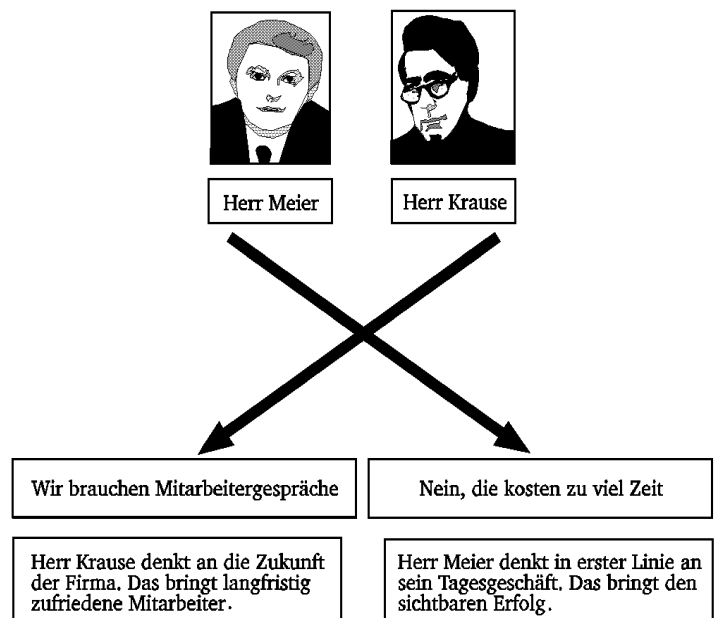


# Vertrauensbildung als Konfliktvermeidungs-Strategie

Kurze Hintergrund-Information



Dipl.-Psych. Egbert Babst  
Babst, Institutionsberatung

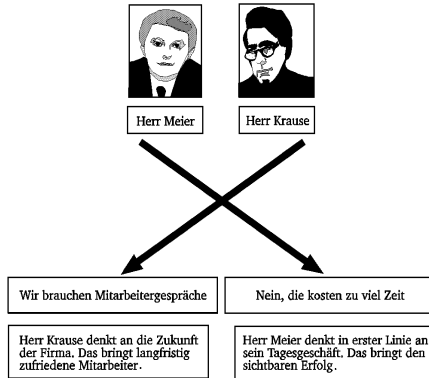
## INHALT

<b>Inhalt.....</b>	<b>2</b>
<b>Konflikte im Team.....</b>	<b>4</b>
Wenn gegensätzliche Absichten behindern .....	4
Konfliktlösung: So oder so .....	4
<input type="checkbox"/> Verdeckte und offene Absichten .....	5
Verdeckte Argumentation aus Konfliktscheu oder Raffinesse.....	6
<i>Das "ewige Palaver" von Diskussionsgruppen.....</i>	7
Absichten gehören offen auf den Tisch .....	7
<i>Schluss mit den Presse-Erklärungen! .....</i>	7
<i>Verdeckte Interessen werden durch offene Argumente nicht ausgeräumt .....</i>	7
Konflikte auf der "Beziehungsebene" .....	8
<i>Emotionen machen die persönlichen Ziele transparenter .....</i>	8
<i>Persönliche Konflikte bremsen Sachklärung.....</i>	8
<i>Pseudo-Sachkonflikte schaffen neue Presse-Erklärungen.....</i>	9
<b>Vertrauensbildung in Arbeitsgruppen .....</b>	<b>10</b>
"Aktives Zuhören" .....	10
<i>Worum geht es?.....</i>	10
<i>Abwehrhaltungen stören auch in Arbeitsgesprächen.....</i>	10
<i>"Aktives Zuhören" ist mehr als Zuhören .....</i>	10
<i>Praktische Erfahrungen mit Lernenden .....</i>	12
"Feedback" geben .....	12
<i>Worum geht es beim Feedback-Geben?.....</i>	12
<i>Feedback als zentrale Funktion in Regelkreisen .....</i>	12
<i>Feedback zur Steuerung von Arbeitshandlungen.....</i>	13
<i>Wie gibt man Feedback?.....</i>	13
<i>Wie nimmt man Feedback entgegen?.....</i>	14
<i>Erfahrungen in der Praxis.....</i>	14
<i>Vorschläge zur Einführung von Feedback in den Arbeitsalltag .....</i>	15
Das Modell des "Johari-Fensters" .....	16
<i>Man weiß viel von sich, aber längst nicht alles .....</i>	17
<i>Zusammengefasst bildet sich das "Johari-Fenster" .....</i>	18
<i>Ohne Risiko kein Vertrauen.....</i>	19



**KONFLIKTE IM TEAM**

**WENN GEGENSÄTZLICHE ABSICHTEN BEHINDERN**



Ein typischer Konflikt ist nicht erst dann gegeben, wenn ein "Krieg" zwischen den Parteien ausgebrochen ist. Eine *Konfliktsituation* liegt immer dann vor, wenn die Absichten des einen den Absichten des anderen zuwiderlaufen und eine gleichzeitige Realisierung der beiderseitigen Absichten ausgeschlossen erscheint<sup>1</sup>. In diesem Fall erleben sich beide Parteien als behindernd. Dies könnte unproblematisch bleiben, wenn jeder kompromissbereit wäre. Das allerdings hängt in hohem Maße mit der Personbindung der jeweiligen Absichten zusammen. Wenn die Vertreter der gegensätzlichen Intentionen stark an ihre Interessen (z.B. durch Weisung) gebunden sind, dann können sie nicht so einfach von ihrem Vorhaben ablassen.

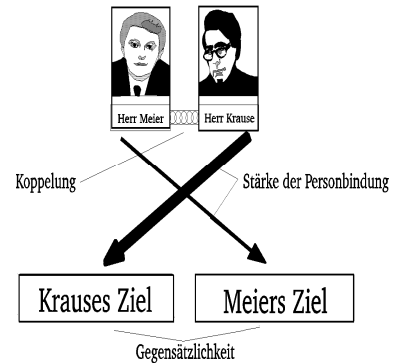
Oft ist es günstig, einen internen oder externen Moderator bei der Konflikt-Bewältigung zu suchen. Wichtig ist: **Der Moderator darf nicht Teil des Konfliktes sein!**

**KONFLIKTLÖSUNG: SO ODER SO**

Der Moderator tut gut daran, wenn er sich vor Augen hält, wie die Gesprächspartner ihre Konflikte zu lösen versuchen. Das fällt ihm leichter, wenn er folgende Merkmale jeder Konfliktsituation betrachtet.

Das Ausmaß der Konfliktpannung hängt grundsätzlich von folgenden Größen ab:

<sup>1</sup> Bei der Betrachtung des Begriffes Konflikt muss man zwischen persönlichkeitsinternen und -externen Konflikten unterscheiden. Erstere stellen den Rahmen für z.B. die Neurose-Forschung im psychotherapeutischen Umfeld dar. Externe Konflikte zwischen Personen sind der Rahmen der alltäglichen Probleme von Managern in Betrieben und im größeren Zusammenhang das Thema z. B. der Friedensforschung für das Verständnis von Konflikten zwischen Staaten. Ein Beispiel mit Schwerpunkt der internen Konflikte, aber gut brauchbar, um Zugang zu diesem Forschungsgebiet zu finden: THOMAE, H.: "Konflikt, Entscheidung, Verantwortung"; Verlag W. Kohlhammer Stuttgart Berlin Köln Mainz 1974.



- ❑ **Koppelung der Parteien**  
Wenn jede der Parteien die eigenen Ziele unabhängig von der anderen verwirklichen kann, dann ist keine Koppelung gegeben. Die Konfliktpannung nimmt in dem Maße zu, wie die Parteien genötigt sind, auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen. Dies ist z.B. dann gegeben, wenn eine Entscheidung mit Konsens getroffen werden muss.
- ❑ **Stärke der Personbindung**  
Wenn keine der Parteien besonders stark den gegensätzlichen Absichten verpflichtet ist, kann jeder ohne Probleme von den Vorhaben ablassen. Stärkste Personbindung liegt hingegen dann vor, wenn die Ziele jeder Partei für sie existenzwichtig sind.
- ❑ **Gegensätzlichkeit der Ziele**  
Wenn die Ziele weitgehend übereinstimmend sind, dann bedingen sie auch keine Konfliktpannung. Mit zunehmender Unvereinbarkeit der Ziele steigt auch die Spannung. Dabei kommt es auf die Perspektive der Betrachter an: Mitunter erweisen sich Gegensätze als gering, wenn man sie in einem größeren Zusammenhang sieht.

Auf die Verringerung dieser Merkmalsausprägung läuft jede Form der Konfliktlösung hinaus. Man kann versuchen, die Koppelung zwischen den Parteien aufzulösen. Wenn sich Konfliktgegner trennen, so ist das auch eine Form der Konfliktlösung. Da dies in den meisten Fällen nicht gewollt oder gar nicht möglich ist, erstrecken sich die Versuche üblicherweise auf eine Verringerung der Bindung jeder Partei an ihre Ziele. Wenn es gelingt, die andere Seite davon zu überzeugen, dass deren Ziele gar nicht so wichtig für sie selbst sind, dann ist eine Konfliktlösung leichter zu bewerkstelligen. Eine andere Lösungsrichtung liegt darin, die Ziele aus einer neuen Perspektive zu betrachten. Vielleicht finden die Konfliktparteien dadurch eine günstigere, beide zufrieden stellende, gemeinsame Zielsetzung, wodurch die ursprüngliche Gegensätzlichkeit aufgehoben wäre.

Grundsätzlich werden die Parteien versuchen, durch Appell an die Einsicht des anderen oder durch ein System von Kompensationen bzw. ein System von Zwängen den anderen von seinem Vorhaben abzubringen. In der Praxis findet alles gemeinsam statt. Man versucht dem anderen



klarzumachen, dass sein Vorhaben nicht so realisierbar ist, wie er sich das gedacht hat und bietet entweder echte oder psychologische Kompensation an. Fruchtet dies nicht, wird direkt oder indirekt Druck angekündigt.

- ❑ Einsicht wird durch den Austausch von Sachargumenten angestrebt. Beide Seiten suchen nach einer Lösung, die beiden Interessen gerecht wird, wobei die vernünftigste Lösung akzeptiert wird, selbst wenn man sich dadurch von den ursprünglichen Absichten entfernt.
- ❑ Echte Kompensation erfolgt nach dem Motto: Kommst Du mir entgegen, dann hast Du materielle Vorteile davon.
- ❑ Psychologische Kompensation dient der Wahrung des Gesichtes: Kommst Du mir entgegen, dann behandle ich Dich nicht als Verlierer; jedoch gibt es keinen materiellen Ausgleich.

Das System der Zwänge teilt sich in Sachzwänge, die nicht durch die anwesenden Personen ausgeübt werden und persönliche Zwänge, die von den verhandelnden Personen verhängt werden können.

- ❑ Sachzwänge sind am ehesten zu akzeptieren, da keine der anwesenden Personen für sie verantwortlich gemacht werden kann. Daher ist es eine beliebte Taktik, die eigenen Interessen mit dem Hinweis auf *angebliche Sachzwänge* durchzusetzen. Nachgeben der anderen Seite wird dann gewöhnlich als "Einsicht" bezeichnet. Argumentationen in diese Richtung sind dementsprechend "Presse-Erklärungen", da die tatsächlichen Verhältnisse verdeckt werden. Solche Verhandlungen werden dennoch von den Anwesenden meist als *versteckte Drohungen* erkannt, dementsprechend verhalten ist auch das Verhandlungsklima.
- ❑ Persönliche Zwänge sind gewöhnlich ein Zeichen von *Hilflosigkeit* der Verhandlungspartner (z. B. aus Ärger auf den anderen) oder deuten auf *Machtgehebe* hin, das keinen Widerspruch duldet. Sie ziehen in beiden Fällen eine *nachhaltige Verschlechterung der Beziehungen* nach sich und sind für die Förderung kooperativer Einstellungen mit dem Ziel von Akzeptanz der Ergebnisse und Verlässlichkeit ihrer Umsetzung *ungeeignet*.

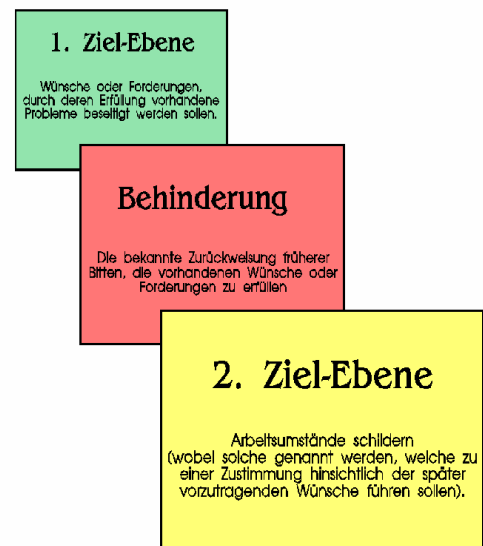
## VERDECKTE UND OFFENE ABSICHTEN



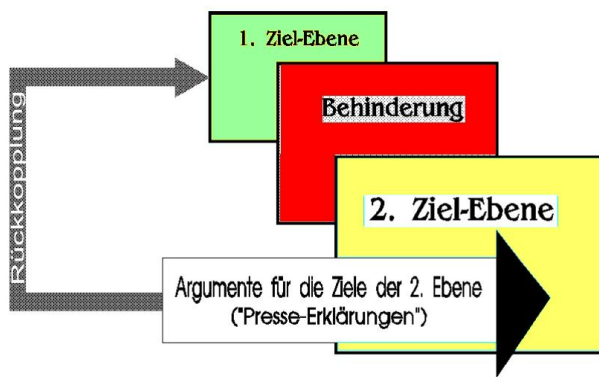
Offenheit und Vertrauen sind rare Güter im betrieblichen Alltag. Beides muss erworben und gepflegt werden. Vertrauen entsteht eher in kleinen Arbeitsgruppen, in denen sich gleichrangige Mitarbeiter lange kennen. Schon bei abteilungsübergreifenden Meetings werden die Besprechungsteilnehmer vorsichtiger: Es wird taktiert.

Manche Äußerungen scheinen die Absichten des Sprechenden deutlich zu machen. Jedoch sollen sie oft nur verdeckte Absichten leichter erreichbar machen, ohne diese offen bekennen zu müssen.

Das entspricht der eingeschränkten Offenheit in der Orientierungsphase einer Arbeitsgruppe, die sich entweder noch nicht gut genug kennt oder in der sich die Gruppenmitglieder untereinander nicht (ver)trauen. Man könnte sagen, etliche Beiträge haben den Wert von Presseerklärungen: Wie jene sind sie nicht unbedingt falsch, jedoch mit Vorsicht zu nehmen; man muss sie richtig interpretieren können.



Gewöhnlich stehen den eigentlichen Absichten der Menschen vermeintliche oder tatsächliche Behinderungen entgegen. Daher verfolgen viele ihre ursprünglichen Interessen nur indirekt. Sie argumentieren so, dass man meinen könnte, sie hätten eine andere Interessenlage. Das geschieht (bewusst oder unbewusst) deswegen, weil die mitgeteilte Absicht leichter erreichbar scheint und zugleich (vermeintlich oder tatsächlich) das Erreichen der verdeckten Absichten erleichtert. Die erkennbaren Interessen werden so zum Hebel für die verdeckten Interessen. Anders gesagt: Die Ziele der 2. Ebene (d.h. die vorgeschobenen Absichten) sollen unter Umgehung der Hindernisse zum eigentlichen Ziel der 1. Ebene (d.h. die „wahre Absicht“) führen.



Dieses Phänomen ist alltäglich und gehört zu den gewöhnlichen Alltagstaktiken. Wir finden Sie "kultiviert" im Geschäftsleben (z.B. im klassischen Handel beim Feilschen um den Preis einer Ware)<sup>2</sup> sowie im Privatleben (z.B. in Form des mehr oder weniger großen Selbstbetrugs).

Im privaten Bereich stehen dem offenen Eingeständnis persönlicher Interessen und Neigungen Erziehungsnormen entgegen. Aus der Befürchtung, gegen die "guten Sitten" zu verstoßen (und damit negative Meinungen auf sich zu ziehen) werden öffentlich weniger anstößige Anliegen vorgeschützt. Ein Vater, der auf den Freund seiner heranwachsenden Tochter heimlich eifersüchtig ist, kann seine Aggression z.B. durch vorgeblich erzieherische Strafen ausleben, wenn er sein Kind für jedes abendliche Zugspät-Kommen bestraft. Dieser Prozess kann durchaus ohne Bewusstheit ablaufen, d.h. der Betreffende glaubt dann selbst an die erklärten Absichten<sup>3</sup>.

Im geschäftlichen Bereich ist dieser Prozess oft durchaus Absicht und sorgfältig geplant. Wenn in einer schwierigen Verhandlung Forderungen der anderen Seite vorgebracht werden, die schwer zu erfüllen sind, so mag es taktisch erforderlich werden, Zeit zu gewinnen. Dies wird so oftmals nicht zugegeben. Stattdessen wird damit argumentiert, dass man sich zunächst bei einem Verantwortlichen rückversichern müsse, was natürlich Zeit koste. Die Rückversicherung findet freilich in diesem Fall gar nicht statt, sie ist nur ein Alibi dafür, dass man erst nach Ablauf einer gewissen Zeit zu den Forderungen Stellung nehmen möchte.

2 Zahlreiche "Verkaufstrainer" bemühen sich darum, erfolgreiche Taktik für Verhandlungen zu lehren. Da sie meist beiden Verhandlungspartnern die gleichen Kniffe beibringen, ist das Ergebnis mitunter fragwürdig, zumal das Vertrauen in den Geschäftspartner rasch schwindet, wenn man bei diesem windige Tricks bemerkt. Stellvertretend für viele dazu ein - aus meiner Sicht fragwürdiges, wenn auch amüsantes - Werk:

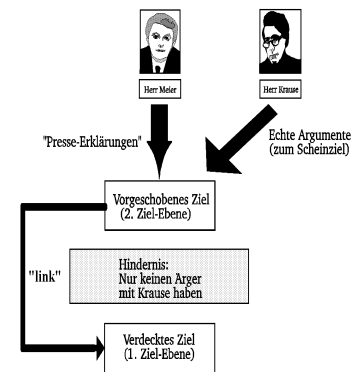
BONGARDT, H.: Verhandlungspsychologie, Kunst und Taktik des erfolgreichen Verhandeln"; Verlag Ing. H. Bongardt 5872 Deilingen, Bängser Weg 50 1971.

3 Eric Berne bezeichnet solche Verhaltensmuster als "Spiele" und beschreibt ein ganzes System solcher kleinen und großen Selbstbetrügereien:

BERNE, Eric "Spiele der Erwachsenen"; Rowohlt 1967.

Ein weiteres Beispiel sind taktisch vorgeschobene Argumente zur Begründung von zusätzlichen Etatmitteln, die den Entscheidungsgremien angeboten werden. Wenn hier die „wahren Motive“ keinen Bestand haben (z.B. vor der Geschäftsführung, dem Rechnungshof oder anderen Institutionen), dann „müssen“ Sachzwänge (s.a. Kapitel "Konfliktlösung: So oder so" dort Seite: 5) überzeugend dargestellt werden, welche die benötigten Gelder als sachlich unumgänglich erscheinen lassen.

**VERDECKTE ARGUMENTATION AUS KONFLIKTSCHEU ODER RAFFINESSE**



In Unternehmen, die durch die Komplexität der Aufgaben zu einer Matrix-Organisation gezwungen sind, gehören Gruppengespräche mit Kollegen aus den verschiedensten Bereichen zum Alltag. Wenn die Fachleute ihre Meinung zu einem übergreifenden Problem (z.B. die Entwicklung von Geräten, Verfahren oder Forschungsvorhaben) diskutieren, dann sind Meinungsverschiedenheiten und Missverständnisse unvermeidlich. Viele Probleme bestehen solange, wie man die besondere Situation des Kollegen vom anderen Bereich noch nicht richtig verstanden hat. Es ist ärgerlich, wenn der Fachmann der anderen Abteilung sagt: "Das geht nicht!" Wie leicht fallen einem dann die Worte ein wie: "Die Spinner von ... haben doch nichts Besseres zu tun, als gute Ideen zu blockieren...!" Daraus resultieren kleinere und größere Konfliktspannungen - vor allem dann, wenn man sich auf ein gemeinsames Vorgehen verständigen muss.

Viele Menschen spüren bei dem Aufkommen von Interessengegensätzen deutliches Unbehagen, da der offene Konflikt eine lästige Behinderung des raschen Fortschreitens zu den eigenen Zielen darstellt und zudem die Aufregung dabei "nur neuen Stress" bereiten würde. Das ist ein wesentlicher Grund, weshalb in solchen Gesprächen häufig die eigentlichen Konfliktpositionen harmonisierend verdeckt werden und an die Stelle echter Auseinandersetzung Scheindiskussionen treten. Das Unbehagen vor dem offenen Konflikt und der Wunsch, ihn zu vermeiden haben die Funktion eines Hindernisses vor der Erreichung der eigenen Ziele. So will man es sich mit dem Gesprächspartner z.B. nicht verderben, will dessen Ärger nicht auf sich ziehen. Daher gilt das eingangs Gesagte: Es besteht somit





eine größere Wahrscheinlichkeit dafür, dass nun eine zweite Zielebene in den Argumenten auftaucht, welche die ursprünglichen Ziele nicht mehr direkt erkennen lassen.

Diese Tatsache schafft rasch neue Probleme: Wenn nämlich ein Partner mit Scheinargumenten für sein eigentliches Ziel streitet und ein anderer geht ernsthaft auf diese Argumente ein, dann kann eine sachliche Lösung des Konfliktes nicht gelingen. Denn jedes entkräftete Argument würde zwar das vorgeschobene Ziel der 2. Ebene ebenfalls entkräften, an dieses besteht jedoch gar keine Personbindung. Da im Hintergrund eine andere Absicht besteht, sucht der erste wider alle Logik nach neueren Argumenten ("Presse-Erklärungen") weil er ja von seinem wirklichen Ziel gar nicht abweichen will.



Gegenargumente zur eigentlichen Absicht konnten auch nicht aufkommen, da sie halt ungenannt blieb. Das führt zum Festfahren der Diskussion und löst in der Regel beim ernsthaft streitenden Partner Gefühle der Ohnmacht und, damit verbunden, Ärger aus.

### Das "ewige Palaver" von Diskussionsgruppen

Wenn die verdeckten Ziele nicht nach angemessener Zeit erkennbar werden, hört der Spaß bald auf, da derartige Gespräche ungemein zeitraubend sind. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass dem Vertreter eines Argumentes seine "wirklichen" Ziele im Moment unbewusst sind. Das gilt vor allem für die persönlichen Ziele, die sich im Rahmen der Gesprächsdynamik entwickeln.

Der Moderator ist deswegen wachsam, um Scheinargumentationen als Ursache von Gesprächen, die sich im Kreis drehen, zu entdecken. Er wird versuchen herauszuhören, welches die Hindernisse sind, die zum Verdecken der tatsächlichen Absichten und Wünsche der Gesprächsteilnehmer führen.

## ABSICHTEN GEHÖREN OFFEN AUF DEN TISCH

Hier findet der Moderator ein weites Betätigungsfeld für das "Aktive Zuhören" (s.a. Kapitel "Aktives Zuhören" dort Seite: 10). Sein **Ziel** heißt jetzt: **Soviel Klarheit und Offenheit wie möglich** zwischen den Gesprächspartnern herstellen.

Durch *konsequentes Verbalisieren* signalisiert er Aufmerksamkeit und trägt dadurch zu einer größeren Offenheit bei. Er vermeidet durch diese Haltung, dass sich die Gesprächspartner bereits in der Orientierungsphase heftige Aggressionen oder persönliche Attacken zumuten. Seine vermittelnde Funktion erfordert auch, dass er kritisierende Beiträge unterlässt. Wenn z.B. die Gesprächsbeiträge allzu oberflächlich sind, sollte er lieber durch humorvolles Schmunzeln als durch Vorwürfe deutlich machen, dass er den Presse-Erklärungs-Charakter der Äußerungen bemerkt.

Die eigentliche Verhandlung und die unvermeidliche Entfaltung von Konflikten sollten die Folge offener Mitteilungen der tatsächlichen Intentionen der Gesprächspartner sein, denn dann gibt es - bei guter Moderation - auch Chancen für sachliche Lösungen.

### Schluss mit den Presse-Erklärungen!

Wenn die Gesprächsteilnehmer merken, dass der Moderator und die Runde bereit sind, sich aufmerksam und ohne "Schüsse unter die Gürtellinie" den Tatsachen zuzuwenden, äußern die Teilnehmer zunehmend klarer, was sie *wirklich* wollen. Allerdings darf man nicht erwarten, dass alle persönlichen Ziele offen geäußert werden. Immerhin: Wenn z.B. bereichsinterne Absichten, die - bezogen auf das Gesamtunternehmen - durchaus egoistischer Natur sind, *nicht abgewertet* werden, so kommen auch diese nach und nach zur Sprache. Eine Argumentation mit den allgemeinen Firmenzielen kann dann als Hinweis auf noch nicht genügend ausgeräumte Vorsicht gelten, sofern es nicht Vertreter der Geschäftsleitung sind, welche diese betrieblichen Ziele äußern (von der Geschäftsleitung erwarten viele Mitarbeiter ohnehin überwiegend "Presse-Erklärungen", da jene die Politik des Hauses nach innen und außen zu vertreten haben).

Allgemeine Firmenziele lassen sich besser "verkaufen". Jedoch erkennt der Moderator *am geringen Tempo*, in dem Kompromisse erreicht werden, ob andere als die geäußerten Interessen das Geschehen bestimmen. Da die allgemeinen Firmenziele (bereichsübergreifende Ziele, Kooperationsziele) gewöhnlich keine hohe Personbindung haben, müssten Kompromisse hier am ehesten möglich sein. Das Gegenteil verweist also auf die *Existenz von Personbindungen*, welche in anderen Zielarten zu suchen sind.

### Verdeckte Interessen werden durch offene Argumente nicht ausgeräumt

Wenn ein Gesprächsteilnehmer trotz vieler guter Gegenargumente aus dem Kreis seine Bedenken gegen eine

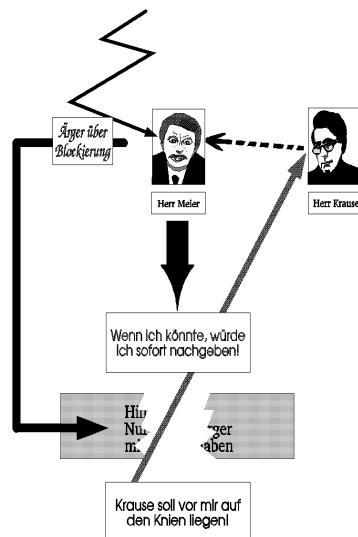
anstehende Entscheidung nicht aufgeben kann oder will, beginnen bei den Gesprächspartnern Emotionen aufzusteigen. Man unterstellt dem anderen "Uneinsichtigkeit", ärgert sich, dass es nicht weiter geht, und nicht selten erfolgen nun die ersten persönlicheren Angriffe.

In diesem Fall wird der Moderator *die erregten Gefühle der Gesprächspartner verbalisieren* (s.a. Kapitel "Fünf Lernschritte, die leicht klingen, aber es "in sich" haben:" dort Seite: 11). Wenn er zwischen den Zeilen bei dem "Uneinsichtigen" verdeckte Ziele ahnt, kann er diese Vermutung *fragend verbalisieren*. Hier spielt die *Erfahrung des Moderators* eine entscheidende Rolle so zu formulieren, dass sich der Angesprochene nicht in *Abwehr- und Rechtfertigungshaltungen* verschanzt.

## KONFLIKTE AUF DER "BEZIEHUNGSEBENE"

### Emotionen machen die persönlichen Ziele transparenter

Je mehr Emotionen offen oder verdeckt ins Spiel kommen, desto mehr wirken die (in der Regel verdeckten) persönlichen Motive mit. Globale persönliche Ziele (z.B. Aufstiegswünsche, oder das Bemühen, sich nicht zu blamieren, Geltungsfreude u.a.) stehen den Augenblicksinteressen gegenüber. Letztere entwickeln sich aus der Gruppendynamik des Gespräches. Zunehmende emotionale Erregung führt häufig zu einer Verringerung der Vorsicht desjenigen, der seine eigentlichen Absichten verdecken will. Wenn die verdeckten Absichten auch eine momentan eher negative Einstellung zum Gesprächspartner beinhalten, so schimmern diese in den Gesprächsbeiträgen des Verärgerten durch und stimulieren mitunter eskalierend beide Seiten. (Ausgefuchste Verhandlungstaktiker versuchen gelegentlich, diesen Effekt zum eigenen Vorteil zu nutzen. Sie provozieren den Verhandlungsgegner zu emotionalen Reaktionen, um auf diese Weise mehr über die Verhandlungsziele und -spielräume des anderen zu erfahren).



Wenn sich ein Gesprächsteilnehmer von einem anderen bevormundet fühlt, kann es sein, dass er aggressiv darauf drängt, dem Bevormunder heimlich "eins auszuwischen". Dies kann seinerseits auf den ersten zurückwirken, und schon entsteht ein Konflikt, der mit dem eigentlichen Diskussionsthema direkt nichts mehr zu tun hat, jedoch äußerst aktivierend wirkt. Die Diskussion des Sachthemas wird überlagert von einem Beziehungskonflikt. Die belebende Wirkung der Beziehungskonflikte ergibt sich aus einer Verdoppelung der Frustrationsenergie: Eigentlich ist man auf die Person des anderen "sauer", was zusätzlichen Schwung verleiht, gegen diese Person etwas zu unternehmen. Die betriebliche Atmosphäre und die gute Erziehung lassen einen in der Regel nicht direkt handeln. Folglich sagt man statt: "Sie gehen mir auf die Nerven" etwa: "Ich kann da unmöglich zustimmen". Frustration (Vereitelung von Absichten) entsteht deshalb, weil man weder in der Sache weiterkommt noch auf der persönlichen Ebene agieren darf.

Die emotionale Energie solcher persönlicher Motivationen braucht den Moderator aber nicht zu schrecken. Solange das eigentliche Thema wieder aufgegriffen wird, können die motivierenden Gefühle der Diskutierenden eine inhaltliche Bereicherung bewirken. In dem Bemühen, recht zu haben, sind viele Menschen ausgesprochen phantasievoll. Wenn dabei gute Ideen entstehen, fördern diese die Qualität der Gesprächsergebnisse, sofern der Moderator in der Lage ist, die "Rosinen aufzupicken". Entscheidend ist hier wieder die Dauer der Kompromissfindung.

Kreative Energie entsteht dann, wenn die Gefühle der Teilnehmer nicht unterdrückt werden müssen. *Selbstunterdrückung würde viel kreative Kraft kosten*. Daher wird der Moderator in hitzigen Situationen besonders bemüht sein, *Verständnis für die Gefühle* der Beteiligten zu initiieren. Das kann er durch *Verbalisierung von Emotionen* (s.a. Kapitel "Fünf Lernschritte, die leicht klingen, aber es "in sich" haben:" dort Seite: 11) erreichen. Dazu muss er allerdings die Gefühle der Teilnehmer selbst richtig mitbekommen.

### Persönliche Konflikte bremsen Sachklärung

Wenn trotz Verbalisierung von Gesprächsbeiträgen und Teilnehmer-Emotionen keine Annäherung stattfindet, hingegen die Emotionen mehr oder weniger deutlich im nonverbalen Ausdruck der Teilnehmer zu erkennen sind (Gestikulieren, laut reden, lachen, schimpfen, allgemeines Durcheinander - aber auch unangenehmes Schweigen, Betroffenheit, angespannte Lähmung), dann besteht Grund zur Annahme, dass Konflikte auf der persönlichen Ebene; momentan die Sachdiskussion bremsen.

Jetzt muss der Moderator sehr darauf achten, dass er Verständnis der Gruppe für die blockierenden persönlichen Ziele weckt. Dies erfordert großes Einfühlungsvermögen, denn wenn er die Schutzwünsche der Runde falsch einschätzt, wird mindestens ein Teilnehmer der Runde seine Bemühungen entschieden zurückweisen ("... was soll diese Psychologisierung!" oder: "Das gehört doch wohl nicht



hier her!"). Er könnte beispielsweise die momentanen *Beziehungen zwischen den Sprechenden* behutsam verbalisieren, vielleicht so: "Herr YY, Sie konnten jetzt nicht ausreden und fühlen sich sicherlich von Herrn XX bedrängt. Herr XX hingegen fühlt sich - glaube ich - nicht richtig verstanden. Könnten Sie, Herr XX, noch einmal zusammenfassen? Dann kommt Herr YY anschließend zu Wort?".

### **Pseudo-Sachkonflikte schaffen neue Presse-Erklärungen**

Immer dann, wenn die persönlichen Konflikte unausgesprochen bleiben, neigen wir dazu, die emotionale Energie in *scheinsachlicher* Weise abzuleiten. Wir diskutieren weiterhin am Thema, benutzen die Argumente aber oft genug, dem anderen einen kleinen Hieb, eine Enttäuschung zu verschaffen, z. B. dadurch, dass wir dem anderen einen Kompromiss verweigern. Dann werden wieder die allgemeinen betrieblichen Ziele, die Effektivität usw. beschworen.

Sollte dieser Fall eingetreten sein, so kann mitunter der *Sprung auf die andere Ebene* weiterhelfen: Der Moderator benötigt dazu eine *gruppendynamische Spezialausbildung*. Er leitet eine *Metadiskussion* ein, das Gespräch über den Gesprächsverlauf. Er kann die Gruppe fragen, wie sie das Gespräch empfindet und andeuten, dass vielleicht erst einmal die persönlichen Gefühle angesprochen werden sollten, um danach wieder zur eigentlichen Sache zurückzukommen. Metadiskussionen setzen außerdem eine relativ große Vertrautheit der Teilnehmer untereinander voraus und werden in eher förmlichen Verhandlungen schwer zu realisieren sein.

## VERTRAUENSBIILDUNG IN ARBEITSGRUPPEN

Kooperation findet in aller Regel nur zwischen Personen statt, die eine tragfähige Vertrauensbeziehung untereinander entwickelt haben. Das gilt auch gegenüber dem Teamleiter. Gleichwohl gehört er meistens der nächst höheren Hierarchieebene an und muss deswegen mit einem systembedingten Misstrauensvorsprung durch die Gruppenmitglieder rechnen.

Fast jedes Lehrbuch für Menschenführung geht der Frage nach, wie Vorgesetzte das Vertrauen ihrer Mitarbeiter gewinnen bzw. erhalten können. Eine realistische Verhaltenstechnik allein vermag dies aber nicht zu leisten, weil sich menschliche Beziehungen über Kontakt und authentisches Verhalten entwickeln. Darüber hinaus spielen die je gegenwärtig vorherrschenden gesellschaftlichen Wertvorstellungen eine große Rolle in der Bewertung von Beziehungen. Zur Kaiserzeit waren Respekt, Unterordnung und Abhängigkeit höher bewertet als in der Gegenwart.

Dagegen haben die massiven Umstrukturierungen von Wirtschaftsunternehmen in den letzten Jahren einen erheblichen Vertrauensschwund bewirkt. Viele Mitarbeiter sahen, wie Kollegen „abgebaut“ wurden, um die Personalkosten-Struktur des Unternehmens günstig zu beeinflussen. Mitarbeiter, aber auch das mittlere Management sahen darin eine Haltung, die weniger Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern als mehr den Shareholdern offenbarte. Offenheit konnte so zur Gefahr werden, wenn dadurch Mängel und Gründe für eine Trennung von diesem Mitarbeiter offenbar wurden.

Dieser Wandel der Werte ist mit dafür verantwortlich, dass die Frage nach dem Wie der Bildung von Vertrauen nur jeweils neu und von Fall zu Fall beantwortet werden kann.

Die nachfolgenden Kommunikationstechniken schaffen dementsprechend nicht automatisch Vertrauen, sie können aber dabei helfen, wenn die individuellen Faktoren hinzukommen<sup>1</sup>.

### "AKTIVES ZUHÖREN"

#### Worum geht es?

Die Methode des "aktiven Zuhörens" ist die Basis für eine Vielzahl von Gesprächstechniken. Sie wurde ursprünglich von **Carl Rogers** für das psychotherapeutische Gespräch entwickelt (*Non-direktive Gesprächsführung*). Im Rahmen seines philosophischen Ansatzes (*humanistische Psychologie*) war **ROGERS** davon überzeugt, dass ein therapeutischer Wachstumsprozess am ehesten in einer

<sup>1</sup> Siehe hierzu auch GORDON, Th.: "Manager Konferenz"; Hamburg 1979; Hoffmann u. Campe (Neuaufgabe: München 1995, HEYNE BUSINESS) sowie SCHWÄBISCH L. u. SIEMS, "Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher"; Reinbek 1974; Rowohlt, rororo 6846.

Atmosphäre von Verständnis und Unverstelltheit ("Echtheit") einsetzen kann<sup>2</sup>. Unter diesen Umständen bräuchten Patienten weder einen (Be-)Lehrer noch Ratschläge oder irgendwelche Anweisungen, um sich im Laufe der Zeit ohne *Abwehrhaltungen* den eigenen Problemen zuzuwenden.

Auch heute noch arbeiten eine ganze Reihe psychotherapeutischer Methoden mit Varianten des "aktiven Zuhörens". Entscheidend dabei ist wohl, dass durch Anwendung dieser *klientenzentrierten* Gesprächsmethoden die Schutz- und Selbstverteidigungshaltungen der Patienten nach kurzer Zeit verschwinden. Dies wiederum ist eine Voraussetzung für selbstkritische Reflexionen und Offenheit für neue Erfahrungen.

#### Abwehrhaltungen stören auch in Arbeitsgesprächen

Sicherlich war es dieser letzte Punkt, weshalb die Methode des aktiven Zuhörens Einzug in die Arbeitswelt außerhalb des therapeutischen Umfeldes gefunden hat. Sehr bald wurde erkannt, dass bei einer Minimierung von fassadenhaften Abwehrhaltungen Gespräche kreativer und effektiver werden. Missverständnisse lassen sich schneller klären, die Anzahl der Gesprächsbeiträge steigt und die Inhalte kommen rascher zur Sache, um die es geht.

Das gilt erst recht für alle sensiblen Gesprächssituationen, wie zum Beispiel:

- Bewerbungsgespräche
- Gespräche im Zusammenhang mit Kündigungen, Personalumsetzungen usw.
- Förderungsgespräche im Zusammenhang mit Personalurteilungen
- Klärungsgespräche bei Störungen auf der Beziehungsebene in Arbeitsgruppen

Auch Gruppengespräche werden effektiver, wenn der Leiter eine *Moderationsfunktion* ausübt und wenn die Teilnehmer einander aktiv zuhören können. Immer dann, wenn die Effektivität des Gespräches von den Beiträgen der Teilnehmer abhängt und keine reine Informationsveranstaltung durch den Gesprächsleiter vorgesehen ist, wird die Methode des aktiven Zuhörens unverzichtbar. Hauptkriterium im Vergleich von erfolgreich und erfolglos moderierten Gesprächen ist heute in der Tat die Frage, ob der Leiter in der Lage war, aktiv zuzuhören.

#### "Aktives Zuhören" ist mehr als Zuhören

Dass man einem Gesprächspartner zuhört, ist ein übliches Gebot der Höflichkeit. Solange die Gesprächsinhalte nicht allzu sehr an den Interessen und Emotionen des Zu-

<sup>2</sup> ROGERS, Carl R.: "Entwicklung der Persönlichkeit"; Ernst Klett Verlag, Stuttgart 1973.

hörers rühren, wird diese Regel in der Praxis auch durchaus befolgt. Freilich geschieht beim Zuhörer in vielen Fällen aber folgendes: Während der andere redet, bereitet man die eigene Antwort bzw. den nächsten eigenen Gesprächsbeitrag vor. Kein Wunder, wenn sich dabei jede Menge Missverständnisse oder *Blackouts* ereignen. Unsere Wahrnehmungskapazität ist erstaunlich begrenzt. Wenn dazu noch innere Verarbeitungsprozesse beim Zuhörenden ablaufen, dann orientiert sich dieser notgedrungen an den akzentuierten Beiträgen des Sprechers. Sollten diese dann noch eine beträchtliche Länge erreichen, dann schalten nach und nach Bereiche des Gehirns ab.

Hypnotiseure nutzen diese Tatsache, um einen Menschen in den Zustand der erhöhten Suggestibilität zu versetzen. Sie lenken die Konzentration der in Trance zu bringenden Person auf einen monotonen Fluss ihrer Worte, wohl wissend, dass dadurch die Wachheit des Zuhörenden immer mehr eingeengt wird.

### ZUHÖREN = AUSREDEN-LASSEN?

Hypnose-Trance ist in normalen Arbeitsgesprächen sicherlich nicht der erstrebte Zustand. Daher wird der Zuhörer längerer Ausführungen in aller Regel ungeduldig, spürt wahrscheinlich innerlich ein Gefühl der Aggression aufsteigen und unterbricht schließlich den Sprecher, ohne dessen Beitrag angemessen zu würdigen. Bei Personen mit vergleichbarem Rang innerhalb der Institution erwächst daraus nicht selten eine Konkurrenz um das Wort. Die Atmosphäre wird angespannter, und wegen der wachsenden Enttäuschungen über das mangelnde Verständnis der Gesprächspartner sinkt auf allen Seiten die Bereitschaft zum wirklichen Zuhören immer mehr. Siegt dennoch die Höflichkeit, so beschränkt sich das "Zuhören" auf ein Ausreden lassen.

Bei Personen mit unterschiedlichem Rang nutzt der Ranghöhere im Moment wachsender Ungeduld seine Position und übernimmt die Gesprächsdominanz. Jetzt ist er zwar zufriedener, weil er reden kann, dafür schaltet der andere ab.

### FÜNF LERNSCHRITTE, DIE LEICHT KLINGEN, ABER ES "IN SICH" HABEN:

Im weiteren Seminarverlauf, werden die nachfolgenden Gesprächsaspekte erläutert und durch spezielle Übungen sofort praktisch ausprobiert. Es ist nahezu sinnlos, sich mit einer theoretischen Beschreibung zu begnügen. Unser Verstand fühlt sich durch die Einfachheit der Schritte, was deren logischen Aufbau angeht, vielleicht gekränkt. In dem Moment, wo die unten zusammengefassten Schritte aber in geschützten Übungssituationen und mehr noch in konkreten Arbeitsgesprächen *praktiziert* werden sollen, zeigt sich, dass Zuhören, zumal das "aktive", eine *Kunst* ist:

1. Verdichten
2. Verbalisieren von Inhalten
3. Verbalisieren von Emotionen
4. Unterbrechen
5. Fragen



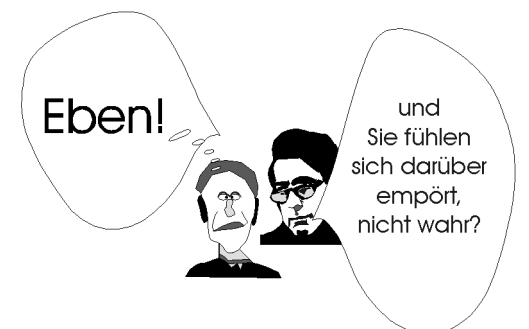
Schritt 1: Verdichten

Ein aktiver Zuhörer konzentriert sich auf die Gesprächsbeiträge des Sprechenden und erforscht die Struktur, das Wesentliche der vermittelten Beiträge. Er verdichtet während er schweigt



Schritt 2: Verbalisierung des Inhalts

und nutzt die nächste Möglichkeit, die gefundene Essenz zu verbalisieren.



Schritt 3: Verbalisierung der Emotionen

Je nach Gesprächsanlass wird er sich um eine **Verbalisierung des Inhaltes oder auch der Emotionen** des Sprechers bemühen. Das heißt, er teilt die gefundene Essenz mit seinen eigenen Worten so knapp wie möglich mit, und ermutigt den anderen, weiter zu sprechen.



Sollte der andere zu lange sprechen, wird sich der aktive Zuhörer über das Gebot der Höflichkeit hinwegsetzen und den Sprecher so **unterbrechen**, dass dieser sich nicht abgeblockt fühlen muss.



Schritt 5: (Offene) Fragen stellen

Wenn er einen Beitrag des anderen stimulieren will, dann tut er dies mit Fragen, die den anderen nicht in die Rolle eines Verhörten bringen.

**Praktische Erfahrungen mit Lernenden**

Man kann die Seminarerfahrungen zum Thema "Aktives Zuhören" so zusammenfassen:

- ❑ Am Anfang schauen viele Teilnehmer etwas mitleidig auf den Seminarleiter. Sie fühlen sich durch die angekündigten Schritte unterfordert.
- ❑ Beim praktischen Ausprobieren setzen anfangs leichte Frustrationsgefühle ein. Es ist nämlich ärgerlich zu merken, dass man nicht oder nicht sofort kann, was so einfach klingt.
- ❑ Das "penetrante" Einüben ruft Erinnerungen an die Schulzeit hervor. Jetzt setzt sich ein leichtes Unbehagen an der "Paukerei" fest. Jahrelange berufsbezogene Übung in Selbstbeherrschung hilft den Teilnehmern, säuerliche Bemerkungen höflich oder gar nicht zu machen. Gelegentlich werden Zweifel geäußert, ob es jemals Praxissituationen geben wird, wo man die Zeit und Kraft hat, sich so intensiv um den Gesprächspartner zu bemühen. Schließlich ist man gewöhnt, kurz, knapp und (angeblich) effektiv zu *reden*.
- ❑ Beim Ausprobieren zusammenhängender Gesprächssituationen kommt das erste Mal die eigene Erfahrung auf, mit aktivem Zuhören positive Effekte zu erzielen.

Zugleich merkt man, dass noch viel zu tun ist (wie lange brauchen doch noch mal Gesprächstherapeuten für ihre Ausbildung?).

- ❑ Wer sich nach dem Seminar weiter bemüht und praktisch ausprobiert, ohne von Mitseminaristen beobachtet zu werden, dem stellen sich konkrete Erfolgserlebnisse langsam ein. Im Nachhinein sind die "Aktiven Zuhörer" erstaunt, was sich mit diesem "einfachen" Mittel an Gesprächsverbesserungen erreichen lässt.

**"FEEDBACK" GEBEN**

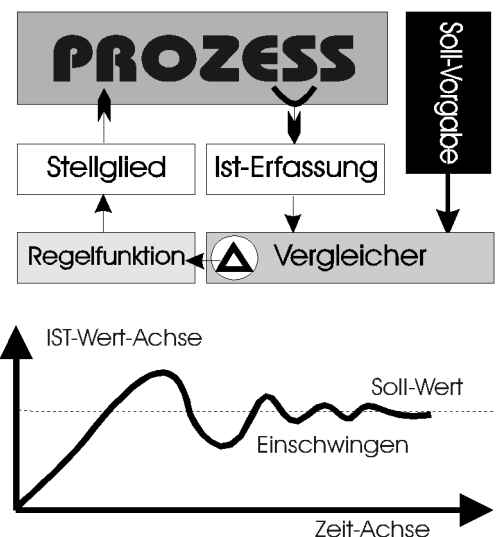
**Worum geht es beim Feedback-Geben?**

Es geht um die Ausstrahlung, die Wirkung, die wir auf andere Menschen haben. Diese *Wirkung* ist nicht gleichzusetzen mit unserem tatsächlichen *Wesen*, obwohl Zusammenhänge bestehen. Unsere Wirkung hängt eben auch von der Stimmung und Eigenart des anderen ab, wird also *subjektiv* beeinflusst.

Das Problem dabei ist, dass unsere Kollegen, Chefs, Geschäftspartner usw. besonders in den ersten Begegnungen nicht auf unser tatsächliches Wesen, unseren Charakter, reagieren, sondern auf die Wirkung, die wir in ihnen hervorrufen. Je weniger wir von dieser Wirkung wissen, desto weniger können wir Probleme oder Schwierigkeiten im Kontakt mit diesen Menschen beeinflussen.

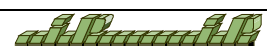
*Feedback* ist eine Methode, etwas über diese Wirkung zu erfahren, damit wir daraus lernen können: Etwas erfahren wir dadurch über uns selbst, etwas erfahren wir dadurch über den anderen.

**Feedback als zentrale Funktion in Regelkreisen**



Blockbild eines Regelkreises mit Darstellung des Zeitverhaltens

Feedback ist im technischen Bereich ein Begriff aus der Regelkreis-Theorie. Er besagt, dass innerhalb eines (Teil-) Systems Messwerte von Prozessereignissen (z.B. die Temperatur eines Ofens) erfasst werden, die den Prozess selbst beeinflussen (z.B. über einen Thermostaten).



Übersteigt der erfasste *IST-Wert* den vorgegebenen *SOLL-Wert*, so wird diese Differenz dazu genutzt, den Prozess zu dämpfen. Dazu muss eine *Regelfunktion* bekannt sein, wie in Abhängigkeit von der Differenz (*Delta*) über ein *Stellglied* auf den Prozess eingewirkt werden kann. Eine erneute Messung wird daher bei korrekter Regelfunktion bald einen sinkenden IST-Wert feststellen. Unterschreitet dieser den SOLL-Wert, erfolgt die *Regelung* des Systems in umgekehrter Weise. Durch diese Maßnahme bewegt sich der IST-Wert in der Gegend des SOLL-Wertes<sup>3</sup>.

Feedback ist in diesem Sinn also die Kombination von Messung, Vergleich und Rückwirkung auf das Prozessgeschehen. Eine Messung allein ist somit noch kein Feedback. Dazu muss der Regelkreis geschlossen werden, sprich: Die Messung muss in Aktion umgesetzt werden (Feedback = "Rückfütterung" oder Rückwirkung).

Dementsprechend erfolgt auch im sozialen Bereich eine Mitteilung (Messung) von Prozessdaten: Der Prozess vollzieht sich in mir selbst: Ich denke, fühle, möchte handeln, nachdem ich einen Eindruck von meinem (Arbeits-)Partner gewonnen habe. Die Offenlegung dieser inneren Prozesse, *also wie der andere mich beeinflusst*, vielleicht beeinträchtigt, ist *soziales Feedback*.

### Feedback zur Steuerung von Arbeitshandlungen

Ähnlich wie im Bereich der Technik ist Arbeit zielbezogenes Handeln. An die Stelle von Soll-Werten treten *Erwartungen* an den Inhaber einer Position. Hier wie dort hängt die Effektivität des Prozesses davon ab, dass Abweichungen von den Erwartungen erfasst und Korrekturen vorgenommen werden. Das geschieht im Berufsalltag im *Kritikgespräch*. Anders als in der Technik ist Kritik jedoch gewöhnlich keine neutral Aktion eines Apparates, welche als einzige Folge das Einpendeln auf den Soll-Wert bewirkt. Kritik ist eine soziale Handlung und das heißt: Sie beeinflusst die Beziehung zwischen Kritiker und Kritisiertem. Der Kritisierte reagiert auf den Beziehungsaspekt der Kritik. Er kann sich gedemütigt, eingeengt, schlecht behandelt fühlen. Bei vorhandener Vertrauensbasis kann er Kritik auch als Ausdruck von Offenheit verstehen. Je nach Empfindsamkeit gegenüber diesen Beziehungsqualitäten reagiert der Kritisierte mehr oder weniger stark emotional, und je nach Güte der schon vorhandenen Beziehung kommt diese Reaktion entweder offen zum Ausdruck oder wird nach außen hin versteckt. Die durch Kritik ausgelösten Gefühle können dabei der sachlichen Korrekturabsicht störend entgegenwirken.

Schließlich hat nicht nur der Kritisierte mit diesen sozialen Wirkungen fertig zu werden. Auch der Kritiker ist ja Teil der Beziehung. Wenn er mögliche Verletzungen des Partners und daraus folgend negative Rückwirkungen auf

<sup>3</sup> Eine differenzierte Modellbeschreibung für die Anwendung im Bereich der Wirtschaftsführung findet sich bei: HAIDEKKER, Alexander: "Beeinflussung der Nachfrage durch kybernetische Modelle"; Herrmann Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied und Berlin 1970.

das Arbeitsverhältnis, die Güte der Arbeit usw. fürchtet, so kann er gemäß seiner eigenen Empfindsamkeit diese Korrektur von vornherein unterlassen. Weil genau dies in der Alltagspraxis häufig so ist, kommt es vielfach nicht zu einer direkten Korrektur von Arbeitshandlungen, die den Erwartungen widersprechen. Statt dessen finden *Ersatzrituale auf der Basis von Andeutungen* statt, die naturgemäß unklar sind und ein hohes Maß an Sensibilität auf beiden Seiten voraussetzen, um einerseits vorsichtig genug praktiziert zu werden und auf der anderen Seite überhaupt - und dann noch richtig - verstanden zu werden.

Soziales Feedback ist nun ein Vorgang, der die korrigierende Wirkung der Kritik mit dem Bewusstsein der Beziehungsbedeutung kombiniert. Dies geschieht dadurch, dass die Beziehung selbst thematisiert wird. Der Kritiker klärt mit der sachlichen Korrektur zugleich seine Beziehung zum Kritisierten ab, vergewissert sich also, wie seine Mitteilungen ankommen und bemüht sich darum, keine Missdeutungen entstehen zu lassen. Dies gilt zumindest in dem Stadium der Beziehungsentwicklung auf dem Wege der Vertrauensschaffung<sup>4</sup>.

Jedes Feedback-Gespräch *verändert die Beziehung* zwischen Geber und -Nehmer. Halten sich beide an die nachfolgenden Empfehlungen, so wird das Verhältnis in der Regel danach besser, da ein gegenseitiger Vertrauensbeweis stattgefunden hat. Zwischen beiden besteht nun mehr Klarheit und der Feedback-Empfänger hat mehr Möglichkeiten, sich entweder deutlicher zu machen (Missverständnisse besser zu vermeiden) oder sich im Rahmen seiner Möglichkeiten anders zu verhalten. Vielleicht versteht er nun auch Schwierigkeiten besser, die er mit anderen Menschen hat oder hatte. Auf jeden Fall weiß er im besten Fall etwas mehr über die eigenen Ausstrahlung (*Transparenz der Beziehung*).

### Wie gibt man Feedback?

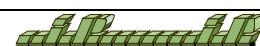
Feedback gebe ich als eine intime, vertrauliche Mitteilung. Sie ist die Lüftung eines kleinen Geheimnisses und erfordert meinen Mut zur Selbstüberwindung, etwas Persönliches, Subjektives über mich selbst preiszugeben. Mein Feedback sollte Folgendes enthalten:

- Meine *Eindrücke* vom anderen (Beobachtungen, was mir auffiel, was mir von Bedeutung war) und wieweit diese von meinen *Erwartungen* abweichen.

<sup>4</sup> Siehe konkrete Anregungen auch bei: NEUBERGER, Oswald: "Miteinander arbeiten - miteinander reden!"; Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, München 1988.

Eine Sammlung fundierter Beiträge zur Entwicklung von Feedback im sog. Trainings-Laboratorium bietet der "Klassiker": BRADFORD, GIBB und BENNE: "T-Group Theory and Laboratory Method"; John Wiley & Sons, Inc. 1964.

Eine differenzierte Beschreibung von Absichten und Methoden des Gruppentrainings zur Entwicklung sozialer Kompetenz findet sich in einer entsprechenden Sammlung: BETZ, Otto und KASPAR, Franz (Herausgeber): "Die Gruppe als Weg"; Verlag J. Pfeiffer, München 1973.





Welche *Folgen* diese Eindrücke *für mein Verhalten* oder auch nur für *meine Einstellung* zum anderen bisher hatten, wie ich den anderen daraufhin *bewertet* habe.

Wie ich meine *Beziehung* zum anderen erlebe, und wie zufrieden oder unzufrieden ich mit dieser bin.

Schließlich, wenn dies mit Behutsamkeit und Fingerspitzengefühl mitgeteilt werden kann:

Meine *Vermutungen, Unterstellungen*, die sich an die Eindrücke anschließen - wohl wissend, dass dies nur Spekulationen sind, denn ich bin ja kein Hellseher, der wirklich *wissen* könnte, was der andere für Gedanken, Motive oder Absichten hat.

### Wie nimmt man Feedback entgegen?

Wer Feedback nach den obigen Empfehlungen gibt, vertraut mir etwas sehr Persönliches an, dementsprechend sollte ich damit umgehen: Nämlich anhörend, ohne den anderen in eine Verteidigungsposition drängen zu wollen (denn dann höre ich in Zukunft kein offenes Feedback mehr).

Als Feedbacknehmer verhalte ich mich folgendermaßen:

Ich höre zu, ohne sofort zu kommentieren.

Ich weiß, dass der andere seine *subjektiven* Eindrücke schildert. Wenn auch er das weiß, dann signalisiere ich, mich diesen Eindrücken zuzuwenden.

Ich *rechtfertige mich nicht sofort*, erteile auch *keine Zensuren* ("Genau so ist es..." oder "völlig daneben...").

Wenn der andere ausgedet hat, sage ich ihm, wie *ich* mich jetzt *fühle* und zeige, dass ich über das Feedback *nachdenke*.

Ich *greife* für mich selbst *auf*, was mir *wichtig* war und *vergesse*, was mir *nicht weiter hilft*.

Wenn mir Spekulationen über mich mitgeteilt wurden, *spreche* ich mit dem Feedbackgeber *über meine Version der Dinge*. Ich erläutere ihm, wie nach meiner Sicht die Entwicklung zustande kam.

Nach angemessener Verarbeitung des Feedbacks (u.U. auch sofort danach) versuche ich im *Dialog* mit dem Feedbackgeber konstruktive Konsequenzen aus dem Feedback zu ziehen und bemühe mich darum, zu Klärungen und/oder *Vereinbarungen* zu kommen, die von beiden Seiten akzeptiert werden können.

### Erfahrungen in der Praxis

Die Schilderung des Verfahrens bewirkt in der Regel noch lange nicht, dass dies auch erfolgreich in der Praxis angewendet werden kann. Zu groß ist das gegenseitige Misstrauen, sind die Hemmungen, sich vor anderen Menschen persönlich zu öffnen. Manchmal sind die vielleicht

lange Zeit aufgehäuften Vorbehalte so groß, dass gar keine Bereitschaft für ein offenes Gespräch mehr besteht ("... hat ja doch alles keinen Sinn!")

Das Ausmaß an Intimität, das für eine offene Mitteilung im obigen Sinne erforderlich ist - oder sich jedoch dabei einstellen würde, überschreitet in vielen Fällen die Distanzgrenzen zu Berufskollegen. Aus diesem Grunde, vermutlich, habe ich intimes Feedback dieser Art am häufigsten in Selbsterfahrungsgruppen, in betrieblichen Verhaltenstrainings und in therapeutischen Gruppen erlebt. Dort ist es integraler Bestandteil einer Ausnahmesituation, zumal unter der "Aufsicht" eines Fachmannes/einer Fachfrau. Sogar in einem Kreis meiner Psychologenkollegen ist es wesentlich seltener anzutreffen als man eigentlich meinen sollte, eher noch in jungen Partnerschaften sozial kompetenter Menschen (etwa bei Sozialarbeitern, Erziehern usw.). Im praktischen Berufsleben fand ich es bei trainierten Gruppen, wenn sie in bestimmten Abständen Supervision "hatten" (Berater, Pädagogen, Ärzte, Psychologen usw.). Darüber hinaus bin ich fast nie Zeuge eines Versuches geworden, in einem laufenden Arbeitsprozess, einem Kollegen oder Mitarbeiter ein *wirklich* offenes Feedback zu geben.

Feedback in weniger intimer - sozusagen gefilterter Art - wird aber in dafür speziell vorgesehenen Gesprächssituationen durchaus praktiziert. Zum Beispiel als ein Bestandteil des sog. Mitarbeitergespräches. Insgesamt wirken offenbar die erlebten oder vermuteten Abhängigkeitsstrukturen in Organisationen einer Entwicklung offener, auf Vertrauen basierender Beziehungen entgegen.

Öffnen wird sich nur, wer dabei nicht preisgeben müsste, dass er mit falschen Karten spielt. Es sei denn, er habe sich endgültig vorgenommen, "ehrlich" zu werden ( ... und selbst dann werden die meisten lieber den Mund halten).

Öffnen kann sich nur, wer den Partner für integer hält. Wer darauf vertraut, dass der andere die Offenheit nicht missbraucht oder auch nur missversteht. Je mehr die Machtdifferenz zwischen zwei Positionsinhabern in einem Betrieb ist, desto unwahrscheinlicher ist eine derartige, positive Unterstellung. Vielleicht mit Recht?

In diesem Sinne dürfte sich die berufliche Anwendbarkeit dieser zur Vertrauensbildung gedachter Kommunikation auf relativ begrenzte Bereiche reduzieren: Arbeitsgruppen, die länger zusammenarbeiten und auf gegenseitige Kooperation angewiesen sind, sowie alle, bei denen Hierarchie, Macht und Konkurrenz eine geringere Rolle spielen.

In der Regel muss Feedback-Geben und -Nehmen in einer geschützten Umgebung ausprobiert, erlebt werden. Genau dazu dient ja dieses Seminar. Gerade auf Seminaren im Verhaltensbereich ist es für die Teilnehmer eine große Hilfe, immer wieder offenes Feedback zu erhalten.



Praktisch muss im konkreten Arbeitsumfeld erst eine Atmosphäre geschaffen werden, in der die Gesprächspartner Feedback als Hilfe akzeptieren lernen. Dies erfordert sensibles und nicht leicht zu entmutigendes Vorgehen. Anfangs ist es unbequem, sich mit dem Risiko herumzuschlagen zu müssen, dass die anderen dieses Vertrauens vielleicht nicht würdig sind.

### WAS IST ZU TUN?

Wie lassen sich diese Modellvorstellungen in die Praxis umsetzen? Die Erfahrung zeigt, dass nur *trainierte* Mitarbeiter eine Chance für die Umsetzung haben. Aber auch dann müssen relativ günstige Voraussetzungen bestehen, dass ein einzelner erfolgreiche Initiativen entwickelt.

In besonders verfahrenen Situationen hilft eine Moderation von unabhängigen und erfahrenen Moderatoren, zu denen in der Regel die Personalabteilungen (Aus- und Weiterbildung) Zugang haben. Sie können in einem problematischen Bereich/Abteilung usw. das Eis brechen helfen und "Hebamme" oder "Katalysator" eines Feedback-Dialogs sein, der dann auch hinterher noch anhält.

#### Der günstige Fall: Es bestehen bereits gute Beziehungen

Wenn Ihre Arbeitsgruppe noch relativ neu ist und Ihnen nach dem Seminar interessierte, aufgeschlossene Kollegen begegnen, dann können Sie Ihre *Erfahrungen aus dem Seminar erzählen* und durch praktische Beispiele *anwenden*. Geben Sie denen, die dafür aufgeschlossen sind *offenes Feedback*, das unter den günstigen Umständen ja sowieso eher positiv ausfallen dürfte. Seien Sie *aufgeschlossen für die Reaktionen* der Feedback-Empfänger und  *verabreden* Sie, so etwas gelegentlich zu *wiederholen*.

Denken Sie daran: *Nur durch Sie* kann ein solcher Prozess vorangebracht werden, von allein kommt nichts.

#### Der Normalfall: Die meisten sind eher zurückhaltend

Hier ist es wahrscheinlich, dass zumindest einige Kollegen kurz nach dem Seminar fragen und auch zuhören, wenn Sie von Ihren Erfahrungen erzählen. Es kommen aber wenig Nachfragen, eher etwas Verwunderung oder Skepsis über die "Psychomethoden auf". An einer praktischen Anwendung zeigt sich niemand ernsthaft interessiert und man geht am liebsten direkt wieder "zur Sache" über.

In diesem Fall müssen Sie mit einer eigenen Enttäuschung rechnen, wenn Sie Initiativen entwickeln wollen, da keine Resonanz kommt. Die Gefahr dabei ist, dass Sie aus Gründen der eigenen Bequemlichkeit das Seminar und seine Anregungen (im beruflichen Rahmen) ganz schnell wieder vergessen.

Hier hilft es, wenn *mehrere Kollegen* nach Ihnen *am gleichen Seminar teilnehmen* können. Zwei oder drei, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben, sind besser motiviert, verstehen, worum es geht und können sich *gegenseitig motivieren*, Erfahrungen in die Praxis umzusetzen.

Sprechen Sie in diesem Sinne mit den Kollegen und regen Sie bei Ihrer Aus- und Fortbildung eine Teilnahme der Kollegen an, wenn diese damit einverstanden sind.

#### Der ungünstige Fall: Die Beziehungen sind schlecht

Dieser Fall ist gar nicht so selten. Sie wissen das selbstverständlich und bekommen es nach dem Seminar bestätigt: Wenn sich überhaupt jemand für Ihre Erfahrungen interessiert, so ernten Sie wahrscheinlich eher Spott und Ablehnung bei dem Versuch, das alles praktisch anzuwenden. Da unter diesen Umständen gegenseitiges Misstrauen die Beziehungen bestimmt, haben insgeheim alle Unbehagen vor offener und ehrlicher Kommunikation. Versuchen Sie *erst gar nicht zum Missionar zu werden!* Hier hilft nur ein *Anstoß von Außen*. Wenn die Probleme sehr arbeitshinderlich sind, sollten Sie eine *Klausurtagung der gesamten Arbeitsgruppe* unter der Leitung durch einen *erfahrenen und unabhängigen Moderator* anregen. Dieser könnte Ihnen dabei helfen, verfahren Konflikte und das gegenseitige Misstrauen so zu Sprache zu bringen, dass niemand dabei "in die Pfanne gehauen" wird. Viele Firmen haben sich mittlerweile mit einem kleinen Kreis solcher Moderatoren arrangiert. Vielleicht kennt Ihre Aus- und Fortbildungsstelle jemanden, der das Vertrauen der Gruppe gewinnen kann.

Nach einer derartigen Tagung, sofern sie gelungen ist, besteht in der Regel eine wesentlich größere Aufgeschlossenheit für offene Kommunikation. *Das ist Ihre Stunde*, mit Ihren Erfahrungen aus dem Seminar und der Klausurtagung praktische Initiativen fortzusetzen. Denn auch hier gilt das Prinzip des Trägheitssatzes: *Ohne neue Impulse kommt das Pendel irgendwann zum relativen Stillstand*.

#### Vorschläge zur Einführung von Feedback in den Arbeitsalltag

Die ideale Voraussetzung (trifft in vielen Fällen nicht zu) wäre: Zu bestimmten Zeiten finden, von der Organisation festgelegt und unterstützt, Mitarbeitergespräche mit Feedback-Phasen statt.

Da Sie vielleicht eine solche Struktur in Ihrem Unternehmen anregen, aber kaum alleine realisieren können, zeigen die nachfolgenden Schritte, was Sie selbst in einem begrenzten Umfeld tun könnten.

#### INFORMATION UND VERABREDUNG

Feedback sollte nicht überrumpeln, es sollte erwünscht und erwartet sein. Das kommt nicht von allein. Erste Voraussetzung ist also, dass der Kreis, den Sie für Feedbackgespräche gewinnen wollen, darüber informiert wird, was Feedback ist, wozu es gut sein soll und wie man das macht.

Das reicht natürlich nicht. Sie brauchen eine Absprache darüber, so etwas miteinander auszuprobieren, damit niemand verwirrt sein muss, wenn Sie tatsächlich ernst machen. Wenn bei diesem Versuch eher ablehnende Signale

kommen, dann sollten Sie sich lieber darum kümmern, den anderen ein Seminar, ein Workshop oder ähnliches vorher zu ermöglichen.

### SELBSTWAHRNEHMUNG UND WILLE ZUR VERBESSERUNG

In Spannungssituationen, wo Ihnen eine spontane Rückmeldung an den Partner, Kollegen, Mitarbeiter so herausfährt .... ist die spontane Reaktion vermutlich genau das Richtige. Es ist raus, jetzt muss man miteinander darüber reden, emotionale Reaktionen vielleicht nachträglich durch sachliche Beiträge ergänzen, erläutern, warum es so kam, sofern das überhaupt nötig ist.

Wenn Sie aber ein Feedbackgespräch planen, dann ist entscheidend, dass Sie sich darüber weitgehend klar werden, was Sie dem anderen eigentlich mitteilen wollen, und was das prinzipielle Ergebnis einer solchen Mitteilung sein sollte. Da Feedback Mitteilungen über Ihr inneres Erleben, Ihre Beziehung zum anderen und natürlich die konkreten Anlässe enthalten sollte, müssten Sie auch in der Lage sein, sich dessen *vorher* bewusst zu sein. Was haben Sie beobachtet, wie haben Sie sich dabei gefühlt, worin bestand vielleicht die Störung der Arbeit, der Beziehung, des Vertrauens usw.? Viele Menschen sind völlig ungeübt, sich ihrer inneren emotionalen Prozesse bewusst zu werden. Wenn es Ihnen so geht, dann sollten Sie versuchen, entsprechende Trainings zu absolvieren. Vielleicht bietet Ihre Firma etwas an, vielleicht Ihre Volkshochschule oder andere Institutionen? Wichtig ist, dass dort nicht allgemein theoretisiert wird (vorher nachfragen!), sondern dass das Aussprechen von inneren Erlebnissen *praktiziert* wird.

Ein weiterer Punkt ist, dass durch allzu "blauäugige" Beziehungsgespräche Beziehungen zerredet werden können. Sie müssten sich klar machen, ob Sie eine Abwendung von jemandem oder eine Beziehungsverbesserung wollen. Im Berufsleben, in vertrauenswürdigerem Arbeitskreis, dürfte der letztere Gedanken vorherrschen: Das Gespräch sollte eine Verbesserung bringen. Machen Sie sich dann also klar, was aus Ihrer Sicht eine Verbesserung wäre und lassen Sie diese Absicht erkennen. Bleiben Sie aber aufgeschlossen für die Verbesserungssicht Ihres Gesprächspartners. Der will vielleicht auch eine Verbesserung, hält aber möglicherweise ganz andere Umstände für besser als Sie.

### ORT UND ZEIT

Wenn Sie ein Feedbackgespräch vorbereiten, müssen Sie einen Balanceakt bewältigen, was Ort und Zeit angeht: Machen Sie es zu förmlich (Bestellung eines Besprechungszimmers) und legen Sie als Zeitpunkt den 8. nächsten Monats um 14.45 Uhr fest, dann ersticken Sie beide in Förmlichkeiten, was Ihrer gegenseitigen Öffnung nicht zuträglich ist. Die Vorerwartung ist vielleicht viel zu groß und beeinflusst Ihren Partner ungünstig ("Was will der bloß von mir?").

Wenn Sie andererseits mitten im Büro vor anderen Kollegen, beim Mittagessen in der Kantine o.ä. scheinbar ungewollt anfangen möchten, vergeht dem anderen

vielleicht der Appetit und die Bereitschaft, sich auf Ihre Mitteilungen einzulassen. Sie kennen Ihre Arbeitsumstände und Ihre Kollegen. Hoffentlich haben Sie das Feingefühl, die richtige Wahl von Ort und Zeit zu finden. *Auf jeden Fall sollte das Gespräch ungestört bleiben können* (keine Telefongespräche oder Kollegen, die "... ganz dringend mal eben ....")!

### RECHTFERTIGUNGEN UND ABWEHR ERTRAGEN

Idealerweise ist Ihre Gesprächspartner ganz wild auf Ihr Feedback, denkt sofort intensiv nach und sucht nach Verbesserungen einer möglichen Störung. Denkste! Selbst ich, nach über 30 Jahren Praxis, *anderen* Menschen Feedback beizubringen, reagiere - verflucht noch mal! - auf ein unerwartetes Feedback anderer immer mal wieder mit einem spontanen "...ja, aber...!", bevor ich alles angehört habe. So ist das. Und so wird es vermutlich auch mit Ihrem Gesprächspartner sein. Wie in der Politik, nur keinen Angriff unerwidert lassen, man könnte sonst ja denken, der andere hat Recht gehabt.

Also, seien Sie tolerant mit den Abwehrreaktionen des anderen. Das sind Reflexe. Machen Sie ihm in diesem Fall noch einmal klar, dass Sie keine Schuld zuweisen wollen, dass Sie einfach darüber sprechen möchten, was Sie da und dort gedacht, gefühlt und vermutet haben. Dass Sie natürlich für die Gedanken des anderen aufgeschlossen sind, und die auch anhören werden. Aber erst einmal würden Sie gern loswerden, wie es Ihnen ging .....

Freilich, wenn Sie am liebsten doch Schuld zuweisen würden, weil Ihnen so heftig beschuldigend zu Mute ist, dann wird das Gespräch wahrscheinlich schwierig werden. „Abladen“, mal „auskotzen“ tut gut, jedenfalls dem, der nicht den ganzen Dreck abbekommt...!

### DAS MODELL DES "JOHARI-FENSTERS"

In der Literatur wird häufig ein Modell erwähnt, das "Johari-Fenster", welches Probleme und Vorteile offener Aussprachen für die Zusammenarbeit in einem Team oder einer teamähnlichen Gruppe plausibel machen will. Es verdeutlicht, dass in jeder persönlichen Offenheit Risiken aber auch Chancen liegen. Dem Risiko, ausgenutzt zu werden, stehen die Chancen einer freieren Entfaltung von Kreativität und persönlichen Energien innerhalb der Gruppe gegenüber.

Das Modell will darauf aufmerksam machen, dass viel mehr kreative Energie in einen produktiven Arbeitsprozess fließen kann, wenn weniger gegenseitige Verdächtigungen, Ängste und Missverständnisse existieren. Diese verschwinden nicht von allein, es muss daran gearbeitet werden. Man muss lernen, sich zu einer angemessenen Offenheit zu trauen und Meinungen über sich (Feedback) anhören und bedenken zu können. Die folgenden Beispiele wollen das verdeutlichen.

**Man weiß viel von sich, aber längst nicht alles**

Was wissen Sie von sich selbst? Ihre Lebensgeschichte, sicher. Ihre persönlichen Neigungen, Vorlieben und Schwächen, sicher. Was Sie über andere Menschen denken, sicher. Aber wissen Sie auch, wie Sie aussehen, wenn Sie auf einen Menschen treffen, den Sie mit Argwohn beobachten? Wissen Sie, was Sie ärgerlich macht, wenn Sie schlechte Laune haben? Wissen Sie wirklich, wie Sie im Moment großer Gefahr reagieren werden? Was sich in Ihrem Inneren jeweils an Trieben, Stimmungen und alten, früher gelernten Verhaltensmustern abspielt?

Eine der Grundannahmen der meisten Persönlichkeitstheorien ist, dass sich in uns viel mehr ereignet als uns bewusst wird. Diese Aussage bildet den ersten Gedankenschritt für das nachfolgend beschriebene Modell.



**ALLES AUF EINE KARTEIKARTE SETZEN.**

Gedacht den Fall, man könnte alle Informationen über Sie auf eine Karteikarte schreiben, dann ließen sich diese Daten so anordnen, dass links all das steht, was Ihnen bekannt, bewusst ist.

Rechts hingegen stünden dann die Ihnen unbewussten Tatsachen über Sie. Zum Beispiel könnten dort alle jene Wünsche stehen, die Ihnen unstatthaft erscheinen, die Sie (wie FREUD sagt) *verdrängt* haben.

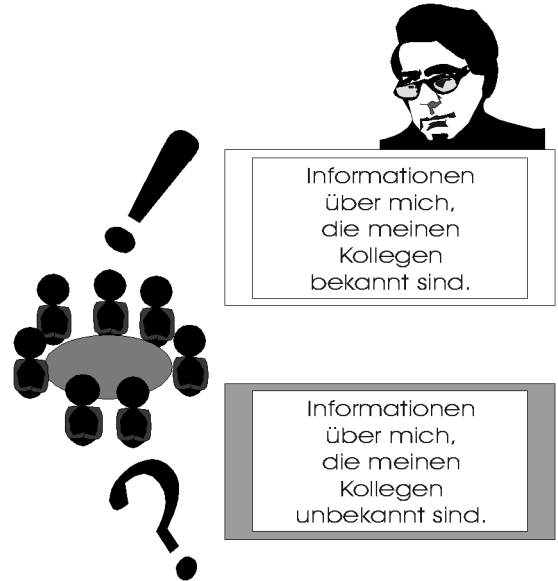


Aber auch Eigenarten von Ihnen, die Sie eigentlich bemerken könnten, die Sie aber gewöhnlich *übersehen*,

oder die Sie einfach *nicht wahrhaben* wollen, gehören auf diese Seite des Karteiblattes.

**VON EINEM "NEUEN" WEIß MAN WENIG**

Wenn Sie sich erinnern, wie Sie neu in die Firma und in den Kreis der neuen Kollegen kamen, da wussten Sie nicht allzu viel von den Menschen, die schon länger in der Firma arbeiteten. Umgekehrt wussten die Kollegen nicht viel von Ihnen. Immerhin, sie waren sicherlich neugierig und beobachteten Sie als "Neuen".



Schon rasch haben sich erste Eindrücke, wahrscheinlich positive oder negative Vorurteile gebildet. Man studierte bewusst oder unbewusst Ihr Verhalten, Ihre Ausstrahlung und machte sich nach und nach ein genaueres Bild von Ihnen. Einiges haben Sie im Laufe der Zeit über sich erzählt. Aber auch dann, wenn Sie gar nichts von sich mitgeteilt hätten, wüssten die Kollegen durch ihre Beobachtungen doch einiges über Sie zu berichten. Sicherlich gab es auch eine ganze Menge, was die anderen nicht über Sie in Erfahrung bringen konnten.

**DIE DATEN AUF DER KARTE UMORDNEN.**



Nichts spricht dagegen, innerhalb der bisherigen beiden Karteikarten-Spalten die vorhandenen Daten so zu ordnen, dass aus der Sicht der Kollegen oben all das steht, was diese über Sie wissen. Da werden dann Dinge stehen, die



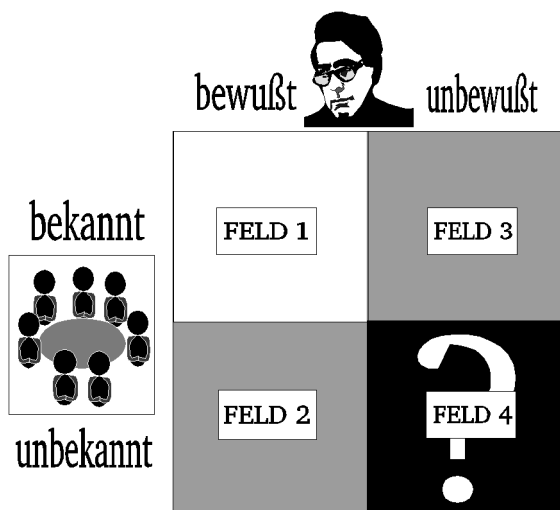
Ihnen zum Teil bekannt sind und andere, die zwar den Kollegen aufgefallen sind, nur Ihnen bisher nicht klar waren.

Umgekehrt steht dann in der unteren Hälfte der Karte all das, was Sie den Kollegen bisher nicht bekannt gemacht haben oder nicht erkennbar machen konnten, da es Ihnen selbst unbewusst war.

### Zusammengefasst bildet sich das "Johari-Fenster"

#### WIEDER MAL EIN PERSÖNLICHES DENKMAL.

Wenn Sie die bisherigen Einteilungen der Karteikarte zusammenfassen, ergeben sich vier Felder, deren Anordnung in der Literatur unter dem geheimnisvollen Namen "Johari-Fenster" bekannt geworden ist. Schaut man sich die Namen der Autoren an, lässt sich diese Bezeichnung leicht entmystifizieren: *Joseph Luft, Harry Ingham*<sup>5</sup>.



#### □ FELD 1: Das Feld der freien Aktivität.

In diesem Feld stehen alle Informationen, die innerhalb der Gruppe, in der Sie arbeiten, inzwischen öffentlich geworden sind. Diese Informationen, ist es Ihnen nun recht oder nicht recht gewesen, sind inzwischen nicht mehr zu verheimlichen. Das hat den Vorteil, dass Sie sich immer dann ruhig fühlen können, wenn das Gespräch auf sie kommt. Wilhelm Busch wusste es: "... ist der Ruf erst ruiniert, lebt man ...."

#### □ FELD 2: Das Feld der verborgenen Information.

Anders sieht es im Feld 2 aus. Wenn die Gespräche auf Fragen kommen, deren Antworten etwas aus diesem pri-

vaten Bereich enthüllen würden, wird es Ihnen dann wohl spannender zu Mute. Da Sie vielleicht nicht wissen, wie die anderen mit diesen Informationen umgehen werden (schlimmstenfalls lachen, Sie geringer schätzen, das Wissen bei der nächsten lukrativen Personalentscheidung Ihres Vorgesetzten gegen Sie ins Felde führen usw.) stellt sich voraussichtlich auch bei Ihnen erst einmal eine gewisse Vorsicht ein.

Hier wird psychische Energie aufgewendet, entweder bewusst ("kluge Zurückhaltung") oder unbeabsichtigt ("Äußerungshemmungen").

#### □ FELD 3: Der Bereich des blinden Fleckes.

Da stehen die Beobachtungsdaten, welche die Kollegen von Ihnen sammeln konnten, für die Sie selbst aber (aus guten Gründen, meinen die Psychotherapeuten) bisher blind gewesen sind.

Parallele: Die optischen Informationen, die auf die Eintrittsstelle des Sehnervens in der Netzhaut treffen, können nicht wahrgenommen werden, ohne dass man deshalb das Gefühl hätte, man sehe unvollständig.

Ein weit verbreitetes Tabu sorgt dafür, das unter "normalen" Umständen Mitteilungen der Kollegen über diese Beobachtungen unterbleiben: Über Anwesende spricht man nicht ("... Anwesende sind selbstverständlich angenommen!"). Sollte es doch einmal jemand riskieren, dieses Tabu zu durchbrechen, dann reagiert der Angesprochene (so neugierig er auch sein mag) mit innerer Erregung oft abwehrend (defensiv: "... das stimmt so nicht, das bilden Sie sich nur ein, da haben Sie sich geirrt usw.")

#### □ FELD 4: Das Feld des Unbewussten.

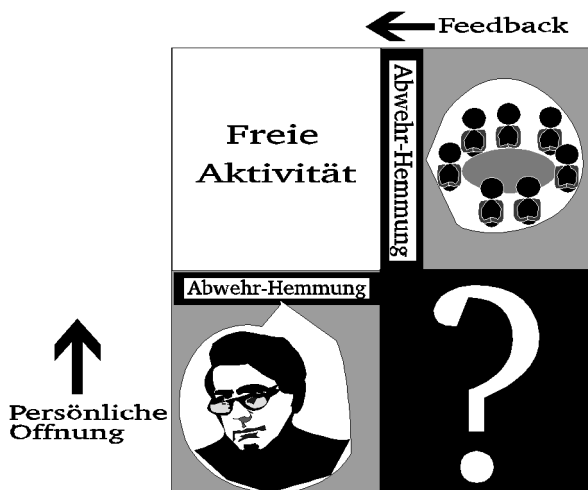
Die Informationen, die hier stehen würden, sind im wahrsten Sinne des Wortes ein Fall für den Psychoanalytiker. Denn: Was ich nicht weiß und meine Kollegen auch nicht, das gibt es eben nicht.

Erst, wenn Tatsachen aus diesem Bereich zu psychischen oder körperlichen Problemen führen, trauen sich manche Menschen, mit Hilfe eines Experten die Geheimnisse dieser Fakten zu enträtseln.

<sup>5</sup> LUFT, J. und INGHAM, H.: "The Johari window, a graphic model for interpersonal relations". Western Training Laboratory in Group Development, August 1955; University of California at Los Angeles, Extension Office.

Deutsche Vorstellung in:  
LUFT, J.: "Einführung in die Gruppendynamik", 1972, Klett Verlag, Stuttgart.





**FAZIT: Die Grenzen des Feldes der freien Aktivität sind schwer passierbar.**

**VERBERGEN KOSTET ENERGIE**

Je kleiner der Bereich der öffentlichen Daten eines Mitarbeiters ist, desto eher stoßen Gespräche in der Gruppe an dessen Abwehrschranken. Dabei werden im Inneren des Kollegen psychische Energien aufgewendet, um die unangenehmen Themen zu vermeiden. Dies führt zu Anspannungen der Körpermuskulatur, macht inflexibel und hemmt die freie Äußerung.



Diese Energien gehen zu Lasten einer kreativen Arbeit. Nicht geäußerte Gedanken können die anderen nicht anregen, damit gehen Ideen verloren. Außerdem entsteht ein

**Ohne Risiko kein Vertrauen**

**VERTRAUEN ERMÖGLICHT PRODUKTIVITÄT**

Der Idealzustand einer Arbeitsgruppe stellt sich dar, wenn für alle Gruppenmitglieder das jeweilige Feld der freien Aktivität so groß ist, dass es unnötig wird, Vorsicht und Zurückhaltung zu praktizieren. In diesem Fall können alle Gespräche offener und ungezwungen vonstatten gehen, Rückversicherungen, Taktiererei sind unnötig. Die emotionale Energie, die damit freigesetzt wird, kann in den Austausch von Ideen, gegenseitigen Anregungen und in offene Aussprachen fließen. Jeder weiß, woran er mit den anderen ist. Missverständnisse werden durch klärende Worte ausgeräumt, und dies ist keine Aktion, bei der man besonders behutsam sein muss. Selbst negative Gefühle können offen geäußert werden, ohne dass die anderen befürchten, die Beziehungen untereinander würden zerstört werden.

Dieser paradiesisch anmutende Zustand tritt natürlich nicht von allein ein, und manchmal ist er überhaupt nicht zu erreichen. Besonders dann, wenn durch jahrelange Zurückhaltung Ressentiments untereinander aufgebaut wurden, durch die niemand Chancen für eine offene Aussprache mehr sieht. Das gilt erst recht, wenn die Menge der negativen Einstellungen zueinander so groß ist, dass sich nach einem offenen Gespräch wahrscheinlich niemand wohler fühlen würde.

**KLASSISCHES BEISPIEL EINES "NULL-SUMMEN-SPIELS".**

Aus der mathematischen Spieltheorie kennen wir eine Konstellation, bei der die Summe aller möglichen Spielgewinne Null ergibt. Das bedeutet, dass jeder Gewinn eines Spielers zugleich der Verlust eines anderen Spielers ist, so dass sich Gewinne und Verluste stets zu Null ergänzen.

Praktisch gesehen folgt daraus die Strategie, dem anderen so viel wie möglich "abzujagen", um den eigenen Vorteil zu maximieren. Die Folge ist ein verschärftes Konkurrenzdenken, bei dem gegenseitiges Vertrauen *strukturell*

Man selbst: Vertrauensrisiko...	Der andere: Vertrauensrisiko eingehen	Der andere: Vertrauensrisiko meiden
...eingehen	Gewinn-Gewinn, da sich ein offenes Vertrauensklima einstellen kann.	Verlust-Gewinn, da der andere bedeckt geblieben ist und die Offenheit des Feedbacks für sich allein nutzen kann.
... meiden	Gewinn-Verlust, da sich der andere Blößen gegeben hat, man selbst aber bedeckt geblieben ist.	Verlust-Verlust, da beide vorsichtig und taktierend bleiben. Jeder investiert zusätzliche psychische Energie in Distanz und Zurückhaltung, welche einer gemeinsamen Arbeit verloren geht.

Klima des Misstrauens, das die anderen anstecken kann.

ausgeschlossen ist (*Gewinn-Verlust-Strategie*).



Es gibt jedoch auch eine andere Überlegung, die dahin zielt, einen gemeinsamen Gewinn anzustreben, bei dem alle beteiligten "Spieler" Vorteile gewinnen, die in manchen Fällen größer sind als die im Konkurrenzkampf zu erzielenden Einzelgewinne (*Gewinn-Gewinn-Strategie*). Dazu benötigt man eine Struktur von Geschäften, bei denen beide Parteien gemeinsam Gewinne machen *können*. Derartige Strukturen kommen öfter vor, als man auf Anhieb glauben möchte. Viele Berufstätige sind jedoch durch entsprechende Erfahrungen und Prägungen auf Wettbewerb und Konkurrenz, d.h. auf Misstrauen eingestellt. Man musste in der Vergangenheit besser sein als andere, um die begehrte berufliche Position zu erhalten. Die Folge: Wir sehen die Strukturen, die ein Geschäft mit der Gewinn-Gewinn-Strategie ermöglichten, nicht auf Anhieb. Oder: Wir kommen in innere Zwiespälte, wenn es so aussieht, als könnten wir unseren Vorteil noch auf Kosten des anderen vergrößern. Kurzfristig gesehen, mag es sogar Vorteile bringen, den Geschäftspartner, Kollegen, Mitarbeiter usw. "über das Ohr zu hauen". Langfristig hingegen bewirkt der damit verbundene Vertrauensverlust Nachteile, die oftmals in keinem vernünftigen Verhältnis zum kurzfristigen Gewinn stehen<sup>6</sup>.

#### JEMAND MUß DEN ERSTEN SCHRITT TUN.

Solange keine Gewissheit herrscht, dass der andere *auch* eine gemeinsame Gewinnoptimierung anstrebt, muss man immer damit rechnen, dass die eigenen Hilfsangebote im Sinne eines Kooperationsangebotes vom anderen dankend angenommen werden, ohne eine entsprechende Hilfeleistung zurückzugeben. Dann ist ein Gewinnvorsprung beim anderen die Folge, bei einem selbst jedoch eine Verluststeigerung unausweichlich. Der erste Schritt bedeutet also die Investition eines *Vertrauensrisikos*. In unserem Modell gedacht heißt dies: *Jemand muss den ersten Schritt zur Offenheit wagen, ohne sicher sein zu können, dass die angesprochenen Kollegen diesen Schritt durch entsprechende Offenheit honorieren*. Weiter oben fasst eine Tabelle die Entscheidungen und Risiken zusammen. Diese Darstellung entspricht in ihrer Struktur dem sog. "Prisoner's dilemma-game", einem Entscheidungsspiel, in dem Vorteile von Konkurrenz bzw. Vertrauen mit den entsprechenden Nachteilen, je nach Ausgang des gewagten Vertrauensrisikos, verglichen werden müssen.

<sup>6</sup> Siehe auch ARGYRIS, CHRIS "Wenn Manager nicht offen miteinander reden"; HARVARDmanager 2/1987, S.7ff in der Übersetzung von Henriette Hotz.



Ablehnung 15  
 Absichten 4, 5, 6, 7, 8, 14  
 Absichten 8  
 Absichten 8  
 Abwehr 8  
 Abwehrhaltungen 10  
*Abwehrhaltungen* 10  
 Abwehrreaktionen 16  
 Abweichungen von den Erwartungen 13  
 Aggression 6, 11  
 Aktive Zuhören 7  
*Aktive Zuhören* 11  
 Alibi 6  
*Andeutungen* 13  
*angebliche .Sachzwänge* 5  
 Annäherung 9  
*Anstoß von Außen* 15  
 Antwort 11  
 Appell an die .Einsicht 4  
 Arbeit 13  
 Arbeitsgruppe 5  
 Ärger 5, 7  
 Ärger 7  
 Atmosphäre 15  
 Attacken 7  
 Aufmerksamkeit 7  
 Augenblicks-Interessen 8  
 auskotzen 16  
 Ausstrahlung 12, 13  
 Ausstrahlung 17  
 Balanceakt 16  
**Behinderungen** 5  
 Bequemlichkeit 15  
**Bereich des *blinden Fleckes*** 18  
 Berufstätige 19  
 Besprechungszimmer 16  
 bevormundet 8  
 Bewusstheit 6  
 Bewußtsein der Beziehungsbedeutung 13  
 Beziehung 13  
 Beziehung zum Kritisierten 13  
*Beziehungen* 9  
*Beziehungen* 5  
 Beziehungen 10  
 Beziehungsaspekt der Kritik 13  
 Beziehungsentwicklung 13  
 Beziehungsgespräche 16  
 Beziehungskonflikt 8  
 Beziehungsqualitäten 13  
 Beziehungsverbesserung 16  
 Charakter 12  
*Dialog* mit dem Feedbackgeber 14  
 Distanzgrenzen 14  
 Echte .Kompensation 5  
 Effektivität 13  
 ehrlich 14  
 eifersüchtig 6  
 Eindrücke 14, 17  
*Eindrücke* 13  
 Einfühlungsvermögen 9  
 Einpendeln 13  
 eins auszuwischen 8  
 Einsicht 5  
 Einsicht 5  
*Einstellung* 14  
 emotionale Energie 9  
 emotionale Energie 8  
 emotionale Reaktionen 16  
 Emotionen 8, 9, 11  
 Emotionen 8  
 Emotionen 10  
 Empfindsamkeit 13  
 Entfaltung von Kreativität 16  
 Entscheidungsgremien 6  
 Entscheidungsspiel 20  
 Erfolgserlebnisse 12  
 ergänzen 19  
*Ersatzrituale* 13  
*Erwartungen* 13  
 Erziehungsnormen 6  
 existenzwichtig 4  
 Feedback 12, 13, 14, 15  
*Feedback* 12  
 Feedback 15  
*Feedbackgeber* 14  
 Feedbackgespräch 16  
*Feedback-Gespräch* 13  
 Feedbackgespräche 15  
 Feingefühl 16  
 Feld 18, 19  
**FELD** 18  
***Feld der verborgenen Information*** 18  
***Feld des Unbewußten*** 18  
 Festfahren der Diskussion 7  
 Firmenziele 7  
 Förmlichkeiten 16  
 Fortbildung 15  
 Fortbildungsstelle 15  
 fragen 9  
 Fragen 12  
 FREUD 17  
 Frustrationsgefühle 12  
 gefiltert 14  
 Gefühl 18  
*Gefühle der Gesprächspartner* 8  
 Gefühle der Ohnmacht 7  
 Gegenargumente 8  
 Gegenargumente 7  
 Gegensätzlichkeit 4  
 Gegensätzlichkeit 4  
 gegenseitiger Vertrauensbeweis 13  
 Gehirn 11  
 Geltungsfreude 8  
 gemeinsamen Nenner 4

- Geschäftsleben 6  
 Geschäftsleitung 7  
 Gesprächsbeiträge 7, 11  
 Gesprächsbeiträge 10  
 Gesprächs-Dominanz 11  
 Gesprächsdynamik 7  
 Gesprächsleiter 10  
 Gesprächstherapeuten 12  
 Gestikulieren 9  
 Gewinn 19, 20  
*Gewinn-Gewinn* 19  
 Gewinnoptimierung 20  
*Gewinn-Verlust-Strategie* 19  
 Grenzen 19  
 größeren Zusammenhang 4  
 Gruppendynamik 8  
*gruppendynamische Spezialausbildung* 9  
 Gruppengespräche 6  
 Gruppengespräche 10  
 Handel 6  
 harmonisieren 6  
*Harry Ingham* 18  
 helfen 15  
 Hieb 9  
*Hilflosigkeit* 5  
 Hindernisse 7  
*humanistische Psychologie* 10  
 Hypnose-Trance 11  
 Hypnotiseur 11  
 im Kreis drehen 7  
*Impulse* 15  
 indirekt 5  
 Informationsveranstaltung 10  
 integer 14  
 Interessen 4, 5, 6, 7  
 Interessen 5  
 Interessen 10  
 Interessenlage 5  
 Intimität 14  
 IST-Wert 13  
*IST-Wert* 13  
 Johari-Fenster 16, 18  
*Joseph Luft* 18  
 Klarheit 7  
 Klärungen 14  
 Klausurtagung 15  
*Klausurtagung* 15  
*klientenzentrierten* 10  
 Klima 19  
 Kommunikation 15  
 Kompensation 5  
 Kompromiß 9  
 kompromißbereit 4  
 Kompromißfindung 8  
 Konflikte 4, 9, 15  
 Konflikte 8  
 Konflikte 9  
 Konfliktgegner 4  
 Konfliktlösung 4  
 Konfliktlösung 4  
 Konfliktpositionen 6  
*Konfliktsituation* 4  
 Konfliktspannung 4  
 Konfliktspannung 4  
 Konkurrenz 19, 20  
 Konkurrenz um das Wort 11  
 Konsens 4  
 Kontakt 12  
 Kontakt 10  
 Kooperation 10  
 Koppelung 4  
 Koppelung 4  
 Korrekturen 13  
 Kreative Energie 8  
 Kritik 13  
 Kritiker 13  
*Kritikgespräch* 13  
 kritisierende Beiträge 7  
 Logik 7  
*Machtgehabe* 5  
 Matrix-Organisation 6  
 Meetings 5  
 Menschen 5, 12, 13, 14, 17, 18  
 Menschenführung 10  
*Metadiskussion* 9  
*Missionar* 15  
 Mißtrauen 14, 15, 19  
 Mißtrauensvorschuß 10  
 Mißverständnisse 10  
 Mißverständnisse 6  
 Mißverständnisse 11  
 mit falschen Karten 14  
 Mitarbeiter 15, 19  
 Mitarbeitergespräch 14  
 Mitarbeitergespräche mit Feedback-Phasen 15  
 Moderation 15  
*Moderationsfunktion* 10  
 Moderator 4, 7, 8, 9, 15  
 Moderatoren 15  
*motivieren* 15  
 Nachgeben 5  
 Netzhaut 18  
*nicht wahrhaben wollen* 17  
 nonverbal 9  
 Offenheit 5, 7, 16, 19, 20  
 Offenheit 5  
 Offenheit 10  
 Offenheit 13  
 Offenheit 14  
 Orientierungsphase 7  
 Orientierungsphase 5  
 Partner 7  
 Partner 4, 5, 7  
 Partner 7



- Partner 7  
 Partner 8  
 Paukerei 12  
 Personalabteilungen 15  
 Personbindung 4, 7, 8  
 Personbindung 4  
 persönliche Ziele 8  
 persönliche Zwänge 5  
 Persönliche Zwänge 5  
 Persönlichkeitstheorien 17  
 Perspektive 4  
 Perspektive 4  
 Politik 16  
 Politik 7  
 Position 13  
 Presse-Erklärungen 5, 7  
 Prisoner's dilemma-game 20  
 Prozesse 13  
 psychische Energie 19  
 psychische Energie 18  
 Psychologisierung 9  
 Psychomethoden 15  
 psychotherapeutische Gespräch 10  
 Qualität der Gesprächsergebnisse 8  
 Rang 11  
 Rang 11  
 Rechnungshof 6  
 Rechtfertigungshaltungen 8  
 Reflexe 16  
 Regelkreis 13  
 Regelkreis-Theorie 12  
 Regelung 13  
 ROGERS 10  
 ROGERS 10  
 Rückwirkung 13  
 Rückwirkung 13  
 Sachzwänge 5  
 Sachzwänge 6  
 Scheinargumentationen 7  
 Scheinargumente 7  
 schein sachlich 9  
 Schuld zuweisen 16  
 Schüsse unter die Gürtellinie 7  
 Schutzwünsche 9  
 Selbstbeherrschung 12  
 Selbstbetrug 6  
 Selbsterfahrungsgruppen 14  
 selbstkritische Reflexionen 10  
 Selbstüberwindung 13  
 Selbstunterdrückung 8  
 Selbstverteidigungshaltungen 10  
 Seminar 14, 15, 16  
 Sensibilität 13  
 Sitten 6  
 Soll-Wert 13  
 SOLL-Wert 13  
 soziale Handlung 13  
 Soziales Feedback 13  
 Spannungssituationen 16  
 Spieltheorie 19  
 Spott 15  
 Sprung auf die andere Ebene 9  
 stimulieren 8, 12  
 Strafen 6  
 Struktur 11, 19, 20  
 Suggestibilität 11  
 Supervision 14  
 System von Kompensationen 4  
 System von Zwängen 4  
 Tabelle 20  
 Tabu 18  
 Taktiererei 19  
 taktiert 5  
 taktisch 6  
 Team 16  
*Transparenz der Beziehung* 13  
 Übungssituationen 11  
 Unbehagen 6, 7, 12  
 Uneinsichtigkeit 8  
 unterbrechen 12  
 Unterbrechen 11  
*Unterstellungen* 14  
 Unvereinbarkeit der Ziele 4  
 Unverstelltheit 10  
 Verarbeitung des Feedbacks 14  
*verbalisieren* 8, 9, 11  
 Verbalisieren 11  
*Verbalisieren* 7, 11  
 Verbalisierung des Inhaltes 11  
*Verbalisierung von Emotionen* 8  
 Verbesserungen 16  
 Verbesserungssicht 16  
 verdeckte Absichten 5  
 Verdichten 11  
 Verdoppelung der Frustrationsenergie 8  
*Vereinbarungen* 14  
 Vereitelung 8  
 Verhaltensmuster 17  
 Verhaltenstechnik 10  
 Verhaltenstrainings 14  
 Verletzungen des Partners 13  
*Verlust-Verlust* 19  
*Vermutungen* 14  
*Verständnis* 8, 9, 10  
*versteckte Drohungen* 5  
 Verteidigungsposition 14  
 Vertrauen 5  
 Vertrauen 5  
 Vertrauensbasis 13  
 Vertrauensbeziehung 10  
 Vertrauensrisiko 19  
 Vertrauensrisiko... 19  
 Vertrauensschaffung 13  
 Vertrauensverlust 19



Volkshochschule 16

Vorerwartung 16

Vorsicht 5, 7, 18

Vorsicht 8

Vorsicht 19

Vorurteile 17

Wachstumsprozeß 10

wahre Motive 6

Wahrnehmungskapazität 11

Wertvorstellungen 10

Wirkung 12

*Wirkung* 12

Workshop 16

zeitraubend 7

Ziel der 1. Ebene 5

*Ziele der 2. Ebene* 5

Zielsetzung 4

Zuhörer 11, 12

Zuhörer 11

Zurückhaltung 18, 19

Zurückhaltung 19

zweite Zielebene 7

