Fluchtwegen!
- Verhandlungen/Kompromisse/Kontrakt: Anbieten von Aushandlungsprozessen: Nicht sofort, aber später; nicht alles, aber ein Teil; nicht allein, sondern gemeinsam etc. Die jeweiligen Abmachungen können durch Handschlag oder anderes Ritual besiegelt werden.
- **Aus dem Feld gehen:** Sich und den anderen nicht unnötig unter Druck bringen. Das eigene Gesicht wahren bzw. den anderen nicht in die Enge treiben. Zeit gewinnen für eine "zweite Runde" (zum sich-Abkühlen oder Beratung holen etc.).
- **Humor/Witz/Selbstironie:** Jede Situation enthält "unfreiwillige, komische Elemente", die es offen zu machen gilt. Dies geschieht am besten mit Hilfe schauspielerischer Fähigkeiten. Humor wirkt entkrampfend und unterbricht die Eskalationsdynamik.
- **Beziehung:** Auf den Beziehungsaspekt des Konfliktes achten: Oft "holen" sich Kinder/Jugendliche Beziehung durch Streit z.B. über Regeln. Ansprechen der im Konflikt enthaltenen Beziehungswünsche. Deutlichmachen der eigenen Beziehung zum Kind z.B. durch Verweis auf positive gemeinsame Erlebnisse oder Aktivitäten, die statt Streiten stattfinden können.
- **Zeit/positive Zukunftserwartungen:** Die Einführung von Zeit entlastet beide Parteien: Viele Aufgaben müssen nicht sofort erledigt werden, sondern besitzen einen zeitlichen Spielraum, der ausgehandelt werden kann. Häufig hilft der Verweis auf ein positives Ereignis in der Zukunft, um die lästigen Pflichten der Gegenwart erfüllen zu können.
- **Selbstbetroffenheit:** Offen mitteilen, wie die eigene emotionale Befindlichkeit aussieht: Erschöpfung, Ratlosigkeit, Wut, Angst, Verletztheit etc. Körperbezogene Stimmigkeit ist wichtiger als verbale Inhalte.
- **Überraschungen&/Neudefinition der Konfliktsituation:** Plötzliche und unerwartete Handlungen, die den Konfliktpartner überraschen und die Eskalationsdynamik unterbrechen können, z.B. sich einmal um die eigene Achse drehen, sich auf den Fußboden setzen, dem anderen eine Zigarette anbieten, dem ändern die Hand geben und ihn in ein Rollenspiel verwickeln, z.B. ein Kind muss nach einem Konflikt auf sein Zimmer gehen und verweigert dieses. Pädagoge definiert sich überraschend als Kellner, der dem Kind das Essen im Zimmer "servieren" möchte.
- **Meta-Kommentar:** Beschreibung der Konfliktsituation aus der "Vogelperspektive": Die Beschreibung muss beide Konfliktparteien auf eine Stufe stellen und darf keine Abwertungen enthalten: "Jetzt sind wir zwei Dickköpfe schon wieder dabei, uns zu verkämpfen und jeder von uns ist überzeugt, dass er recht hat".

## 5 Literatur

- Berkel, K. (2002). Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Heidelberg: Arbeitshefte Führungspsychologie.
- Delhees, K. H. (1994). Soziale Kommunikation psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Galuske, M. (2003). Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim: Juventa
- Glasl, F. (1999). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt
- Haug, C. (1994). Erfolgreich im Team. München: Beck
- Reiners, L. (2007). Stilfibel. Der sichere Weg zum guten Deutsch. Hamburg: dtv
- Schulz von Thun, F. (1993). Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Schwabe, M. (2002). Eskalation und De-Eskalation in Einrichtungen der Jugendhilfe. Konstruktiver Umgang mit Aggression und Gewalt in Arbeitsfeldern der Jugendhilfe. Frankfurt am Main: IGfH
- 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
- Wagner-Link, A. (1998). Kommunikation als Verhaltenstraining Arbeitsbuch für Therapeuten, Trainer und zum Selbsttraining. München: Pfeiffer
- Weinberger, S. (1996). Klientenzentrierte Gesprächsführung eine Lern- und Praxisanleitung für helfende Berufe. Weinheim Basel: Beltz
- Weisbach, C.-R. (2003). Professionelle Gesprächsführung ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag
- Zuschlag, B., Thielke, W. (1998). Konfliktsituationen im Alltag. Ein Leitfaden für den Umgang mit Konflikten in Beruf und Familie. Stuttgart: Hogrefe

## **6 Anhang**

Selbsteinschätzung soziale Kompetenz

Beobachtungsbogen Kommunikationsstörungen

Beobachtungsbogen TZI-Regeln

Erinnerungshilfe und Vorsatzbildung

Analysehilfe zur nonverbalen Kommunikation

# Selbsteinschätzung zur sozialen Kompetenz

Adaption des Tests zum Potentialprofil der Sozialkompetenz  
covariation search ag  
M. Luginbühl, Optingenstrasse 5, 3000 Bern

stimmt nicht:1

9: stimmt voll und ganz

Bereiche sozialer Kompetenz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Beschreibung
Konfliktmanagement										Ich erkenne Bedürfnisse anderer an, bemühe mich um Konfliktlösung, tausche Informationen offen aus
Wärme										Ich werde als warmherzig erlebt und bin aufmerksam für die Bedürfnisse anderer
Vertrauen										Ich habe Vertrauen in andere Menschen, fühle mich wohl in Beziehungen, bin arglos
Selbstöffnungsbereitschaft										Ich bin offen, geradeheraus, natürlich
Regelbewusstsein										Ich halte mich an Konventionen, verhalte mich vorschriftsgemäss, respektiere Regeln und gute Manieren
Soziale Flexibilität										Ich initiiere leicht Kontakte und finde schnell Anschluss
Dominanz										Ich kontrolliere und führe, überzeuge andere und suche Macht
Lebhaftigkeit										Ich bin lebhaft, spontan, enthusiastisch, suche nach Beachtung, Aufmerksamkeit
Sensitivität										Ich fühle mich gut ein und interpretiere Verhalten von anderen Menschen sicher
Kontaktfähigkeit										Ich kann auf andere zugehen und pflege Beziehungen und Netzwerke
Soziabilität										Ich wünsche mir Harmonie, bin freundlich und rücksichtsvoll
Durchsetzungsstärke										Ich verfolge eigene Ziele, kann mich durchsetzen, scheue Konflikte nicht
Teamorientierung										Ich kooperiere gern, verzichte eher auf eigene Profilierung, nehme mich für Teamerfolg persönlich zurück

## Interpretation:

0-3: Entwicklungsbereich:

In diesem Bereich erzieltest du unterdurchschnittliche Werte. Dies weist auf Defizite in dieser Fähigkeit hin. Du solltest dieser Dimension/Fähigkeit Aufmerksamkeit schenken und sie gezielt weiter entwickeln.

3-6: durchschnittlich:

In diesem Bereich erzieltest du durchschnittliche Werte. Diese Fähigkeiten helfen dir, du könntest deine Fähigkeiten hier aber noch verbessern.

6-9: Potential:

Du hast gute Werte in diesem Bereich erzielt. Die entsprechenden Fähigkeiten zählen zu deinen Ressourcen. Du hast hier grosses Potential, mit dem du wirksam arbeiten kannst.

# Beobachtungsbogen Kommunikationsstörungen

## allgemeine Kommunikationsstörungen, Störungen der

Interpunktion,  
z.B. andere verantwortlich machen?

---

Beziehungsdefinition,  
z.B. „wer erzieht wen?“

---

Kommunikationsebenen,  
z.B. Scheingefechte?

---

Deutung,  
z.B. Missverständnisse, Klischees?

---

## Reaktante Gesprächsmuster (fühlt sich die Person bedroht?)

Ablenken

---

Anklagen

---

Rationalisieren

---

Beschwichtigen

---

## Konflikte

---

## Unfähigkeit Metakommunikation

### Gesprächsstörer

Befehlen  
Bewerten  
überreden  
Vorwürfe  
Warnen-drohen  
runterspielen  
ironisieren  
Lebensweisheiten  
von sich reden  
Ursachen aufzeigen  
Ausfragen  
ungebetene Ratschläge

---

## paradoxe Kommunikation

# Beobachtungsbogen TZI-Regeln

**Regeln der TZI: Beobachte das Verhalten, mache dir während dem Gespräch Notizen**

---

Sprich per Ich, nicht per man (oder frau...): Spricht er/sie von sich?

---

Frag, sag warum: Begründet er/sie Fragen?

---

sei selektiv authentisch: erlebst du sie/ihn als echt/kongruent in dem, was er/sie sagt?

---

geh vom eigenen Erleben aus: Tut er/sie das?

---

Individueller Beobachtungswunsch:.....

# Vorsatz und Erinnerungshilfe

Darauf möchte ich in meiner Kommunikation im Alltag / Arbeit / Studium achten:

1.

2.



## Analyse persönlichen Verhaltens: Körpersprache

---

	<b>Meine Fertigkeiten: Das kann ich</b>	<b>Mein Lernbedarf: Das will ich lernen</b>
<b>Blickkontakt</b>		
<b>Mimik</b>		
<b>Gestik</b>		
<b>Haltung</b>		
<b>Distanz</b>		
<b>Bewegung</b>		
<b>Berührung</b>		