

**Linguistische Strukturen, Muster
und Kommunikationsmechanismen in
zielorientiert-konstruktiven und
strategisch-destruktiven Konfliktgesprächen**

Der Gemeinsamen Fakultät
für Geistes- und Sozialwissenschaften
der Universität Hannover
zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Philosophie (Dr. phil.)
genehmigte Dissertation

von Mario Kellermann (Studienassessor/M.A.)

geboren am 08.03.1971 in Osnabrück

2003

Referent: Prof. Dr. Wolfgang Sauer

Korreferent: Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann

Tag der mündlichen Prüfung: 21.07.2003

Linguistische Strukturen, Muster und Kommunikationsmechanismen in zielorientiert-konstruktiven und strategisch-destruktiven Konfliktgesprächen

Abstract

In dieser Arbeit geht es um die Erforschung linguistischer und kommunikativer Muster und Figurationen, die sowohl konstruktive als auch destruktive Konfliktgespräche in einer zusammenhängenden Systematik deutlich machen sollen. Ein besonderes Augenmerk gilt hierbei der strukturierten Suche und Entwicklung von Lösungsschemata innerhalb der multiplen Formen kontroverser Diskussionen.

Hierbei gilt es besonders das menschliche Gehirn und sein Wahrnehmungsvermögen genau zu berücksichtigen, da aufgrund individueller sowie sozial-erzogener Filter differente Perzeptionsrahmen bestehen, die bereits als Verursacher vieler Konflikte angesehen werden können. Aus dem daraus resultierenden Hintergrund entwickeln sich grundlegende Ebenen der menschlichen Kommunikation, deren verbale und nonverbale Codierungen als linguistische Parameter aufzufassen sind, um Konflikt- und Streitgespräche zu analysieren, zu kontrollieren bzw. lenken zu können. Sie machen kontroverse Diskussionen überschaubarer und verdeutlichen spezifische Konfliktbewältigungsarten, die – im Vergleich miteinander – neue Rückschlüsse auf wirksame und unwirksame Bewältigungsmethoden zulassen. Dabei verifizieren sie konstruktiv-lösungsorientierte und destruktiv-manipulative Figurationen innerhalb kontroverser Diskussionen.

Das Ergebnis ist ein linguistischer Kommunikationsrahmen, der Konflikte innerhalb der angewandten Sprache und seinen interpersonellen und teilweise auch intrapersonalen Mechanismen und Konventionen in seinen multiplen prozessualen Formen systematisiert. Eine neue Methode, um konfliktbeladene Gespräche sowohl durchsichtiger als auch steuerbarer zu machen.

Schlüsselwörter: Konflikte – Prozesssteuerungsinstrumente - Kommunikationsmechanismen

Linguistic Structures, Muster and communication mechanisms in goal-orientated constructive and strategically destructive speech in conflict situations

Abstract

The subject of this dissertation is to research linguistic configurations and communicative muster, in which constructive as well as destructive speech in conflict situations is coherently and systematically considered. In particular, the structured search for, and the development of, a structured solution-schemata in multiple forms of controversial discussion are sought.

It is particularly important to take into consideration the human brain and its perceptive ability, because individually and socially conditioned cognitive filters have different perceptual frames, which may also become causal elements of many conflict situations.

In this context, planes of human communication are developed in which verbal and non-verbal codes are used as linguistic parameters, to analyse, control and steer conflict-speech.

They place conflict intervention techniques and specific conflict types in relation to each other. The analysis of this allows for the development of new insights into the extent to which these techniques are workable. As a consequence, constructive and solution-orientated and destructive-manipulative configurations in communication are identified within conflict-speech/controversial discussions.

The result is a linguistic framework of communication within which conflict-speech situations and their intra- and interpersonal mechanisms and conventions, can be systematised in their multi-process forms.

A new methodology is developed to make conflict-laden speech more transparent and steerable.

Keywords: conflict – instruments for controlling – mechanisms of communication

Inhalt

Inhalt	3
I. Untersuchungsgegenstand	10
II. Vorüberlegungen	13
1. Das menschliche Gehirn	13
2. Denkansätze	15
3. Individuelle Pforten der Wahrnehmung	16
4. Soziale Wahrnehmungskonflikte	20
5. Zusammenfassung	22
III. Kommunikative Grundlagen	24
1. Man kann nicht nicht kommunizieren	25
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt ...	25
3. Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunika- tionsabläufe seitens der Partner bedingt	26
4. Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modali- täten	26
5. Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmet- risch oder komplementär	27
6. Grundlegende Ebenen in der Kommunikation	27
6.1 Beziehungsebene versus Sachebene	28
6.2 Toleranz versus Beziehungsklima	29
7. Zusammenfassung	30
IV. Die analoge Steuerung der Beziehungsebene - nonverbale Codierungen	31
1. Die direkte Synchronisation – die direkte Adaption	31
2. Die indirekte Synchronisation – die indirekte Adaption	32
3. Kommunikation auf der Grundlage der Reziprozität	34

3.1 In welchen Situationen ist eine rückkoppelnde Adaption notwendig?	34
4. Zusammenfassung	34
V. Die digitale Steuerung der Beziehungsebene – digitale Codierungen	35
1. Signale des Gehirns	35
1.1 Die Hirnhemisphärenforschung als Schlüssel zum individuellen Denkstil und seine Sprach-, Sprech- und Verhaltenscodierungen	37
1.2 Die Hemisphärendominanz und ihre Codierungen	39
1.3 Sprach- und Verhaltenscodes für den linkshemisphärisch dominanten Denkstil	47
1.3.1 Verhaltenscodierung in der Kontroverse	47
1.4 Sprach- und Verhaltenscodes für den rechtshemisphärisch dominanten Denkstil	48
1.4.1 Verhaltenscodierung in der Kontroverse	48
1.5 Adaption der Denkstile und ihrer Sprach-, Sprech und Verhaltenscodierungen	49
1.5.1 Gegenüberstellung relevanter Denkstilkriterien	49
1.5.2 Die zwei Denkstile voneinander unterscheiden lernen	50
1.5.3 Die Analyse	50
1.5.4 Adaptierende Sprachcodes in der Diskussion	51
2. Zusammenfassung	52
3. A-Typen und B-Typen	53
3.1 Der A-Typ	55
3.2 Der B-Typ	56
3.3 A- und B-Typen unterscheiden sich in ihren Temperamenten	57
3.3.1 Die zwei Temperamente voneinander unterscheiden lernen	58
3.3.2 Die Analyse	59
3.4 Adaptieren ohne Identitätsverlust	60
3.4.1 Die Situation	60
3.4.2 Der Sinn und Zweck einer Adaption	61
4. Zusammenfassung	62
5. Persönlichkeitstypologien	63

5.1 Soziale Verhaltensrollen in der Gesellschaft	63
5.2. Der linkshirndominante A-Typ	67
5.2.1 Non- und paraverbale Indikatoren bei impulsiven Streitgesprächen	67
5.2.2 Verbale Indikatoren	68
5.2.3 Intrinsische Motivation	69
5.2.4 Extrinsische Motivation	69
5.2.5 Seine Ängste	69
5.2.6 Verhaltenssignale unter Druck	69
5.2.7 Wenn er angreift	69
5.2.8 Seine Antipathien	70
5.2.9 Fragen die ihn bewegen	70
5.2.10 Seine Stärken	70
5.2.11 Wie man ihn lobt	70
5.2.12 Seine Schwachpunkte	70
5.2.13 Typische Rollen, in denen er sich Zuhause fühlt	70
5.2.14 Was er noch besser machen kann	71
5.2.15 Elemente zur Kompromissbereitschaft und zur Überzeugung	71
5.3 Der linkshirndominante B-Typ	71
5.3.1 Non- und paraverbale Indikatoren bei impulsiven Streitgesprächen	72
5.3.2 Verbale Indikatoren	72
5.3.3 Intrinsische Motivation	73
5.3.4 Extrinsische Motivation	73
5.3.5 Seine Ängste	73
5.3.6 Verhaltenssignale unter Druck	73
5.3.7 Wenn er angreift	74
5.3.8 Seine Antipathien	74
5.3.9 Fragen, die ihn bewegen	74
5.3.10 Seine Stärken	74
5.3.11 Wie man ihn lobt	75
5.3.12 Seine Schwachpunkte	75
5.3.13 Typische Rollen, in denen er sich Zuhause fühlt	75
5.3.14 Was er noch besser machen kann	75
5.3.15 Elemente zur Kompromissbereitschaft und zur Überzeugung	75
5.4 Der rechtshirndominante B-Typ	76
5.4.1 Non- und paraverbale Indikatoren bei impulsiven Streitgesprächen	76
5.4.2 Verbale Indikatoren	77
5.4.3 Intrinsische Motivation	78
5.4.4 Extrinsische Motivation	78
5.4.5 Seine Ängste	78
5.4.6 Verhaltenssignale unter Druck	79
5.4.7 Wenn er angreift	79

5.4.8 Seine Antipathien	79
5.4.9 Fragen, die ihn bewegen	79
5.4.10 Seine Stärken	79
5.4.11 Wie man ihn lobt	80
5.4.12 Seine Schwachpunkte	80
5.4.13 Typische Rollen, in denen er sich Zuhause fühlt	80
5.4.14 Was er noch besser machen kann	80
5.4.15 Elemente zur Kompromissbereitschaft und zur Überzeugung ..	80
5.5 Der rechtshirndominante A-Typ	81
5.5.1 Non- und paraverbale Indikatoren bei impulsiven Streitgesprächen	81
5.5.2 Verbale Indikatoren	82
5.5.3 Intrinsische Motivation	82
5.5.4 Extrinsische Motivation	82
5.5.5 Seine Ängste	82
5.5.6 Verhaltenssignale unter Druck	83
5.5.7 Wenn er angreift	83
5.5.8 Seine Antipathien	83
5.5.9 Fragen, die ihn bewegen	83
5.5.10 Seine Stärken	83
5.5.11 Wie man ihn lobt	83
5.5.12 Seine Schwachpunkte	84
5.5.13 Typische Rollen, in denen er sich Zuhause fühlt	84
5.5.14 Was er noch besser machen kann	84
5.5.15 Elemente zur Kompromissbereitschaft und zur Überzeugung	84
6. Zusammenfassung	85
VI. Die digitale Steuerung der Inhaltsebene	86
1. Das Argument	87
1.1 Die deduktive Argumentation	90
1.2 Die induktive Argumentation	92
1.3 Operatoren als Indikatoren	93
2. Zusammenfassung	94
3. Qualitative und quantitative Verstärker	95
3.1 Qualitative Verstärker	95
3.2 Quantitative Verstärker	98
3.3 Argumente und ihre Wertigkeiten	98
3.4 Explizite Verstärker	100

4. Zusammenfassung	102
5. Streitplätze und universelle Denkprinzipien auf der digitalen Inhaltsebene	103
5.1 Streitplätze	103
5.1.1 Der Streit um die Kausalität	104
5.1.2 Der Streit um die Auswirkungen	106
5.1.3 Das kategorische Abstreiten der Tatsachen	107
5.2 Universelle Denkprinzipien – wie prozessiert der Verstand?	109
5.2.1 Die Analogie – geeignete Parallelfälle im direkten Vergleich	109
5.2.2 Die Induktion	112
5.2.2.1 Indikatoren induktiver Denkprinzipien	115
5.2.3 Die Deduktion	116
5.2.4 Der Umkehrschluss	117
5.3 Ein systematischer Überblick	119
6. Zusammenfassung	122
VII. Figurationen zielorientiert-konstruktiver Konfliktgespräche	123
1. Konfliktbewältigungsarten	124
1.1 Die kompetitive Strategie	125
1.2 Die Vermeidungsstrategie	127
1.3 Die lösungsorientierte Strategie	127
1.4 Konfliktbewältigungsarten im Vergleich	128
1.5 Bedürfnisbefriedigung	131
2. Die lösungsorientierte Konfliktbewältigungsmethode	133
2.1 Kontroverse ISL-Diskussionen als aktiver Disputant	135
2.1.1 Die IST-PHASE	135
2.1.1.1 Aktives Zuhören	135
2.1.1.1.1 Paraphrasieren	135
2.1.1.1.2 Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte	137
2.1.1.2 Fragentechniken	137
2.1.1.3 Unspezifische Generalisierungen, Tilgungen und Verzerrungen hinterfragen	139
2.1.1.4 Konstruktive Kritik	141
2.1.1.4.1 Konstruktive Kritik mittels deutlicher Anerkennung	143
2.1.1.5 Ich-Botschaften	144
2.1.1.6 Selbstverantwortliche Resultate	145

2.1.1.7	IST-PHASE – Zusammenfassung	146
2.1.2	Die SOLL-PHASE	147
2.1.2.1	Das Interpunktionsdilemma und die Entstehung sowie Aufrechterhaltung von Konflikten	148
2.1.2.2	Zielformulierungskriterien	150
2.1.2.2.1	Die positive Zielformulierung	150
2.1.2.2.2	Negationen und Schuldvorwürfe bereinigen	151
2.1.2.2.3	Klare, realistische und eigenverantwortliche Zieldefinitionen	152
2.1.2.3	Interessenfindung	153
2.1.2.4	Interessenkonzentration statt Positionsverteidigung	154
2.1.2.5	Positive und konkrete Zielformulierungen des Konfliktpartners	154
2.1.2.6	SOLL-PHASE - Teil 1 – Zusammenfassung	156
2.1.2.7	Einen gemeinsamen Zielrahmen schaffen	157
2.1.2.8	Verbreiterung des Zielrahmens durch die Meta-Absichten	160
2.1.2.9	Wenn das „Emotionale Konto“ überzogen ist	162
2.1.2.10	SOLL-PHASE - Teil 2 – Zusammenfassung	163
2.1.3	Die LÖSUNGSPHASE – Kreative Konfliktlösung	163
2.1.3.1	Interessenverflechtung mit bewertungsfreien Lösungsoptionen	165
2.1.3.2	Kreative Impulse	167
2.1.3.2.1	Die Janusmethode	168
2.1.3.2.2	Vorschlagsbewertung	169
2.1.3.4	Planung der Lösungsumsetzung	169
2.1.3.5	LÖSUNGSPHASE – Zusammenfassung	170
2.1.3.6	Ein Exempel zur Veranschaulichung	170
2.1.3.7	Die ISL-Methode auf einen Blick	173
2.1.3.8	Resistente Konfliktpartner	174
2.1.3.8.1	Grenzen setzen, keinem Druck nachgeben und die Metaabsicht hinterfragen	175
2.1.3.8.2	Objektive Kriterien	175
2.2	Kontroverse Diskussionen als außenstehender Konfliktmoderator ...	177
2.2.1	Methodische Hilfsmittel	178
2.2.2	Die ISL-Konfliktmoderation	179
2.2.3	Wenn Missverständnisse die Gesprächsatmosphäre toxigenisieren	181
2.2.4	Zusammenfassung	183
VIII. Figurationen strategisch-destruktiver Konfliktgespräche		184
1. Der strategische Kampf um soziale Wirklichkeitsauffassungen		186
1.1	Antreiberdynamiken	187
1.2	Antipole	190
2. Der strategische Kampf auf der Inhaltsebene		191

2.1 Zwei Seiten einer Sache	191
2.2 Ablenkungsmanöver	195
2.3 Dialektische Toposverschiebungen	196
3. Der strategische Kampf auf der konstruktiven Ebene	197
3.1 Die Retourkutsche	198
3.2 Die böswillige Spekulation der gegnerischen Meta-Absicht	198
4. Verhaltensvariationen	199
4.1 Präventivmaßnahmen	199
4.2 Metakommunikation über die strategisch-manipulative Absicht	201
4.3 Das Abstreiten auf der Metaebene	201
4.4 Die scheinbare Zustimmung	204
4.5 Die übertriebene Zustimmung	204
5. Zusammenfassung	205
IX. Schlussresümee	207
X. Literaturverzeichnis	212

I. Untersuchungsgegenstand

Konflikte bestimmen weite Felder des täglichen Lebens. Sie sind zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen bis hin zu Nationen und Kulturen allgegenwärtig. Man kämpft ständig – sowohl beruflich als auch privat – um Standpunkte, steuert Gespräche oder handelt Kompromisse aus, um sich bei Diskussionen, Konferenzen, politischen Inszenierungen oder internationalen Verhandlungen durchzusetzen oder zu einigen.

Interessanterweise gibt es in allen Sparten stets streitende bzw. schlichtende Menschen, die sich in kontroversen Diskussionen besser behaupten können als andere. Sie überzeugen andere von ihren Intentionen, umgehen geistige Widerstände und beeinflussen Entscheidungen geschickter als ihre Mitmenschen. Aber so unterschiedlich die menschlichen Charaktere auch sein mögen: Stets arbeitet das Gehirn nach bestimmten Mustern und leitet daraus ein Verhalten ab. Genau hier stellt sich die wissenschaftliche Frage nach linguistischen und kommunikativen Figurationen in einer zusammenhängenden Systematik, die ein produktives Interaktionsverhalten von einem destruktiven Konfliktgespräch differenzieren.

Vergleicht man die Praxisinhalte der Unternehmens- und Kommunikationsberatungen, der hiesigen Trainings- und Weiterbildungsinstitute oder der Rhetorikschulen, steht gerade das Konfliktmanagement im Zentrum vieler „Soft-Skills“-Schulungen. Besonders bei Verhandlungs-, Präsentations-, Zielvereinbarung- oder Mitarbeitergesprächen ist die Konfliktbewältigungskompetenz ein vielgefragter und beherrschender Faktor. Während meiner Tätigkeit auf diesem Gebiet als Trainer, Berater und Projektleiter fiel mir besonders auf, dass Streitgespräche und das damit verbundene Konflikt- und Gesprächsmanagement in den Köpfen vieler Trainer, Psychologen, Supervisoren, Pädagogen bis hin zu den Kunden bislang nur als Aneinanderreihungen unzähliger Techniken und Methodenkette aufgefasset wurden – was sich auch bis zum heutigen Tage in der Fachliteratur deutlich bemerkbar macht. Viele „neuen Erkenntnisse“ sind nur allzu oft die verwachsenen Ableger der ehemals großen Denker aus der Antike, die schon damals mit denselben Praktiken – bloß unter griechischen bzw. lateinischen Termini - arbeiteten. Heute füllen mehr Sammelsurien denn je die Verkaufsregale der Buchhandlungen, die „schnell verdaubare“ Streittechniken unter schlagkräftigen Titeln zusammenhangslos aneinander reihen.

Von diesem Hintergrund aus soll es das primäre Ziel dieser Untersuchung sein, einen

linguistischen Kommunikationsrahmen zu schaffen, der Konflikte in seinen multiplen prozessualen Formen innerhalb der angewandten Sprache und ihren interpersonellen Mechanismen und Konventionen systematisiert und damit auch gleichzeitig verständlicher gestaltet. So wurden – bis auf einige markierte Ausnahmen – nahezu alle konstruktiven und destruktiven Systematisierungen, Graphiken, Schaubilder und exemplarischen Dialoge eigens dafür konzipiert und sowohl in der Seminar- als auch Beratungspraxis gründlich erprobt.

Vom linguistischen Standpunkt aus betrachtet, bewegt sich dieser Untersuchungsgegenstand grundsätzlich im Rahmen sprachlicher und sozialer Spielräume; denn Sprache und soziale Handlungs- und Reaktionsmechanismen verhalten sich überwiegend interdependent miteinander, da alle gesellschaftlichen Wirklichkeitskonstruktionen durch das breitgefächerte Medium Sprache entwickelt und aufrechterhalten werden. Hierbei selektieren oder etikettieren sich sprachliche und soziale Handlungen, Wahrnehmungen und Erfahrungen und sind somit Prozesssteuerungsinstrumente der Systeme, die sich nicht voneinander separieren lassen. Darüber hinaus entsteht konflikthaltige Kommunikation mit ihren Mustern und Strategien stets auf multiplen prozessualen Ebenen innerhalb der Sprache und ihren interpersonellen – aber natürlich auch interapersonalen – Mechanismen und Konventionen. Da nicht nur bereits Graumann feststellte, dass die Linguisten eine weitgehende Kommunikationsblindheit besitzen, aber im Gegenzug die Sozialpsychologen eine weitgehende Sprachblindheit zeigen (vgl. 1972, 1203), ist es nicht nur hilfreich, sondern auch notwendig die Erfahrungen der beiden Wissenschaftsrichtungen miteinander zu verknüpfen und über diese Erkenntnis hinaus weitere Forschungsfelder mit inhaltlichen Gemeinsamkeiten als Untersuchungsgegenstand zu definieren. So befasst sich diese linguistische Figurationsarbeit mit interdisziplinären Daten, Erkenntnissen und Erfahrungen wie den Erkenntnissen der Kommunikations- und Verhaltensforschung, der Rechtswissenschaft, der Sozialwissenschaft, den pragmatischen Ausläufern der humanistischen und der modernen systemischen Psychologie aber auch den wichtigen Ansätzen der kognitiven Psychologie und des Behaviorismus. Vom linguistischen Blickwinkel aus erweisen sich die Fachbereiche der Semantik, der Neuro- und Psycholinguistik sowie der pragmatischen und angewandten Linguistik für diese Arbeit am brauchbarsten - genauso wie ihre erkenntnisreichen Vorläufer der griechischen und römischen Rhetorik, Sophistik, Dialektik und Kinesik, deren Kernelemente bis heute in den meisten Moderations-, Supervisions-, Schlichtungs- und Mediationsverfahren immer wiederzufinden sind.

Die Untersuchung beginnt mit wahrnehmungsrelevanten Vorüberlegungen und entwickelt hieraus die grundlegenden Elemente der sozialen Kommunikation und ihren linguistischen Codierungen, die ein Konfliktgespräch beeinflussen. Daraus lassen sich typisierende Wesensmerkmale und Ablaufschemata ableiten, die in jedem konstruktiven und destruktiven Konfliktgespräch als Parameter und somit als Steuerungselemente aufzufassen sind. Sie machen kontroverse Diskussionen überschaubarer und können zukünftiges menschliches Miteinander in allen konfliktbehafteten Gesprächsarten zu erfolgversprechenderen Ergebnissen führen. Hierbei konzentriert sich diese Untersuchung überwiegend auf zielorientierte Verfahrensweisen, die – seit den Veröffentlichungen Watzlawicks – alle bislang erwähnten Wissenschaftszweige bis zum heutigen Tage enorm beeinflussten. In diesem Zusammenhang gab es bislang noch keinen Autor, der versuchte, alle unterschiedlichen Methoden und Techniken des Konfliktgesprächs in einem zweidimensionalen linguistischen Kommunikationsrahmen deutlich zu machen.

Das Aufdecken wichtiger zielorientiert-konstruktiver und destruktiver Konfliktmuster sowie ihren sprachlich figurativen Kennzeichen dient nicht nur einem besseren Verständnis der kontroversen Struktureigentümlichkeiten, sondern soll zukünftige konfliktreiche Beziehungen und interpersonelle Modifikationen steuerbarer und somit auch befriedigender gestalten. Besonders im Zeichen der fortschreitenden Globalisierung steigt die Bedeutung der Konfliktbewältigungskompetenz sowohl in der interdisziplinären als auch in der interkulturellen Zusammenarbeit stetig. Denn in der heutigen Zeit treffen unterschiedliche Ansichten unter Berücksichtigung differenter Spezialwissensgebiete und Problemlösungspotentiale mehr denn je aufeinander als es bislang der Fall gewesen war.

II. Vorüberlegungen

„Es gibt nichts, das an sich gut oder schlecht wäre, nur das Denken macht es so.“

William Shakespeare

Um den Menschen mit all seinen Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten in der Kommunikation mit anderen – und somit auch in Konflikten und ihren kontroversen Diskussionen – zu verstehen, ist es zuerst notwendig die Quelle der Sprachproduktion und der Sozialwahrnehmung aller beteiligten Elemente genauer zu analysieren.

1. Das menschliche Gehirn

Die Wissenschaft konnte bislang nur einen Bruchteil des gesamten Schaltplans enträtseln, doch sind die wesentlichen Merkmale seiner Organisation mittlerweile bekannt. Grob beschrieben besteht das menschliche Gehirn aus einer grau-weißen Masse und hat etwa die Größe einer Grapefruit mit einer faltigen Oberfläche. Dabei ist die organische Konsistenz teils fest, teils geleeartig und wird von einer Gehirnflüssigkeit vor ruckartigen Bewegungen des Kopfes geschützt.

Aufgrund der gegenwärtigen neuen technischen Möglichkeiten gehört die Gehirnforschung momentan wohl zu den interessantesten Untersuchungsfeldern der Gegenwart. Neuerungen wie die Computertomographie (CT), die Position-Emissions-Tomographie (PET) oder die Magnetresonanz-Tomographie (MRT) helfen uns täglich, die menschliche Schaltzentrale in ihrer unendlichen Komplexität immer besser zu verstehen. Jeder Tag birgt neue Erkenntnisse über den Mikrokosmos der biologischen Steuerungszentrale und damit auch über das Bewusstsein und den Verhaltensmechanismen in der sozialen Kommunikation des Menschen. Interessant ist hierbei das Ergebnis, dass sich das menschliche Hirn weniger mit den Umwelteinflüssen beschäftigt, sondern überwiegend mit sich selbst. Manfred Spitzer schreibt, dass rund 99,9 Prozent aller Verbindungsfasern von Pyramidenzellen für die interne – und individuelle – „Verkabelung“ des menschlichen Körpers aktiv sind:

Das Gehirn ist vor allem mit sich selbst beschäftigt. Beim Menschen sind nur 0,1 % aller Verbindungsfasern von Pyramidenzellen für Input und Output zuständig; der Rest sorgt für interne Verkabelung (2000, 183).

Die Maschinerie des Gehirns besteht aus sensorischen Kanälen, die einströmende Informationen ordnen, bewerten und verarbeiten. Diese Schaltzentrale hat sich bereits vor Millionen von Jahren entwickelt und feuert mit ihren bis zu 100 Milliarden Nervenzellen, unabhängig voneinander, elektrische Impulse ab. Diese wiederum setzen chemische Stoffe frei und beeinflussen – je nach Zusammensetzung - das gesamte physische und psychische Verhalten des Menschen. Alle Gefühle von Freude bis Ärger, die Gedanken sowie der Gedächtnisspeicher, die Emotionen und die Tränen ebenso wie das Schlafbedürfnis und die Sexualität hängen von diesem komplexen Zusammenspiel unserer chemischen Mischungen – genauer gesagt: unserer Neurotransmitter – ab. Über Kontaktstellen ist jede Gehirnzelle durch sogenannte Synapsen miteinander verdrahtet, die bestimmte Signale weitergeben oder blockieren; außerdem speichern sie Informationen (vgl. Vester, 1994, 29-30; vgl. auch Stemme & Reinhardt, 1990, 43 ; vgl. Churchland, 2001, 4-5).

Eine menschliche Nervenzelle (Neuron)

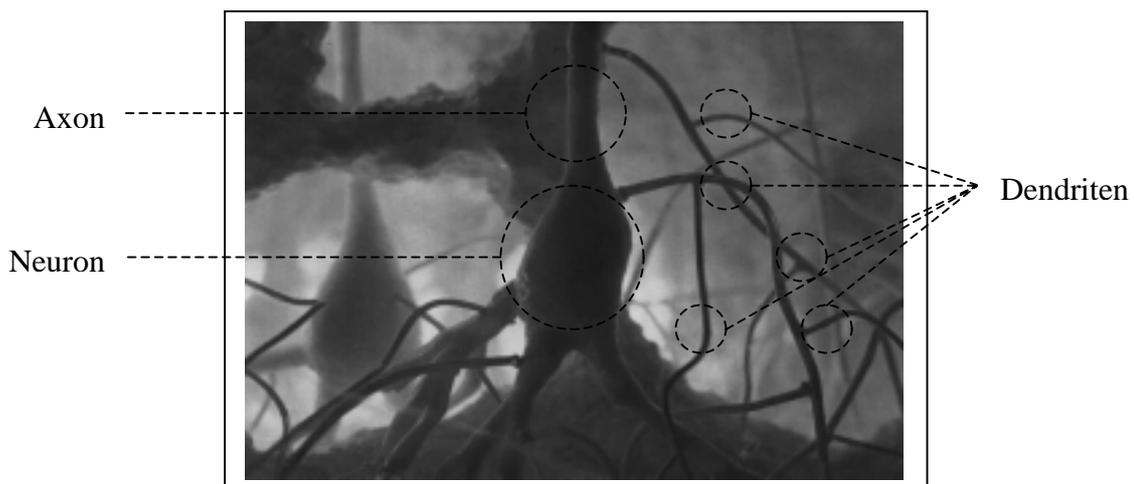


Abb. 1. 1: Die Nervenzelle erhält über viele Synapsen erregende (exzitatorische) und hemmende (inhibitorische) Signale von anderen Nervenzellen aus. Diese synaptischen Kontakte (Kreise) liegen am Zellkörper des Neurons und an seinen Dendriten. Ankommende Signale werden miteinander verrechnet, worauf die Nervenzelle gegebenenfalls ein eigenes Signal erzeugt und über ihr Axon weiterleitet, das wiederum mit anderen Neuronen Kontakte ausbildet (Foto aus Vester 1994, Titelbild/Nervenzelle; vgl. auch Churchland, 2001, 4).

Dabei entwickelt sich jedes menschliche Gehirn in seinen Signalverbindungen unterschiedlich. Churchland schreibt hierzu weiter:

Jede dieser fast unendlich vielen Spielarten stellt eine individuelle Persönlichkeit dar, eine individuelle Form religiöser, ethischer und rationaler Vorstellungen oder kultureller Eigenarten. Wenn ein Kind aufwächst und lernt, werden Myriaden synaptischer Verbindungen kontinuierlich so angepasst, dass es sich später wie ein typisches Mitglied seiner Gesellschaft verhält, dass es seine Welt phy-

sisch, sozial und ethisch so wahrnimmt, wie man es in seiner Umgebung als normal definiert (2001, 5).

Hinsichtlich dieser Ausgangsvoraussetzungen wird deutlich, dass menschliche Wahrnehmungs- und Informationsnetze different sind. Das beweisen allein die global knapp 8000 Sprachformen mit ihren unterschiedlichen Sozialprägungen sowie ihren Wert-, Norm- und Moralvorstellungen.

2. Denkansätze

Anfangs entsteht zunächst ein überdimensionales Fasernetz. Ab dem dritten Monat des Lebens nimmt die Zahl der Gehirnzellen praktisch nicht mehr zu und auch die Verbindungswege werden nicht mehr wesentlich dichter. Vergleicht man die menschliche Schaltzentrale mit dem Aufbau eines Computers, könnte man sagen, dass die „Hardware“ bis zu diesem Zeitpunkt installiert ist und die anatomische „Verdrahtung“ nach drei Monaten im Großen und Ganzen abgeschlossen ist. Von nun an schaltet der Verstand diverse Informationsnetze innerhalb seiner „Verkabelungen“ und speichert sie stofflich. Das ist die Basis, um miteinander sprechen, kommunizieren und kontrovers diskutieren zu können.

Ab diesem Zeitpunkt steht das menschliche Denkorgan bis zum Lebensende unter Dauerstrom. Hierbei schafft es rekurrente Netzwerke und überbrückt Verbindungen; genauso wie es unökonomische austauscht oder unterbricht – ähnlich wie Trampelpfade im Dschungel oder wie Wasserfurchen, deren Wege sich im Boden verästeln. Das gesamte Verbindungsnetz ist mindestens 1400mal komplexer als das globale Telefonsystem der Erde. Je nach Beschäftigungsart vergrößern oder verkümmern diese synaptischen Verbindungen im Gehirn (vgl. Churchland, 2001, 160).

Ob man nun Sprachen lernt, Pirouetten einstudiert oder lockere Unterhaltungen führt: Je öfter spezifische neuronale Areale aktiviert werden, desto schneller schalten die Verknüpfungsgeflechte untereinander. Neurochirurgen haben bewiesen, dass der menschliche Verstand alle höheren geistigen Aktivitäten durch winzige Stromkreise initiiert. Viele sind durch synchronisierte Entladungen von Nervenzellen mit 40-Hz-Oszillationen pro Sekunde miteinander verbunden. Gedanken werden mit einer unvorstellbaren Schnelligkeit durch das Gehirn transportiert – bei wiederholenden Gedankengängen ist der Stromverbrauch weitaus geringer. Ist man gut trainiert, startet schon der kleinste Gedankenim-

puls den Autopiloten, denn der Ablauf ist in diesem Stadium auf unbewusster Ebene gespeichert. (vgl. Stemme & Reinhardt, 1990, 38; vgl. Churchland, 2001, 259).

Bei einem einfachen aber dennoch zugleich komplexen Lernvorgang wie Autofahren werden zu Lernbeginn höchstwahrscheinlich Schwierigkeiten auftreten, wenn gleichzeitig Gas gegeben, gebremst sowie mit Händen und Füßen im Wechselspiel gekuppelt werden muss. Darüber hinaus ist es auch wichtig, sich auf den Straßenverkehr konzentrieren. Doch nach einer Weile entwickelt das Gehirn die dafür notwendige Motorik und neuronalen Schaltungen soweit, dass man sich dann während des Fahrens auf andere Sachen wie die Radiosendersuche oder Unterhaltungen konzentrieren kann, ohne die gelernten Fahrmuster zu vernachlässigen. Der Zusammenhalt des neuronalen Netzwerkes ist nun um ein Vielfaches stärker geworden und eine neue unbewusste Kompetenz ist gespeichert. Hierbei herrscht eine immense Eigendynamik innerhalb der geknüpften und trainierten neuronalen Netzwerke. Bei diesen Verbindungen zeigt sich der Stromverbrauch unvorstellbar gering. Einerseits ist das ein neuzeitliches Erklärungsbeispiel für alle physischen, sprachlichen und psychologischen Verknüpfungsketten und Verarbeitungsmechanismen des menschlichen Körpers; andererseits zeigt sich darin aber ein deutlicher Beweis, dass das Gehirn mit seiner komplexen Verarbeitungsmechanik in der heutigen Zeit und mit den heutigen Forschungsmitteln nur Ansätze seines Innenlebens preisgibt, um es exakt zu verstehen. Die Wissenschaft ist zwar auf dem richtigen Weg, Licht in das Dunkel der menschlichen „Blackbox“ zu bringen, doch wird es wahrscheinlich noch einige Zeit dauern, bis man die Funktionen des Gehirns in allen Details kennt. Solange gilt es diesen Weg vorsichtig einzuschlagen und die wenigen, vorhandenen Erkenntnisse so gut wie möglich zu nutzen, um einen linguistischen Kommunikations- und Figurationsrahmen zur Auflösung kontroverser Diskussionen zu schaffen.

3. Individuelle Pforten der Wahrnehmung

Mit den gerade beschriebenen neuronalen Netzwerken und Reaktionsschleifen verarbeitet das Gehirn nun alle Umweltreize, die auf den menschlichen Körper einströmen. Dabei filtern die fünf Sinne aber nur begrenzt und verzerren die reale Welt, sodass man sie nur in einer ganz bestimmten Bandbreite erlebt. Einen Esslöffel Zucker schmeckt ein menschliches Lebewesen zwar in einer Tasse Kaffee, aber nicht in einem Eimer Wasser. Menschen hören Schallwellen nur in einem begrenzten Umfang zwischen 20 bis 20.000 Schwingungen in der Sekunde; andere Lebewesen, wie ein Hund oder eine Fledermaus,

haben andere sensorische Aufnahmegrenzen, die das menschliche Ohr niemals bewusst erfassen wird.

Der Mensch nimmt nur einen Bruchteil von dem wahr, was objektiv an Reizen auf ihn einströmt. Technische Geräte wie Kameras, Mikroskope, Druckmesser, Thermometer, Teleskope, Geigerzähler oder Oszillographen erlauben dem Menschen zumindest die Einsicht, dass es unüberwindliche Unterschiede zwischen der realen Welt und der Wahrnehmung des Gehirns (vgl. Bandler und Grinder, 1992, 28-29) gibt.

Darüber hinaus ist die Auswahl der Informationen individuell different. Ständig steht der Verstand einer Flut von externen und internen Einflüssen gegenüber, die er zu bewältigen hat. Watzlawick u. a. schreiben dazu:

Man schätzt, dass der Mensch pro Sekunde 10.000 exterozeptive und propriozeptive Sinneswahrnehmungen aufnimmt. Dies erfordert eine drastische Auswahl jener Wahrnehmungen, die den höheren Hirnzentren zugeleitet werden, da diese sonst mit unwesentlicher Information überschwemmt und von ihr blockiert würden. Die Entscheidung jedoch, was wesentlich und was unwesentlich ist, ist offensichtlich von Mensch zu Mensch sehr verschieden [...] (1993a, 92).

Während dieser Informationsflut laufen gleichzeitig 100.000 chemische Reaktionen ab. Geht man von diesen Voraussetzungen aus, erscheint es einleuchtend, dass jedes menschliche Denkorgan die Erfahrungen, Sicht- und Verhaltensweisen sowohl anderer als auch mit sich selbst differenziert wahrnehmen und verarbeiten muss. Ein einfaches Beispiel liefert schon ein bimodales Kippbild:

Die Schöne und die Hässliche



Abb. 3.1

Je nach individueller Prägung und spezifischem Interesse erkennt in Abb.: 3.1 anfangs nicht jeder das gleiche Bild. Denn es stehen in dieser bimodalen Graphik zwei Motive zur Auswahl, die je nach Vorerfahrungen und Einstellung in unterschiedlicher Reihenfolge individuell aufgenommen werden können. Man erkennt entweder eine schöne

**Individuelle Wahrnehmungsmuster formen das Objekt
Die Schöne und die Hässliche**



Abb.: 3.2



Abb.: 3.3

Dame (Abb. 3.2) oder eine hässliche alte Frau (Abb. 3.3). Wenn nun solch ein einfaches Bild den Verstand vor unterschiedliche Auswahlmöglichkeiten stellt, ist es logisch, dass bei Streitgesprächen noch weitaus mehr Wahrnehmungsmisverständnisse aneinanderprallen können, die alle für sich gesehen einen Anspruch auf „Richtigkeit“ haben können. Hierbei soll deutlich betont werden, dass die digitalen und verbalen Ausdrucksmöglichkeiten in der menschlichen Kommunikation weitaus vielfältiger zu deuten sind. Bei der doppeldeutigen Abbildung ist es offensichtlich, dass man nach genauerem Hinsehen beide Motive erkennt. Schwieriger wird es aber, wenn Menschen, anstatt des Bildes, über Nominalisierungen, wie „Respekt“, „Realisierbarkeit“ oder „Interesse“ sprechen. Denn Worte sind vielfältiger zu interpretieren als ein einfaches bimodales Kippbild.

Ein Wort besitzt viele Konnotationen

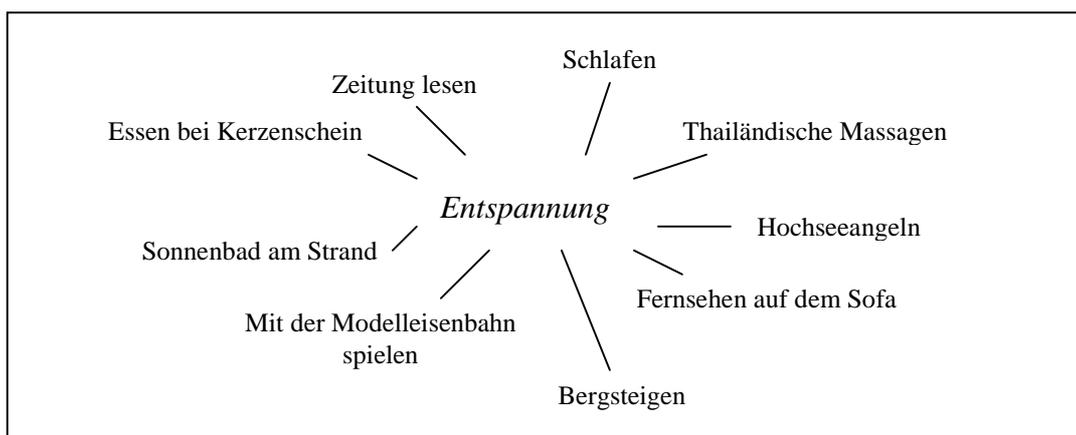


Abb.: 3.4

Je nach sozialen und individuellen Erfahrungen und Erwartungen hat man für ein und dasselbe Wort multimodale Bedeutungen in der Verarbeitungsmaschinerie seines Ver-

standes. Diese projizieren differente Konnotationen. Darüber hinaus beeinflusst auch die psychische Verfassung den individuellen Wahrnehmungsrahmen und das Verhalten des Menschen – sie entsteht ebenfalls aus einer Vielzahl unterschiedlicher Einstellungen, Reizbarkeiten, Erziehungen, Erfahrungen. Allein schon die Stimmung trägt erheblich dazu bei, dass man ein- und dieselben Objekte oder Situationen täglich anders wahrnehmen kann. So fanden Psychologen heraus, dass neutrale Gesichtsausdrücke in guter Laune positiver gedeutet werden als in schlechter Stimmung – was wiederum selbst zum Gesprächsklima beiträgt, das erneut das Verhalten des Gegenübers beeinflusst (vgl. Hobmaier u.a., 1997, 89).

Eskalieren Konfliktsituationen, sorgen immer mehr Stresshormone zusätzlich dafür, dass dieselben Geschehnisse in ihrer kognitiv differenten Wahrnehmung beider Parteien noch stärker verzerrt werden. Und je mehr Emotionen mitspielen, desto intoleranter wird man hinsichtlich der individuellen und sozialen Bewertungskriterien (vgl. Vester, 1995, 93-95).

Dies zu beachten, ist im Vorfeld notwendig, um Strukturen und Muster konstruktiver und destruktiver Streitgespräche transparenter zu machen. Wenn zwei sich beispielsweise über bestimmte Standpunkte streiten, dann ist bei Konflikten zuerst zu klären, was beide Parteien unter diesem Begriff verstehen. Falls man beispielsweise darüber diskutiert, ob die Ehe das Leben verschönert, dann ist sowohl für eine konstruktive als auch für eine destruktive Auseinandersetzung zunächst zu klären, was beide Kontrahenten unter dieser Definition verstehen:

Zwei Menschen können dasselbe Ereignis anschauen, dieselben Worte hören und ihnen vollkommen unterschiedliche Bedeutungen geben. Aus diesen Modellen und Sinngebungen bekommen wir eine Vielfalt an menschlichen Werten, politischen Richtungen, Religionen, Interessen und Motiven (O'Connor und Seymour, 1994, 221).

Schenkt man dieser Tatsache keine Beachtung, ist es äußerst schwer, produktive Ergebnisse für beide Seiten zu entwickeln. Allein schon unterschiedliche Auffassungen eines Begriffes können schwerwiegende Folgen haben, die kontroverse Diskussionen in ihrer Lösungssuche behindern.

Fasst man die bisherigen Erkenntnisse tabellarisch zusammen, so zeigen sich die ersten Konfliktpotentiale aus Sicht der differenten Wahrnehmung folgendermaßen:

Individuelle Wahrnehmungskonflikte	
Ursachen	Mögliche Auswege
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mangelnde Informationen ▪ unterschiedliche Einstellungen und Erwartungen des einzelnen Menschen ▪ fehlendes Verständnis, sich in den anderen hineinzuversetzen (ungenügende Empathie) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen erkunden ▪ die „andere“ Einstellung des anderen tolerieren ▪ zuhören können und die Perspektive des anderen einnehmen können (Empathie)

4. Soziale Wahrnehmungskonflikte

Genauso wie individuelle Filter die „menschliche Wirklichkeit“ verzerren, gibt es auch soziokulturelle Filter einzelner Gruppen, Gesellschaften oder Kulturen. Anhand solcher sozialgenetischer Pforten relativieren Menschen ihre Umgebung und haben bestimmte Erklärungsweisen für die Art und Weise, wie die Umwelt funktioniert.

Mit Sozialgenetik bezeichnen wir alle Kategorien oder Filter, denen wir als Mitglied eines sozialen Systems ausgesetzt sind: unsere Sprache, unsere allgemein anerkannten Arten der Wahrnehmung und alle sozial vereinbarten Fiktionen (Bandler und Grinder, 1992, 30).

So nimmt man ein- und dieselben Dinge – je nach kulturellem Hintergrund – unterschiedlich wahr und misst ihnen unterschiedliche Prioritäten bei. Denn je nach Lebensraum wachsen Menschen in bestimmte Wirklichkeitsauffassungen hinein und kanalisieren ihre Gedanken mit einem sozialgenetischen Wortmedium. So kann eine Sprachkultur helfen, Wahrnehmungen zu schärfen.

Wenn Bambus im Leben eines Volkes eine zentrale Rolle einnimmt, dann gibt es in dieser Sprache wahrscheinlich viele Wörter für die variantenreichen Sorten, Reifegrade und Bearbeitungsstufen solch eines Rohstoffes.

Je wichtiger dem Menschen etwas erscheint, desto größer ist die Wortwahl dafür. So haben Anthropologen herausgefunden, dass Kulturen und Subkulturen – je nach Wichtig-

keit – über unterschiedliche Wörter einer Sache verfügen. Bergvölker verwenden zum Beispiel viele Begriffe für Berg, da es für sie lebensnotwendig ist. Menschen dagegen, die im Flachland leben und noch nie einen Berg gesehen haben, werden auch wenig Worte darüber verfügen. Die Alpenbewohner kennen mindestens den Neu-, Tief-, Alt, Papp-, Press- und den Pulverschnee, den Harsch, den Firn und den Schneematsch, während viele Menschen des Küstenflachlands hier überfordert wären, da Schnee in dieser Region einen anderen Stellenwert besitzt (Schneider, 1996, 182).

Auf der anderen Seite schränken sprachliche Gemeinschaften unsere Wahrnehmung ebenso ein. Beispielsweise beschreiben nordkalifornische Maidu-Indianer das gesamte Farbspektrum der ca. 7500 Farbunterscheidungen in nur drei Worten. Europäer besitzen mehr Kategorien und wachsen auf diese Weise auch mit einer größeren Farbwahrnehmung auf. Während Europäer gelbe von braunen Autos auseinanderhalten, bezeichnet der Maidu-Sprechende beide Karossen mit „tulak“. Farben spielen in der Maidu-Indianer-Kultur anscheinend eine untergeordnete Rolle. Wären Picasso, Dali oder Van Gogh in dieser Gemeinschaft aufgewachsen, wäre es weitaus schwieriger gewesen, ihr Farbgefühl bis zu ihrer Meisterhaftigkeit zu entwickeln und die Meisterwerke wie „Guernica“, „Die Beständigkeit der Erinnerung“ oder „Die Brücke von Arles“ zu kreieren (vgl. Bandler und Grinder, 1992, 31).

Anhand der Sprachen wird deutlich, dass kollektive Filter existieren, die ebenfalls die Realität des Menschen einschränken. Selbst kleinste Gruppen innerhalb einer Gesellschaft wandeln unbewusst in ihren eigenen Wirklichkeitsauffassungen umher. Worte übermitteln im sozialen Sinne nicht einfach nur Informationen, sondern sind stets auch Ausdruck einer ganz bestimmten Realität. Neben Wilhelm von Humboldt stellte auch der Kommunikationsforscher Watzlawick fest, dass verschiedene Sprachen nie das Gleiche bezeichnen, sondern nur die Ansichten darüber. Watzlawick schreibt dazu treffend:

Von zusätzlicher Wichtigkeit für unsere Überlegungen ist die Tatsache, dass eine Sprache nicht nur Informationen übermittelt, sondern auch Ausdruck einer ganz bestimmten Wirklichkeitsauffassung ist (1993c, 20).

Definitionen sind nur Berührungspunkte, die Menschen benutzen, um andere Kulturen nach ihren Maßstäben zu verstehen. So berichten alle, die es geschafft haben, zumindest eine Fremdsprache zu lernen, fast immer über eine radikale Veränderung in ihrer Denkweise über die Welt (vgl. O’Connor und Seymour, 1994).

Wenn eine Gesellschaft unbekannte Rituale einer Kultur als „religiös“ bezeichnet, dann

sind es nicht reale Unterteilungen, die sich in dieser Form tatsächlich finden lassen. Es sind lediglich Abstraktionen, die man mit dem Ziel der Übereinkunft bildet, wenn Erfahrungen mit Worten beschrieben werden – aus dieser Perspektive pressen Menschen fremde Ereignisse durch die Erfahrungswerte ihrer kulturellen Filter:

Jeder Mensch ist zugleich Nutznießer und Opfer der sprachlichen Tradition, in die er hineingeboren wurde – Nutznießer insofern, als die Sprache Zugang zu angesammelten Dokumenten der Erfahrung anderer Menschen gewährt; Opfer insofern, als sie ihn in dem Glauben, dieses reduzierte Bewusstsein sei das einzige Bewusstsein, bestärkt und seinen Wirklichkeitssinn verwirrt, so dass er nur allzu bereit ist, seine Begriffe für Tatsachen, seine Worte für wirkliche Dinge zu halten (Huxley, 1970, 16).

Diese Erkenntnis ist für die weitere Untersuchung konstruktiver Problemlösungen im menschlichen Miteinander ebenso zu beachten wie der individuelle Perzeptionsrahmen aller Beteiligten. Leider sind sich nur wenige erfahrene Diplomaten bei ausländischen Gesprächspartnern über gesellschaftliche, politische, kulturelle oder religiöse Hintergründe im Klaren. Und so manche internationale Verhandlung scheiterte an dem mangelnden Verständnis landesbedingter Wert- und Moralvorstellungen.

5. Zusammenfassung

1. Ein und derselbe Sachverhalt kann völlig unterschiedlich interpretiert werden. Dabei beeinflusst die individuelle Mischung an Einstellungen, Empfindlichkeiten, Erziehung, Erfahrungen und Erwartungen die Wahrnehmung des Menschen.
2. Wirklichkeitsauffassungen unterscheiden sich von der realen Welt dadurch, dass:
 - a. die fünf Sinnesorgane sie nur beschränkt wahrnehmen
 - b. Erfahrungen, Einstellungen und Erwartungen sie unterschiedlich interpretieren
 - c. individuelle und soziale Filter sie verzerren.
3. Wahrnehmungskonflikte entstehen in diesem Zusammenhang entweder durch mangelnde Informationen, durch unterschiedliche Einstellungen und Erwartungen oder fehlender Empathie. Will man dagegen angehen und zu konstruktiven Lösungen gelangen, die beide Parteien zufrieden stellen, ist es aus-

schlaggebend:

- a. genügend Informationen zu sammeln
- b. individuelle Ansichten zu akzeptieren
- c. sich in die Situation des anderen hineinversetzen zu wollen.

III. Kommunikative Grundlagen

*Im richtigen Ton kann man alles sagen. Im falschen Ton nichts;
das einzig Heikle daran ist, den richtigen Ton zu finden.*

George Bernard Shaw

Streiten geschieht mittels Kommunikation, deshalb bestehen sowohl produktive als auch destruktive Streitgespräche immer aus der Art, wie man miteinander kommuniziert. Exzellente Gesprächs-, Streit- und Verhandlungspartner sind sich meistens sämtlicher Register kommunikativer Mechanismen bewusst. So hören sie aus ganz bestimmten Intentionen aufmerksam zu, stellen Fragen und erkennen Bedürfnisse und Probleme des Gegenübers an. Für erfahrene Konfliktschlichter und Lösungssucher gilt Kommunikationsfähigkeit als notwendiges „Schmieröl“, um entscheidende Lösungsprozesse zu initiieren. Aber auch strategische Macht- und Profilstreiter, die sich eigentlich nicht für konstruktive Lösungen interessieren, werden sich an kommunikative Regeln halten oder bewusst nicht daran halten. Denn sie müssen sich ja auf ihre Opfer einstellen und dafür sorgen, dass sie ihre Opfer überzeugen (Heringer, 1990, 87).

Zwar gibt es eine trügerische Fülle von Kommunikationsmodellen und -instrumenten, doch kristallisieren sich nur wenige Ursprungsformen - in leicht veränderten Abwandlungen - immer wieder aus der sowohl populärwissenschaftlichen als auch vertiefenden Literatur heraus. Die wohl wichtigsten kommunikative Wegbereiter waren unter anderem Watzlawick, Beavin & Jackson, (1992), Ashby (1954, 1974), Bateson (1967) und Weakland, Fisch, Watzlawick & Bodin, (1974). Weiteres entstammt den Handlungsfeldern der Gesprächspsychotherapie (Rogers, 1974), der Gestalttherapie (Perls, 1976), der Transaktionsanalyse (Berne, 1996), der Themenzentrierten Interaktion (Cohn, 1992), der Familientherapie (Bandler, Grinder & Satir, 1976), der Kybernetik (Bateson, 1972), von Marston (1928), von Erickson (1993), der Neurolinguistischen Programmierung (Bandler & Grinder, 1985; 1992; 1997) bis hin zu Nardone (1997).

Watzlawick und seine Kollegen Beavin & Jackson sowie Weakland, Fisch und Ashby sind hierbei wohl als Vorreiter anzusehen, denn sie entwickelten in ihren Vorgehensweisen die Grundstrukturen einer zielorientierten Kommunikation. Dabei formulierten Watzlawick und seine Mitarbeiter – in der Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts – fünf Kom-

munikationsaxiome (Grundsätze ohne Beweisbedarf). Sie sind eine gelungene Basis, um geeignete Parameter sowohl für konstruktive als auch für destruktive Kontroversen zu entwickeln. Die ursprünglich fünf verfassten Axiome verringerte Watzlawick etwas später auf drei wesentliche Annahmen, doch sollen in diesem Zusammenhang alle fünf Axiome dargestellt werden (Watzlawick u. a., 1993a), da sie für die grundlegende Suche nach kontroversen Mustern nützlich erscheinen.

1. „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Watzlawick u. a., 1993a, 53).

Jedes Verhalten unter Menschen ist kommunikativ und hat Mitteilungscharakter. Selbst wenn man sich wortlos abwendet oder gelangweilt auf den Boden starrt, teilt man dem anderen immer etwas mit. (vgl. auch Hobmair u.a., 1997, 349).

Mögliche Störungen, die sich aus diesem Axiom ableiten lassen:

- Gespräche, die ein „Nicht-Antworten“ oder ein unpassendes „Darauf-Eingehen“ zur Folge haben, können einen negativen Gesprächsablauf auslösen oder ihn verschlimmern.
- Häufige Themenwechsel, unaufmerksames Zuhören oder Bagatellisieren durch oberflächliche Ratschläge („Beruhigen Sie sich doch, das wird schon wieder!“) verstoßen ebenfalls gegen dieses Axiom.

2. „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt [.]“ (Watzlawick u. a., 1993a, 56).

In allen Interaktionen kommt es nicht nur darauf an, was man sagt (Inhaltsaspekt), sondern besonders auch wie man etwas sagt (Beziehungsaspekt). So kann man sich in seinem Tonfall, in der Stärke seiner Stimme, in seiner Mimik, Gestik oder Haltung mitteilen, ob diese Art freundlich, anerkennend, bewundernd, argwöhnisch oder ironisch gemeint ist. Der Beziehungsaspekt führt dabei während des Gespräches und charakterisiert die emotionale Beziehung zwischen den Gesprächspartnern.

Störungen oder Spannungen zeigen sich, wenn

- eine negative Beziehung auf der Inhaltsebene ausgetragen wird.
- in einer (negativen) Beziehung Unklarheit herrscht

Der Idealfall zeigt gemeinsame Einigkeit beider Seiten - sowohl auf der Inhaltsebene als auch auf der Beziehungsebene – oder wenn sich die Gesprächspartner zwar auf der Inhaltsebene uneinig sind, doch diese Meinungsverschiedenheit ihre Beziehung nicht beeinträchtigt (vgl. auch Hobmair u.a., 1997, 350).

3. „Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion [die Interpretation vorangegangener Verhaltensweisen bzw. Mitteilungen als Ursache für Art und Weise eigener Kommunikation] der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.“ (Watzlawick u. a., 1993a, 61).

Das Verhalten des Einzelnen löst eine bestimmte Reaktion beim anderen aus. Diese Reaktion ist zugleich wiederum Ursache für das Verhalten des anderen und kann sie sogar noch verstärken.

Störungen treten auf, wenn:

- Ursache und Wirkung unterschiedlich festgelegt werden und jeder seine Interpunktion für die einzig richtige hält.
- Eigenes Verhalten als Entschuldigung oder Rechtfertigung für das Verhalten des anderen gesehen wird.

Hierbei ist Kommunikation nur dann erfolgreich, wenn sie als Regelkreis (zirkuläres Kausalitätskonzept oder kommunikative Schleife) begriffen wird und/oder wenn die einzelnen Partner in einem Kommunikationsablauf als Ursache und Wirkung die gleichen Sachverhalte festlegen (vgl. Hobmair u.a., 1997, 352).

4. „Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten [Ausdrucksittel].“ (Watzlawick u. a., 1993a, 68).

Es gibt zwei verschiedene Mitteilungsweisen: entweder durch digitale (sprachliche/verbale) Ausdrucksmittel oder durch analoge (nonverbale/paralinguistische) Ausführungsarten.

Mögliche Störungen, die sich daraus ableiten lassen

- Analoge und digitale Mitteilungen sind mehrdeutig und können unterschiedlich entschlüsselt werden.

- Es ergibt sich eine Störung, wenn digitale und analoge Modalitäten nicht übereinstimmen.
- Der Kommunikationsablauf kann sich problematisch auswirken, wenn sich ein Partner seiner analogen Kommunikation nicht bewußt ist.

Stimmen die Kommunikation sowohl auf digitaler als auch analoger Ebene überein, kann diese Form als erfolgreich bezeichnet werden (vgl. Hobmair u.a., 1997, 354). Ein kompetenter Disputant muss sich über seine Kommunikationskanäle bewusst sein und kongruent kommunizieren. Andererseits sollte er widersprüchliche Botschaften beim Gegenüber schnell erkennen und sie ansprechen.

5. „Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär [.]“ (Watzlawick u. a., 1993a, 70).

Eine symmetrische Beziehungsform ist durch die Tendenz gekennzeichnet, dass gleiche spiegelbildliche Beziehungen erreicht oder erhalten bzw. Ungleichheiten vermindert oder beseitigt werden wollen. Die komplementäre Beziehungsform basiert dagegen auf Differenzen der beteiligten Kommunikationspartner.

Bei symmetrischen Verhaltensformen sind sich die Partner ebenbürtig und akzeptieren sich quantitativ und qualitativ in gleicher Form. Eine komplementäre (asymmetrische) Kommunikation liegt dann vor, wenn die Grundlage der Beziehungsform eine Unterschiedlichkeit darstellt, die auf Ergänzung hin ausgerichtet ist. So zeigt z. B. das Chef-Mitarbeiter-Verhältnis in der Regel ein komplementäres Verhalten, weil ein Gesprächspartner dominiert.

Vorübergehende, allerdings auf prinzipieller Gleichwertigkeit beruhende Dominanz wird durchaus positiv gewertet. Doch sowohl andauernde symmetrische als auch komplementäre Formen können zu gestörten Kommunikationsabläufen führen (vgl. Schuster, 1996, 59).

Bei konstruktiven Streitgesprächen, wo Kooperation die Interaktion trägt, ist eine symmetrische Kommunikation mit wechselseitiger Führung anzustreben.

6. Grundlegende Ebenen in der Kommunikation

Für die weiterführende Arbeit werden die hilfreichen Grundsätze Watzlawicks noch einmal zusammengefasst (vgl. auch Elias & Schneider, 1996, 38), um sich über einen stö-

rungs- und konfliktfreien Verlauf in der Kommunikation im Klaren zu sein. Jeder Mensch, der erfolgreich kommunizieren will und zufriedenstellende Lösungen in kontroversen Diskussion mit möglichst geringem Widerstand erreichen will, muss nach seiner Auffassung beachten, dass

1. man unwillkürlich kommuniziert, sobald man auf Menschen trifft
2. jede Botschaft aus einem Inhalts- und Beziehungsaspekt besteht
3. jeder Kommunikationspartner seine subjektive Sichtweise hat
4. es digitale und analoge Kommunikation gibt, die parallel abläuft
5. Kommunikationsabläufe entweder symmetrisch oder komplementär verlaufen und richtig eingeschätzt werden sollten.

Im Folgenden werden die ausschlaggebenden kommunikativen Einflussfaktoren noch einmal graphisch verdeutlicht:

Grundlegende Ebenen in der Kommunikation

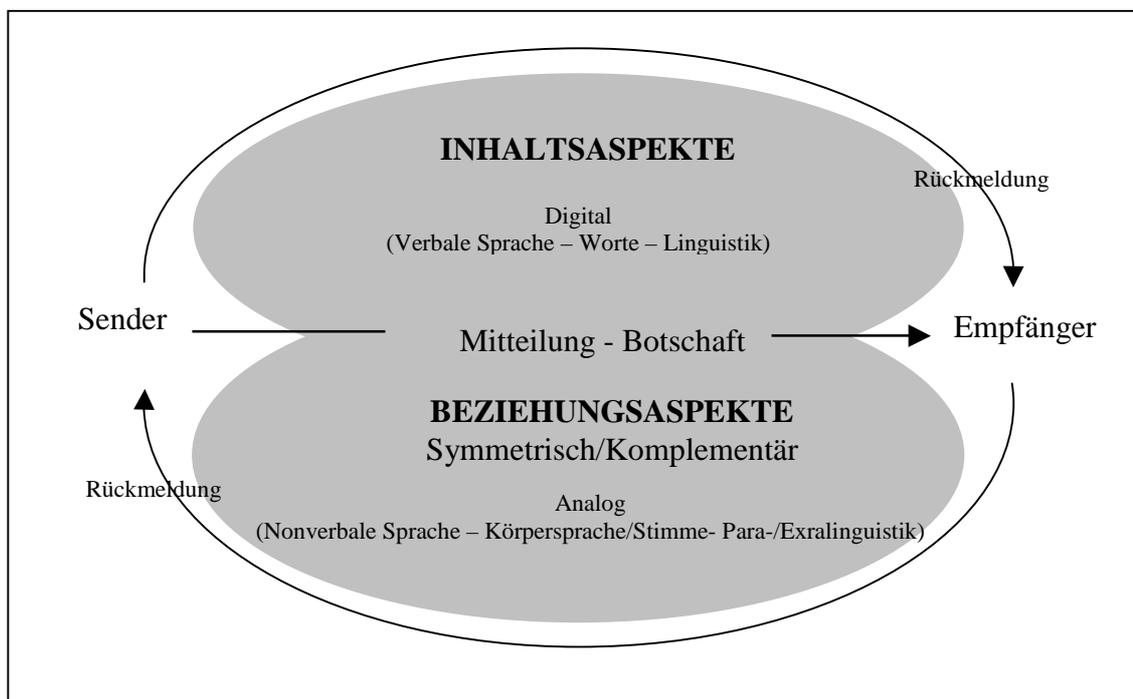


Abb.: 6.1

6.1 Beziehungsebene versus Sachebene

Schon Michael Argyle fand vor über dreißig Jahren heraus, dass die Wirkung eines Gespräches, einer Präsentation oder eines Vortrags größtenteils auf der Beziehungsebene

beeinflusst wird – und zwar zu 93 Prozent über die Körpersprache und Stimmlage und nur zu sieben Prozent durch den Inhalt (Argyle, 1970, 222-232). Mit Inhalt sind in diesem Zusammenhang die Worte gemeint, die den Sachaspekt auf der digitalen Ebene verbal übermitteln. Während die Beziehungsaspekte vorwiegend über nonverbale und paraverbale Kommunikationskanäle übertragen werden und den emotionalen Ausdruck zwischen den Gesprächspartnern charakterisieren (Watzlawick u. a., 1993a, 56; vgl. O'Connor & Seymour, 1994, 45-46).

Die genauen Zahlen mögen sich – je nach Situation – vielleicht gering unterscheiden. Doch ist es spätestens nach Argyle offensichtlich, dass non- und paraverbale Komponenten stärker zum „Verstehen“ und „Verstanden-werden“ in der Kommunikation beitragen als der reine digitale Inhalt.

Gerade Tiere halfen den subliminalen Einfluss der nonverbalen Sprache aufzudecken, da sie sich nicht vom Inhalt der menschlichen „Wortschwalle“ ablenken lassen (vgl. Pfungst, 1907, 41-46). Inzwischen haben weitere unzählige Versuche mit Menschen das Ganze untermauern können. Das wohl bekannteste Experiment verdanken wir Robert Rosenthal (vgl. 1975, 18-24), das er anfangs an Ratten und später auch an Menschen durchführte. Rosenthal konnte beweisen, dass die Menschen – teils bewusste, teils unbewusste – Signale vermitteln, die den anderen subliminal beeinflussen:

Nicht das, was wir sagen, macht den Unterschied, sondern wie wir es sagen (O'Connor & Seymour, 1994).

Die Worte „Guten Tag“ können auf der Beziehungsebene vieles vermitteln. Sie können:

- als freundliche Begrüßung gedacht sein
- eine Bedrohung signalisieren
- ein kurzes Erkennen bestätigen
- auch zum Schweigen auffordern.

Ein und dasselbe Wort kann liebenswürdig, zustimmend, anerkennend, misstrauisch oder spöttisch verstanden werden – je nachdem, was für eine Beziehung unser Tonfall, unsere Mimik, Gestik oder Haltung übermitteln (vgl. O'Connor & Seymour, 1994, 45-46).

6.2 Toleranz versus Beziehungsklima

Da die Beziehungsaspekte gegenüber den Inhaltsaspekten überwiegen, neigen erfolgrei-

che Streitschlichter oder Verhandlungsprofis bei der Lösungssuche stets zu einem guten Beziehungsklima als Gesprächsrahmen. Und das wird durch eine positive und klare Beziehungsebene geschaffen – denn sie prägt Toleranz und Verständnis auf beiden Seiten. Oft kann man völlig unterschiedlicher Meinung sein, aber wenn die Atmosphäre gut ist, billigt man dem anderen weitaus mehr zu. Zusätzlich erlaubt man einem guten Bekannten mehr negative Kritik als einem neuen Arbeitskollegen – die Toleranzschwelle ist je nach Dauer und Tiefe des Beziehungsverhältnisses different. Kennt man sich kaum, steckt man seine persönlichen Grenzen sehr eng – das Vertrauen ist in diesem Fall noch nicht weit genug entwickelt (Kellermann, 1997, 24). Werden die individuellen Grenzen überschritten, schaltet das Gehirn auf Alarm. In Sekundenbruchteilen verändern sich die chemischen Botenstoffe des Blutes und wecken Flucht- oder Angriffsgelüste, die die Wahrnehmungsrelation wiederum noch weiter einschränken. Je besser das Beziehungsklima sich entwickelt, desto verständiger ist man und desto größer ist auch die Toleranz, die konträre Meinungen billigt.

Gespräche verlaufen erfolgreicher, wenn man sich der nonverbalen Wirkung und Stimmintonation bewusst ist und damit die Worte analog ergänzt. Sollen Diskussionen spannungsfrei gehalten werden, ist es demnach ratsam, widersprüchliche Botschaften auf der digitalen und analogen Ebene schnell zu erkennen und darauf einzugehen. Störung auf der Beziehungsebene haben Vorrang und sollten – hinsichtlich eines konstruktiven Verlaufes – sofort geklärt werden. Hierbei ist die direkte Ansprache auf der Metaebene wohl eines der wirkungsvollsten Mittel, um die Beziehungsebene so störungsfrei wie möglich zu halten (vgl. Hobmair u.a., 1997, 354; vgl. Elias & Schneider, 1996, 35).

7. Zusammenfassung

1. Voraussetzung aller kontroversen und strategischen Diskussionen unterliegen grundlegenden kommunikativen Mechanismen.
2. Kommunikation ist zirkulär und die Beziehungsebene ist entscheidend dafür, wie Menschen die Worte verstehen.
3. Störungen auf der Beziehungsebene haben Vorrang und sollten sofort angesprochen werden.
4. Je besser das Beziehungsklima, desto toleranter wird der Gesprächspartner und desto größer ist auch seine Bereitschaft, konträre Meinungen zu billigen.

IV. Die analoge Steuerung der Beziehungsebene - nonverbale Codierungen

Tatsachen haben ihre eigene Aussprache – in jeder Sprache eine andere.

Wieslaw Brudziński

Gerade der non- und paraverbale Kanal bietet:

[...] Suggestionpotential hinsichtlich freiwilliger Erweiterung oder Neuausrichtung vorhandener Bezugs- und Wertestrukturen. Nonverbale Adaptionen suggerieren – unbemerkt – ein beeindruckendes Maß an Anziehung, Vertrauen und Kooperationsbereitschaft; sie respektieren und bestätigen den habituellen Ausdruck des anderen (Kellermann, 2000, 4).

Um konstruktiv zu streiten, zu kommunizieren, zu führen oder auch einfach nett zu plaudern, ist es ausschlaggebend über die nonverbalen Verhaltensmechanismen zu verfügen und damit die Beziehungsebene rein zu halten bzw. zu steuern. Dabei ist die Form der Kommunikation keinesfalls mit der Dekodierung verbal-inhaltlicher Informationsübermittlung gleichzusetzen – nonverbaler Verkehr vollzieht sich analog und nicht digital/linear. Deshalb erscheinen Deutungen und Beeinflussungen einzelner Faktoren nur dann zweckmäßig, wenn sie nicht als vokabularisierte Information, sondern – im Zusammenschluss mehrerer Bestandteile – eine befindliche Tendenz projizieren.

1. Die direkte Synchronisation – die direkte Adaption

Ein grundlegender Mechanismus, der auf unterschiedlich kommunikativen Ebenen ein positives Beziehungsklima schafft, vollzieht sich durch direkte rückkoppelnde Anpassungs- oder Adaptionsformen über den non- und paraverbalen Kommunikationskanal (vgl. Kellermann, 2000, 4).

Menschen, die sich gut verstehen, nehmen häufig die gleiche Körperhaltung ein. Stützt der eine seinen Kopf auf, tut der andere – mit einer kurzen Zeitverzögerung – dasselbe. Verändert der erste seine Mimik und zieht seine Augenbrauen herunter, folgt der zweite, indem er das gleiche macht. Bewegt der eine seinen Oberkörper, fühlt sich der andere ebenfalls animiert, sich ebenso zu bewegen. Menschen, die sich sehr gut verstehen, kopieren nicht nur die Körperhaltung, Gestik und Mimik, sondern oft auch die Atmung bis hin zur Sprachform, wie Lautstärke, Geschwindigkeit, Stimmlage, Rhythmus, Melodie,

Lieblingsworte, Dialekt und Sprechpausen.

Je besser die Beziehungsatmosphäre im Gespräch ist, desto größer ist die Tendenz, eng auf einander abgestimmt zu sein. Es ist so, als ob beide Gesprächspartner vor einem Spiegel säßen: Jeder synchronisiert den anderen und gleicht sich freiwillig an – ähnlich wie ein Tanz, bei dem die Partner aufeinander reagieren und gegenseitig die Bewegungen des anderen kopieren. Jede Veränderung des einen bewirkt eine Veränderung des anderen. Diese Fähigkeit scheint angeboren zu sein, denn Neugeborene bewegen sich auch schon im Rhythmus mit den Stimmen der Menschen, die um sie herum sind (vgl. O'Connor und Seymour, 1994, 48).

Naumann schreibt deutlich dazu:

Je mehr körpersprachliche Symmetrien auftreten, desto größer ist die gefühlsmäßige Übereinstimmung. Das Gespräch läuft locker und vertieft die wechselseitige Sympathie (Naumann, 2001, 65).

Synchronisieren ist einfach und setzt nur zwei Fertigkeiten voraus: Die Beobachtungsgabe – also den Grad der Wahrnehmung, in dem Haltungen, Gesten und Sprechrhythmen wahrgenommen werden – und die persönliche Flexibilität, mit der man sich angleicht. Beides ist lernbar, denn Adaptieren und Synchronisieren ist ein natürlicher Prozess.

Wenn Menschen sich nicht verstehen, bewegt sich jeder in seinem eigenen Rhythmus. Die Körper sind nicht aufeinander abgestimmt – die Atmosphäre ist automatisch „kühler“. Und das führt einerseits zu mehr Missverständnissen und andererseits zu mehr Misstrauen (vgl. Bandler und Grinder, 1997, S. 101-104; vgl. Grinder, 1984, 64; vgl. Nardone, 1994, 66-68; vgl. Ulsamer, 1993, 110-114).

2. Die indirekte Synchronisation – die indirekte Adaption

Bei der indirekten Adaption wird der habituelle „Takt“ des Gegenübers – dem individuellen Zusammenspiel von Stimmmelodie, Atem- und Bewegungsrhythmus – wahrgenommen und indirekt durch eigene Gestik, Mimik und Stimmintonation darauf eingegangen:

A sitzt beispielsweise einem schnell sprechenden und hektischen B gegenüber. Anstatt B in seinen Verhaltensweisen direkt zu kopieren, wählt A die indirekte Adaption – und zwar durch indirekte oder eingeschränkte Bewegungen:

- Die weiten und schnellen Armbewegungen von B kopiert A durch kleine Be-

wegungen des Fingers oder der Hand

- Die wippenden Beine spiegelt A mit einem ruhigen Lidschlag – und zwar bei jedem vierten Mal
- Die Körperbewegungen gleicht A durch ein nahezu unsichtbares Nicken mit dem Kopf an.

A wählt nicht den direkten Weg, sondern sucht in erster Linie den körpereigenen „Takt“ seines Gegenübers.

Auf den Takt des anderen eingehen können, suggeriert Vertrauen und schafft eine „unwiderstehliche“ Beziehungsatmosphäre. (vgl. Bandler & Grinder, 1997, 101-104; vgl. Grinder, 1984, 64-54; vgl. O'Connor und Seymour, 1994, 49-51; vgl. Ulsamer, 1993, 110-114).

Viele Kommunikationsprofis ziehen solch eine indirekte Adaption vor, weil sie unscheinbarer ist. Eine körpersprachliche Veränderung des einen bewirkt eine anderweitige körpersprachliche Antwort des anderen. Es ist so als spielten zwei Instrumente miteinander und ergänzten sich - jedes für sich allein und trotzdem im eigenen Rhythmus.

Taktfremde Kommunikation wirkt dagegen bedrohlich und verschließt das Empfängersystem gegenüber unbekanntem Informationen. Rückkoppelnde Kongruenzphasen schaffen unterschwellige Annahmefähigkeit oder das Verlangen andersartige Senderinformationen in eigene Werte oder Bezugssysteme inkorporieren zu wollen (Kellermann, 2000, 5).

Eine physiologische Übereinstimmung schafft Vertrauen und Respekt. Dabei muss man sein Gegenüber noch nicht einmal besonders mögen, um auf diese Art ein gutes Beziehungsklima herzustellen. Indirekte Adaption schafft ein unwiderstehliches Vertrauensverhältnis auf der Beziehungsebene – ob nun Armbewegungen durch leichte Kopfbewegungen angeglichen werden oder man Körperbewegungen durch kleine Handbewegungen adaptiert oder man sich indirekt auf den Atem des anderen einstellt: Alles sind kommunikative Werkzeuge, um auf die gleiche Taktart des Gegenübers einzugehen. Das gleiche funktioniert natürlich auch mit der Stimmintonation, mit der man sich ebenfalls auf den körpereigenen Takt seines Gegenübers einstellen kann (O'Connors und Seymour, 1994, 48-51).

3. Kommunikation auf der Grundlage der Reziprozität

Fruchtbare Gespräche sind vergleichbar mit einem Tennisspiel, bei dem einmal der eine und dann der andere schlägt. Jeder Beteiligte ist mal dran und übernimmt die Führung – sowohl körpersprachlich als auch inhaltlich. Ohne beidseitige Führung ist jede Kommunikation asymmetrisch und meistens nur für eine Seite zufriedenstellend. Dabei bedeutet Führung, dass der Empfänger den Sender in der Diskussion – unabhängig von Berufsstatus und Rolle – als kompetent wahrnimmt und das Verhalten für den anderen Bedeutung hat – und umgekehrt (O’Connors und Seymour, 1994, 51-53).

3.1 In welchen Situationen ist eine rückkoppelnde Adaption notwendig?

Wenn der Sender und der Empfänger sich sowieso gut verstehen, ist es wichtig sich voll auf den verbalen Gesprächsinhalt zu konzentrieren. Doch gibt es spezielle Situationen, in denen es von großem Vorteil ist, zu adaptieren. Berthold Ulsamer schreibt dazu:

Wichtig ist es in drei Situationen: Bei einem neuen Kontakt hilft es gerade in der ersten schwierigen „Beschnupperungsphase“. Wenn Sie ein Gespräch mit einem schwierigen Partner oder einem heiklen Thema führen, erleichtert es den Kontakt ein ganzes Stück. Wenn schließlich in einem bis dahin guten Gespräch plötzlich Spannungen auftreten, dann erinnern Sie sich wieder daran, sich auf Ihren Gesprächspartner einzustellen (1991,113).

4. Zusammenfassung

1. Eine wirkungsvolle Möglichkeit, um ein angenehmes Beziehungsklima zu schaffen ist eine physiologische Übereinstimmung – und zwar durch direkte und indirekte Adaption. Bei der direkten Adaption spiegelt der Sender die Mimik, Gestik und Stimmlage in gleicher Weise wieder. Bei der indirekten Adaption greift man den nonverbalen und stimmlichen Rhythmus nur als Takt auf.
2. Die non- und paraverbale Adaption ist besonders für konstruktiv-kontroverse Gespräche nützlich – und zwar besonders wenn man jemanden kennen lernt, mit komplizierten Gesprächspartnern umgehen muss oder wenn plötzliche Spannungen auftreten.

V. Die digitale Steuerung der Beziehungsebene – digitale Codierungen

Es sind nicht die Umstände, die den Menschen schaffen.

Der Mensch ist es, der die Umstände schafft.

Benjamin Disraeli

Neben analogen Kommunikationsformen der Beziehungsebene gibt es auch auf der Inhaltsebene digitale Aspekte, die das Beziehungsklima positiv gestalten, um sachbezogener streiten zu können, Barrieren abzubauen oder sie gar nicht erst entstehen zu lassen. Dieses erreicht man, wenn die Wahrnehmungsmuster des anderen entschlüsselt werden und man auf seiner Ebene kommunizieren kann. Die wesentlichen Kriterien können hierbei als digitale Codierungen definiert werden, da sie bei vielen Menschen Ähnlichkeiten zeigen – z. B. in ihrem Verständnis der Sinneseindrücke, ihren Geschmäckern und Einstellungen.

Auch auf verbalen Feldern suchen menschliche Systeme – bewusst oder unbewusst – nach Richtwerten, um sich durch Außenbestätigung aufrechtzuerhalten oder zu erweitern. Demzufolge gibt es sprachliche Adaptionen, die auf mehreren Ebenen gesendet werden können. Je nach Typ und Charakter verwendet der Mensch unterschiedliche Sprachformen und –aufmerksamkeiten. Sie zu entdecken und zu synchronisieren, führt unerschwerlich zu einem unwiderstehlichen Vertrauen (Kellermann, 2000, 5).

Leider geht die Allgemeinheit davon aus, dass alle Menschen nur nach einem Standardcode funktionieren – nämlich genau nach ihrem. Damit verstehen sie sich dann mit manchen, mit anderen aber nicht; sie machen einen positiven Kommunikationsablauf zufallsabhängig. Mit der Entschlüsselung einer grundsätzlichen Codierung mehrerer Verhaltensgruppen schafft man es jedoch den Verständnisgrad im Referenzsystem des Einzelnen zu optimieren und kontrollierbarer zu machen.

1. Signale des Gehirns

Seit eh und je suchen Menschen nach Kriterien, um die Psyche ihrer Spezies zu entschlüsseln und zu beeinflussen: Hippokrates hatte mit seiner Temperamentenlehre vor ca. 2500 Jahren eine Menge Nachfolger, die ihn teils beerbten und teils beerdigten (siehe auch Hippokrates, 2001). Doch eigentlich war dies der erste nachweisbare Versuch im Okzident, die individuellen Persönlichkeiten des Menschen zu typisieren und schriftlich niederzulegen. Ungefähr 300 Jahre später wurden, unter Mithilfe von Claudius Galenus

(siehe auch Galenus, 1994), die vier Temperamente bekannt: Der Choleriker (Jähzorn), der Sanguiniker (Heiterkeit), der Phlegmatiker (Kälte und Beherrschtheit) und der Melancholiker (Traurigkeit) (vgl. Hampden-Turner, 1996, 78-79). Seitdem gibt es immer wieder kleine und große Geister, die den Menschen exakt zu typisieren versuchen, um am liebsten nicht nur das Verhalten, sondern auch psychologische Eigenarten und Krankheitsdaten bis hin zum Todestag vorauszusagen. Im Mittelalter kombinierten die Kosmologen die Temperamente mit ihren Lehren über die Körpersäfte und ihren Eigenschaften: Gelbe und schwarze Galle (Choleriker und Melancholiker), Schleim (Phlegmatiker) sowie Blut (Sanguiniker) mit ein. Hierbei vermischten sie das Ganze noch mit den vier Grundelementen (Feuer, Erde, Wasser, Luft), Jahreszeiten, Altersstadien und Himmelsrichtungen und hofften dadurch auf eine konkrete Charakteranalyse ihrer Mitmenschen (vgl. Schwanitz, 2002, 109).

Neben Eysenck (vgl. 1978) mit seinem Zwei-Achsen-Gitter und seinem Diagramm der vier Temperamente gehörte auch Jung zu den bekannteren Autoren, die sich für Typenschemata interessierten – und zwar arbeitete Jung vor knapp 100 Jahren ebenfalls mit einem Zwei-Achsen-Modell, das von einem Intuitions-, Fühl-, Denk- und Empfindungstypus beherrscht wurde (1981). Doch selbst Jung schöpfte sein Wissen nicht nur von neuzeitlichen Autoren wie James (1911) oder Ostwald (1910), sondern brachte selbst die Erkenntnisse der griechischen Archetypen (Kirk, 1980) mit ein. Hier sprach Jung eher von Mechanismen als von direkten Typen, denn es war für ihn leicht, viele Eigenschaften am entgegengesetzten Typus anzuführen. Er schrieb dazu treffend:

Es ist nämlich nicht schwer, diese oder jene Eigenschaft oder sogar einige davon am entgegengesetzten Typus nachzuweisen (Jung, 1981, 344).

Inzwischen entstehen bis heute immer wieder Achsenmodelle mit einem, zwei oder drei Gegensatzpaaren auf einer oder zwei Achsen (siehe unter anderem: Alessandra und O'Connor, 1997; Marston, 1928; Grinder, Bandler und Satir, 1987) oder auch Gehirntypenmodelle, die sich - wie z. B. bei Mac Lean (1990) – auf drei Gehirnregionen beziehen und das Verhalten initiieren.

Interessanterweise zeigen alle Autoren jeweils Unterschiede in den Ausrichtungen der Verhaltenstendenzen. Denn viele binäre Kategorien sind – wie schon Jung bereits erwähnte – unterschiedlich auslegbar und machen das multimodale Interpretationsdilemma deutlich, in dem der Mensch sich zeitlebens befindet. So ist es zwar leicht, entgegengesetzte Pole wie introvertiert und extrovertiert zu setzen und darauf Charaktere festzule-

gen, doch leider unterliegt diese Einteilung – trotz logischer Ordnung - nicht einmal halbwegs den Gesetzen der Mathematik und verträgt sich auch schlecht mit den Prognosen der menschlichen Psyche. Will man hier ein Richtmaß erschaffen, sollte man sich immer vor Augen halten, dass alle Kriterien durch soziokulturelle und individuelle Werteskalen geprägt sind und jedes Verhalten je nach Ausgangsperspektive multimodal interpretiert werden kann.

Die Wissenschaft hat auf diesem Gebiet viel geforscht und geschrieben. Einiges hilft sicherlich weiter, um der individuellen Wahrnehmung des anderen näher zu kommen. Doch kann eine reine Typendefinition an sich nie funktionieren; denn niemand ist zu jeder Stunde seines Lebens in einer einzigen sozialen Verhaltensrolle - leider verstehen es viele aber so. Die unzähligen Modellvariationen machen deutlich, dass es töricht wäre, einen Menschen dahingehend zu standardisieren. Denn zum einen muss die augenblickliche Verfassung berücksichtigt werden, zum anderen sind die Hierarchie und Rolle im menschlichen Zusammenleben situationsabhängig und variieren je nach Umfeld und Lebensphase. Vom Gang zur Arbeit bis zum Supermarkteinkauf wechseln Lebens-, Interessen- und Machtbereiche ständig – und damit ändern sich auch häufig die Verhaltensrollen. Darüber hinaus hängt es auch in großem Maße davon ab, in was für einer Beziehungsphase sich die Gesprächspartner gerade befinden. Hat man sich gerade kennen gelernt? Ist man ein oder vier Jahre kollegial befreundet? Oder herrscht eine intime Beziehung? Je nach beruflicher oder privater Vertrautheit wechseln die individuellen Verhaltensweisen (vgl. Hobmair u.a., 1997, 89).

1.1 Die Hirnhemisphärenforschung als Schlüssel zum individuellen Denkstil und seine Sprach-, Sprech- und Verhaltenscodierungen

Seit ungefähr 100 Jahren weiß man genauer, wie das menschliche Gehirn funktioniert und welche Regionen welche Aufgaben haben. Doch erst den Arbeiten Bogens, Gazzanigas und Sperrys verdankt die Wissenschaft ihren heutigen Wissensstand auf diesem Gebiet (vgl. auch Birkenbihl, 1995, 205-208; Hampden-Turner, 1996, 86-87). Besonders Sperry (1985) trug durch mit seiner Arbeit am „geteilten Gehirn“ zur Verbreitung dieser Informationen bei und erhielt dafür den Nobelpreis.

Im Groben teilen sich die neuronalen Netzwerke des Gehirns in zwei Hirnhälften, die unterschiedliche Aufgaben zu bewältigen haben. Normalerweise arbeiten beide Hirnhälften zusammen und ergänzen sich. Dabei dominiert bei den meisten menschlichen Lebe-

wesen eine Seite. Man spricht in diesem Fall von einer Rechts- oder Linkshirndominanz. Jede einzelne Gehirnhemisphäre übernimmt ganz bestimmte Aufgabenbereiche. Bei rund 95 Prozent der rechtshändigen Bevölkerung verarbeiten beide Hemisphären die Informationen und Aufgaben auf folgende Weise:

Die Gehirnhemisphären und ihre Aufgaben

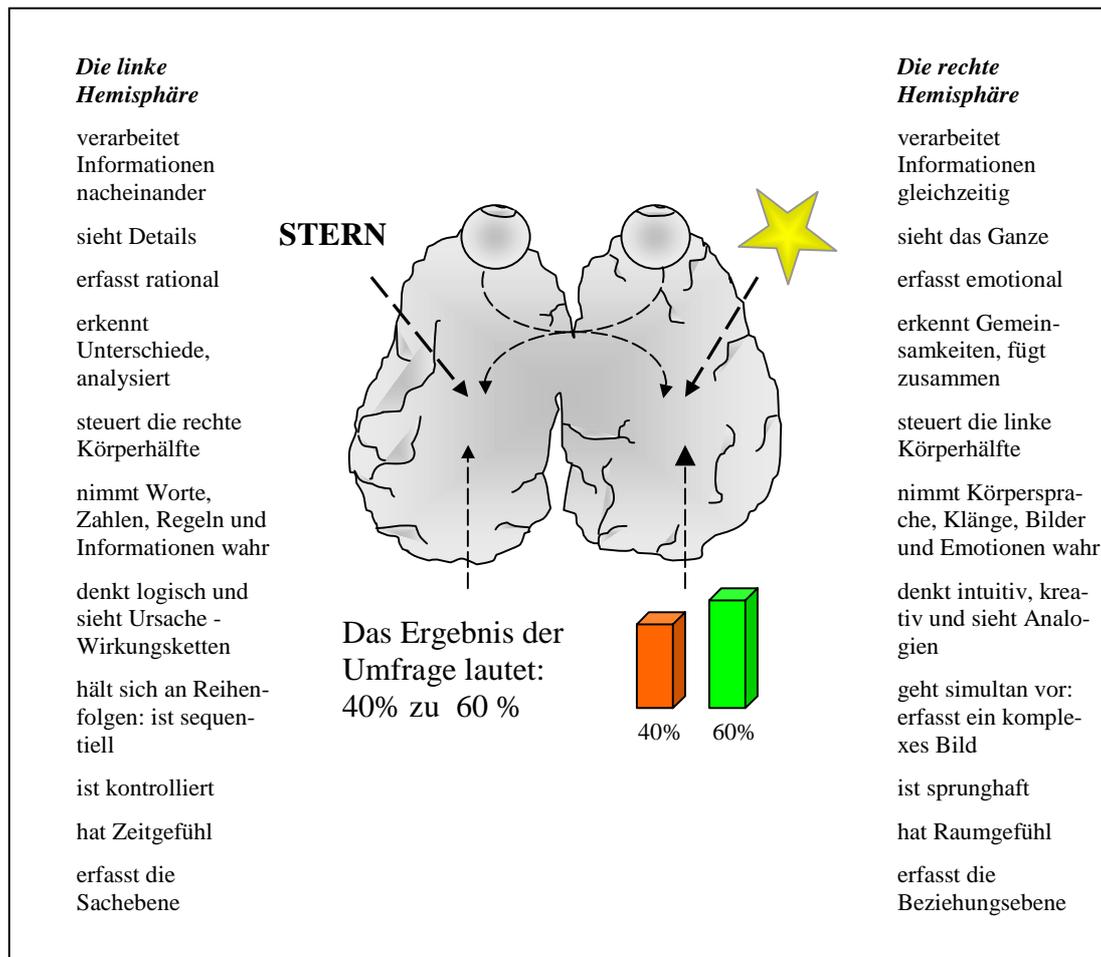


Abb. 1.1: Während die linke Hemisphäre Worte, Zeichen und Buchstaben digital verarbeitet (siehe „STERN“ und „Das Ergebnis...“), erfasst die rechte Hirnhälfte die Bedeutung in Bildinformationen analog (siehe „Symbole“) (vgl. Schuster, 1996, 116; vgl. Birkenbihl, 1995, 205-208; vgl. Hampden-Turner, 1996, 86-87).

Kommunikativ erfolgreiche Menschen benutzen beide Hemisphären zu gleichen Anteilen. Es handelt sich hierbei summa summarum aber nur um fünf Prozent der Bevölkerung – z. B. exzellente Manager oder grandiose Spitzensportler, die sich durch die richtige Portion Biss, Konzentrationsvermögen, Gelassenheit, Intuition und „Abschalten-Können“ auszeichnen. Interessanterweise sind das auch meistens die angenehmsten und verbal geschicktesten Gesprächspartner (vgl. Porter, 1997, 48).

Arbeitet der menschliche Denkmotor mit beiden Hirnhälften zu gleichen Anteilen, dann erfasst er gleichzeitig sowohl einzelne Details als auch das Gesamtziel. Er schafft Synergien für klare Lösungen und bringt Probleme, die strittig sind, präzise auf den Punkt.

Meistens jedoch dominiert nur eine Hirnhälfte, während der andere Teil sich „mitziehen“ lässt. Diese Hemisphärendominanz macht sich durch ganz bestimmte Verhaltensweisen bemerkbar: So gibt es Menschen, die ihre Aufgaben immer Schritt für Schritt lösen und alles noch einmal kontrollieren, während andere sich – ohne groß nachzudenken – kopfüber in die Arbeit stürzen. Geht der eine mehr logisch vor, gibt es wiederum Mitmenschen, die ihre Probleme intuitiv lösen.

1.2 Die Hemisphärendominanz und ihre Codierungen

Es wird deshalb so intensiv auf die Gehirnforschung eingegangen, weil es anscheinend Gemeinsamkeiten gibt, zwischen den Verhaltenskategorien aus den vielen Typenlehren der Verhaltensforscher und den Ergebnissen der Gehirnfunktionen mit ihren individuellen Dominanzen. Bei näherer Betrachtung bemerkt man nämlich, dass die unterschiedlichen Wahrnehmungsmuster der Menschen mit einer ganz bestimmten Gruppe von Typenlehrenkategorien zusammenpassen. Diese Wahrnehmungsmuster lassen sich wiederum in unterschiedlichen binären Kategorien wiederfinden. Ditko und Engelen entwickelten dazu – unabhängig der Typenlehren – eine bestimmte Typologie (1996, 53-55):

Der Linkshirnige	Der Rechtshirnige
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er denkt in Worten, also linear, Schritt für Schritt. Sein Zuständigkeitsbereich ist die Logik und Grammatik der Sprache. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er denkt in Bildern und Analogien. Sein Zuständigkeitsbereich ist der Klang der Sprache, die Wortmalerei sowie die Körpersprache.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er sucht einfache Lösungen für komplexe Probleme und konzentriert sich dabei auf Details, läuft aber Gefahr, sich zu verzetteln. Sein Leitbild ist „die konkrete Aktion.“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er sucht die Synthese und behält auch dann den Überblick, wenn er die Details nicht (er)kennt. Sein Leitbild ist „die große Idee“.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da er immer eins nach dem anderen tut, muss er seine Konzentration immer auf einen Punkt richten z. B. auf den Satz, den er gerade hört oder sagt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da er holistisch denkt, hört er auf die Botschaften des Gesagten.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er kann rechnen und „wissenschaftlich“ vorgehen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er hat Sinn für Ästhetik, ist künstlerisch orientiert und kann Gedichte schreiben, Musik komponieren usw.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er ist zuständig für kausale (= formale Logik), kann also logische Schlüsse aus Daten und Fakten ableiten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seine Logik ist akausal. Er akzeptiert das Sowohl-Als-auch und denkt in Regelkreisen und Wechselwirkungen.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infolgedessen argumentiert er auch logisch und hat für alles eine Erklärung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er argumentiert oft mit Gefühlen und Intuition und gibt auch schon mal zu, etwas nicht zu wissen.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auch sein Lernprozess verläuft hauptsächlich in der Auseinandersetzung mit Fakten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er lernt durch Aktion, Tun und Beobachten.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er erstellt Regeln und erkennt Gesetzmäßigkeiten. Hat er sie einmal erkannt, möchte er sich auch an sie halten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er ist innovativ und kreativ, Regeln und Gesetzmäßigkeiten kümmern ihn wenig, d. h. er neigt dazu, sie zu sprengen und nach neuen Wegen zu suchen.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er arbeitet exakt, voraussagbar, detailliert, konzentriert und korrekt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er arbeitet spontan, intuitiv und sprunghaft.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er kümmert sich gerne um Bereiche, die in unserer westlichen Kultur für wichtig gelten. Je älter diese sind, um so lieber befasst er sich mit ihnen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er kümmert sich gerne um Dinge, die anderen (noch) fremd erscheinen. Hierbei hat er eine ausgezeichnete Antenne für Schwingungen, Trends, Zeitströme.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er hat nie Zeit und ist mit „Volldampf in den Herzinfarkt, unterwegs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er versucht alle möglichen Therapien und bricht sie wieder ab.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er neigt zu Hypochondrie, lernt aber schnell, seinen Zustand zu verbessern. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er lernt langsam und oft qualvoll (für die anderen), seinen Zustand zu verbessern.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er liebt es, Dinge Namen zu geben und ihnen Etiketten aufzuleben. Hat er sie so klassifiziert, betrachtet er die Angelegenheit bereits als halb gelöst. Misslingt die Klassifizierung, ist 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es fasziniert und/oder amüsiert ihn, wenn er etwas nicht sofort versteht oder wenn er seine Erkenntnisse nicht in Worte fassen kann. Meistens vermag er es dann aber, sie poetisch zu

er verunsichert.	umschreiben.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er hasst Unsicherheiten und unkalkulierbare Risiken und will am liebsten bereits vorher wissen, wohin es geht, was es kostet usw. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er liebt das Risiko und wird oft als chaotisch beschrieben. Er experimentiert gerne, auch wenn er keine Ahnung hat, wohin der Versuch führt.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er denkt und handelt primär vergangenheitsbezogen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er denkt und handelt primär zukunftsbezogen.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er beherrscht meisterhaft die Wahrnehmung und Planung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er beherrscht meisterhaft die Wahrnehmung des Raumes und die Orientierung in ihm. Dies gilt sowohl für ihn selbst als auch für Objekte, ebenso für den inneren Raum, die Körperwahrnehmungen.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sein primäres Schlüsselwort ist „Kontrolle“. Es macht ihn verrückt, wenn er etwas nicht versteht. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sein primäres Schlüsselwort ist „Lebenfreude“.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktioniert etwas nicht, ist er nervös, unruhig, hektisch, überdreht, euphorisch. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktioniert etwas nicht, ist er mit sich unzufrieden, depressiv, launisch, emotional schwankend.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er sucht immer nach Antworten, auch ohne die wichtigen Fragen zu kennen. Findet er keine, neigt er dazu, persönlich beleidigt zu sein. Dementsprechend hasst er Fragen, die er nicht beantworten kann. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er hat die Neugierde des Kindes und ist immer auf der Suche nach Fragen – auch dann, wenn dies unangebracht ist, z. B. bei Privatangelegenheiten.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Er neigt zu selbstzerstörerischen Tendenzen und rechnet immer mit dem Schlimmsten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da ihm jegliches Körpergefühl fremd ist, ignoriert er auch die Warnsignale seines Körpers.

Wie bereits erwähnt, organisiert das Gehirn – je nach sozialem Umfeld – unterschiedliche Talente. Daher ist es nicht ungewöhnlich, wenn man je nach sozialer Rolle und Situation unterschiedliche Verhaltenscodes und damit auch differente Dominanzfelder des menschlichen Verstandes nutzt. Kaum jemand verkörpert in allen Lebenslagen eine hundertprozentige Reinform – was in solchen Testverfahren in den meisten Fällen nicht berücksichtigt wird. Denn ein und derselbe Mensch kann in allen Situationen, ob nun als

Mitarbeiter, Führungskraft, Familienvater, Geliebter oder Kegelbruder, unterschiedliche Verhaltenskriterien an den Tag legen.

Zur Gehirndominanz gibt es einfache Testverfahren, die vor allem durch speziell ausgerichtete Fragen auf die individuellen Präferenzen und den daraus resultierenden Hirntätigkeiten eine bestimmte Grundausrichtung deutlich machen. Eggetsberger und Eder führten den folgenden Test (vgl. 1998, 30-33) auf. Grundlegend wichtig ist es aber bei diesem Testverfahren, dass man stets die Handlungsrolle für eine konkrete Reaktion eingrenzt. Ist es gerade am Arbeitsplatz? Ist es in der Kantine beim Essen oder in der Rolle während einer Konferenz oder eines Verhandlungsgesprächs? Ist es eine Interaktion mit einem Untergebenen, einem Kollegen oder einem Vorgesetzten? Oder ist es im Privatbereich als Elternteil oder Ehepartner? Ist man gerade ein Kunde oder vielleicht ein Verkäufer? Der soziale Rahmen prägt den individuellen Verhaltenscode eines Menschen situativ:

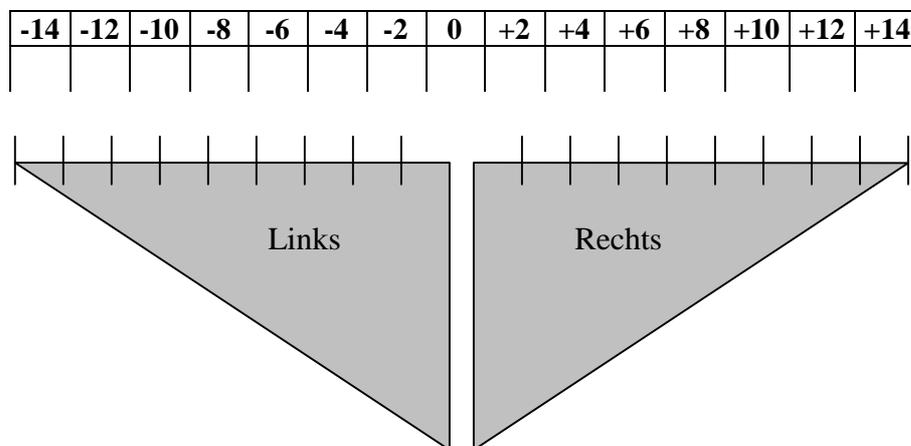
Hirndominanztest (nach Eggetsberger und Eder1998, 30-33).	Ja	Nein
1. Haben Sie Geduld und gehen Sie an eine Aufgabe von verschiedenen Gesichtspunkten heran, bis Sie schließlich eine Lösung erhalten?		
2. Können Sie etwas gut in eher groben Zügen planen und beschreiben?		
3. Bringen Sie gerne Ordnung in etwas und achten Sie auf die richtige Reihenfolge?		
4. Denken Sie im Allgemeinen sehr logisch und können Sie erkennen, warum sich andere Menschen auf eine bestimmte Art und Weise verhalten?		
5. Können Sie ein paar Worte in mehreren Fremdsprachen sprechen?		
6. Können Sie meistens die richtigen Worte finden, um Ihre Gefühle zu beschreiben?		
7. Fällt Ihnen Kategorisieren und das Ordnen von Unterlagen leicht?		
8. Sind Sie in Ihren Ansichten objektiv; versuchen Sie erst die Tatsachen zu erlernen, bevor Sie sich entscheiden?		

9. Lieben Sie Puzzles und Wortspiele?		
10. Finden Sie gerne den Sinn in einer Sache, die ohne Sinn erscheint; können Sie die Gedanken eines Menschen für einen anderen interpretieren?		
11. Bevorzugen Sie Zahlen, Fakten in logischer Abfolge?		
12. Bevorzugen Sie einen geordneten übersichtlichen Arbeitsplatz/Studienplatz?		
13. Haben Sie wenig Zeit?		
14. Interessieren Sie sich für Technik und technische Lösungen?		
15. Handeln Sie oft spontan und sind Sie manchmal voreilig in Ihren Schlussfolgerungen?		
16. Sind Sie ein Tagträumer, sind Ihre nächtlichen Träume wirklichkeitsnahe und spannend?		
17. Sind Sie an Musik, Malerei, Tanz und künstlerische Ausdrucksformen interessiert?		
18. Fehlt Ihnen das besonders gute Gefühle für Zeit?		
19. Bilden Sie sich öfter aufgrund Ihres Gefühls ein Urteil als aufgrund von Fakten?		
20. Haben Sie manchmal das Gefühl, etwas schon einmal oder erlebt zu haben – wie in einem anderen Leben?		
21. Haben Sie häufig gewisse Ahnungen und folgen Sie oft Ihrem Instinkt?		
22. Sind Sie ein visueller Typ? Können Sie sich Orte am besten über Farben und Formen einprägen?		
23. Weinen Sie leicht, sind Ihre Gefühle schnell verletzt?		
24. Sind Sie romantisch, sind Schönheit und Luxus für Sie wichtig?		
25. Denken Sie oft an Vergangenes?		
26. Lernen Sie leichter durch Tun und direktes Beobachten?		

27. Bezeichnen sie Ihren Arbeitsplatz/Studienplatz als chaotisch und ungeordnet?		
28. Interessieren Sie sich für Psychologie und ganzheitliche Heilweisen?		

Auswertung

Zählen Sie zusammen, wie viele Testfragen Sie von den Fragen 1-14 mit Ja beantworten konnten, diese Punkteanzahl hat mit dem Gebrauch der linken Hirnhälfte zu tun. Dann zählen Sie zusammen, wie viele von den Fragen 15-28 Sie mit Ja beantworten konnten, diese Punktezahl hat mit dem Gebrauch der rechten Hirnhälfte zu tun (Eggetsberger und Eder, 1998, 30-33; vgl auch Ditko und Engelen, 1996, 37-39):



Wenn eine Hirnhälfte stark dominiert, (z. B. neun Punkte rechts zu drei Punkten links) dann weist das auf die Bevorzugung einer Hirnhälfte hin. Falls es eher unentschieden stehen sollte (z. B. sieben zu acht), dann ist keine einfache Aussage über eine Hirnhäftendominanz möglich. In diesem Fall könnte eine Biofeedbackmessung eine genaue psychogene Hirnfeldauskunft geben, wenn man sich Klarheit verschaffen möchte.

Natürlich ist das nur ein kleiner Test. Und erst Hunderte von genau Fragen können eine empirisch verwertbare Verifikation sichtbar machen. Doch geht es in dieser Arbeit weniger um das hundertprozentige Ausloten des individuellen Sprech- und Verhaltenscodes, sondern mehr um den Beweis der unterschiedlichen Gehirndominanzen und den daraus resultierenden digitalen Codes und dem Verhalten in der Interaktion, um weitere Parameter für die kontroverse Diskussion zu erhalten.

Hierbei bestätigten sowohl Ditko und Engelen (vgl. 1996, 62-63; 79-80) als auch Eggetsberger und Eder (vgl. 1998, 34), dass Menschen mit ausgeglichenen Hirndominanzen sich besser verstehen als Menschen mit unterschiedlichen Hirndominanzen:

Menschen mit bestimmten Hirnfeldern, mit bestimmter Hirndominanz, ziehen Menschen mit ähnlichem Hirnfeld an, stoßen aber den Gegenpart ab. Der Linkshirndominante harmonisiert mit einem linkshirnigen Partner, der Rechtshirndominante harmonisiert eher mit einem rechtshirnigen Partner. Denn die unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen haben im unterschiedlichen Gebrauch unserer Gehirnstrukturen ihren Ursprung. Schon die Sprechweisen von Linkshirnigen und Rechtshirnigen unterscheiden sich in den meisten Situationen stark (Eggetsberger und Eder, 1998, 34).

Dabei haben die westliche Kultur und die Erziehung dazu beigetragen, dass ein großer Frauenanteil mehr rechtshemisphärisch agiert, während viele Männer linkshemisphärische Denkweisen bevorzugen (vgl. Birkenbihl, 1995, 205-208; vgl. Ditko und Engelen, 1996, 57).

Falls Menschen mit den gleichen Gehirndominanzen besser miteinander auskommen als Menschen mit differenten Dominanzen, dann ist es letztendlich auch für die Konfliktforschung aus linguistischer Sicht von grundlegender Bedeutung. Denn dadurch wird offensichtlich, zwischen welchen Menschen es schneller zu Spannungen und Missverständnissen kommt und zwischen welchen nicht. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich beide Denkstile deutlich zu machen, da sie direkt darauf hinweisen, nach welchen Kriterien Menschen gerade entscheiden und was ihnen wichtig ist – also sprachliche Codierungen für Verhaltensparameter, propositionale Einstellungen und Perlokutionen dominanter Gehirnfunktionen herauszufinden, die eine Konfliktsituation beeinflussen.

Aus kommunikationstechnischer Sicht wären Missverständnisse auf dieser Ebene kalkulierbarer und die Inhaltsebene wäre klarer, wenn man relevante Indikatoren dafür hat, welche Gesprächskriterien dem anderen wichtig erscheinen – egal ob man hierbei der gleichen Meinung wie sein Gesprächspartner ist oder nicht. Denn alleine die Konzentration auf die relevanten Kriterien des individuellen Denkstils eines Menschen zieht ein positives Beziehungsklima mit sich und vergrößert gleichzeitig die Toleranzschwelle des Gegenübers (vgl. O'Connor, 1994, 65).

Auf die individuellen Denkstile einzugehen heißt gleichzeitig, den anderen für Vorschläge zu öffnen, grundsätzliche Unstimmigkeiten im Keim zu ersticken und dadurch einen harmonischen Hintergrund zu schaffen.

Interessanterweise lassen sich die meisten der binären Kriterien an vielen zweiachsigen Typenlehren unterschiedlicher Grundausrichtungen wiederfinden – bislang hat aber niemand daraus eine zusammenhängende Verbindung erschlossen. Einige duale Konzeptmodelle als Beispiele im Vergleich:

Linkshirndominante Denkstile	Rechtshirndominante Denkstile	Modelle
Choleriker und Phlegmatiker	Sanguiniker und Melancholiker	Hippokrates (ca. 500 v. Chr.) (siehe auch Diller, 1994)) und später Galenus (200 v. Chr.) (siehe auch Amastassiou, 2001)
Gelbe Galle und Schleim	Blut und Schwarze Galle	Kosmologen (Mittelalter) (siehe auch Schwanitz, 2002)
Dominance (Dominant) und Compliance (Gewissenhaft)	Inducement (Initiativ) und Submission (Stetig)	Marston (1928) und nach Blanchard (1995) auch Seifert und Gay (1996) im deutschsprachigem Raum
Ankläger und Rationalisierer	Verwirrer und Beschwichtiger	Satir (1975) sowie Grinder, Bandler und Satir (1987)
Eltern-Ich	Kindheits-Ich	Berne (1996)
Kontrolliert Handelnder und Theoretiker	Innovator und Sozial Handelnder	Herrmann (1997)
Direktor und Denker	Unterhalter und Beziehungsmensch	Alessandra und O'Connor (1997)

Da anscheinend bis jetzt noch kein deutlicher Zusammenhang zwischen den modernen Erkenntnissen der Hirnhemisphärenforschung Sperrys und den unterschiedlichen Typenlehrenkriterien erkannt wurde, lassen sich diese Kriterien meist sprunghaft, wiederholend und in vielen Tabellen und Fließtexten über viele Abschnitte verteilt bei den genannten

Autoren wiederfinden. Die folgenden Codierungen entstammen hauptsächlich aus dem Vergleich der Hemisphärenforschung Sperrys (vgl. Schuster, 1996, 116; vgl. Ditko und Engelen 1996, 46-50; vgl. ähnlich auch Birkenbihl, 1995, 205-208) mit den Verhaltensstilen von Alessandra und O'Connor (vgl. 1997, 11-69), Seifert und Gay (vgl. 1996, 11-130), Elias und Schneider (vgl. 1996, 50-56), Satir (vgl. 1975) sowie Grinder, Bandler und Satir (vgl. 1987, 55-63). Hierbei schuf man sich immer wieder Kriterienkataloge, die Tendenzen menschlichen Verhaltens deutlich machen – wohlgerne Tendenzen; denn die Psyche des menschlichen Körpers kann in den seltensten Fällen mit mathematischen Regeln entschlüsselt werden. Dank der Hirnforschung am geteilten Gehirn kann man aber die bislang spekulativ begründeten Praxiserfahrungen, der in den letzten Jahrtausend beobachteten Verhaltenscharakteristiken, anhand der Hemisphärendominanzen nachweisbar machen. Churchland merkt hierzu an:

Wir sind heute in der Lage, mit überprüfbar künstlichen Modellen und detaillierten neurobiologischen Daten Fragen anzugehen, die früher ausschließlich der Philosophie vorbehalten waren (2001, 19).

Darüber hinaus ist im Folgenden aber stets darauf zu achten, dass in jeder kommunikativen Situation nur aus *mehreren* Signalen zu einer Hirndominanz geschlussfolgert werden sollte.

1.3 Sprach- und Verhaltenscodes für den linkshemisphärisch dominanten Denkstil

Menschen bei denen die linke Hirnhemisphäre dominiert, sind meist sehr ordentlich und akkurat. Sie mögen genaue Regeln, Gesetze und Pläne. Selbst für normale Alltagskonversationen oder Flirtgespräche suchen sie nach Schemata und Verhaltensregeln. Denn sie möchten nahezu alles kontrollieren und auf alles eine Antwort wissen. Linkshemisphärisch dominante Menschen neigen zur Geradlinigkeit und Überschaubarkeit.

Die überwiegenden Berufsgruppen von linkshirndominanten Menschen sind je nach Temperament: Planer, technische Berater, Wissenschaftler, Mathematiker, Juristen, Ingenieure, Informatiker, Computerexperten und Archivare. Sie arbeiten bei allem sehr genau und aufgabenorientiert.

1.3.1 Verhaltenscodierung in der Kontroverse

Wenn linkshirndominante Menschen sich streiten und unterhalten, dann brauchen sie Fakten oder rationale Vorschläge. Sie arbeiten typischerweise gerne mit exakten detaillierten Plänen, die Schritt für Schritt aufeinander aufbauen. Dabei kann es auch mal sein,

dass sie sich darin verrennen. Bei Konflikten äußern sie selten ihre Gefühle. Dadurch wirken sie häufig knallhart und kalt, aber in anderen Situationen auch gefühllos oder verstört. Argumente sind ihnen wichtig. Manchmal bezeichnet man sie auch als pure „Kopfmenschen“ – denn sie arbeiten aufgabenorientiert. Das hat sowohl Vorteile als auch Nachteile: Einerseits gibt es zahlreiche Machertypen, die sich nicht von Emotionen verführen lassen und nur ihr Ziel vor Augen haben. Oder es gibt hochkarätige Spezialisten mit ungeheurem Spezialwissen. Andererseits leiden extrem linkshirndominante Menschen des Öfteren an Süchten, Zwängen oder Verhaltensstörungen.

Probleme werden beim linkshirndominanten Menschen scheibchenweise zerlegt und unterschieden. Wenn sie in der Kontroverse kreativ sein müssen, halten sie sich an eine regelgeleitete Ideenbildung; das bedeutet, sie suchen hierbei nach festgelegten, vorgegebenen Strukturen oder Informationen. In der Diskussion werden sie aktiv, wenn logische Fakten und rationale Überlegungen gefragt sind (vgl. besonders Seifert und Gay, 1996, 22-29; 72; 76; 124; aber vgl. auch Porter, 1997, 39-43).

1.4 Sprach- und Verhaltenscodes für den rechtshemisphärisch dominanten Denkstil

Menschen bei denen die rechte Hirnhemisphäre dominiert sind kreativ und kulturellen Dingen gegenüber sehr aufgeschlossen. Sie sind spielerischer als linkshirndominante Menschen und die Zeit spielt bei ihnen eher eine untergeordnete Rolle.

Die überwiegenden Berufsgruppen sind je nach Temperament: Künstler, Dolmetscher, Heiler, Psychologen, Komponisten, Architekten, Musiker, Sozialarbeiter sowie Pädagogen mit sozialen Idealen. In allen Berufen arbeiten diese Leute mit sehr viel Hingabe und Gefühl.

1.4.1 Verhaltenscodierung in der Kontroverse

Wenn Rechtshirndominante sich streiten oder unterhalten, dann sind sie spontan, intuitiv und sprunghaft – häufig unlogisch. Sie entscheiden sich emotional und suchen nach globalen Sichtweisen. Sie mögen keinen „Papierkram“ und keine Details. Gemeinsamkeiten sind ihnen wichtig. Dabei legen sie viel Wert auf gute Beziehungen zum Gegenüber. Sie sind menschenorientiert und wollen immer wie ein Freund behandelt werden. Deshalb achten sie auch besonders auf die Körpersprache und Stimmlage des anderen. Menschen, die vorwiegend rechtshemisphärisch wahrnehmen, hören sich gerne verschiedene Meinungen an, verschaffen sich gerne einen Überblick und sind großzügig mit der Zeit. Ihr

Hauptinteresse liegt nicht unbedingt beim Nutzen, sondern mehr am Wert, am Prestige oder sichtbaren Image. Beim Streiten wechseln sie gerne mal die Themen. Sie entscheiden auch eher aus dem Bauch heraus und vertrauen ihrer Erfahrung, doch können sie das alles selten exakt in Worte kleiden. Strikte Regeln und Gesetzmäßigkeiten kümmern sie wenig.

Als „Gefühlsmenschen“ reden und plaudern sie furchtbar gerne. Sie präferieren eine gesellige Atmosphäre. Und selbst wenn wichtige Termine drängen, kann es schon mal sein, dass sie sich „festreden“. Sie sind äußerst kreativ und haben häufig Unordnung um sich herum (vgl. besonders Seifert und Gay, 1996, 22-29; 72; 76; 124; aber auch Porter, 1997, 43-45).

1.5 Adaption der Denkstile und ihrer Sprach-, Sprech und Verhaltenscodierungen

Neben dem non- und paraverbalen Kommunikationskanal ist es auch genauso gut möglich, auf der digitalen Ebene mittels hemisphärendominanter Sprach-, Sprech- und Verhaltenscodes eine rückkoppelnde Anpassungs- oder Adaptionsform zu schaffen, die ein positives Beziehungsklima fördert oder rein hält:

Gemeinsamkeiten sprachlicher, sprechender und sozialer Art suggerieren ein großes Maß an Vertrauen, Anziehung und Sicherheit. Das geschieht beispielsweise durch gleiche Persönlichkeitsmerkmale, identische Kodierungs- und Dekodierungsfähigkeiten bestimmter Erfahrungen und Wahrnehmungen, dieselben Intentionen oder die Verwendung gleicher Kommunikationskanäle. Je mehr – bewusste oder unbewusste – Kongruenzen vorhanden sind, desto größer ist die Empfängerakzeptanz für eine freiwillige Erweiterung oder Neuausrichtung vorhandener Bezugs- und Wertestrukturen [des anderen.] (Kellermann, 2000, 3).

Je nach Gehirndominanz verwendet der Mensch unterschiedliche Sprachformen und Sprachaufmerksamkeiten. Sie zu entdecken und zu synchronisieren, führt unterschwellig zu einem unwiderstehlichem Vertrauen und es kommt hierbei zu weniger Missverständnissen und Konflikten (vgl. Alessandra und O'Connor, 1997, 111-114). Außerdem kann man auf diesem Wege auf Fragen und Bedürfnisse des Empfängers eingehen und ein Verständnis entwickeln, nach welchen Kriterien er seine Problemlagen und Zielvorstellungen gestaltet.

Weitaus mehr Differenzen gibt es, wenn ein charakteristischer linkshirndominanter Gesprächspartner mit rechtshirndominanten Parametern und Kriterien konfrontiert wird (vgl. Naumann, 2001, 42-48).

1.5.1 Gegenüberstellung relevanter Denkstilskriterien

Anhand der hemisphärendominanten Wesenspunkte werden noch einmal die wesentlichen Kriterien zusammen gefasst, die je nach Interaktionspartner und Situation vorherrschen und adaptiert werden können.

Hirnhemisphärische Denkkriterien

Linkshirndominante Menschen sind		Rechtshirndominante Menschen sind
aufgabenorientiert		menschenorientiert
gefühlsbeherrscht		gefühlsoffen
„Kopfmenschen“	↔	„Bauchmenschen“
zeitdiszipliniert		zeitleger
regel-/wertegeleitet		offen für Neues
planerisch		intuitiv
auf Unterschiede fixiert		auf Ähnlichkeiten fixiert
detaillkonzentriert		globalkonzentriert
faktenorientiert		sehr an anderen Meinungen interessiert

Abb.: 1.2

Das folgende Beispiel zeigt uns wie einfach es ist, anhand der Hirndominanzkriterien und ihren Sprach-, Sprech- und Verhaltenscodes auf den richtigen Denkstil zu schließen.

1.5.2 Die zwei Denkstile voneinander unterscheiden lernen

Die Kollegen A und B arbeiten das erste Mal zusammen und sollen die Betriebsfeier, die in zwei Monaten stattfindet, organisieren. Schon zu Beginn erfährt B in den ersten fünf Minuten mehr über As Familie und seine berufliche Vergangenheit, als er jemals wissen wollte. Während A spricht, sucht er ständig Augenkontakt. Dabei lächelt er gemütlich. Er meint, dass noch viel Zeit sei und dass ein kurzer Supermarkteinkauf für Snacks, Getränke und Luftballons ausreicht. Ihm kommt es besonders auf die Stimmung an, die vielleicht eine gute Musikkapelle in Schwung bringen könne. Spätestens jetzt schüttelt B verständnislos den Kopf und macht Einwände. Denn er glaubt, dass es dafür fast zu spät

sei. Schon heute müsse ein Plan aufgestellt werden, wo, wie und wann genau die Dinge organisiert und die Aufgaben verteilt werden.

1.5.3 Die Analyse

- A spricht gerne, lächelt gemütlich und sucht ständig Augenkontakt (*er ist gefühlsoffen, menschenorientiert*)
- Er meint, dass noch viel Zeit sei und dass ein kurzer Supermarkteinkauf für Snacks, Getränke und Luftballons ausreichen (*er ist zeitleger*)
- Dabei legt er besonders viel Wert auf die gute Stimmung (*er ist gefühlsoffen, menschenorientiert, Blick für das Ganze*)

A orientiert sich an Menschen und hat den *Blick für das Ganze*. Folglich bewegt er sich in einem rechtshirndominanten Sprach- und Verhaltensfeld.

Ganz anders B:

- B gerät jetzt schon in Zeitnot und glaubt, dass es heute schon fast zu spät sei (*er ist zeitdiszipliniert*)
- Darüber hinaus möchte er einen Plan für die Organisation aufstellen und Aufgaben verteilen (*er ist aufgabenorientiert, entscheidet vom Kopf her, ist regelgeleitet, und hat den Blick für Details*)
- Er richtet sein Augenmerk konkret auf *Details* und ist *aufgabenorientiert*.

Der Sprech-, Sprach- und Verhaltenscode von B zeigt eine deutliche Linkshirndominanz.

1.5.4 Adaptierende Sprachcodes in der Diskussion

Je nach Gehirndominanz zeigt es sich sehr wirkungsvoll, den Gesprächsrahmen unter diesen Kriterien ernst zu nehmen. Ist es offensichtlich, dass das Gegenüber eine Linkshirndominanz vorweist, zeigt es sich mit aller Wahrscheinlichkeit für linkshirndominante Kriterien sehr offen und vertrauensvoll, wie z. B. für Fakten, Details, Aufgaben etc. Auf der anderen Seite verläuft die Interaktion weitaus missverständlicher, wenn dieser Gesprächsrahmen in überwiegend rechtshirndominanten Kriterien eingebettet wird (vgl. Kellermann, 2000, 3; vgl. Alessandra und O'Connor, 1997, 111-114).

Folgende Diskussionsphrasen dienen der Identifikation zukünftiger Interaktionen. Was einem Laien als unscheinbares Gespräch vorkommt, zeigt sich für einen professionellen

Disputanten oder Schlichter als Möglichkeit, die „Sprache“ des anderen zu sprechen, sie zu übersetzen und ein vertrauensvolles Beziehungsklima zu gestalten:

Linkshirndominante Diskussionsphrasen	Rechtshirndominante Diskussionsphrasen
<ul style="list-style-type: none"> - Wir müssen, bei allem was geschieht, immer den Zeitplan im Auge behalten - Wir brauchen jemanden, der sich auf die Aufgaben konzentriert - Ihr Faktenwissen ist unentbehrlich - Wir brauchen jemanden, der alles bis ins kleinste Detail koordiniert - Ihre Arbeitsdisziplin kann uns bei diesem Projekt von Nutzen sein - Sie verfolgen wichtige Dinge bis zum Ende 	<ul style="list-style-type: none"> - Ihre intuitiven Vorschläge sind für die Gruppe sehr wertvoll - Sie bringen jedenfalls ein bisschen Leben in das Projekt - Ihre kreativen Vorschläge sind uns sehr wichtig - Sie lassen ihre Intuition nicht vom Zeitdruck beeinflussen - Sie erfrischen festgefahrene Momente immer mit neuen Ideen - Sie überblicken die Gesamtzusammenhänge immer, wenn es notwendig ist

2. Zusammenfassung

1. Ein gutes Beziehungsklima birgt weniger Missverständnisse und erstickt viele Kontroversen im Keim. Das ist wichtig zu wissen, um produktiv miteinander streiten zu können. Solch ein Klima macht alle Diskussionspartner sowohl offener bzw. vertrauensvoller als auch einsichtiger.
2. Je nach Gehirndominanz gibt es bestimmte Kriterien, nach denen der Verstand seine Umweltinformationen filtert und verarbeitet.
3. Bei rund 95 Prozent der Bevölkerung dominiert eine Gehirnhemisphäre.
4. Je nach Gehirndominanz gibt es unterschiedliche Denkstile mit eigenen Sprech- Sprach- und Verhaltensmustern. So handelt es sich entweder um linkshirndominante oder rechtshirndominante Gesprächspartner.

5. Die Gehirndominanz ist situations- und rollenabhängig.
6. Linkshirndominante und rechtshirndominante Menschen verstehen sich untereinander außerordentlich gut, weil sie ihre Erfahrungen in der gleichen Art und Weise verwerten und darüber sprechen. Hier herrscht automatisch ein gutes Beziehungsklima.
7. Wenn man die Sprech-, Sprach- und Verhaltenscodes adaptiert, verbessert sich das Beziehungsklima und man kennt die Kriterien mit denen der Interaktionspartner Probleme löst oder seinen Erfolg definiert.

3. A-Typen und B-Typen

Die Kategorisierung in separate links- und rechtshirndominante Typen findet man zwar schon vereinzelt in der Fachliteratur (vgl. Ditko und Engelen, 1996, 35-63; vgl. Eggetberger und Eder 1998, 28-39). Leider bleibt es aber in diesen Büchern bei dieser Zweiteilung. Hierbei vermischen sich aber Verhaltensweisen – die zwar nur der einen zugeschrieben werden – doch auch genauso gut bei dem entgegengesetzten Typus wiederzufinden sind. Der Grund dafür liegt darin, dass Menschen nicht identisch auf ihre Umwelt reagieren. Denn unabhängig der differenten Denkstile gibt es temperamentvolle und weniger temperamentvolle Menschen. Manche sind aufbrausend und laut im Ton. Sie wollen unbedingt Triumphe erringen und ihre Mitmenschen besiegen. Andere wiederum sind äußerst ruhig, warm und diplomatisch – sie wollen Gewinner auf beiden Seiten. Analytisch betrachtet gibt es in dieser Hinsicht aber nur zwei weitere charakteristischen Züge, die mit den Hirndominanzen korrelieren und sich vermischen (vgl. Alessandra und O'Connor, 1997, 62-65).

Als Beispiel steht ein linkshirndominierender Denktyp, der sich als Wissenschaftler in sein Labor zurückzieht und froh ist, in aller Ruhe und Abgeschlossenheit, exakte Ergebnisse aufzulisten. Ganz anders als der hektische Unternehmer, der seine Mitarbeiter jeden Tag aufs Neue herumkommandiert, damit der Umsatz so schnell wie möglich steigt. Beide Typen können in ihrer Rolle nach identischen linkshirnhemisphärischen Dominanzen handeln, doch unterscheidet sich bei ihnen das Temperament deutlich voneinander.

Das gleiche natürlich gilt auch bei Menschen, die nach rechtshemisphärisch dominanten Kriterien verfahren. Einerseits gibt es den zuverlässigen freundlichen Kioskbesitzer, der schüchtern aber zuvorkommend diverse Zeitungen an seine Stammkunden verkauft. An-

dererseits gibt es auch den „Partyhengst“, der immer im Mittelpunkt stehen will, wie ein Wasserfall redet und es liebt, von möglichst vielen Leuten umgarnt zu werden. Beide Typen zeigen die gleichen Denkstile, doch unterscheiden sie sich in ganz bestimmten Punkten voneinander.

Um diesen Denkstil zu verstehen, sind die Erkenntnisse zweier amerikanischer Kardiologen als Ausgangsbasis sehr hilfreich. Meyer Friedman und Ray Roseman (1974) machten in dieser Hinsicht bei ihren wissenschaftlichen Untersuchungen an Wirtschaftsprüfern eine erstaunliche Entdeckung. Sie fanden heraus, dass es – je nach Umweltbedingungen und Grundtemperamenten – zwei charakteristische Verhaltenstypen gibt. So kamen die Revisoren zu ganz bestimmten Zeiten in einen Zustand, der den Blutcholesteringehalt und die Blutsenkungsgeschwindigkeit beeinflussten – und zwar immer dann, wenn besonders viele Aufträge vorlagen.

Als Friedman und Roseman ihre Ergebnisse 1957 auf einem Kongress stolz den damals führenden Herzspezialisten präsentierten, stießen sie – wie sooft in der Medizingeschichte – auf geballte Ignoranz. Heute bestreitet kein Arzt mehr den Zusammenhang von Stress und Herzattacken. Die US-Kardiologen fanden aus medizinischer Sicht heraus, dass unser Gehirn die chemische Zusammensetzung des Blutes steuert. Hierbei lenkt die Hirnanhangsdrüse unseren Hormonhaushalt und beeinflusst das Nervensystem und die Organe (vgl. Stemme und Reinhardt, 1990, 92-95).

Heute benutzen zahlreiche Therapeuten und Kardiologen die Einteilung in „A-Typen“ und „B-Typen“. Stressforscher bezeichnen den „A-Typen“ auch als „Sympathikotoniker“ und den „B-Typen“ als Vagotoniker (vgl. Vester, 1995, 64-73).

Untersucht man einige Typenlehren der Antike und Neuzeit, findet man überraschenderweise auch hier psychologische Gemeinsamkeiten zu Friedmans und Rosemans medizinischen Erkenntnissen. Bis jetzt hat aber noch niemand die Zusammenhänge zwischen einzelnen Charakteren der Typenlehren und den Parametern eines Vagotonikers und eines Sympathikotonikers offensichtlich gemacht.

A-Typen	B-Typen	Modelle
Choleriker und Sanguiniker	Phlegmatiker und Melancholiker	Hippokrates (ca. 500 v. Chr.) (siehe auch Diller, 1994)) und später Galenus (200 v. Chr.) (siehe auch Amastassiou, 2001)
Gelbe Galle und Blut	Schleim und Schwarze Galle	Kosmologen (Mittelalter) (siehe auch Schwanitz, 2002)
Dominance (Dominant) und Inducement (Initiativ)	Compliance (Gewissenhaft) und Submission (Stetig)	Marston (1928) und nach Blanchard (1995) auch Seifert und Gay (1996) im deutschsprachigen Raum
Ankläger und Verwirrer	Rationalisierer und Beschwichtiger	Satir (1975) sowie Grinder, Bandler und Satir (1987)
Kontrolliert Handelnder und Innovator	Theoretiker und Sozial Handelnder	Herrmann (1997)
Direktor und Unterhalter	Denker und Beziehungsmensch	Alessandra und O'Connor (1997)

3.1 Der A-Typ

A-Typen sind immer gradlinig und oft ungeduldig - ihnen kann es nie schnell genug gehen. Sie warten nicht gerne; das liegt vor allem daran, dass sie auf Ziele hin arbeiten. Falls der A-Typ erkrankt, fragt er sich sofort, wie er gesund werden kann und was er machen muss, um das zu erreichen. Er hat Zukunftsvisionen. Diese Menschen sind meist extrovertiert und fühlen sich schlecht, wenn sie ihre Meinung nicht offen sagen können.

Unter Stress neigen die Extremtypen dieser Gattung häufig auch zu aggressiven Verhaltensweisen wie Drängeln auf der Autobahn oder in der Supermarktschlange. Sie sind risikobereit und reagieren entweder mit Angriff oder Flucht. Sie lassen sich von fast kei-

nem etwas sagen. Selbst der Arzt ist chancenlos, auch wenn er ihnen schwarz auf weiß bescheinigt, dass sie demnächst einen Herzinfarkt erleiden werden. Krankheiten wie Bluthochdruck, Nierenleiden oder eine temporäre Impotenz sind bei den Extremtypen dieser Art ebenso häufig anzutreffen (vgl. Vester, 1995, 66; vgl. Stemme und Reinhardt, 1990, 92-95).

A-Typen sind in allen Schichten der Gesellschaft zu finden. Sie sehen sich oft stärker, besser und flinker als ihre Mitmenschen; wenn das nicht der Fall ist – und das ist gar nicht so selten – ist es schwer für sie, das einzusehen. Ihr direktes Wesen ist darauf ausgerichtet, ihr Schicksal selbst in die Hand zu nehmen. A-Typen möchten gerne dominieren, sprechen schnell und lieben es sich zügig zu entscheiden (vgl. Vester, 1995, 64-67; vgl. Stemme und Reinhardt, 1990, 93-97).

3.2 Der B-Typ

B-Typen zeichnen sich durch das genaue Gegenteil aus. Sie bestimmen weniger, sind geduldiger und beharrlicher. Der B-Typ arbeitet meistens problemorientiert – er bewegt sich langsam von den Problemen weg. Er hat überwiegend Problemzustände vor Augen und möchte sich von ihnen entfernen. Wenn er krank ist, fragt er sich hauptsächlich, welche Ursachen das wohl hatte und wie er diesen Zustand ändern kann. So schwelgt er gerne in der Vergangenheit.

B-Typen sprechen langsam und schätzen Ruhe sowie Verlässlichkeit. Manchmal fehlt es ihnen an Einsatzwillen oder Begeisterung für eine Sache, denn Stress und Zeitdruck sind Fremdwörter für sie. Menschen, die diesem Temperament extrem verfallen, sind mehr introvertiert, neigen zu Depressionen und haben gesundheitliche Probleme wie Bronchialasthma, Magengeschwüre, Darmleiden, Blasenkrankungen oder niedrigem Blutdruck (vgl. Vester, 1995, 67; vgl. Stemme und Reinhardt, 1990, 93).

Sie hören gerne zu und fragen eher, als dass sie sich vor anderen präsentieren. Das liegt vor allem daran, dass sie sich an ihrem Umfeld orientieren müssen. Aber Zurückhaltung bedeutet nicht immer gleich Willenlosigkeit. Denn wenn sie wollen, sind sie stark wie ein Fels in der Brandung. Einige wissen, dass sie damit weitaus Beeindruckenderes leisten und steuern können, als direkt mit dem Kopf durch die Wand zu laufen. Menschen dieser Art sind überwiegend in sich gekehrt und brauchen viel Zeit für Entscheidungen. Dabei stehen sie lieber im Hintergrund und halten mit ihrer Meinung vorerst hinter dem Berg (vgl. Vester 64-67; vgl. Stemme und Reinhardt, 1990, 93-97).

3.3 A- und B-Typen unterscheiden sich in ihren Temperamenten

Zusammenfassend kann man sagen: Sowohl bei den linkshirnhemisphärischen als auch bei den rechtshirnhemisphärischen Menschen gibt es polare Temperamente.

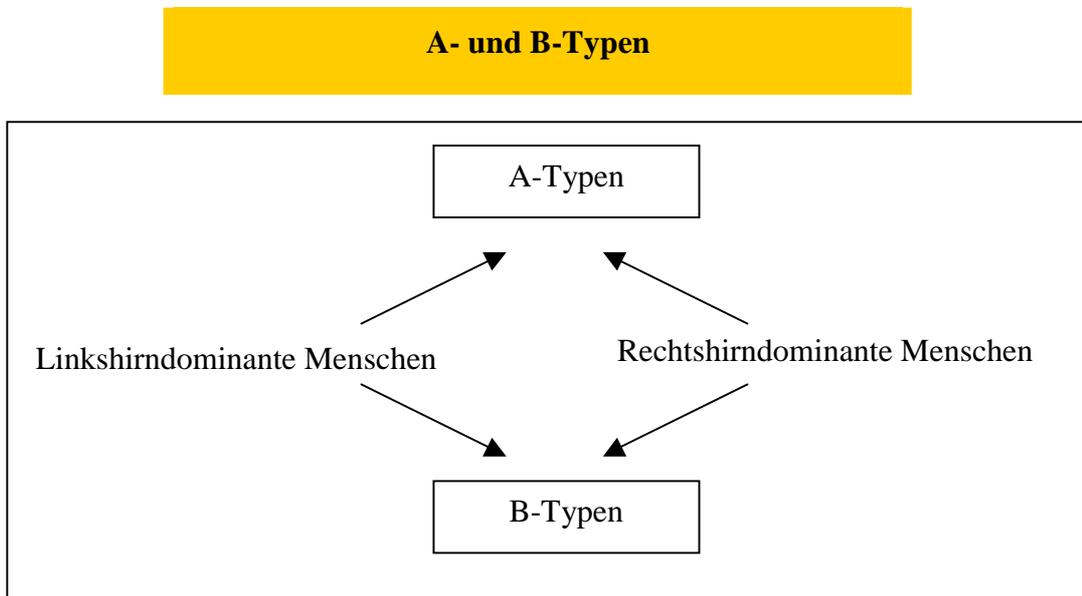


Abb.: 3.1

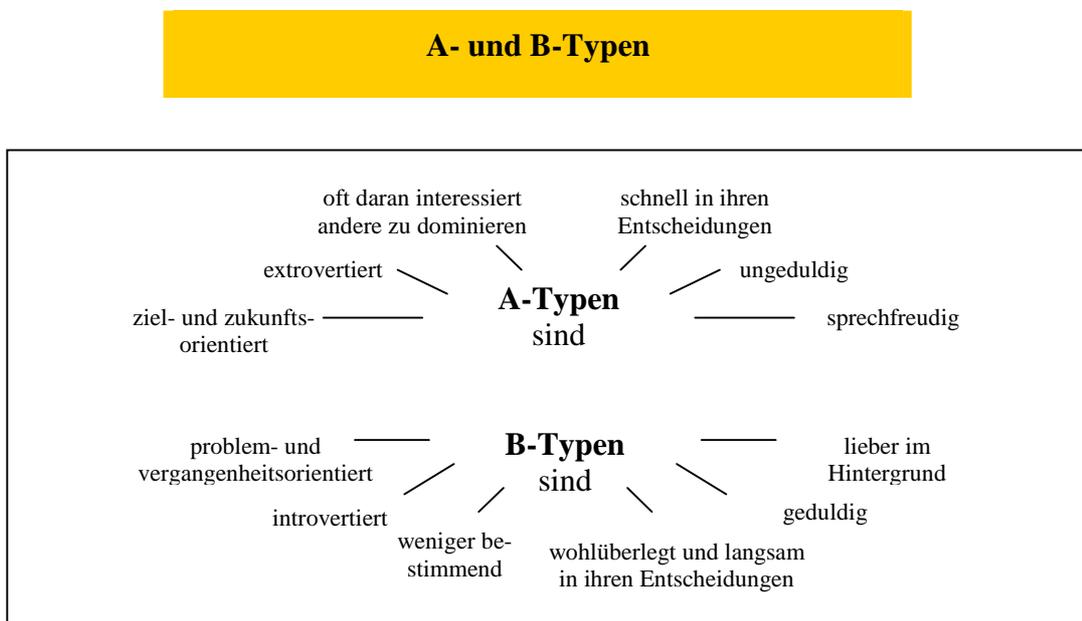


Abb.: 3.2

Auch hier ziehen gleiche Wesenszüge den anderen an. Umgekehrt ergeben sich öfter Probleme bei Menschen, die sich in ihren Temperamenten unähnlich sind (vgl. Alessandra und O'Connor, 1997, 107-114)

Aufgrund der bisher gemachten Erkenntnisse kann man nun ziemlich zutreffend prognostizieren, ob sich zwischen zwei Menschen eine harmonische oder eine spannungsgeladene Beziehung entwickelt. Das Grundprinzip dafür lautet folgendermaßen: Bei sozialen Interaktionen (dazu gehören auch Kontakte am Arbeitsplatz) gilt die Regel „Gleich und Gleich gesellt sich gern“. Hier fühlt man sich von Mitmenschen mit ähnlichen Gewohnheiten und Interessen hingezogen. Denn Menschen genießen es, mit anderen zusammen zu sein, die ähnliche Ansichten, Einstellungen und Verhaltensweisen haben wie sie selbst (vgl. Alessandra und O'Connor, 1997, 107; vgl. Birkenbihl, 1993, 19-22; vgl. Erikson, 1994, 8-10; vgl. Bandler und Grinder, 1997, 102-104).

Ob und wie die Kommunikationsprobleme sich genau äußern, hängt von der konkreten Definition des Kontaktes und der Zusammenarbeit ab. So verstehen sich die gleichen Temperamente privat sehr gut, während sich die Temperamente der A- und B-Typen hingegen beruflich in festgesteckten Aufgabenbereichen lieber ergänzen, weil gleiche Interessen sich hier behindern können (vgl. Alessandra und O'Connor, 1997, 108-114; vgl. Seifert und Gay, 1996, 56-130).

Unter diesen Aspekten ist es für ein positives Beziehungsklima äußerst konstruktiv, wenn digital auf entscheidende Temperamentenpräferenzen in der Interaktion eingegangen wird. Hierdurch ist zwangsläufig weniger Platz für Missverständnisse und es entstehen folglich weniger feindselige Gedanken.

3.3.1 Die zwei Temperamente voneinander unterscheiden lernen

X und Y treffen sich heute das vierte Mal geschäftlich. Es ist 15.00 Uhr und X betritt eher zögerlich das große Büro von Y. Y steuert schnellen Schrittes auf X zu und streckt ihm seine Rechte entgegen. Er sagt freundlich „Guten Tag, Herr X. Wunderbar, dass Sie gekommen sind. Setzen Sie sich doch bitte und machen Sie es sich gemütlich.“ X erwidert seinen Gruß und setzt sich. Y hat schon vom ersten Treffen an gemerkt, dass X wortkarg und zurückhaltend ist, doch ist die Anwesenheit von X mit seiner ruhigen, netten Art, äußerst angenehm.

In den nächsten fünf Minuten erzählt Y von mindestens drei neuen Bauprojekten. Er redet viel und auch schnell. Dabei ist er offen, ausdrucksvoll und für jede Frage offen. X dagegen stellt viele Fragen und hört geduldig zu. Er ist während des gesamten Gespräches eher zurückhaltend. Ihre Gestik und Mimik ist kontrolliert. Bei einigen Projekten

fragt Y, ob die Zusammenarbeit mit Z nicht zu riskant sei, da dieser dauernd mit Terminproblemen zu kämpfen habe.

3.3.2 Die Analyse

Y ergreift gerne das Wort, redet schnell und auch viel. Er ist offen und extrovertiert. Dabei redet er von neuen Bauprojekten und zeigt damit, dass er auf neue Ziele zusteuert. X verkörpert den A-Typen in Reinkultur. Y hingegen zeigt das genaue Gegenteil. Er ist eher zurückhaltend, geduldig, reserviert und selbst nach dem vierten Treffen äußerst wortkarg. Seinem Temperament entspricht eher dem des B-Typen.

Folgende Diskussionsphrasen sollen in der Identifikation zukünftiger Interaktionen – genau wie bei den Denkstilen – noch weiter sensibilisieren:

Diskussionsphrasen	
A-Typ	B-Typ
- Können Sie noch einmal die Zielvorgaben definieren?	- Haben wir ausreichend Zeit zum Überlegen, bevor wir uns entscheiden?
- Lassen Sie uns sofort anfangen und das Eisen schmieden, solange es heiß ist.	- Wenn wir noch etwas Geduld aufbringen, wird sich das sicher bezahlt machen.
- Hier ist schnelles Handeln gefragt.	- Lassen Sie uns überlegen, wie wir dieses Problem lösen können.
- Frisch gewagt ist halb gewonnen.	- Wir brauchen noch etwas Bedenkzeit?
- Wir müssen auf alle Fälle Oberwasser behalten.	- Die Kokosnuss fällt vom Baum, wenn Sie reif ist.

Falls es Situationen gibt, in denen die Entscheidungskriterien des anderen unklar sind, können die binären Temperamentengegensätze als zweites polares Achsenmodell gute Dienste leisten. Hierbei stellt sich stets die Frage, ob das Temperament des Interaktionspartners mehr direkt und schnell oder eher indirekt und zurückhaltend ist.

3.4 Adaptieren ohne Identitätsverlust

Bei all dem stellt sich natürlich schnell die Frage, weshalb der Sender non-/paraverbal oder verbal überhaupt Sprech-, Sprach- und Verhaltenscodes im Gesprächsrahmen des Denkstils und des Temperamentes seines Gegenübers adaptieren soll – unanhängig eines symmetrischen oder komplementären Beziehungscharakters. O'Connor und Seymour erwähnen in diesem Zusammenhang, dass Menschen ständig reziprok adaptieren, um sich an unterschiedliche soziale Situationen anzupassen, um andere zu beruhigen oder es sich selbst angenehm zu machen. Sie fügen an, dass man andere Kulturen adaptiert, um zu zeigen, dass man fremde Sitten respektiert und schreiben weiter:

Wenn Sie ein erstklassiges Hotel betreten, tragen Sie eine Krawatte. Sie fluchen nicht im Beisein eines Geistlichen. Sie gehen in angemessener Kleidung zu einem Vorstellungsgespräch, wenn Sie sich ernsthaft um den Job bemühen (O'Connors und Seymour, 1994, 52).

In vielen sozialen Situationen und Interaktionen adaptieren Menschen im Rahmen einer freiwilligen Reziprozität ständig, um das Beziehungsklima positiv zu gestalten und damit ein friedliches und zuvorkommendes Zusammenleben in der Gesellschaft zu gewährleisten.

Je nach sozialer Situation passt sich jeder, der ein freundliches Beziehungsklima herstellen möchte, so gut es geht und nach besten Wissen und Gewissen mit sozialen Geschenken wie Aufmerksamkeiten, Kleiderordnungen, etc. an. Am Arbeitsplatz zeigt man sich dabei sicherlich anders als auf einer goldenen Hochzeit oder beim Stammtischtreffen. Auch innerhalb einer bestimmten Rolle wie z. B. am Arbeitsplatz ist das adaptive Verhalten im reziproken Rahmen situationsabhängig – ob während einer Präsentation, mittags in der Kantine oder während eines Kundengesprächs. Menschen passen sich häufig instinktiv an, weil sie bewusst oder unbewusst erfahren haben, dass dies mehr Vorteile bringen kann, als sich stets antizyklisch zu verhalten (vgl. Le Bon, 1957, 53; vgl. Cialdini, 1997, 207). Ein Beispiel soll das Ganze noch deutlicher machen:

3.4.1 Die Situation

Der Kunde, P, überzeugter linkshemisphärisch dominanter Denkstil, liebt es schnelle Entscheidungen zu treffen. Telefonate dauern bei ihm nie länger als zwei Minuten. Er ist formell und forsch. Q dagegen ist eher das Gegenteil, der zurückhaltende Typ, der gerne ausgiebig redet und sich lange mit einer Entscheidung auseinandersetzt. Ihm ist es wichtig, was andere zu den Problemen besteuern können.

Wenn Q nicht in der Lage ist, sich einem bestimmten Rahmen anzupassen, wird er wenig Erfolg haben. Damit ist aber nicht die völlige Unterwerfung der eigenen Person und aller geschäftlichen Interessen gemeint. Q wäre nicht mehr er selbst, wenn er sein Temperament und seine Wertekriterien zugunsten seines Gegenübers völlig aufgibt. Aber Q kann ihm entgegenkommen – so wie er es mit seiner Kleidung und seiner formalen Höflichkeit sowieso schon macht. Q könnte sich beispielsweise etwas knapper in seinen Ausführungen halten und auch einige Zielpunkte deutlicher betonen. Dabei spräche er mehr über die Ergebnisse, anstatt – wie gewohnt – auf die vielen Probleme hinzuweisen.

Adaptieren ist keine Unterwerfungsgeste, sondern zeigt nur, dass man das Temperament und den Denkstil des Gegenübers respektiert (vgl. Alessandra und Connors, 1997, 125-126; vgl. Kellermann, 1997, 22-27).

3.4.2 Der Sinn und Zweck einer Adaption

Die Denkstile und Temperamente mit ihren Sprach-, Sprech- und Verhaltenscodes zu adaptieren bedeutet nicht den anderen blindlings nachzuäffen oder stets nachzugeben ; es heißt nur: das schnelle oder langsame Temperament und den personen- oder sachorientierten Denkstil des anderen zu akzeptieren und sich ein Stück auf seine Glaubenssätze einzulassen. Denn Anpassungsfähigkeit signalisiert nicht nur Vertrauen und Glaubwürdigkeit, sondern sie ist auch der Nährboden für Kompromisse und gegenseitige Zugeständnisse (vgl. Alessandra und Connors, 1997, 121-141; vgl. Nardone und Watzlawick, 1994, 59-60; 66-68).

Menschen, die sich auf ihren Interaktionspartner einstellen können, sind darüber hinaus in der Gesellschaft äußerst erfolgreich und selbstsicher (vgl. Smith, 1996, 84; Stemme und Reinhardt, 1990, 35-43; 129-130). Sie schaffen automatisch eine Aura von Verbundenheit, Kompromissbereitschaft und fördern das Beziehungsklima.

Bei allen Achsenmodellen der untersuchten Autoren wurde deutlich, dass die Adaptionskompetenz dann am höchsten ist, wenn Menschen beide Sprech-, Sprach- und Verhaltensformen beherrschen und sich jederzeit angemessen darauf einstellen können:

Wenn Sie Zugang zu [allen Sprech-, Sprach- und Verhaltenscodes und ihren Wahrnehmungen] haben, dann können Sie ebenso meisterhaft verbal wie nicht verbal kommunizieren [...] (Porter, 1997, 48).

Sowohl bei den A- und B-Temperamenten als auch bei den linkshemisphärisch und rechtshemisphärisch dominanten Denkstilen definieren alle Autoren den Mischtyp als

Idealtyp (vgl. Ditko und Engelen, 1996, 35; vgl. Stemme und Reinhardt, 1990, 125-130). Sie kommunizieren kongruent und passen sich den jeweiligen Situationen unterschiedlich an (vgl. Satir, 1975, 95-101). Sie hören ihrem Gegenüber erst einmal instinktiv zu - auch wenn sie genau wissen, dass der Interaktionspartner im Unrecht ist. Sprechen sie mit A-Typen, dann gehen sie – bewusst oder unbewusst – auf deren Ziele ein und sprechen weniger von Problemen. Dabei nennen sie die Dinge direkt beim Namen. Im Umgang mit den ruhigeren B-Typen stellen sie viele offene Fragen. Wenn der Interaktionspartner sich nach einer „Gesprächsanzwärmphase“ immer noch zurückhält, achten sie besonders auf: Kontinuität, Zuverlässigkeit und Zeit für kommende Entscheidungen. Solche Diskussionen konzentrieren sich dann hauptsächlich auf Probleme und wie man sich davon wegbewegt.

4. Zusammenfassung

1. Je nach Situation und Rolle ist die Aktion und Reaktion eines Menschen auf die Umweltreize schnell, stürmisch oder zurückhaltend bzw. reserviert. Ersteres bezeichnet man als A- und letzteres als B-Typen. Diese Gemütszustände sind unabhängig von der Gehirndominanz ausgeprägt.
2. Das Temperament beeinflusst die Verhaltensweisen, nach denen der menschliche Verstand die Umweltinformationen filtert und verarbeitet.
3. Sozial erfolgreiche Menschen stellen sich auf die Denkweise und auf das Temperament des anderen ein – soweit es sich mit ihrer eigenen Persönlichkeit vereinbaren lässt.
4. Adaptiert man den Denkstil und das Temperament des Gesprächspartners, signalisiert man Respekt und schafft ein angenehmes Beziehungsklima. Das birgt weniger Missverständnisse, schafft Kompromissbereitschaft und erstickt viele Konfliktherde im Keim.

5. Persönlichkeitstypologien

Gerade die Denkweise und das Temperament in Kombination sind als Parameter äußerst nützlich, um sich dem Wahrnehmungsrahmen seines Gegenübers mittels Sprach-, Sprech- und Verhaltenscodes so weit wie möglich zu nähern. So schälen sich aus dieser Perspektive vier Rollentypen heraus, die der Mensch während eines Gespräches einnehmen kann. Hierzu trennt man die Interaktionsindikatoren der Denkstile und Temperamente mittels eines Achsenkreuzes.

Durch die binären Hauptfragekategorien für die zwei Achsen der Denkstile und der Temperamente nähert man sich schnell und einfach dem Wahrnehmungsrahmen des Interaktionspartners. Hierbei gelten folgende Hauptkriterien:

1. Ist der Denkstil des Gegenübers links- oder rechtshirndominant?
2. Zeigt sich das Temperament des Gegenübers mehr als ein A- oder ein B-Typ-Verhalten?

Alessandra und O'Connor erwähnen in diesem Zusammenhang auch Schlüsselfragen, mit denen man sehr schnell den richtigen Wahrnehmungsrahmen erfragen kann (vgl. Alessandra und O'Connor, 1997, 62-69):

1. Ist das Gegenüber sach- oder personenorientiert (links- oder rechtshirndominant)?
2. Ist der Gesprächspartner temperamentvoll oder zurückhaltend (Typ A oder Typ B).

Sagt man einmal, dass Z viele spontane Entscheidungen trifft, seine Gefühle sofort äußert und viel Wert auf andere Meinungen legt, bedeutet das, dass er ist weniger sach-, sondern eher personenorientiert handelt. Mit einem rechtshirndominanten Interaktionspartner würde er sich sicherlich glänzend verstehen. Falls man sich länger mit ihm unterhielte, würde auch deutlich, dass er Dinge direkt anspricht, an jeder Ecke plaudert und stets von neuen Zielen redet, dann würde offensichtlich, dass Z nicht gerade zurückhaltend ist. Er ist folglich temperamentvoll und verhält sich wie ein A-Typ.

5.1 Soziale Verhaltensrollen in der Gesellschaft

Wie schon erwähnt, verfügen nur wenige Menschen über eine einzige soziale Verhaltensrolle. Die meisten besitzen – je nach gesellschaftlicher Position, Elternhaus, Aufgaben-

gebiet bei der Arbeit, Bekanntheitsgrad und Freundeskreis – mehrere Rollen, die sich im Leben bewährt haben und auch wieder verändern können. Dabei hat jede Rolle ihre Vor- und Nachteile. Ein Beispiel:

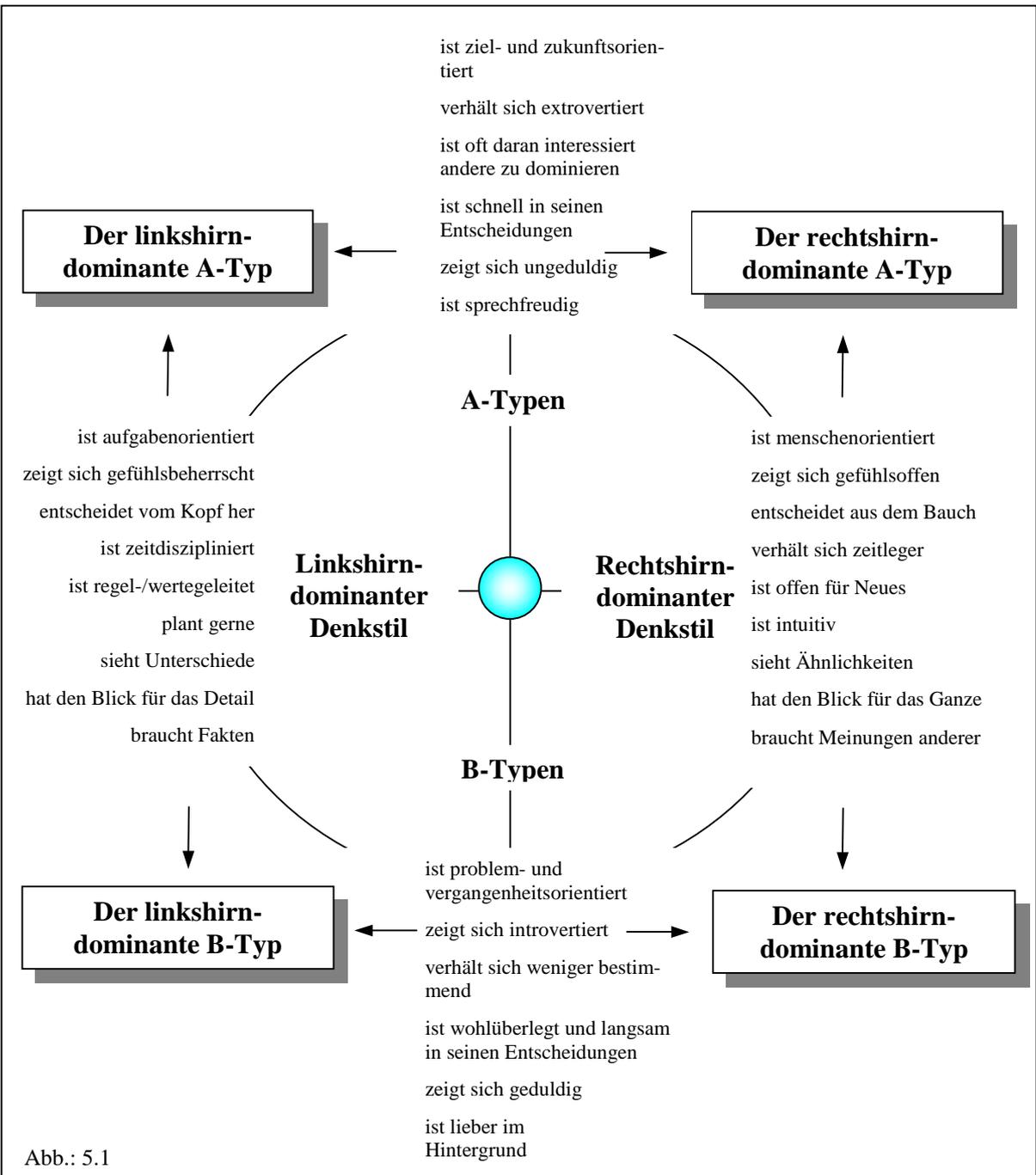
M muss zum ersten Mal in seiner beruflichen Karriere seine beiden Vorgesetzten vertreten. Seine Aufgabe besteht darin, das Forschungslabor zu leiten und zu überwachen. Er gibt Obacht darauf, dass sich jeder Mitarbeiter an die Sicherheitsvorschriften und Regeln hält. Normalerweise ist er zurückhaltend und arbeitet an kleinen Details (linkshirndominant-Typ B), aber um den Arbeitsfluss zu gewährleisten steht er plötzlich unter starkem Druck und wird in dieser Rolle plötzlich genauso direkt und forsch wie seine Vorgesetzten. Interessanterweise steigert sich das täglich ein bisschen mehr, denn er muss am Ende der Woche Ergebnisse abliefern – und eine Menge an Versuchen sind bereits fehlgeschlagen. Die Abteilung ist noch weit entfernt vom Wochenziel. Er achtet nun penibelst darauf, dass sich das Labor in einem sehr ordentlichem Zustand befindet, damit nicht noch mehr „schief läuft“. So kommandiert er seine Mitarbeiter immer häufiger herum (linkshirndominant-Typ A). Zwischendurch telefoniert M mit seiner Frau, wobei er mit ihr völlig anders redet. Denn die private Beziehung ist nicht das Labor. Hier überlässt er – seit eh und je – seiner Partnerin alle Entscheidungen. Er spricht nun sehr weich und ruhig mit ihr (rechtshirndominant-Typ B). Bei seiner Lieblingsbeschäftigung wiederum – dem Malen im Hobbykeller – ist er für sich alleine und erneut in einer anderen Rolle. Hier herrscht – im Gegensatz zum Labor – das völlige Chaos. Jeder Quadratzentimeter liegt voll mit zerdrückten Tuben, verkleckerten Farben oder verfranzten Pinseln. Und wenn dann noch sein bester Freund da ist, plaudert er mehr, als das er den Pinsel schwingt. Dabei trinken sie Bier und machen eine Menge Späßchen (rechtshirndominant-Typ A). Ganz anders als sein jetziger Freund ihn damals auf einer Mitarbeiterfortbildung kennen lernte.

Soziale und berufliche Rollen modifizieren je nach sozialem Rahmen, nach Interaktionspartner und der Hierarchie. Psychologen und Verhaltensforscher haben auf dem Gebiet mittlerweile viel getestet und ausprobiert. Bereits Milgram und Goffmann lieferten vor ca. 40 Jahren die Beweise dafür, dass sich je nach Umfeld und Situation auch das Verhalten der Versuchspersonen ändern kann (vgl. Cialdini, 1997, 248-254; Krallmann und Ziemann, 2001, 236-241).

Die folgenden Steckbriefe helfen noch schneller zu identifizieren, was für eine Rolle der Interaktionspartner gerade einnimmt und mit welchen Sprech-, Sprach und Verhaltenscodes man – besonders in kontroversen Gesprächen - am besten darauf reagiert.

Miteinander kombiniert ergeben die zwei Temperamente und Denkweisen vier übersichtliche Rollen, die jeder – bewusst oder unbewusst – einnehmen kann. Hauptsächlich bei Streitgesprächen, also unter Stress, gibt es besondere Haltungen, die durch eine deutliche Körperhaltung, eine spezielle Gestik, sowie eine bestimmte Wortwahl deutlich werden (vgl. Satir, 1975, 81-103; Grinder, Bandler und Satir, 1987, 55-63):

Die vier sozialen Verhaltensrollen



Alle vier Persönlichkeiten deuten auf bestimmte Laster, Leidenschaften oder Abneigungen hin. Und jedes Verhalten birgt sowohl Vor- als auch Nachteile. Die folgenden Charakter-, Sprech-, Sprach- und Verhaltenscodes entstanden durch den permanenten Vergleich mit allen vorher erwähnten Typologien, die sich untereinander ergänzen und wiederholen. Dabei sind die folgenden Punkte aus den multiplen Beispielen und Tabellen zum eigenständigen Charaktersteckbrief komprimiert und zusammengefasst. Besonders die Seiten von Grinder, Bandler und Satir (vgl. 1987, 55-63), Satir (vgl. 1975, 81-103), Alessandra und O'Connor (vgl. 1997, 11-79; 103-253), Seifert und Gay (vgl. 11-29, 36-130), Birkenbihl, (1995, 205-208), Elias und Schneider (1996, 50-56) sowie Ditko und Engelen (vgl. 1996, 46-50) und Eggetsberger und Eder (1998, 28-39) zeigten viele Überschneidungen, die sowohl für kontroverse als auch für strategisch-manipulative Diskussionen sehr hilfreich sein können:

Die vier sozialen Verhaltensrollen

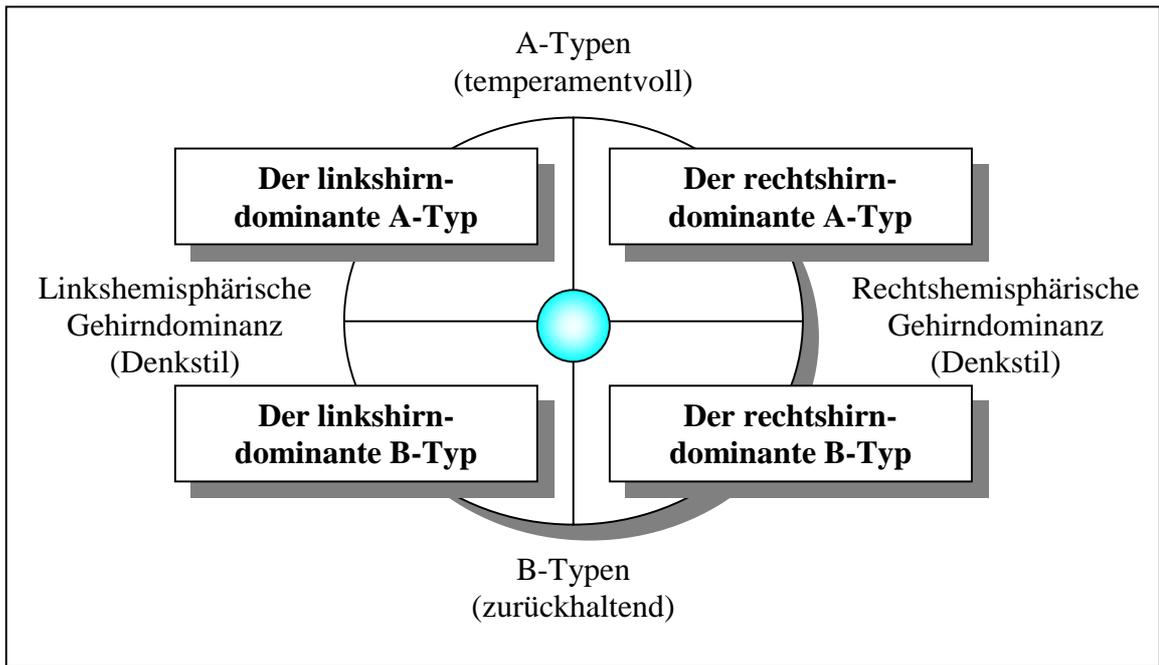


Abb.: 5.2

Wie vorhin bereits erwähnt, haben sowohl einige A-Typen als auch B-Typen linkshirn-dominante Gemeinsamkeiten. Sie alle legen viel Wert auf Fakten oder rationale Vorschläge. Sie lieben es zu planen, aber verzetteln sich dabei auch mal ganz gerne. Dabei äußern sie selten ihre Gefühle und wirken bei Verhandlungen knallhart und kalt. Doch egal welches Temperament sie an den Tag legen: Als Kopfmenschen arbeiten alle linkshirndominanten Typen aufgabenorientiert und brauchen für alles schlüssige Argumente.

Auch die rechtshirndominanten Typen haben sehr vieles gemeinsam. Sie vertrauen ihrem Gefühl und legen viel Wert auf gute Beziehungen. Gemeinsamkeiten sind ihnen wichtig. Dabei suchen sie in den Informationen stets umfassende Zusammenhänge. Rechtshirndominante Persönlichkeiten sind menschenorientiert und wollen auch selbst wie ein Freund behandelt werden, sonst fühlen sie sich nicht wohl. In ihrer Umgebung hören sie gerne unterschiedliche Meinungen, wobei sie sich stets einen Überblick verschaffen und hierbei großzügig mit der Zeit umgehen. Sie vertrauen mehr ihrem Bauch und ihren Erfahrungen. Doch meist fällt es ihnen schwer, diese Intuition in Worte zu fassen. Nichts desto Trotz plaudern sie für ihr Leben gern. Alles in allem resultieren folgende Charaktere:

5.2. Der linkshirndominante A-Typ

Die temperamentvollen linkshirndominanten A-Typen streben danach, anderen ihre Lebensregeln aufzudrängen. Sie neigen dazu, ihre Umgebung zu dominieren und Macht auszuüben. Ihr Konkurrenzdenken ist groß, deshalb lieben sie neue Herausforderungen und stürzen sich gerne auch mal Hals über Kopf in die Arbeit. Sie müssen sich vor jedem beweisen – ob nun mit dem Auto an der Ampel oder beim Kampf um den vordersten Platz in der Supermarktschlange.

Im Vergleich zu den B-Typen sind sie recht sprechfreudig und zielorientiert. Das verhilft ihnen zu immer neuen Spitzenleistungen, indem sie schnell auf das Wesentliche zusteuern. Leider sind sie äußerst sparsam mit Lob und neigen oft zu herrischem Befehlston.

5.2.1 Non- und paraverbale Indikatoren bei impulsiven Streitgesprächen

Seine Körperhaltung ist fordernd und anklagend. Das Gewicht verlagert sich nach vorne, die Augenbrauen sind heruntergezogen, der Gesichtsausdruck ist ernst und stotzt vor Selbstbewusstsein. Er atmet im oberen Brustbereich, der Sprechfluss ist lebhaft, schnell und kräftig. Seine Stimme ist meist laut und hart – wenn er könnte, würde er die Hände stets in die Hüften stemmen, um dann auf einen „Schuldigen“ zu zeigen. Die Körperspannung wandert von den Schultern hoch zum Kopf. Sein Händedruck ist fest, außerdem gestikuliert er gerne beim Sprechen und sucht den Augenkontakt; denn seine Umweltreize nimmt er hauptsächlich über die Augen wahr. Der Bewegungsrhythmus ist schnell und neigt zur Hektik.

Der linkshirndominante A-Typ



Abb.: 5.3 (Vgl. Satir, 1975, der Ankläger, 89; vgl. Mohl, 1996, 257).

5.2.2 Verbale Indikatoren

Negative Kritik und Schuldvorwürfe in Du-Botschaften

- Das machen Sie völlig falsch!
- Warum können Sie denn nie ...?
- Müssen Sie denn immer ...?
- Du hast Schuld!

Generalisierungen wie: jeder, alles, nie, immer ,...

- Ja ist denn niemand in der Lage zu helfen?
- Alle stehen da und tun nichts.
- Sind Sie immer so langsam?

5.2.3 Intrinsische Motivation

Er strebt nach direkter Kontrolle. Er drängt nach Triumphen sowie schnellen Ergebnissen und handelt zügig. So steht er mit allen Menschen im ständigen Vergleich und im Wettbewerb.

5.2.4 Extrinsische Motivation

Ihn motivieren schnelle Ergebnisse und Herausforderungen, die er erreichen kann. Er mag Aktion, selbstständiges Arbeiten, Zielorientierung und möglichst viel eigene Kontrolle über sich und andere. Außerdem liebt er Situationen, in denen man sich schnell entscheiden muss. Er orientiert sich nach Zielen und zeigt großes Interesse für konkrete Resultate und Gewinne.

5.2.5 Seine Ängste

Seine größte Angst ist, als „Weichling“ dazustehen oder als schwach oder weich zu gelten. Er fürchtet sich davor, einsam und erfolglos zu sein. Der Gedanke, der ihm am meisten zu schaffen macht, ist die Besorgnis, stets ausgenutzt zu werden. Deshalb fühlt er sich am wohlsten, wenn er die Kontrolle über seine Umgebung behält.

5.2.6 Verhaltenssignale unter Druck

Im Streit wird er schnell aggressiv, autoritär, beherrschend und ungeduldig. Dabei sucht er ständig die Schuld bei den anderen und wirft mit Vorwürfen um sich. Wenn er über einen längeren Zeitraum einem bestimmten Druck ausgesetzt ist, zieht er sich auch gerne zurück.

5.2.7 Wenn er angreift

Bei verbalen Angriffen gilt es konsequent zu bleiben und direkt das gewünschte Ergebnis zu beschreiben. Rechtfertigungen sind wirkungslos, deshalb ist es ratsamer, seine Schuldvorwürfe und seine Ungeduld zu ignorieren. Wichtig ist es bei seinen Angriffen, Kompetenz und Unabhängigkeit zu zeigen und – wenn nötig – ein deutliches „nein“ zu sagen. Man verschafft sich Respekt, indem man sich sehr direkt verhält und immer gleich zum Thema kommt.

5.2.8 Seine Antipathien

Er mag keine Gefühlsduselei und übertriebene Höflichkeit. Ihn stört es auch, wenn man alle Entscheidungen für ihn übernehmen will. Außerdem hasst er Details jeglicher Art, zu langes Gerede und verabscheut Unentschlossenheit auf der ganzen Linie. Zeitaufwendige Analysen sind ihm ein Graus.

5.2.9 Fragen die ihn bewegen

Seine Gedanken kreisen hauptsächlich um ergebnisorientierte „Was-Fragen“: Was ist das Wesentliche? Was für Ergebnisse gibt es? Was für eine Erfolgsaussicht hat das Ganze? Was für Alternativen gibt es? Was ist der Gewinn für mich?

5.2.10 Seine Stärken

Er ist ziel- und ergebnisorientiert, entscheidet schnell, ergreift gern die Initiative, ist energisch und entschlossen. Hierbei verhält er sich unabhängig und stets draufgängerisch. Er trifft schnelle Entscheidungen und löst Probleme pragmatisch – also ziel- und sachorientiert. Er liebt konkrete Ergebnisse und Herausforderungen.

5.2.11 Wie man ihn lobt

Man lobt ihn durch die Betonung seiner Stärken. So ist er sensibel für Zusammenfassungen seiner bisherigen Erfolge, Leistungen und vollbrachten Taten. Relevante Kriterien wie Entscheidungsfreude, Produktivität, Tempo, Einsatzbereitschaft, Kontrolle und schnelle Ergebnisse sprechen ebenfalls sein Ego an.

5.2.12 Seine Schwachpunkte

Er akzeptiert keine Fehler, ist ungeduldig und wenig an Details interessiert. Eigenen Schwächen und Mängeln anderer steht er völlig intolerant gegenüber. Er ist immer auf Autorität erpicht. Dabei interessieren ihn die Gefühle anderer nicht im Geringsten. So entlarvt er sich häufig als schlechter Zuhörer.

5.2.13 Typische Rollen, in denen er sich Zuhause fühlt

General, Feldwebel, Direktor, Choleriker, Diktator, Ankläger.

5.2.14 Was er noch besser machen kann

Er sollte lernen, besser zuzuhören, andere anzuerkennen und mehr Geduld zu zeigen. Sein Taktgefühl im Umgang mit anderen ist genauso ausbaufähig wie das Nachdenken über Risiken, bevor er sich zu schnellen Entschlüssen hinreißen lässt. Hierbei sollte er nicht immer nur seine Ergebnisse in den Vordergrund stellen, sondern auch einmal seine Beweggründe darlegen.

5.2.15 Elemente zur Kompromissbereitschaft und zur Überzeugung

Ihn imponieren Worte wie: Effizienz, Ersparnisse, Gewinne und Ergebnisse. Er interessiert sich für Menschen, die auf den Punkt kommen, Gespräche zusammenfassen und gleich zur Sache kommen. Dabei mag er es, wenn man ihm mit praktikablen Fakten kommt, direkt ist, schnelle Entscheidungen unterstützt sowie einzelne Optionen mit Daten untermauert. Er ist immer offen für Argumente, die ihm helfen Zeit einzusparen.

Man sollte ihm stets Wahlmöglichkeiten und Alternativen anbieten, denn er möchte sich möglichst selbst entscheiden. Hierbei sind oberflächliches Gerede und offensichtliche Druckmittel zu vermeiden.

5.3 Der linkshirndominante B-Typ

Linkshirndominante B-Typen sind eher menschen-scheu und introvertiert. Sie bewegen sich von Problemen weg, indem sie analytisch – mit viel Geduld – bis ins kleinste Detail planen. Im Gegensatz zu den temperamentvollen A-Typen treffen sie ihre Entscheidungen mit Bedacht und äußerst langsam. Getroffene Entscheidungen sind nahezu unverrückbar – wie ein Fels in der Brandung. Arbeiten erledigen sie mit größter Sorgfalt und Präzision. Sie sind Perfektionisten – aber ohne Gefühl. Falls sie solchen Menschen eine Frage stellen, kann es sein, dass sie mit Detailinformationen überschüttet werden und nach zehn Minuten nicht mehr wissen, was überhaupt ihre ursprüngliche Frage war. Sie sind meist sehr gut organisiert. Man hört sogar von einigen, die sich sogar mit einem Notizblock auf ihr erstes Rendezvous vorbereiten. Sie gieren förmlich nach allen Fakten; denn wenn sie etwas aufregt, dann ist es mangelnde Information und irrationales Verhalten.

5.3.1 Non- und paraverbale Indikatoren bei impulsiven Streitgesprächen

Er ist kühl, ruhig und gesammelt, wie ein Computer. Den Schwerpunkt des Körpers bildet der gerade, gestreckte Rücken bis ins Genick. Die Haltung ist meist unbewegt und gespannt. Die Stimme ist trocken, langsam und monoton. Er spricht emotionslos, kühl und zeigt kein Interesse an Beziehungen. Die Wirbelsäule ist wie ein langer schwerer Stock etwas nach hinten geneigt, wobei der Kopf starr aufsitzt.

Der linkshirndominante B-Typ



Abb.: 5.4 (Vgl. Satir, 1975, der Rationalisierer, 91; vgl. Mohl, 1996, 258).

5.3.2 Verbale Indikatoren

Lange, schwierige, fachspezifische Wörter

Das Zeitkontingent für den Lösungsprozess verhält sich umgekehrt proportional zum Lösungsweg - anstatt: Kommt Zeit, kommt Rat.

Viele Nominalkonstruktionen

Die Entscheidung des Kinoganges unterliegt noch keiner Konkretisierung – anstatt: Ich weiß noch nicht, ob ich ins Kino gehe.

Unpersönliche Passiv-, Es- und Man-Botschaften

Es sollte noch einmal gründlich überlegt werden, inwieweit man die Schokolade zu sich nehmen sollte – anstatt: Ich weiß noch nicht, ob ich Schokolade esse.

Oder oft auch alles zusammen

Die Entscheidung über den Verzehr des vorliegenden Nahrungsmittelproduktes mit dem reinen Kakaoanteil von 53 Prozent, muss einer gründlichen Überlegung unterzogen werden – anstatt: Ich kann mich noch nicht entscheiden, ob ich Schokolade esse.

5.3.3 Intrinsische Motivation

Er strebt nach Perfektion, Vernunft und Präzision. Deshalb zeigt er einen starken Drang nach „richtigem“ Verhalten.

5.3.4 Extrinsische Motivation

Ihn motivieren Situationen, in denen er sein Spezialwissen zeigen kann und sein Kontrollbedürfnis nach Qualität und Leistung ausleben darf. Er präferiert Regelwerke oder Richtlinien und die Gelegenheiten logisch und systematisch zu arbeiten. Ihn motiviert es, wenn seiner ausdauernden Präzision und Gründlichkeit Beachtung geschenkt wird. Dabei zeigt er stets ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis und interessiert sich für organisatorische Perfektion sowie für Aufgaben, die einer genauen Analyse bedürfen.

5.3.5 Seine Ängste

Er braucht immer Klarheit und Ordnung. Deshalb hat er Angst, falls es keine rationalen Erklärungen gibt. Denn er möchte niemandem ausgeliefert sein. Darüber hinaus scheut er Fehler.

5.3.6 Verhaltenssignale unter Druck

Unter Druck wird er ängstlich, und versucht immer wieder die Auswirkungen der Probleme zu analysieren. Dabei wird er innerlich verwirrt, zwanghaft und noch perfektionistischer. Schlechte „Was-wäre-wenn-Szenarien“ sind seine Leidenschaft. Im Streit zieht er

sich erst zurück und weicht aus; danach verteidigt er sich und kann – bei der richtigen Gelegenheit – rechthaberisch, fordernd, ja sogar äußerst aggressiv werden.

5.3.7 Wenn er angreift

Hier gilt es formal und sachlich zu bleiben. Dabei sollten die Probleme ruhig und logisch angesprochen werden, die man mit Zahlen, Fakten, Gründen und konkreten Beispielen untermauert.

5.3.8 Seine Antipathien

Er mag kein oberflächliches Gerede oder ungenaue Angaben. Entscheidungen aus dem Bauch heraus sind bei diesem Typen nicht relevant, denn Gefühle sind für ihn nur ein überflüssiges Produkt der Schöpfung. Persönliche Themen oder gar Kritik sind bei ihm völlig fehl am Platze. Plauderstündchen sind sinnlos, da sie die Arbeitsqualität negativ beeinflussen und an der Zeit nagen. Er mag auch keine schnellen Entscheidungen und Veränderungen – erst recht nicht, wenn man ihn drängt. Mangelndes Informationsmaterial und irrationale Vorschläge machen ihn verrückt. Außerdem stört es ihn, wenn er zu wenig Zeit zum Nachdenken hat.

5.3.9 Fragen, die ihn bewegen

Seine Gedanken kreisen hauptsächlich nur um detaillierte Informationen und Begründungen – um „Warum-Fragen“. Er orientiert sich an Problemen und forscht hauptsächlich nach Ursachen. Seine typischen Fragen lauten: Warum geht das nicht? Weshalb ist das so? Warum kann man das nicht anders machen?

5.3.10 Seine Stärken

Er ist systematisch und legt viel Wert auf Qualität und stellt hohe Anforderungen an sich und seine Umwelt. Bei allem, was er macht, konzentriert er sich auf jedes Detail – ihm fallen sofort kleinste Fehler auf. Er ist gründlich, ausdauernd und analysiert mit Präzision. Sachaufgaben sind seine Stärke, dabei ist er stets gut organisiert, taktvoll und zuverlässig.

5.3.11 Wie man ihn lobt

Man lobt ihn durch die Betonung seiner Stärken. So spricht man sein Ego mittels Wertschätzung seiner Sorgfalt, seiner qualitätsbewusste Arbeitsdisziplin und seiner systematischen Vorgehensweise an. Dabei ist er sensibel für Komplimente seiner Ratio und seiner Vernunft.

5.3.12 Seine Schwachpunkte

Oft übertreibt er es mit der Analyse und beißt sich an kleinen Details fest. Er verstrickt sich gerne in Einzelheiten und sucht krankhaft nach Schwachstellen – er kann schlecht loslassen. So verliert er schnell den Blick fürs Wesentliche und grübelt zuviel. Dabei ist er ein Perfektionist – bis hin zur Zwanghaftigkeit – und braucht für Entscheidungen sehr viel Zeit. Hierbei kann er sich nörglerisch und kleinkariert geben. Das führt dazu, dass er für Erklärungen äußerst lange braucht. Er ist – genau wie sein temperamentvoller Landsmann – zu wenig an Menschen interessiert und kann schlecht aus dem Bauch heraus entscheiden. Wegen seiner großen Angst vor Fehlern ist er äußerst vorsichtig und misstrauisch.

5.3.13 Typische Rollen, in denen er sich Zuhause fühlt

Computerexperte, Rationalisierer, Intellektueller, Laborant, Denker, Phlegmatiker, Buchhalter, Wissenschaftler.

5.3.14 Was er noch besser machen kann

Er könnte etwas mehr nach vorne schauen und entscheidungsfreudiger sein; denn kleine Risiken einzugehen, würde sich bestimmt für ihn lohnen. Darüber hinaus muss er lernen, dass Menschen nicht mit Maschinen zu vergleichen sind und auch mal Fehler machen. Er könnte auch offener für die Ansichten anderer werden und andersartige Meinungen seiner Gegenüber mehr tolerieren. Anstatt nach perfekten Lösungen zu forschen und zu hohe Maßstäbe zu setzen, sollte er auf praktikable Ergebnisse hinarbeiten; dafür wären eine optimistischere Lebenseinstellung und etwas mehr Flexibilität nützlicher.

5.3.15 Elemente zur Kompromissbereitschaft und zur Überzeugung

Ihm sind Tatsachen wichtig. Worte wie Logik, Richtigkeit und Qualität sind Schlüsselworte in seinem Leben. Er schätzt Zahlen, Fakten, Fachbegriffe und Datenmaterial. Ihn imponiert es, wenn er als Experte anerkannt wird und man ihm zuhört, um sein Spezial-

wissen demonstrieren zu können. Dabei sind für ihn Argumente auf der Basis von Vernunft, Sorgfalt und Rationalität äußerst relevant.

Er favorisiert hohe Ansprüche und Genauigkeit. Als zurückhaltendes Wesen braucht er Zeit und fühlt sich wohl, wenn er stets über die Beweggründe und Probleme informiert wird. Hierbei sollten die Analysen stets in einem höflichen, sachlichen Ton schrittweise vorgetragen werden.

5.4 Der rechtshirndominante B-Typ

Rechtshirndominante B-Typen sind weitaus zurückhaltender. Sie bestimmen weniger das Gespräch, sind geduldiger, sprechen langsam und schätzen die Ruhe und Verlässlichkeit. Sie bewegen sich von Problemen weg und brauchen viel Zeit für ihre Entscheidungen, denn am liebsten hätten sie, dass alles so bleibt wie es ist. Sie orientieren sich gerne an ihrem Umfeld, doch hören sie lieber zu, als dass sie sprechen. Der Hintergrund ist ihr Lieblingsterrain, wobei ihnen stets ein harmonisches Beziehungsklima wichtig ist.

5.4.1 Non- und paraverbale Indikatoren bei impulsiven Streitgesprächen

Er hat einen sanften, warmen Blick. Sein Rücken ist rund und beim Sprechen zeigen seine Handflächen häufig nach oben. Seine Hände berühren oft die Brust oder den Bauch an seiner Körperachse. Wenn er steht, knickt der Körper in der Mitte leicht weg. Er hat eine weiche, sanfte, leise Stimme. Manchmal wendet er den Blick ab, denn er mag es nicht, jemandem so lange in die Augen zu schauen.

Der rechtshirndominante B-Typ



Abb.: 5.5 (Vgl. Satir, 1975 , der Beschwichtiger, 87; vgl. Mohl, 1996, 255).

5.4.2 Verbale Indikatoren

Er versucht zu gefallen, deshalb benutzt er viele Einschränkungspartikel

- Bloß, nur, doch, manchmal, eigentlich, vielleicht, ...

Er nimmt oft die Schuld auf sich, fragt viel und versucht die Gedanken seiner Gegenüber zu lesen

- Entschuldigen Sie bitte, dass ich störe...
- Ich weiß, Sie haben sicherlich viel zu tun, ...
- Sie langweilen sich bestimmt schon?
- Vielleicht sind Sie jetzt sehr ärgerlich?

Er spricht häufig in Ich-Botschaften

- Ich fürchte, ich habe ...
- Mein Gefühl sagt, dass ...
- Mich stört, dass manchmal ...

Höflichkeitskonjunktive (Konjunktiv II)

- Könnte ich bitte noch etwas dazu sagen?
- Hätten Sie vielleicht etwas dagegen, etwas leiser zu sein?

5.4.3 Intrinsische Motivation

Persönliche Unterstützung und ein stabiles, harmonisches Umfeld sind ihm äußerst wichtig. Er mag es, wenn die Dinge ihren gewohnten Gang gehen, deshalb ist eine produktive Routine für ihn sehr wertvoll. Entscheidungen trifft er erst nach reiflicher Überlegung.

5.4.4 Extrinsische Motivation

Es motiviert ihn, wenn ihm Verständnis gezeigt wird und man seine Beziehungsfähigkeit schätzt. Er präferiert Gelegenheiten, in denen er konstruktiv mit anderen zusammenarbeiten kann und Zeit für Entscheidungen hat. Man weckt sein Interesse durch Fragen an koordinierte Aufgaben und Beziehungen, in denen sein momentaner Status unberührt bleibt und er sich darüber hinaus trotzdem verbessern kann. Ihm ist eine dauerhafte Unterstützung sowie eine harmonische, freundliche Atmosphäre wichtig.

5.4.5 Seine Ängste

Er hat Angst vor Konfrontationen, Feindseligkeiten und schnellen Veränderungen. Falls er Erneuerungen gegenübersteht, braucht er Zeit und einen Plan, die ihn Schritt für Schritt zur Lösung bringen; denn ihn beunruhigen unklare Situationen oder ein möglicher Verlust an Stabilität und Sicherheit. Darüber hinaus fürchtet er sich davor, von der Umwelt separiert zu werden.

5.4.6 Verhaltenssignale unter Druck

Unter Druck gibt er oft nach, denn sein Hauptinteresse gilt stabilen Beziehungen mit anderen Menschen. Deshalb meidet er Konflikte und Feindseligkeiten aller Art und will jedem gefallen. Im Streit passt er sich zu sehr an und kann selten „nein“ sagen. Häufig meint er auch indirekt „nein“, indem er viele Fragen stellt. Hat er sich erst einmal zu einer Entscheidung durchgerungen, hält er stark daran fest. Wenn Spannungen länger andauern, kann er auch schon mal zum Angriff übergehen – aber seine Grundausrichtung ist auf ein harmonisches Miteinander ausgerichtet.

5.4.7 Wenn er angreift

Konflikte sollten als notwendiges Übel angesprochen werden, um dadurch ein dauerhaftes harmonisches Verhältnis zu erreichen. Erklärungen fruchten nur schrittweise, während man empathisch, sensibel und freundschaftlich auf seine Gefühlslage eingeht – denn Fakten alleine überzeugen ihn selten. Man sollte ihm sagen, dass die Probleme nicht persönlich mit ihm zu tun haben.

5.4.8 Seine Antipathien

Er mag es nicht, wenn man ihn unter Druck setzt. Daher gilt es direkte und Forderungen zu vermeiden. Unter Zeit- oder Entscheidungsdruck fühlt er sich schnell in die Enge getrieben. Ihn stört es auch, wenn man Einzelheiten übersieht, sich zu wenig Zeit für das Gespräch nimmt und zu sachlich ist.

5.4.9 Fragen, die ihn bewegen

Seine Gedanken kreisen hauptsächlich um „Wie-Fragen“: Wie kann ich wirklich sicher sein? Wie können meine Annahmen eintreten? Wie ist mein Aufgabengebiet?

5.4.10 Seine Stärken

Er arbeitet gerne mit anderen zusammen. Dabei ist er zuverlässig und sensibel für die Gefühle seiner Gegenüber. Er kann ein hervorragendes Beziehungsklima aufbauen sowie seine Mitmenschen beruhigen. Dabei ist er geduldig, anpassungsfähig und unterstützt andere als guter Zuhörer. Für Freunde hat er immer Zeit und jeder kommt gut mit ihm aus. Entscheidungen trifft er erst nach reiflicher Überlegung.

5.4.11 Wie man ihn lobt

Man lobt ihn – wie bei allen anderen Typen auch – durch die Betonung seiner Stärken. Er mag Komplimente über seine mitfühlende Ader, seine Genauigkeit, Kontinuität und Geduld, die er einsetzt, um Entscheidungen zu treffen. Er ist sensibel für die Wertschätzung seiner Leistung und seiner persönlichen Freundlichkeit, die für die anderen von großer Bedeutung sind.

5.4.12 Seine Schwachpunkte

Seine Nachgiebigkeit stellt ihm oft ein Bein. Denn er kann schlecht „Nein“ sagen. Spannungen und Konflikte erträgt er überhaupt nicht. Daher meidet er, wenn möglich, Streitereien jeglicher Art. Außerdem stellt er seine eigenen Wünsche häufig zu sehr in den Hintergrund.

5.4.13 Typische Rollen, in denen er sich Zuhause fühlt

Beschwichtiger, Beziehungsmensch, Melancholiker, Stetiger, Gefälliger, Helfer jeder Couleur.

5.4.14 Was er noch besser machen kann

Er sollte nicht nur auf die Gefühle anderer achten und notwendige Aufgaben und Pflichten schneller erledigen. Es wäre besser für ihn, wenn er sich auch den Konfrontationen stellt und lernen würde, öfter „nein“ zu sagen – und zwar dann, wenn es sein eigener Wunsch ist. Außerdem sollte er häufiger die Initiative ergreifen und Veränderungen als Teil des Lebens akzeptieren.

5.4.15 Elemente zur Kompromissbereitschaft und zur Überzeugung

Man imponiert diesem Typus durch Unterstützung und Kollegialität. Gemeinsame Zusammenarbeit steht bei ihm hoch im Kurs. Seine Gedanken sind auf Probleme fixiert. Er mag Worte wie Sicherheit oder Zusammenarbeit. Er mag es, wenn man ihm genau sagt, was auf ihn zukommt und wenn er Zeit für Entscheidungen hat. Er braucht eine freundliche Atmosphäre, die warmherzig, entspannt und nicht so laut ist. Er schätzt es, wenn man seine abwartende Art akzeptiert, zuhört und ihn nicht drängt. Ihn beeindruckt eine echte Wertschätzung und Lob – auch für Kleinigkeiten – und Akzeptanz seiner Person. Persönliche Elemente sind hier sehr entscheidend. So mag er den lässigen Umgang mit der Zeit

und die Berücksichtigung aller emotionalen Aspekte. Signale der Kooperation, Hilfsbereitschaft und Zuverlässigkeit schätzt er sehr.

5.5 Der rechtshirndominante A-Typ

Wenn temperamentvolle A-Typen sich streiten oder unterhalten, dann lenken sie oft – unabsichtlich, aber auch genauso häufig absichtlich – vom Thema ab. Ihre Markenzeichen sind unlogische Gedankensprünge, spontane Einfälle und intuitive Entscheidungen. Sie wechseln gerne die Inhalte. Das kann – je nach Situation – mal gut und mal weniger gut sein. Anerkannte Menschen sind ihnen sehr wichtig und geben ihnen die Bestätigung, die sie brauchen. Das ist auch der Hintergrund für ihr großes Interesse an Image, Prestige und Anerkennung. Sie sprechen schnell und treffen ihre Entscheidungen, um neue Ziele zu erreichen. Mit ihrem direkten Wesen nehmen sie ihr Schicksal am liebsten selbst in die Hand.

5.5.1 Non- und paraverbale Indikatoren bei impulsiven Streitgesprächen

Der Einsatz seiner Körpersprache ist im Vergleich zu den anderen drei Persönlichkeitsrollen am stärksten ausgeprägt. Er ist laut und liebt die ausschweifende Gestik seiner Hände. Er spricht wie ein Wasserfall und sendet ausdrucksstarke Blicke; dabei neigt er zu spontanen Berührungen.

Der rechtshirndominante A-Typ



Abb.: 5.6 (Vgl. Satir, 1975 , der Ablenker, 93; vgl. Mohl, 1996, 260).

5.5.2 Verbale Indikatoren

Er springt in seiner Kommunikation durch alle der drei vorhergehenden Rollen

Schneller Wechsel von Ich-, Du-, Man- und Wir-Botschaften sowie Passivkonstruktionen.

Bricht auch mal Sätze ab und wechselt abrupt das Thema

Wollen wir heute ... oh, da fällt mir ein Möchtest du, ... ach, schau mal Übrigens ...

Ablenkungsmanöver und unlogisches Handeln

Eigentlich müsste ich jetzt den Nippel durch die Lasche ziehen, ... aber irgendwie hab' ich jetzt Lust, etwas anderes zu machen. ... Ach, wen haben wir denn da? ...

5.5.3 Intrinsische Motivation

Er möchte viel Spaß und Unterhaltung in seinem Leben. Dabei drängt es ihn nach Bewunderung, Beifall und Anerkennung. Menschliche Kontakte sind lebenswichtig für ihn.

5.3.4.4 Extrinsische Motivation

Er mag es, wenn er vor anderen sprechen darf und Humor mit ins Gespräch einfließen lassen kann. Daher nutzt er jede Möglichkeit, um gesehen zu werden und um unter Menschen zu sein. Er steuert gerne auf neue Ziele zu, die ihm Beifall und Anerkennung bringen. Anstatt sich um Detailarbeiten oder Kontrollaufgaben zuzuwenden, neigt er mehr zu sprunghaften, spontanem Handeln.

5.5.5 Seine Ängste

Seine größte Angst ist, von keinem gemocht zu werden. Sobald er wittert, dass er ein Stück soziale Anerkennung verliert oder andere ihn ganz ablehnen, gerät er in Panik. Deshalb sind ihm Schuldzuweisungen und öffentliche Erniedrigung ein Graus.

5.5.6 Verhaltenssignale unter Druck

Unter Druck greift er sofort an und schlägt verbal mit allen Mitteln zu, die er hat. Inenheim stellt er sich ständig die Frage, ob er noch anerkannt und bewundert wird – ob er, bei allem was er macht, noch im guten Licht da steht. Ist er diesem Druck auf Dauer ausgesetzt, gibt er immer mehr nach. Insgesamt verhält er sich in solchen Situationen nachlässig, unrealistisch, desorganisiert und zu optimistisch.

5.5.7 Wenn er angreift

Unsachliche Kritik an seiner Person zerstört sofort das Beziehungsklima. Alles sollte direkt angesprochen werden. Dabei legt er viel Wert auf eine persönliche Beziehung und auf emotionale Zustände.

5.5.8 Seine Antipathien

Er zeigt sich sehr ungeduldig, wenn lange Probleme in „epischer Breite“ erörtert werden; denn lange zuhören fällt ihm sehr schwer. Doch zu knappe Formulierungen sind genauso unproduktiv für sein Verständnis. So sympathisiert er am wenigsten mit zurückhaltenden, wortkargen oder unfreundlichen Menschen. Es provoziert ihn, wenn man von oben herab mit ihm spricht. Der größte Stolperstein am Arbeitsplatz sind Routinearbeiten für ihn, die präzise und geduldig durchgeführt werden müssen.

5.5.9 Fragen, die ihn bewegen

Ihn interessiert stets, wer ihn mag. Dabei orientiert sich gerne an Menschen, die Rang und Namen haben. Seine Gedanken kreisen hauptsächlich um „Wer-Fragen“: Wer benutzt so etwas sonst noch? Wer benutzt ihre Produkte? Was sagen die anderen darüber? Wer sind Sie denn? Wer kennt Sie denn so?

5.5.10 Seine Stärken

Er ist sehr umgänglich, optimistisch, spontan und ergreift die Initiative in der Gruppe. Er findet schnell neuen Kontakt, ist lebhaft und bringt seine Gefühle offen zum Ausdruck. Er ist kontaktfreudig, kreativ und zeigt schnell Begeisterung und hohen Einsatz.

5.5.11 Wie man ihn lobt

Man lobt ihn durch die Betonung seiner Stärken. Er ist sensibel für die Wertschätzung seiner Kreativität und seiner Ideen. Dabei hört er es gerne, wenn man seine Überzeu-

gungskraft, seinen Einfluss und seine Warmherzigkeit offen anerkennt; genauso wie seine Dynamik, seine Anziehungskraft und seine Wortwahl. Er mag Hinweise auf seine sozialen Aktivitäten, bei denen er im Mittelpunkt steht. Hierbei ist er sehr offen für die Achtung seiner Spontaneität und seinen Sinn für Humor. Es ist wichtig deutlich zu machen, wie beliebt er bei den anderen ist.

5.5.12 Seine Schwachpunkte

Er ist unberechenbar. Seinen schnellen Gedankensprüngen kann man manchmal nicht ganz folgen, denn er denkt impulsiv. Er lässt sich gerne ablenken, deswegen beweist er wenig Durchhaltevermögen und bringt Dinge selten konsequent zu Ende. Routine ist nicht gerade seine Stärke und Sachaufgaben sind ihm ein Graus. Außerdem kann er schlecht alleine sein.

5.5.13 Typische Rollen, in denen er sich Zuhause fühlt

Entertainer, Unterhalter, Sanguiniker, Verwirrer, Ablenker, PR-Fachmann, animateur.

5.5.14 Was er noch besser machen kann

Er könnte sich öfter vorbereiten und sich etwas mehr mit Daten, Fakten und Sachproblemen auseinandersetzen. Sein Temperament sollte er manchmal zügeln und Aufgaben, insbesondere Detailarbeiten, besser organisieren und rechtzeitig erledigen. Er müsste Problemlösungen logischer und rationaler angehen. Genauso wie er sich Streitgesprächen öfter stellen sollte. Anstatt immer nur zu sprechen, wäre es besser, wenn er mehr zuhörte und traurige Menschen mit ihren Gefühlen ernstnähme. Außerdem sollte er sich weniger von der Anerkennung anderer abhängig zu machen. Seine Zeit müsste er – besonders bei wichtigen Gesprächen – besser einteilen.

5.5.15 Elemente zur Kompromissbereitschaft und zur Überzeugung

Er ist sehr offen und kompromissbereit, wenn man stets das Neue und Interessante betont. Er mag Botschaften, die signalisieren, dass er gebraucht wird. Genauso wie es ihn imponiert, wenn man sich seinen Ideen gegenüber enthusiastisch zeigen kann. Er mag eloquente Menschen, die offen, direkt und freundlich sind, aber auf der anderen Seite aufmerksam zuhören können. Man sollte seine Leistungen anerkennen, großzügig mit der Zeit sein und ihm die Möglichkeit geben, Spaß zu haben. Seine Entscheidungen sind von einer entgegengebrachten Begeisterungsfähigkeit seiner Lösungsvorschläge geprägt –

ebenso wie die Meinung anerkannter Menschen. Genauso wichtig ist diesem Typus auch offenes Lob vor anderen und die Möglichkeit sich in Worten ausdrücken zu können – ohne groß in die Details zu gehen. Hierbei sind ihm weniger die Probleme wichtig, sondern mehr der optimistische Blick nach vorne.

6. Zusammenfassung

1. Die meisten Menschen verfügen – je nach gesellschaftlicher Position, Elternhaus, Aufgabengebiet, Bekanntschaftsgrad oder Freundeskreis – über mehrere sozialen Rollen, die sich im Lebens des Einzelnen bewähren und auch wieder verändern können. Dabei hat jede Haltung ihre Vor- und Nachteile.
2. Um schnell den Wahrnehmungsrahmen des anderen zu ermitteln, helfen folgende Schlüsselfragen:
 - a. Ist das Gegenüber sach- oder personenorientiert (links- oder rechtshirndominant)?
 - b. Ist er temperamentvoll oder zurückhaltend (Typ A oder Typ B).

Man konzentriert sich hierbei sofort auf die wesentlichen Kriterien, die das Beziehungsklima verbessern oder verschlechtern können.

3. Die Kombinationen der Hirndominanzen und der Temperamente ergeben vier Rollentypen, in die der Mensch im beruflichen Alltag wie im Privatleben gerne schlüpft. Die Einteilung in diese vier sozialen Verhaltensrollen hilft ebenfalls, den Gesprächspartner richtig einzuschätzen, das Beziehungsklima zu fördern und den Bezugsrahmen des anderen besser zu verstehen.

VI. Die digitale Steuerung der Inhaltsebene

*Wer die Macht der Wörter nicht kennt,
kann auch die Menschen nicht kennen.*

Konfuzius

Im Zeitalter „lernender Organisationen“ beschließen und begründen gute Teams ihre innovativen Lösungen – mehr denn je – in der sachlichen Diskussion. Auch Vorstandssitzungen oder Bundestagsdebatten leben von Auseinandersetzungen mit Argumenten auf der Sachebene. Aus dieser Perspektive bestimmt die Beziehungsebene nicht immer und alleine über den Verlauf einer kontroversen Diskussion. Entscheidungen menschlicher Gedanken und Organisationen müssen auch logisch und rational geordnet und begründet werden - und zwar auf der Inhaltsebene.

Wie in den Vorüberlegungen erwähnt, entwickeln sich je nach Staatsform, Kultur oder Organisationsform unterschiedliche Richtlinien und Verhaltensprioritäten. So sind Konventionen, Gesetze, Regeln, Glaubenssätze oder wissenschaftliche Ansichten nicht überall und zu jeder Zeit gleich. Beispielsweise gibt es Länder, in denen die Todesstrafe oder grausame Verstümmelungen verhindern, dass es weniger Verbrecher gibt – in Mitteleuropa wäre dieses Strafmaß heutzutage undenkbar. Doch ist dies automatisch wieder ein Indiz dafür, dass nicht jeder nach gleichen Maßstäben urteilt und entscheidet. Das Finden und Rechtfertigen solcher Richtlinien beruht in erster Linie auf Basis einer „logischen“ Argumentation und „rationalem“ Denken innerhalb des menschlichen Erfassungsvermögens.

Völzing schreibt dazu treffend:

Echte (oder realistische) Konflikte, in denen es um die Durchsetzung inhaltlich definierter Interessen geht, lassen sich auf Dauer nur argumentativ bewältigen. Selbst Gewaltlösungen benötigen in der Regel einen argumentativen Hintergrund (1992, 247).

Mittels gewisser Denkmuster überprüft der menschliche Verstand eigene als auch andere Ideen und Argumente Begründungen und Schlussfolgerungen. Die Entschlüsselung solcher Denkmuster und Streitplätze hilft sicher, klare und weitsichtige Entscheidungen sowohl zu durchdenken als auch zu rechtfertigen. Darüber hinaus identifiziert man durch

die Verdeutlichung solcher gedanklicher Strukturen die Stärken und Schwächen eigener und fremder Entscheidungen sowie manipulativ-strategischer Anschläge.

1. Das Argument

Logische und gut strukturierte und wohldurchdachte Argumente, die verständlich und anschaulich dargeboten werden, erhöhen die Bereitschaft, sich mit diesen gründlich auseinander zu setzen (Hobmair u. a., 1997, 397).

Einer der Ersten, der die Argumentation analysierte und schriftlich niedergelegte, war Aristoteles. Für ihn bestand eine vollständige Argumentation aus drei Schritten. Aristoteles (384-322 v. Chr.) nannte diese Schrittfolge „Syllogismus“. Dabei unterschied er zwischen zwei grundlegenden Schlussverfahren, die bis heute noch ihre Gültigkeit haben.

Zum einen gibt es die apodiktischen – also die unmittelbar evidenten – Schlüsse und zum anderen die dialektischen Schlüsse, welche die Behauptungen in Frage stellen. Anhand der Synthese beider Positionen gelangt man zu einer höheren Erkenntnis (vgl. Aristoteles, Topik 1, 1; 100a). Hierbei basiert die dialektische Prüfung der Thesen auf Grundsätzen, die entweder von allen oder zumindest von der Mehrheit für wahr gehalten werden.

Daneben verdeutlichte er auch den eristischen Syllogismus, der aus dem angenommenen Wahrscheinlichen schließt (vgl. Topik 5, 11; 162a), aber nicht zur Wahrheitsfindung beiträgt; genauso wie der rhetorische Schluss, der allein der Überredung dient und daher in seinen Vorbedingungen und seiner Logik angreifbar ist.

Das in drei Urteilen ablaufende syllogistische Schlußverfahren besteht aus einem Obersatz, einem Untersatz und einem Schlusssatz. Alle weiteren Figuren der Syllogistik sind auf diese rückführbar:

Obersatz (Praemissa maior):	Alle Menschen sind sterblich
Untersatz (Praemissa minor)	Mozart ist ein Mensch.
Schlusssatz (Conclusio):	Mozart ist sterblich.

Es wird ein Schlusssatz (das dritte Urteil) abgeleitet, indem man aus zwei vorhergehenden Urteilen folgert (vgl. Fogarasi, 1974, 218; vgl. Ueding, 1995, 33-35). Der Obersatz muss im Unter- und Schlusssatz enthalten sein.

Das Problem im logischen Dreisatz besteht vor allem darin, dass nur Aussagen gemacht werden können, die indirekt ermittelt sind und daher nicht zu einer neuen Wahrheitsfindung beitragen können (vgl. Wissmann, 1993, 160-161).

G.W. Leibniz führte die vierte syllogistische Figur im siebzehnten Jahrhundert in die europäische Logik ein, von der er falsch vermutete, der griechische Arzt Galen habe sie entdeckt. Vermutlich wurde sie erstmals von dem jüdischen Philosophen Albagaus im 13. Jahrhundert behandelt. Heute ist die Syllogistik ein Teil der Aussagenlogik, auch wenn sie zumeist klassentheoretisch – weniger mengentheoretisch – abgehandelt wird. Schon Aristoteles vermutete, was die mittelalterliche Philosophie beweisen konnte: Die Figuren zwei und drei (und Entsprechendes wurde später für die vierte Figur aufgewiesen) sind auf die erste rückführbar. Da die Schlüsse der ersten für evident gehalten wurden, galten sie damit als gerechtfertigt (vgl. Lay, 1979, 44-45).

Die schwerfällige Argumentation über Schlüsse setzt sich in der heutigen Zeit eher selten durch. Heute sind es mehr die Daten (Fakten, Theorien, Autoritäten, Statistiken), die im Vordergrund stehen. Man verzichtet im Alltagsgebrauch häufig auf das Formulieren des Obersatzes und unterstellt ihn als bekannt – man setzt ihn als selbstverständlich voraus. Er wird mitgedacht aber nicht expliziert. Pawlowski und Riebensahm definieren dieses vorausgesetzte Urteil als „Soziale Gewissheit“. Schon Aristoteles kannte diese Reduktion und bezeichnete diesen verkürzten Schluss als Enthymen (vgl. Pawlowski und Riebensahm, 1998, 240).

In der modernen Argumentationstheorie beschäftigt sich Stephen Toulmin vorwiegend mit der Form oder der Struktur des Argumentationsvorganges. Er versucht in seinem Modell die allgemeine Struktur des Schlussverfahrens zu erfassen – hierbei bedeutet der englische Begriff „argument“ jedoch nicht dasselbe wie in Deutschland, sondern es ist vielmehr der Argumentationsvorgang, bei dem das klassische Argument nicht mehr auftaucht. Die Konklusion stellt eine – im Unterschied zum Syllogismus – strittige Behauptung dar. Hierbei gelten, neben empirisch nachprüfbaren Argumenten, vor allem auch nicht empirische Argumente (Autoritätspersonen, Moralcodex, das Gewissen, usw.) als Untersuchungsgegenstand.

Toulmin versuchte mit seinem Modell, die allgemeine Struktur des Schlussverfahrens zu erfassen. Hier gebrauchte er die Obersätze als „Schlussregel“ (warrant), die für ihn immer als eine Art Rechtfertigungsbasis anzusehen sind, welche durch Fakten oder Ge-

setzmäßigkeiten gestützt (backing) werden kann. Das alles trägt das Argument (den Untersatz, die Daten: data) sowie die Konklusion (den Schlusssatz: claim) mit ihren möglichen Ausnahmebedingungen – den Modifikatoren (wahrscheinlich, sicherlich, ...).

Toulmins Argumentationsmodell

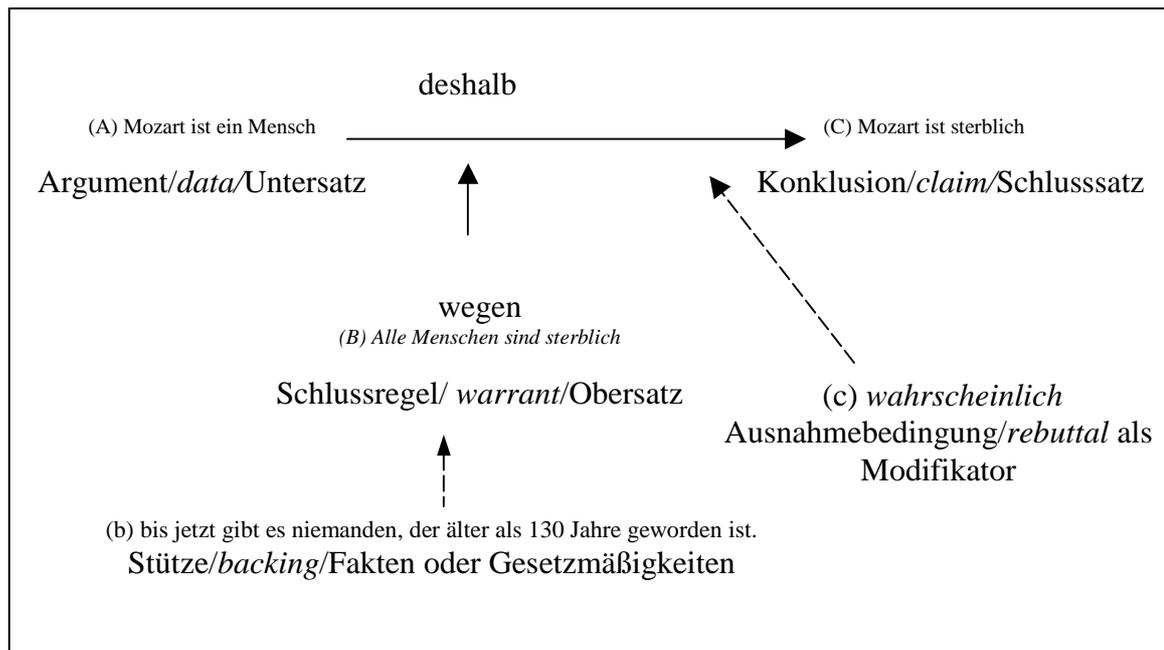


Abb.: 1.1: (Vgl. ähnlich auch Linke u.a., 1991, 242-245).

Toulmin geht davon aus, dass die Argumentation nur dann erfolgreich verläuft, wenn der Gesprächspartner den Obersatz akzeptiert.

Völzing kehrte das Schema gewissermaßen um, und konzentrierte sich damit auf die zielorientierte Argumentation – also mehr auf die Begründung des Handlungszieles oder des Zweckes (vgl. 1979, 46-47).

In Deutschland versteht man unter einer neuzeitlich-alltäglichen Argumentation etwas anderes als die Theorie der modernen Strukturanalyse Toulmins. Hier liegt das Augenmerk mehr auf dem Beweisen oder dem Angreifen strittiger Positionen durch das Reduktionsverfahren. Der Opponent soll nach dem „x ist Wahr/Falsch-Muster, weil, ...“ überzeugt werden. Die Geltung oder Nichtgeltung einer Position soll auf geltende Aussagen zurückgeführt werden – und zwar anhand der These (Konklusion), der Begründung/des Beweisgrundes (Argument) und mittels überzeugender Beweise.

Ein Fundort für überzeugende Argumente war schon seit jeher die Topik. Topoi sind ganz bestimmte Muster, die das Denken, Fühlen und Handeln lenken, weil die Mehrheit davon überzeugt ist. Pawlowski und Riebensahm schreiben dazu weiter:

Topoi sind an bestimmte Kulturkreise gebunden. In unserer durch das Christentum geprägten Kultur können Juristen erfolgreich argumentieren, wenn sie als Rechtfertigungsbasis die Topoi „Mitleid“ und „Gnade“ benutzen, in anderen Kulturen wäre das wirkungslos. Und: Diese Grundmuster verändern sich im Laufe der Zeit. Auf Topoi wie „Ehre“ und „Vaterland“ konnte man lange Zeit keine überzeugende Argumentation aufbauen. Die Popularitätstendenz dieser Werte ist (wir sagen: leider) wieder leicht steigend. Dagegen kann man heute aus dem Topos „Sicherheit“ alles begründen. Hinter ihm verbirgt sich auf einer noch tieferen Ebene der Verhaltensantrieb „Angst“. AKW-Gegner, Versicherungsvertreter oder auch Werbung für Slip-Einlagen bauen ihre Argumentationen auf dem Topos „Sicherheit“ auf (Pawlowski und Riebensahm 1998, 244).

Der Topos ist gewissermaßen eine stabile Basis, auf der der Obersatz der Argumentation ruht. Starke Topoi haben ein hohes Maß an Habitualität – einen hohen Stellenwert in der Gesellschaft – und sind vielfältig auslegbar, das bedeutet, sie haben ein hohes Maß an Potentialität. Je allgemeingültiger ein Topos ist, desto geringer zeigt sich auch die Notwendigkeit an Beweisen und weiteren Argumenten (vgl. Latour, 2000, 23;93).

1.1 Die deduktive Argumentation

Die am meisten verwendete argumentative Schrittfolge in Alltagsgesprächen ist die deduktive Argumentation (vgl. Klaus Pawlowski und Hans Riebensahm, 1998, 238). Hierbei beginnt man mit der Konklusion (dem Argumentandum) und lässt das Argument (den Beweisgrund) als Begründung folgen. Alle Beweisgründe leiten oft mit ganz bestimmten Kausalkonjunktionen (Operatoren) wie „weil“, „da“ usw. ein, die gleich noch einmal tabellarisch aufgeführt werden (vgl. Edmüller und Willhelm, 1998, 30).

Die deduktive Argumentation

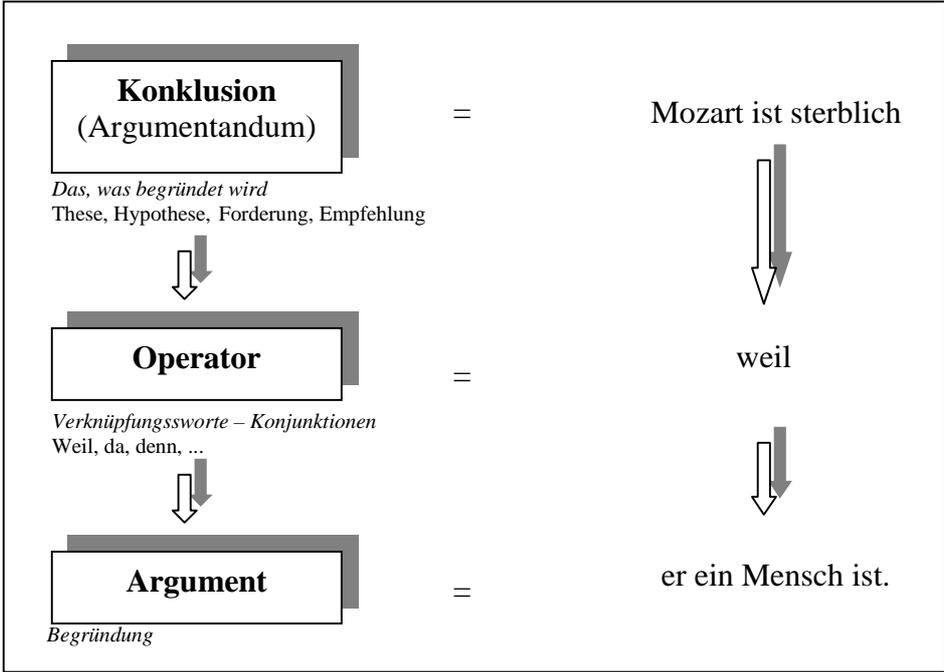


Abb.:1.2

Hierbei muss die Konklusion nicht immer eine Behauptung sein; sie kann auch vorschlagen, vermuten oder fordern. Voraussetzung dafür ist aber immer, dass sie mit mindestens einem Argument begründet oder gerechtfertigt wird.

Die folgende Skizze fasst noch einmal alles graphisch zusammen:

Die Konklusion und ihre Argumente

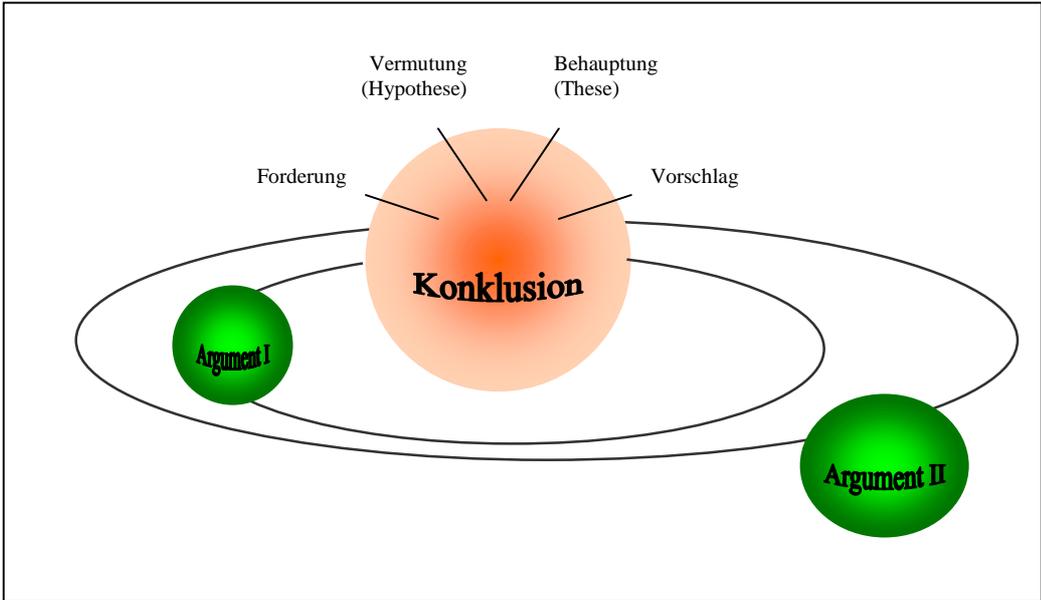


Abb.: 1.3

Wie man sieht, stellt die strittige Konklusion den Kernpunkt dar, der von unterschiedlichen Argumenten gehalten wird.

Hier noch weitere alltägliche Beispiele zur Verdeutlichung:

- Die Präsentation muss eine Woche nach hinten verschoben werden (Konklusion). – Herr Müller ist im Krankenhaus (Argument).
- Machen Sie bitte die Tür zu (Konklusion). – Es zieht (Argument).
- Wir müssen noch warten (Konklusion), weil der Vertrag noch nicht ganz fertig ist (Argument).
- Bringen Sie mir bitte eine Tasse Kaffee mit (Konklusion). – Ich habe letzte Nacht so schlecht geschlafen (Argument).
- Lassen Sie uns die Budgetplanung vorziehen (Konklusion), da sie bis Donnerstag fertig sein muss (Argument).
- Ich konnte leider nicht eher kommen (Konklusion), weil... (Argument).

Das beschriebene Schulmodell (Zuerst die Konklusion, dann das Argument) hat psychologisch gesehen einen erheblichen Nachteil: Erwartet man Widerspruch oder sind starke negative Gefühle im Spiel, blockt der Hörer meist schon nach der offensichtlichen Behauptung oder Forderung ab. Er ist so mit dem Vorwurf beschäftigt, dass ihn die Begründung wenig interessiert. Pawlowski und Riebensahm schreiben weiter:

Wenn wir Widerspruch erwarten, ist es oft günstiger, induktiv zu argumentieren, also erst die Begründung für unsere Handlung, Bitte oder Behauptung zu äußern und dann die Schlussfolgerung (1998, 239).

Folglich wären unzählige konstruktive Diskussionen, Schlichtungsgespräche und Teamsitzungen wesentlich erfolgreicher, wenn Kritik oder Vorschläge mit einigen Gründen eingeleitet würden.

1.2 Die induktive Argumentation

Argumente am Anfang wecken laut Pawlowski und Riebensahm die Neugier (vgl. Pawlowski und Riebensahm, 1998, 239) und schalten auf „Empfangsbereitschaft“. Fisher u. a. beschreiben es in ihrem Harvard Konzept folgendermaßen:

Wenn Sie möchten, dass Ihnen jemand zuhört und Ihre Begründungen versteht, dann setzen Sie Ihre Interessen und Ihre Gründe an den Anfang und lassen erst dann die Konsequenzen oder Vorschläge zur Lösung folgen. Berichten Sie der

Firma zuerst über die Gefahren, die für die Kinder entstehen, und Ihre schlaflosen Nächte. Dann werden die anderen aufmerksam zuhören, und wenn es nur deshalb geschieht, weil sie darauf warten, worauf Ihre Argumentation hinausläuft. Und wenn Sie es Ihnen dann sagen, werden sie verstehen warum (1998, 83).

Diese Vorgehensweise nennt man auch die induktive Schrittfolge:

Die induktive Argumentation

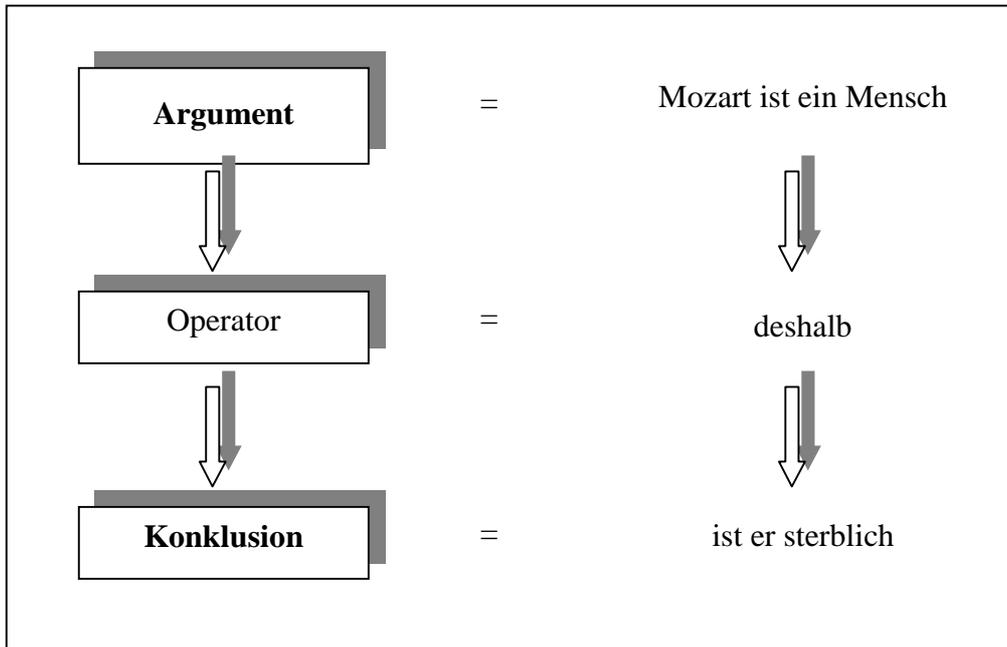


Abb.:1.4

Zwar ist hier die Konklusion – wie immer – der Kern der Argumentation, doch ist das Argument in diesem Fall am Anfang. Erst darauf folgen Kritik, Konsequenzen oder Vorschläge. Aus Sicht der Argumentationspsychologie ist der Gesprächspartner nun offener für andere Gedanken – er ist empfängsbereiter.

1.3 Operatoren als Indikatoren

Für die Kausalkonjunktion „weil“ steht bei der induktiven Argumentation nun eine weitere Konjunktion „deshalb“; hier unterscheidet man in der Argumentation oft zwei Arten von Operatoren.

Die folgende Tabelle soll zur Verdeutlichung beitragen. Denn hierdurch ist es möglich, Argumente einfach von den Konklusionen zu trennen. Häufig stehen die kausalen Konjunktionen direkt davor – falls das nicht der Fall sein sollte, kann man sie meistens gedanklich einfügen (vgl. Edmüller und Willhelm, 1998, 30):

Kausalkonjunktionen	
Signalworte für Argumente (Operatoren der deduktiven Argumentation)	Signalworte für Konklusionen (Operatoren der induktiven Argumentation)
weil, denn, da, nämlich, wegen	folglich, daher, deshalb, deswegen, daraus folgt, daraus kann man schließen

Hier noch einige induktive Argumentationsbeispiele mit und ohne Operatoren:

- Der Vertrag ist noch nicht ganz fertig (Argument), deshalb müssen wir noch warten (Konklusion).
- Es zieht (Argument). Machen Sie bitte die Tür zu (Konklusion).
- Herr Müller ist im Krankenhaus (Argument), die Präsentation muss eine Woche nach hinten verschoben werden (Konklusion). –
- Die Budgetplanung muss bis Donnerstag fertig sein (Argument), darum lassen Sie uns das Etatkonzept vorziehen (Konklusion).

2. Zusammenfassung

1. Argumente begründen die Konklusion.
2. In allen Kontroversen ist die Konklusion der Streitkern, um den sich alles dreht. Sie ist entweder eine Behauptung, Vermutung, Forderung oder ein Vorschlag.
3. Die meisten alltäglichen Argumentationen verlaufen deduktiv: Sie starten mit der Konklusion und lassen die Begründung folgen.
4. Induktive Argumentationen sind wirkungsvoller: Sie beginnen mit der Begründung und schließen mit der Konklusion ab.

Spätestens hier wird deutlich, dass Sprechen, menschliches Verhalten und Konflikte aus mehreren wissenschaftlichen Perspektiven wie der Psychologie, der Soziologie, der Sprach- oder Kommunikationswissenschaft gleichzeitig beleuchtet werden müssen.

3. Qualitative und quantitative Verstärker

Untersucht man Argumente in ihrer Wirkungskraft, stößt man auf überzeugende und weniger überzeugende Argumente. Quintilian(us) unterschied zwischen den Beweisgründen, die sich nach dem Bezug auf die Person richten (*loci a persona*) (vgl. 5, 10, 24-30) und die Stil Kategorien, die sich aus den Sachen ergeben (*loci a re*) (vgl. 5, 10, 33-104). Insgesamt unterschied er zwischen 23 Beweisgründen, die sehr einleuchtend strukturiert sind, aber in ihrem Ausmaß nicht gerade zur Übersicht beitragen. Das liegt vor allem daran, dass zur damaligen Zeit die rhetorischen Ableitungen mit den technischen linearen Konzepten der Naturwissenschaften gleichgesetzt wurden und man weniger auf die Gleichzeitigkeit mehrerer Sprech- und Sprachdimensionen achtete. Doch gerade aus dieser multimodalen Dimensionsperspektive kommt man der digitalen Artenvielfalt in der Aufschlüsselung einfacher Strukturen und Mustern erheblich näher, als wenn man alles rein logisch linear-eindimensional unterteilt. So entdeckt man bei genauerem Hinsehen bei all den 23 Beweisgründen Quintilians bis hin zu neuzeitlichen multiplen Aufzählungen einfache Kategorien argumentativer Verstärker, Denkmuster und Streitplätze, die in konstruktiven und destruktiven Konfliktgespräche enthalten sind.

Untersucht man Argumente hinsichtlich ihrer Wirkungskraft, so ist zunächst einmal festzustellen, dass viele Faktoren der subjektiven Sichtweise und dem Verständnis des Einzelnen unterliegen. Trotzdem gab es seit jeher Autoren, die sich in ihren Beobachtungen überschneiden. Während „schwache“ Argumente überwiegend aus Drohungen und Warnungen bestehen, haben die „starken“ Begründungen ableitbare Muster, die sich vom Inhalt her stets wiederholen. Grundsätzlich gibt es hier nur zwei Arten:

3.1 Qualitative Verstärker

Gesetzt der Fall, drei Firmenleiter stritten darüber ob das Firmengebäude mit einem Einbruchsalarmsystem versehen werden solle oder nicht, könnte es folgende Begründungskette geben:

Eine deduktive Argumentation mit zwei qualitativen Verstärkern

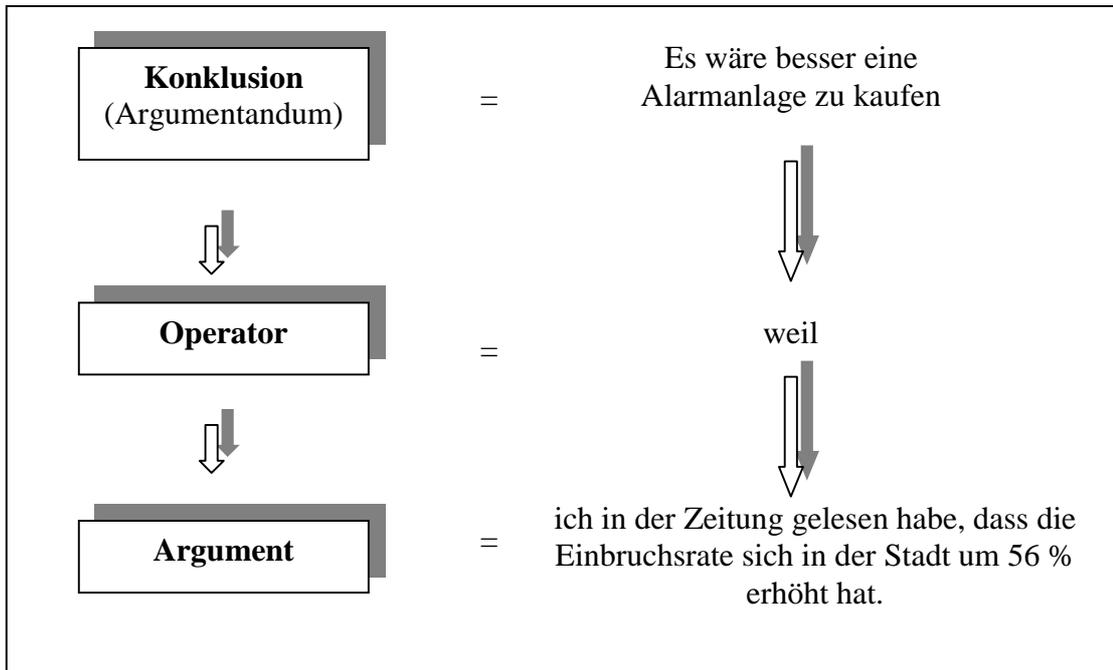


Abb.: 3.1

In dieser Argumentation machen sich gleich zwei Punkte bemerkbar, die das Argument in seiner Wirkung überzeugend erscheinen lassen. Einmal ist es die Zeitung (vgl. Kirschner, 1974, 117 - 119) und zum anderen die Zahlenangabe (vgl. Krämer, 2000, 15-26; vgl. Pawlowski und Riebensahm, 1998, 247; vgl. Lemmermann, 1988, 56) – oder besser gesagt ein statistischer Wert. Beides sind qualitative Verstärker. Qualitativ deshalb, weil sie das Argument qualitativ aufwerten und man eher daran glaubt. Selbst schon Vermutungen in der Zeitung suggerieren aussagekräftige Tatsachen – eben, weil es in einer anerkannten Druckschrift steht. So geben Zeitungen, Zahlen, Zeitschriften oder Bücher den Behauptungen mehr Kraft und machen sie glaubwürdiger. Denn hinter den Beiträgen und Zahlen stehen meist Autoritäten. Und diese in unserem Denken verwurzelten Autoritäten wie Vorgesetzte, Richter, Fachleute, Institutionen, Staatsführer oder Titelträger haben einen Akzeptanzbonus, der ihre Argumente in ihrer Qualität verstärkt (vgl. Cialdini, 1997, 246-268).

Falls man solche Autoritäten direkt zitiert, erhalten Argumente eine noch stärkere Durchschlagskraft. Ein gutes Beispiel wäre – bezogen auf das Alarmsystembeispiel – hier die Begründung: „Weil die städtische Polizei, schon einmal darauf hingewiesen hat, dass ...“

Das liegt vor allem daran, dass ein vielschichtiges und weithin akzeptiertes Autoritätssystem für das Überleben und Weiterbestehen einer gesellschaftlichen Organisation unabdingbar ist. Es erscheint als eine grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung differenzierter Strukturen – egal ob bei der Produktion von Gütern, dem Handel, der Verteidigung, der Expansion oder der sozialen Kontrolle. Dabei ist es oft auch sinnvoll, sich legitimierte Autoritäten unterzuordnen, da diese meist über Wissen, Erfahrung oder Macht verfügen, um ganz bestimmte Probleme zu organisieren, zu Lösungen zu führen und dadurch einzelne Elemente im Kollektiv aufrechtzuerhalten. So ersparen Ratschläge und Meinungen eines Mannes vom Fach oft Zeit und Geld (vgl. Kellermann, 2000, 11).

Aber nicht immer ist es sinnvoll, sich legitimierte Autoritäten unterzuordnen. Schnell neigen Menschen zu automatischer Hörigkeit, wenn hochtrabende Namen, Institute oder Titel als Argumente in den Raum geworfen werden.

Wenn Ihnen beispielsweise ein Laie ohne Ehrfurchtsstatus die Wirkungsweise eines Computers erklärte, werden Sie ihm automatisch viel weniger Glauben schenken, als wenn es ein Mann tut, der Ihnen als hervorragender Computertechniker vorgestellt wurde, obwohl Sie dessen Ausführungen vermutlich viel weniger folgen könnten (Kirschner, 1974, 119).

Häufig schaltet man zu schnell auf den gläubigen „Autopilot“ und vergisst, dass es stets genauso viele Experten gibt, die anderer Meinung sind. Im Folgenden werden alle qualitativen Verstärker noch einmal zusammengefasst (vgl. Cialdini, 1997, 246–277; vgl. Rother, 1961, 100 – 105; vgl. Lemmermann, 1988, 73; Kellermann, 2000, 11; vgl. Pawlowski und Riebensahm, 1998, 245-258):

Qualitative Verstärker

- Fachleute, anerkannte Persönlichkeiten, Staatsmänner oder Titelträger
- Institute, Gremien, Informationsmedien oder Verbände
- Nachweisbare Tatsachen, Fakten oder überprüfbare Erfahrungen
- Statistiken, Zahlenangaben, Fachbegriffe sowie wissenschaftliche Ergebnisse

3.2 Quantitative Verstärker

Der zweite Verstärker geht häufig fließend mit dem ersten einher. Denn nicht nur anerkannte Fachleute und Statistiken, sondern auch Mehrheiten oder allgemein anerkannte Werte, Konventionen, Normen und Regeln implizieren für viele von uns eine „unsichtbare Autorität“. Wie bei den Topoi bereits erwähnt: Je mehr Menschen eine Meinung bestätigen, desto glaubhafter fügt sich diese in unserem Denken. Cialdini bezeichnet die quantitative Verstärkung auch als das „Prinzip sozialer Bewährtheit“. Sie dient einerseits zur Orientierung, kann andererseits aber auch zu manipulativen Zwecken missbraucht werden, indem man seine Wünsche und Maßstäbe so verkauft, als wären sie von der Allgemeinheit getragen (vgl. Cialdini, 1997, S. 142-196; vgl. Kirschner, 1974, 116; vgl. Pawlowski und Riebensahm, 1998, 245-258; vgl. Hobmair u. a., 1997, 398):

Quantitative Verstärker

- Allgemein anerkannte Werte, Konventionen, Normen oder Regeln
- Traditionen, Gewohnheiten und Mehrheitsmeinungen
- Lebensweisheiten und Sprichwörter

3.3 Argumente und ihre Wertigkeiten

Je mehr Verstärker sich in einem Argument befinden, desto größer potenziert sich die Wirkung. Vergleicht man einmal zwei Extrembeispiele miteinander so erkennt man den deutlichen Wirkungsunterschied:

Variante 1: Kaufen Sie eine Alarmanlage!

Variante 2: Ein Sicherheitsexperte wurde gestern in der Neuen Züricher Zeitung interviewt. Er berichtete von Herrn Prof. Dr. Völz und seinen Forschungsergebnissen aus Köln, wobei auffiel, dass die Einbruchrate, im Vergleich zum letzten Jahr, um genau 30,7 Prozent europaweit angestiegen sei. An der Untersuchung waren alle sieben europäischen Institute für „Sicherheit im Büro“ in Zusammenarbeit mit der Bayrischen Sonderkommission „PSP“ beteiligt. Besonders beliebte Einbruchziele wären vor allem Firmengebäude, die Nachts in unbewohnten Gebieten stünden, teilte Herr Schnieders, Leiter der

Sonderkommission, mit. Hinsichtlich unseres Firmengebäudes, scheint es wohl angebracht, ein Alarmsystem zu installieren.

Die erste Variante ist keine Argumentation, sondern eher eine Forderung ohne Begründung. Hier fehlt das Argument. Die zweite Variante ist zwar etwas überspitzt, macht aber den Unterschied klar. Folgende Tabelle soll die quantitativen und qualitativen Verstärker in ihrer – teils ambivalenten – Überzeugungskraft deutlicher machen:

Verstärker	
Qualitativ	Quantitativ
<ul style="list-style-type: none"> - Der Sicherheitsexperte - Die Neue Züricher Zeitung - Herr Prof. Dr. Völz - Die Universität Köln - Die europäischen Institute für „Sicherheit ...“ - Die Bayrische Sonderkommission „PSP“ - Der Leiter der Sonderkommission - Nachweisbare Tatsache: Die Untersuchung 	<ul style="list-style-type: none"> - Sieben Institute - Die Mehrheitsmeinung: Zeitung - Der Zusammenschluss: Chef, Prof. Dr. Völz, Universität, Institute, Sonderkommission, die Abteilung

Alle kraftvollen Argumente bestehen aus mehreren qualitativen und quantitativen Verstärkern. Sie stabilisieren die Begründungen – vorausgesetzt sie liegen im Interessen- und Erfahrungsbereich des Empfängers. Je mehr Verstärker im Argument enthalten sind, desto stabiler und somit auch überzeugender gestaltet sich die Argumentation:

Was hält das Argument zusammen

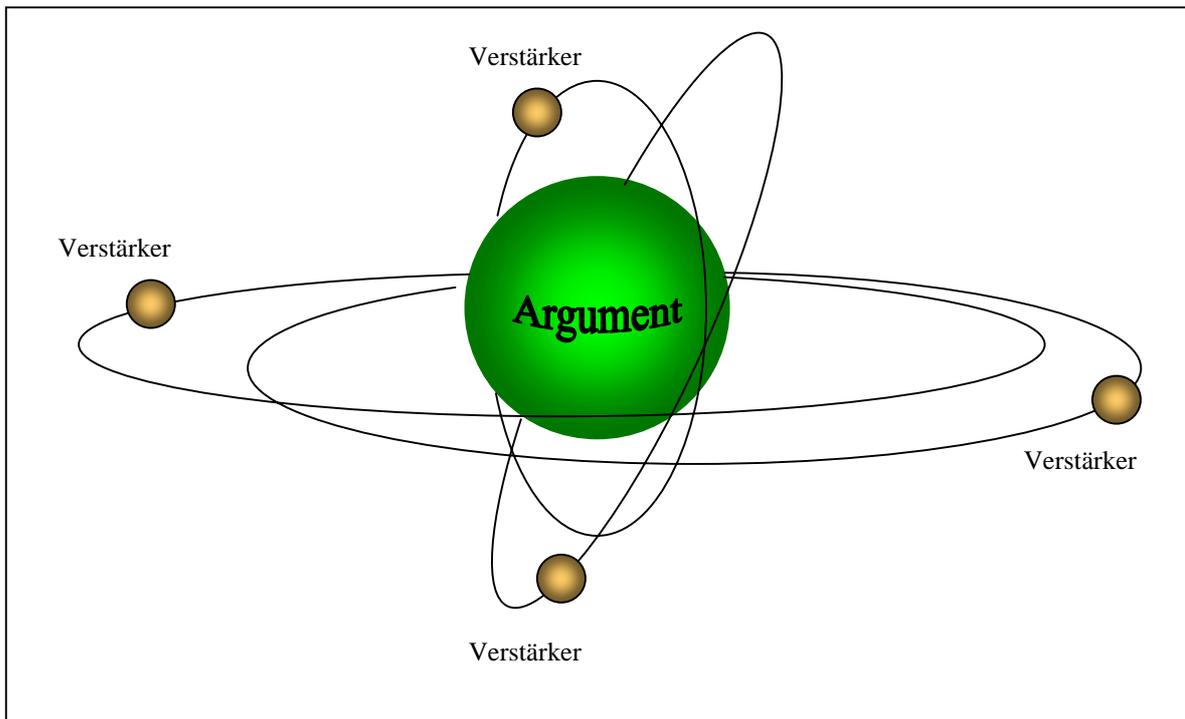


Abb.: 3.2

Der Begriff „Vierwertiges Argument“ trifft diese Darstellung wohl am ehesten. Hier gilt die Regel: Je mehr Verstärker in einem Argument, desto stabiler und desto wirkungsvoller ist es.

Ob nun bei manipulativ-strategischen Wahlveranstaltungen, Werbespots, Vorstandssitzungen bis hin zu konstruktiven Mitarbeiterkonferenzen. Erfolgreiche Argumente sind immer Botschaften mit hohen Wertigkeiten – also viele anerkannte Verstärker auf einem Platze.

3.4 Explizite Verstärker

Fügt man nun die bisherigen Erkenntnisse zusammen, erhält man ein wirksames Argumentationsschema, was sich noch erweitern lässt. Einerseits bestehen starke Argumente aus hochwertigen Botschaften (Verstärker), andererseits kann man die Wirkung durch angeführte Beweise (explizite Verstärker) zusätzlich steigern. Die Skizze vereinfacht den Blick auf das erweiterte Muster:

Die erweiterte induktive Argumentation

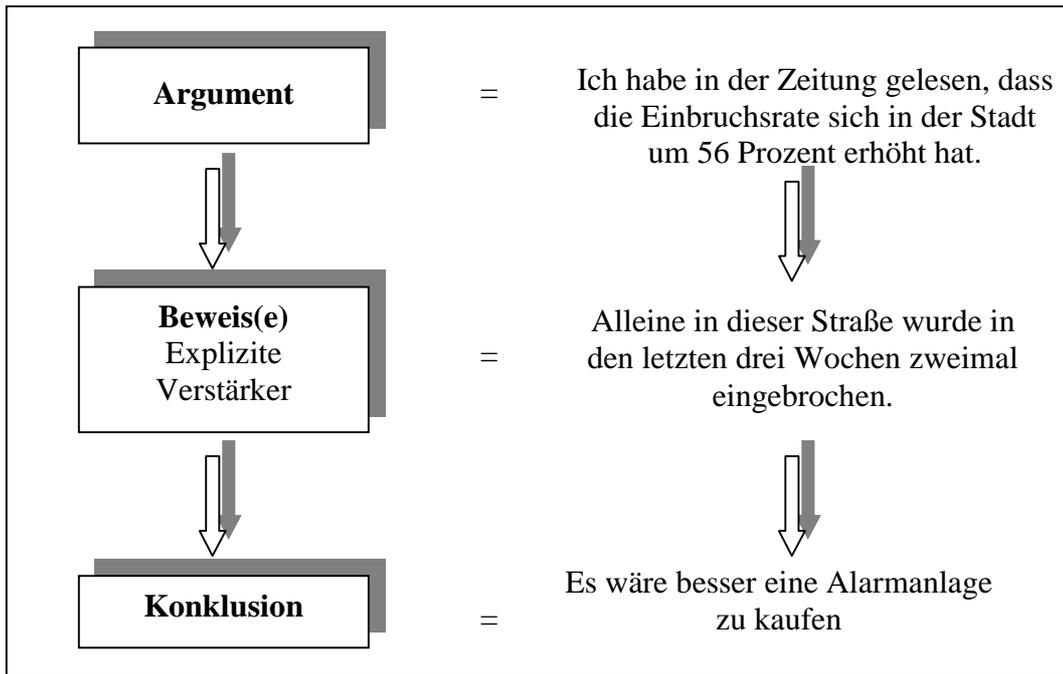


Abb.: 3.3

Einige Beispiele für die erweiterte Argumentation:

Vorschlag: Die Kundenkorrespondenz muss bis heute Abend fertig sein (Argument) – der Chef hat uns eine Mail zugesandt (expliziter Verstärker) –, haben Sie (deshalb) morgen Zeit, um mir Ihren Verbesserungsvorschlag vorzustellen (Konklusion)?

Vermutung: Seit drei Wochen rennen uns die Kunden das Geschäft ein (Argument), allein bis jetzt haben wir schon 20 Prozent unserer Produkte verkauft (Expliziter Verstärker). Vermutlich werden wir (deshalb) eine gute Saison haben (Konklusion).

Behauptung: Unsere Kunden kennen diese Farbe schon (Argument). In unserer vorletzten Kampagne haben wir dieses Mintgrün schon verwendet und keinen Erfolg gehabt (Expliziter Verstärker). Diese Farbe ist (deshalb) veraltet (Konklusion).

Forderung: Die Namen sind in der falschen Spalte (Argument), die Computer können es nicht lesen (Expliziter Verstärker), (deshalb) überarbeiten Sie es bitte noch einmal (Konklusion).

Die expliziten Verstärker stellen nur konkrete Begründungen dar, die das Hauptargument zusätzlich stützen.

Die erweiterte induktive Schrittfolge (1. *Argument*, 2. *Beweis(e)*, 3. *Konklusion*) ist eine gesunde und überzeugende Basis für viele Kontroversen, in denen man mit seiner Meinung auf andere Ansichten prallt (vgl. Pawlowski und Riebensahm, 1998, 239; 246).

Gesprächspromis erhöhen hierbei die Überzeugungswirkung noch einmal, indem sie einen weiteren Beweis oder ein weiteres Argument hinter die Konklusion anfügen; das ist gerade bei Kritikgesprächen – aber auch zur Überzeugung – sehr dienlich.

Beispiel: Seit drei Wochen rennen uns die Kunden das Geschäft ein (Argument), allein bis jetzt haben wir schon 20 Prozent unserer Produkte verkauft (Expliziter Verstärker). Vermutlich werden wir (deshalb) eine gute Saison haben (Konklusion). Selbst in der Zeitung steht, dass im Moment viel gekauft wird (Expliziter Verstärker).

Die Aussage wird sanft verpackt und steht nicht offen im Raum. Man ist mit dieser „Sandwich-Technik“ noch offener für die Konklusion (vgl. Kellermann, 2000, 6; vgl. ähnlich auch Bänsch, 1990, 80).

Andererseits kann man Menschen durch diesen Überzeugungsmechanismus auch gefügig machen. In der Hypnose nutzt man diese anerkannte Tatsache, um unnützes Verhalten unterschwellig zu beeinflussen (Erickson und Rossi, 1993, 54). Doch was im therapeutischen Sinne förderlich erscheint, nutzt der Verkauf auch gerne zu manipulativen Zwecken (vgl. Bänsch, 1990, 80).

4. Zusammenfassung

1. Je mehr qualitative und quantitative Verstärker sich in einem Argument befinden, desto stabiler und wirkungsvoller ist es.
2. Zusätzliche Beispiele (Explizite Verstärker) geben allen Begründungen mehr Durchschlagskraft. Es entstehen „hochwertigere“ Botschaften.
3. Verpackt man die Hauptaussage zwischen die Argumente und Beweise, ist negative Kritik sowohl sanfter als auch überzeugender.

5. Streitplätze und universelle Denkprinzipien auf der digitalen Inhaltsebene

*„Es reicht nicht aus, einen gut funktionierenden Verstand zu haben;
das Wichtigste ist, ihn auch gut zu nutzen.“*

René Descartes

So unterschiedliche die Charaktere des Menschen auch sein mögen: Bei Sachentscheidungen strukturiert und löst der Verstand die Probleme stets nach bestimmten Mustern. Jeder, ob bewusst oder unbewusst, hat daraus ein Verhalten abgeleitet, wie er streitet. So gibt es – wie anfangs schon angedeutet – schon mindestens seit Aristoteles immer wieder Untersuchungen über Gedankenbahnen und den daraus resultierenden Argumenten, mit denen Menschen Probleme beleuchten und wie sie darüber streiten. Jeder hat hierbei ganz bestimmte Muster und es ist von großem Vorteil diese sowohl bei sich, als auch bei seinem Gegenüber zu kennen.

Leider gibt es unzählige alte und neue Fabeln zur Kunst des Streitens, gespickt mit scheinbar unzählig aneinandergefügten Techniken, um sich im Streit zu behaupten. Hierbei zeigen sich nur allzu oft die verwachsenen Ableger ehemaliger großer Denker der Antike. Nichts gegen alten Wein in neuen Schläuchen; doch verwirren die Sammelsurien mehr, als dass sie helfen.

In Wirklichkeit sind es aber nur wenige Muster, die diese Arbeit in eine übersichtliche „Osteologie“ des Denkens ordnen möchte. Kombiniert man die Grundmuster miteinander, entsteht daraus eine unzählige Artenvielfalt. Hierbei reduziert sich alles rechtliche und moralische Argumentieren grundsätzlich auf die folgenden Streitplätze und Denkprinzipien. Falls das nicht der Fall sein sollte, handelt es sich stets um qualitative oder quantitative Verstärker, die im Vorfeld behandelt wurden.

5.1 Streitplätze

Logisch betrachtet gibt es nur zwei Möglichkeiten auf eine Forderung, Behauptung, Vermutung oder einen Vorschlag zu reagieren. Entweder stimmt man der Konklusion zu oder man streitet darüber. Falls es zu einer Kontroverse kommt, kann die Konklusion ganz oder teilweise bestritten werden. Dabei gibt es nur drei Plätze, auf denen gestritten werden kann bzw. die an sich bestritten werden können:

1. Der Streit um die Kausalität
2. Der Streit um die Auswirkungen
3. Der Streit um die Tatsache

5.1.1 Der Streit um die Kausalität

Zum einen konzentrieren sich Konfliktgespräche auf kausale Ursachen einer Konklusion.

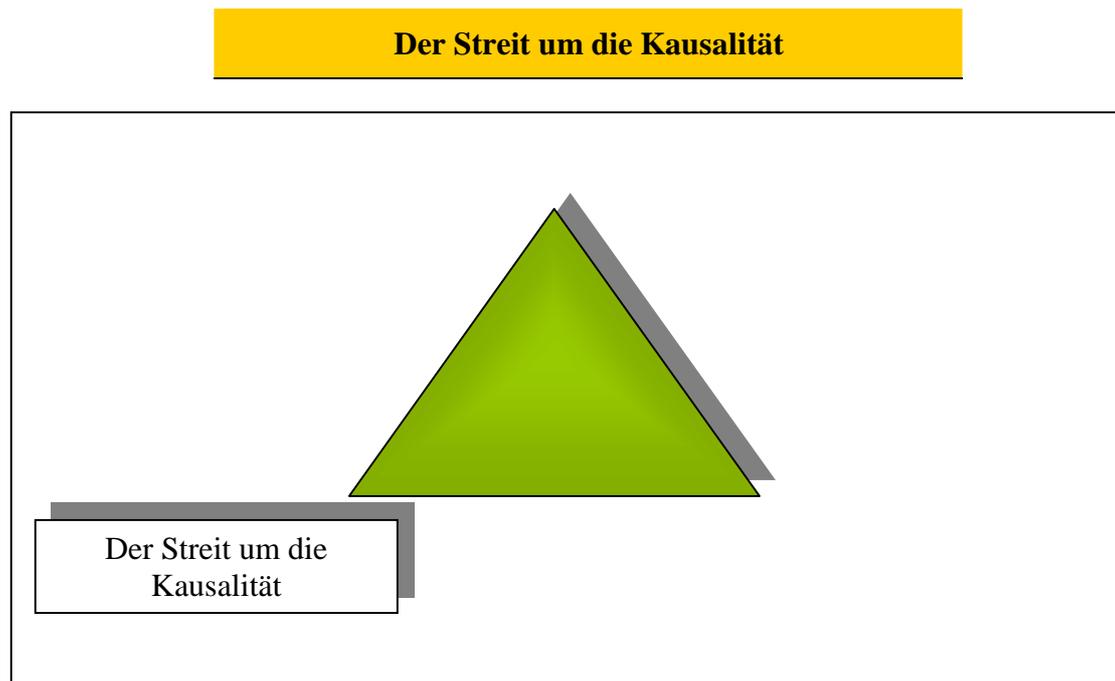


Abb.: 5.1

Beispiele:

- Hätten Sie sich nach Vorschrift verhalten, wäre das nicht passiert!
- Wenn sie nicht diese krümeligen Schokoplätzchen beim Kopieren gegessen hätten, dann wäre das Vorlagenglas jetzt nicht so zerkratzt.
- Ich glaube, dass Herr Friedel Zwänge hat! Er geht immer dreimal um seinen Wagen herum, ehe er losfährt.
- Sie sind ja weiß wie ein Bettlaken. Gehen Sie mal in die Sonne und treiben ein bisschen Sport. – Das liegt nicht am Sport. Das liegt an den vielen Schokoladenkeksen.
- Der Konkurs wäre sicherlich verhindert worden, wenn Sie die Lieferfristen immer eingehalten hätten.

In allen täglichen Überlegungen spielt diese Art des Streitens eine wichtige Rolle. Sie ist Bestandteil, um die Welt erklärbarer zu machen. Nicht nur Schopenhauer wies in seinem Nachlass von 1864 (vgl. Schopenhauer 1994, 21-24) auf die Wichtigkeit dieses Streitplatzes hin; auch Rother hob ihn – knapp 100 Jahre später – als einen der wichtigsten Punkte im Streitgespräch hervor. Rother schrieb, dass der Streit um die „wahren“ Ursachen wohl das am meist umkämpfte Terrain in der Menschheitsgeschichte sei. Er merkt hierzu an:

Von der größten logischen Bedeutung und damit auch für Gegenstand und Methode des Streitens von grundlegender Wichtigkeit ist hier zunächst die Frage der Kausalität, die Frage also nach den Ursachen und Wirkungen eines Geschehens. Die tiefsten Probleme in Philosophie, Religion, Geschichte oder Naturwissenschaft sowie sämtliche Fragen des öffentlichen Lebens bis hinunter zu den häuslichen Streitpunkten, wer wieder im Keller das Licht brennen ließ und warum das Essen noch nicht fertig ist, beziehen sich auf die einwandfreie Klärung des ursächlichen Zusammenhangs (1961, 36).

Leider sind lineare Kausalitätsketten nur selten so klar wie physikalische und mathematische Regeln: Wasser wird erhitzt und verdunstet - ein Ereignis folgt dem anderen und macht beides kalkulierbar. Jede Ursache zeigt eine bestimmte Wirkung. Bedauerlicherweise neigt man bei menschlichen Problemen zu der gleichen Ansicht und verwechselt das Verhalten der Mitmenschen mit berechenbaren Stößen und Bahnen auf dem Billardtisch. Trotzdem füllen unzählige Bibliotheken ihre Bücher mit Theorien, die wiederum mit anderen Theorien begründet werden. Von tiefgreifenden Fragen über mangelndes Management bis hin zu unerklärlichen Absatzschwächen dreht es sich häufig um die einwandfreie Klärung der Ursache. Dabei sind einige langatmige oder mystische Erklärungen oft hochinteressant oder sogar von literarischem Wert, doch kann die scheinbar endlose Frage nach der „richtigen“ Begründung schnell in eine lebensfern geistigen Selbstbefriedigung ausarten, anstatt wirklich eine Lösung voranzutreiben.

Ein Menschheitstraum wäre erfüllt, wenn alle komplexen Ereignisse wie steigende Arbeitslosigkeit, sinkende Börsenkurse oder zwischenmenschliche Beziehungen genauso vorhersehbar wären wie der kontinuierliche Verlauf einer mathematischen Parabel. Doch wenn der Schluss von der Ursache zur Wirkung jedes Mal so einfach wäre, dann würde es wohl kaum noch Anlass zur Kontroverse geben. Einzelne Tatsachen werden schnell in scheinbare Zusammenhänge gesetzt und man beisst sich an Ursachen fest, die mit der eigentlichen Sache nur entfernt zu tun haben. (vgl. Rother, 1961, 36-42; vgl. Lemmermann, 1988, 57-58).

5.1.2 Der Streit um die Auswirkungen

Genauso oft wie um die Kausalität gestritten wird, kann sich der Schwerpunkt eines Konfliktgespräches auch auf die Auswirkungen und ihren Spekulationen verlagern. Hierbei kann man ebenso schnell vom Hundertsten ins Tausendste abdriften und das Wesentliche schnell aus dem Auge verlieren:

Beispiele:

- Der Computer wird kaputt gehen, wenn Sie ihn weiterhin permanent an- und ausschalten.
- Wenn wir die Bilanz nicht bis morgen fertiggestellt haben, werden wir große Probleme bekommen.
- Wenn du weiter so isst, wirst du noch an einem Herzanfall sterben.

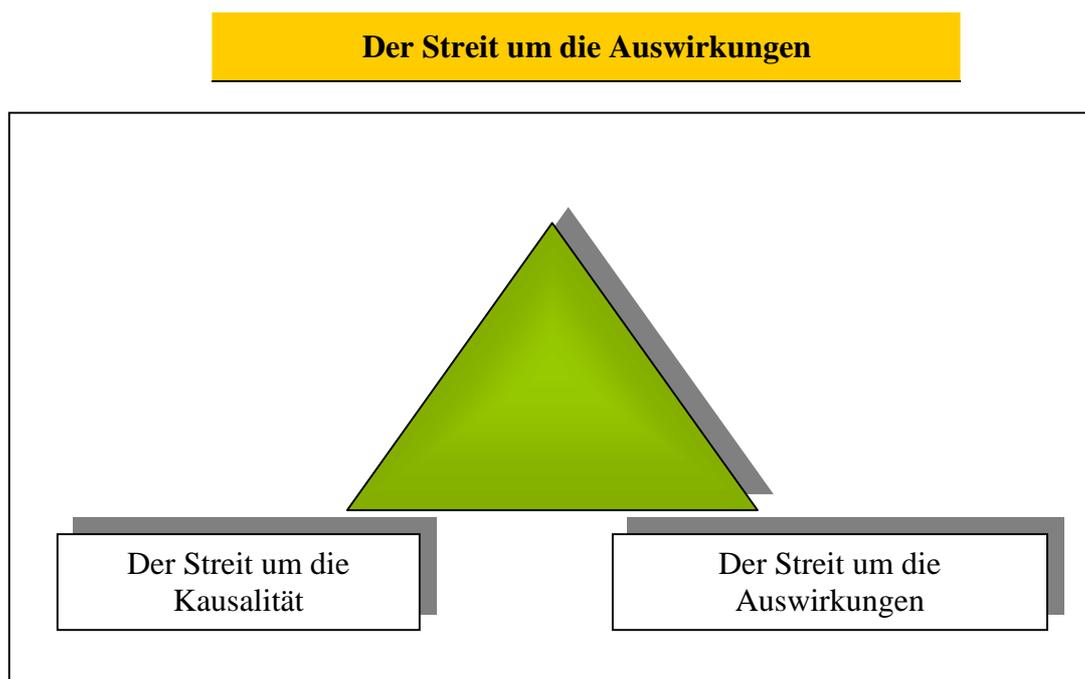


Abb.: 5.2

Versicherungen, Politiker oder Banken lieben das Spiel mit der Zukunft und dem Konjunktiv II. Genauso wie unzählige Werbespots, die den Konsumenten mit Wunsch- und Schreckensszenarien immer wieder dazu bringen sollen, unnütze Produkte für ein sorgenfreies Leben zu kaufen. Leider kann das Gehirn die Folgen und Hypothesen auch hier niemals hundertprozentig vorhersehen oder berechnen (vgl. Schopenhauer, 1994, 21-24; vgl. ähnlich auch Edmüller und Wilhelm, 1998, 120-126).

5.1.3 Das kategorische Abstreiten der Tatsachen

Neben dem Streit um die Ursache und die Wirkung gibt es ein drittes Terrain, das zwar bei konstruktiven Kontroversen wenig Erfolg verspricht, aber trotzdem gerne und häufig benutzt wird: Das kategorische Abstreiten der Tatsachen. Disputanten, die Tatsachen kategorisch abstreiten, leugnen schlicht und einfach die Fakten:

- Da kann ich unmöglich gewesen sein.
- Dieser Brief ist nicht von mir. Er muss gefälscht worden sein.
- Dieses Fotomaterial ist manipuliert worden. Das ist doch alles gelogen.

Das kategorische Abstreiten der Tatsachen

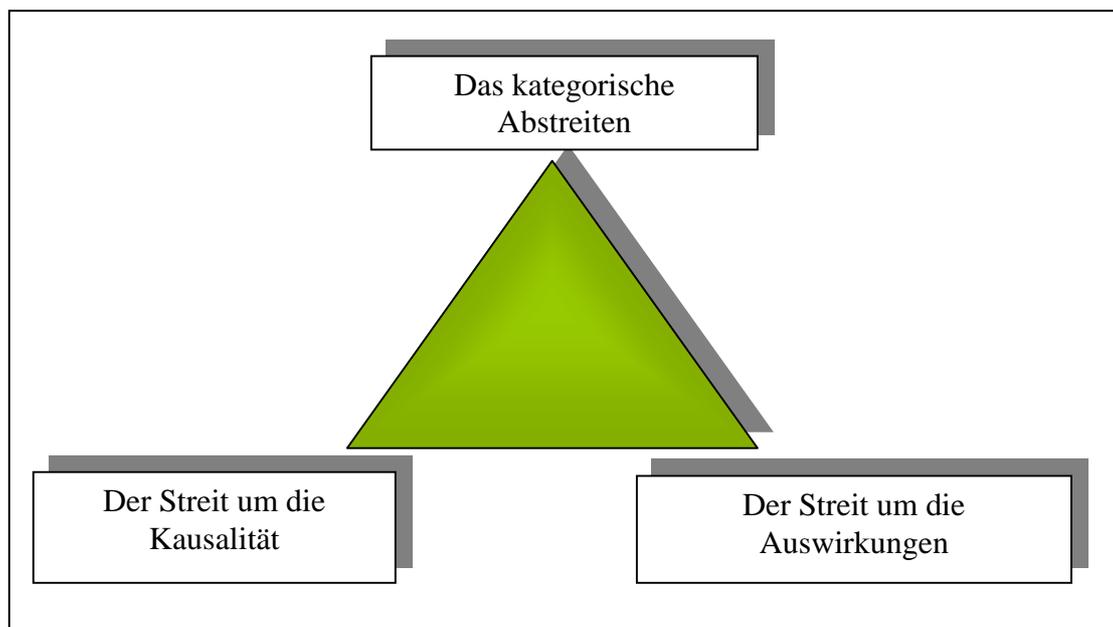


Abb.: 5.3

Diese Methode ist simpel, aber bei erfahrenen Streitern äußerst beliebt und wirkungsvoll. Dem Kontrahenten wird von vorneherein ein Bein gestellt, indem eindeutige Tatsachen von Grund auf abgestritten werden. Durch dieses Vorgehen verliert unser Gegenüber schnell sein Konzept und wird schon am Anfang in seiner Argumentation unterbrochen. Man muss sich dann um Belege für Dinge bemühen, die eigentlich offensichtlich erscheinen:

Dieser Gegenzug wird daher in erster Linie von den Herren Rechtsanwälten verwendet, die zur höchsten Erbitterung gerichtsungewohnter Laien – an die

Spitze jedes Schriftsatzes die Bemerkung stellen, dass das Vorbringen des Gegners rundweg bestritten werde. Die geschieht in Ausnutzung der Notwendigkeit, dass dem Gericht alles Wesentliche bewiesen werden muss, mögen die Streitparteien selbst auch recht gut wissen, wie die Dinge vor sich gegangen sind. Beweise aber gelingen nicht immer. Die Zeugen erinnern sich an nichts mehr oder werden unsicher. Der geschriebene Brief ist auf unerklärlicher Weise weggekommen. Die Narben sind inzwischen verheilt, und das kranke Pferd ist weiterverkauft. Mit diesen üblen Zufällen rechnet die schnöde berufsmäßige Verteidigungskunst und setzt demnächst bereits an diesem Punkt mit ihrer Abwehr ein (Rother, 1961. 33).

Da das Abstreiten der Tatsachen eine simple, aber zugleich auch wirkungsvolle Methode erfolgreicher Strategen sein kann, gehen erfolgreiche Juristen – nach dem in Deutschland gültigen Rechtssystem – gerne nach dem Motto: Diejenigen, die Forderungen stellen, sitzen meistens am kürzeren Hebel – auch wenn sie im Recht sind. Denn man muss neben aufwendigen Beweisen zusätzlich viel Ruhe und Zeit mitbringen, um berechnete Ansprüche durchzusetzen. Auseinandersetzungen mit erfahrenen Zahlungsschuldnern sind ein Paradebeispiel dafür: Obwohl einem Geld zusteht und man es auch beweisen kann, werden Belege angezweifelt und weitere Fakten verlangt. Häufig hat der gewohnte Streiter mit dieser Methode Erfolg, weil nicht jeder die Energie aufbringt, sich solchen unseriösen Machenschaften geduldig entgegen zu stellen.

Fernab der Juristerei bestreiten aber auch Finanzverwalter, Behörden oder Versicherungen gerne und schnell die Notwendigkeit von Neuinvestitionen wie den neuen Firmenwagen oder die neue Sporthalle, weil die alten Objekte für die nächsten Jahre noch völlig genügen. Und selbst auf politischer Ebene gibt diese Methode oft Gelegenheit, um Schwarzgeld- und Spendenaffären bis hin zu Beleidigungen wieder ins rechte Licht rücken zu können. Erst hundertprozentige Beweise, wie Filmmaterial oder unterschriebene Dokumente helfen gegen solche taktischen Winkelzüge gewiefter Staatsmänner. Auch im Privatleben zeigt sich diese Figuration nur allzu oft: Der Nachbarssohn hat die Scheibe nicht eingeschmissen, das vorjährige Kleid reicht für die neue Saison noch völlig aus und die alte Küchenservierplatte erfüllt noch weitere zehn Jahre ihren Zweck (vgl. Rother, 1961, 32-36).

Hierfür ist es generell ist es immer gut, Beweise in petto zu haben. Doch wer hat eigentlich wann die Beweislast? Meist liefern beide Parteien die Belege strittiger Sachverhalte. Aber gibt es auch manchmal Situationen, in denen nur eine Seite etwas zu beweisen hat Edmüller und Wilhelm haben es kurz und prägnant zusammengefasst (vgl. 1998, 35-38) – und zwar bei:

- Veränderungen oder neue Ideen
- Forderungen
- risikoreichen Vorschlägen
- Meinungen, die gegen landläufige Überzeugungen stehen.

5.2 Universelle Denkprinzipien – wie prozessiert der Verstand?

Das Gehirn untersucht Probleme stets nach einem ganz bestimmten Gedankenschema. Es tilgt, verzerrt, generalisiert und überprüft die Qualität der Begründungen, Tatsachen und deren Schlussfolgerungen und unterscheidet bzw. zergliedert alles durch vier grundlegende Denkprozesse. Hiermit rechtfertigt es individuelle Positionen und verhilft zu wichtigen Entscheidungsfindungen.

Häufig sind Gedankengänge so schnell und komplex, dass mehrere Denkprozesse gleichzeitig miteinander verwoben sind. Doch gibt es auch hier gedankliche Grundmuster:

5.2.1 Die Analogie – geeignete Parallelfälle im direkten Vergleich

Newton verglich die Zusammenhänge der Schwerkraft anhand der Wurfbahn eines Steines und erkannte auf diese Weise die ersten allgemeinen Gravitationsregeln. Natürlich haben andere Wissenschaftler nach ihm nützlichere Modelle entworfen, um das Zusammenspiel der Planeten zu verstehen; so definierte beispielsweise Einstein die elliptische Umlaufbahn der Planeten als gerade Linie im vierdimensionalen Raum-Zeit-Kontinuum. Trotzdem konnte man lange Zeit mit Newtons Modell arbeiten und wichtige Entdeckungen damit zu Tage fördern. Und das ist kein Einzelfall. Laufend macht man sich unbekannte Dinge durch Analogien begreifbar: „Das schmeckt wie ..., das sieht ja aus wie ..., das hört sich an wie ...“. Es werden ständig Bezüge zu etwas hergestellt, was man bereits kennt. Man konstruiert nutzbare Entwürfe um die Wirklichkeit seiner Umweltreize zu erfassen. Das kann oft hilfreich sein. Geniale Denkleistungen wären ohne fruchtbare Analogien gar nicht möglich gewesen – und genau das zeigt einen umweltverarbeitenden Grundmechanismus, der in jedem Menschen verwurzelt ist.

Analogieschlüsse helfen bei der Lösung vieler Probleme und gestalten komplizierte Gedankengänge transparenter. Hier nur einige berühmte Denker als Beispiel:

- Platon, der seine Ideengeschichte mittels eines Höhlengleichnisses erklärt

- William Harvey, der anhand einer großen mechanisch-hydraulischen Maschine die Funktionsweise des doppelten Blutkreislaufes rekonstruiert
- Thomas von Aquin, der Gott als Schöpfer durch den Vergleich mit einem Handwerker illustriert
- Darwin, der die Natur als menschlichen Züchter beschreibt und eine „natürliche Zuchtauswahl“ betreibt
- René Descartes, der die Planetenbewegungen anhand von Wirbeln in einer universalen Flüssigkeit schildert
- Maturana und Varela, die anhand eines U-Bootes ihr autopoietisches System erklären

In allen Fällen vergleicht man das Unbekannte oder Unverstandene durch bekannte Begriffe (vgl. Ditko und Engelen, 1996, 222-230; vgl. Latour, 2000, 110-111). Zwar sind viele Vorstellungen heute nicht mehr haltbar, doch mindert das weder Leistungen noch Ergebnisse dieser herausragender Persönlichkeiten.

Die Analogie

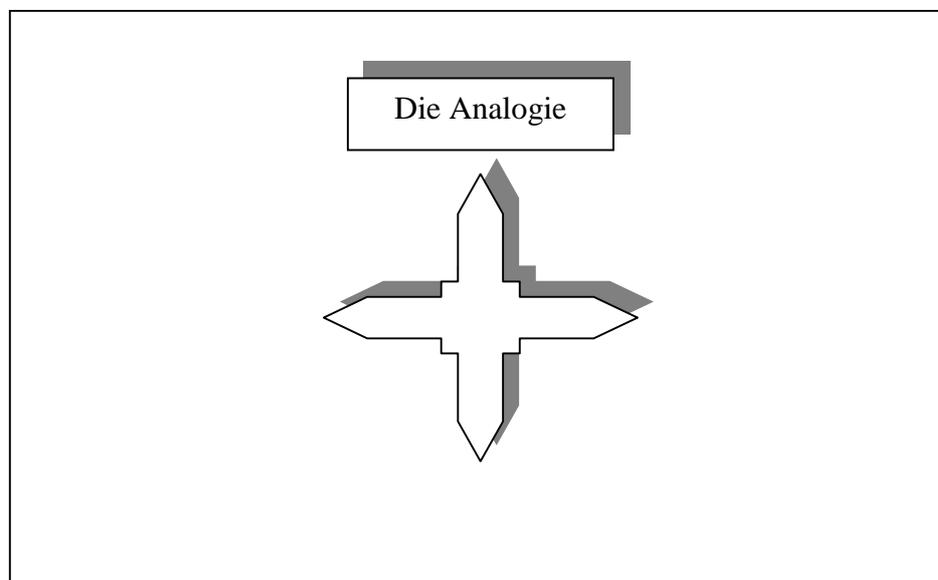


Abb.: 5.4

Analogien erlauben es neue Erkenntnisse mit altem Wissen abzubilden. Besonders die Wissenschaft lebt von Experimenten, in denen man unbekannte Zusammenhänge vergleicht und daraus neue Schlüsse zieht. Man transferiert mit ihnen das Wissen aus bekannten Bereichen in unbekannte.

Bei nahezu jeder Kontroverse durchleuchten Konfliktpartner geeignete Parallelfälle, um sich Urteile zu bilden und danach zu handeln; dabei unterscheiden und vergleichen sie gerne Vergangenes, Gegenwärtiges und Zukünftiges miteinander:

- Wenn der Autohersteller „Pegasus“ mit seinem neuen Produktionssystem doppelt soviel produziert, dann muss dasselbe System die Fertigungsergebnisse des Unternehmens „Ikarus“ ebenfalls verdoppeln.
- Herr Meyer hat die letzten Präsentationen mit seinen Nervositätsanfällen völlig schlecht vorgetragen. Genauso wird er wahrscheinlich auch die nächste Präsentation schlecht vortragen.
- Der Antrag ist schon einmal bei der Verwaltung genehmigt worden, deshalb wird der neue sicher ebenfalls genehmigt.
- Herr Meier hat mit seiner Grippe drei Tage im Bett gelegen. Also wird seine Kollegin Frau Rauhbein ebenfalls wieder nach drei Tagen gesund sein.
- Die Führungskultur der Firma Y zeigt schlechte Auswirkungen auf die Produktivität der Mitarbeiter. Gehen wir den gleichen Weg, dann passiert uns wahrscheinlich dasselbe.

Das Gehirn prüft Ähnlichkeiten zweier Systeme stets in bezug auf Funktion und Struktur. Doch haben Analogien auch oft schon in die Irre geführt:

Vor allem in der Zeit der Renaissance kam der Analogieschluss sehr in Mode. So versuchte etwa ein Forscher dieser Zeit, die damals grassierende Idee von der Mikrokosmos-Makrokosmos-Identität (Alles was es im Kleinen gibt, gibt es auch im Großen, und alles was es im Großen gibt, gibt es auch im Kleinen“) mit einem Bild aus der Tierwelt zu beweisen. Hierzu verglich er [...] die wilden Tiere auf der Erde mit den Läusen auf dem menschlichen Körper; die Meerestiere mit den Eingeweidewürmern und die Winde mit den Darmwinden (vgl. Ditko und Engelen, 1996 224).

Analogien sind trotzdem oft hilfreich, um sich mit der Gleichbehandlung oder der Unterschiedlichkeit zweier Systeme weiter orientieren zu können (vgl. Ruede-Wissmann, 1993,151-159):

In alltäglichen Konfliktsituationen wird nämlich sehr oft per analogiam argumentiert, und diese Art der Argumentation wird allgemein als gültig unterstellt (Latour, 2000, 110).

Genauer hingeschaut schälen sich neben dem oben beschriebenen einfachen analogen Denkprinzip drei weitere Abkömmlinge heraus, von denen auch zwei davon als argu-

mentative „Osteologie“ der induktiven und deduktiven Schrittfolge deutlich geworden sind.

Mit diesen insgesamt vier Denkprinzipien konstruiert die menschliche Schaltzentrale individuelle Wirklichkeiten, um sich dann in Konfliktsituationen mit anderen darüber auszutauschen.

Die vier universellen Denkprinzipien bei Konflikten wären:

1. Die Analogie (Der direkte Vergleich – per analogiam)
2. Die Induktion (Der Vergleich zum Allgemeinen – ad maiorem)
3. Die Deduktion (Der Vergleich zum Besonderen – ad minorem)
4. Der Gegenteilsschluss (Der Vergleich aus dem Gegenteil – e contrario)

Mit diesen Prozessmustern durchleuchtet, kritisiert und ordnet das menschliche Gehirn seine Informationen – unabhängig vom Inhalt. Will man konstruktive Lösungen erreichen oder destruktiv-manipulativem Machtgehabe auf der Sachebene erfolgreich begegnen, dann ist es von unermesslichem Vorteil, diese Prinzipien genau zu kennen.

5.2.2 Die Induktion

Bei geistigen und sprachlichen Analogien bilden einzelne Beispiele eine logische Verallgemeinerung zu einer höheren und allgemeineren Stufe (vgl. Edmüller und Wilhelm, 1998, 78-89).

Die Induktion

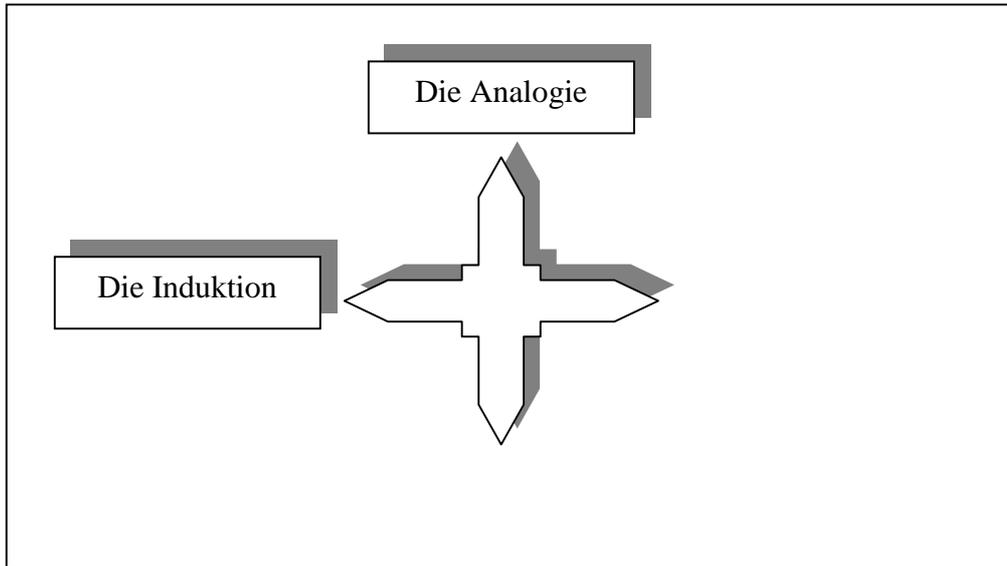


Abb.: 5.5

Induktive Vergleiche sind notwendig, um mit der Welt in der der Mensch lebt, fertig zu werden. So neigt das Gehirn dauernd dazu, aus einzelnen Vorkommnissen allgemeine Gesetzmäßigkeiten abzuleiten – was häufig auch sehr nützlich ist.

Beispiel:

Die neuen Kunstdrucke der XY-AG zeigen bei einer Stichprobe, dass 10 Prozent davon Fehler aufweisen. Hieraus schließt das Unternehmen auf die gesamte Tagesproduktion und kalkuliert diese zehnpromtente Fehlerquote für die ganze Woche oder gar für das ganze Jahr mit ein. Wenn die XY-AG also jährlich 56.000 Kunstdrucke produzieren wollte, dann würde sie 5600 fehlerhafte Bilder in die Produktionskosten mit einkalkulieren – ihr Vergleich zum Allgemeinen lautet:

Vom Kleinen: 10 % Fehlerquote am Tag

Zum Allgemeinen: 10 % Fehlerquote jeden Tag, jede Woche und jedes Jahr

Bei Kalkulationen mechanischer, physikalischer oder mathematischer Art erweist es sich wie bereits erwähnt – oft als nützlich, induktiv vorzugehen. Trotzdem ist nie gewährleistet, ob die gewählten Einzelbeispiele repräsentativ sind oder ob das abgeleitete Regelverhalten immer funktioniert. Denn nicht jeder sortiert seine Erfahrungen auf ein und dieselbe Weise.

Natürlich ist die Art des induktiven (hinführenden) Vergleichs – also die Art, wie man generalisiert oder pauschalisiert – äußerst facettenreich, doch ist das Grundprinzip immer identisch: Man kommt von einzelnen Beispielen zu einer allgemeineren und höheren Ebene:

- X ist ein schlechter Läufer, also wird X auch in anderen Sportarten, in denen Laufen eine wichtige Rolle spielt, ebenfalls schlecht sein.
- Y ist nach einer Stunde Fußmarsch erschöpft, also wird Y nach sechs Stunden Fußmarsch erst recht erschöpft sein.
- Bei fünf Autos bricht die Brücke zusammen, folglich bricht sie erst recht bei fünf Lastwagen zusammen.
- Wenn man nach zwei Gläsern Whisky leicht betrunken ist, wird man nach zehn Gläsern Whisky noch viel stärker betrunken sein.
- Die ersten sechs Präsentationen verliefen erfolgreich, folglich werden auch die nächsten zehn Präsentationen erfolgreich verlaufen.
- Wenn der Wagen schon bei 30 km/h klappert, dann klappert er erst Recht bei 100 km/h.

Vergleiche zum Allgemeinen leiten in etlichen Variationen stets zum Größeren oder auf das Allgemeine. Unabhängig vom Inhalt bleibt aber die Grundstruktur immer gleich. Generalisierungen formen eine bestimmte, konkrete Erfahrung zum Repräsentanten einer Klasse von Erfahrungen (vgl. O’Connors und Seymour, 1994, 161-163). O’Connors und Seymour machen aber auch deutlich, dass Induktionen einschränken können:

Eine Aussage auszudehnen, um alle Möglichkeiten abzudecken oder alle Möglichkeiten zu verneinen, erschwert es, eine Ausnahme zu erkennen. Ein WahrnehmungsfILTER oder eine selbst erfüllende Prophezeiung wird geschaffen (O’Connor und Seymour, 1994, 162) [.]

Besonders außerhalb der Technik und Mathematik schafft der Mensch Glaubenssätze nach dem gleichen Muster wie in der Psychologie, der Biologie, der Philosophie, der Geschichte, der Politik, der Biologie oder der sozialen Kommunikation. Diese Generalisierungen sind aber weitaus spekulativer; trotzdem behandeln viele diese als logisch:

Vom Kleinen: Die Taube, der Adler und der Nymphensittich können fliegen.

Zum Allgemeinen: Alle Vögel können fliegen.

Und was ist mit dem Strauß? Selbst viele Einzelbeispiele reichen manchmal nicht aus, um mit hundertprozentiger Sicherheit auf einen richtigen Repräsentanten einer Erfahrungsklasse zu schließen (vgl. Ruede-Wissman, 1993, 147; vgl. Miller, 1993, 187-191).

Unsere psychologische Wahrnehmung ist – entgegen der Mathematik und Physik – selten logisch; auch wenn es oft so erscheint. Menschliches Denken und Handeln sind nicht so konsequent und unveränderbar wie das Ziehen einer mathematischen Wurzel. Es gilt vieles stets neu zu hinterfragen. Trotzdem ist es für die neuronalen Gedankennetze sehr bequem, neue Informationen auf diese Art einzuordnen, da Leitprinzipien Stabilität vermitteln – hierbei orientieren sie sich gerne an vorhandenen quantitativen und qualitativen Verstärkern. Das verhilft einerseits zu mehr Übersicht und schützt andererseits vor einem Informationskollaps (vgl. Bandler und Grinder, 1992, 35-36).

5.2.2.1 Indikatoren induktiver Denkprinzipien

Generalisierungen nähren produktive Gesprächsergebnisse, sind aber auch tückische Infektionsherde und Einbahnstraßen für hitzige Kontroversen. Solche Induktionen erkennt man stets an bestimmten Ausdrücken, wie:

Indikatoren induktiver Denkprinzipien

- Alle, jedes, sämtliche, immer ...
- Niemand, keiner, kein, nie, nirgends ...
- Unbestimmte Pluralformen: Menschen, Männer, Frauen, Radfahrer, ...

Diese Wörter suggerieren Ausahmslosigkeit und implizieren eine quantitative Verstärkung (vgl. Bandler, 1992, 35-76). Manipulative Strategen arbeiten bewusst mit dieser Form, um eigene Thesen standfester zu machen: „Das macht doch *niemand*“; „*alle* stehen hinter Ihnen“; „das kann mir *keiner* erzählen“ (vgl. v. Polenz, 1988, 34; 137-142; vgl. Schulz von Thun, 1993, 110-111).

Darüber hinaus verarbeitet nicht jeder seine Umweltinformationen gleich. Je nach Einstellung und Vorerfahrung, je nach Kultur, Religion oder Politik, empfinden die Menschen ihre Realität unterschiedlich und leiten differente Glaubenssätze ab (vgl. Bandler, 1992, 35).

Um solchen Wahrnehmungstrübungen entgegenzukommen, versuchen Marktforscher, Werbeagenturen, Qualitäts- oder Vertriebsmanager mehrere Blickwinkel einzunehmen. Sie erhöhen ihre spekulative Trefferquote, indem sie nicht nur eine Stichprobe oder zugkräftige Einzelbeispiele als Ausgangspunkt verwenden, sondern eine möglichst große und breite Menge analysieren und dann hochrechnen. Sie beachten den gesamten Lebensrahmen ihrer Zielgruppen, wie Alter, Einkommen oder Status, um die Risiken einer Fehlkalkulation so gut wie möglich zu mindern. Daraus entstehen dann Fernsehschaltquoten, Kurvenverläufe der Börsencharts bis hin zu Wahl- oder Wetterprognosen.

Für konstruktive Streitgespräche ist es unabdingbar, dieses Gedankenprinzip zu durchschauen und jederzeit hinterfragen zu können, um Flexibilität zu wahren, feste Ansichten zu lockern und Lösungen zu erzielen (vgl. Edmüller und Wilhelm, 1998, 78-89; vgl. Rother, 1961, 56-66; vgl. Ruede-Wissmann, 1993, 148-151).

5.2.3 Die Deduktion

Genauso wie der menschliche Verstand täglich verallgemeinert, deduziert er auch. Sei es nun bei der Organisation des Jahresplanes bis hin zur Entscheidung, wem der neue Firmenwagen zugesprochen wird. Die Deduktion ist das Gegenstück zur Induktion, mit dem man einströmende Informationen wieder aussortiert. Dabei folgert das Gehirn spezielle oder komplizierte Details aus allgemeinen und vorausgesetzten Sätzen.

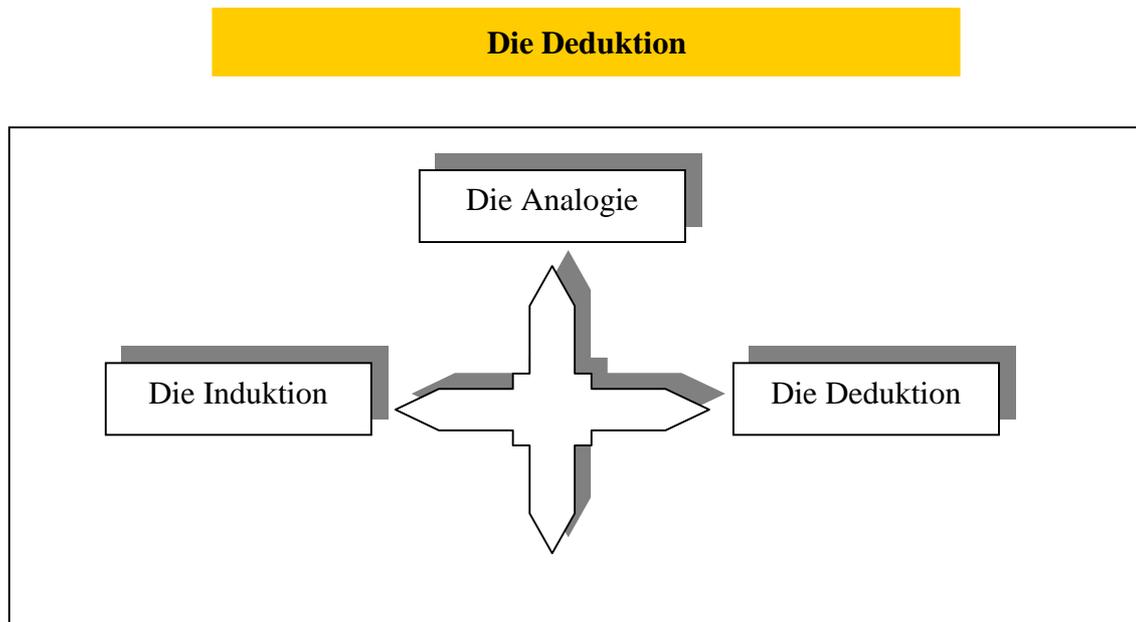


Abb.: 5.6

Der deduktive (herabführende) Vergleich leitet vom Ganzen auf einen bestimmten Teil ab. Man schließt vom Allgemeinen zum Besonderen und spart durch diese Rückführung Zeit (vgl. Edmüller und Wilhelm, 1998, 90-96):

- Alle Mitarbeiter der Firma P sind äußerst freundlich, folglich wird Frau R. von der Firma P ebenfalls sehr zuvorkommend sein.
- Wenn es in allen Cocktailbars Caipirinha gibt, dann gibt es sie auch in dieser Cocktailbar.
- Alle Menschen sind sterblich, also wird auch Herr M. sterben.
- Für jedes Unternehmen ist der Profit der wichtigste Gewinnmaßstab, daher ist für das Unternehmen PZ der Gewinn ebenfalls wichtig.
- Da in allen Autos ein Lenkrad ist, wird auch in diesem Auto ein Lenkrad sein.

Wenn die vorhin erwähnte XY-AG mit ihren Kunstdrucken einen zweiten Standort eröffnen wollte, dann würden sie ihre zehnpromtente Fehlerquote automatisch in die zweite Ausgabenplanung mit einkalkulieren.

Viele unserer Alltagsüberlegungen und Erwartungen sind durchzogen von statistischen Syllogismen: Italien ist bekannt für schönes Wetter. Daher erwarten wir schönes Wetter, wenn wir nach Italien fahren. Bei Tarifverhandlungen erwarten wir zähe Verhandlungen, weil wir bisher immer die Erfahrung gemacht haben, dass eine Vielzahl von Verhandlungsrunden notwendig war. Bei der Einführung von Veränderungen im Unternehmen erwarten wir Widerstand, weil uns bisher bei den meisten Veränderungen Widerstand entgegenschlug (Edmüller und Wilhelm, 1998, 92).

Vieles kann deduktiv erschlossen werden, muss aber gleichzeitig – wie bei allen vier Denkprinzipien – nicht heißen, dass es einen Anspruch auf Wahrheit besitzt. Deduktionen und deduktive Argumentationsfolgen können – anstatt Probleme zu lösen – ebenso schnell in die Irre führen, falls nicht genügend relevante Informationen im Vorfeld gesammelt wurden (vgl. Edmüller und Wilhelm, 1998, 90-96; vgl. Rother, 1961, 56-66; vgl. Ruede-Wissmann, 1993, 146-148).

5.2.4 Der Umkehrschluss

Das letzte Prinzip, mit dem die menschliche Schaltzentrale versucht Probleme zu lösen ist zwar kurz erklärt, steht den anderen in seiner Wirksamkeit aber in nichts nach: Der Umkehrschluss.

Wenn der Arzt zu seinem Patienten sagt, dass er keine milchhaltigen und alkoholischen Getränke zu sich nehmen darf, schließt der Patient im Gegenzug daraus, dass er Limonade, Fruchtsaft oder Wasser trinken kann.

Der Umkehrschluss

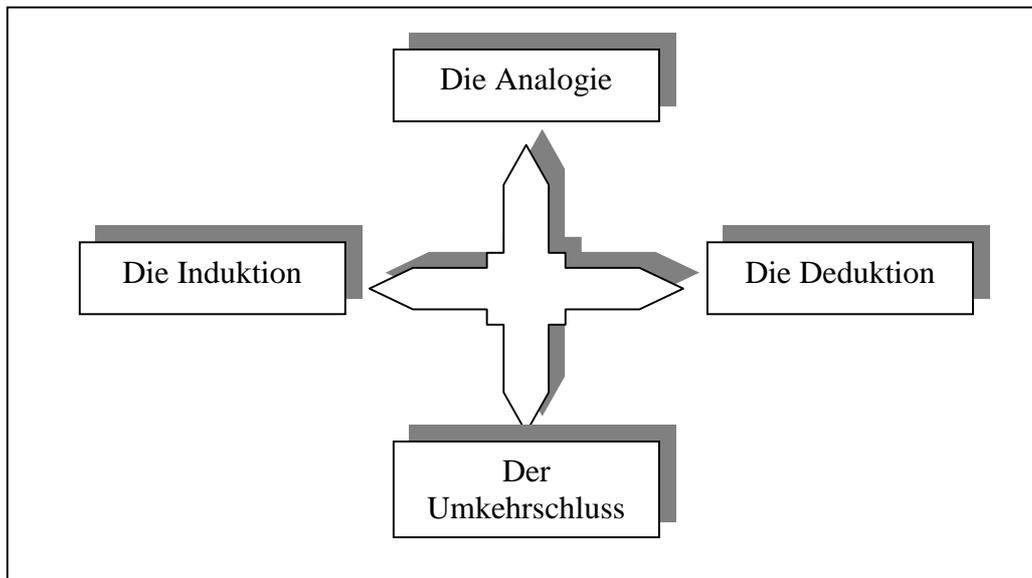


Abb.: 5.7

Anhand dieses einfachen Beispiels bemerkt man, wie das Ausschlussverfahren auf umgekehrtem Wege zu einem zufriedenstellenden Ergebnis führen kann. Aber die Feststellung, was eigentlich als Gegenteil des betreffenden Ausgangspunktes gilt, kann hier nicht immer eindeutig geklärt werden:

Wenn irgendwo verboten ist, dass am Sonntag nach 18 Uhr alkoholische Getränke verkauft werden, dann ist aus dieser Vorschrift im Umkehrschluss zu folgern, dass alkoholische Getränke an Sonntagen vor 18.00 Uhr und an Werktagen ohne zeitliche Beschränkung verkauft werden dürfen. Auch dürfte erlaubt sein, an Sonntagen nach 18 Uhr alkoholfreie Getränke zu verkaufen. Nicht aber dürfte man als Gegenteil zu dem Wort „verkaufen“ folgern, dass der kostenlose Ausschank alkoholischer Getränke an Sonntag nach 18 Uhr statthaft sei (Rother, 1961, 58).

Im Alltagsleben lassen sich nicht immer die passenden Ergebnisse mittels Umkehrschluss eindeutig erschließen. In solchen Fällen sind erst alle Vorschläge kritisch zu durchleuchten, um dann alle ungünstigen Varianten der Reihe nach auszuschließen – vergleichbar wie die Suche eines verlorenen Schlüssels, der schnell gefunden werden kann, indem man die Orte nacheinander ausschließt, an denen er sich nicht befindet (vgl. Edmüller und Wilhelm, 1998, 48-56; vgl. Rother, 1961, 56-59).

5.3 Ein systematischer Überblick

Auf der digitalen Inhaltsebene sind die Streitplätze und Denkprinzipien häufig gleichzeitig nebeneinander vorzufinden. So kann in dieser Hinsicht ein und dasselbe Streitgespräch mit zweierlei Maß analysiert, geschlichtet, moderiert oder gekontert werden.

Ein systematischer Überblick

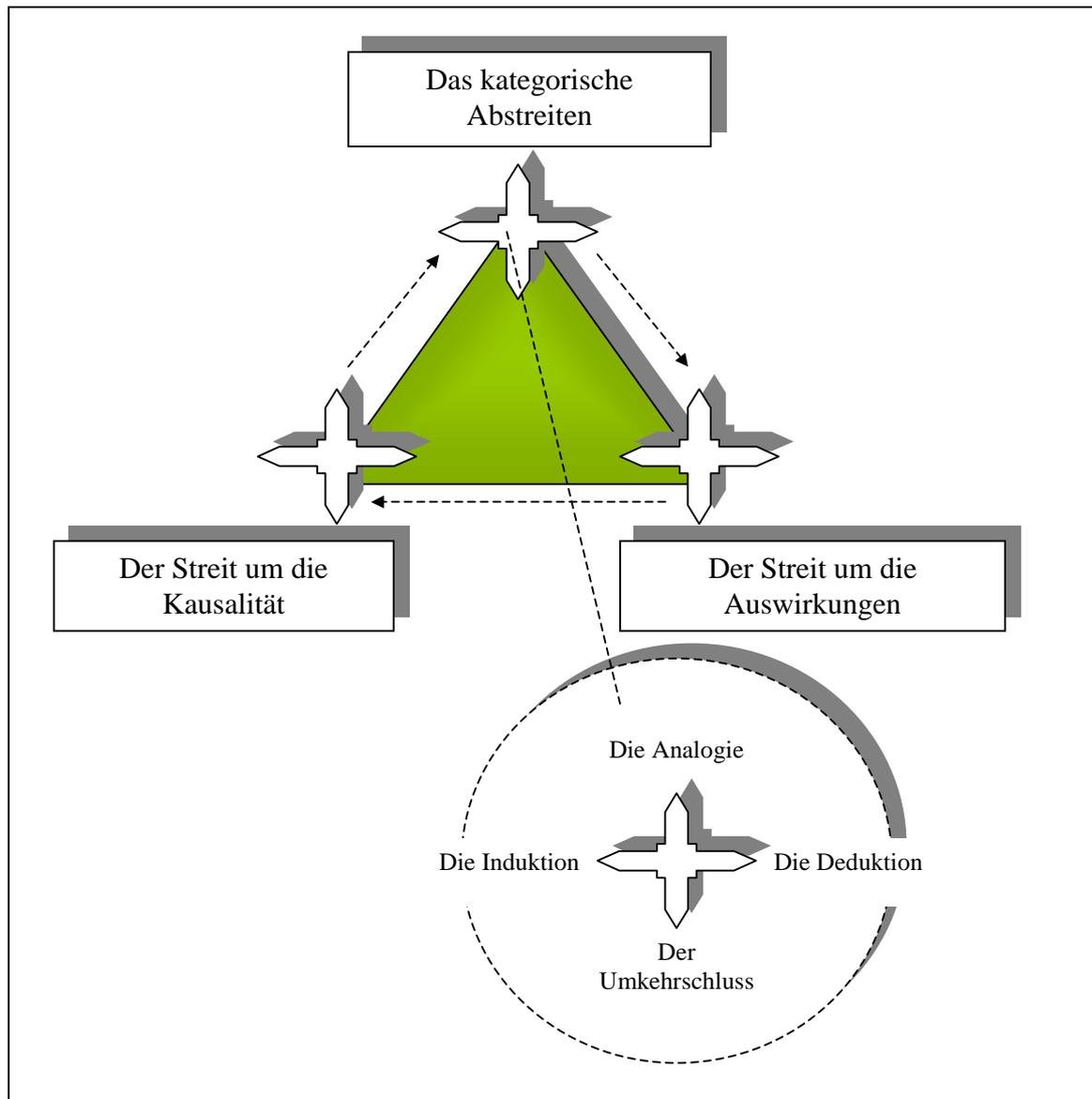


Abb.: 5.8

Einerseits zeigen sich kontroverse Diskussionen auf den Plätzen der Kausalität, den Auswirkungen oder der vorliegende Tatsache, andererseits ergründen sich Streitfragen und ihre Ausläufer anhand der vier vergleichenden Denkprinzipien als einfache Analogie, Induktion, Deduktion oder Umkehrschluss.

Überblickt man diese Mechanismen, hilft es, sowohl bei Lösungsgesprächen als auch bei festgefahrenen Gedanken, Konfliktsituationen zu lockern und systematisch zu beleuchten. Nun noch einmal alles mit Beispielen und den daraus resultierenden Fragestellungen im systematischen Überblick, um sich gegen Trugschlüsse zu wappnen:

Streitplätze		
Gedankenmuster	Aussagen	Konstruktive Fragestellungen
Der Streit um die Kausalität	<ul style="list-style-type: none"> - Sie haben Schuld, weil Sie nicht rechtzeitig Bescheid gesagt haben. - Der Grund liegt bei Meier! - Wir hätten mehr aufpassen sollen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ist das wirklich der wahre Grund? - Gibt es vielleicht auch andere Gründe?
Der Streit um die Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn Sie weiter so arbeiten, bekommen Sie noch einen Herzinfarkt. - Wenn wir nach dieser Strategie gehen, endet alles im Fiasko. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mit welcher Wahrscheinlichkeit wird die Hypothese eintreffen? - Gibt es noch weitere mögliche Schlussfolgerungen?
Das kategorische Abstreiten der Tatsachen	<ul style="list-style-type: none"> - Ich habe das nicht gemacht. Das stimmt doch gar nicht. - Das ist doch alles erstunken und erlogen. - Das kann unmöglich sein. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ist das nur eine Methode? - Gibt es Beweise? - Wer hat die Beweislast?

Universelle Denkprinzipien

Gedankenmuster	Beispiele	Konstruktive Fragestellungen
Die Analogie	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn Frau Müller jeden Tag eine Stunde länger arbeitet – ohne Geld dafür zu verlangen – wieso wollen Sie es dann bezahlt bekommen? - Ich arbeite genauso lange wie Meier. Warum bekomme ich weniger Geld? 	<ul style="list-style-type: none"> - Sind die Vergleiche stichhaltig? - Kann man das eine mit dem anderen vergleichen?
Die Induktion	<ul style="list-style-type: none"> - Marta grüßt mich nie. - Alle Männer sind unsensibel. - Jeder Mitarbeiter von Platex ist unfreundlich. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es Ausnahmen? Und wenn ja, sind es wirklich nur Einzelfälle? - Handelt es sich hier um gedankenlose Pauschalurteile?
Die Deduktion	<ul style="list-style-type: none"> - Sie sind sicher Italiener - denn alle Italiener sind sehr temperamentvoll. - Das Produkt kommt von Platex, daher ist es sicherlich unbrauchbar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ist die Ableitung wirklich richtig?
Der Umkehrschluss	<ul style="list-style-type: none"> - Sie sagen nie, dass Sie mich hassen, daraus schließe ich, dass Sie mich lieben. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ist das die einzige Möglichkeit, die sich daraus ergibt?

6. Zusammenfassung

1. In Streitgesprächen gibt es lernbare Muster, die das menschliche Gehirn bewusst oder unbewusst verwendet.
2. Es existieren drei Streitplätze, auf denen man sich gedanklich oder sprachlich in Konfliktgesprächen bewegt:
 - a. Der Streit um die Kausalität
 - b. Der Streit um die Auswirkungen
 - c. Das kategorische Abstreiten der Tatsachen
3. Darüber hinaus gibt es vier Denkprinzipien, mit denen der Verstand seine Streitpunkte durchleuchtet, kritisiert und ordnet:
 - a. Die Analogie (Der direkte Vergleich – per analogiam)
 - b. Die Induktion (Der Vergleich zum Allgemeinen – ad maiorem)
 - c. Die Deduktion (Der Vergleich zum Besonderen – ad minorem)
 - d. Der Gegenteilsschluss (Der Vergleich aus dem Gegenteil – e contrario)
4. Eine wirksame Möglichkeit, sich festgefahrenen Gedanken wirkungsvoll zu stellen, ist der Blick hinter die Kulissen – auf die Metaebene. Es ist häufig sehr sinnvoll und klärend, wenn die jeweiligen Muster konstruktiv in Frage gestellt werden.

VII. Figurationen zielorientiert-konstruktiver Konfliktgespräche

*Suchen Sie nicht nach Fehlern,
suchen Sie nach Lösungen*

Henry Ford

Grundsätze, die auch für Konfliktlösungen fruchtbar sind, entfernen sich stets mehr von der linearen Kausalitätswahrnehmung und entwickeln sich immer weiter aus den Erkenntnissen der zirkulären Kausalitätsperspektive und ihren Kommunikationsschleifen (vgl. Nardone, 1997, 29-64; vgl. Bandler und Grinder, 1994, 167-232). So beschäftigt man sich immer mehr mit den Prozessen und ihren Zielen als mit einer tiefschichtigen Ursachenforschung und den daraus resultierenden Schuldzuweisungen – also weg von der semantischen Analyse des Problems und hin zur pragmatischen Lösungssuche und ihrer Funktion.

Bei der problemorientierten Lösungssuche, in der hauptsächlich Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge deutlich werden, besteht – wie im vorhergehenden Kapitel bereits erwähnt – die Gefahr, dass an unnützen Schuldzuweisungen festgehalten wird und die Kontrahenten sich in ihren Positionen und ihrem Selbstverständnis verrennen. Konflikte entstehen jedoch aus Wechselbeziehungen, die sich am besten regulieren lassen, wenn man gemeinsame Ziele definiert und darauf zielorientiert hinarbeitet. Was Watzlawick schon Mitte des vergangenen Jahrhunderts vortrefflich deutlich machen konnte (vgl. 1993a; 1993c, 1998), zeigen er und seine Mitarbeiter sowie auch Nardone in seinen neuesten Veröffentlichungen und zielorientierten Problemlösungsverfahren (vgl. Nardone und Watzlawick, 1994; vgl. Nardone, 1997) in einer noch pragmatischeren Form. So strebt man immer häufiger danach, Ziele direkt zu identifizieren und daraufhin andere Verhaltensweisen auszuwählen oder zu entwerfen, um sie an diese Zwecke zu binden.

In diesem Zusammenhang gibt es eine große Anzahl interdisziplinärer Ansätze von der Psychologie bis hin zu den Verhaltens- und Kommunikationswissenschaften, von Cohn (1992), Rogers (1994) bis hin zu Grice (1975). Sie zeigen in ihren Denkansätzen der Themenzentrierten Interaktion, des Aktiven Zuhörens und den Maximen der Verständigung Möglichkeiten auf, dass weder die Sache, um die gestritten wird (Sachebene), noch die einzelnen Gesprächsteilnehmer, noch die Beziehungen in der Gruppe (Beziehungs-

ebene) zu kurz kommen müssen. In diesem Zusammenhang sind natürlich auch De Bono (1989) und besonders auch Fisher, Ury und Patton mit ihrem Harvard-Konzept (1998) zu nennen, die die Beziehungsebene und Sachebene dissonanter Gespräche explizit voneinander trennen und dadurch konzentriert auf die Interessen lenken, anstatt in positionellen Grabenkämpfen unterzugehen.

1. Konfliktbewältigungsarten

Sobald Menschen aufeinandertreffen, prallen individuelle Wünsche, Sichtweisen und Perzeptionsrahmen aufeinander. Gamber schreibt hierzu weiter:

Konflikte entstehen, wenn Bedürfnisse vereitelt oder übergangen werden. Wie wir gesehen haben, kommen innere Konflikte dadurch zustande, dass man bei sich selbst oder anderen etwas wahrnimmt, was einem nicht ins „Konzept“ beziehungsweise ins Selbstbild passt. Das kann der Arbeitskollege sein, der ständig raucht oder zu laut spricht, oder die Entscheidung der Geschäftsleitung, dass ab sofort die Kaffeepausen abgeschafft werden. Es können auch eigene Gedanken, Handlungsimpulse, Verhaltensweisen oder äußere Erscheinungsmerkmale sein, die einem manchmal fremd, ja peinlich erscheinen mögen. Dadurch wird das innere Harmoniebedürfnis gestört, es entstehen gedankliche (kognitive) Dissonanzen, je nach Ausmaß der Störung (1995, 53).

Einerseits können Konflikte zerstörerisch sein; andererseits fördern sie die persönliche Weiterentwicklung bzw. interpersonelle Neuausrichtungen und führen auf diese Weise zu neuen Sichtweisen und Profilen. Hierbei gibt es unterschiedliche Formen kontroverser Gespräche, denen jeder tagtäglich gegenübersteht:

Kontroverse Gesprächsformen	
▪ Klärungsgespräche	→ Konstruktive Konfliktgespräche
▪ Diskussionen, Konferenzen und Debatten (englisch, amerikanisch, parlamentarisch)	→ Konstruktive und destruktive Konfliktgespräche
▪ Schiedsrichter- und Schlichtungsgespräche	→ Konfliktmoderationen
▪ Macht- und Kampfgespräche	→ Destruktive Konfliktgespräche

Möchte man die Konflikte funktionell analysieren, so lassen sich die individuellen und sozialen Wahrnehmungs-, Interessen-, Beziehungs- und Sachkonflikte in intrapersonale (intrapsychische) Konflikte und interpersonelle Konflikte (soziale Kontroversen in dialogischen Diskussionen, Gruppen oder Organisationen) einteilen (vgl. Montada und Kals, 2001, 60-72; vgl. Elias und Schneider, 1996, 102). Im Folgenden stehenden vorwiegend produktive interpersonelle Muster und Rahmen im Vordergrund, um Konfliktgespräche als aktiver Beteiligter oder als nichtbetroffener Moderator erfolgreich zu führen und in konstruktive Bahnen zu lenken.

Wie bereits erwähnt, liegen die Ursachen von Konflikten meistens nicht in den objektiven Tatbeständen an sich, sondern häufig in den Einstellungen, Wertesystemen und Perceptionen der einzelnen Person. Je nach individueller Persönlichkeit führt ein und derselbe Sachverhalt zum Streit oder nicht. Während sich der eine schon angegriffen fühlt, wenn sein Gegenüber sich zum dritten Mal hintereinander verspätet, falsch grüßt oder nach seinen Maßstäben zu laut ist, bleiben andere Menschen in solchen Situationen völlig ruhig. Hierbei sind die menschlichen Reaktionsmechanismen beschränkt. Montada und Kals sprechen hier von acht Handlungsalternativen (vgl., 2001, 11-35); Gamber hingegen von fünf Reaktionsmöglichkeiten (vgl. 1995, 41-44), doch lässt sich dies auch auf drei wesentliche Handlungsalternativen beschränken (vgl. Fisher a.u., 1998, 21-35; vgl. Smith, 1996, 17; vgl. Pawlowski und Riebensahm, 1998, 265-267):

1. Die kompetitive Strategie
2. Die Vermeidungsstrategie
3. Die lösungsorientierte Strategie

1.1 Die kompetitive Strategie

Menschen, die Konflikte mit der kompetitiven Strategie angehen, sind immer bestrebt ihre Vorstellungen – auch auf Kosten anderer – durchzusetzen. Gamber erwähnt in diesem Zusammenhang (1995, 42):

Die so verfahrenende Konfliktpartei ist bestrebt, ihre Vorstellungen auch auf Kosten der Gegenpartei durchzusetzen. Für sie kommen nur Sieg oder Niederlage in Frage. Nach Ursachen des Konflikts oder gar nach eigenen Konfliktanteilen wird nicht gefragt. Mittel zur Durchsetzung sind zum Beispiel:

- Überredung
- Druck

- Drohungen
- Anwendung von Sanktionen

Menschen mit kompetitiven Reaktionsmechanismen haben nur den Sieg oder die Niederlage vor Augen. Man setzt seine Ansichten stur durch, vermeidet jeglichen Gesichtverlust und macht keinerlei Zugeständnisse.

Der Verlauf der kompetitiven Strategie hat meist immer den gleichen vorhersehbaren Verlauf (vgl. ähnlich Elias und Schneider, 1996, 103):

Die kompetitive Strategie und ihre Eskalationsstufen

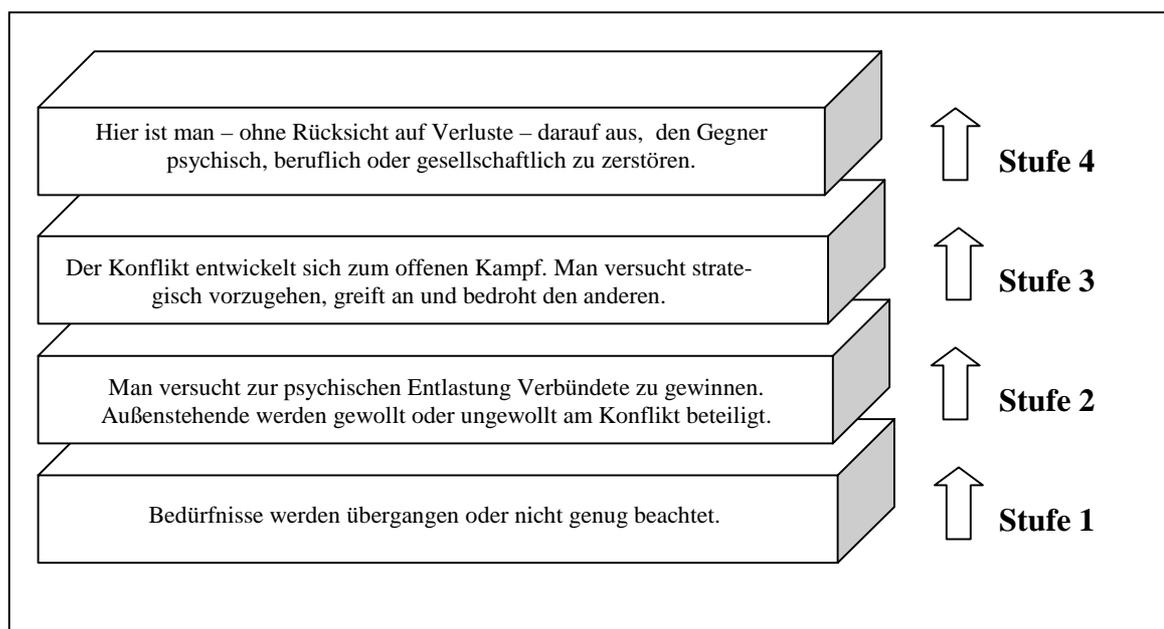


Abb.: 1.1

Mit der kompetitiven Strategie verdrängt man eigene Fehler und zielt darauf ab, dass der Gegner sich persönlich getroffen fühlt. Menschen, die nach dieser Strategie verfahren, bewegen sich meistens in der Rolle des temperamentvollen linkshirndominanten A-Typen.

Der Gegner soll vernichtet werden – dazu ist jedes Mittel recht: Beleidigungen, Einschüchterung, Drohungen, Druck, Überredung, Anwendung von Sanktionen bis hin zu Gewalt. Bei allem was passiert, ist der andere der Sündenbock. Und je mehr der kompetitive Strategie der Gegenpartei böse Absichten unterstellt, desto eher glaubt er sich selbst in der Rolle eines Richters, der für „Gerechtigkeit“ kämpft. Er sieht sein Handeln als statthaft an und verurteilt dasselbe bei seinem Gegner als hinterlistig. Je weiter der Kon-

flikt eskaliert, desto schwieriger wird es, die Eskalationsstufen ohne einen Schlichter wieder herabzusteigen.

1.2 Die Vermeidungsstrategie

Das Gegenteil der kompetitiven Strategie ist die Vermeidungsstrategie. Zwar ist „nachgeben können“ für jede Kontroverse von unschätzbarem Wert und viele Streitereien verpufften wie ein Schlag ins Leere, wenn jeder seine Konflikte durch freiwillige Zugeständnisse bereinigte. Doch gibt es auch Menschen, die der Beziehung zuliebe stets aus Angst unüberlegt nachgeben. Menschen, die nach dieser Strategie verfahren, bewegen sich meistens in der Rolle des zurückhaltenden rechtshirndominanten B-Typen:

Das Nachgeben kann rational sein, wenn die Durchsetzungschancen objektiv gering sind oder der Durchsetzungsaufwand zu hoch wäre. Oder der Streit und die Folgen werden als so unangenehm und kostenreich erwartet, dass die Streitvermeidung klug ist.

Nachgeben kann durch Ängste motiviert sein, z. B. Angst vor einer Niederlage, Angst vor Zurückweisung durch die Gegenpartei, Angst vor Verlust der Zuneigung der Gegenpartei, Angst vor Schuldgefühlen bei energischer Vertretung der eigenen Positionen u. a. m. Ängste sind nicht immer berechtigt, und angstmotivierte Entscheidungen sind oft irrational (Montada und Kals, 2001, 12).

Aus Angst vor einem Beziehungsbruch stellen Vermeidungsstrategen ihre eigenen Interessen zurück und hoffen auf reziproke Konzessionen. So beschönigen sie brutale Grobheiten anderer und kümmern sich nur um deren Wünsche und Forderungen; dabei verwischen sie die eigenen Grenzen ihrer eigenen Persönlichkeit. Wann immer es geht, verschieben sie notwendige Aussprachen weit nach hinten und hoffen, dass sich alles von selbst erledigt – doch entstehen auf diese Art und Weise Frustrationen anderer Art (vgl. Montada und Kals, 2001, 12-13).

1.3 Die lösungsorientierte Strategie

Die dritte und letzte Möglichkeit verspricht – hinsichtlich produktiver Lösungen – den meisten Erfolg, da die Wünsche und Bedürfnisse beider Seiten miteinbezogen werden: Die lösungsorientierte Strategie.

Die Konfliktlösung konzentriert sich in diesem Fall auf die Sache – ohne dass das Beziehungsklima sich verschlechtert. Man konzentriert sich in diesem Fall nicht auf einzelne Positionen und Rollen, die man eingenommen hat, sondern stellt die Interessen in den Mittelpunkt, während versucht wird, die Beziehungsebene möglichst positiv zu gestalten.

Dabei versucht man das Ergebnis auf objektiven Entscheidungskriterien aufzubauen, um zu verschiedenen Wahlmöglichkeiten zu gelangen (unter anderem Fisher u. a., 1998; Montada und Kals, 2001; De Bono, 1989; Gamber, 1995; Bachmaier u. a., 1999).

1.4 Konfliktbewältigungsarten im Vergleich

Vergleicht man die drei Konfliktbewältigungsarten mit der Durchsetzung eigener und gegnerischer Interessen, so ergibt sich folgendes Bild:

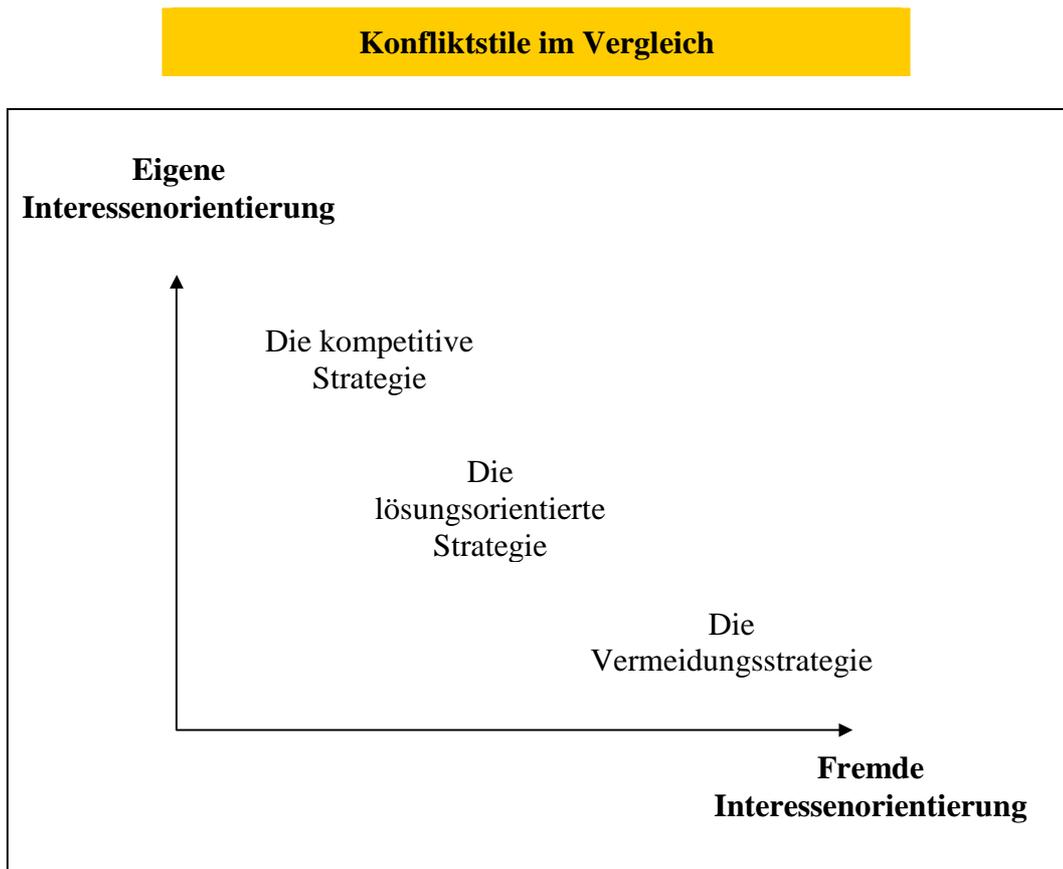


Abb.: 1.2

Die kompetitive Strategie überfährt die Interessen des anderen meistens rücksichtslos, so dass die Beziehungsebene für weitere Kommunikationsvorhaben erheblich gestört ist. Durch die rabiante und einseitige Durchsetzung verliert der kompetitive Strategie auf Dauer nicht nur an Selbstachtung (vgl. Smith, 1996, 33), sondern schafft großes Potential für destruktive Rache Strategien. Die Hoffnung, den Gegner auf diese Weise handzahn zu machen, rechnet sich weder für mittel- und langfristige Arbeits- noch für Privatbeziehungen. Produktive Teamarbeit ist unter diesen Voraussetzungen von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Auf der anderen Seite zeigt sich die Vermeidungsstrategie genauso wenig erfolgversprechend, weil man die Eigeninteressen gänzlich zurückhält und es auf diese Weise zu großen Frustrationen kommen kann. Smith behauptet hierbei, dass man dadurch ebenfalls an Selbstachtung verliere (vgl. Smith, 1996, 33), denn die Hoffnung, dass der andere die eigenen sozialen Geschenke mit reziproken Konzessionen beantwortet, funktioniert leider nur in den wenigsten Fällen.

Sowohl die kompetitive Strategie (Aggressivstrategie) als auch die Vermeidungsstrategie (Fluchtverhalten) zeigen auf Dauer eine nachteilige Wirkung auf die Stimmungslage des Menschen. Smith schreibt dazu weiter:

Unsere drei neurophysiologischen Überlebensmechanismen Zorn/Aggression, Angst/Flucht und Depression/Zurückziehung sind zwar per se keine Anzeichen für einen krankhaften Zustand oder eine mangelhafte Problembewältigung, aber sie nützen uns nicht viel. Sie funktionieren selten und helfen uns noch seltener (1996, 22).

Erfolgreiche Konfliktbewältiger und -moderatoren konzentrieren sich deshalb stets mehr auf lösungsorientierte Ansätze für beide Parteien (vgl. besonders Fisher u. a. 1998, 21-200). Diese berücksichtigen beide Interessen auf ein Ziel hin und fördern gleichzeitig die zwischenmenschliche Beziehungsebene. Dafür sind grundlegende Konfliktbewältigungsrichtlinien wie konkrete Vorstellungen der beidseitigen Interessenlagen, unzweideutige Kommunikation, sachbezogene Richtlinien und vorausweisende zielstrebige Perspektiven unabdingbar.

In der folgenden Tabelle sind noch einmal die drei grundsätzlichen Konfliktbewältigungsarten nebeneinander gestellt, um die Unterschiede deutlich zu machen:

Konfliktbewältigungsstrategien		
Die kompetitive Strategie	Die Vermeidungsstrategie	Die zielorientierte Strategie
Ziel: Den anderen auf ganzer Linie zu besiegen.	Ziel: Den anderen zu Frieden zu stellen.	Ziel: Beide steuern ein gemeinsames Ergebnis an.
Man fordert Konzessionen, um die Beziehung zu halten.	Man macht Konzessionen, um die Beziehung zu halten.	Man behandelt die Beziehungsebene und die Sachebene getrennt voneinander.

		der.
Motto: Mein Gegenüber ist mein Feind.	Motto: Mein Gegenüber ist mein Freund.	Motto: Mein Kontrahent steuert mit mir ein gemeinsames Ziel an.
Es wird starker Druck ausgeübt.	Es wird starkem Druck nachgegeben.	Es wird nur sachlichen Argumenten nachgegeben.
Ständiges Beharren auf der eigenen Position.	Bereitwillige Änderung der eigenen Position.	Man konzentriert sich auf die Interessen und nicht auf die Positionen.
Man droht, überredet, beleidigt und sanktioniert.	Man gibt nach und macht großzügige Angebote.	Man lotet Interessen aus.
Es wird niemals nachgegeben und man fordert einseitige Vorteile für sich.	Es wird stets nachgegeben, um die Beziehung zu halten.	Beide Seiten suchen nach Möglichkeiten für einen gegenseitigen Nutzen.
Man sucht nach einer Lösung, die nur für einen selbst relevant ist.	Man sucht nach einer Lösung, die für den anderen relevant ist.	Man sucht nach unterschiedlichen Wahlmöglichkeiten und entscheidet sich erst danach.

Konstruktive Streitgespräche sind keine Gespräche, in denen nur der eine gewinnt und der andere verliert. Es sind Gespräche, bei denen jede Partei davon profitiert. Lösungsorientiert zu arbeiten ist so, als wenn zwei gleichrangige Richter sich treffen, um einen gemeinsamen Fall zu entscheiden. Beide trennen die Sachebene deutlich von der Beziehungsebene und halten das Klima störungsfrei, während die Sache nach gemeinsamen Interessen durchleuchtet wird. Man versucht seine Wünsche und Ansichten mit denen

seines Gegenübers auf einen gemeinsamen Nenner zu konzentrieren (vgl. Fisher u. a., 1998, 29-35).

1.5 Bedürfnisbefriedigung

Konstruktive Konfliktlösungen sind weniger als Reparaturobjekt einer defekten Maschine, sondern mehr als Neukonstruktion anzusehen. Dabei handelt es sich hierbei in erster Linie um eine beidseitige Bedürfnisbefriedigung:

Konstruktive Konfliktlösungen orientieren sich am Prinzip des Bedürfnisausgleichs. Wer immer nur die eigenen Bedürfnisse durchsetzen will frustriert zugleich die anderen. Eine Konfliktlösung ist daher um so besser, je mehr Bedürfnisse unter einen Hut gebracht werden.

Ziel einer kreativen Konfliktlösung ist weniger der Kompromiss als der Konsens (Gamber, 1995, 163).

Kulturenunabhängig gibt es laut Maslow unterschiedliche Bedürfnisse, die hierarchisch beim Menschen angeordnet sind (vgl. Maslow, 1987, 62; vgl. auch Hamden-Turner, 1996, 118-119):

1. Physiologische Bedürfnisse
2. Verlangen nach Sicherheit
3. Sozialer Anschluss
4. Anerkennung und Wertschätzung
5. Selbstverwirklichung

Vereinfacht kann man die Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse in Primär- und Sekundärbedürfnisse unterordnen.

Menschliche Bedürfnisse

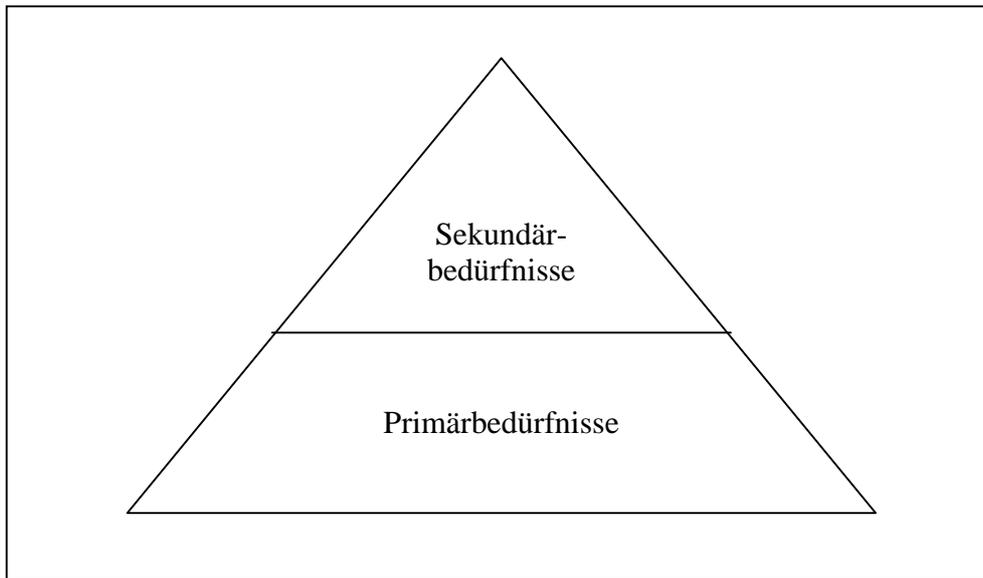


Abb.: 1.3

In erster Linie leiten die Primärbedürfnisse wie Essen, Trinken, Entspannung, Schlaf, Sexualität, Lebenswille und das Streben nach ihren Absicherungen. Herrscht hier dauerhaft ein Defizit, neigt man zuerst zur Befriedigung eines dieser Dinge:

Die Primärbedürfnisse

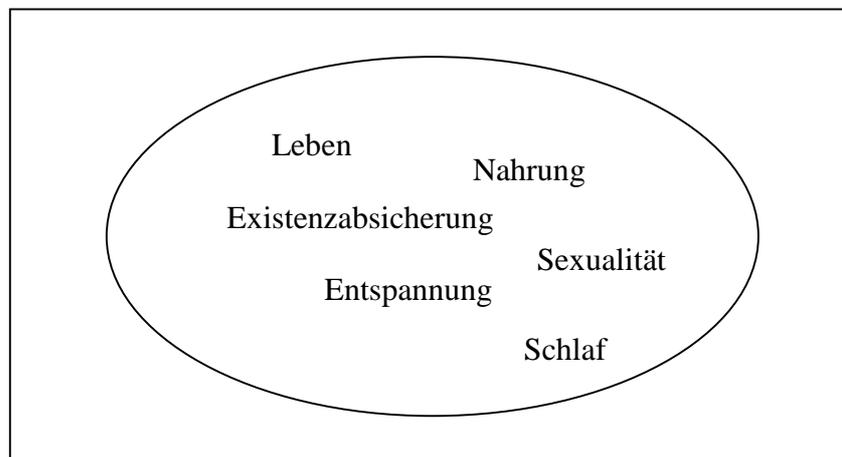


Abb.: 1.4

Ist dieses Grundverlangen erfüllt ist, drängt es den Menschen zu den Sekundärbedürfnissen. So sehnt man sich in diesem Stadium nach sozialen Kontakten und Freundschaften, nach Aufmerksamkeit und Anerkennung sowie nach Macht und Einfluss. Ist das erreicht, folgt die Suche nach der Selbstverwirklichung, dem Sinn und Unsinn des Lebens sowie den daraus resultierenden philosophischen Fragestellungen und ihren Denkschleifen:

Die Sekundärbedürfnisse

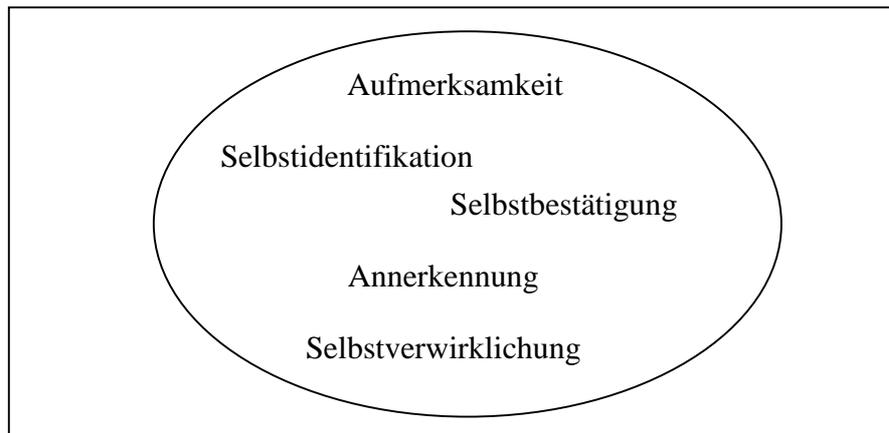


Abb.: 1.5

Natürlich unterscheiden sich bestimmte Sekundärbedürfnisse kulturell voneinander. Doch zeigen sich übergeordnete Gemeinsamkeiten im Streben nach Aufmerksamkeit, Anerkennung oder Selbstbestätigung bis hin zur Selbstverwirklichung weltweit. Werden diese vernachlässigt, entstehen kognitive Dissonanzen und verursachen verdecktes Konfliktpotential (vgl. Gamber, 1995, 53). Und gerade das lässt sich nun im Gespräch – wie gleich noch näher behandelt wird – durch aufgeschlossenes Zuhören entschärfen. Ist das Gegenüber hinsichtlich seiner Bedürfnislage zufriedengestellt, verhält es sich fremden Wünschen und Anliegen wesentlich kompromissbereiter (vgl. Gamber, 1995, 53-57; vgl. Fisher u. a., 1998, 61-63).

2. Die lösungsorientierte Konfliktbewältigungsmethode

Das Grundgerüst einer lösungsorientierten Konfliktbewältigung lässt sich – unabhängig von anderen Autoren, die sich mit bis zu sechsgliedrigen Stufenphasen und 21 Unterschritten bis zur definiten Problemlösung vorarbeiten (vgl. Montada und Kals, 2001, 179-232; vgl. Kosta, 1998, 65-69) – in drei übersichtliche Phasen einteilen.

Die zielorientierte Problemlösung

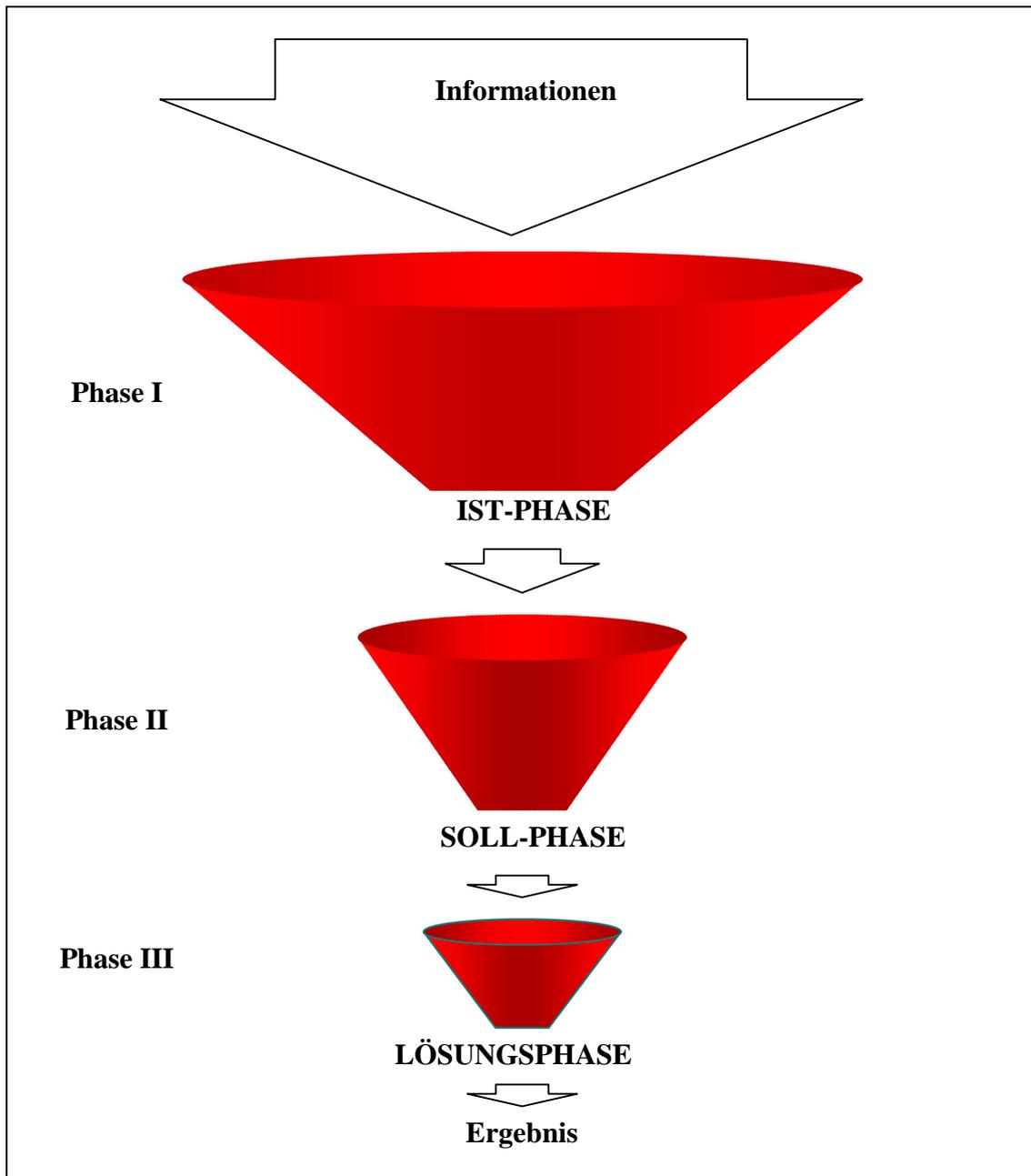


Abb.: 2.1

Diese ISL-Basisformel eignet sich in der Praxis sowohl für Kontroversen, Sitzungen, Konferenzen und Besprechungen mit einem oder mehreren Gegenübern als auch für neutrale Moderatoren, Mediatoren, Coaches, Supervisoren, Eheberatern, Therapeuten, Betriebsräte oder Vertrauenspersonen außerhalb eines konfliktbeladenen Systems, um Menschen zu helfen und bei Konflikten zu ertragreichen Ergebnissen zu führen. In der Praxis greifen die einzelnen Schritte ineinander über und dauern nur wenige Minuten.

2.1 Kontroverse ISL-Diskussionen als aktiver Disputant

2.1.1 Die IST-PHASE

Ob nun das Gegenüber unzufrieden oder wütend ist, ob man selber nun Kritik äußert oder kritisiert wird: Streitgespräche, die zu Ergebnissen führen sollen, brauchen erst einmal einen Rahmen, den beide Seiten als Konflikt wahrnehmen. Dafür sammelt und sortiert man Informationen, um auf der Inhaltsebene rasch zum Wesentlichen vordringen zu können.

Je besser man hierbei die bereits analysierten kommunikativen Grundlagen mit ihren analogen und digitalen Codierungen beherrscht, desto offener ist der Empfänger für dissonante Vorschläge und desto größer ist seine Konzessionsbereitschaft.

Darüber hinaus gibt es gerade für die erste Phase der zielorientierten Problemlösung weitere Grundsätze, die eine Aufnahmebereitschaft noch verstärken und auch für sich alleine schon deeskalierend wirken.

2.1.1.1 Aktives Zuhören

Aktiv Zuhören zu können, ist ein großer Schritt um das Gegenüber hinsichtlich seiner Bedürfnislage zufrieden zu stellen und sich fremden Wünschen und Anliegen wesentlich kompromissbereiter zu zeigen. Wenn dem Kontrahenten aufmerksam zugehört wird, fühlt er sich ernst genommen und wird dem Zuhörer mit einer größeren Wahrscheinlichkeit respektieren, als wenn er gar nicht zu Wort kommt.

Wenn Menschen das Gefühl haben, verstanden zu werden, bringen sie automatisch ebenfalls mehr Interesse für fremde Wünsche entgegen. Hierbei basiert effektives Zuhören unter anderem auf der Vermittlung einer verständnisvollen Anteilnahme und einem wahren und möglichst urteilsfreien Interesse (vgl. Bachmair u. a. 1999, 33-35; vgl. Kostka, 1998, 82-83). So schafft aktives Zuhören selbst in heißen Streitphasen Vertrauen.

2.1.1.1.1 Paraphrasieren

Eine Art des Aktiven Zuhörens ist das Paraphrasieren. Hierbei gibt man – möglichst in eigenen Worten – Rückmeldung über das, worüber gesprochen wurde.

Besonders bei längeren Gesprächen werden die Äußerungen des Gesprächspartners zusammengefasst, und dadurch wird verdeutlicht, wie die Kernaussagen verstanden wurden (Kosta, 1998, 83).

Hier ein Beispiel für solch eine Art von Verständnissicherung:

X: Das neue Projekt ist einfach zu arbeitsintensiv. Ich weiß wirklich nicht mehr, wo mir der Kopf steht. Ich brauche mehr Zeit, um hochwertigere Ergebnisse abzuliefern. Geben Sie mir bitte noch eine Woche und nehmen mir einen Teil der Arbeit ab. Sie wollten mir doch helfen.

Y: Wenn ich Sie richtig verstehe, frisst das neue Projekt zuviel Zeit, deshalb brauchen Sie noch eine weitere Woche und möchten von mir, dass ich Ihnen dabei helfe?

X: Ja, genau.

Diese Art von Rückmeldung verbessert nicht nur die eigene Wahrnehmung für die Sichtweise des anderen, sondern gibt der Gegenseite das Gefühl, dass sie verstanden wird. Gespräche scheitern oft, weil der eine nicht versteht was der andere meint. Wenn man auf diese Weise signalisiert, dass man seinen Gesprächspartner versteht, bedeutet das aber noch lange nicht, dass man auch seiner Meinung zustimmt:

Z: Sie haben vergessen, P den neuen Großauftrag weiterzugeben. Ich bin sehr enttäuscht von Ihnen, dass Sie sich in dieser Aufgabe überschätzt haben. Wollen wir noch einmal einen neuen Termin vereinbaren, um zu klären, woran es gelegen hat?

M: Sie glauben, dass ich vergessen habe den Großauftrag weiterzuleiten und sind deshalb sehr enttäuscht von mir? Deshalb möchten Sie einen Termin mit mir vereinbaren, um die Ursachen dafür herauszufinden?

Z: Richtig!

M: Das können wir gerne machen. Aber den Großauftrag hat Frau Walter übernommen, das kann ich Ihnen schriftlich bestätigen.

Beim Paraphrasieren signalisiert man seinem Gegenüber letztendlich nur, dass man ihn verstanden hat. Besonders bei langen Gesprächen beugt man dadurch Missverständnisse vor, indem die Äußerungen der Gegenseite zusammengefasst und auf ihre Kernaussagen reduziert werden (vgl. Fisher u.a., 1998, 61-63; vgl. Kosta, 1998, 82-84; vgl. Schuster 1996, 74-75).

2.1.1.1.2 Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte

Darüber hinaus kann man das Aktive Zuhören auch mit einer zweiten Form erweitern, indem man auf den Gefühlszustand des Gegenübers eingeht – diese Form nennt man „Verbalisieren der emotionalen Erlebnisinhalte“. Durch ehrliche Bemerkungen wie „Ich kann verstehen, dass Sie sich jetzt ärgern“, „Das würde mich auch ärgern“ oder „Das ist ganz schon ärgerlich“ zeigt man deutliche Anteilnahme und Interesse an der Gefühlswelt des Gegenübers. Gerade wenn konstruktive Lösungen gefunden werden müssen, ist es für das Gespräch effektiv, neben den analogen und digitalen Steuerungselementen die Beziehungsebene so störungsfrei wie möglich zu halten und die Inhaltsaspekte so exakt wie möglich zu konkretisieren (vg. Fisher u. a. 1998, 61-63; vgl. Kosta, 1998, 82-84; vgl. Schuster 1996, 74-75):

Grundsätze des Aktiven Zuhörens

- Durch Paraphrasieren wiederholt man wichtige Kernaussagen des Gegenübers im Wesentlichen.
- Durch eine Bitte um Bestätigung kann man sichergehen, dass die Zusammenfassung auch dem entspricht, was der andere gemeint hat:
 - Ich will mal sehen, ob ich Sie richtig verstanden habe...
 - Wenn ich Sie richtig verstanden habe...
 - Sie glauben also, dass...
- Durch Verbalisieren zeigt man sich gegenüber der Gefühlslage des anderen empathisch und bekommt dadurch einen besseren Zugang zum Gegenüber

2.1.1.2 Fragentechniken

Wenn man sich konstruktiv mit seinem Gegenüber auseinandersetzt, dann ist es neben dem Aktiven Zuhören hilfreich Fragen zu stellen. Fragen sind mächtige kommunikative Instrumente, um Diskussionen voranzutreiben oder Sachverhalte durchsichtiger zu machen. Man kann Fragen nutzen, um die Aufmerksamkeit des Gegenübers auf einen bestimmten Punkt zu fokussieren. Man kann auch fragen, um Interesse zu wecken und Denkprozesse anzuregen. Fragen schaffen Zeit, um Situationen besser einzuschätzen, um

den Gesprächspartner besser zu verstehen oder um Unterschiede oder Übereinstimmungen festzustellen.

So gibt es offene und geschlossene Frageformen. Offene Fragen sind bei konstruktiven Diskussionen sehr nützlich. Man nennt sie auch „W-Fragen“, weil Sie in der Regel mit einem W-Wort: Wie, Warum, Weshalb, Wo, Wann, Wer, Was, etc. beginnen. Auf diese Fragen kann der andere nicht einfach nur mit Ja oder Nein antworten, sondern muss aus sich herausgehen. Offene Fragen provozieren Redefluss (vgl. Elias und Schneider, 1996, 73-74).

Im Gegensatz dazu sind geschlossene Fragen besonders dienlich, wenn man mit Diskussionspartnern tun hat, die gerne ausschweifen und sich nicht kurz fassen können. Geschlossene Fragen beginnen häufig mit einem Verb und können nur mit Ja oder Nein beantwortet werden: „Ist es richtig, dass ...?“, „Glauben Sie, dass ...?“, „Möchten Sie ...?“. Durch die geschlossene Frageform lassen sich Gespräche charmant verkürzen. Sie bieten die fantastische Möglichkeit, Diskussionen schnell zu Ende zu bringen: „Sie möchten also...?“ „Ihnen ist folglich wichtig, dass...?“:

M: Habe ich Sie richtig verstanden, dass Q immer rücksichtslos ist?

W: Ja.

M: Verstehen Sie unter Rücksichtslosigkeit, dass Q Sie nicht grüßt?

W: Ja, genau.

M: Wenn ich Sie richtig verstehe, wollen Sie noch einmal mit Q persönlich sprechen?

W: Ja, das wird wohl das Beste sein.

Verbunden mit dem aktiven Zuhören ist die geschlossene Frageform ein hervorragendes Instrument, um Daten, Fakten oder Zielvorgaben noch einmal in aller Kürze zu wiederholen oder sich bestätigen zu lassen. Hierbei ist noch einmal ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass nur ein gutes Beziehungsklima die Kongruenz und Vertrauenswürdigkeit eines empathischen Fragestellers garantieren kann (vgl. Elias und Schneider, 1996, 73-74); fehlt sie, werden diese operationalisierbaren Techniken zu aufdringlichen Gesprächswerkzeugen und können für den Empfänger eine Bedrohung darstellen.

2.1.1.3 Unspezifische Generalisierungen, Tilgungen und Verzerrungen hinterfragen

Wie im vorigen Kapitel erwähnt, unterliegt man stets wiederholenden Denkprozessen wie beispielsweise der Verallgemeinerung von Tatsachen (Induktionen) und dem Vergleich mit ehemaligen Erlebnissen (Analogien). Der Verstand sortiert einströmende Informationen und schafft konsistente Erfahrungs- und Glaubenssätze. Doch häufig behindern sie im Denken und Handeln, weil durch diese Vorgehensweise eine Menge Erfahrungen ausgeklammert werden und man dadurch in die Irre geführt werden kann. Das Gehirn komprimiert seine Erfahrungen und drückt sie mit einer veränderten Oberflächenstruktur aus:

Wir verkürzen diese Tiefenstruktur, um klar und deutlich sprechen zu können, und was wir tatsächlich sagen, nennt man Oberflächenstruktur. [...] Um von der Tiefenstruktur zur Oberflächenstruktur zu kommen, machen wir unbewusst drei Dinge.

Erstens selektieren wir nur einen Teil der Information, die in der Tiefenstruktur verfügbar ist. Eine große Menge wird ausgelassen.

Zweitens geben wir eine einfachere Version wieder, die unvermeidlich die Bedeutung verzerrt.

Drittens verallgemeinern wir. Würden wir alle nur möglichen Ausnahmen und Bedingungen mitberücksichtigen, würden Unterhaltungen sehr weitschweifig und öde werden (O'Connor und Seymour, 1994, 148-150).

Alle Interaktionen enthalten also mehr oder weniger unpräzise Aussagen. Hierbei gibt es ganz besonders schwer verständliche Generalisierungen, Tilgungen und Verzerrungen, bei denen man nicht nur große Mühe hat, dem anderen zu folgen, sondern sich selbst Gedankenszenarien verinnerlicht, die mit der Wirklichkeit des Gegenübers keinerlei Berührungspunkte mehr besitzen. Da gerade Konfliktsituationen den Perzeptionsfilter stärker begrenzen als im Normalzustand, ist es bei konstruktiven Lösungsgesprächen äußerst wichtig, die Aussagen des anderen zu spezifizieren, um seine Sichtweise so konkret wie möglich verstehen zu können und hinderliche Missverständnisse aus dem Weg zu räumen.

Sehr oft reicht es aus, sich kurz zu halten. Aber falls man über ganz bestimmte Punkte streitet oder greifbare Ergebnisse anstrebt, ist es unabdingbar, präzise zu werden. Unzählige Konflikte entstehen allein daraus, dass Menschen ihre Anliegen, Aufgaben und Ziele nur vage umschreiben. Später heißt es dann immer: „Aber ich dachte, Sie meinten ...“. Zankfragen und Sichtweisen sollen stets für beide Parteien deutlich gemacht werden. So müssen unspezifische Worte, die für den Hörer in keinem Zusammenhang stehen, fest

umrissen werden. Denn wenn jemand präzise sagt, was ihn stört und wenn man schnell herausfindet, was er statt dessen möchte, dann kann es leichter geändert werden. Unschärfe Beschreibungen, Verallgemeinerungen oder Vergleiche locken schnell auf eine falsche Fährte. Daher ist es hilfreich, unpräzise Aussagen nicht einfach so an sich vorübergehen zu lassen, sondern mit Hilfe bestimmter Metamodelltechniken relevante Dinge aus der Tiefenstruktur zu hinterfragen (vgl. Bandler und Grinder, 1992). Die folgende Präzisionstabelle soll helfen, rasch an wesentlichen Details zu gelangen:

Präzisionstabelle		
Unspezifische Begriffe	Fachbegriff	Metamodellfragen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Immer, alle, jeder, jedes Mal, sämtliche, ▪ Nie, keiner, nirgends, nichts, ... ▪ Männer, Frauen, ... 	<p style="text-align: center;">Universelle Quantifizierung</p>	<p>Was verstehen Sie genau unter „immer“, „nie“, ...?</p> <p>Wann genau ...?</p> <p>Wirklich immer, „alle“, ...?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besser, billiger, schneller, härter, ... ▪ Zu gut, zu billig, schnellste, härteste ... 	<p style="text-align: center;">Unspezifische Vergleiche (Komparativ/Superlativ)</p>	<p>Was meinen Sie genau mit „besser“, „zu billig“, ...?</p> <p>Womit vergleichen Sie das?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lösen, machen, helfen, ... ▪ Machbarkeit, Respekt, Erziehung, ... 	<p style="text-align: center;">Unspezifische Verben, Nomen und Nominalisierungen</p>	<p>Was verstehen Sie genau unter „lösen“, „helfen“ ...?</p> <p>Was meinen Sie genau mit „Respekt“, ...?</p>

Hier einige Beispiele, in denen man durch Metamodellfragen die Erfahrungen, Hintergründe und Motive des Gesprächspartners aufdecken kann:

Herr Walter: Herr Hölzenbein ist immer so rücksichtslos!

Herr Schön: *Wann genau* ist er so rücksichtslos?

Was verstehen Sie genau unter rücksichtslos?

ODER

Herr Müller: Das ist sehr schlecht geworden!

Herr Schön: *Was genau* ist denn so schlecht und *was verstehen Sie genau* unter schlecht?

ODER

Herr Breitner: Der Preis ist zu hoch!

Herr Schön: *Verglichen womit?*
Was meinen Sie damit genau?

ODER

Herr Müller: Herr Walter zeigt mir keinen Respekt!

Herr Schön: *Was genau* verstehen Sie unter Respekt?

Es ist sehr hilfreich, die Bedürfnisse und Probleme des Gegenübers stets präzise und sachlich zu hinterfragen bzw. sich selber über die Klarheit und Präzision eigener Anliegen bewusst zu sein.

2.1.1.4 Konstruktive Kritik

Es gibt Menschen, die andere gerne kritisieren. Dabei benutzen viele die Kritik aber weniger, um anderen zu helfen. Denn Kritik kann auch missbraucht werden; z. B. um sich selbst besser ins rechte Licht zu rücken, von eigenen Unfähigkeiten abzulenken oder dem anderen zu demonstrieren, dass man besser, intelligenter oder beeindruckender ist (Kritik als Instrument der eigenen Profilierung). Solche Zeitgenossen reden permanent darüber wie schlecht und hoffnungslos doch alles scheint. Leider befriedigt solch eine Art von destruktiver Kritik in den seltensten Fällen die Sache. Anstatt konkret definierte Verbesserungsvorschlägen zu erhalten, wird nur nutzlos „genörgelt“. Das ist für die Beziehungsebene in höchstem Maße toxisch:

- Können Sie das nicht besser machen?
- Das sieht aber schlecht aus!
- Das Projekt von Z ist wesentlich durchdachter!
- Das hätten Sie mir eher sagen sollen?

- Ich finde, Sie sind viel zu unfreundlich, zu nett, zu schnell, zu langsam ...!
- Das funktioniert ja gar nicht richtig!

Destruktive Kritik geht häufig an die psychische Substanz. Sie bedroht dann das Selbstwertgefühl des Kritisierten und produziert unnötige Stresshormone. Sobald man destruktiv kritisiert wird, neigt man dazu sich zu rechtfertigen, sich zurückziehen oder die Schuld auf andere zu schieben. Und da alleine schon Menschen mit geringem Selbstwertgefühl zu solch einem Verhalten tendieren, gilt es sich gut zu überlegen, ob und wie man Kritik ansetzt. Ständig alles bewerten und verbessern zu wollen, ist für ein angenehmes Gesprächsklima wenig förderlich.

Konstruktive Kritik soll aufbauen, sie soll weiterbringen und nicht in den Fundamenten der Glaubenssätze erschüttern – das gilt sowohl in der interpersonellen als auch in der intrapersonalen Kommunikation. Konstruktiv zu kritisieren, bedeutet konkret zu sagen, was man besser machen kann:

Nicht: Sie sprechen zu leise!

Sondern: Sprechen Sie bitte etwas lauter.

ODER

Nicht: Sie haben das falsche Papier genommen und die Zahlen sind viel zu klein gedruckt!

Sondern: Nehmen Sie bitte die blauen Briefbögen und drucken Sie bitte die Zahlen etwas größer.

ODER

Nicht: Sie stehen bei Ihren Präsentationen sehr verkrampft!

Sondern: Wechseln Sie bei der nächsten Präsentation mal das Standbein und bewegen Sie die Arme etwas mehr beim Sprechen.

ODER

Nicht: Das Modell ZXP-14 ist häßlich!

Sondern: Zum Modell ZXP-14 passen eher warme, dunkle Farben.

Darüber hinaus wird deutlich, dass schlechte Kritik und unpräzise Aussagen miteinander einhergehen. Deshalb gilt es um so mehr: so konkrete Vorschläge wie möglich zu machen (vgl. Kosta, 1998, 93- 98).

2.1.1.4.1 Konstruktive Kritik mittels deutlicher Anerkennung

Eine erweiterte Methode, das Gegenüber für Kritik gefügiger zu machen ist Anerkennung mit einfließen zu lassen. Damit ist keine plumpe Schmeichelei gemeint, wie „Sie sind die beste Kollegin, die ich kenne.“ oder „Sie machen alles immer so toll.“ Die Anerkennung sollte ernstgemeint, beipflichtend und konkret sein, wie „Sie haben die Betriebsfeier exzellent organisiert.“ Oder „Sie kommen sehr gut mit schwierigen Kunden zurecht.“ Im Großen und Ganzen können aber auch Vorteile der konträren Meinung des Gegenübers hervorgehoben werden, um ihn für die folgende Kritik aufnahmefähiger zu machen (vgl. Hobmair u. a., 1997, 400).

Anerkennung vor der Kritik macht den Empfänger einsichtiger. Deshalb ist es sinnvoll, immer etwas Positives zu betonen, denn jeder Mensch hat positive Seiten. Es gibt nicht umsonst das Sprichwort: „Lob ist der Zucker, der die Medizin erträglich macht“ (vgl. Mathews, 1997, 104-107).

Erweitert man die vorherigen konstruktiven Kritikexempel mit anerkennenden Elementen, entstünden folgende Beispiele:

Anstatt: Sprechen Sie bitte etwas lauter.

Besser: Ihre Ausführungen sind sehr interessant, könnten Sie bitte etwas lauter sprechen?

ODER

Anstatt: Nehmen Sie bitte die blauen Briefbögen und drucken die Zahlen etwas größer.

Besser: Sie erledigen die Korrespondenz sehr gründlich und sehr schnell. Aber hier ist es besser, wenn Sie die blauen Briefbogen nehmen und die Zahlen etwas größer drucken.

ODER

Anstatt: Wechseln Sie bei der nächsten Präsentation mal das Standbein und bewegen die Arme etwas mehr beim Sprechen.

Besser: Sie sprechen bei Ihrer Präsentation unwahrscheinlich deutlich und klar. Auch die Themen sind sehr gut aufeinander abgestimmt. Versuchen Sie Ihre Körpersprache noch etwas mehr mit einzubringen. Wechseln Sie mal öfter das Standbein und bewegen Sie die Arme etwas mehr beim Sprechen.

ODER

Anstatt: Zum Modell ZXP-14 passen eher warme, dunkle Farben.

Besser: Das Design des Modells ZXP-14 ist von der Form her fantastisch. Auch die Funktionen sind hervorragend für den Kunden abgestimmt. In diesem Zusammenhang ist es besser, wenn Sie warme, dunkle Farben nehmen.

Selbst schwierige Gesprächspartner bemerken plötzlich selbst in den hitzigsten Konfliktgesprächen ein Interesse an ihrer Person und nur die Kritik auf der Sachebene. Wenn die Anerkennung zusätzlich noch in der richtigen Codierung der Gehirndominanz und des Temperaments gesendet wird, entwickelt sich eine hochgradige Effizienz (vgl. Elias und Schneider, 1996, 98-101).

2.1.1.5 Ich-Botschaften

Nach den Grundsätzen des richtigen Zuhörens, der richtigen Frage- und Hinterfragungstechnik sowie der konstruktiven Kritik ist es natürlich auch ebenso wichtig, die eigenen Wünsche, Ideen, Bedürfnisse und Meinungen in geeigneter Weise in ein Konfliktgespräch mit einzubringen. Hierbei überzeugt man den anderen eher, wenn man sein Problem durch die Rückwirkung auf sich selbst beschreibt (vgl. Fisher u. a., 1998, 64).

Mit der Ich-Botschaft teile ich nur meine Meinung oder Idee zu einer Angelegenheit mit, überlasse aber die Einschätzung und Reaktion dem anderen. Es steht ihm frei, in Eigenverantwortlichkeit seine Position zu bestimmen, ob er in dieser Angelegenheit ein Drückeberger, ein Feigling, ein Anfänger oder ein Stänkerer ist (Elias und Schneider, 1996, 72).

Hier einige Beispiele:

Nicht: Sie bringen mich durcheinander!

Sondern: Ich bin etwas durcheinander.

ODER

- Nicht: Sie haben den Bericht falsch verfasst!
- Sondern: Das nächste Mal möchte ich den Bericht in folgender Form verfasst haben.

ODER

- Nicht: Sie machen doch alles alleine!
- Sondern: Ich bitte Sie darum, diese Aufgabe mir zu überlassen.

Wenn man nur über seinen Gefühlszustand spricht, kann niemand etwas daran aussetzen. Konkret nennt man diese senderzentrierte Botschaftsform auch „Ich-Botschaft“ (vgl. Gamber, 1995, 141-143). Je nach Empfängerstatus wirken senderzentrierte Botschaften gefällig und machen Kritiken oder Aufforderungen abholbar (z. B. „Mir ist es hier zu laut“). Distanzierende Botschaften implizieren dagegen einen verallgemeinernden, normativen Charakter (z. B. „Es ist hier zu laut“) und entfalten weniger Kooperationsbereitschaft beim Gegenüber. Empfängerzentrierte „Du-Botschaften“, wie „Du bist hier zu laut“ setzen bei Vorwürfen eher destruktives Potential frei. Diese Botschaftsform lenkt die Aufmerksamkeit schnell zum gestörten Beziehungscharakter und kann sehr schnell als Angriff der Glaubens- und Bezugsausrichtungen des Empfängers aufgefasst werden. Bei Kritiken ist diese Form äußerst ungünstig; doch sinkt der Bedrohlichkeitspegel, wenn der Sympathiegrad zwischen Sender und Empfänger zunimmt (vgl. Klippert, 1995, 124; vgl. Elias & Schneider, 1996, 71). Genau anders herum verhält es sich allerdings bei Lob und freundlichen Angeboten. Hier scheint die empfängerzentrierte Botschaftsform am geeignetsten, da die Werte oder Bezugsstrukturen durch Lob bestätigt werden oder man durch vorteilhafte Angebote eine produktive Erweiterung des eigenen Systems in Aussicht stellt (vgl. Ruhleder, 1980, 87).

2.1.1.6 Selbstverantwortliche Resultate

Die Einstellung für zielorientierte Problemlösungen zeigt sich durch die pragmatische Vorgehensweise und ihre eigenverantwortliche Konzentration auf Resultate. Zielorientierte Problemlösungen – ob nun in der Rolle des aktiven Disputanten oder des schlichtenden Moderatoren – sind stets pragmatisch ausgerichtet; was voraussetzt, dass man sich die Situationen, in denen man sich gerade befindet, stets selbst geschaffen hat.

[...][D]as Ziel muss vernünftigerweise innerhalb Ihres Einflussbereiches liegen. Ziele, bei denen man sich primär auf die Handlungen andere Leute verlassen muss, sind nicht wohlgeformt. Wenn die Leute nicht in der Weise reagieren, wie

Sie wollen, sitzen Sie fest. Konzentrieren Sie sich statt dessen auf das, was Sie tun müssen, um die gewünschten Reaktionen hervorzurufen (O'Connor und Seymour, 1994, 36-37).

Zielorientierte Problemlösungen machen ihren Erfolg nie davon abhängig, dass andere Konfliktpartner sich immer zuerst im Verhalten ändern müssen. Falls ein Resultat unnütz erscheint, macht man sich daran herauszufinden, mit welchen eigenverantwortlichen Verhaltensmodifikationen man sein Ziel erreichen kann. Hierbei gilt es stets zu beachten, dass alle angestrebten Ziele in einen angemessenen ökologischen Sozialrahmen eingebettet sein müssen. Sind die Ziele nicht für alle Beteiligten akzeptabel, kann es zu unerwünschten Nebenwirkungen von außen kommen, die sehr große Probleme mit sich ziehen können (vgl. Bandler und Grinder, 1985, 171-210).

Zielorientiertes Verhalten orientiert sich daher an nützlichen und unnützen Resultaten und definiert persönliche Unzufriedenheit als eine Situation, in der

- das eigene momentane Verhalten nicht die gewünschte Lösung oder nicht das gewünschte Resultat herbeiführt.

ODER

- das Verhalten anderer Mitmenschen eine unangenehme Reaktion oder ein nicht zufriedenstellendes Verhalten bei einem selbst bewirken.

Wenn die Verantwortung für die eigenen Resultate übernommen wird, sind Ziele, Bedürfnisse und Wünsche steuerbarer. Man macht sich dadurch weniger von anderen abhängig und das erzeugt weniger Frustrationen (vgl. Butler und Hope, 1997, 82-93; vgl. Matthews, 1997, 48-55).

2.1.1.7 IST-PHASE

Zusammenfassung

1. Um aus der Informationsvielfalt und unterschiedlichen Sichtweisen eine tragfähige Basis für ein konstruktives Konfliktgespräch zu schaffen, gibt es spezielle Grundvoraussetzungen, die noch einmal in übersichtlichen Schritten zusammengefasst werden:

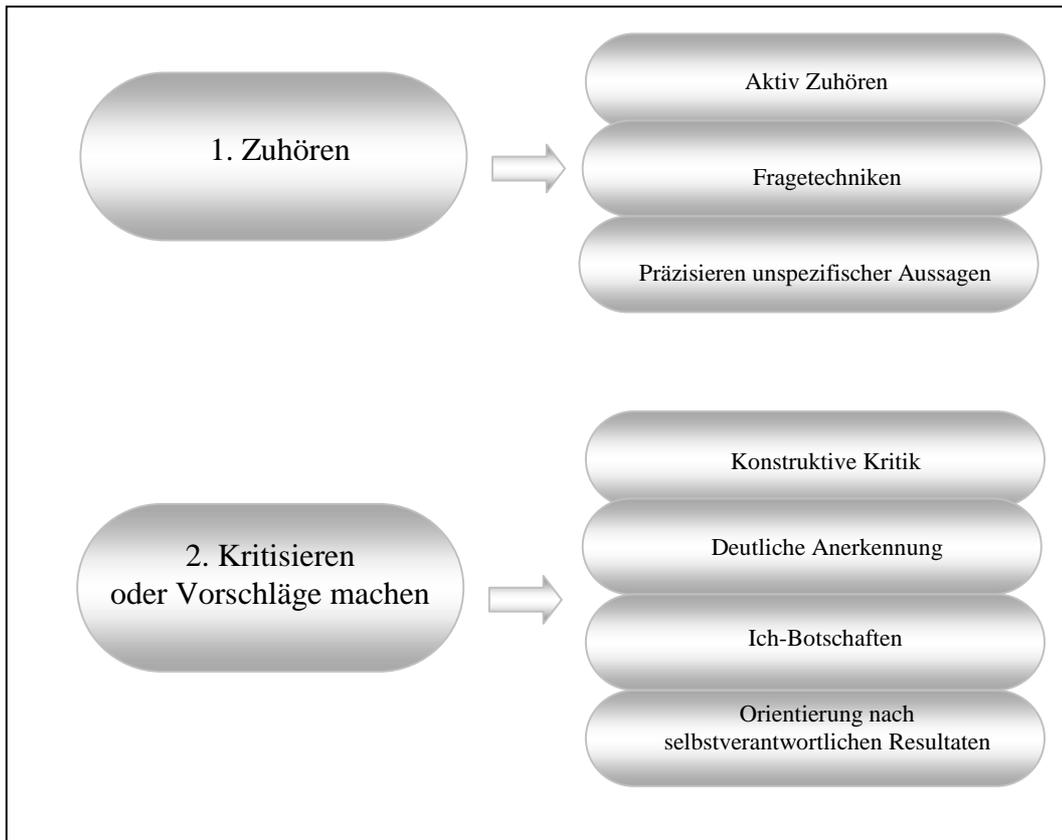


Abb.: 2.2

2.1.2 Die SOLL-PHASE

Wie bei den Kommunikationsgrundlagen erwähnt, besagt Watzlawicks drittes Kommunikationsaxiom, dass die Kommunikation – also auch Konfliktgespräche – um so erfolgreicher verlaufen, je unerschütterlicher jeder an seiner Interpunktion festhält. Watzlawick lenkte mit diesem Axiom von den bis dahin vorherrschenden linearen Ursache-Wirkungsketten zu den neuen zielorientierten Grundsätzen des zirkulären Kausalitätsprinzips, das ein brachiales Umdenken in der Geschichte der Psychologie einläutete. Allein aus diesem Grund kann man ihn als einen der einflussreichsten Kommunikationswissenschaftler der heutigen Zeit bezeichnen, der die Humanistische und Systemische Psychologie bis hin zu den modernsten philosophischen Denkansätzen wie z. B. den modernen konstruktivistischen Epistemologien prägte, wie kein anderer vor ihm. Die daraus resultierenden Verhaltens- und kognitiven Therapierichtungen bewiesen mit ihrer praxisorientierten Zielorientiertheit weitaus schnellere Behandlungserfolge mit der Veränderung zirkulärer Wechselwirkungsmechanismen als die lineare Ursachenanalyse der langjährigen tiefenpsychologischen Interventionstechniken, um einzelne Elemente wieder in

soziale Systeme einzufügen. So gibt es – aus tiefenpsychologischer Sicht – unzählige wissenschaftliche Untersuchungen, weshalb Konflikte entstehen – was oft hochinteressant erscheint und manchmal sogar einen großen literarischen Wert haben mag. Doch liegt bei alledem stets der Schwerpunkt in dem Rätsel des „Warums“, anstatt der nützlicheren Frage nach dem „Wie“ nachzugehen. Will man Probleme lösbar machen, kann es zwar sehr beruhigen, wenn die Ursache ein und desselben Problems die Folge eines ungelösten Kindheitstraumas (der psychoanalytische Ansatz), einer falschen sozialen Konditionierung (die lerntheoretische Erklärung), einer dysfunktionalen Familienbeziehung (der familientherapeutische Ansatz), einer „In-der-Welt-Sein“ verbundenen Grundangst (der existentialistische Ausdruck) oder einer Bindungs- und Trennungserfahrung (die kognitivistische Erklärung) zu sein scheint; leider bleibt es aber meistens bei diesen Erklärungen, was in den wenigsten Fällen ausreicht, um eine zufriedenstellende Problemlösung für die Zukunft zu entwickeln (vgl. Nardone, 1997, 29-31; vgl. Smith, 1996, 13-16).

2.1.2.1 Das Interpunktionsdilemma und die Entstehung sowie Aufrechterhaltung von Konflikten

In vielen Konflikten wird das dritte Kommunikationsaxiom Watzlawicks völlig außer acht gelassen, so dass beide Konfliktparteien jeweils nur das Verhalten des anderen zum Ausgangspunkt ihrer Handlungsweisen machen. Jede Partei nimmt ihr Verhalten nur als Reaktion auf, nicht aber als Ursache für die Haltung der anderen Partei. Dadurch fühlt sich jeder im Recht und gibt nicht nach – der Konflikt schaukelt sich hoch:

X hält seinem Arbeitskollegen Y beispielsweise zum wiederholten Male vor, dass er sich ständig in seinem Büro zurückzieht. Y dagegen zieht sich deswegen zurück, weil X ständig nörgelt. Paul Watzlawick war in der Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts einer der ersten, der diesen tückischen – uns allen bekannten Kreislauf – genauer untersucht hat (vgl. Watzlawick u. a., 1993a, 57-60):

Der Kreislauf von Ereignisfolgen

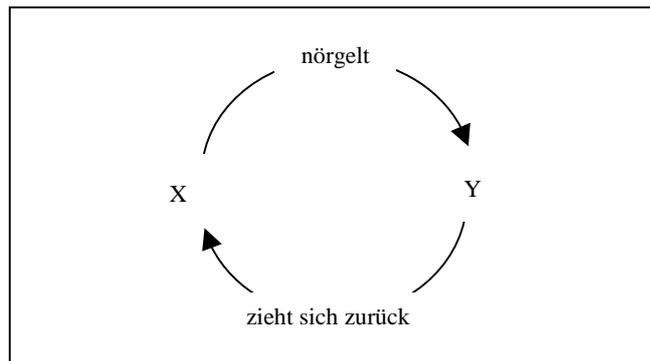


Abb.: 2.3

X löst durch sein Verhalten (Nörgeln) eine ganz bestimmte Reaktion bei Y aus (Rückzug). Damit rechtfertigt Y sein Verhalten, durch das Nörgeln, um sich zurückzuziehen. Das Dilemma ist leider, dass auch durch Ys Rückzug von X einen angemessenen Grund sieht, um über seinen Kollegen zu nörgeln. Beide interpretieren also ihr eigenes Verhalten als Reaktion auf das Verhalten des anderen.

Menschen, die ihr eigenes Verhalten als Reaktion für das Verhalten des anderen entschuldigen und Konflikte dadurch aufrechterhalten, gibt es zuhauf:

- Der Chef, der seine Mitarbeiter beschimpft, sie seien zu langsam. Worauf diese durch das dauernde Tadeln tatsächlich langsamer werden und der Chef wieder einen Anlass zum Schimpfen sieht.
- Die Mitarbeiter, die der neuen Kollegin vorhalten, sie würde das Klima vergiften. Worauf sie sich den anderen gegenüber patzig und giftig verhält.
- Die Kollegin, die von Tag zu Tag unwilliger und schroffer arbeitet, weil ihr Vorgesetzter sie nie lobt, worauf dieser noch ruppiger zu ihr wird.

Was der eine als legitime Abwehr empfindet, sieht der andere als ungerechtfertigten Angriff. Beide Seiten verwandeln ihre Ursacheninterpretationen zu unverrückbaren Auslösern, auf die sie dann mechanisch reagieren wie „Haie im Blutausch“.

Watzlawick betont, dass die Kommunikation nur dann erfolgreich verläuft, wenn sie als Regelkreis begriffen (zirkuläres Kausalitätskonzept) wird und/oder wenn die einzelnen Parteien in einem Kommunikationsablauf die gleichen Sachverhalte als Ursache und Wirkung festlegen. Schulz von Thun schreibt dazu weiter:

Die Frage nach dem Anfang ist so unbeantwortbar wie die Frage ob Henne oder Ei zuerst da gewesen sei. Nach der systemtheoretischen Sichtweise ist Kommunikation kreisförmig und ohne Anfang. Die Metakommunikation sollte daher nicht die Frage nach dem Anfang und der Schuld stellen, sondern darauf aus sein, das gemeinsame Spiel zu erkennen und Neuverabredungen zu treffen (1993, 87) [.]

Das bedeutet, dass viele Konflikte sich entschärfen, wenn beide Parteien einsähen, dass häufig das Verhalten der einen Partei als Legitimationsgrund für das Verhalten der anderen Partei angesehen wird – und umgekehrt. (vgl. Watzlawick u. a., 1993a, 57-60; vgl. Schulz von Thun, 1993, 85-87; vgl. Bachmair u. a. 1999, 100-101).

2.1.2.2 Zielformulierungskriterien

Erfolgreich bewältigte Konfliktgespräche beziehen zwar gewisse Hintergründe mit ein, doch sind sie aus heutiger Sicht überwiegend zweckgerichtet (vgl. Nardone, 1997, 59-64).

Von Familienstreitigkeiten bis hin zu internationalen Beziehungen zeigen sich Schuldzuweisungen und darauf folgende Konterangriffe als äußerst destruktiv. Wesentlich konstruktiver ist es, sich aus dem alten Bezugsrahmen zu lösen (Watzlawick u. a., 1993a, 58-59; vgl. Watzlawick, 1993, 76-82; vgl. Nardone, 1997, 59-64). Anstatt die ganze Energie für die „wahre“ Schuldsuche zu verbrauchen, ist es ratsamer den Blick nach vorne zu richten, Schwachstellen konstruktiv zu kritisieren und Ziele zu finden, die möglichst viele Interessen miteinbeziehen. Interpunktionelle Teufelskreise sollten bei Konflikten direkt angesprochen werden, während man gleichzeitig konstruktive Interessen auslotet. So könnte man sich besser die Frage stellen, was man tun kann, damit die vergangene Situation zukünftig besser bewältigt wird. Was könnte geändert werden, damit eine Zusammenarbeit oder ein gewünschtes Ergebnis befriedigender wird?

2.1.2.2.1 Die positive Zielformulierung

Sofern man seine eigenen Interessen nicht klar umgreifen oder äußern kann, ist es schwierig auf ein zufriedenstellendes Ergebnis hinzuarbeiten. Deshalb ist es zuerst einmal wichtig, das Ziel positiv auszudrücken.

Es ist einfacher, sich auf etwas zuzubewegen, was Sie erreichen wollen, als weg von etwas, das Sie nicht wollen. Sie können jedoch nicht auf etwas zustreben, wenn Sie gar nicht wissen, was es ist.

Beispiel: Denken Sie einen Augenblick lang an ein Känguruh.

Denken Sie an das Känguruh?

Gut. –

Jetzt hören Sie auf, an ein Känguruh zu denken, während Sie diese Seite zu Ende lesen. Lassen Sie die Vorstellung von einem Känguruh etwa für die nächste Minute nicht in Ihr Bewusstsein kommen. Denken Sie jetzt nicht mehr an das Känguruh? –

Nun denken Sie daran, was Sie morgen tun werden. – Um von dem penetranten Känguruh loszukommen, müssen Sie an etwas anderes denken, das positiv formuliert ist.

Dieser Trick bringt es auf den Punkt, dass das Gehirn ein Negativ nur verstehen kann, wenn es dies in ein Positiv umwandelt. Um etwas zu vermeiden, müssen Sie wissen, was es ist, das Sie vermeiden, und ihre Aufmerksamkeit darauf lenken. Sie müssen daran denken, um zu wissen, woran Sie nicht denken wollen, genauso wie Sie einen Gegenstand im Blick behalten müssen, um sich nicht daran zu stoßen. Was immer es ist, dem Sie widerstehen, es bleibt bestehen (O'Connor und Seymour, 1994, 36-37).

Sprachliche Verneinungen verwirren das Gehirn. Der menschliche Verstand reagiert anders auf Negationen, als man es aus der logischen Mathematik kennt.

Wenn man sagt, was man nicht machen will, dann kommt man nicht davon weg. Wird jemand gebeten, etwas nicht mehr zu machen, dann gibt es unzählige Variationen, die genauso unzufrieden stimmen können. Zielformulierungen sind folglich stets positiv. Geht man dem anfänglichen Konflikt zwischen X und Y weiter nach, hieße es:

Nicht: Ich möchte, dass X nicht mehr nörgelt (negativ).

Sondern: Ich möchte, dass X freundlicher zu mir ist (positiv).

2.1.2.2.2 Negationen und Schuldvorwürfe bereinigen

Man kann Negationen wie „ich will nicht“, „ich möchte keine“ elegant entknoten, wenn man fragt, was denn „besser wäre“ oder was „man lieber hätte“.

Wenn: Ich möchte nicht ins chinesische Restaurant.

Dann: Wohin möchten Sie denn lieber?

Die Frage scheint hier relativ einfach, doch bei alltäglichen Streitgesprächen erfährt man meistens eine große Bandbreite an Dingen, die nicht gut sind, die man nicht haben will oder die man auf keinen Fall machen darf. Es ist hier wichtig, dass man sich in konstruktiven (Konflikt-)Gesprächen stets zielorientiert und positiv auf neue Ergebnisse hin bewegt.

2.1.2.3 Klare, realistische und eigenverantwortliche Zieldefinitionen

Ein realistisches Ziel – gemäß des Prinzips der Selbstverantwortung – hängt nicht von den äußeren Umständen ab, die man nicht selbst beeinflussen kann. Es ist in größtmöglicher Eigenkontrolle definiert:

Nicht: Ich möchte, dass X freundlicher mit mir spricht.

Sondern: Ich möchte mehr Möglichkeiten ausprobieren, damit X sich mit mir über seine derzeitigen Arbeitsaufgaben unterhält.

Das Ziel ist so klar wie eindeutig formuliert und damit überprüfbar. Auch bei Zielformulierungen in Gruppen ist es wichtig, Ziele in Eigenkontrolle der Gruppe zu benennen und möglichst viele Abhängigkeiten von außen auszublenden. Falls sich herausstellt, dass das Ziel zu groß ist oder sich das Gespräch als sehr schwierig erweist, stückelt man es in Teilziele. Dann setzt man Prioritäten und entscheidet der Wichtigkeit nach (vgl. Pawlowski und Riebensahm, 1998, 36-37).

Es folgen einige Beispiele, wie aus destruktiven Problemdefinitionen positive, konkrete und eigenkontrollierbare – sprich konstruktive – Zieldefinitionen gebildet werden können:

Destruktive Problemdefinition	Konstruktive Zielformulierung
1. Ich möchte nicht mehr so schlecht Englisch sprechen.	1. Ich möchte innerhalb des nächsten halben Jahres mein Konversationsenglisch mit 1000 neuen Vokabeln auffrischen.
2. Der Kostenvoranschlag war niedriger als die Endabrechnung.	2. Ich möchte nur das bezahlen, was als Kostenvoranschlag angesetzt war.
3. Ich will nicht, dass Herr Meier so unfreundlich zu mir ist.	3. Ich möchte zu einer geeigneten Verhaltenslösung kommen, damit Herr Meier mich bei den Konferenzen aussprechen lässt.

4. Du bist immer so gefühllos zu mir.	4. Wenn wir abends von der Arbeit kommen, möchte ich, dass wir uns öfter in die Augen schauen und Komplimente machen.
5. Mir gefällt es nicht, wenn Sie immer vergessen aufzuräumen.	5. Lassen Sie uns zu einer Lösung kommen, damit das Büro in Zukunft ordentlicher ist.
6. Ich will nicht mehr soviel Zeit verschwenden.	6. Ich will meine Zeit besser nutzen – und zwar durch ...
7. Ich will nicht mehr so dick sein.	7. Ich möchte in den nächsten drei Monaten zwanzig Kilo abnehmen.

2.1.2.3 Interessenfindung

Möchte man konstruktive Konfliktlösungen erarbeiten, ist es ebenso wichtig die Ziele des Konfliktpartners mit dem gleichen Respekt zu berücksichtigen wie die eigenen. Vergisst man die andere Partei, bilden sich nach kurzer Zeit starre Positionen. Dann empfinden beide Seiten ein Nachgeben als Verlust der eigenen Persönlichkeit. Die wahrgenommene Realität verzerrt sich noch weiter, die Kontrahenten vergessen ihre eigentlichen Interessen und stehen völlig hinter ihren Positionen. Dann heißt es nur noch Müller gegen Meier oder Abteilung A gegen Abteilung B. Eingenommene Positionen verleiten dazu, dass man Veränderungen nicht mehr konstruktiv überdenkt und die wahren Interessen aus dem Auge verliert. Ist es erst einmal soweit gekommen, wird Nachgeben schnell mit einem Gesichtsverlust gleichgesetzt – der „Stolz“ trägt den positionellen Beziehungskonflikt dann auf die Sachebene aus. Jeder möchte Respekt und akzeptiert es in den meisten Fällen nur mit Widerwillen, wenn er nicht an einem Lösungsprozess mit beteiligt ist (vgl. Gamber, 1995, 158; vgl. Fisher u. a., 1998, 52-53).

2.1.2.4 Interessenkonzentration statt Positionsverteidigung

Hinter jedem Verhalten steckt eine Absicht; und Absichten werden aus bestimmten Interessen heraus verfolgt:

Interessen motivieren die Menschen; sie sind die stillen Beweggründe hinter dem Durcheinander von Positionen. Ihre Position ist etwas, zu dem Sie sich bewusst entschieden haben. Ihre Interessen sind die Gründe, die Sie zu dieser Entscheidung veranlasst haben. [...] Werden die Interessen statt der Positionen zur Übereinstimmung gebracht, so hilft das in zweierlei Hinsicht. Erstens kann für gewöhnlich jedes Interesse durch mehrere mögliche Positionen befriedigt werden. [...] Darüber hinaus ist der Ausgleich von Interessen nützlicher als jeder Positionskompromiss, weil es trotz gegensätzlicher Positionen in aller Regel mehr gemeinsame als gegensätzliche Interessen gibt (Fisher u. a., 1998, 70-71).

Wenn man sich neben seinen eigenen Interessen auch mit den Absichten der anderen Partei auseinandersetzt, erhält man zufriedenstellende Lösungen für beide Seiten – und somit eine dauerhafte Problemlösung.

Hierbei gilt es nicht nach den Ursachen zu forschen – also möglichst keine „Warum-Fragen“ zu stellen –, sondern sich direkt nach den Absichten zu erkundigen:

Fragen zur Interessenkonzentration

- Was für ein Interesse haben Sie?
- Was wollen Sie mit diesem Verhalten erreichen?
- Was für einen Wunsch verfolgen Sie damit?
- Was genau bezwecken Sie damit, wenn Sie...?

Wenn man jemanden fragt, warum er etwas macht oder was ihn stört, wird man lange Ausführungen darüber zu hören bekommen. Fragt man dagegen aber, was der andere will oder wie genau er die Dinge verändert haben möchte, dann lenkt man die Unterhaltung vom ursächlichen Problem zur Lösung. Geht man wieder dem dargestellten Ausgangskonflikt nach, könnte man folgendermaßen fragen:

Y: Was bezwecken Sie damit, wenn Sie nörgeln?

2.1.2.5 Positive und konkrete Zielformulierungen des Konfliktpartners

Genau wichtig wie die eigenen Ziele ist es für ein konstruktives Konfliktgespräch genau-

so notwendig, die positiven Ziele des Gegenübers zu ermitteln. Das Ganze geschieht passiv während des Aktiven Zuhörens (besonders durch Gelenktes Paraphrasieren) nach den beschriebenen Analysegrundsätzen der ersten Phase der zielorientierten Konfliktbewältigung.

Zum besseren Verständnis der bislang genannten Punkte, wird das Mitarbeitergespräch zwischen X und Y nach den erwähnten Analysegrundsätzen systematisch weitergeführt, um sich von der Oberflächenstruktur zu den wahren Interessen vorzuarbeiten:

Y: Was bezwecken Sie damit, wenn Sie nörgeln? (Frage zur Interessenkonzentration)

X: Ich möchte, dass Sie sich nicht permanent zurückziehen! (Negation)

In den wenigsten Fällen erhält man – ohne die Elemente des Aktiven Zuhörens – in der Praxis eine konkrete und positiv formulierte Antwort (vgl. Pawlowski und Riebensahm, 1998, 36-37). Wenn man jedoch einen gemeinsamen Zielrahmen schaffen will, ist es ratsamer, die zielorientierten Voraussetzungen für die Wünsche des Gegenübers in gleicher Weise deutlich zu machen wie die eigenen, damit eine Verbarrikadierung hinter einer starren Position ausgeschlossen werden kann:

Konkrete Zielformulierung des Konfliktpartners

- a. Das Ziel des Gegenübers muss positiv formuliert sein
- b. Das Ziel des Gegenübers muss klar und realistisch sein

Wenn X nun sagt, dass er es nicht mag, wenn sich sein Kollege zurückzieht, dann kann Y passiv durch Gelenktes Paraphrasieren die positiven Ziele transformieren.

Y: Verstehe ich Sie richtig, dass Sie mehr Kontakt mit mir haben möchten? (Gelenktes Paraphrasieren zur positiven Zielformulierung)

X: Richtig.

X hat ein positives Ziel transformiert und Y hat es akzeptiert. Allerdings ist es noch nicht klar und eindeutig, da das Nomen „Kontakt“ zu unspezifisch ist. Deshalb arbeitet Y systematisch mit den vorhandenen Analyseinstrumenten der konstruktiven Kritik, des Aktiven Zuhörens, der Fragetechniken, des Hinterfragens der unspezifischen Generalisierung-

gen, Tilgungen und Verzerrungen, der konstruktiven Kritik, den Ich-Botschaften und dem Rahmen der Selbstverantwortlichkeit, bis alle Zielkriterien erfüllt sind:

- Y: Was genau verstehen Sie unter mehr Kontakt? (Hinterfragen des unspezifischen Nomens „Kontakt“)
- X: Verflixt noch mal, damit meine ich, dass ich bei den Wochenabrechnungen Ihre Hilfe benötige!
- Y: Was für Hilfe genau? (Hinterfragen des unspezifischen Nomens „Hilfe“)
- X: Ich bin noch unsicher, weil das Aufgabengebiet „PZ“ für mich noch sehr neu ist.
- Y: Falls ich Sie richtig verstanden habe, brauchen Sie Hilfe, weil „PZ“ noch sehr neu für Sie ist. Stimmt das? (Gelenktes Paraphrasieren)
- X: Ja. Richtig.

X ist jetzt am Ziel. Er hat die konkrete Absicht des Rückzuges von Y erfahren. Dabei ist er schematisch nach den Analyseinstrumenten und den Zieldefinitions-kriterien gegangen.

Hat man die Interessen beim Konfliktpartner herausgefunden ist es natürlich genauso wichtig, die eigenen Bedürfnisse zu äußern, um auf einen gemeinsamen Zielrahmen zusteuern zu können:

- Y: Auch ich habe neue Aufgabengebiete erhalten, deshalb benötige ich momentan viel Zeit, um mich einzuarbeiten. Ich fühle mich momentan schnell unter Druck gesetzt. Es wäre besser, wenn wir anders miteinander umgehen. (Ich-Botschaft, Konstruktive Zielformulierung)

2.1.2.6 SOLL-PHASE - Teil 1 – Interessen ausloten

Zusammenfassung

1. Schuldzuweisungen sind äußerst destruktiv. Teufelskreise sollten notfalls auf der Metaebene angesprochen werden und Interessen sollten konkret auf Ziele ausgerichtet sein .
2. Sowohl die Ziele des Konfliktpartners als auch die eigenen Ziele müssen posi-

tiv, realistisch und klar formuliert sein. Sie sollten nicht von anderen Menschen abhängig gemacht werden, in eigener Kontrolle stehen und sich ökologisch mit der sozialen Umwelt vertragen. Falls die Ziele zu groß oder zu vage sind, ist es ratsam, sie in Teilziele zu stückeln, die der Priorität nach behandelt werden. Wenn der Konfliktpartner kein positiv und konkret formuliertes Ziel findet, kann man ihm passiv durch Gelenktes Paraphrasieren und den anderen Analyseinstrumenten entgegenkommen.

3. Negative Zielformulierungen („Ich will nicht ...“ , „ich möchte keine ...“) und Schuldvorwürfe („Du hast Schuld ...“, „Hör auf mit ...“) entschlüsselt man mit der Frage: „Was hätten Sie denn lieber?“ oder „Was wäre besser?“.

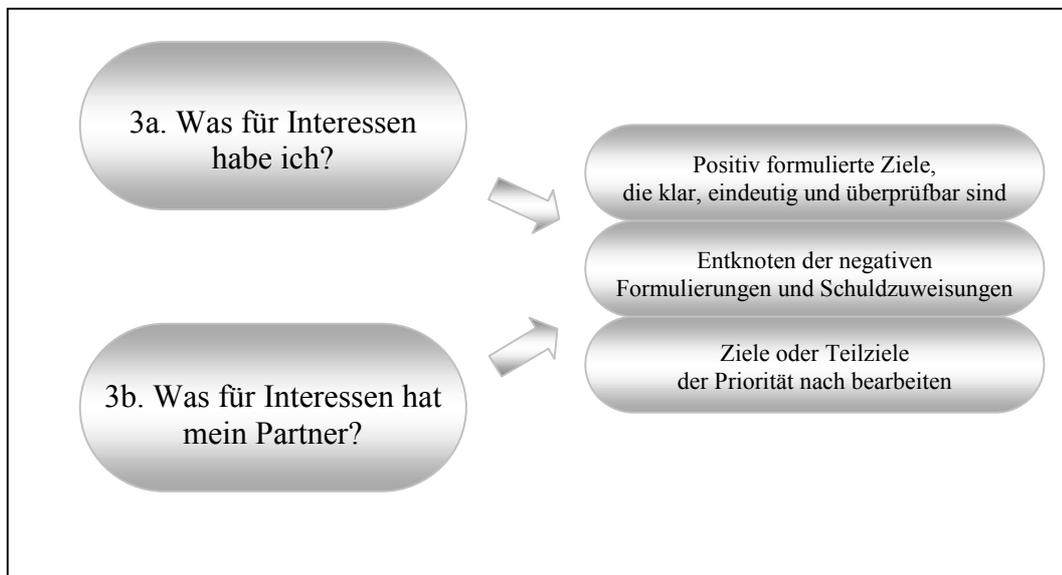


Abb.: 2.4

2.1.2.7 Einen gemeinsamen Zielrahmen schaffen

Die Interessen beider Seiten sind nun auf ein Ziel ausgerichtet. Ideal wäre es nun, wenn eine der Parteien eine beidseitig zufriedenstellende Lösung formulierte und beide Kontrahenten sich einigten. Der Konflikt wäre aus dem Weg geräumt und alle wären zufrieden. Leider funktioniert das weniger häufig, so dass man in solchen Fällen einen gemeinsamen Zielrahmen anstreben sollte.

Hierbei machten einige Sozialforscher schon vor über 40 Jahren erstaunliche Versuche, um zerstrittene Parteien zusammenzubringen (vgl. Cialdini, 1997, 213-214). Sie wandten sich an präadoleszente Probanden, die mit ihren Bedürfnissen und Motiven offener umgehen und sich schlechter verstellen können als Erwachsene. Ziel der Wissenschaftler war

es vorerst, die Kinder möglichst stark gegeneinander aufzuhetzen und sie auf den Stufen der Eskalation nach oben zu treiben. Dafür teilten sie das Zeltlager der Kinder in zwei Gruppen, ließen sie getrennt voneinander wohnen und gaben jedem Teil unterschiedliche Namen. Es folgten Aktivitäten, die das Konkurrenzdenken der Zehn- bis Zwölfjährigen noch weiter schürten. Durch Schatzjagden, Tauziehen oder andere sportliche Wettkämpfe identifizierte sich jeder der Jungen noch deutlicher mit seiner Gruppenposition. Nachdem auch noch die Gruppenbanner gestohlen wurden und Drohzettel im Lager gefunden wurden, hatten die Forscher ihr Ziel erreicht: Die Kinder hatten die oberste Stufe der Konflikteskalation erreicht.

Allgemeine Versuche, das Ganze durch gemeinsame Kinobesuche, Feste oder Feiern wieder einzudämmen, führten zu katastrophalen Ergebnissen: Picknicks arteten in Lebensmittelschlachten aus, bei Gruppenspielen brüllten sich beide Gruppen erbarmungslos nieder und beim Schlange stehen drängelte man rücksichtslos.

Zu diesem Zeitpunkt verwandten die Forscher eine Strategie, die gleichermaßen simpel wie effektiv war: Sie schufen Probleme, die nur gemeinsam – mit beiden Gruppen – gemeinsam gelöst werden konnten, sonst wäre keiner weitergekommen. So musste der alltägliche Essenswagen aus der Stadt mit vereinten Kräften in Gang gebracht werden, bis er wieder fahren konnte. Die Wasserversorgung des Camps funktionierte nur, wenn alle zusammen die Leitung reparierten. Ein anderes Mal wurde den Jungen gesagt, dass ein Film, auf den sich alle gefreut hatten, nicht gezeigt werden konnte, weil dem Camp zu wenig Geld zur Verfügung stand. Prompt sammelten alle gemeinsam Geld, um diesen Film mit großen Vergnügen und in neuer Eintracht zu genießen – und das alles, obwohl sich die beiden Gruppen noch in den vorherigen Tagen mit Lebensmittel beschmissen! Die Spaltung der verfehdeten Gruppen wurde durch die gemeinsame Suche nach einer Lösung überwunden, die für alle wichtig war.

So entpuppte sich selbst die Rückfahrt – bei der es anfänglich noch Mord und Totschlag gegeben hätte – als harmonische Heimreise, bei der die eine Seite das restliche Geld aus der Gruppenkasse sogar für die Jungen der anderen Lagerhälfte verwendete, um Milchmixgetränke zu spendieren. Die feindselige Stimmung schlug ins Gegenteil um, als das Interesse beider Kontrahenten gebündelt wurde; denn ein gemeinsamer Zielrahmen macht es äußerst schwierig, feindselige Gefühle aufrechtzuerhalten (vgl. Cialdini, 1997, 214).

Für eine zielorientierte Konfliktlösung ist das Prinzip des gemeinsamen Zielrahmens, in

dem das Interesse beider Seiten ausgerichtet wird, sehr nützlich.

Falls beide Konfliktparteien nun die Ziele des anderen akzeptieren, kann man nach diesem Schritt einen gemeinsamen Zielrahmen schaffen und nun zur gemeinsamen Lösungssuche übergehen.

Wenn man das Ausgangsbeispiel weiterverfolgt, fasst auch Y beide Seiten zusammen und bittet sein Gegenüber um Zustimmung. Er fragt ihn direkt, ob er an einer Lösung interessiert ist:

Y: Sie wollen, dass ich Ihnen bei den Abrechnungen helfe und ich brauche viel Zeit für mich, da ich selber ein neues Aufgabengebiet erhalten habe. Ist das richtig? (Gemeinsamer Zielrahmen, Paraphrasieren)

X: Ja.

Beide Interessen deutlich machen

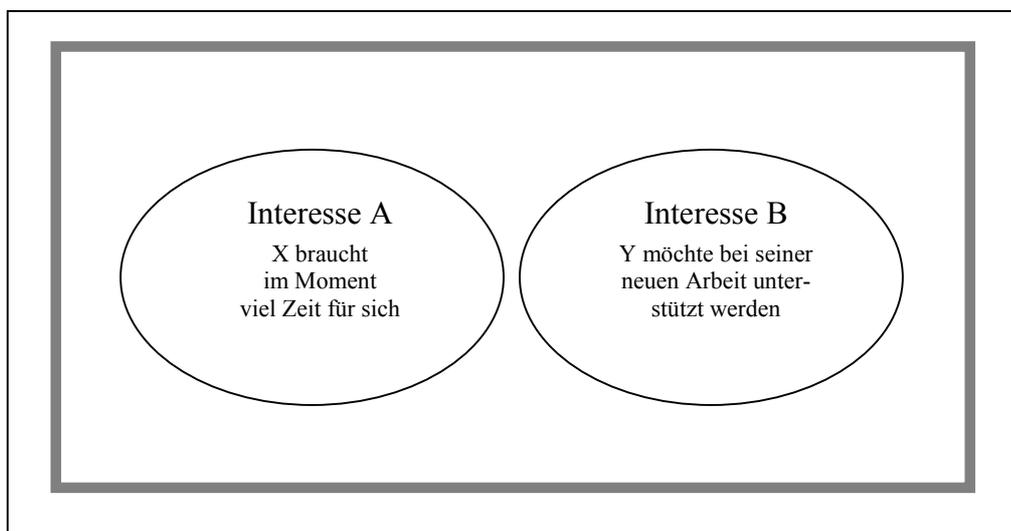


Abb.: 2.5

Sind die Interessen klar definiert, ist eine ausdrückliche Bestätigungsfrage nach einem gemeinsamen Lösungsbedürfnis sehr sinnvoll.

Die Frage nach einem gemeinsamen Interesse zur Lösung

- Gibt es vielleicht eine Lösung, die beide Seiten zufrieden stellt?

- Glauben Sie, dass wir eine Lösung finden können, die uns beide zufrieden stellt?

Die explizite Frage nach einem gemeinsamen Interesse ist ein wichtiger Schritt, der bei dem zielorientierten Problemlöseverfahren nicht ausgelassen werden darf. Gegenseitige Bedürfnisse aufdecken zu können schafft einerseits die notwendige Klarheit für beide beteiligten Seiten, doch ist es andererseits genauso wichtig, offen zu legen, ob dem Gegenüber überhaupt etwas an einer gemeinsamen Lösung liegt. Hat man keinen einstimmigen Konsens für das Interesse an einer gemeinsamen Lösung erreicht, ist es sehr schwer überhaupt einen Konsens zu finden und es wird später zahlreiche Einwände bei der Lösungssuche geben (vgl. Bandler und Grinder, 1985, 174-178).

2.1.2.8 Verbreiterung des Zielrahmens durch die Meta-Absichten

Wenn sich der Gesprächspartner weiterhin hinter seiner Position „verbarrikadiert“ und nicht an einer gemeinsamen Lösung interessiert ist oder wenn sich seine Ziele nicht deutlich herauskristallisieren lassen, kann man auch den Kontext, um den gestritten wird, lockern und einen breiteren Zielrahmen etablieren – einen Zielrahmen der gemeinsame Interessen beinhaltet. Man ermittelt einfach die Absichten, die sich hinter den Wünschen und Interessen verbergen. Man sucht die Absicht hinter der Absicht und wechselt damit gleichzeitig die Perspektive: Die konkrete Meta-Absicht wird offensichtlich kundig. Denn jedes Verhalten hat für die jeweilige Person auch einen bestimmten Nutzen. Folgende Fragen sind hilfreich, um die Meta-Absichten aufzudecken:

Die Meta-Absicht zur Zielrahmenverbreiterung

- Was genau versuchen Sie mit X für sich zu erreichen?
- Welche Absicht oder welchen Zweck verfolgen Sie mit Ihrem Wunsch/ Ihrem Ziel/ Ihrem Verhalten für sich selber?
- Was gibt Ihnen das persönlich, wenn Sie X haben?
- Angenommen, Sie bekämen das was Sie wollten. Was hätten Sie dann für sich erreicht?

Bandler und Grinder behaupten, dass selbst, wenn man ursprünglich kein anderes Inte-

resse gehabt hatte – als das, welches bislang für eine Einigung hinderlich gewesen war –, die Beteiligten sich nach dieser Frage automatisch ein Ziel ausdenken werden, was nützlicher ist. Schulz von Thun bezeichnet die Meta-Absicht in diesem Zusammenhang auch als „Feldherrenhügel“ (vgl. 1993, 91-94). Bandler und Grinder schreiben hierzu weiter:

Mit diesen Fragen komme ich ans Ziel des Ziels, oder die Absicht von der Absicht. Vielleicht muss ich fünf oder sechsmal fragen, bis ich ein Ziel finde, an dem beide interessiert sind. Ich suche also nach einer Botschaft oder einem Ziel an dem beide interessiert sind, es zu erreichen. Wenn ich es gefunden habe, sind bereits 75 % der Verhandlungsarbeit erledigt (1985, 178).

Wenn man z. B. mit seinem Arbeitgeber über das Gehalt (Wunsch/Ziel) streitet, dann ist das nur ein Weg, eine bessere Lebensqualität (eine dahinterliegende Meta-Absicht) zu erreichen. Es gibt auch andere Möglichkeiten für diese Absicht, ohne ein höheres Gehalt zu bekommen. So gibt es beispielsweise Alternativen, wie mehr Urlaubstage, eine zusätzliche Sekretärin oder flexiblere Arbeitszeiten, die durch die Meta-Frage nach dem Gehaltswunsch entstehen oder offengelegt werden können (vgl. O'Connor und Seymour, 1994, 244).

Wenn das Ausgangsexempel weiter verfolgt wird, erkundigt sich auch Y nach der Absicht seines Gegenübers. Er fragt nach dem übergeordneten Interesse. So vergrößert Y den Zielrahmen und lockert den Kontext:

Y: Was für eine Absicht verfolgen Sie für sich mit Ihrem Verhalten? Was gibt Ihnen das persönlich, wenn Sie nörgeln? (Frage nach der Meta-Absicht)

X: Ich möchte, dass man mich beachtet und mir hilft. (Verbreiterung des Zielrahmens)

Y: Sie wollen also Hilfe und Beachtung, während ich momentan gleichzeitig viel Zeit für mich brauche. Stimmt das? (Paraphrasieren)

X: Stimmt.

Y: Sind Sie an einer gemeinsamen Lösung interessiert?

Während man anfangs genau nachgefragt hat, um exakt zu wissen, worum es geht, wird die Aufmerksamkeit nun in die entgegengesetzte Richtung gelenkt und konkret nach der Meta-Absicht gefragt. Durch das Interesse für die Meta-Absicht baut man Brücken zu

den Unterschieden oder zu konkurrierenden Bedürfnissen. Konflikte auf der einen Ebene können gelöst werden, wenn man Möglichkeiten findet, ein Ziel auf einer dahinterliegenden Metaebene zu erreichen, das für beide Parteien akzeptabel sein kann. (vgl. Fisher u. a., 1998, 73). Watzlawick bezeichnet diese Aufmerksamkeitsverschiebung auch „Lösung zweiter Ordnung“ (vgl. 1992, 99-115).

Darüber hinaus erhöht diese Methode automatisch die Kompromissbereitschaft, da Menschen es nicht so häufig erleben, dass jemand in dieser Weise auf sie eingeht. Falls man beharrlich und empathisch auf die angesprochenen Gesprächskriterien achtet, vermittelt man dem Gesprächspartner auch auf diesem Wege indirekt Anerkennung und Respekt (vgl. O'Connor und Seymour, 1994, 242-245; vgl. Bandler und Grinder, 1985, 177-179).

2.1.2.9 Wenn das „Emotionale Konto“ überzogen ist

Natürlich gibt es auch Tage, an denen das Gegenüber offen und klar sagt, dass es sich nicht im geringsten für eine gemeinsame Lösung interessiert. Das passiert besonders dann, wenn dieser Mensch unter ungerechten Machtgesprächen zu leiden hatte oder in ähnlicher Weise schon einmal hereingelegt worden war. Solche Ungerechtigkeiten speichern einige Leidtragende auf einem „Emotionalen Konto“, das sie an Tagen, wo sie gebraucht werden, oft erst einmal ausgleichen.

Ist das Emotionalen Konto überzogen, kann es sein, dass über ein ganz bestimmtes Thema gestritten wird, aber das Gegenüber dann nicht einmal in Ansätzen bereit ist, zuzuhören. Es weiß, dass es gebraucht wird, aber es stellt sich innerlich stur und spielt seine momentane Macht auf ganzer Linie aus (vgl. Berne, 1996, 105-106). Um die Kooperationsbereitschaft wieder herstellen zu können, ist auch hier die Frage nach der Meta-Absicht oder nach unspezifischen Begriffen äußerst hilfreich, um vergangene Dinge anzusprechen und aufzulösen. Denn langfristig braucht der eine immer den anderen und umgekehrt – ob nun der Ehepartner die Ehepartnerin, der Mitarbeiter den Kollegen, der Arzt seine Patienten, der Lehrer seine Schüler, der Chef seine Mitarbeiter oder der Verkäufer den Kunden.

Falls es sich allerdings um eine willkürliche und rücksichtslose Machtdemonstration des anderen handelt, kann man das Gespräch jederzeit beenden, es direkt auf der Metaebene zur Aussprache bringen oder sich auf das strategische Spiel einlassen. Allerdings sei noch einmal deutlich gesagt, dass Machtgespräche für eine dauerhafte Beziehung bzw. für eine mittel- oder langfristige Zusammenarbeit äußerst destruktiv sind.

2.1.2.10 SOLL-PHASE - Teil 2 – Zielrahmen

Zusammenfassung

1. Bei der konstruktiven Zielorientierung sind die Bedürfnisse – und die damit verbundenen Ziele – des anderen genauso wichtig wie die eigenen. Hierbei verbergen sich wiederum hinter allen Bedürfnissen ganz bestimmte Meta-Absichten.
2. Die Meta-Absicht schafft klare Verhältnisse. Entweder gelangt man damit direkt zu den Bedürfnissen eines Menschen, zum „Emotionalen Konto“ des Gegenübers oder zu der Tatsache, dass es sich um ein willkürliches Machtspiel handelt.

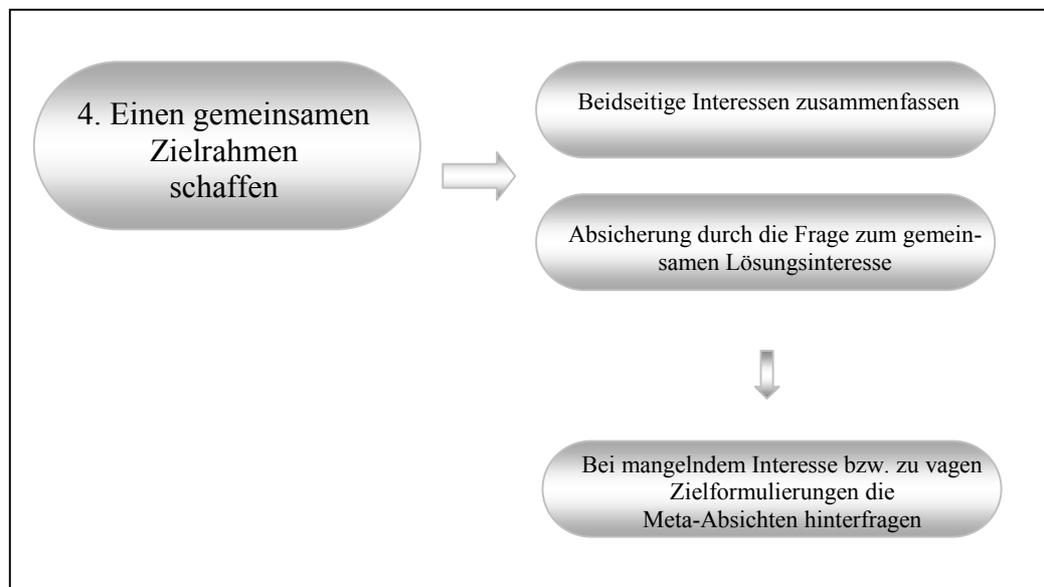


Abb.: 2.6

2.1.3 Die LÖSUNGSPHASE – Kreative Konfliktlösung

Allein bis zu diesem Stadium sind implizit schon genügend Impulse vorhanden, um eine Einigung zu erreichen. Falls nicht, kann man in der abschließenden Lösungsphase davon ausgehen, dass die Sach- und Beziehungsebene klar genug entflochten ist, genügend Vorarbeit geleistet wurde und nun der kreative Teil – die gemeinsame Lösungssuche – in beidseitigem Interesse verläuft.

Doch können kreative Konfliktlösungen nur dann funktionieren, wenn man sich völlig von einigen lieb gewonnenen Denktraditionen der kompetitiven Konfliktphilosophie verab-

schiedet (vgl. Montada und Kals, 2001, 96-97; 200; 209-219; vgl. Kostka, 1998, 57-69).

Gamber schreibt dazu treffend:

Kreative Konfliktlösung bedeutet auch, dass Sie den Konflikt als ein Problem, das beide Seiten betrifft, auffassen müssen, für das die Lösung erst noch gefunden werden muss (1995, 151).

Hierbei stellt er die kompetitive Strategie – als „Altes“ Konfliktdenken – der lösungsorientierten Strategie – als „Neues“ Konfliktdenken – gegenüber (1995, 162):

„Altes“ Konfliktdenken	„Neues“ Konfliktdenken
Konflikte sind störend, überflüssig und hemmen den normalen Ablauf.	Konflikte sind unvermeidbar; sie stellen notwendige Übergangsstadien bei Anpassungs- und Entwicklungsprozessen dar.
Konflikte haben ihre konkreten Ursachen, die es auszumachen und zu eliminieren gilt.	Konflikte haben meist mehrere, miteinander vernetzte Ursachen. Die Analyse der Ursachen muss von allen Konfliktparteien getragen werden. Sie darf sich nicht in der Suche nach dem „Sündenbock“ erschöpfen
Konflikte lassen sich mit logischen und analytischen Mitteln lösen.	Für die Lösung von Konflikten bedarf es sowohl des analytischen als auch des intuitiven und kreativen Vorgehens.
In jedem Konflikt gibt es Gewinner und Verlierer.	Eine Partei kann keinen Konflikt gewinnen, da er weiterhin wirksam ist. Gewinnmöglichkeiten liegen für beide Seiten vor, wenn Lösungsversuche sowohl auf der Sachebene als auch auf der Beziehungsebene zu befriedigenden Resultaten führen.

Eine kreative Lösung zur beidseitigen Zufriedenheit hat zwei Gewinner und nicht nur einen Gewinner und einen Verlierer. Hierbei bekommt zwar jeder das, was er möchte, doch ist es nicht unbedingt das Gleiche, was man zu Anfang des Streites beabsichtigt hatte (vgl. ähnlich Bandler und Grinder, 1985, 171-180; vgl. Butler und Hope, 1997, 213).

2.1.3.1 Interessenverflechtung mit bewertungsfreien Lösungsoptionen

Wie in der zweiten Phase schon erwähnt, schafft die beidseitige Zielorientierung automatisch Verbündete, die zusammen ein gemeinsames Problem lösen. Der Prozess an sich ist damit schon ein zufriedenstellendes Ergebnis und das ursächliche Problem – der erbitterte Kampf um feste Positionen – kann damit zu diesem Zeitpunkt schon ganz oder teilweise gelöst sein.

Meistens suchen alle Beteiligten nach einer einzigen Lösung – nach der Lösung schlechthin – und das birgt viele Schwierigkeiten. Viel ratsamer ist es, aus einem Ideentopf zu schöpfen, um dann aus mehreren Lösungsoptionen zu wählen, die von keinem bewertet werden (vgl. Fisher u. a., 1998, 92-103).

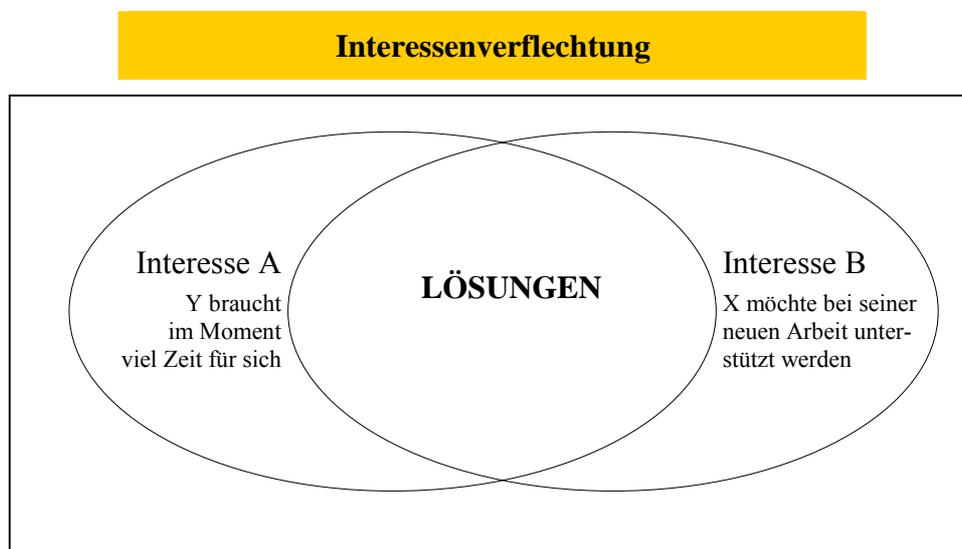


Abb.: 2.7

Gerade diese Perspektive ist für viele Menschen ungewohnt und besonders in der Wirtschaft bedeuten Veränderungen innerhalb einer Organisation unerwünschte Bewegungen. Denn unzählige Manager haben ein anderes Verständnis von der Funktionsweise einer Firmenorganisation als Organisationsexperten, da viele dieser Menschen oft schmerzlich erfahren mussten, dass das Ausprobieren neuer Dinge bereits vorhandene und funktionierende und standardisierte Systeme durcheinander bringen kann (vgl. Bandler und Grinder, 1985, 204).

Bei genauerem Hinsehen ist aber der Aufwand an Zeit, Geld und Energie für eine gemeinsame Konfliktlösung mit mehreren Handlungsalternativen wesentlich geringer als die Folgen, die ungelöste Konflikte mit sich bringen. Neben den direkten Kosten, wie willkürliche Zeitverzögerungen und Doppelarbeit aus Misstrauen, ist auch eine latente

Demotivation aller Beteiligten nicht zu unterschätzen. Darüber hinaus sind Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben oder sich heimlich durch Mobbingattacken rächen, oft sehr brav und als Sand im Getriebe schlecht zu erkennen. Könnte man genauer berechnen, was mangelndes Konfliktbewältigungsmanagement in der Gesamtsumme kostete, hätte die Streit-, Gesprächs- und Kommunikationskultur einen wesentlich höheren Stellenwert im beruflichen Alltag, um die Mitarbeiterpotentiale auf diese Weise noch besser zu lenken und auszuschöpfen.

Wenn es der Rahmen erlaubt, kann man die Vorschläge auf einem Blatt Papier, einer Pinnwand oder einer Tafel aufzeichnen, damit allen das gemeinsame Interesse deutlich wird. Damit verstärkt man die Atmosphäre der gemeinsamen Problemlösung zusätzlich und vermeidet unnötige Wiederholungen.

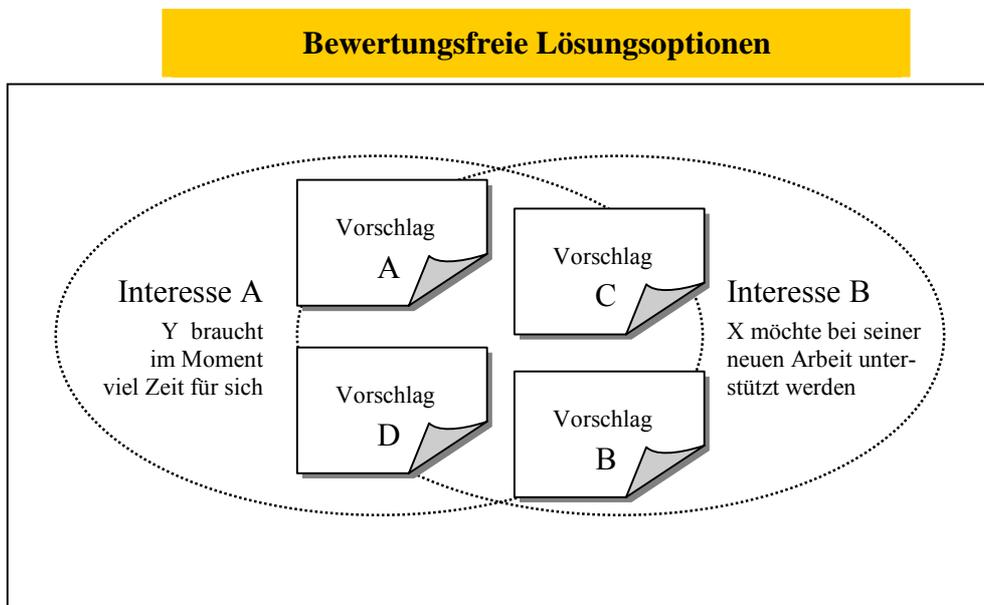


Abb.: 2.8

Durch zwei potentielle Ziele und durch das Interesse an der gemeinsamen Lösungssuche sind beide Seiten offener, Veränderungen im Rahmen ihrer Wünsche zu akzeptieren (vgl. Bandler und Grinder, 1985, 180).

Bei X und Y entstehen auf diese Weise vier unkommentierte Lösungsvorschläge:

Vorschlag A: Die Arbeitsaufgaben werden anders verteilt.

Vorschlag B: Man legt bestimmte Zeiten zur ungestörten Arbeit fest.

Vorschlag C: Bestimmte Zeiten zum fachlichen Austausch werden vereinbart.

Vorschlag D: Der Kollege, Z, hilft ab und zu aus.

Die Entscheidung, welche Option am besten ist, wird erst später gemeinsam mit dem (den) Gesprächspartner(n) getroffen. Die Vorschläge sollten erst einmal kritikfrei ohne über den Wert oder Nutzen einer Idee geäußert werden. Dieser Grundgedanke geht auf das Brainstorming Osborn's (1963) zurück und verfolgt das Ziel, in möglichst kurzer Zeit viele unterschiedliche Ideen zu generieren. Kritische Beurteilungen behindern zu diesem Zeitpunkt den kreativen Prozess (vgl. O'Connor und Seymour, 1994, 281-287).

2.1.3.2 Kreative Impulse

Neben einer gemeinsamen Kartenabfrage (Metaplan) (vgl. Jecht und Sgonina, 1998, 84; vgl. Seifert, 1997, 106), die auch noch bei der Konfliktmoderation näher angesprochen wird, können ebenso ressourcenreiche Erfahrungen der Konflikttelnehmer den Lösungsprozess stimulieren. So kann man sich erst einmal fragen, ob ähnliche Fälle in der Vergangenheit gelöst wurden – wenn ja, wie genau sähe eine Lösung – auf diesen Fall bezogen – jetzt genau aus? Sind es eigene Kenntnisse oder sind es Erlebnisse anderer Menschen? Gibt es nutzbare Parallelen bei Kollegen, Freunden, Vorbildern oder sogar Konkurrenten? Gibt es schon Methoden, Strategien oder gar schon ausgearbeitete Regeln und Normen für das Ziel, das man gerade anvisiert (vgl. O'Connor und Seymour, 1994, 281-287; vgl. O'Connor und Seymour, 1996, 92-97; vgl. ähnlich Bandler und Grinder, 1985, 172-180; vgl. ähnlich Fisher u. a., 1998, 94-101):

Lösungsimpulse

- Eigene Erfahrungen
- Kollegen oder Freundeskreis
- Konkurrenz
- Hilfreiche Organisationen, Verbände oder Literatur
- Normen, Regeln oder andere öffentliche Maßstäbe

2.1.3.2.1 Die Janusmethode

Eine weitere effektive Möglichkeit aus der pädagogischen bzw. mediativen Praxis, wäre eine Umkehrung der Situation. Man überlegt sich, was man anstellen müsste, um das vorhandene Problem noch weiter zu verschlimmern. Es werden alle Faktoren gesucht, die die Situation noch weiter verschärfen. Danach hat man Ansatzpunkte, um rückwärts weiterzumachen und daraus bequem die Aspekte des Gegenteils zu erarbeiten. Watzlawick bezeichnet diese Herangehensweise auch „Lösung durch mehr desselben“ und erschließt sie aus dem einfachen Lösungsrahmen erster Ordnung (vgl. Watzlawick, 1992, 51-68; ähnlich auch Jecht und Sgonina, 1998, 80).

Auf den Beispielfall von X und Y bezogen, ergeben sich folgende Resultate:

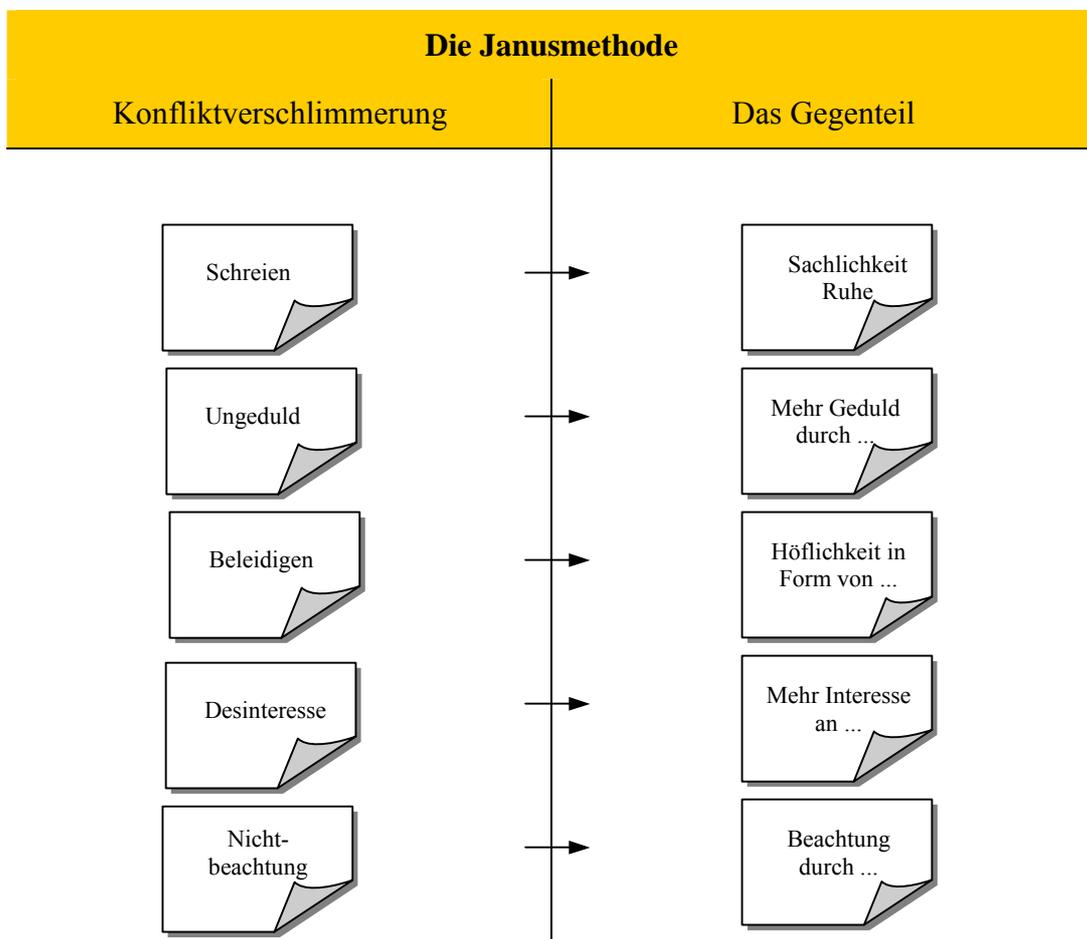


Abb.: 2.9

Schließt man von den herausgearbeiteten Punkten auf das Gegenteil, so kommen Schlagworte wie Ruhe, Höflichkeit, Geduld, Beachtung oder Interesse ans Tageslicht, die man letztendlich mit Inhalt versehen kann.

Die Janusmethode ist generell eine sehr gute Kreativitätstechnik, um sich sowohl mit

einem Konfliktpartner als auch in Gruppen und Organisationen zu verdeutlichen, wo es „hakt“ und was man erreichen möchte – besonders bei stockenden Anfängen ist die Janusmethode sehr hilfreich. Durch Übertreiben unnützer Aspekte und ihrer Umwandlung ins Gegenteil werden Probleme und ihre Folgen offensichtlich. Lösungen resultieren daraus scheinbar wie von selbst.

7.2.1.3.2 Vorschlagsbewertung

Wenn genügend Vorschläge gesammelt wurden, gilt es Sinneinheiten zu bilden und möglichst der Priorität nach zu ordnen oder miteinander zu verknüpfen (vgl. Seifert, 1997, 106-107; vgl. ähnlich Cooper und Sutherland, 1998, 64). Die gemeinsame Vorschlagsbewertung kann auch mit den anfangs analysierten links- und rechtshirndominanten Gegensatzkriterien durchleuchtet und kritisch auf ihre Durchführbarkeit hin bewertet werden.

Entscheidend ist bis zu diesem Schritt, dass erst an diesem Punkt die Kritik auf die Lösungsvorschläge Einfluss nimmt. Gerade durch diese deutliche Trennung zwischen Kreativität und Kritik fällt es dem einzelnen Konfliktpartner sehr viel leichter, die Vorschläge des anderen an sich herankommen zu lassen, ruhig zu bleiben und das Gegenüber aussprechen zu lassen. Wie bereits erwähnt, ist häufig allein der Prozess an sich ist für beide Seiten schon ein konfliktreduzierendes Ergebnis, wenn man während der gesamten Diskussion die Grundsätze der konstruktiven Kritik beachtet (vgl. Dilts, 1994, 135-370).

Falls die gemeinsame Lösungsdiskussion wiederum stockt, ist es wichtig sich einerseits deutlich zu machen mit was für Nachteilen man rechnen muss, wenn die Situation so bleibt wie sie ist und was für Vorteile es bringt, wenn sich die derzeitige Situation positiv ändert.

Auch X und Y einigen sich auf folgende Vorgehensweise:

1. Es werden bestimmte Zeiten festgelegt, an denen man sich austauscht
2. Außerdem wird ein Termin mit dem versierten Z ausgemacht, der eventuell weitere Tipps für die Arbeitsweisen seines ehemaligen Aufgabenbereiches weitergibt.

2.1.3.4 Planung der Lösungsumsetzung

Das Gesamt- bzw. die Etappenziele werden nun definiert, je nach Ausmaß schriftlich festgehalten und in einen Zeitrahmen eingespannt. Das Hauptziel wird mitsamt den ge-

planten Handlungsschritten zusammengefasst und wiederholt. Gleichzeitig wird ein zwischenzeitlicher Überprüfungs- oder summativer Evaluationstermin vereinbart, um erarbeitete Erfolge zu reflektieren oder die Lösungsumsetzung neu auszurichten (vgl. Montada und Kals, 2001, 216-220).

2.1.3.5 LÖSUNGSPHASE – Zusammenfassung

1. Eine gemeinsame Lösungssuche schafft Verbündete, die zusammen ein Problem lösen.

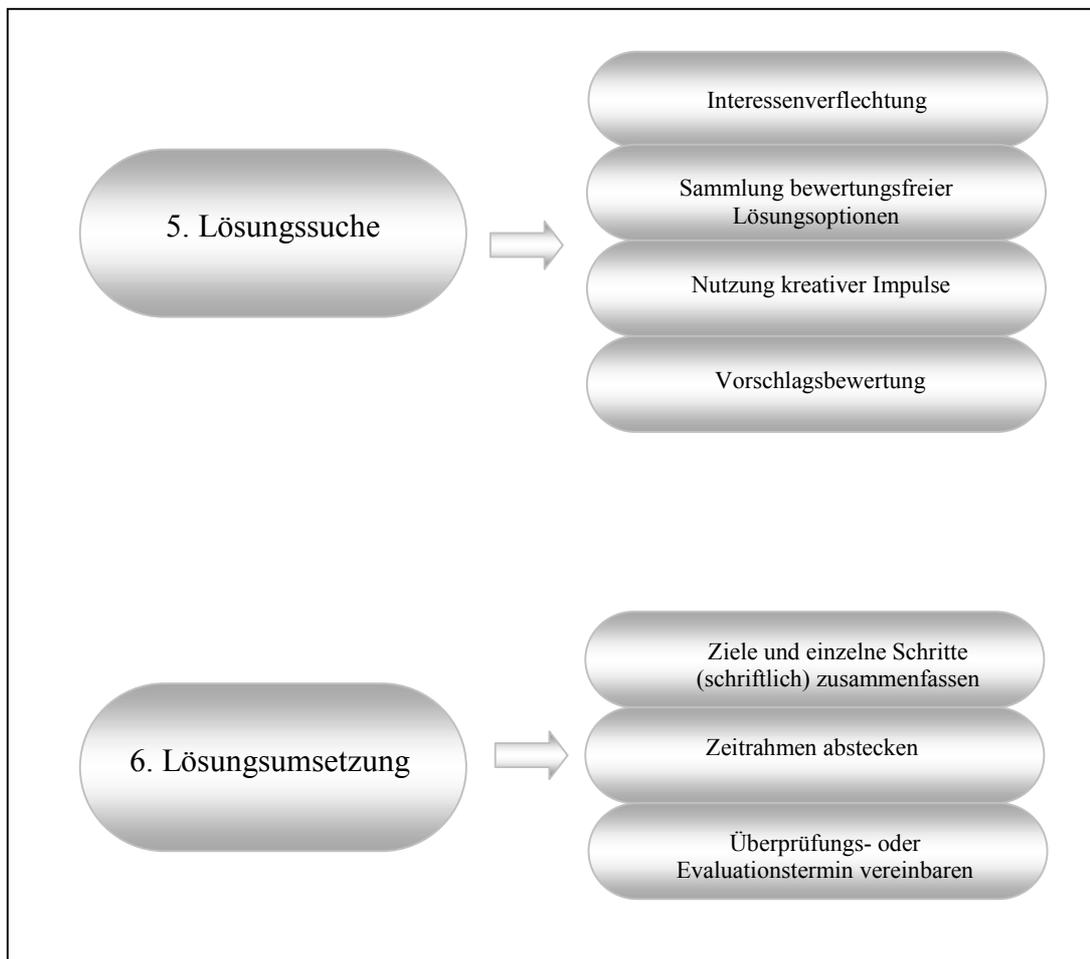


Abb.: 2.10

2.1.3.6 Ein Exempel zur Veranschaulichung

Es ist offensichtlich, dass diese Ausführlichkeit nicht nur für Wissenschaftler, sondern auch für professionelle Konfliktmoderatoren und für aktive Streiter in Diskussionen ebenso hilfreich ist. Einerseits indiziert jeder aufgeführte Punkt eigenständige konstruktive Elemente, die in jedem kooperativ-orientierten Konfliktgespräch wiederzufinden sind.

Andererseits kann diese entwickelte ISL-Formel als aktives Grundgerüst – oder auch als konstruktive Syntax – verstanden werden, um Konflikte in konstruktive Bahnen zu lenken.

Es folgt ein Gesamtexempel, um zu demonstrieren, dass die ISL-Methode in ihrer Anwendung schnell und gezielt zu einem konstruktiven Ergebnis führen kann:

P und K teilen sich ein Büro. Das Fenster ist auf und P macht die kalte Zugluft zu schaffen.

I. IST-PHASE

1. Kritisieren und Vorschläge machen

P: Entschuldigen Sie bitte, das Fenster ist auf und es zieht für mich. (*Situationsbeschreibung, Begründung, Ich-Botschaft*)

Könnte ich bitte das Fenster schließen? (*Positive Zielformulierung*)

K: Ich habe das Fenster gerade erst aufgemacht!

2. Zuhören

P: Was meinen sie damit? (*Offene Frage*)

K: Ich brauche ab und zu mal ein geöffnetes Fenster.

P: Was meinen Sie genau, wenn Sie sagen, dass Sie ein geöffnetes Fenster brauchen? (*Hinterfragen der unspezifischen Begriffe „brauchen“ und „geöffnetes Fenster“*)

K: Ganz einfach, wenn ich längere Zeit ohne frische Luft arbeite, bekomme ich Kopfschmerzen.

II. SOLL-PHASE

3. Die Interessen aller Beteiligten ausloten

P: Sie brauchen frische Luft, um arbeiten zu können? (*Interessenbekundung*)

des Partners)

K: Ja natürlich. Sie etwa nicht?

P: Ja. Auf der anderen Seite zieht es für mich, wenn das Bürofenster geöffnet ist (*Eigene Interessenbekundung*)

4. Einen
gemeinsamen
Zielrahmen schaffen

P: Glauben Sie, dass es vielleicht eine andere Möglichkeit gäbe? (*Frage nach dem Interesse an einer Lösung*)

K: Wir können ja mal schauen.

5. Lösungssuche

K: Sie könnten sich ja woanders hinsetzen, während ich das Fenster öffne.

P: Ja, das wäre eine Möglichkeit. (*Bewertungsfreie Lösungsoption*)
Aber vielleicht gibt es eine ja noch eine andere Lösung. Wir könnten ja das Fenster im Nebenzimmer öffnen und die Tür auflassen. So bekämen Sie frische Luft und ich könnte von meinem Platz aus weiterarbeiten. (*Bewertungsfreie Lösungsoption*)

6. Lösungs
umsetzung

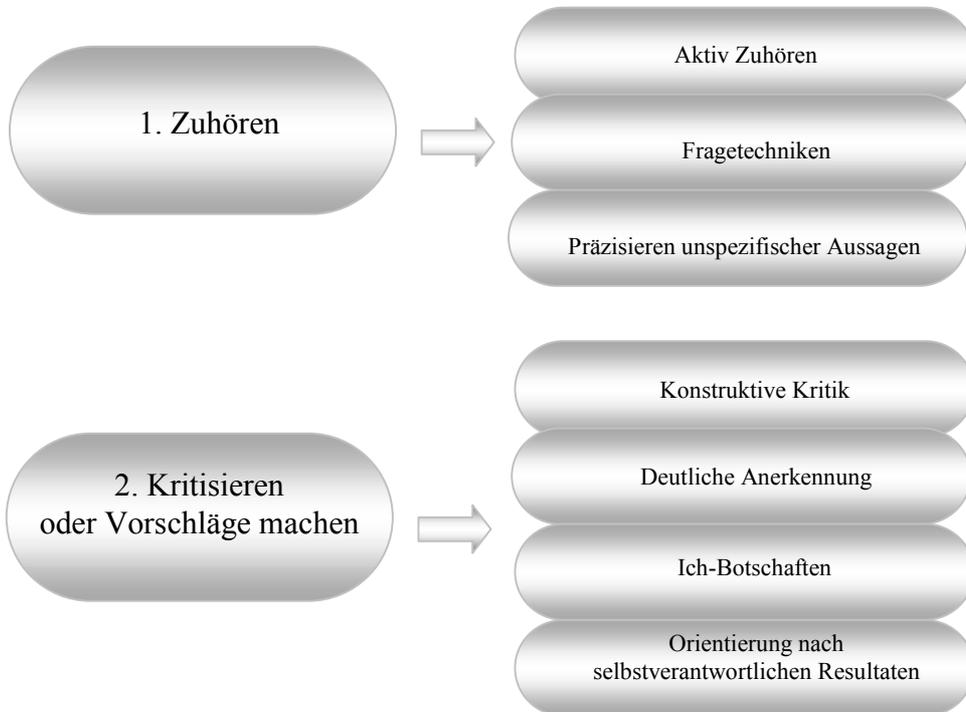
K: Stimmt, das können wir machen. Ich werde hinübergehen und das Fenster öffnen.

P: Fein, dann werde ich das Fenster hier vorne schließen.

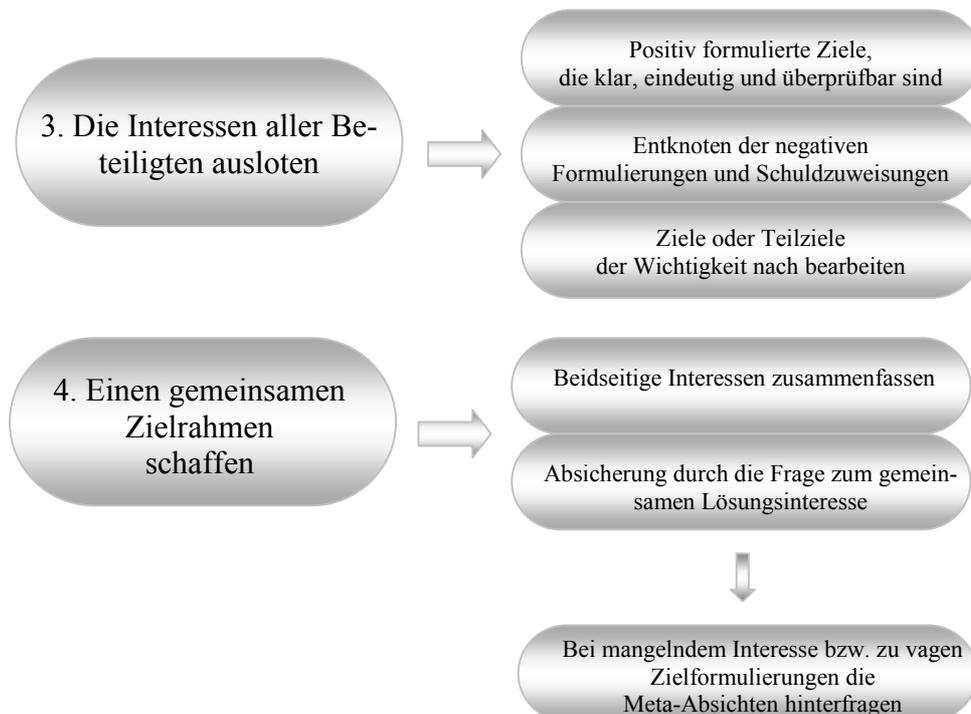
2.1.3.7 Die ISL-Methode auf einen Blick

Die ISL-Methode auf einem Blick

I. IST-PHASE



II. SOLL-PHASE



III. LÖSUNGSPHASE

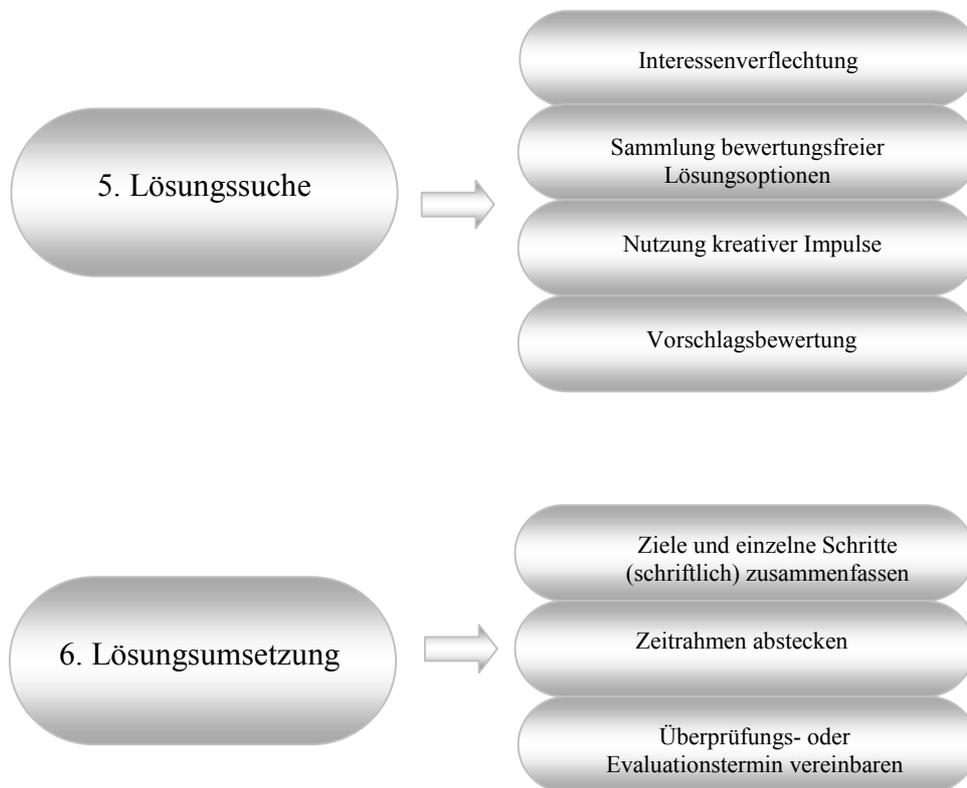


Abb.: 2.11

2.1.3.8 Resistente Konfliktpartner

Nicht immer verhält sich der Konfliktpartner – trotz der aufgeführten ISL-Elemente – so kooperativ. Es kann sein, dass dem Gegenüber überhaupt nicht daran liegt, gemeinsame Ziele zu finden; und Kooperationswilligkeit kann man nur stimulieren, aber keinesfalls erzwingen. Es kann auch gut sein, dass der Konfliktpartner sich ohne Zugeständnisse kompetitiv durchsetzen will. Das geschieht besonders bei kurzfristigen und punktuellen Zusammenkünften im privaten bzw. kommerziellen Alltag. Fisher u. a. schreiben hierzu:

Wie gut Sie auch immer die Interessen der Gegenseite verstehen, wie genial Sie auch die Interessen zusammenbringen, wie hoch Sie auch die künftigen Beziehungen einschätzen mögen – immer werden Sie mit der harten Wirklichkeit einander widerstreitender Interessen konfrontiert sein. Und keine noch so schöne Rede vom beiderseitigem „Gewinn“ kann das aus der Welt schaffen. Sie wünschen eine niedrigere Miete; der Vermieter eine höhere. Sie möchten, dass die Waren morgen geliefert werden; der Händler will das erst nächste Woche tun. Sie möchten unbedingt das große Büro mit der schönen Sicht: Ihr Partner ebenfalls. All das kann man nicht unter den Teppich kehren (1998, 121).

Wie bereits erwähnt, verursachen kompetitive Konfliktsiege langfristig hohe emotionale, soziale und materielle Kosten. Deshalb ist es auch in solchen Situationen ratsam, sich so

lange wie möglich an konstruktive Kriterien zu halten. Bemerkt man jedoch kein Weiterkommen, gilt es folgende Grundsätze zu beachten, um dennoch produktive Resultate aus dem Konfliktgespräch zu filtern.

2.1.3.8.1 Grenzen setzen, keinem Druck nachgeben und die Metaabsicht hinterfragen

Fisher u.a. raten, sich Grenzen zu setzen, über die man niemals gehen soll. Sie empfehlen, sich nie von einer Drohung, einem Ultimatum oder sonst irgendwelchen Druckmitteln einschüchtern zu lassen (vgl. 1998, 134-136). O'Connor und Seymour schreiben hierzu ähnlich:

Setzen Sie Ihre Grenzen, bevor Sie beginnen. Es ist verwirrend und selbstzerstörerisch, wenn Sie anfangen mit sich selbst zu verhandeln, während Sie eigentlich mit jemand anderem verhandeln müssen (1994, 245).

Man sollte trotzdem versuchen solange wie möglich eine Verhandlungsbereitschaft aufrechtzuerhalten, indem man nicht auf Druckmittel eingeht, sie überhört und sachliche Begründungen fordert.

Man kann Pattsituationen lockern, indem man den Konfliktpartner fragt, was passieren muss, damit man weiterkommt. Es sollte direkt danach gefragt werden, welche Umstände eine Einigung erlauben – ohne einerseits der Position des Gegenübers vorbehaltlos klein beizugeben bzw. andererseits seine Vorschläge unüberlegt zurückzuweisen. Falls der andere die Umstände nennt, ist es wiederum sehr nützlich die Metaabsicht zu hinterfragen, um auf diese Weise den Kontext zu lockern (vg. O'Connor und Seymour, 1994, 229-231).

2.1.3.8.2 Objektive Kriterien

Objektive Vergleichswerte können den Druck auf beiden Seiten ebenfalls entschärfen. Wenn das Gegenüber unbedingt das größere Stück Kuchen haben möchte, dann fragt man einfach, nach welchen Richtlinien der andere seine Entscheidung trifft – denn Richtlinien müssen von beiden Seiten her anwendbar sein und auch im umgekehrten Falle von der anderen Seite akzeptiert werden.

Man sollte sich stets nur auf objektive Vergleichswerte einlassen und gleichzeitig – möglichst vorher – eigene Kriterien überlegen, die für beide Seiten akzeptabel sind.

Da Menschen sich nicht erst seit heute streiten, kann es sehr hilfreich sein, zurückzubl-

cken und vom Erfahrungsschatz anderer zu profitieren. Denn das menschliche Miteinander produziert immer wiederholbare Muster. So entstanden zum Zwecke des Friedens: Normen, Gesetze, Regeln, Gerichtsurteile oder Ordnungsvorschriften, die es erleichtern, ähnliche Fälle in Zukunft gleich zu behandeln. Eine Vielzahl früherer Streitfälle hat unabhängige Vergleichs- und Marktwertlisten, Gerichtsurteile oder Gutachten hervorgebracht, die als objektive Richtlinien dienlich sein können. Daneben gibt es auch allgemeingültige moralische, konventionelle und traditionelle Kriterien, die manchmal während eines Konfliktes deutlich gemacht werden müssen.

Üblicherweise werden Sie mehr als ein objektives Kriterium finden, das sich als Basis für eine Übereinkunft eignet. Nehmen Sie z. B. an, dass Ihr Auto beschädigt wurde, und Sie reichen den Fall bei der Versicherung ein. In der Auseinandersetzung mit dem Sachbearbeiter führen Sie etwa folgende Maßstäbe für den Wert Ihres Autos an: 1. den Neuwert minus Abnutzung; 2. den Verkaufswert des Wagens; 3. den Listenpreis für Autos dieses Modells und Alters; 4. den Beschaffungspreis für ein vergleichbares Auto; und 5. was das Gericht als Wert für das Auto wohl festsetzen würde.

In anderen Fällen könnten Sie die Übereinkunft z. B. auf folgenden Kriterien aufbauen:

- Marktwert
- Frühere Vergleichsfälle
- Wissenschaftliche Gutachten
- Kriterien von Sachverständigen
- Auswirkungen
- Kosten
- Mögliche Gerichtsurteile
- Moralische Kriterien
- Gleichbehandlung
- Tradition
- Gegenseitigkeit usw.

Auf alle Fälle müssen objektive Kriterien unabhängig vom beiderseitigen Willen sein (Fisher, 1998, 126-127).

Wenn das alles nicht nützt, gibt es noch den Gang zum gemeinsamen neutralen Dritten – eine Art unabhängigen Schiedsrichter. Je nach Konfliktart gibt es – je nach Preisklasse – unterschiedliche Angebote: Die kostspieligsten, aber nicht gerade die schnellsten neutralen Dritten sind Richter, Schiedspersonen, Politiker sowie Gutachter, die mehr nach begründeten Ansprüchen als nach Gewinnern auf beiden Seiten suchen. Dadurch verbessert sich die Beziehung der Kontrahenten aber in den wenigsten Fällen (vgl. Montada und

Kals, 2001, 18-20).

Weniger kostspielig, aber genauso wirkungsvoll erweisen sich sach- und beziehungsorientierte Schlichter mit unterschiedlichem „Decknamen“ wie Coach, Mediator, Moderator, Supervisor oder Konfliktmoderator. Sie treffen – im Gegensatz zu der ersten Gruppe – keine Entscheidungen und gehen besonders sorgfältig auf die Beziehung, die Bedürfnisse und Gefühle aller Teilnehmer ein – sie streben dauerhaften Frieden an.

Zuletzt ist natürlich auch die kostenlose neutrale dritte Person aus dem Kollegen-, Freundes- oder Bekanntenkreis zu nennen, die schon immer ein Faible für diese Rolle hatte.

Falls beide Parteien einen Konfliktmoderator akzeptieren, liegt es nun in der Verantwortung dieses unabhängigen Dritten, das Gespräch zu steuern.

2.2 Kontroverse Diskussionen als außenstehender Konfliktmoderator

Um Konflikte ab einer gewissen Eskalationsstufe zu lösen, ist ein unabhängiger Dritter manchmal die einzige Möglichkeit. Zielorientierte Schlichter orientieren sich nach dem Prinzip des Bedürfnis- und Wahrnehmungsausgleichs.

Die Unternehmer Wolfgang und Eberhard Schnelle erkannten vor ca. 30 Jahren, dass Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen in Gruppen nicht mehr durch rhetorische Diskussions- und Verhandlungsmethoden beizukommen war. Der Ruf nach außenstehenden Experten wurde laut, die mehr Prozesse stimulieren als sie stets selbst zu lösen: Der Moderator. Bis heute gibt es immer wieder neue Namenskreationen und moderierende Berufszweige, trotzdem zeigen sich hierbei nur unwesentliche Veränderungen im Ablauf und den Fachtermini der Coaches, Mediatoren oder Supervisoren. Dabei initiieren sie – in der Funktion als „Katalysator“ oder als „Hebamme“ – Impulse, formulieren Ziele und Wünsche der Konfliktpartner, erarbeiten Lösungen und stellen die Umsetzung sicher (vgl. Gamber, 1995, 177-179).

Moderatoren haben es in gewisser Hinsicht leichter, zwei streitende Parteien zu einem gemeinsamen Ziel zu bringen, als wenn sie selbst aktiv daran beteiligt sind. Sie stehen außen vor und haben einen Akzeptanz- und Vertrauensbonus, die es ihnen erlauben, ganz bestimmte Dinge zu äußern, die die Kontrahenten untereinander als verletzend empfinden. Sie können Spielregeln einführen oder es sich vorbehalten, zu gehen und die „Streithähne“ ihrem Schicksal allein zu überlassen.

Dafür haben sie aber zusätzliche Aufgaben zu bewältigen, um den Stein der Eintracht ins

Rollen zu bringen: Sie müssen eingeführte Gesprächsregeln und Fairness im Auge behalten, ohne sich direkt in die Streitpunkte einzumischen. Sie bringen die Prozesse „katalysatorisch“ in Gang und lenken sie in bestimmte Richtungen. So müssen sie während der ganzen Diskussion für inhaltliche Klarheit sorgen, zusammenfassen, Gesagtes und Gemeintes raffen, Impulse geben und Ergebnisse sichern. Dabei sind der Zeitrahmen und das Thema stets im Auge zu behalten. Untersucht man die entscheidenden Praxispunkte veröffentlichter Schlichtungsprozesse genauer, erweisen sich auch hier die Komponenten des ISL-Prinzips als besonders wertvoll. (vgl. Seifert, 1997, 76-154; vgl. Montada und Kals, 2001, 179-232; vgl. Pawlowski und Riebensahm, 1998, 306-308; vgl. Cohn, 1992, 120-128; vgl. Kosta, 1998, 65-69; vgl. Bachmaier u. a., 1999, 50-56; vgl. Gamber, 1995, 173-187).

2.2.1 Methodische Hilfsmittel

Gute Konfliktmoderatoren können jedes Schlichtungsgespräch zwar stets ohne methodische Hilfsmittel führen, doch fällt allen Beteiligten die Diskussion entschieden leichter, wenn man den wesentlichen Verlauf plakatiert. Visualisierungen bündeln das Interesse der Kontrahenten als methodische Hilfsmittel und geben allen Gesprächen einen noch größeren Stellenwert. Psychologisch gesehen sind diese Mittel daher von unschätzbarem Wert. Gerade bei Konflikten konzentrieren plakatierte Moderationen die Aufmerksamkeit von den einzelnen Positionen weg zur gemeinsamen Problemlösung noch stärker. Es entsteht ein hoher Akzeptanzgrad für die Arbeitsergebnisse. Meinungen und Ideen werden fassbarer und deutlicher. Der Redeaufwand verkürzt sich um ein Vielfaches. Wichtiges unterscheidet sich schnell von Unwichtigem. Außerdem schafft man dadurch Verbindlichkeiten, auf die man sich bei weiterführenden Entscheidungen stützen kann.

Generell sind alle Medien geeignete Hilfsmittel, um Gesagtes festzuhalten. Ob nun möglicherweise ein einfacher Block, Transparentfolien mit Overheadprojektor, Pinnwände mit Packpapier oder Karten, PC-Technologien, Flip-Charts bis hin zu abwischbaren Tafeln – Hauptsache alle Beteiligten können den Verlauf mitverfolgen. Je mehr Beteiligte, desto sinnvoller erweisen sich Visualisierungen, wie Metapläne (Kartenabfragen), Netzbilder (Mind-Maps), Matrix, Punktabfragen, Listen, Ablaufpläne und Organigramme, um die Phasen zu gliedern und die Gedankenprozesse aller Anwesenden zu sortieren (vgl. Seifert, 1997, 76-154).

Darüber hinaus kalkulieren Konfliktmoderatoren mit ein, dass die erläuterten Grundsätze

der ISL-Methode, wie richtiges Zuhören, Zielformulierungen oder konstruktive Kritik von den Konfliktteilnehmern normalerweise nicht entsprechend beherrscht werden. Deshalb stellen sie vor jeder Moderation Gesprächsregeln auf. Solche Regeln sind für jeden verbindlich und unterstützen die Beteiligten sowie den Moderator beim Lösungsprozess. Sie helfen, dass weder die Sache, um die gestritten wird (Sachebene), weder die einzelnen Gesprächsteilnehmer, noch die Beziehung in der Gruppe (Beziehungsebene) zu kurz kommen. Je nachdem wessen Autor und Wissenschaftsgebiet man sich zugewandt hat, gibt es überall Gemeinsamkeiten in den wesentlichen Punkten, die hier auf eine Regelliste reduziert werden sollen (vgl. Grice, 1967, 26-34; vgl. Grice, 1975, 249-252; vgl. Cohn, 120-128; vgl. Bachmair u. a., 1999, 155-164; vgl. Klippert, 1996, 74-75; vgl. Heringer, 1990, 83-99). Diese Gesprächsregeln können für alle Diskussionsteilnehmer jederzeit als sichtbare Orientierungshilfe dienen, über die der Moderator die Obacht hat:

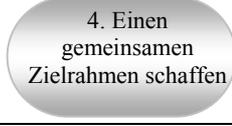
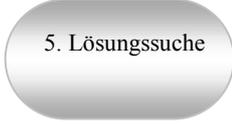
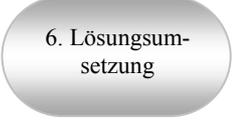
Gesprächsregeln

1. Wenigredner haben Vorfahrt.
2. Nur einer spricht, während die anderen zuhören.
3. Unterbrechungen nur in begründeten Ausnahmefällen.
4. Stets Nachfragen, wenn man etwas nicht versteht und möglichst begründen weshalb man fragt.
5. Klares und präzises Sprechen, aber ohne Ausschweife.
6. Aussagen nur per „Ich“ und nicht per „Man“ oder per „Wir“.
7. Undurchsichtige Worte, Interpretationen und Verallgemeinerungen vermeiden.
8. Kritik nur, wenn gesagt werden kann, wie es besser geht.

Sichtbare Spielregeln bringen Ordnung in die Diskussionen. Sie beugen unfairem Verhalten vor. Bei Regelbrüchen ist es relativ leicht, durch einen kurzen Regelhinweis wieder in ein fruchtbares Gespräch einzutauchen.

2.2.2 Die ISL-Konfliktmoderation

Es folgt eine übersichtliche Tabelle, die ein ISL-orientierte Konfliktmoderation mit allen Schritten übersichtlich erläutert:

Die ISL-Konfliktmoderation		
Phasen	Methodik	Visualisierungen
Vorschrift <i>Gesprächsregeln</i>	Der Anlass des Treffens sowie der Gesprächsregelkatalog werden für alle Beteiligten transparent gemacht.	Flip-Chart, Tafel bzw. Pinnwand mit Packpapier oder Karten.
I. Ist-Phase  	<p>Um festzustellen, was los ist, wird die momentane Situation beschrieben und in Stichworten festgehalten.</p> <p>Die einzelnen Punkte des Aktiven Zuhörens und Kritisierens helfen dem Moderator, die Übersicht zu behalten, emphatisch zu wirken und über die Gesprächsregeln zu wachen.</p> <p>Bei Bedarf geht er auf die Prinzipien der Selbstverantwortung ein.</p>	<p>Bei wenigen Stichworten genügt eine Flip-Chart, Tafel oder Pinnwand mit Packpapier.</p> <p>Bei mehreren Stichworten ist es ratsam diese auf Karten zu schreiben und mit allen Beteiligten in Themengruppen zu ordnen, um dann Überschriften zu finden (Meta- oder Netzplan).</p> <p>Danach kann jedes Thema der Priorität nach behandelt werden.</p>
II. Soll-Phase  	<p>Die Bedürfnisse aller werden gesammelt, zu Zielen formuliert und in Stichworten festgehalten.</p> <p>Falls ein Teilnehmer sein Verhalten oder seine Zielvorstellung beibehalten will und dadurch eine Einigung beeinträchtigt, dann hinterfragt der Moderator sofort seinen Zweck. Er findet die Meta-Absicht heraus und lockert den Kontext.</p>	<p>Wie oben.</p> <p>Wichtig ist nur, dass die Ist- und die Soll-Phase auf zwei separaten Medien deutlich voneinander getrennt werden.</p>
III. Lösungsphase  	<p>Der Moderator sammelt so viele Lösungen wie möglich und achtet darauf, dass keine Kritik geäußert wird. Er nutzt kreative Methoden wie Netzplan (Mind-Map), Metaplan oder Janusmethode.</p> <p>Erst nach einer begrenzten Zeit ist konstruktive Kritik erlaubt.</p> <p>Der Moderator setzt Prioritäten und plant die nächsten Schritte vorweg. Er fasst das Wichtigste zusammen und spielt die nächsten Schritte in Gedanken durch. Er überlegt die Mittel, die dafür notwendig sind und vereinbart einen Folgetermin, um die Ergebnisse zu überprüfen und notfalls zu korrigieren.</p>	<p>Meist stehen Zielvorstellungen in der Mitte einer Tafel, Flip-Chart oder Folie und verästeln wichtige Punkte mit den dazugehörigen Unterpunkten darum oder darunter (Netzplan, Matrix oder Liste). Natürlich funktioniert auch hier das Clustering mit der Kartenmethode (Metaplan).</p> <p>Wichtig ist, alles aufzuschreiben ohne irgendwelche Kritik zu äußern (Brainstorming). Erst nachher entscheiden alle gemeinsam in der konstruktiven Diskussion.</p> <p>Bei mehreren Teilnehmern und mehreren Zielen ist es sinnvoll jeden diskutierten Vorschlag mit Klebepunkten (Mehr-/Einpunktabfrage) zu markieren und sich so demokratisch und fair für die wichtigsten zu entscheiden. Man erhält dafür einige Punkte und verteilt sie nach Priorität.</p>

In den meisten Fällen ist die ISL-Methode ein wirkungsvolles Instrumentarium. Aber einige Diskussionen entwickeln oder beinhalten Störungen, um nach dieser Methode arbeiten zu können. So gibt es manchmal starke Beeinträchtigungen auf der Beziehungsebene, die es vorher zu klären gilt.

2.2.3 Wenn Missverständnisse die Gesprächsatmosphäre toxigenisieren

Leider gehen alle Menschen bei Gesprächen davon aus, dass jeder Teilnehmer den anderen versteht und vom anderen verstanden wird. Dies ist aber nicht immer so. Manchmal senden Menschen negative Botschaften aus, ohne es zu wollen. Scheinbar harmloses Verhalten lässt das Gegenüber explodieren. Auf der anderen Seite gibt es Leute, die etwas völlig anderes verstehen als eigentlich gemeint war. Zu guter Letzt gibt es natürlich auch „hinterlistige“ Menschen, die eine ganz bestimmte Reaktion beim anderen bewirken wollen, es aber nicht zugeben, und dem anderen vorwerfen, er verstünde alles falsch.

In allen drei Fällen ist die Beziehungsebene derart gestört, dass die Prozessebene behindert wird. Gerade bei tiefschürfenden, gefühlsbeladenen Streitigkeiten können bestimmte Worte oder Eigenarten starke Gefühle auslösen, die eher verwirren, als dass sie Konflikte klären. Dann initiieren bestimmte Verhaltensweisen starke Reaktionen oder verwirren die Wahrnehmungs- und Bedürfnisfragen, sodass sie unproduktive Antworten bewirken.

Für Konfliktmoderationen sind alle drei Sorten toxisch und behindern Lösungsprozesse; sie halten – wie ein „Zündschloss mit Wackelkontakt“ – unnötig auf. Darüber hinaus kann es sein, dass der Konflikt nach Aufklärung solch eines Missverständnisses bereits dadurch gelöst ist. Daher ist es ratsam, sich vorerst gegen diese Fälle zu immunisieren und die Wahrnehmungsstrategie solcher Verursacher zu sensibilisieren bzw. deutlich zu machen.

Die folgende Methode ist äußerst wirksam, um eine Basis zur Einigung zu schaffen – und zwar immer dann, wenn die Absicht einer Botschaft sich von der hervorgerufenen Reaktion unterscheidet. In solchen Situationen ist es notwendig, den Sender dieser Botschaft darin zu trainieren, dass er erkennt, dass er die beabsichtigte Reaktion nicht erhalten hat. Die Teilnehmer sensibilisieren sich dadurch in ihrem eigenen Gesprächsverhalten. Bandler und Grinder beschreiben folgende Verfahrensweise, wenn es zu offensichtlichen Störungen zwischen den streitenden Parteien kommt (1985, 176-177):

1. Identifizieren und unterbrechen Sie eine Stimulus-Reaktions-(X → Y)Schleife.
2. Fragen Sie die reagierende Person:
 - a. Sind Ihnen diese Gefühle (Y) vertraut?
 - b. Wie lautet die Botschaft, die Sie erhalten, wenn der Partner X macht?
3. Fragen Sie die Stimulus-Person:

- a. Haben Sie das (Y) mit X beabsichtigt?
 - b. Was haben Sie beabsichtigt?
4. Fragen Sie die Stimulus Person:
Stehen Sie dazu, Ihre beabsichtigte Botschaft zu übermitteln?
5. Finden Sie eine Möglichkeit, die empfangene und die beabsichtigte Botschaft in Übereinstimmung zu bringen:
- a. Finden Sie sie in der Erfahrung der Stimulus-Person. „Haben Sie jemals die Reaktion bekommen, die Sie wollen? Was haben Sie damals gemacht?“
 - b. Finden Sie sie in der Erfahrung der reagierenden Person: „Mit welchem Verhalten könnte man diese Reaktion in Ihnen auslösen?“
 - c. Wählen Sie ein Modell aus, oder tun Sie so, als wüssten Sie selbst, wie man diese Reaktion bekommt.
6. Lassen Sie die Stimulus-Person das neue Verhalten ausprobieren, um herauszufinden, ob es zufriedenstellend funktioniert.

In den meisten Fällen hat die Stimulus-Person etwas anderes beabsichtigt, als die reagierende Person verstanden hat. Sollte es ausnahmsweise doch so sein, dass die Stimulus-Person genau das vermittelt, was sie beabsichtigt zu vermitteln (Punkt: 3.a.) und sollte es genau dadurch zu einer offensichtlichen Störung zwischen den Konfliktparteien kommen (z. B. wenn die Stimulus-Person ihr Gegenüber beleidigt und das auch genau so wollte), dann kann man der Stimulus-Person einerseits zu seinen gelungenen Kommunikationsfähigkeiten beglückwünschen, aber andererseits deutlich machen, dass diese Form der Kommunikation wenig zu einer konstruktiven Konfliktlösung beiträgt. In solch einem Fall gilt es wieder die Meta-Absicht der Stimulus-Person zu hinterfragen, damit der Zielrahmen vergrößert und der Kontext gelockert wird (vgl. Bandler und Grinder, 1985, 171-193; vgl. O'Connor und Seymour, 1994, 234-248).

2.2.4 Die Konfliktmoderation – Zusammenfassung

1. Die moderierte Diskussion fällt allen leichter, wenn der Verlauf plakatiert wird. Meinungen und Ideen werden fassbarer und der Redeaufwand verkürzt sich um ein Vielfaches. Es werden dadurch Verbindlichkeiten geschaffen, auf die man bei weiterführenden Entscheidungen zurückgreifen kann.
2. Gute Konfliktmoderatoren stellen vor dem eigentlichen Verfahren Gesprächsregeln auf. Diese Regeln helfen, dass weder die Sache, um die gestritten wird, noch die einzelnen Gesprächsteilnehmer bzw. die Beziehung in der Gruppe zu kurz kommen.
3. Gerade tiefschürfende, gefühlsbeladene Status-, Ehe- oder Familiestreitigkeiten reiben sich an einzelnen Worten oder ganz bestimmten Eigenarten auf. In solchen Momenten muss man erst einmal die Wahrnehmungsstrategie der streitenden Parteien sensibilisieren und deutlich machen, um den Moderationsablauf nicht unnötig zu behindern.

VIII. Figurationen strategisch-destruktiver Konfliktgespräche

*Wenn du im Recht bist, kannst du dir leisten, die Ruhe zu bewahren,
und wenn du im Unrecht bist, kannst du dir nicht leisten, sie zu verlieren.*

Mahatma Gandhi

Gesetzt den Fall, man befolgte sämtliche Kommunikations-, Argumentations- und Gesprächsgrundsätze der letzten Kapitel, dann wären unterschiedliche Meinungen gemeinsame Ansätze, um die beiderseitigen Bedürfnisse zu befriedigen und sich sowohl individuell als auch in der Gruppe weiter zu entwickeln. Nun gibt es aber auch Menschen, die strategisch manipulieren, den Konfliktpartner als Gegner sehen und nur ihre eigenen Interessen rücksichtslos durchsetzen wollen. Völzing differenziert dies klar:

Man sollte jedoch bei den Bewältigungsprozeduren von echten Konflikten eine Trennung zwischen taktischen bzw. strategischen und kooperativen Lösungsversuchen ziehen. In taktisch-strategischen Lösungsversuchen und somit auch strategischen Argumentationen geht es darum, den Gegner „durch Beeinflussung seiner Erwartungen“ abzuschrecken, in Schach zu halten, seine Handlungsmöglichkeiten bzw. den Willen zum Handeln zu reduzieren bzw. zu lähmen, kurzum: den Gegner zu veranlassen, seine Möglichkeiten aufgrund von Furcht, Angst, (Über-)Vorsichtigkeit, evtl. auch Mitleid nicht voll auszuschöpfen. Dabei steht gerade nicht die Ausnutzung möglicher körperlicher oder militärischer Gewalt gegenüber dem Kontrahenten zur Debatte, sondern allenfalls deren Androhung. Durch geschicktes Pokern mit scheinbaren Friedensangeboten, Demutsgesten, Argumenten, die den Gegner als Person angehen und selbstverständlich auch Androhungen von Sanktionen verschiedenster Art, wie Anrufung eines unparteiischen Dritten, Anwendung von Gewalt, Veröffentlichung der gegnerischen Äußerungen etc., wird in strategischen Bewältigungsprozeduren versucht, den Gegner in Zugzwang zu bringen. Bei alledem muss dazu noch der Anschein einer kooperativen Suche nach Lösungen aufrecht erhalten werden, denn nur unter der Maske einer kooperativen, zumindest aber einer moralisch und rechtlich einwandfreien und positiv zu bewertenden Handlungsweise lässt sich strategisch handeln (1992, 247).

Solche Strategen sind ausschließlich von sich selbst und ihrer kompetitiven Vorgehensweisen überzeugt. Selbst objektiven Kriterien gegenüber öffnen sie sich selten oder nur zum Schein. Summa summarum gibt es in diesem Zusammenhang zwei Gattungen, denen man tagtäglich immer wieder begegnet:

1. Eigennützige Machtstrategen, die ihre Interessen stur durchsetzen und keinerlei Zugeständnisse machen wollen.

2. Publikumsstrategien, die unbeteiligte Dritte beeindrucken möchten und Konflikte als werbewirksame (Selbst-)Inszenierung betrachten.

Vergleicht man konstruktive Diskussionen mit strategisch-manipulativen Kontroversen, so herrschen in beiden Fällen die gleichen kommunikativen, moralischen oder rechtlichen Rahmenbedingungen. Diese beruhen alle auf konstruktiven Maximen, die Grice (1967) aus Sicht einer handlungstheoretischen Semantik vor rund 35 Jahren ausformulierte. Heringer erwähnt dazu treffend:

Diese grundlegende Kooperation bildet den äußeren Rahmen jeder Kommunikation. Erst innerhalb dieses Rahmens ist kommunikative Kooperation möglich. Ich kann mich gut nur mit jemandem streiten oder auseinandersetzen, der mich auch versteht. Also werde ich dies prinzipiell so tun, dass er mich versteht, und mich insofern ans Kooperationsprinzip halten. Sogar der Lügner wird sich daran halten. Auch er sagt etwas, was der Belogene versteht, ja er wird sich sogar auf sein Opfer einstellen, da er ja dafür sorgen muss, dass ihm die Lüge plausibel erscheint. Nur dann wird er sie glauben. Kommunikation ist ein Zusammenspiel kooperativer und kompetitiver Zielsetzungen. Aber die äußere Grenze ist Kooperation, sie besteht in gemeinsamen Konventionen und gemeinsamem Wissen (1990, 87).

Folglich können strategisch-manipulative Konfliktpartner erst lügen, sich profilieren und ihre Macht unfair durchsetzen, wenn ihre Opfer sie auch verstehen und ihnen glauben schenken. Insofern richtet sich jeder Rahmen eines Streitgespräches am Kooperationsprinzip aus – also an konstruktiven Leitprinzipien. Denn wer sich nicht daran hält, wird missverstanden (vgl. Grice, 1967, 26-47; vgl. Krallmann und Zimmermann, 2001, 101-123; vgl. Heringer, 1990, 83-99).

Strategisch-manipulative Manöver resultieren also grundsätzlich aus Elementen einer „nicht-konstruktiven“ – also einer destruktiven – Diskussion, die im Rahmen kooperativer Maxime eingebettet sind. Sie machen kampfunfähig, demoralisieren und produzieren Frustrationen. Durch eine gezielte und taktische Nichtbeachtung der produktiven Regeln locken die Strategen ihre Gegner aus der Reserve, behalten die Oberhand, demoralisieren und verunsichern ihn. Allerdings so geschickt, dass es für den Betroffenen oder das Publikum häufig nicht offensichtlich ist. Latour schreibt hierzu weiter:

Der Aggressor, wie wir ihn genannt haben, ist dann am Ziel, wenn er seinen Gegner geschwächt hat. Dieses Erlebnis gehört für manche zu den lustvollsten, die das Leben überhaupt zu bieten hat. Macht bedeutet also nicht nur, andere dazu zu bringen, dass sie tun, was sie sollen, Macht kann auch heißen, das Selbstwertgefühl anderer auf Null zu bringen, sie zu demoralisieren (2000, 23).

Latour sieht die Gründe hierfür unter anderem darin, dass viele Menschen neben ihren

eigenen Auffassungen andere Ansichten nicht oder nur mit großem Unbehagen tolerieren und sie ihre Mitmenschen besonders deshalb beeinflussen wollen. Er merkt hierbei an:

Dies ist nicht immer nur aus Herrschsucht (das aber ganz sicher auch!), sondern weil mit jeder Meinungsverschiedenheit die verschiedenen Beziehungen zwischen Menschen einer Gefährdung ausgesetzt sind („Hält der andere mich für dumm, wenn wir beide unterschiedlicher Meinung sind?“) (2000, 40).

Außerdem erkennen viele strategischen Manipulatoren in diesem Mittel, eine Handhabe, um sich durch diese Art von Macht eine Identität zu verschaffen, die ihnen Lebens- und Handlungsfähigkeit vermittelt (vgl. Gamber, 1995, 98-100).

Um nun als kompetitiver Strategie den Konfliktpartner auf sozialer, inhaltlicher und konstruktiver Ebene anzugreifen, gilt es seine Wahrnehmung soweit zu trüben, bis er sich in seinem natürlichen Verhalten gestört fühlt, unsicher wird oder nach- bzw. aufgibt. Hierbei zeigen sich häufig folgende strategische Kämpfe.

1. Der strategische Kampf um soziale Wirklichkeitsauffassungen

Im konstruktiven Gespräch gilt es die unterschiedlichen Wirklichkeitsauffassungen aller Beteiligten zu berücksichtigen. Strategische Manipulatoren hingegen drängen folglich ihre Auffassungen anderen auf und verkaufen sie als konventionelles oder normatives Gemeingut. Sie versuchen ihren Kontrahenten das Gefühl zu vermitteln, dass sie mit ihren Ansichten und Prioritäten alleine dastehen, während der Machtbesessene bzw. Publikumsstrategie eigene Belange so präsentiert wie ein auserwählter Vorkämpfer der allgemeinen Mehrheit. Dabei überfährt er die Bedürfnisse des anderen und füttert nur scheinbar Gespräche mit kooperativen Impulsen. Kommunikativ ziehen diese Menschen meterdicke Gräben zwischen sich und ihren Gegenübern, indem sie stets auf Unterschiede, anstatt auf Gemeinsamkeiten achten. Auch körpersprachlich signalisieren sie auf der analogen Ebene wenig Entgegenkommen und beeinträchtigen dadurch das Beziehungsklima. So versuchen sie anderen weitestgehend ihren eigenen Takt aufzudrängen. Dafür modifizieren sie die sozialen Wahrnehmungspforten des Gegenübers zu ihren Gunsten. Sie versuchen die Ansichten und Prioritäten des Kontrahenten zu isolieren und ihre eigenen Auffassungen als sozial akzeptiertes Gemeingut deutlich zu machen, hinter der die Mehrheit – und somit auch die vorherrschende „Wirklichkeit“ – eines sozialen Systems steht.

1.1 Antreiberdynamiken

Taibi Kahler (1982) stellte fest, dass es im Gespräch bestimmte Botschaften gibt, die vielen Menschen implizit Schuldgefühle oder einen sozialen Druck vermitteln, um in irgendeiner Weise zu handeln. Er nennt sie Antreiberdynamiken, die ursprünglich verinnerlichte Botschaften sind, um sowohl eigene Ziele als auch einen sozialen Anschluss zu erreichen. Smith spricht in diesem Zusammenhang auch von verankerten Erziehungsmethoden, die für manipulative Zwecke ausgenutzt werden. Er schreibt hierzu weiter:

Für eine wirksame Beendigung der Manipulation ist es auch erforderlich, dass Sie die den meisten von uns in der Kindheit anerzogenen Anschauungen und Überzeugungen berücksichtigen, welche uns für eine Manipulation durch andere anfällig machen (1996, 33).

Bis zu einem gewissen Grad sind Antreiberdynamiken von der Kindheit an als intrapsychische und interpersonelle Motoren für den Menschen und seiner inneren bzw. gesellschaftlichen Organisation notwendig; denn sie disziplinieren zu Höchstleistungen – es sind sozusagen habitualisierte Wertetreiber, individueller, gesellschaftlicher oder kultureller Art. So verhelfen Antreiberdynamiken beispielsweise zu einer zielgenauen und exakten Arbeitsweise, vermitteln ein ausgeprägtes Zeitgefühl oder sind verantwortlich für ein notwendiges Maß an Selbstmotivation. Sie erleichtern darüber hinaus das Zusammenleben, da sie gemeinsame Richtlinien eines gut funktionierenden menschlichen Miteinanders regeln; denn ohne eigene Prinzipien oder moralische Wertvorstellungen wäre jede gut funktionierende Gesellschaft dem Untergang geweiht.

Auf der anderen Seite initiieren sie sozialen Druck auf den Einzelnen. Gerade diesen sozialen Druck machen sich strategische Manipulatoren gerne zunutze, um ihren Kontrahenten mit seinen Auffassungen zu isolieren und als „unnormale“ – implizit als gesellschaftsschädlich – dastehen zu lassen. In konfliktgeladener Kommunikation ist es damit ihr primäres Ziel, sich selbst und die eigenen Auffassungen in einem sozialen Akzeptanzbereich zu positionieren und das Opfer daraus zu verdrängen.

Viele Strategen sind sich dieser Antreiberdynamiken nicht immer explizit bewusst, sondern initiieren diese Manipulationsstimuli meist innerhalb einer unbewussten Kompetenz. Sie benutzen teilweise nur allgemeine Standardphrasen, aber bemerken, dass sie sich damit – je nach Gegenüber – durchsetzen. Latour merkt dazu weiter an:

Soziale Isoliertheit kann Angst erzeugen, sie tut es auch oft, und das ist von dem Aggressor sicherlich auch so vorgesehen. Offensichtlich spielt die Angst, man könne mit seiner Auffassung allein gegen andere dastehen, eine ganz entschei-

dende Rolle in Auseinandersetzungen (2000, 37).

Antreiberdynamiken können das psychische „Immunsystem“ des Kontrahenten durchbrechen und tief in seiner Psyche Beweggründe auslösen, die bewirken, dass er sich schlecht, unsicher oder schuldig fühlt und dadurch gefügig wird. Menschen, die andere mit Antreibern manipulieren, machen das sowohl mit gesprochener Sprache, als auch mit ihrer Gestik, ihrer Mimik oder ihrem Tonfall. Unabhängig der Typisierungs- und Klassifizierungsversuche Austins (1994), Searles (1973), Habermas (1971), Wunderlich (1976) und Polenz (1988) sowie ihren Übereinstimmungen und Abweichungen untereinander, sind die eigenständigen Antreiberdynamiken generell in allen illokutionären Sprecherhandlungen wiederzufinden. Folgende Beispiele sollen das verdeutlichen:

Antreiberdynamiken sind vielfältig

- Du solltest dich schämen!
- Sei kein Feigling!
- Antworte gefälligt, wenn ich dich etwas frage!
- Jetzt entscheide dich doch endlich!
- Können Sie nicht warten?!
- Das hätten Sie wissen müssen!
- Wie können Sie so etwas sagen!
- Du bist ein richtiger Egoist!
- Begründen Sie Ihre Entscheidung bitte genau!
- Bist du immer noch nicht fertig?
- Können Sie nicht schneller machen?
- Dieser Fehler ist unverzeihlich!
- So wirst du es nie zu etwas bringen!
- Sei doch ein Mann!
- Du hast ja gar keine Lust mir zu helfen!
- Du bist meine letzte Rettung!
- Sie wissen das etwa nicht?
- Haben Sie keine besseren Argumente?!
- Was haben Sie sich eigentlich dabei gedacht?
- Sie haben einen schwerwiegenden Fehler gemacht, dafür werden Sie bis an Ihr Lebensende büßen!

Taibi Kahler hat als einer der ersten versucht, die unterschiedlichen manipulativen

Sprachhandlungen in fünf übersichtliche Antreiberdynamiken zusammenzufassen. (vgl. Gührs und Nowak, 1998, 82-88; vgl. Werner, 2000, 40-43; vgl. Höffner, 1995, 79-91).

Die fünf Antreiber

1. Sei perfekt und fehlerfrei!
2. Streng dich an!
3. Mache es allen Recht
4. Sei stark!
5. Beeil dich!

Ein geschickter Strategie spürt schnell, für welche Antreiber sein Gegenüber besonders anfällig ist. Mal appelliert er an das Gefühl, indem dem Kontrahenten beispielsweise suggeriert wird, er wäre ein Egoist, wenn er nicht nachgäbe (Mache es allen Recht). Vielleicht wirft er ihm auch Fehler vor (Sei perfekt und fehlerfrei; Mache es allen Recht; Streng dich an), um Schuldgefühle wachzurütteln oder er vermittelt, dass man sich schämen muss, damit das Opfer unangenehme Aufgaben übernimmt bzw. sich in seinen Bedürfnissen einschränkt. Hier werden die Antreiberdynamiken deutlich ausgenutzt, um Ansichten und Forderungen für eigene Zwecke sozial zu legalisieren. Was die Anwender dieser Prinzipien allerdings verheimlichen oder aus überzogener Selbstüberzeugung übersehen, ist, dass es stets Grenzbereiche unterschiedlicher Auffassungen gibt. Trotzdem versuchen sie so oft wie möglich die vollständige Definitions- und Bewertungskompetenz an sich zu reißen.

Sicherlich gibt es in jeder Gesellschaft normative und konventionelle Rahmen, doch birgt jeder Rahmen Spielräume; denn Strukturen und Regeln des menschlichen Zusammenlebens sind willkürlicher Art und nicht jeder hat die gleichen Auffassungen darüber, wie etwas zu handhaben ist (vgl. Smith, 1996, 37).

Ein typischer Indikator solcher manipulativen Manöver ist unter anderem das Modalverb „sollen“ – ob nun direkt ausgesprochen oder indirekt im Tonfall. Wann immer man in Konflikten dieses Wort benutzt, ist die eigennützige Verwertung der Antreiberdynamiken nicht weit. Meist folgt dann die Botschaft, deren Text lautet: „Ich entscheide jetzt, welche „allgemeingültigen“ Maßstäbe richtig sind (- aber selbstverständlich nicht zu meinem Nachteil!)“. Gerade in Konfliktsituationen sollte man stets selbst entscheiden, was „richtig“ oder „falsch“ ist, alles hinterfragen und einen gesunden „Wer sagt das- Skeptizismus“ an den Tag legen (vgl. Smith, 1996, 13-69; vgl. Höffner, 1995, 79-91).

1.2 Antipole

Strategisch-manipulative Aufklärung ist an sich schon ein wirksames Mittel, um sich gegen solche Schuldgefühle zu schützen. Smith spricht in diesem Zusammenhang von der Aufklärung persönlicher Rechte, die für ein selbstsicheres und unmanipulierbares Verhalten notwendig sind, aber von den meisten verdrängt werden (vgl. 1996, 35-69). Der erste Schritt ist es hierbei, sich den Antipolen der manipulativen Antreiber bewusst zu werden (vgl. Gührs und Nowak, 1998, 82-88; vgl. Werner, 2000, 40-43; vgl. Höffner, 1995, 79-91).

Die fünf Antipole

1. Ohne Fehler lernt man nichts!
2. Locker geht alles besser!
3. Denk auch an dich!
4. In der Ruhe liegt die Kraft!
5. Auch Schwächen sind sympathisch!

Allein das Wissen darüber nimmt bereits den subliminalen Druck und macht an sich schon handlungsfähiger.

Antreiber	versus	Antipole
1. Sei perfekt und fehlerfrei!		1. Ohne Fehler lernt man nichts!
2. Streng dich an!		2. Locker geht alles besser!
3. Mach es allen Recht!		3. Denk auch mal an dich!
4. Sei stark!		4. Auch Schwächen sind sympathisch!
5. Beeil dich!		5. In der Ruhe liegt die Kraft!

Menschen, die strategische Antreiberdynamiken durchschauen, sind weniger manipulier-

bar und verhalten sich damit in Konfliktsituationen sowohl gelassener als auch selbstverantwortlicher. Sie kommen in keinen Schuldgefühls- oder Rechtfertigungszwang, bleiben standhaft, wenn es darauf ankommt und begründen ihre Ansichten und Entscheidungen nur, wenn sie es selbst für angemessen halten.

2. Der strategische Kampf auf der Inhaltsebene

Auch in bezug auf die digitalen Codierungen lassen strategische Manipulatoren nichts unversucht, um zum richtigen Zeitpunkt dissonant zu kommunizieren. Sie stimulieren kontroverse Diskussionen gerne absichtlich mit den dissonanten Sprach-, Sprech- und Verhaltenscodes, um sich deutlich von ihrem Gesprächspartner zu distanzieren oder ihn aus der Fassung zu bringen. Das Ganze geschieht in den meisten Fällen weniger offensichtlich und richtet sich auch hier nur oberflächlich nach den kooperativen Maximen, was – in bezug auf die Anwesenheit von Zuschauern – beispielsweise als „captatio benevolentiae“ bekannt ist, und hauptsächlich auf das Wohlwollen des Publikums abzielt (vgl. Ueding, 1995, 72; vg. Rother, 1961, 144-145).

Unter diesem Deckmantel suchen sie – bewusst sowie unbewusst - systematisch und kontinuierlich nach entgegengesetzten Werten.

2.1 Zwei Seiten einer Sache

Geschulte Strategen tendieren gerne dahin, polare Gegensätze (Antonyme) der gegnerischen Aussagen in den Vordergrund zu stellen und damit die übersätzliche Definitions- und Bewertungskompetenz an sich zu reißen.

Wenn der Kontrahent seine Meinung mit detailreichem, statistischem Material begründet, betont ein ausgebuffter Gegenspieler plötzlich die Gesamttendenz. Falls sein Gegner auf ein schnelles Handeln drängt, kann er dagegenhalten, dass überlegte Entscheidungen in diesem Falle ratsamer wären. Widersacher mit Blick auf Details hebeln sie aus, indem sie folglich genau in diesem Moment das Gesamtbild als wichtigen Faktor für die Diskussion präsentieren. Ein anderes Mal sind logische Argumente plötzlich nichts mehr Wert, weil Entscheidungen aus dem Bauch heraus geeigneter erscheinen. Berechenbare Pläne haben plötzlich Vorrang gegenüber der Intuition, oder umgekehrt – je nachdem, wie es gerade besser passt. Ob nun die Unterschiede mit den Ähnlichkeiten oder Altes gegen Neues ausgespielt wird, mit den passenden Begründungen gelingt es immer, das gegenteilige Kriterium des Kontrahenten als momentan „wichtigsten“ Diskussionspunkt her-

vorzuheben.

Das Spiel mit den Polaritäten: Was scheint wichtiger?	
Aufgaben	Menschen
Rationale Entscheidungen	Handeln aus dem Bauch heraus
Logische Fragestellungen	Kreative Herangehensweisen
Disziplin und Regeln	Ungeregelte Offenheit
Pläne	Intuition
Unterschiede	Ähnlichkeiten
Details	Globales
Fakten	Meinungen
Dominanz	Anpassung
Schnelles Handeln	Überlegte Entscheidungen
Extrovertiertheit	Introvertiertheit
Vordergrund	Hintergrund
Offen	Zurückhaltend
Ziele	Probleme

Ganz argwillige Streiter werten gleichzeitig zusätzlich den Maßstab des anderen ab, indem sie unschöne Worte für die Definitionen des Gegenübers finden: Detailbegründungen deklarieren sie plötzlich als „Erbsenzählerei“. Globalsichten entpuppen sich im Mund des Gegners als „oberflächliches Gerede“. Schnelles Handeln wertet der böswillige Disputant als „hektische Blindaktion“ ab, die nur nach hinten losgehen kann und ein wohlüberlegter Entscheidungswunsch wird als „zähflüssiges auf-der-Stelle-treten“ beschimpft. Darüber hinaus wertet der geschickte Stratege seine eigenen Ansichten auf und benennt sie so positiv wie möglich – wenn nötig, mit zugkräftigen und gefühlsbeladenen

Metaphern. Auf diese Weise sind nicht nur in der Politik schon viele Euphemismen entstanden: Steuererhöhungen gelten plötzlich als „Sparpakete“. Sanktionen als „Kontrollmaßnahmen“. Strengere Gesetze als „neue Konzepte“ oder Kriege als „bewaffnete Konflikte“ bzw. als „Rettungsaktionen“ (Kellermann, 1997, 83-85).

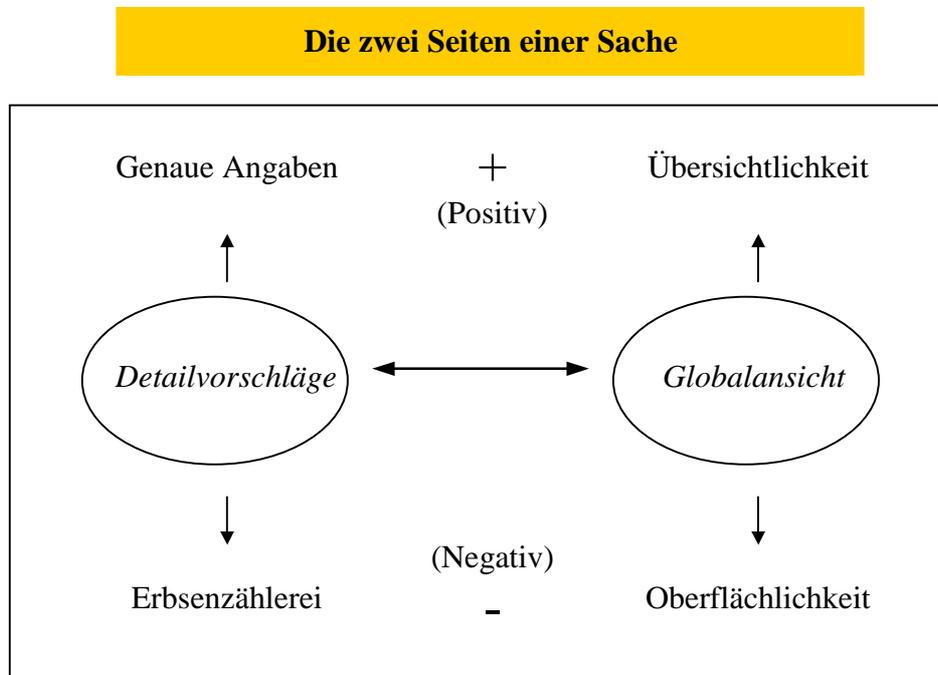


Abb.: 2.1

Die Beziehung der zwei Seiten zu den unterschiedlichen Wertungen und den daraus resultierenden Argumenten zu verstehen, heißt gleichzeitig, viele rhetorische Tricks zu begreifen. Rother merkt dazu treffend an:

Diesen Zusammenhang erkannt zu haben, bedeutet auch, viele rhetorische Finten zu durchschauen, die aus ihm heraus in Szene gesetzt werden. Die Doppeldeutigkeit aller Wertungen gibt nämlich schon sprachlich die Möglichkeit, durch den Gebrauch der jeweiligen Gegenbegriffe eigene Fehler zu beschönigen und fremde Tugenden herabzusetzen. Der Geistesfechter muss nur so wendig sein, dass er die andere Seite des Begriffes erkennt und die notwendigen Worte zur Hand hat (1961, 74).

Um sich dagegen zu wappnen ist es wichtig, sich immer mit beiden Seiten der Medaille zu beschäftigen und zu beachten, dass die Sache an sich stets zwei Seiten hat und beide immer aus Vor- und Nachteilen bestehen. Denn Details alleine können wahrlich vom großen Ziel ablenken, aber umgekehrt kann die sture Sicht auf das Globale ebenfalls zur Stolperfalle werden, weil man ohne wichtige Einzelheiten häufig hilflos wäre.

Das alte Ying-und-Yang-Symbol macht dieses Sowohl-als-auch-Abhängigkeitsverhältnis treffend deutlich:

Die zwei Seiten einer Sache

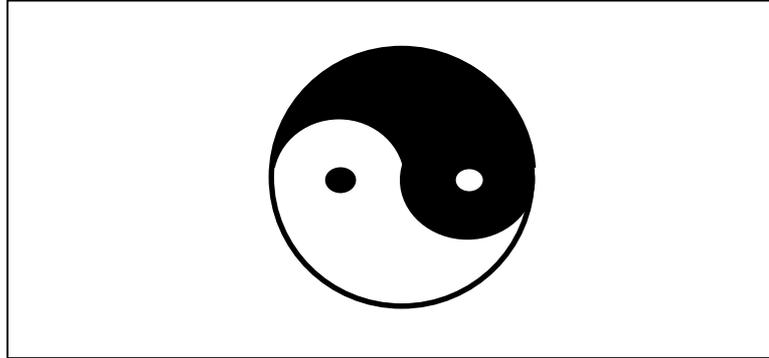


Abb.: 2.2 (Das Ying-und-Yang-Symbol).

So findet sich dieses Muster und die darin anhängende Philosophie im Tao (der Weg des Universums) in den poetischen und paradoxen Schriften des Lao-tse ca. 400 v. Chr wieder. Doch lassen sich die Ursprünge nicht unbedingt auf den asiatischen Raum zurückführen. Auch im Okzident machten sich etwa zur gleichen Zeit identisch duale Konzepte philosophischer Art im Gegensatzdenken bemerkbar. Die griechischen Tragödiendichter (Hybris und Nemesis), Homer (Szylla und Charybdis), Descartes (Geist und Körper), bis hin zu Varela (Strukturbaum und Netz) sind nur einige große Vordenker, die in diesem Zusammenhang genannt werden. Sie alle treffen sich in ihrer Lösungssuche in übergeordneten zirkulären Abhängigkeiten oder Endlosschleifen, die man einerseits konstruktiv nutzen als auch zu manipulativen Zwecken missbrauchen kann (vgl. Hamden-Turner, 1981, 16-21; 30-33; 86-89; 192-193; vgl. Schulz von Thun, 1993, 38-55; vgl. Rother, 1961, 73-79; vgl. Kellermann, 1997, 83-85).

Aus der Sicht des Missbrauchs nutzen viele manipulative Disputanten die zwei Seiten einer Sache mittels der „retorsio argumenti“, wie Schopenhauer in seiner eristischen Dialektik anmerkt:

Ein brillianter Streich ist die *retorsio argumenti*: wenn das Argument, das er für sich gebrauchen will, besser gegen ihn gebraucht werden kann: z. B. er sagt: „es ist ein Kind, man muss ihm was zu gute halten“: retorsio „eben weil es ein Kind ist, muss man es züchtigen, damit es nicht verhärte in seinen bösen Absichten (1994, 52).

Das Gegenteilsdenken kritisch zu hinterfragen, ist für viele müßig. Deshalb wissen manipulative Strategen bestens diese Doppeldeutigkeit für eigennützige Zwecke zu missbrauchen. Dank der Kausalkonjunktion „(gerade) weil“ und der Konzessivkonjunktion „obwohl“ bzw. „trotz“ gelingt es ihnen mühelos, ihre eingeschlagenen Glaubenswege be-

quem zu verteidigen bzw. ihre Kontrahenten zu malträtieren. Rother merkt hierzu treffend an:

Es klingt unglaublich, dass dem menschlichen Scharfsinn eine so fundamentale Unsicherheit der Beurteilung zu eigen sein soll. Und doch gibt es in der landläufigen Debatte eine ganze Menge Themen, bei denen um Ursache oder Gegenursache endlos gestritten wird.

Da wird behauptet, *weil* jemand in seiner Jugend ausreichende Prügel bezogen habe, sei er nun ein ehrlicher, aufrechter Mann geworden. Die moderne Pädagogik wird energisch widersprechen: *Obwohl* jener misshandelt worden sei, habe er sich zu seinem Glück noch gesund entwickeln können.

Weil er täglich seine Pfeife Tabak geraucht habe, sei er so alt geworden, erklärt ein Neunzigjähriger. *Trotz* dieser Nikotinverseuchung sei das geschehen, sagen die Temperenzler (1961, 40.41).

Von Staatssystemen bis hin zu Unternehmensphilosophien kann man alles in gleicher Weise bemäkeln oder verteidigen. So kann jeder das Argument anführen, dass marktwirtschaftliche Staaten so erfolgreich seien, *gerade weil* das System so viel Erfolg verspricht. Genauso gut kann man das Gegenteil behaupten und anführen, dass es momentan so gut läuft, *obwohl* diese Form vorherrscht (vgl. Schopenhauer, 1994, 52; vgl. Rother, 1961, 40-41; vgl. Tillner und Franck, 1990, 92-98).

2.2 Ablenkungsmanöver

Weiterhin benutzen konstruktive Konfliktpartner auf der digitalen Inhaltsebene alle Streitmuster, Denkprinzipien und Argumente mit ihren Verstärkern, um Streitpunkte klarer zu sehen, Sachverhalte besser zu überblicken und sich zu optimalen Entscheidungen durchzuringen. Dasselbe nutzen Menschen mit Macht- und Inszenierungsabsichten, um eigene Interessen auf der Basis einer scheinbaren Logik durchzusetzen, ihre Gesprächspartner durcheinanderzubringen und anwesende Dritte für sich zu gewinnen. Hierbei stehen Ablenkungsmanöver an der Tagesordnung.

Ein geschickter Streiter kann sich mit Hilfe von verdrehten Denkmustern und Streitplätzen jederzeit unbemerkt aus dem Staube machen, weil scheinlogische Begründungen, müßige Spekulationen oder ausweichende Vergleiche mit einer argumentativ durchdachten Struktur immer sehr überzeugend wirken. Oft sind es aber auch Nebensächlichkeiten, die plötzlich aufgebauscht oder aneinandergereiht werden und sich in den Vordergrund spielen, um den Kontrahenten aus der Fassung zu bringen und von dem eigentlichen Ausgangspunkt wegzudrängen. Oder man spricht gar von ganz anderen Dingen, weil es

schlicht unangenehm ist, sich in einem Punkt geschlagen zu geben. Möchte der Kontrahent wieder zum wahren Streitkern überleiten, muss er sich dann den Vorwurf gefallen lassen, dass er alles falsch verstehe bzw. dass er sich zu undeutlich ausgedrückt habe. Doch dient das Ausweichen und das Verwirren nicht alleine dazu, Luft zu schnappen und Zeit zu schinden; gezieltes Ablenken ist auch ein Machtinstrument, um die Oberhand in der Diskussion zu behalten und auf bekanntes „Terrain“ zu lenken (vgl. Schulz von Thun, 1993, 110-113). Anstatt verständnisvoll und aktiv zuzuhören wird jede Gelegenheit in der Wortwahl, dem Tonfall oder der Körpersprache genutzt, um alles persönlich zu nehmen, falsch zu verstehen, sich angegriffen zu fühlen und dadurch Schuldgefühle zu suggerieren, damit der gewiefte Disputant wieder die Oberhand im Konfliktgespräch behält (vgl. Lemmermann, 1988, 76; vgl. Schopenhauer, 1994, 54-57; vgl. Rother, 1961, 82-97).

2.3 Dialektische Toposverschiebungen

Ein besonders starkes und für viele Menschen schwer erkennbares Ablenkungsmittel und für strategische Manipulatoren nützliches Reaktanzwerkzeug ist die dialektische Toposverschiebung. Ein Beispiel:

- A: Zwei Männer stehen vor einer dampfenden Badewanne. Der eine ist schmutzig, während der andere sehr sauber ist. Wer wir wohl das Bad nehmen?
- B: Der Schmutzige natürlich.
- A: Nein, der Reinliche, denn der ist es gewohnt zu baden.
- B: Also der Saubere?
- A: Nein, der Schmutzige, denn der hat es am nötigsten.
- B: Ja wer nimmt denn nun das Bad?
- A: Beide. Der eine, weil er es gewohnt ist zu baden und der andere, weil er es nötig hat.
- B: Also beide?
- A: Nein, niemand von beiden. Der Schmutzige ist es nicht gewohnt zu baden, während der andere das Bad nicht braucht.

Egal für was man sich entscheidet, ein geschickter Kontrahent kann sich dem immer ent-

gegenstellen, indem er scheinbar beim Thema bleibt, aber in Wirklichkeit geschickt die „übersatzbildenden“ Maßstäbe vertauscht. In diesem Beispiel ist es einmal die „Gewohnheit“ und ein anderes Mal die „Notwendigkeit“:

Zwei Maßstäbe zu einem Thema

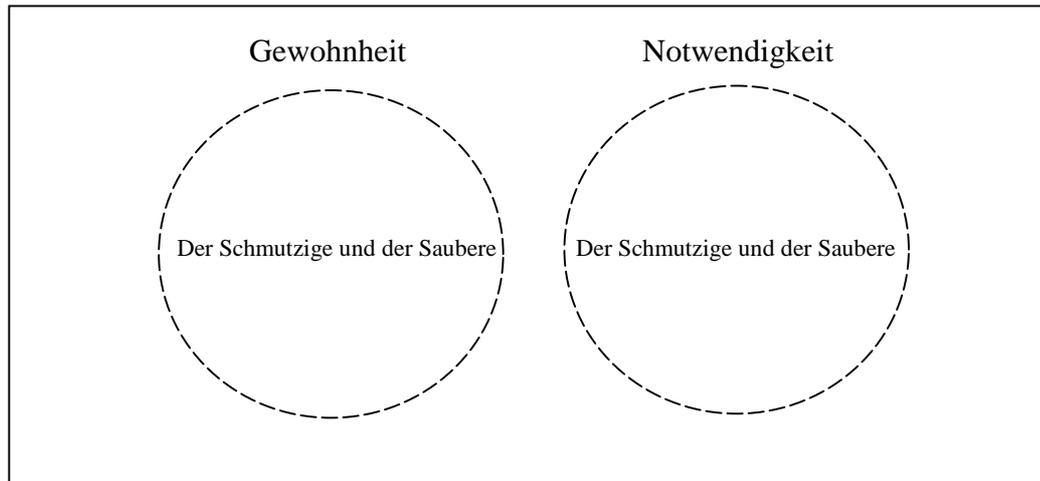


Abb.: 2.3

Falls man den Gegner beispielsweise mit den neusten wissenschaftlichen Ergebnissen und überzeugenden Beispielen davon überzeugt hat, dass Sport nach einer bestimmten Methode länger gesund hält, so versucht ein durchtriebener Diskussionspartner auszubrechen, indem er plötzlich betont, dass der Sport letztendlich doch nicht so wichtig sei, da andere Dinge, wie eine glückliche Beziehung oder eine intaktes Berufsleben, für ein langes Leben entscheidender sind (vgl. Kellermann, 1997, 110-112; vgl. Ruhleder, 1980, 175-177).

3. Der strategische Kampf auf der konstruktiven Ebene

Konfliktpartner streben gemeinsame Lösungen an, indem sie sich bewusst oder unbewusst nach zielorientiert-konstruktiven Elementen richten. Menschen, die sich in ihrer Macht oder vor Publikum bestätigen oder profilieren, missbrauchen diese Hilfsmittel allerdings gerne zu eigenen Zwecken. Sie hinterfragen die Worte des anderen, um ihn zu verwirren oder zu verunsichern. Sie starten Gegenfragen, um Zeit zu schinden – in der Hoffnung, der Gegner bietet weitere Trefferflächen. Durch den geschickten Einsatz von Fragetechniken müssen sie sich selbst nicht offenbaren. Sie werfen den Ball elegant zu-

rück und blenden das Publikum aber dadurch als „interessierten Disputanten“. In Wirklichkeit richten sie ihren Blick gar nicht auf die gegebene Antwort – es sei denn, sie offenbart weitere Angriffspunkte. Strategische Manipulatoren verstecken sich einerseits hinter solchen gesprächsklärenden Elementen und bombardieren den Gegner andererseits absichtlich mit unspezifischen Begriffen und allgemeinen Phrasen im schwerverständlichen Nominalstil. Kurzfristige Zustimmungen dienen ausschließlich dem Zweck, den anderen in Sicherheit zu wiegen und das Publikum auf seine Seite zu ziehen, um dann im richtigen Moment zuzuschlagen. Eine systematische Übersicht zeigt hier auch das Schlussresümee auf den nächsten Seiten. Dabei gehören die zwei folgenden Punkte zu den typischsten Vorgehensweisen, um in der Diskussion für „Unfrieden zu stiften“.

3.1 Die Retourkutsche

Anstatt Teufelskreise mit ihrem Interpretationsdilemma zu hinterfragen oder durch zielorientierte Fragen zu durchbrechen, arbeiten destruktive Streiter häufig absichtlich mit Schuldvorwürfen und antworten auf vermeintliche Angriffe mit einer Retourkutsche. Zwar ist die Retourkutsche einerseits ein gutes Hilfsmittel, um eigennützig Anklägern den Spiegel vorzuhalten und sich Respekt zu verschaffen. Doch ist sie häufig ohne weitere Argumente für produktive Lösungen ungeeignet; denn schnell entwickelt sich daraus eine Spirale gegenseitiger Schuldvorwürfe und der Konflikt spitzt sich immer weiter zu (vgl. Rother, 1961, 54-56; vgl. Latour, 200, 50-51).

3.2 Die böswillige Spekulation der gegnerischen Meta-Absicht

Ein besonders erwähnenswertes Ablenkungsmuster ist in diesem Zusammenhang auch die Spekulation über die Meta-Absicht des Kontrahenten. Hier versucht man die Triebkräfte oder geistigen Urväter seines Gegners zu erkennen und schaut böswillig „Hinter die Argumente“ seines Kontrahenten. Es werden bestimmte eigennützige Absichten, Profilsüchte, psychologische Eigenarten oder soziale bzw. kulturelle Herkünfte unterstellt, um das Opfer damit aus dem sozialen Akzeptanzbereich zu verdrängen. Dabei blendet der manipulative Strategie das Publikum und erscheint als eigenständiger und scharfsinniger Beobachter – gleichzeitig wertet er seinen Gegner auf diese Weise indirekt ab. Besonders psychologischen Hintergründen ist scheinbar nichts entgegenzusetzen, da sich Kindheitstraumata, fehlgeleitete Sexualstörungen, Verdrängungen, Neidgefühle oder Zwänge bei jedem finden lassen (vgl. Rother, 1961, 108-115).

4. Verhaltensvariationen

Besonders kurzlebige punktuelle Alltagskonfrontationen – ohne Aussicht auf eine dauerhafte private oder kommerzielle Beziehung – entwickeln eine große Tendenz zu strategisch-manipulativen Manövern. In solchen Situationen gilt es – solange es aussichtsreich erscheinen mag – trotzdem zu versuchen, konstruktive Kriterien und objektive Richtlinien anzuwenden (vgl. Gamber, 1995, 104). Erfahrene Diplomaten greifen selbst bei Machtgesprächen weniger die Person an, mit der sie streiten, sondern kämpfen mehr um die Sache, um die es geht (vgl. Tillner und Franck, 1990, 92-93). Erst wenn sie deutlich merken, dass wirklich kein Potential mehr vorhanden ist, um zu gemeinsamen Lösungen zu gelangen oder über objektive Kriterien zu sprechen, ändern sie ihre Strategie, greifen zu den gleichen erwähnten bzw. den folgenden Elementen oder brechen das Gespräch gänzlich ab (vgl. Fisher u. a., 1998, 134-139; vgl. ähnlich Berckhan, 1998, 39-42).

Vergleicht man die destruktiven Figurationen mit den Sammlungen diverser eristischer Dialektiken, wie beispielsweise die von Schopenhauer (1994), Rother (1961), Edmüller und Wilhelm (1998), Latour (2000), Wagner (1978), Kopperschmidt, (vgl. 1991, 53-62), Völzing (1992), Pöhm (vgl., 1999, 63-178), Ruede-Wissman (1993), Lay (vgl. 1995, 160-425; vgl. 1979), Erdmann (1982), Beckhan (1998), Ruhleder (1980), Lemmermann (1988), Nölke (vgl. 1999, 49-114) und sucht nach Gegenmaßnahmen, so werden folgende Präventivmaßnahmen und Gegenmittel deutlich.

4.1 Präventivmaßnahmen

Aus präventiver Sicht kann man sich viel verwirrenden Ärger sparen, indem – wie bei den konstruktiven Lösungsgesprächen – stets erst eine gemeinsame Basis gefunden und dann einen klareren Streitpunkt als Ziel festgelegt wird. Wenn man beispielsweise auf beruflicher Ebene über eine neue Unternehmensstrategie diskutiert, ist es erst einmal wichtig, die Art der Strategie genau zu definieren. Was genau meint man mit der Strategie und ihrem Erfolg? Sind es neue Kalküle, um mehr Kunden zu gewinnen? Geht es vorrangig um neue Organisationsformen innerhalb der Personalhierarchie? Oder ist gibt es Neuerungen in den Produktionsabläufen? Hier gilt es von Anfang an, das Diskussionsfeld präventiv abzustecken, strittige Begriffe zu klären und festzustellen, was der andere darunter versteht. So kann man jederzeit am Ausgangspunkt festhalten und bei strategisch-manipulativen Versuchen in aller Ruhe – oder auch energisch – darauf hinweisen, dass das jetzt nicht das Thema sei (vgl. Tillner und Franck, 1990, 87-98). Aus dieser Perspek-

tive gesehen ist es äußerst ratsam, Beleidigungen vorerst zu überhören, sich nicht ablenken zu lassen und immer wieder beharrlich auf den Ausgangspunkt zurückzukehren sowie nach Sachargumenten zu fragen (vgl. Tillner und Franck 1990, 87-98). Je öfter man hierbei sachlich an den wahren Streitpunkt erinnert, desto unsozialer und unsympathischer wirkt der Gegner für Außenstehende – ob der „gewiefte“ Kontrahent nun wiederholt versuchen sollte seinen Gegenspieler aus der Reserve zu locken, Schuldgefühle zu suggerieren oder vom wesentlichen Punkt abzulenken. Das Publikum urteilt in diesem Zusammenhang nach folgendem Gesichtspunkt:

Je mehr der Streiter zu erkennen gibt, dass er den Gegner an sich gelten lässt und nur den von ihm vertretenen Standpunkt befiehlt, um so mehr erwirbt er sich Achtung und Vertrauen (Rother, 1961, 144).

In diesem Sinne ist das beharrliche zielorientierte Fragen nach der eigentlichen Absicht des manipulativen Strategen – also die entblößende Frage zur Meta-Absicht – sehr wirkungsvoll, um einen manipulativen Strategen in seine Schranken zu weisen und anwesende Dritte auf die eigene Seite zu ziehen.

Darüber hinaus bezieht man sich besser auf konkrete Umstände mit praktischen Beispielen und ist äußerst sparsam mit Generalisierungen. So sind Einzelbeispiele unangreifbarer als der Streit über allgemeine Sachen (vgl. Rother, 1961, 27): Wenn zwei Chefs beispielsweise darüber streiten, ob der Mitarbeiter einen Firmenwagen haben muss oder nicht, dann mögen allgemeine Gründe wie Mobilität oder Flexibilität überzeugen. Aber weitaus überzeugender sind konkretere Gründe wie „X fährt durch ganz Deutschland und muss als einziger Mitarbeiter auch kleine Ortschaften abfahren, die man mit öffentlichen Verkehrsmitteln schlecht oder gar nicht erreichen kann.“

Im Hinblick der erarbeiteten Erkenntnisse sollte man sich im Vorfeld und während einer strategisch-manipulativen Diskussion folglich die nachstehenden Fragen stellen, um stets die Übersicht zu behalten:

- Worum geht es genau? Was ist der Streitpunkt?
- Stimmen die Tatsachen?
- Sind die Begründungen schlüssig?
- Was für Schlussfolgerungen könnten entstehen?
- Gibt es anschauliche Vergleiche, Verallgemeinerungen, Einzelbeispiele oder Gegenteilsschlüsse?

- Lässt sich der Streit vielleicht doch noch mit konstruktiven Mitteln lösen?
- Gibt es objektive Vergleiche?
- Ist man immun gegen strategische Antreiber?
- Lenkt der Kontrahent (absichtlich oder unabsichtlich) ab?

4.2 Metakommunikation über die strategisch-manipulative Absicht

Scheint es hoffnungslos gegenüber vereinnahmenden und aggressiven Manipulatoren, so zeigt sich – aus Sicht der Selbstverteidigung – folgendes Gegenmittel als äußerst wirksam:

Sobald strategisches Handeln als solches erkannt und vielleicht sogar öffentlich an den Pranger gestellt worden ist, verliert es seine Wirksamkeit als Taktik und muss entweder durch eine andere Strategie, Kommunikationsabbruch, gewaltsames oder kooperatives Handeln ersetzt werden (Völzing, 1992, 247).

Wagner spricht in diesem Sinne von einer „universalen Antistrategie“ (vgl. 1978, 26-30). Die metakommunikative Botschaftsform zur Aufklärung der gegnerischen Intention kann hierbei variieren. Von der direkten Ansprache des strategischen Handelns bis hin zur aufdeckenden, anspielenden Gegenfrage „Was wollen Sie eigentlich von mir?“ gibt es verschiedene Möglichkeiten, um die strategisch-manipulative Absicht aufzudecken.

4.3 Das Abstreiten auf der Metaebene

Neben den Präventivmaßnahmen und der direkten Ansprache des strategischen Handelns, kann das Abstreiten auf der Metaebene sehr diplomatisch und andererseits äußerst wirkungsvoll sein, um sich unangenehme Zeitgenossen vom Leib zu halten sowie unbeteiligte Beobachter in ihrer Meinungsbildung positiv zu beeinflussen. Selbst destruktive Attacken innerhalb der Streitplätze und der universellen Denkprinzipien lassen sich mit der direkten Zurückweisung auf der Metaebene besonders elegant „aushebeln“:

Streitplätze		
Gedankenmuster	Attacken	Paraden
Streit um die Kausalität	<ul style="list-style-type: none"> - Sie haben Schuld, weil Sie nicht rechtzeitig Bescheid gesagt haben. - Der Grund liegt bei Meier! - Wir hätten mehr aufpassen sollen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Das ist doch gar nicht der Grund. - Was ist denn das für eine Begründung?
Streit um die Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn Sie weiter so arbeiten, bekommen Sie noch einen Herzinfarkt. - Wenn wir nach dieser Strategie gehen, endet alles im Fiasko. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ihre Hypothesen haben keinerlei Grundlage. - Ihre Folgerungen sind doch absurd.
Kategorisches Abstreiten	<ul style="list-style-type: none"> - Ich habe das nicht gemacht. Das stimmt doch gar nicht. - Was erlauben Sie sich eigentlich. Das ist doch alles erstunken und erlogen. - Das kann unmöglich sein. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jetzt hören Sie auf die Tatsachen zu bestreiten.

Universelle Denkprinzipien

Gedankenmuster	Attacken	Paraden
Die Analogie	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn Frau Müller jeden Tag eine Stunde länger arbeitet – ohne Geld dafür zu verlangen – wieso wollen Sie Ihre Überstunden bezahlt bekommen? - Ich arbeite genauso lange wie Meier. Warum bekomme ich weniger Geld? 	<ul style="list-style-type: none"> - Das können Sie nicht einfach so vergleichen. - Sie können nicht Äpfel mit Birnen vergleichen. - Der Vergleich hinkt.
Die Induktion	<ul style="list-style-type: none"> - Marta grüßt mich nie. - Alle Männer sind unsensibel und doof. - Jeder Mitarbeiter von Platex ist unfreundlich. 	<ul style="list-style-type: none"> - Das sind doch nur pauschale Verallgemeinerungen.
Die Deduktion	<ul style="list-style-type: none"> - Sie sind sicher Italiener - denn alle Italiener sind temperamentvoll. - Das Produkt kommt von Platex, daher ist es sicherlich unbrauchbar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ihre Ableitung ist falsch. - Das eine bedeutet noch lange nicht das andere.
Der Umkehrschluss	<ul style="list-style-type: none"> - Sie sagen nie, dass Sie mich hassen, daraus schließe ich, dass Sie mich lieben. 	<ul style="list-style-type: none"> - Das, was Sie da aus dem Gegenteil konstruieren, ist doch absurd.

Generell ist das Abstreiten aller unredlichen Muster, Kniffe und Tricks auf der Metaebene äußerst wirkungsvoll – besonders, wenn nachher die eigene Meinung folgt. So verschafft man sich großen Respekt und schaufelt den wahren Streitpunkt schnell wieder frei. Lenkt das Gegenüber ab, sagt man ihm direkt, dass es damit aufhören soll. Ist er empört – obwohl überhaupt kein Anlass dazu besteht, dann äußert man unverzüglich, dass es keinen Grund gebe, jetzt den Beleidigten zu spielen.

4.4 Die scheinbare Zustimmung

Außerhalb materieller Forderungen findet man in der Fachliteratur immer wieder den Ratschlag: streitsüchtigen Menschen in ihrer Meinung bzw. ihrer Kritik Recht zu geben oder Verständnis für die konträren Anschauungen zu äußern – ohne selbst von seiner Ansicht abzuweichen (vgl. Smith, 1996, 71-79; vgl. Beckhan, 1998, 86-94). Durch die Kenntnis der intrapsychischen Antreiber und Erlauber kann es sehr leicht fallen, vermeintliche Fehler zuzugeben, langsam zu handeln, auf jede Frage nicht gleich zu antworten, seine eigene Sichtweise zu behalten, keine Begründungen zu liefern, Schwächen zuzugeben oder auch mal an sich zu denken, wenn man es für richtig hält. Gleichzeitig kann man dem manipulativen Strategen das Recht zugestehen, Kritik zu äußern, während man selbst autark bleibt. Für Smith ist die scheinbare Zustimmung eine grundlegende Voraussetzung, um gegenüber Manipulationsversuchen standhaft zu bleiben und trotzdem die Kommunikation aufrecht zu erhalten und eigene Interessen durchzusetzen – dies geschieht, indem man sie nach der scheinbaren Zustimmung einfach anfügt (vgl. Smith, 1996, 71-79). Kirschner schreibt dazu weiter:

Der Gegner, der uns kritisiert, braucht diesen Widerstand, damit er ihn brechen und dadurch seine Autorität unter Beweis stellen kann.

Wenn Sie sich also dagegen verwahren, wenn Sie sich aufblasen und auf Gerechtigkeit pochen, sind Sie damit bereits Opfer seiner Manipulation. Wenn Sie aber seinem Autoritätsbedürfnis den Wind aus dem Segeln nehmen, indem Sie ihm Recht geben – dann manipulieren Sie ihn (1987, 74-75).

Nichts entwaffnet streitsüchtige und fordernde Menschen in dieser Hinsicht mehr, als wenn man ihren Vorwürfen und Appellen *scheinbar* Recht gibt – oder durch das Verbalisieren seines emotionalen Erlebnisinhaltes wie „Ich kann verstehen, dass Sie jetzt sehr ärgerlich sind“ auf einer bestimmten Ebene zustimmt – aber im Anschluss daran hartnäckig an seiner Sache festhält. Wenn man bei allem, was man sagt, kühl und gelassen bleibt, wirkt die Reaktion sehr durchschlagend und souverän (vgl. Smith, 1996, 13-79; Kirschner, 1987, 72-75; vgl. Beckhan, 1998, 86-92; 95-102).

4.5 Die übertriebene Zustimmung

Viele Autoren sprechen bei der übertriebenen Zustimmung auch von einer Art geistigem Judo. Je kleiner man sich bzw. je größer man seinen strategischen Manipulatoren in seinem Bild oder in seiner bezweckten Absicht macht, desto mehr kippen ungerechtfertigte Forderungen und Kritiken von ihm ins Lächerliche. Schaut man genauer hin, gibt es eine

übergeordnete Struktur, die anscheinend noch kein Autor zuvor entschlüsseln konnte und je nach *Botschaftsform* (Entweder übertreibt man mittels *Ich-Botschaften*: Selbstironie und bewusstes Übertreiben seiner eigenen „Schwächen“ oder man übersteigert mittels *Du-Botschaften*: Übertreibung der Rolle, der Kritik und der Vorwürfe des Gegenübers) bzw. durch den *Übertreibungsgrad* (Tatsachenebene versus Über-/Untertreibungen) unterschiedlich stark an die Persönlichkeit des anderen herankommt.

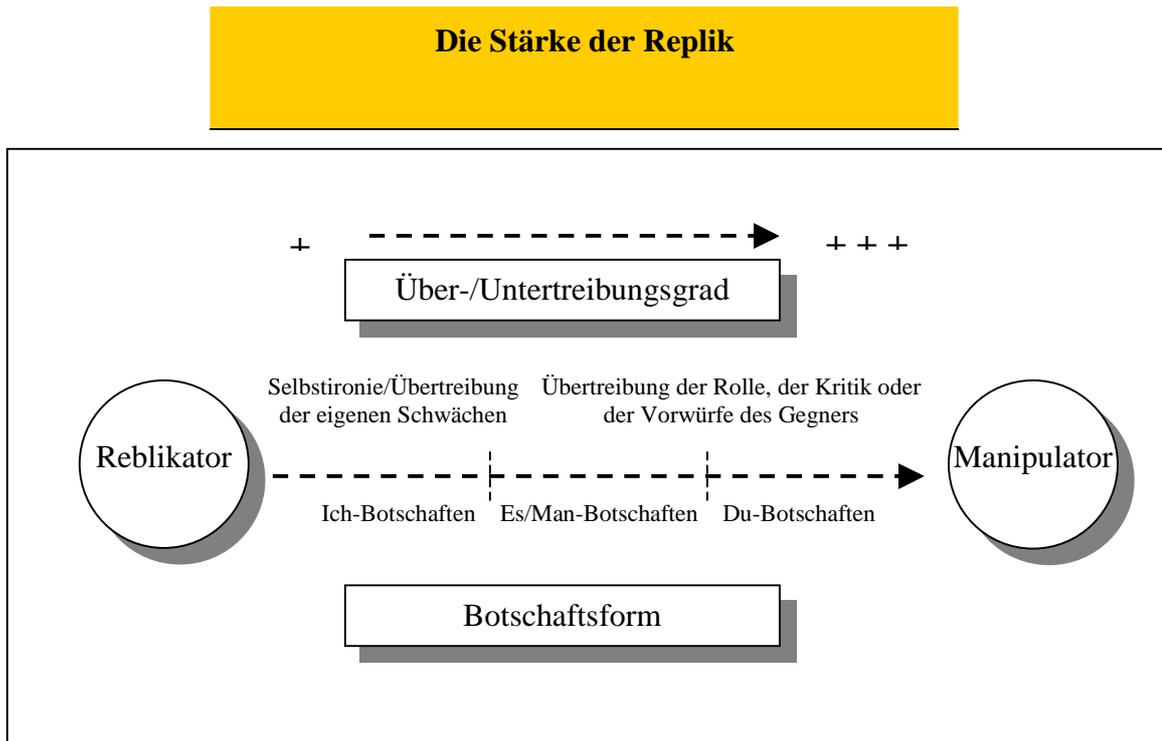


Abb.: 5.1

Das Grundprinzip ist hierbei stets, den Angriff als Geschenk anzusehen, um den Angreifer dann auf diese Weise ad absurdum zu führen. Die übertriebene Zustimmung gilt auch als Wesenskern der witzigen Schlagfertigkeit (vgl. Pöhm, 1999, 60-62; vgl. Nölke, 1999, 66-70; vgl. Rother, 1961, 71-73).

5. Zusammenfassung

1. Alles was man verwenden kann, um ein positives Beziehungsklima herzustellen und zu konstruktiven Lösungen zu gelangen, kann ein manipulativer Strategie durch eine gezielte Nichtbeachtung ins Gegenteil verkehren.
2. Eigennützige Macht- und Publikumstrategen benutzen die destruktiven

Figurationen systematisch, um sich Raum und Geltung zu verschaffen oder sich durchzusetzen. Hierbei zielen sie mit ihrer Argumentation auf übergeordnete – von der Allgemeinheit akzeptierte – Maßstäbe ab bzw. versuchen ihre Definitions- und Bewertungskriterien als sozialen Standard darzustellen. Ihre eigenen Normen werten sie dabei auf und die des Kontrahenten ab.

3. Neben dem Blick auf konstruktive Lösungen und den präventiven Prinzipien kann die Metakommunikation über die strategisch manipulative Absicht, das Abstreiten auf der Metaebene und die scheinbare sowie die übertriebene Zustimmung helfen, um sich wirkungsvoll gegen strategische Manipulationsversuche zu wehren.

IX. Schlussresümee

Das Aufdecken wichtiger linguistischer Strukturen, Muster und Kommunikationsmechanismen für zielorientiert-konstruktive und strategisch-destruktive Konfliktgespräche brachte aufschlussreiche Erkenntnisse hervor, um Konflikte in ihren multiplen prozessualen Formen innerhalb der angewandten Sprache, ihren interpersonellen und teilweise auch interpersonalen Mechanismen oder Konventionen verständlicher zu machen. Nahezu alle Methoden und Techniken, die von den meisten Autoren bisher unter schlagkräftigen Überschriften aneinandergereiht wurden, ließen sich in dieser Untersuchung übersichtlich in einer zusammenhängenden Struktur zusammenfassen.

**Der linguistische Kommunikationsrahmen
zielorientiert-konstruktiver und strategisch-destruktiver
Konfliktgespräche**

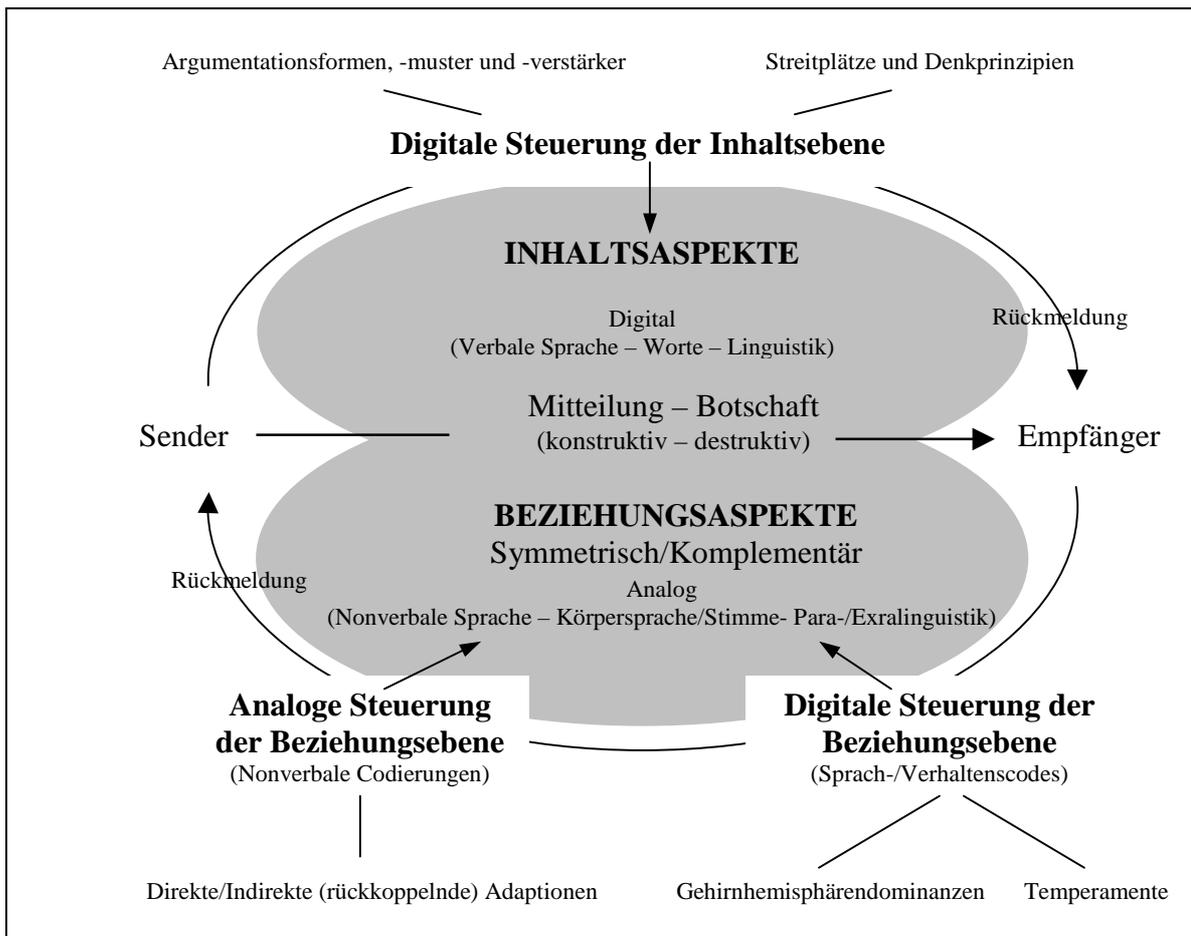


Abb.: 1.1

Das Ergebnis, alle unterschiedlichen Techniken und Wesensformen des konstruktiven sowie destruktiven Konfliktgespräches anhand eines zweidimensionalen linguistischen Kommunikationsrahmens deutlich zu machen, entwickelte sich hervorragend, um dieses komplexe Gebiet in seinen multiplen Dimensionen überschauen zu können.

Hieraus entstand die zielorientierte ISL-Methode, die sowohl für den aktiven Disputanten, als auch für den konflikt-schlichtenden Moderator – ja sogar dem beratenden Coach – äußerst nützlich sein kann, weil sie in kontroversen Diskussionen schnell zu eindeutigen bzw. befriedigenden Ergebnissen führt. So schufen bestimmte digitale und analoge Sprech-, Verhaltens- und Codierungsformen kontroverse Struktureigentümlichkeiten, die in jedem konstruktiven und destruktiven Konfliktgespräch als Parameter und somit als Steuerungselemente angesehen werden können, um strittige Diskussionen überschaubarer zu machen und zukünftiges menschliches Miteinander in allen konfliktbehafteten Gesprächsarten zu erfolversprechenderen Ergebnisse führen zu können. Wohlgermerkt Steuerungsinstrumente, die nicht die endgültige Lösung oder Eliminierung aller Probleme anstreben, sondern die Grundlage zur Verbesserung bzw. Lösungsorientierung einer Konfliktlage schaffen; quasi eine neue praxisorientierte Voraussetzung, um zukünftige konfliktreiche Beziehungen und interpersonelle Modifikationen steuerbarer, kontrollierbarer und somit auch befriedigender zu gestalten. Für zukünftige Untersuchungen kann diese Systematik in der Sprach- und Konfliktforschung sicherlich sehr dienlich sein.

Vergleicht man nun die konstruktiven Erkenntnisse dieser Arbeit mit den destruktiven Gesprächsfigurationen, so lässt sich folgendes feststellen:

Ein systematischer Gesamtüberblick	
Konstruktive Figurationen	Destruktive Figurationen
- Man berücksichtigt unterschiedliche Wirklichkeitsauffassungen.	- Man drängt dem Gesprächspartner seine eigene Wirklichkeitsauffassung als „soziale Norm“ auf.
- Es werden Gemeinsamkeiten gesucht.	- Es werden Unterschiede gefunden.
- Man signalisiert körpersprachliche Empathie durch direkte und indirekte	- Man zeigt körpersprachliche Antipathie durch eine gezielte Nichtbeach-

Synchronisation.	tung.
- Es wird auf die Denkweise und das Temperament des Gegenübers eingegangen.	- Die Denkweise und Temperament des anderen werden als falsch, unlogisch und unsozial hingestellt.
- Die Argumentationen sind überwiegend induktiv aufgebaut.	- Die Argumentationen sind überwiegend deduktiv aufgebaut.
- Man hinterfragt alle Argumente, Denkmuster und Streitplätze, um zu Lösungen zu gelangen.	- Man benutzt die Argumente, Denkmuster und Streitplätze, um eigene Interessen als „logisch“ und „einleuchtend“ durchzusetzen und die des Kontrahenten zu entwerten.
- Prüfung der qualitativen und quantitativen Verstärker auf Wissen und Gewissen.	- Qualitative und quantitative Verstärker werden benutzt, um eigene Ansichten überzeugender durchzusetzen.
- Gesprächsführung überwiegend in Ich-Botschaften.	Gesprächsführung überwiegend in Du-, Es-, oder Man-Botschaften sowie in der Passiv-Form.
- Man stellt Fragen, um sich ein genaueres Bild machen zu können.	- Man stellt Fragen, um die Gesprächsführung an sich zu reißen und hofft in den Antworten auf weitere Trefferflächen.
- Man hört aktiv zu, nutzt Fragen, um den anderen besser zu verstehen und handelt einzelne Themen der Reihe	- Man unterbricht, hört nur halbherzig zu, lenkt zu seinen starken Seiten und wechselt häufig das Thema, um stets

nach ab.	zu führen.
- Es wird viel Wert auf konstruktive Kritik und Lob gelegt.	- Der andere wird stets abgewertet und ihm wird die Schuld für alles gegeben, um sein Image zu demontieren.
- Man denkt vorrausschauend.	- Man denkt kurzfristig.
- Es werden Lösungen angestrebt, die beide Seiten zufrieden stellen.	- Nur die eigenen Lösungen werden durchgesetzt.
- Man interessiert sich für wahren Meta-Absichten.	- Man spekuliert böswillig über die Meta-Absichten der anderen Partei.
- Man wägt Prioritäten ab, wobei beide Seiten zum Zuge kommen.	- Man verkauft eigene Interessen als allgemeingültige Prioritäten, während man die Wünsche des anderen als unlogische und unsoziale Ausnahme hinstellt.
- Menschliche Schwächen, Fehler und Ängste werden akzeptiert, damit Selbstverantwortlichkeit erhalten bleibt.	- Menschliche Schwächen, Fehler und Ängste werden benutzt, um Schuldgefühle zu suggerieren und den anderen gefügig zu machen.

Interessant ist hierbei vor allem, dass alle operationalisierbaren konstruktiven Figurationen scheinbar einen Doppelcharakter vorweisen – je nachdem wie sie benutzt bzw. absichtlich nicht benutzt werden. Sie können einerseits zu einer – für beide Seiten – befriedigenden Problemlösung führen, andererseits können sie genauso in den Dienst der Manipulation, Selbstdarstellung oder rücksichtslosen Interessendurchsetzung treten, während man innerhalb des konstruktiven Kooperationsrahmens versucht, den Konfliktpartner in kompetitiver Weise zu verunsichern, zu demoralisieren oder völlig kampfunfähig

zu machen. Letzteres geschieht in den Köpfen althergebrachter Konfliktbewältiger, die aus dem Blickwinkel der abendländischen Denktradition um „objektive“ Wahrheiten und lineare Ursache-Wirkungsketten streiten. Die damit verbundene Rhetorik prägt das „Gewinner-Verlierer“-Prinzip, um den Kontrahenten kurzfristig zu übervorteilen und eigene Ziele, Meinungen und Ideen strategisch durchzusetzen. Hinsichtlich produktiv-langfristiger Konfliktlösungen scheint das Modell der vernetzten dynamischen und rückkoppelnden Systeme für die heutigen Umstände weitaus tragfähiger und nützlicher. Denn den neusten Erkenntnissen nach beruhen Konflikte auf ständig wechselnden Prozessen und Prozessschleifen subjektiver Reflexionen, da alles sich stets in einem ständigen, inhärenten konservativen Wandel befindet. Überall in der Natur, wo es um Veränderungen geht, treten „Störungen“ – also Konflikte – der Gleichgewichte auf; ohne sie wären psychische, biologische und soziale Systeme zum Stillstand verurteilt. Das zielorientierte „Gewinner-Gewinner-Prinzip“ berücksichtigt den gesamten ökologischen Rahmen, um Systeme zielgerichtet modifizieren zu können.

Konflikte bergen Chancen für Weiterentwicklungen und Erneuerungen, aber auch Gefahren der Desorganisation – in extremen Fällen sogar die völlige Handlungsunfähigkeit. Doch je weiter die Globalisierung voranschreitet, desto wichtiger zeigt sich eine sinnvolle Konfliktbewältigungskompetenz, die – unter der Berücksichtigung des sozial-ökologischen Rahmens – weniger zerstört, sondern entscheidende Impulse für sinnvolle Neuorganisationen liefern wird.

Literaturverzeichnis

- Alessandra, Tony / O'Connor, Michael J. (1997). *Die Platinregel*. Aus dem Engl. übers. von Bühler, Maria. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Argyle, Michael (1970). *British Journal of Social and Clinical Psychology*. Bd.9. S.222-232.
- Argyle, Michael (1992). *Körpersprache & Kommunikation*. Aus dem Engl. übers. von Christoph Schmidt. 6. Aufl. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Ashby, W. R. (1954). *Design for a brain*. New York: Wiley.
- Ashby, W. R. (1974). *Einführung in die Kybernetik*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Austin, John L. (1994). *Zur Theorie der Sprechakte (How to do things with Words)*. 2. Aufl. Dt. Bearbeitung von Eike von Savigny. Dtzingen: Reclam.
- Bachmaier, Sabine / Faber, Jan / Hennig, Claudius / Kolb, Rüdiger / Willig, Wolfgang (1999). *Beraten will gelernt werden*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Bänsch, Axel (1990). *Verkaufpsychologie und Verkaufstechnik*. 4. durchgesehene Aufl. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag.
- Bandler, Richard / Grinder, John / Virginia Satir (1976). *Changing with Families, Science and Behaviour Books*. Palo Alto: CA.
- Bandler, Richard / Grinder, John (1985). *Reframing*. Aus dem Amerikan. übers. von E. Lohmer-Horn. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Bandler, Richard (1991). *Bitte verändern Sie sich ... jetzt!* Aus dem Amerikan. übers. von Vukadin Milojevic. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Bandler, Richard (1992). *Veränderung des subjektiven Erlebens*. Aus dem Amerikan. übers. von Clive M. Reuben und Jutta Bosse-Reuben. 4. Aufl. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Bandler, Richard / Grinder, John (1992). *Metasprache und Psychotherapie*. Aus dem Amerikan. übers. von A. u. E. Guerin. 7. Aufl. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Bandler, Richard (1995). *Time for a Change*. Aus dem Amerikan. übers. von Vukadin Milojevic. Paderborn: Junfermann Verlag.

- Bandler, Richard / Grinder, John (1997). *Neue Wege der Kurzzeit-Therapie*. Aus dem Amerikan. übers. von Thies Stahl. 12. Aufl. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Bateson, Gregory (1967). Cybernetic Explanation. *American Behavioral Scientist*, 10, 29-32.
- Bateson, Gregory (1972). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Baudouin, Charles (1924). *Suggestion und Autosuggestion*. Dresden : Sibyllen Verlag.
Aus dem Franz. übers. von Paul Amann. Dresden: Sibyllen-Verlag.
- Bauer, Georg (1970). *Reden, Verhandeln, Diskutieren*. Wiesbaden: Falken-Verlag.
- Benesch, Helmut (1992). *DTV Atlas zur Psychologie*. Band 1. 3. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Benesch, Helmut (1987). *DTV Atlas zur Psychologie*. Band 2. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Berckhan, Barbara (1998). *Die etwas intelligentere Art, sich gegen dumme Sprüche zu wehren*. München: Kösel Verlag.
- Berne, Eric (1996). *Spiele der Erwachsenen*. Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Biehle, Herbert (1974). *Redetechnik*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Birkenbihl, Vera F. / Blickhan, Claus / Ulsamer, Berthold (1993). *Einstieg in das Neuro-Linguistische Programmieren*. 6. Aufl. Bremen: Gabal Verlag.
- Birkenbihl, Vera F. (1995). *Kommunikationstraining*. 16. Aufl. München, Landsberg am Lech: MVG.
- Birkenbihl, Vera F. (1997). *Psychologisch richtig verhandeln*. 11. Aufl. München, Landsberg am Lech: MVG.
- Blanchard, Kenneth (1995). *Der 01-Minuten-Manager: Führungsstile*. 2. Aufl. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Bon, Gustave I. (1957). *Psychologie der Massen*. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag.
- Bredemeier, Karsten (1996). *Provokative Rhetorik? Schlagfertigkeit*. 2. Aufl. Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Buddemeier, Heinz / Strube, Jürgen (1989). *Die unhörbare Suggestion*. Stuttgart: Ursachhaus Verlag.

- Butler, Gilian / Hope, Tony (1997). *So wird Ihre Psyche fit*. München: Droemersch Verlagsgesellschaft Th. Knauer Nachf.
- Charvret, Shelle Rose (1998). *Wort sei Dank*. Paderborn: Junfermann.
- Chomsky, Noam (1995). *Thesen zur Theorie der generativen Grammatik*. Dt. Übers. von Florian Coulmas und Bernd Wiese. 2. Aufl. Weinheim: Beltz Verlag.
- Cooper, Cary / Sutherland (1998). *30 Minuten für den Umgang mit schwierigen Kollegen*. Aus dem Englischen übers. von Sankt Augustin. Offenbach: Gabal Verlag.
- Churchland, Paul M (2001). *Die Seelenmaschine: Eine philosophische Reise ins Gehirn*. Heidelberg, Berlin: Spektrum Akademischer Verlag.
- Cialdini, Robert B. (1984). *Einfluß*. Aus dem Engl. übers. von Wolfgang Riehl. Landsberg am Lech: MVG.
- Cialdini, Robert B. (1997). *Die Psychologie des Überzeugens*. Aus dem Engl. übers. von Matthias Wengenroth. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Hans Huber Verlag.
- Correll, Werner (1996). *Menschen durchschauen und richtig behandeln*. 15. Aufl. Landsberg am Lech: MVG.
- Cohn, Ruth (1992). *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion*. 11. Aufl. Stuttgart: Klett Verlag.
- Damasio, Antonio (1995). *Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List Verlag.
- De Bono, Edward (1989). *Konflikte – Neue Lösungsmodelle und Strategien*. Düsseldorf.
- Dilts, Robert / Grinder, John / Bandler, Richard u.a. (1989). *Strukturen subjektiver Erfahrung*. Aus dem Amerikan. übers. von Michael Sauerbrei. 3. Aufl. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Dilts, Robert (1992). *Einstein*. Aus dem Amerikan. übers. von Theo Kierdorf. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Dilts, Robert / Epstein, Todd / Dilts Robert W. (1994). *Know-how für Träumer*. Aus dem Amerikan. übers. von Theo Kierdorf, Hildegard Höhr. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Ditko, Peter H. / Engelen, Norbert Q. (1996). *In Bildern reden*. Düsseldorf: Econ Verlag.

- Edmüller, Andreas / Wilhelm Thomas (1998). *Argumentieren: sicher, treffend, überzeugend*. Planegg: WRS-Verlag.
- Elias, Kriemhild / Schneider, Karl Heinrich (1996). *Handlungsfeld Kommunikation*. Köln: Stam Verlag
- Erdmann, Karl Otto (1982). *Die Kunst recht zu behalten*. Berlin, Wien: Ullstein.
- Erickson, Milton H. / Rossi, Ernest L. (1993). *Hypnotherapie*. Aus dem Amerikan. übers. von Brigitte Stein. 3. Aufl. München: Pfeiffer Verlag.
- Erickson, Milton H. / Rossi, Ernest L. u. Sheila (1994). *Hypnose*. Aus dem Amerikan. übers. von H. U. Schachtner u. Peter J. Randl. 4. Aufl. München: Pfeiffer Verlag.
- Eysenck, Hans J. (1978). *Gesellschaft und Individuum. Vom Sinn und Unsinn der Psychologie*. München: Goldmann.
- Fabian, Georg (1964). *Diskutieren-Debatieren*. München: Pfeiffer Verlag.
- Fast, Julius (1990). *Körpersprache*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fisher, Roger / Ury, William / Patton Bruce (1998). *Das Harvard-Konzept*. 17. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Fogarasi, Béla. (1974). *Dialektische Logik*. Niederlande: S'Gravenhage.
- Foppa, Klaus (1968). *Lernen, Gedächtnis, Verhalten*. 3. Aufl. Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch Verlag.
- Frankl, V. E. (1960). Paradoxial Intention. *American Journal of Psychotherapy*, 14, 520-535.
- Freedmann, J.L. & Fraser, S. C. (1966). Long-term behavioral effects of cognitive dissonance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 145-155.
- Friedman, M / Roseman, R. H. (1974). *Type A Behavior and your heart*. New York: Knopf.
- Galenus, Claudius (2001). *Testimonien zum Corpus Hippocraticum, Tl., Galen, Bd. 2, Hippokrateszitate in den übrigen Werken Galens einschließlich der alten Pseudo-Galenica*. Von Anargyros Amastassiou (Hrsg.). Vandenhoeck & Ruprecht.

- Gamber, Paul (1995). *Konflikte und Aggressionen im Betrieb*. 2. Aufl. München, Landsberg am Lech: MVG.
- Gheorghiu, Vladimir A. (1993). *Die Psychologie der Suggestion: Eine kognitivistische Perspektive*. *Hypnose und Kognition*. 10, 3-26.
- Glass, Lilian (1995). *Toxic People, 10 Ways of Dealing with People Who Make Your Life Miserable*. New York: Simon & Schuster.
- Goffman, Erving (1996). *Interaktionsrituale: über Verhalten in direkter Kommunikation*. Übers. von Bergsträsser Renate / Bosse Sabine. 4. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Gordon, Thomas (1991). *Managerkonferenz*. München.
- Gordon, David (1992). *Therapeutische Metaphern*. Aus dem Amerikan. übers. von Reinhold Neef. 4. Aufl. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Graumann, C. F. *Interaktion und Kommunikation*. In: *Handbuch der Psychologie*, Band 7. Göttingen.
- Grice, Paul H. (1975). *Logik und Konversation*. In : Meggle (Hrsg.) (1993, 243-265).
- Grinder, John (1982). *Kommunikation und Veränderung*. Aus dem Amerikan. übers. von A. u. E. Guerin. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Grinder, John (1984). *Therapie in Trance*. Aus dem Amerikan. übers. von Sabine Behrens. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Grinder, John / DeLozier (1995). *Der Reigen der Daimonen*. Aus dem Amerikan. übers. von Vukadin Milojevic. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Gührs, Manfred / Nowak, Claus (1998). *Das konstruktive Gespräch. Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse*. 4. Aufl. Meezen: Limma Verlag.
- Habermas, Jürgen (1971). *Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz*. In: *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie von Jürgen Habermas und Niklas Luhmann*. Frankfurt am Main.
- Hampden-Turner, Charles (1996). *Modelle des Menschen*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

- Heringer, Hans Jürgen (1990). „*Ich gebe Ihnen mein Ehrenwort*“. München: C. H. Beck Verlag.
- Herrmann, Ned (1997). *Das Ganzhirn-Konzept für Führungskräfte*. Wien: Ueberreuter Wirtschaftsverlag.
- Hippokrates (1994). *Ausgewählte Schriften*. Hans Diller Hrsg. Ditzingen: Reclam Verlag.
- Hirsch, Eike Christian. (1988). *Deutsch für Besserwisser*. München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Hobmaier, Herrmann (Hrsg.) / Altenthan, S. / Betscher-Ott, S. / Dirrigl, W. / Ott, W. (1997). *Psychologie*. 2. Aufl. Köln: Stam Verlag.
- Höfner, Eleonore / Schachtner, Hans-Ulrich (1995). *Das wäre doch gelacht!* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Holly, Werner / Kühn, Peter / Püschel, Ulrich (1986). *Politische Fernsehdiskussionen*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Huxley, Aldous (1970). *Die Pforten der Wahrnehmung*. München: Piper.
- James, W. (1911). *A New Name For Some Old Ways Of Thinking*. London.
- Jecht, Hans / Sgonina Sabine (1998). *Lernen und arbeiten in Ausbildung und Beruf*. Darmstadt: Winklers.
- Jung, Carl Gustav (1981). *Psychologische Typen*. 14. Aufl. Freiburg im Breisgau: Walter-Verlag Olten.
- Kahler, Taibi (1982). *Personality Pattern Inventory Validation Studies*. Arkansas: Kahler Communications, Inc.
- Kellermann, Mario (1997). *Suggestive Kommunikation – Unterschwellige Botschaften in Alltag und Werbung*. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Hans Huber Verlag.
- Kellermann, Mario (2000). *Beeinflussende Elemente in der Kommunikation* in: Zeitschrift der Deutschen Gesellschaft für Hypnose (DGH), Heft 1, 2000.
- Kirschner, Josef (1974). *Manipulieren aber richtig*. München, Zürich: Droemersch Verlagsanstalt.
- Kirschner, Josef (1987). *So wehrt man sich gegen Manipulation*. München, Zürich: Droemersch Verlagsanstalt.

- Kiener, Franz (1983). *Das Wort als Waffe: zur Psychologie d. verbalen Aggression*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht Verlag.
- Kirk, G. S. (1980). *Griechische Mythen*. Berlin: Medusa Verlag.
- Klippert, Heinz (1996). *Kommunikationstraining*. 3. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Kopperschmidt, Josef (1991). *Formale Topik*. In: Gert Ueding (Hrsg.). *Rhetorik zwischen den Wissenschaften*. Tübingen: Niemeyer S. 53-62.
- Kosta, Claudia (1998). *Coaching Techniken: sieben Techniken zur Entwicklung von Führungsqualität*. München, Wien: Hanser Verlag.
- Krämer, Walter (2000). *So lügt man mit Statistik*. München: Piper Verlag.
- Krallmann, Andreas / Ziemann, Dieter (2001). *Grundkurs Kommunikationswissenschaft*. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Langer, Ellen (1978). *Rethinking the role of thought in social interaction* in J. H. Harvey, W. J. Ickes / R.F. Kidd (Hrsg.). *New directions in attribution research (Vol. 2.)*. New York: Halstead Press.
- Latour, Bernd (2000). *Um keine Antwort verlegen*. Stuttgart: Kreuz Verlag.
- Lay, Rupert (1995). *Manipulation durch Sprache*. 4. Aufl. Frankfurt/M, Berlin: Ullstein Verlag.
- Lay, Rupert (o.J.). *Dialektik für Manager*. 9. Aufl. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Le Bon, Gustave (1957). *Psychologie der Massen*. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag.
- Lee Whorf, Benjamin (1984). *Sprache-Denken-Wirklichkeit*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Legewie, Heiner/Ehlers, Wolfram (1992). *Knaurs Moderne Psychologie*. Neue u. wesentlich erweiterte Aufl. München: Droemer Knauer.
- Lemmermann, Heinz (1988). *Schule der Debatte*. 2. Aufl. München: Günter Olzog Verlag.
- Linke, Angelika / Nussbaumer, Markus / Portmann, Paul R. (1991). *Studienbuch Linguistik*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.

- Luckmann, Thomas / Berger, Peter L. (1996). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Dt. Übers. von Plessner, Monika. 5. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.
- MacCormack, Mark H. (1997). *Die Schule des Verhandeln*s. Frankfurt/M: Campus Verlag.
- MacLean, P. D (1990). *The Triune Brain in Evolution*. New York.
- Marston, William Moulton (1928). *Emotions of Normal People*. New York: Harcourt, Brace.
- Maslow, Abraham H. (1981). *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Matthes, Andrew (1996). *So geht's dir gut*. 5. Aufl. Freiburg: Verlag für angewandte Kinesiologie.
- Matthes, Andrew (1997). *So machst du dir Freunde*. 4. Aufl. Freiburg: Verlag für angewandte Kinesiologie.
- Maturana, Humberto R. / Varela, Francisco J (1979). *Autopoiesis and Cognition*. Boston Studies in the Philosophy of Science, Boston: Reidel.
- McCormac, Mark H. (1997). *Schule des Verhandeln*s. Dt. Übers. von Hans Kray. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- McCormac, Mark H. (1998). *Schule der Kommunikation*. Dt. Übers. von Maria Bühler. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Meggle, Georg (Hrsg.) (1993). *Handlung, Kommunikation, Bedeutung*. Mit einem Anhang zur Taschenbuchausgabe. Frankfurt am Main.
- Meyer, Thomas (1992). *Die Inszenierung des Scheins: Voraussetzung und Folgen symbolischer Politik*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Miller, G. A. / Galanter, E. / Pribram, K. (1973). *Strategien des Handelns*. Aus dem Amerikan. übers. von Paul Bärtschi. Stuttgart: Klett Verlag.
- Mohl, Alexa (1993). *Der Zauberlehrling*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Mohl, Alexa (1996). *Der Meisterschüler: der Zauberlehrling, Teil II*. Paderborn: Junfermann Verlag.

- Moine, Donald J. / Lloyd, Kenneth L. (1994). *Unlimited Selling Power*. Aus dem Amerikan. übers. von Isolde Kirchner. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Molcho, Samy (1995). *Alles über Körpersprache*. München: Mosaik Verlag.
- Molcho, Samy (1996). *Körpersprache im Beruf*. München: Mosaik Verlag.
- Molcho, Samy (1996). *Körpersprache*. München: Wilhelm Goldmann Verlag.
- Montada, Leo / Kals, Elisabeth (2001). *Mediation*. Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Weinheim: Beltz Verlag.
- Mühlen, Ulrike (1985). *Talk als Show*. Frankfurt/M, Bern, New York: Peter Lang Verlag.
- Nardone, Giorgio / Watzlawick, Paul (1994). *Irrwege, Umwege und Auswege*. Aus dem Ital. übers. von Erika Frey Timillero. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Hans Huber Verlag.
- Nardone, Giorgio (1997). *Systemische Kurztherapie bei Zwängen und Phobien*. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Hans Huber Verlag.
- Nauman, Frank (2001). *Die Kunst des Smalltalk*. 3. Aufl. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Normann, Reinhard v. (1977). *Treffend argumentieren*. Thun: Ott Verlag.
- Nöllke, Mathias (1999). *Schlagfertigkeit*. Planegg: STS Verlag
- O'Connor, Joseph / Seymour, John (1994). *Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung*. Aus dem Amerikan. übers. von Gabriele Dolke. 3. Aufl. Freiburg im Breisgau: Verlag für Angewandte Kinesiologie.
- O'Connor, Joseph / Seymour, John (1996). *Weiterbildung auf neuem Kurs*. Aus dem Amerikan. übers. von Gabriele Dolke. Freiburg im Breisgau: Verlag für Angewandte Kinesiologie.
- O'Connor, R.D. (1972). „Relative efficacy of modeling, shaping and the combined procedures for modification of social withdrawal“. *Journal of Abnormal Psychology*, 79, S. 327-334.
- Osborn, A. F. (1963). *Applied imagination*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Ossner, Jakob (1985). *Konvention und Strategie*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Ostwald, Wilhelm (1911) *Große Männer*. 3. und 4. Aufl. Leipzig.

- Pawlowski, Klaus / Riebensahm, Hans (1998). *Konstruktiv Gespräche führen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Perls, Frederic (1976). *Grundlagen der Gestalt-Therapie*. München: Kösel.
- Pfungst, Oskar (1907). *Das Pferd des Herrn Osten (Der Kluge Hans)*. Leipzig: Johann Ambrosius Bart.
- Pöhm, Matthias (1999). *Nicht auf den Mund gefallen*. 3. Aufl. Landsberg am Lech: MVG.
- Polenz, Peter v. (1988). *Deutsche Satzsemantik*. 2. Aufl. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Porter, Patrick (1997). *Entdecke dein Gehirn*. Aus dem Amerikan. von Kuby, Gabriele. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Quintilian(us), Marcus Fabius: *Ausbildung des Redners*. Übers. und Herausgegeben von Helmut Rahn. 2 Bände. Darmstadt 1972 und 1975.
- Rehm, Wolfgang (1976). *Gesprächs- und Redepädagogik*. Kastellaun: Aloys Henn Verlag.
- Rogers, Carl (1974). *Lernen in Freiheit*. München: Kösel.
- Rogers, Carl (1994). *Die nicht direktive Beratung*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Rosenthal R. „Der Pygmalion-Effekt lebt“. *Psychologie heute* 6 (Juni 1975): 18ff.
- Rother, Werner (1961). *Die Kunst des Streitens*. München: Günter Olzog Verlag.
- Rückle, Horst (1991). *Körpersprache verstehen und deuten*. Niedernhausen/Ts.: Falken Verlag.
- Ruede-Wissmann, Wolf (1989). *Auf alle Fälle recht behalten*. 2 Aufl. München: Wilhelm Heyne Verlag
- Ruhleder, Rolf H. (1980). *Rhetorik Kinesik Dialektik*. Bad Harzburg: WWT Verlag.
- Satir, Virginia (1975). *Selbstwert und Kommunikation*. Aus dem Amerikan. übers. von Mario Bosch und Elke Wissak. München: Verlag J. Pfeiffer.

- Schanze, Helmut (1974). *Rhetorik – Beiträge zu ihrer Geschichte in Deutschland vom 16.-20. Jahrhundert*. Frankfurt am Main: Akademische Verlagsgesellschaft Athenai-on.
- Schank, Gerd / Schwitalla, Johannes (Hrsg.) (1987). *Konflikte in Gesprächen*. Tübingen: Narr.
- Schmidt-Oumard, Wolfgang / Nahler, Michael (1994). *Lehren mit Leib und Seele*. 2. Aufl. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Schmidt, Siegfried J. (1992). *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*. 5. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag.
- Smith, Manuel J. (1996). *Sage nein ohne Skrupel*. Aus dem Amerikan. Übertragen von Linke Evelyn. 6. Aufl. Landsberg am Lech: MVG.
- Schneider, Wolf. (1992). *Deutsch für Profis*. 11 Aufl. Genehmigte Taschenbuchausgabe des Goldmann Verlags. Hamburg: Verlag Gruner + Jahr.
- Schneider, Wolf. (1996). *Wörter machen Leute*. 6. Aufl. München: Piper Verlag.
- Schopenhauer, Arthur (1994). *Eristische Dialektik*. 10. Aufl. Zürich: Haffmanns Verlag. Aus dem schriftlichen Nachlass Schopenhauers (1830/31).
- Schulz v. Thun, Friedemann (1981). *Miteinander Reden 1 - Störungen und Klärungen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Schulz v. Thun, Friedemann (1989). *Miteinander Reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Schulz v. Thun, Friedemann / Thomann, Christoph (1997). *Klärungshilfe – Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Schuster, Karl (1996). *Einführung in die Fachdidaktik Deutsch*. 6. Aufl. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag.
- Schwanitz, Dietrich (2002). *Bildung*. München: Goldmann Verlag.
- Schwarz, Steven (1991). *Wie Pawlow auf den Hund kam ...*. Aus dem Engl. übers. von Michaela Huber. 2. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Schwarze, Helmut (Hrsg.) (1974). *Rhetorik*. Frankfurt/M: Akademische Verlagsgesellschaft Athenaion.

- Schwitzgebel, Ralph K. / Kolb, David A. (1978). *Systematische Verhaltensänderung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Searle, John R. (1969/71). *Sprechakte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Seifert, Josef W. (1992). *Qualitätszirkel-Lernstatt-Mitarbeiter-Gruppen*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Seifert, Josef W. / Gay, Friedbert (1996). *Das 1x1 der Persönlichkeit*. 2. Aufl. Offenbach: Gabal Verlag.
- Seifert, Josef W. (1997). *Visualisieren-Präsentieren-Moderieren*. 10. Aufl. Offenbach: Gabal Verlag.
- Senger, Harro v. (1988). *Strategeme – Anleitung zum Überleben*. Bern, München: Scherz Verlag.
- Senger, Harro v. (1999). *Die List*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
- Simon, Fritz B. (1997). *Lebende Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Sperry, Roger (1985). *Naturwissenschaft und Wertentscheidung*. 2. Aufl. München: Piper Verlag.
- Spieth, Rudolf (1994). *Menschenkenntnis im Alltag*. München: Mosaik Verlag, Sonderausgabe Orbit Verlag.
- Spitzer, Manfred (2000). *Geist im Netz: Modelle für Lernen, Denken und Handeln*. Heidelberg, Berlin: Spektrum Akademischer Verlag.
- Springer, Sally P. / Deutsch, Georg (1988). *Linkes - rechtes Gehirn*. Aus dem Amerikan. übers. von Gabriele Heister, Christel Kolbert und Bruno Preilowski. 2. Aufl. Heidelberg: Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft.
- Stemme, Fritz / Reinhardt Karl-Walter (1990). *Supertraining*. 5. Aufl. Düsseldorf, Wien, New York: Econ Verlag.
- Stroeken, Harry (1993). *Kleine Psychologie des Gesprächs*. Göttingen, Zürich: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Tannen, Deborah (1994). *Das hab ich nicht gesagt*. Aus dem Amerikan. übers. von Maren Klostermann. München: Goldmann Verlag.

- Tannen, Deborah (1999). *Lass uns richtig streiten*. Aus dem Amerikan. übers. von Maren Klostermann. München: Goldmann Verlag.
- Thiel, Erhard (1991). *Die Körpersprache*. Genf, München: Ariston Verlag.
- Tillner, Christiane / Franck Norbert (1994). *Selbstsicher reden*. München: Wilhelm Goldmann.
- Ueding, Gert (1995). *Klassische Rhetorik*. München: C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung.
- Ulsamer, Berthold (1993). *Exzellente Kommunikation mit NLP*. 2. Aufl. Bremen: Gabal Verlag.
- Vaitl, Dieter / Petermann, Franz (1993). *Handbuch der Entspannungsverfahren*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Vermeer, Hans J. (1972). *Allgemeine Sprachwissenschaft*. Freiburg: Rombach Verlag.
- Vester, Frederic (1994). *Denken, Lernen, Vergessen*. 21. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Vester, Frederic (1995). *Phänomen Streß*. 14. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Völzing, Paul-Ludwig (1979). *Begründen, Erklären, Argumentieren: Modelle u. Materialien zu e. Theorie d. Metakommunikation*. Heidelberg: Quelle und Meyer.
- Völzing, Paul-Ludwig (1992). *Konflikte und Konfliktbewältigung*. In: Texte, Themen und Strukturen, 247-248. Hrsg. Biermann / Heinrich, Heerstraßen / Karl Josef, Scharf, Bernd. Düsseldorf: Cornelsen Verlag.
- Vogelauer, Werner (2000). *Methoden-ABC im Coaching*. Luchterhand Verlag.
- Wagner, Klaus R. (1978). *Sprechplanung*. Frankfurt/M: Hirschgraben Verlag.
- Watzlawick, Paul / Weakland, John H. / Fisch, Richard (1992). *Lösungen*. 5. Aufl. Bern, Göttingen, Toronto: Hans Huber Verlag. Ersterscheinung ebenfalls bei Hans Huber (1969).
- Watzlawick, Paul / Beavin, Jeanet H. / Jackson, Don D. (1993a). *Menschliche Kommunikation*. 8. unveränd. Aufl. Bern, Göttingen, Toronto: Hans Huber Verlag. Ersterscheinung ebenfalls bei Hans Huber (1974).

- Watzlawick, Paul (1993b). *Anleitung zum Unglücklichsein*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Watzlawick, Paul (1993c). *Wie wirklich ist die Wirklichkeit?* 21. Aufl. München, Zürich: R. Piper & Co. Verlag.
- Watzlawick, Paul (1998). *Die Unsicherheit unserer Wirklichkeit?* 6. Aufl. München: R. Piper & Co. Verlag.
- Weakland, J. H. / Fisch, R. / Watzlawick, P. / Bodin, A. (1974). Brief therapy: Focused problem solution. *Family Process*, 13, 141-168.
- Weisbach, Christian-Rainer (1997). *Professionelle Gesprächsführung*. 3. Aufl. München: C. H. Beck Verlag.
- Werner, Vogelauer (2000). *Methoden ABC im Coaching*. Neuwied: Luchterhand Verlag.
- Wilss, Wolfram (1989). *Anspielungen: zur Manifestation von Kreativität und Routine in der Sprachverwendung*. Tübingen: Niemeyer Verlag.
- Wilson, Edward O. (1998). *Die Einheit des Wissens*. Aus dem Amerikan. von Yvonne Badal. 2. Aufl. Berlin: Siedler Verlag.
- Wissmann, Wolf Ruede (1993). *Auf alle Fälle Recht behalten*. 2. Aufl. München: Wirtschaftsverlag Langen-Müller Herbig.
- Wunderlich, Jürgen (1976). *Studien zur Sprechakttheorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.