

Wolfgang Schmid-Oumard  
Waltraud Schroeder

## Kommunikation im pädagogischen Alltag

– Modelle, Methoden, Techniken



Modellprojekt „Unsere Schule ...“  
Soziale Schulqualität an Grundschulen – Schulinterne Evaluation, Fort- und Weiterbildung

Die Entwicklung und Durchführung des Modellprojektes wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und unterstützt und durchgeführt in den Ländern Bayern, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Saarland, Sachsen-Anhalt und Thüringen.

**Wolfgang Schmid-Oumard**, Jahrgang 1950, Diplompsychologe und Lehrer. Nach 10-jähriger Unterrichtserfahrung in verschiedenen Bildungsinstitutionen arbeitet er seit 1988 freiberuflich als Psychotherapeut, Supervisor und Kommunikationstrainer mit verschiedenen Berufsgruppen aus Pädagogik und Wirtschaft.

**Waltraud Schroeder**, Jahrgang 1946, Studienrätin und Fremdsprachenlehrerin, Suggestopädin, Yogalehrerin. Gründerin des Zentrums für neues Lernen und einer Lernberatungsstelle; veranstaltet Seminare für Lehrer, Schüler und Eltern sowie Kommunikationstrainings im pädagogischen und im wirtschaftlichen Bereich.

© Copyright 2005

Institut für berufliche Bildung und Weiterbildung e.V., Göttingen  
Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Instituts für berufliche Bildung und Weiterbildung e.V. reproduziert, übersetzt oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Satz und Gestaltung: Delta GmbH, Göttingen

Wissenschaftliche und redaktionelle Leitung: Ulrich Geisler, Anne Niederrenk, Wolfgang Muhs

242-0508 – 1. Auflage 2005

Inhaltsverzeichnis	Seite
<b>1. Überblick</b>	<b>5</b>
<b>2. Ein Modell menschlicher Kommunikation</b>	<b>7</b>
2.1 Kommunikation ist mehr als nur Worte	8
2.2 Das neuro-linguistische Programmieren – ein Modell	9
2.2.1 Modelle und Methoden des NLP	10
2.2.2 Anwendungsgebiete des NLP	11
2.3 Wie wir uns eine innere Landkarte bilden	12
2.3.1 Die Sinnesmodalitäten – das menschliche Tor zur Welt	14
2.3.2 Das 10-Sinne-Modell	17
2.3.3 Die Gestaltungsprozesse	19
2.3.4 Das innere Steuerungssystem	22
2.3.5 Drei Wahrnehmungsperspektiven: „Ich“ – „Der Andere“ – „Der Beobachter“	24
2.4 Wir hören mit vier Ohren – die vier Seiten einer Botschaft	26
2.5 Zusammenfassung	28
<b>3. Methoden der Gesprächsführung</b>	<b>33</b>
3.1 Rapport: Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung	34
3.1.1 Aktives Zuhören	37
3.1.2 Die Sprache der Sinne	42
3.1.3 „Multisensorische“ Sprache im pädagogischen Alltag	46
3.1.4 Metaphern zur Vermittlung von Botschaften	47
3.2 Fragen in der Gesprächsführung	53
3.3 Der Umgang mit inkongruenten Botschaften	56
3.4 Vom Problem zum Ziel	60
3.4.1 Anregungen zur Entwicklung von Unterrichtszielen	64
3.4.2 Zielvorstellungen über das „Erscheinungsbild der Klasse“	65
3.5 Konflikt- und Verhandlungsgespräche	67
3.6 Zusammenfassung	70
<b>4. Stress und Burnout: Selbstmanagement für Pädagogen</b>	<b>74</b>
4.1 Der innere Berater: Eine Strategie der Dissoziation	75
4.2 Die einzelnen Schritte der Strategie	77
4.3 Gelassenheit und Wohlbefinden durch Yoga	86
4.4 Zusammenfassung	87

<b>5. Ausblick</b>	92
<b>Literaturverzeichnis</b>	93
<b>Wiederholungsfragen</b>	95
<b>Einsendeaufgabe</b>	96

## 1. Überblick

Lehrende, Schulpsychologen, -berater, -sozialarbeiter und auch die Mitarbeiter der Schulverwaltung sind tagtäglich einer Fülle unterschiedlichster Probleme und Herausforderungen ausgesetzt, die sie bewältigen müssen. Obwohl diese Probleme häufig gar nicht so schwerwiegend erscheinen, zermürben und untergraben sie doch auf gravierende Weise die Effektivität des schulischen Alltags.

Von Mitarbeitern in sozialen und pädagogischen Berufen wird im Umgang mit ihren Gesprächspartnern – einerseits mit den Lernenden und den Eltern, andererseits aber auch mit Kollegen, Vorgesetzten und der Behörde – ein hohes Maß an kommunikativer Kompetenz und Vielseitigkeit erwartet.

Dieser Lehrbrief behandelt Methoden der Beratung, der Verhandlung und des Selbstmanagements und vermittelt Basisfähigkeiten, die für eine effektive und respektvolle Kommunikation von Bedeutung sind.

Er wird Ihnen helfen, mit problematischen Situationen kraftschonend, professionell und zukunftsorientiert umzugehen.

Ziel dieses Lehrbrief ist es, die grundlegenden Fähigkeiten kommunikativer Kompetenz darzustellen und anhand von Beispielen und Übungen Möglichkeiten aufzuzeigen, wie diese trainiert und gefestigt werden können. Drei grundlegende mentale und soziale Fähigkeiten spielen hierbei eine besondere Rolle:

- Sensibilität,
- Flexibilität und
- Zielorientierung.

**Sensibilität** meint die Fähigkeit, die Abläufe innerhalb eines Kommunikationsprozesses genau wahrzunehmen, um sich auf den Gesprächspartner angemessen einstellen zu können.

**Flexibilität** meint die Fähigkeit, sich im Verlauf eines kommunikativen Prozesses auf wechselnde Anforderungen und Gesprächspartner einzulassen und den Verlauf einer Kommunikation aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und beurteilen zu können.

**Zielorientierung** beinhaltet die Fähigkeit, sich in einem Kommunikationsprozess spezifische Ziele zu setzen, um eine Orientierung zu bekommen, wohin der Weg führen soll. Dies betrifft sowohl die eigenen Ziele als auch die des jeweiligen Gesprächspartners.

Im *ersten Teil* des Lehrbriefes wird als *theoretische Grundlage* ein Modell menschlicher Kommunikation dargestellt, und zwar das Modell des neuro-linguistischen Programmierens (NLP), das auf den Erkenntnissen der *Kommunikationspsychologie*, der *Wahrnehmungspsychologie* und der *Gehirnforschung* basiert. Hierbei steht der Begriff der „inneren Landkarte“ im Mittelpunkt, der besagt, dass sich in jeder Kommunikation die Beteiligten auf ihre eigene innere Landkarte beziehen und diese zum Ausdruck bringen.

Im *zweiten Teil* werden dann grundlegende *Methoden der Gesprächsführung* sowohl auf der verbalen (sprachlichen) als auch auf der nonverbalen (nicht-sprachlichen) Ebene dargestellt, die bewusst oder unbewusst bei der Konfliktbewältigung eingesetzt werden. Da wir den Unterrichtsprozess als einen Kommunikationsprozess betrachten, halten wir besonders für den Lehrenden das Erlernen der Basisfähigkeiten professioneller Kommunikation unabdingbar.

Ein Konfliktverhandlungsmodell skizziert schließlich den Weg von der Problemorientiertheit zur Zielorientiertheit.

Da Hindernisse und Störungen im pädagogischen Alltag häufig zu Stress, Frustration und dem Gefühl des Ausgebranntseins führen, möchten wir Sie auch mit Möglichkeiten des flexiblen Umgangs mit Stresssituationen bekannt machen, um die auftretenden Schwierigkeiten zu meistern.

Im abschließenden Teil wird noch auf Möglichkeiten des Selbstmanagements der Pädagogen eingegangen. Die Strategie des „*inneren Beraters*“ zeigt auf, wie man in festgefahrenen beruflichen Situationen die Handlungskompetenz wieder erlangen kann, indem man Zugang zu seinen persönlichen Ressourcen findet. Darüber hinaus werden Sie am Beispiel des Yoga erfahren, wie wichtig es ist, Körper, Geist und Seele als eine Einheit zu betrachten.

Den Autoren ist klar, dass kommunikative Kompetenz nicht allein über das Lesen von Büchern gestärkt werden kann. Um einen Lerneffekt auf der Ebene der Handlungskompetenz zu erreichen, sind darüber hinaus einschlägige Erfahrungen im Rahmen eines Trainingssettings erforderlich.

## 2. Ein Modell menschlicher Kommunikation

Wir können nicht *nicht* kommunizieren. Ob Kommunikation mit Freunden, der Ehefrau, dem Ehemann oder professionelle Kommunikation im Beruf – der Austausch von Gedanken, Ideen, Meinungen oder Gefühlen findet, in unterschiedlichen Kontexten, immer statt.

Betrachtet man Kommunikation als einen Prozess der Informationsvermittlung zwischen einem **Sender** und einem **Empfänger**, so kann man für das Gelingen dieses Prozesses einige wesentliche Voraussetzungen beschreiben:

Der **Sender** muss sich zum einen über den zu vermittelten Inhalt im Klaren sein, wie z.B. bestimmte Gedanken, Vorstellungen oder Gefühle. Zum anderen benötigt er ein sichtbares und hörbares Zeichensystem, um seine Nachricht auszudrücken. In den meisten Fällen werden diese Gedanken in Form von *Sprache* ausgedrückt, die nach bestimmten Regeln (Syntax) organisiert ist. Aber auch *nonverbale Zeichen* und *Signale* wie Gesten, Mimik, Wortbetonungen etc. spielen dabei eine bedeutende Rolle.

Der **Empfänger** wiederum muss die *wahrgenommenen Signale* entschlüsseln und ihnen eine Bedeutung zuordnen, um auf den Sender reagieren zu können.

Dazu benötigt der Empfänger eine angemessene *Wahrnehmungsfähigkeit*. Er muss nicht nur das Gesagte hören, sondern auch die nonverbalen Signale beobachten, um diese in Gedanken zu übersetzen und ihnen eine bestimmte Bedeutung geben zu können.

Wahrscheinlich haben Sie schon einmal die Erfahrung gemacht, dass Sie eine neutrale Bemerkung machten und verblüfft waren, welche Bedeutung Ihr Gesprächspartner hinein interpretiert hat. D. h. im Verlauf dieses Prozesses der Informationsübermittlung können Störungen der unterschiedlichsten Art auftreten, von denen zwei an dieser Stelle genannt seien:

- Der **Sender** ist auf Grund von mangelnder Information, fehlender Erfahrung, geringer Sachkompetenz oder einer Spracheinschränkung nicht in der Lage, seine Inhalte in einer angemessenen verbalen Form auszudrücken.
- Der **Empfänger** gibt den vermittelten Informationen eine andere Bedeutung, als es der Sender beabsichtigt.

## 2.1 Kommunikation ist mehr als nur Worte

Ein grundlegendes Forschungsergebnis menschlicher Kommunikation ist, dass jegliche Kommunikation keineswegs nur aus Wörtern und deren Inhalten besteht, sondern ebenso aus so genannten *paralinguistischen Phänomenen* zu denen alle nonverbalen Ausdrucksformen gehören wie Tonfall, Körperhaltung, Gestik, Mimik etc.<sup>1</sup>

Häufig wird in der Kommunikation der *Beziehungsaspekt* über diese nonverbalen Signale (Stimmführung, Körperhaltung etc.) ausgedrückt. Interessant ist die Verteilung der verbalen und der nonverbalen Anteile:<sup>2</sup>

- 7% der gesamten Informationen werden durch *Wörter* und deren *Inhalte* vermittelt;
- 38% werden durch die *Stimme* und deren *Qualitäten* (Tonlage, Sprechgeschwindigkeit, Lautstärke etc.) ausgedrückt;
- 55% werden durch *körpersprachliche Phänomene* (Gesten, Körperhaltung, Gesichtsausdruck, Atmung etc.) ausgedrückt.

Für die Kommunikation in Beratungen und im Unterrichtsprozess hat dieser Aspekt außerordentliche Bedeutung, was Sie an folgendem Beispiel erkennen können.

Beispiel: Während eines Beratungsgesprächs kommuniziert Ihr Gegenüber auf der *sprachlichen* Ebene ein „ja“ zu der vorgeschlagenen pädagogischen Maßnahme. Auf der *nichtsprachlichen* Ebene hingegen drückt er seine Einwände durch ein leichtes Kopfschütteln aus, das ihm selbst nicht bewusst ist. Wenn Sie sich als Berater lediglich auf die verbale „Ja“-Antwort beschränken, werden Ihnen die nonverbal ausgedrückten Einwände verborgen bleiben.



---

<sup>1</sup> Vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson 1974.

<sup>2</sup> Vgl. Robbins 1991, S. 286 f.



## 2.2 Das neuro-linguistische Programmieren – ein Modell

**NLP** oder das **neuro-linguistische Programmieren** setzt sich folgendermaßen zusammen:

**Neuro** – wir nehmen alle Informationen, die wir bekommen, mit unseren fünf Sinnen (Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Schmecken) wahr, geben der Information einen „Sinn“ bzw. eine „Bedeutung“ und handeln entsprechend.

**Linguistisch** – wir benutzen die Sprache, um unsere Gedanken und unser Verhalten zu ordnen und um mit anderen zu kommunizieren.

**Programmieren** – wir besitzen Denk- und Verhaltensgewohnheiten (innere Programme bzw. Strategien), die automatisch ablaufen und unser Handeln beeinflussen. Durch eine Änderung der Strategien werden Verhaltensänderungen ermöglicht.

NLP steht als Kürzel für einen Komplex moderner, ganzheitlich orientierter Kommunikations- und Verhaltenstechniken und ist eigentlich nichts Neues. Es beschreibt Strategien, die wir alle, wenn auch meist unbewusst, anwenden. Neu daran ist die Möglichkeit, diese Strategien systematisch zu analysieren, sie zu erlernen und damit gezielt einsetzen zu können. Im Mittelpunkt steht die Weiterentwicklung der individuellen Fähigkeit, auf andere Menschen effektiv zu reagieren und ihr Modell der Welt zu verstehen und zu respektieren.

Das NLP-Modell stellt hierfür *Techniken* und *Methoden* zur Verfügung, die leicht erlernbar sind, sowohl für die Kommunikation mit sich selbst als auch mit anderen.

### 2.2.1 Modelle und Methoden des NLP

Nachfolgend sind einige Methoden skizziert, die zur methodischen Grundausstattung des NLP gehören:

*Die Kunst, Menschen wahrzunehmen.*

Den Zustand und innere Prozesse seines Gegenübers aus subtilen körperlichen Signalen, z.B. Augenbewegungen, heraus zu erkennen und sich darauf einzustellen.

*Die Kunst des Fragens.*

Lernen, die richtigen Fragen zu stellen, solche, die auf den Punkt kommen und dabei Weggelassenes finden, Verallgemeinerungen konkretisieren und Erdachtes erkennen.

*Kontakt und Vertrauen.*

Die Kunst, andere Menschen dort abzuholen, wo sie sind, und sich selbst an deren geistige Welt oder physische Befindlichkeit anzugleichen.

*Wahrnehmungsraum und -perspektiven.*

Die Fähigkeit, die eigenen Gedanken und Wahrnehmungen in verschiedene Richtungen zu lenken und diese voneinander zu unterscheiden, z.B. die Position des „Ich“, des „Anderen“ oder des „stillen Beobachters“.

*Angleichen und Führen.*

Menschen behutsam darin begleiten, neue Erfahrungen zu erleben – mit allen Sinnen und in ständigem Feedback.

*Erfahrungen integrieren.*

Erfahrungen, in denen Versagen oder Misserfolg erlebt wurde, mit positiven, kraftvollen Ressourcen ins Gleichgewicht bringen.

*Win-Win-Austausch.*

Die Fähigkeit, zwei sich widersprechende Partner oder Persönlichkeits-teile durch Würdigung und Austausch von Ressourcen miteinander zu versöhnen – und zu beiderseitigem Nutzen kooperieren zu lassen.

### 2.2.2 Anwendungsgebiete des NLP

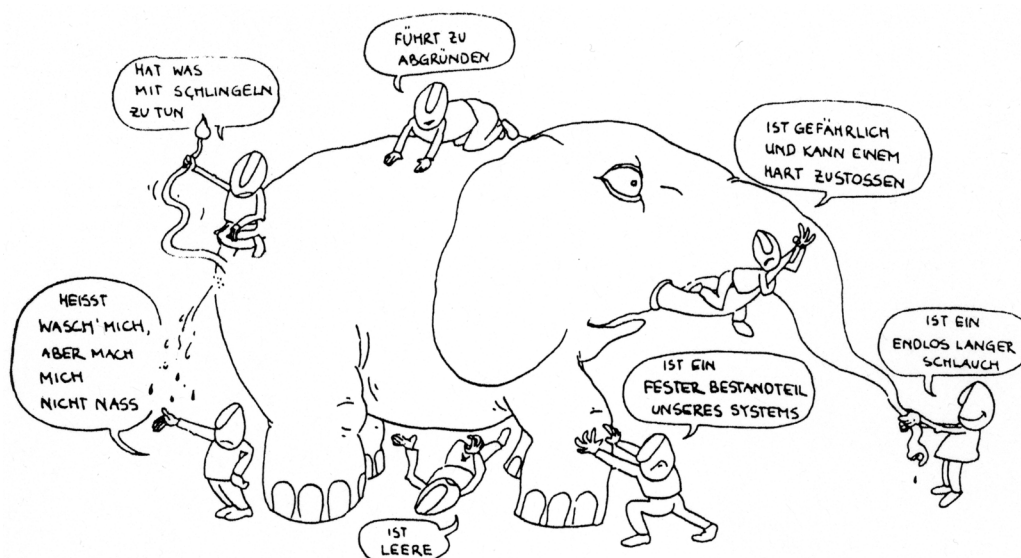
Da die Prinzipien, Methoden und Modelle des NLP unabhängig vom speziellen Inhalt wirken, lassen sich damit Kommunikationsprozesse aus verschiedenen Lebensbereichen gestalten:

<i>Therapie</i>	NLP ist eine Form der Kurzzeittherapie und lässt sich mit anderen Therapieformen kombinieren.
<i>Pädagogik</i>	Methodik zur Einzelberatung und Konfliktbearbeitung. Vermittlung effektiver Lernstrategien.
<i>Wirtschaft</i>	Personalentwicklung, Führungstraining, Verhandlung, Team-Entwicklung.
<i>Kunst</i>	Entwicklung des kreativen Potenzials.
<i>Gesundheit</i>	Anwendung für die eigene Entwicklung, Stresslösung, Selbst-Integration, Klärung des Lebensweges.

## 2.3 Wie wir uns eine innere Landkarte bilden

Welche Informationen (Gedanken, Gefühle, Absichten, Kenntnisse) der Sender verschlüsselt und welche Bedeutung der Empfänger diesen Informationen zuordnet, kann von zahlreichen Faktoren abhängen: von den Absichten, Zielen, Erwartungen, Vermutungen, Vorerfahrungen, Werten und Überzeugungen. Man könnte auch sagen, dass sowohl Sender als auch Empfänger im Prozess der Kommunikation eine subjektive „innere Landkarte“ aktivieren. Diese „innere Landkarte“ wirkt wie ein Filter, der darüber entscheidet, was wir in der Außenwelt wahrnehmen und wie wir darauf reagieren. Die folgende Geschichte macht dies deutlich.

Beispiel: Ein indischer Fürst ließ einen Elefanten in einen dunklen Raum bringen. Eine Gruppe seiner hervorragendsten Wissenschaftler sollte den Elefanten untersuchen. Einer betastete das Ohr und sagte, dieses Wesen sei wie ein Baum. Ein anderer beschäftigte sich mit dem Schwanz des Elefanten und kam zu dem Schluss, der Elefant habe das Wesen eines Aals. Dem widersprach der Erforscher des Rückens, dem der Elefant einer Schlange gleich schien. Voller Trauer über die Geistesgestörtheit seiner Kollegen wandte sich der Erforscher des Stoßzahnes ab, hatte er doch erkannt, dass der elfenbeinartige Charakter dieses Wesens ein untrügliches Zeichen seiner Göttlichkeit war. Als dann der Narr mit der Laterne auftauchte, war die Diskussion komischerweise noch längst nicht beendet. Einige forderten ihn auf, das Licht wieder auszuknippen!<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Vgl. Ornstein 1990.

Eine innere Landkarte umfasst also die im Verlauf der persönlichen Lebensgeschichte erworbenen *Wahrnehmungs- und Denkgewohnheiten, Einstellungen, Überzeugungen* und *Handlungsmuster*, mit denen wir uns in der Welt orientieren. Diese Landkarten können jedoch niemals das gesamte Gebiet abbilden. Es sind vielmehr höchst *subjektive* Abbildungen der Realität!

Wie kann man sich die Entstehung einer inneren Landkarte vorstellen? Unsere Fähigkeit zur Kommunikation erlernen wir während der lebensgeschichtlichen Entwicklung unter spezifischen sozialen und kulturellen Kontexten. Von Geburt an nehmen wir die Welt mit Hilfe der *fünf Sinne* wahr: Hören, Sehen, Fühlen/Empfinden, Schmecken und Riechen. Im Verlauf unserer Entwicklung erlernen wir dann ein Sprachsystem und damit ein Modell der Welt, das jedoch nicht mehr auf direkter Erfahrung beruht, sondern durch Sprache vermittelt ist. Wir beginnen die sinnlichen Erfahrungen in Sprache zu übersetzen und bilden uns so ein eigenes Modell der Welt. Auch wenn sich diese innere Landkarte auf Grund von Erfahrungen im Verlaufe des Lebens verändert, so wird sie niemals vollständig die gesamte Komplexität der äußeren Realität abbilden können. Es werden immer nur subjektiv wahrgenommene Ausschnitte der Realität sein. Insofern kann man sagen:

Die Landkarte ist nicht die Landschaft!

Beispiel: Fragen Sie mehrere Menschen nach der Bedeutung des Wortes „Liebe“, dann werden Sie ganz unterschiedliche Definitionen oder Vorstellungen zu hören bekommen. Mit anderen Worten: die einzige Realität, die jeder von uns kennt, ist die subjektive Erfahrung – gefiltert durch das Medium Sprache.



Um diese Aussage näher zu erläutern, werden im Folgenden einige wesentliche Teile und Wirkprinzipien einer inneren Landkarte dargestellt. Im Einzelnen sind dies:

- die **Sinnesmodalitäten**,
- die **Gestaltungsprozesse**  
(Selektion, Tilgung, Verzerrung, Generalisierung),
- die **Feinstruktur des inneren Steuerungssystems**.

### 2.3.1 Die Sinnesmodalitäten – das menschliche Tor zur Welt

Die Sinnesmodalitäten sind das „menschliche Tor zur Welt“<sup>1</sup>. Durch unsere Augen, Ohren, Mund, Nase und Haut nehmen wir Informationen aus der Umwelt auf, speichern und verarbeiten diese zu subjektiven „inneren Landkarten“. Man unterscheidet zwischen den **analogen** und den **digitalen** Sinnesmodalitäten.

Den **analogen** (nichtsprachlichen, sensorischen) entsprechen die fünf Sinnesmodalitäten:

- |                        |                 |          |
|------------------------|-----------------|----------|
| ● Sehen                | (visuell)       | <b>V</b> |
| ● Hören                | (auditiv)       | <b>A</b> |
| ● Fühlen und Empfinden | (kinästhetisch) | <b>K</b> |
| ● Riechen              | (olfaktorisch)  | <b>O</b> |
| ● Schmecken            | (gustatorisch)  | <b>G</b> |

Die **digitale Sinnesmodalität** schließt neben der Sprache auch die innere Sprache in Form des inneren Dialogs ein.

Die Informationsaufnahme kann sowohl auf die Wahrnehmung **externer** Ereignisse als auch auf die Wahrnehmung **interner** Vorstellungen, z. B. in Form von Tagträumen, bildhaften Erinnerungen an die Vergangenheit oder Zukunftsvisionen gerichtet sein. Sie kann aber auch auf Eindrücke wie z. B. sensorische Empfindungen auf der Haut oder körperinterne Empfindungen gerichtet sein.

Wie jemand seine fünf Sinne nutzt und einsetzt, entscheidet darüber, welche Fähigkeiten er sich innerlich und äußerlich zugänglich macht, um sich in dem jeweiligen Kontext seinen Wünschen und Zielen entsprechend orientieren und verhalten zu können.

---

<sup>1</sup> Vgl. O'Connor/Seymour 1994.

Beispiel: Herr B. betreut als Sozialarbeiter einen Sprachkurs mit jugendlichen Ausiedlern. Er **sieht** und **hört**, wie die Jugendlichen in kleinen Gruppen miteinander reden und lachen. Auf sein „Hallo“ wenden sich ihm einige der Schüler kurz zu, erwidern seinen Gruß und reden dann weiter. Herr B. **spürt**, wie ihm innerlich heiß und äußerlich kalt wird und die Empörung über die Nichtbeachtung der Teilnehmer ihm zu Kopf steigt. Gereizt nimmt er den **Geruch** des gebohnerten Fußbodens wahr, ihm **steigt die Galle** hoch und er **sagt sich innerlich**: „Das kann ja heiter werden, der Tag beginnt genauso blöde wie gestern.“ Dabei ballt er die Faust seiner rechten Hand und während er in die Runde schaut, tauchen vor seinem **inneren Auge** zahlreiche Situationen auf, in denen es ihm ähnlich erging – der Tag ist gelaufen.



Die Art und Weise der Benutzung der Sinnesmodalitäten ist mit dem Telefonieren vergleichbar, wobei die Sinnesmodalitäten die Ziffern der Wählscheibe darstellen. Wie wir unsere Sinnessysteme in eine bestimmte Reihenfolge bringen, führt uns zu verschiedenen Resultaten, genauso wie uns verschiedene Zahlenkombinationen auf dem Telefon mit verschiedenen Orten und Menschen in Verbindung bringen.

Denken kann verstanden werden als das Kombinieren und das Aneinanderreihen von bildlichen Vorstellungen, Klängen, Gefühlen, Gerüchen und Geschmäckern, ganz egal, ob es sich um einen Entscheidungsprozess, Lernen, Motivation oder um einen kreativen Akt handelt. Häufig neigen wir dazu, über das nachzudenken, *was* wir denken, nicht aber darüber, *wie* wir denken.

Eine Art zu denken ist, sich an Sichtweisen, Geräusche, Klänge, Stimmen, Gefühle, Geschmacksrichtungen oder Gerüche zu erinnern, die wir erlebt haben, wobei es mittels Sprache sogar möglich ist, sich eine Vielfalt von sinnlichen Erfahrungen anzueignen, ohne die eigentliche Erfahrung selbst gemacht zu haben. Lesen Sie dazu den folgenden Abschnitt langsam durch und lassen Sie die Worte auf sich wirken.

Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie gehen an einem Sommertag nach einem Regenschauer durch einen dichten Wald spazieren. Die Bäume ragen hoch über Ihnen, das Sonnenlicht bricht durch das Geäst der Bäume und schenkt Ihnen ein interessantes Spiel von Licht und Schatten. Während Sie über den weichen, moosbewachsenen Boden gehen, nehmen Sie die Farben und Formen der Bäume und Sträucher wahr und werden sich der Ruhe bewusst, die nur unterbrochen wird durch den Ruf der Vögel und das knirschende Geräusch Ihrer Füße auf dem Waldboden. Gelegentlich hören Sie ein Knacken, wenn Sie auf einen Zweig treten. Manchmal biegen Sie einen Zweig zur Seite, um sich den Weg durch das Dickicht zu bahnen. Sie spüren das feuchte Holz auf der Haut und die kühlen Wassertropfen, die von den Blättern auf Ihren Arm fallen. Es ist angenehm warm. Ab und an spüren Sie, wie eine leichte Brise die Haut



Ihres Gesichtes streichelt. Jetzt, auf einer sonnendurchfluteten Lichtung, bleiben Sie stehen und nehmen einen tiefen Atemzug von der würzigen Luft. Sie spüren ein angenehmes Glücksgefühl in sich aufsteigen. Mit einer ruhigen inneren Stimme sagen Sie sich „Das Leben ist schön!“ Vor sich erblicken Sie einen Strauch, an dem frische Walderdbeeren hängen. Sie greifen zu und lassen sich den fruchtigen, süßen Geschmack auf der Zunge zergehen.

Um diesen Worten einen Sinn zu verleihen, mussten Sie Ihre inneren Sinne aktivieren, indem Sie vielleicht Erinnerungen über ähnliche Erlebnisse oder Bilder aus Büchern oder Filmen wachgerufen haben.

Wenn wir unsere Sinne nutzen, um etwas außerhalb von uns wahrzunehmen oder um uns eine innere Vorstellung zu machen, aktivieren wir die gleichen Nerven und elektrochemischen Impulse. Stellen Sie sich z. B. vor, Sie essen Ihre Lieblingsfrucht. Die Frucht ist eine bloße Imagination, das Wasser, das Ihnen im Munde zusammenläuft, jedoch nicht.

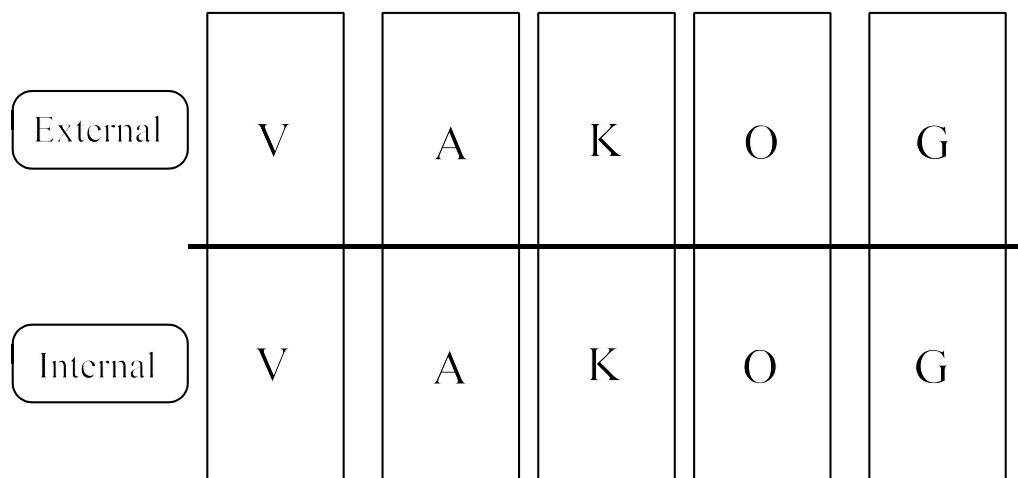
Unsere Sinne sind ständig in Aktion, und es ist vom Kontext abhängig, wenn wir einem Sinn größere Aufmerksamkeit als einem anderen schenken. So werden wir in einer Ausstellung vorwiegend unsere Augen nutzen, während wir in einem Konzert unseren Ohren die Priorität einräumen. Obwohl wir in der Lage sind, alle Sinnessysteme zu nutzen, haben die meisten von uns jedoch eindeutige Präferenzen. So gibt es Menschen, die sich klare innere Bilder machen können, andere hören lieber die Sichtweisen anderer Menschen, wiederum andere reden viel mit sich selbst, während andere aus dem „Bauch heraus“ handeln. Wenn eine Person dazu neigt, einen inneren Sinn gewohnheitsmäßig vorrangig zu benutzen, nennt man das **bevorzugtes** oder **primäres Sinnessystem**.

Keines der Sinnessysteme ist für sich genommen besser oder schlechter als das andere. Bei der Aktivierung kommt es vielmehr darauf an, was wir tun wollen. Für einen Musiker ist es z. B. wichtig, sein auditives System zu verfeinern. Für einen Maler oder einen Fotografen ist das visuelle System von Bedeutung, während eine Kunstturnerin ein sehr differenziertes kinästhetisches Wahrnehmungssystem benötigt.



### 2.3.2 Das 10-Sinne-Modell

Da wir unsere Wahrnehmung sowohl nach außen als auch nach innen richten können, kann man auch davon sprechen, dass uns nicht nur fünf, sondern zehn Sinne zur Verfügung stehen. Schauen Sie sich die folgende Abbildung an<sup>1</sup>:



*External* = die Sinne sind nach außen gerichtet.

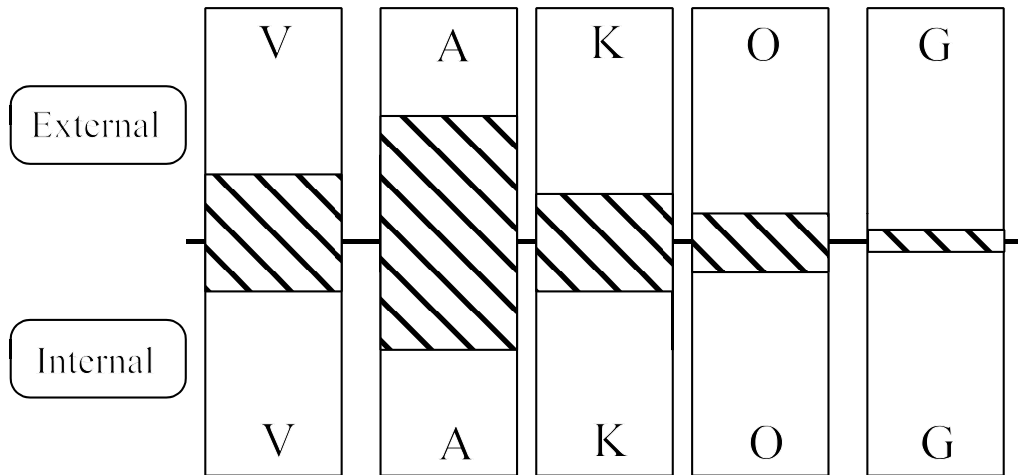
*Internal* = die Sinne sind nach innen gerichtet.

VAKOG steht für die einzelnen Sinne visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch und gustatorisch.

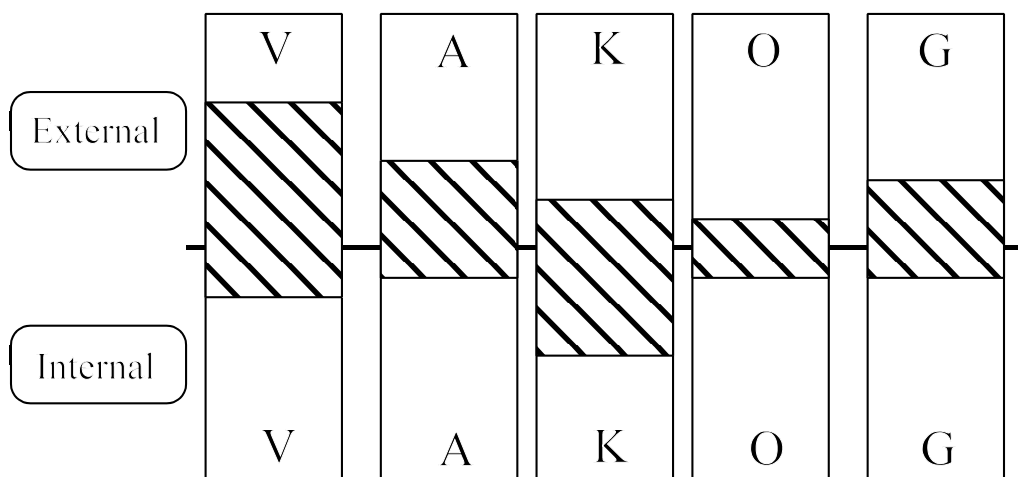
Die aufgefüllten Flächen in der Abbildung veranschaulichen die Bandbreite unserer Sinne, mit der wir die Welt erfahren. Prinzipiell hat jeder Mensch die gleiche Sinnesausstattung. Erbe, Erziehung, Umwelt, Vorlieben, Vorbilder und Erfahrungen verändern die Ausprägung zum Teil beträchtlich. Stellen Sie sich nun vor, zwei Menschen mit folgenden „Sinnesprofilen“ kommunizieren miteinander:

<sup>1</sup> In Anlehnung an Marwitz 1993.

Person A:



Person B:



Der auffallendste Unterschied zwischen beiden besteht im visuellen und im auditiven Sinneskanal. Während bei der ersten Person der externe und interne auditive Sinneskanal ausgeprägter sind als der visuelle, ist es bei der zweiten Person gerade umgekehrt. Deren Präferenzen liegen auf dem visuellen und kinästhetischen Sinneskanal.

Welche Auswirkungen können diese Unterschiede auf die Kommunikationsstile beider Personen haben?

*Person A* wird ihre Informationen hauptsächlich über den auditiven Sinneskanal abrufen und kommunizieren. *Internal* kann dies über den inneren Dialog geschehen, d.h. die Person wird sich z.B. innerlich Fragen stellen und Antworten antizipieren. *External*, indem sie vorwiegend eine *auditive Sprache* benutzt, wie z.B. „Dieser Vorschlag *hört* sich für mich stimmig an“ oder „Wenn ich die anderen *sprechen* höre, kann ich verstehen, dass sich die *Stimmung* auf dem Nullpunkt befindet“. Die visuellen Präferenzen der *Person B* können sich darin ausdrücken, dass sie sich innere Bilder oder Vorstellungen macht und eine eher *visuelle Sprache* nutzt, wie z.B. „Für mich *sieht* die Sache ganz klar aus“ oder „Wenn ich das genau *betrachte*, dann *sehe* ich große Chancen“. In einem späteren Kapitel werden Sie erfahren, wie Sie diesen Sachverhalt in der Kommunikation nutzen können.

### 2.3.3 Die Gestaltungsprozesse

Unsere individuelle Wahrnehmungsfähigkeit ist begrenzt. Während in jeder Sekunde mehr als 1000 Informationen auf uns einströmen, können wir nicht mehr als sieben plus/minus zwei Informationseinheiten gleichzeitig aufnehmen<sup>1</sup>. Wir müssen den ständig auf uns einwirkenden unendlichen Strom an Sinneseindrücken und Informationen filtern und vereinfachen, da ansonsten unser mentales Betriebssystem zusammenbrechen würde. Darüber hinaus müssen wir diesen Informationen eine Bedeutung verleihen, um uns in der Welt orientieren zu können.

---

<sup>1</sup> Vgl. O'Conner/Seymour 1994, S. 58.

Dabei sind uns drei Gestaltungsprozesse behilflich:

- Generalisierung
- Tilgung
- Verzerrung

Diese Gestaltungsprozesse helfen uns, unsere Erfahrungen zu organisieren. Sie behindern uns jedoch, wenn wir annehmen, dass unser *subjektives* Erleben der Realität mit der Realität identisch ist.

**Generalisierung** oder Verallgemeinerung ist ein Prozess, in dem wir aus einer oder mehreren Erfahrungen Verallgemeinerungen, Regeln und Einschätzungen ableiten und diese als Richtschnur für weitere Erfahrungen anwenden.

Beispiel: Als Kind haben wir gelernt, wie eine Tür zu öffnen ist. Durch die Generalisierung dieser Erfahrung haben wir uns eine innere Landkarte bzw. eine innere Repräsentation darüber geschaffen, sodass wir später in der Lage sind, alle Türen zu öffnen.

Problematisch wird eine Generalisierung z. B. im Fall einer phobischen Reaktion eines Kindes, das von einem Hund gebissen wird. Es entwickelt eine starke phobische Reaktion auf Hunde, indem es davon ausgeht, dass alle Hunde beißen.



Wir treffen sozusagen unter Berücksichtigung individueller Kriterien eine *bewusste* Auswahl unter den vorhandenen Informationen.

**Tilgung** oder Löschung ist eine eher *unbewusst* stattfindende Steuerung der Aufmerksamkeit auf bestimmte Merkmale oder Ausschnitte einer Erfahrung zur Vermeidung einer Informationsüberhäufung, wie z. B. die Einschränkung der Wahrnehmungsfähigkeit in Stresssituationen.

Beispiel: Während Sie diese Zeilen lesen, sind Sie sich der Wörter bewusst, die Sie sehen oder sich innerlich vorsagen. Ihr Fokus liegt auf dem Inhalt der Wörter. Gleichzeitig können Sie das Licht im Raum wahrnehmen und die Zimmertemperatur spüren, während Sie fühlen wie Sie liegen oder sitzen. Und wenn Sie sich dann noch Ihres Herzschlags bewusst geworden sind und der Geräusche, die Sie von draußen hören sowie Ihres Lidschlages, der Dinge in



Ihrem peripheren Blickfeld und Ihres nächsten Atemzugs, dann haben Sie eine Vorstellung davon, was Sie bisher alles getilgt haben, weil Sie nicht mehr als sieben plus/minus zwei Informationseinheiten gleichzeitig bewusst wahrnehmen können.

**Verzerrung** ermöglicht es uns, die innere Wahrnehmung umzugestalten. So können wir uns mittels unserer Fantasie auf zukünftige Erfahrungen vorbereiten. Durch Verzerrung bauen wir z.B. Erwartungshaltungen auf, die unsere Wahrnehmung und unser Handeln steuern.

Beispiel: Herr Müller hatte sich in seiner Vorstellung ein wahres Katastrophenbild von der Party am kommenden Wochenende ausgemalt. Und er erlebte diese dann auch so. Es fiel ihm schwer, Gesprächspartner zu finden, das Essen schmeckte ihm nicht und schon nach kurzer Zeit verspürte er Langeweile, die ihn schließlich früh nach Hause trieb.

Frau Meier hingegen hatte sich schon seit Tagen auf die bevorstehende Party gefreut. In ihrer Vorstellung sieht sie, wie sie sich angeregt mit Freunden und Bekannten unterhält und lacht, das Essen und Trinken genießt. Genau dies trat dann auch ein. Wenn Sie Tage später an diesen Abend dachte, verspürte sie wieder dieses Gefühl von Freude über den gelungenen Abend.



Alle Formen künstlerischer Darstellungen beruhen auf Verzerrungen der Realität. Die Fähigkeit zur Verzerrung kann jedoch auch nachteilig sein. So verzerrt z. B. eine Person, die ständig vermutet, dass andere Menschen sich über sie unterhalten und Komplote gegen sie schmieden, die Wahrnehmungen der Realität in ganz besonderer Weise.

In der Wirklichkeit beziehen sich die beschriebenen Gestaltungsprozesse der Tilgung, Verzerrung, Selektion und Generalisierung aufeinander und treten oftmals auch in Kombination auf.

Beispiel: Im Rahmen einer Supervisionssitzung mit dem Sozialarbeiter einer Beratungsstelle schilderte dieser seine Schwierigkeiten, einige für ihn wichtige Situationen mit Mitarbeitern nicht bewältigen zu können. Wegen seiner bisherigen Misserfolge nahm er die Generalisierung vor, er sei nicht die richtige Person für diesen Job. Auf Grund dieser Generalisierung fiel es ihm natürlich schwer, sich an ähnliche Situationen zu erinnern, die er erfolgreich bewältigte. Er tilgte diese aus seiner Wahrnehmung. Erinnerte er sich dann doch an solche Situationen, dann verzerrte er den Ablauf derart, dass er den Erfolg den äußeren Bedingungen und nicht seinen eigenen Fähigkeiten zuschrieb.



### 2.3.4 Das innere Steuerungssystem

Jeder von uns hat ein bestimmtes System oder Verfahren, mit dessen Hilfe er die Bedeutung eines Ereignisses ermittelt und festlegt, wie er sich in einer bestimmten Situation verhalten soll. **Werte, Glaubenssätze und Referenz-erfahrungen** sind Teile dieses Systems, die darüber entscheiden, was wir von unserer Umwelt wahrnehmen, weiterverarbeiten und zu einer Orientierung verwenden.

Stellen Sie sich vor, Sie spielen Tennis und haben an diesem Tag Probleme mit dem Aufschlag. Nach einer solchen Fehlleistung können Sie beginnen, zu verallgemeinern und sich schlecht zu machen. Aus einer anfänglichen Aussage wie „Heute gelingt mir gar nichts“ wird nach weiteren vorprogrammierten Fehlversuchen eine Aussage wie „Mein Aufschlag war noch nie berauschend“.

Damit haben Sie eine Grundlage für weitere negative Erfahrungen geschaffen, sodass Sie schließlich zu der absurden Überzeugung kommen „Mir gelingt nie etwas“ bis hin zu einer Überzeugung über sich selbst „Ich habe in meinem Leben versagt“<sup>1</sup>.

**Werte** sind jene inneren Vorstellungen, die wir im Laufe unseres Lebens entwickelt haben und die einen nachhaltigen Einfluss auf unsere Entscheidungen und unser Verhalten haben. Man kann zwischen Werten unterscheiden, die wir anstreben, weil deren Erfüllung uns in einen positiven Zustand versetzt, wie z.B. Liebe, Verbundenheit, Freiheit etc. und Werten, die wir vermeiden wollen, wie z.B. Frustration, Niedergeschlagenheit, Demütigung etc.

**Glaubenssysteme und Überzeugungen** sind Aussagen, die sich sowohl auf die eigene Person (z.B. „Ich bin ein engagierter Kollege“) als auch auf die Welt, in der man lebt (z.B. „Das Leben ist aufregend“) beziehen. Überzeugungen und Glaubenssätze schaffen Erwartungen, die sich auf zukünftige Ereignisse beziehen. Und diese Erwartungen bestimmen Ihre Einstellung. Ihre Einstellung wiederum legt Ihr Verhalten fest, in dem Augenblick, in dem Sie diese zum Ausdruck bringen. Man bezeichnet diesen Ursache-Wirkung-Zusammenhang auch als eine „*Sich-selbst-erfüllende-Prophezeiung*“.

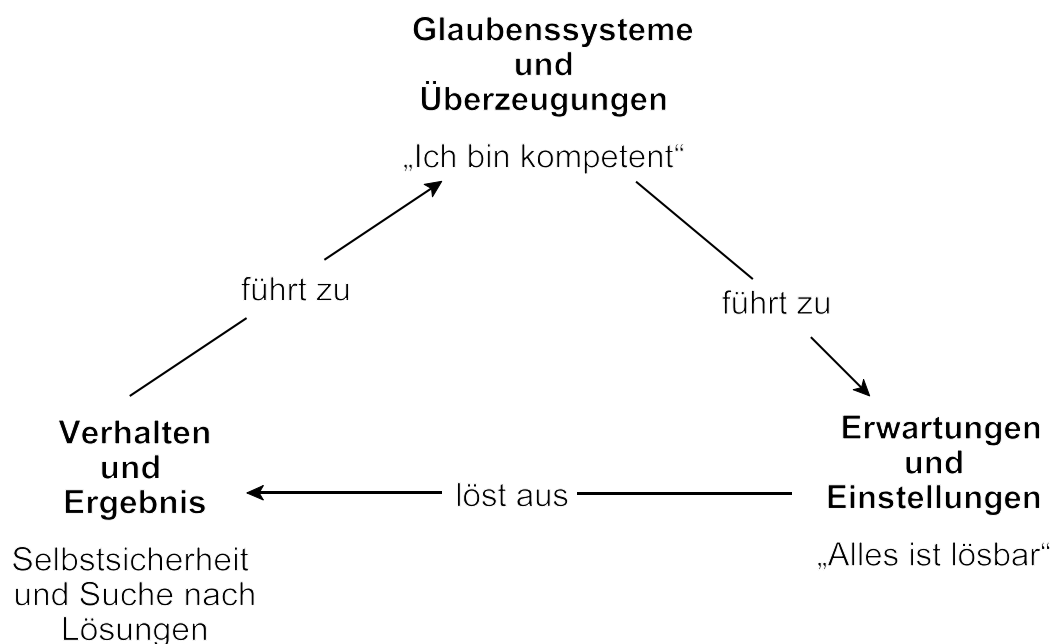
Stellen Sie sich vor, jemand hat einen Glaubenssatz, der lautet: „Wer mich kritisiert, der akzeptiert mich nicht“. Eine solche Überzeugung führt dazu,

---

<sup>1</sup> Vgl. Robbins 1994, S. 346.

dass dieser Mensch jede kritische Äußerung als einen Angriff auf seine Person betrachtet. Er wird nicht in der Lage sein, die in einer kritischen Äußerung enthaltenen wertvollen Informationen wahrzunehmen und für seine Weiterentwicklung zu nutzen. Dies vermag er nur, wenn er positive Glaubenssätze und Überzeugungen in den Vordergrund rückt, wie die folgende Abbildung zeigt:

### Der Kreislauf einer „Sich-selbst-erfüllenden Prophezeiung“



**Referenzerfahrungen** schließlich sind alle in uns gespeicherten Lebenserfahrungen, die an der Entstehung solcher Glaubenssätze beteiligt sind und auf die wir bei Entscheidungen zurückgreifen. So wird jemand, der von seinen Eltern stark unter Leistungsdruck gesetzt wurde, andere Überzeugungen über seine Leistungsfähigkeit entwickeln als jemand, der in einem fördernden häuslichen Milieu seine Fähigkeiten ohne Druck erproben, festigen und erweitern konnte.

### 2.3.5 Drei Wahrnehmungsperspektiven: „Ich“ – „Der Andere“ – „Der Beobachter“

Wie bereits erwähnt, ist Flexibilität in der Kommunikation von besonderer Bedeutung. Je mehr jemand in der Lage ist, die Welt aus verschiedenen Positionen zu betrachten, um so flexibler wird er sich auf die Gegebenheiten einstellen und reagieren können. Neben den bisher beschriebenen Wahrnehmungsfähigkeiten spielt die Fähigkeit, unterschiedliche Wahrnehmungsperspektiven einnehmen zu können, eine wesentliche Rolle. Da diese Fähigkeit als eine **zentrale kommunikative Kompetenz** gilt, werden Sie im Folgenden eine Methode kennen lernen, wie Sie diese Fähigkeit für sich nutzen können<sup>1</sup>.

Es gibt mindestens drei Möglichkeiten, wie wir unsere Erfahrungen betrachten können.

*Erstens* können wir die Welt ausschließlich aus unserer eigenen inneren Realität betrachten. Wir sind ganz in unserem Körper und erleben ein Ereignis mit allen Sinnen ausschließlich aus unserem eigenen Blickwinkel, ohne andere Gesichtspunkte in Betracht zu ziehen. Dies nennt man die Position des „**Ich**“.

*Zweitens* kann man betrachten, wie die Welt aus der Perspektive einer anderen Person aussehen würde, wie sie sich anhören und anfühlen würde. Man erkennt, welche Bedeutung ein Ereignis für eine andere Person hat. Dies nennt man auch Empathie, d. h. die Fähigkeit, die Wirkung seines eigenen Verhaltens auf andere vorwegzunehmen. Je tragfähiger der Kontakt zu einer anderen Person ist, um so besser wird man sich in die Lage der anderen Person hineinversetzen können. Dies nennt man die Position „**Der Andere**“.

*Drittens* schließlich können wir die Welt von einem Standpunkt außerhalb betrachten, so als sei man ein vollkommen unabhängiger Betrachter mit einem distanzierten Gefühl, der in die Situation überhaupt nicht involviert ist. Man betrachtet das Ganze wie ein Regisseur von außen mit Gelassenheit, ohne Bewertungen, sondern flexibel und rein beschreibend. Günstig ist es darüber hinaus, wenn man in dieser Position aus einem ressourcervollen Zustand heraus Lösungen und Änderungen vornehmen kann, indem man sich z. B. einen inneren Film über eine schwierige Situation nochmals ansehen kann, um das eigene Verhalten zu verbessern und für zukünftige

---

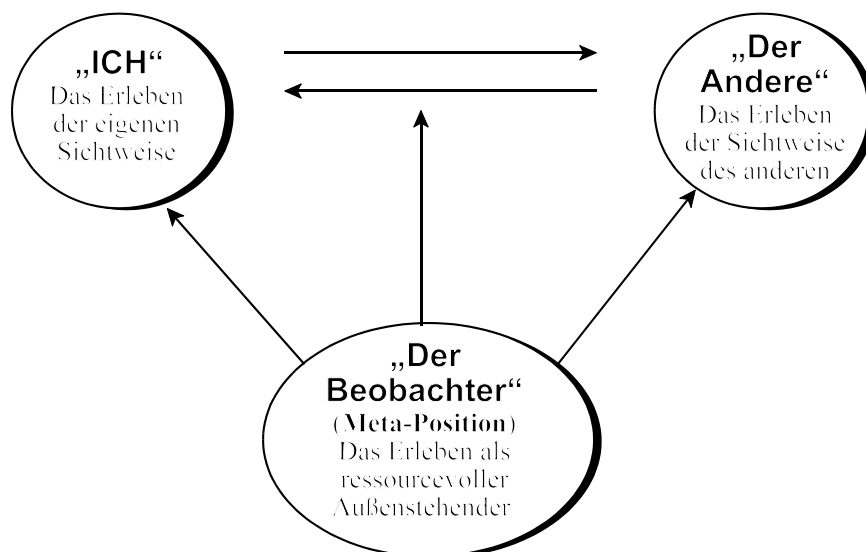
<sup>1</sup> Vgl. Schmid-Oumard/Nahler 1993, S. 41 ff.



Situationen neue Verhaltensmuster zu entwerfen. Diese Position wird die „**Beobachter-** oder Metaposition“ genannt.

Alle drei Positionen sind gleichermaßen wichtig, und jeder von uns befindet sich ständig und meistens ohne das Zutun unseres Bewusstseins in einer dieser Positionen. Optimal ist es, wenn man sich frei und flexibel zwischen den Positionen bewegen kann. Jemand, der ausschließlich in der Position des „Ich“ verharrt, wird gemeinhin als egoistisch bezeichnet. Wer sich ausschließlich in der Position des „Anderen“ befindet, ist stark abhängig von den Bewertungen und Sichtweisen anderer. Wer sich ausschließlich in der „Beobachterposition“ befindet, ist kaum in der Lage, das Leben mit allen Sinnen zu erleben, geschweige denn zu genießen.

Die drei Wahrnehmungspositionen noch einmal im Überblick:



## 2.4 Wir hören mit vier Ohren – die vier Seiten einer Botschaft

Forschungen in der Kommunikationspsychologie haben gezeigt, dass der Sender, ganz gleich ob er will oder nicht, seine Nachricht immer auf vier Ebenen verschlüsselt, und zwar auf der Ebene

- des **Sachaspekts** (die sachlichen Informationen),
- des **Beziehungsaspekts** (wie der Sender den Empfänger behandelt),
- des **Selbstoffenbarungsaspekts** (was der Sender über sich selbst mitteilt) und
- des **Appellaspekts** (wozu der Sender den Empfänger veranlassen möchte).<sup>1</sup>

Der Empfänger hört die Nachrichten des Senders also immer mit vier Ohren. Das folgende Beispiel verdeutlicht dies:

Beispiel: Eine Frau sitzt am Steuer des Autos und hält vor der roten Ampel. Als die Ampel umspringt, sagt der Mann neben ihr: „Die Ampel ist grün.“

Der Inhalt dieser Botschaft heißt demnach: „Die Ampel leuchtet gerade zu der Zeit, zu der ich spreche, grün auf.“ Und die Beziehungsebene? Sie können spekulieren. Von „Bist du blind oder was?“ bis zu „Lass mich lieber fahren, Frauen sind sowieso bescheuerte Autofahrer“. Der Selbstoffenbarungsaspekt könnte z. B. beinhalten „Ich fühle mich neben dir im Auto nicht sicher“ und der Appellaspekt „Lass' mich mal ran, dann geht's schneller“.



Die vier Aspekte einer Nachricht können vom Sender entweder ausdrücklich formuliert werden („Schließen Sie doch bitte das Fenster!“) oder aber nur indirekt ausgesprochen werden („Ist das Fenster offen?“, soll heißen „Schließe doch bitte ein Fenster!“). Häufig wird diese indirekte Form über nonverbale Kanäle kommuniziert: Betonung, Aussprache, Mimik und Gestik.

Lassen Sie uns die vier Seiten einer Nachricht aus der Sicht des Empfängers näher betrachten. Dem Empfänger bleibt es überlassen, auf welchen Aspekt der Nachricht er reagiert. Dies kann natürlich zu Komplikationen

---

<sup>1</sup> Vgl. Watzlawick u. a. 1974, Schulz von Thun 1996.

führen, je nachdem, welches Ohr beim Empfänger besonders sensibilisiert ist.

Hört der Empfänger der Nachricht besonders gut auf dem „*Sachohr*“, wird er sich auf die Sachseite der Nachricht stürzen und eine Auseinandersetzung auf dieser Ebene anstreben. Dies ist sinnvoll, wenn das Problem auf dieser Ebene abgehandelt werden kann. Verhängnisvoll wird es allerdings dann, wenn die Problematik auf der zwischenmenschlichen Ebene liegt.

Manche Empfänger hören auf dem „*Beziehungsohr*“ besonders gut. Sie beziehen jede Nachricht auf ihre Person. Sie fühlen sich leicht angegriffen und nehmen alles persönlich. Sie fühlen sich schuldig, wenn jemand wütend ist, oder fühlen sich ausgelacht, wenn der andere lacht. Wenn sie jemand beobachtet, fühlen sie sich kritisch beäugt, sie fühlen sich abgelehnt, wenn sie nicht beachtet werden.

Das „*Selbstoffenbarungsohr*“ hört jene Aspekte, die etwas über den Sender aussagen, z. B. in welchem emotionalen Zustand er sich befindet.

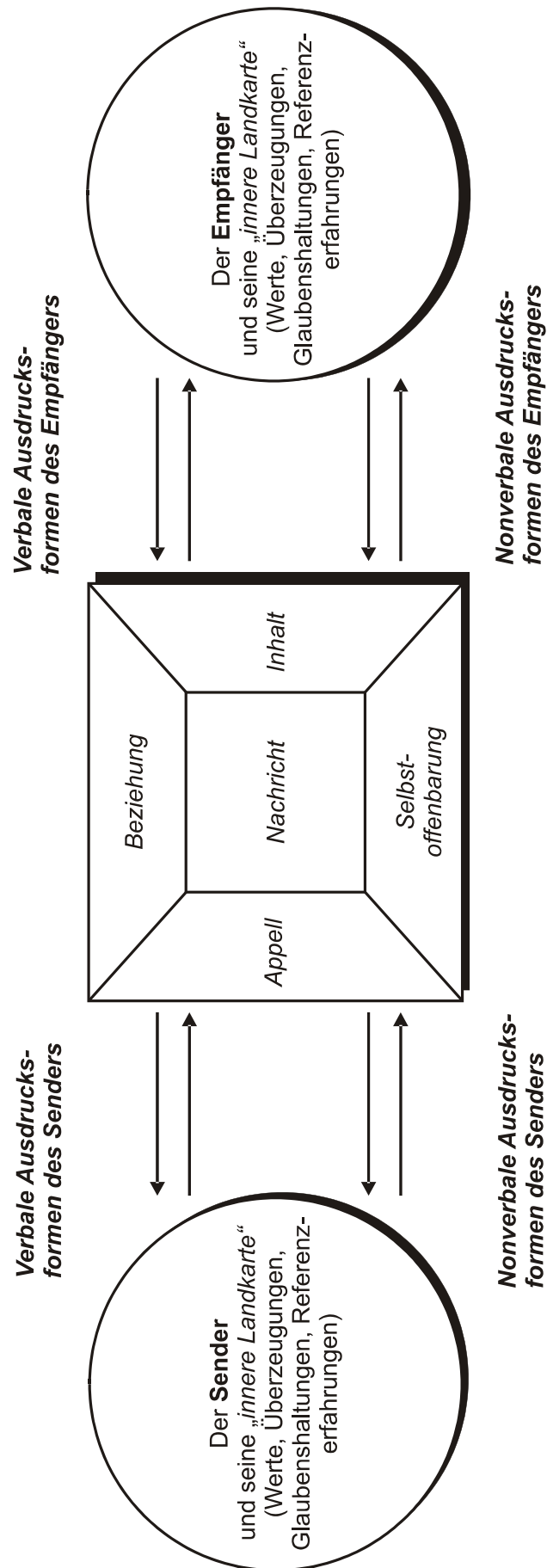
Ist beim Empfänger das „*Appell-Ohr*“ besonders ausgebildet, so hört er in jeder Aussage einen Appell, etwas für den anderen zu tun. Der Empfänger unterstellt jeder Nachricht und jeder Verhaltensweise eine dahinter liegende Absicht.

Im Umgang mit dem Gesprächspartner spielt das Wissen um die verdeckten Botschaften in der Kommunikation eine wichtige Rolle. So kann die Wahrnehmung und die Berücksichtigung dieser Aspekte in einer Beratungssituation das Entstehen von Missverständnissen verhindern, wenn der Berater bzw. Pädagoge erkennt, auf welchen Aspekt der Gesprächspartner „anspringt“, denn die Wirkung von Missverständnissen hängt ganz wesentlich von der bestehenden Beziehung zwischen dem Berater und seinem Gesprächspartner ab.

## 2.5 Zusammenfassung

Die bislang beschriebenen Grundlagen eines Kommunikationsprozesses sind in der folgenden Abbildung in einfacher Form dargestellt.

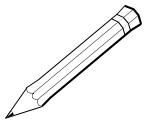
Beide Kommunikationspartner beziehen sich im Verlauf der Kommunikation auf ihre individuelle „innere Landkarte“. Sie kommunizieren diese über verbale und nonverbale Kanäle, die der jeweils andere mit Hilfe seiner Sinnessysteme wahrnimmt. Entsprechend der eigenen inneren Landkarte wird ihnen eine Bedeutung verliehen. Dabei werden in jeder kommunizierten Nachricht immer vier Seiten verschlüsselt, wobei der Beziehungsaspekt häufig über nonverbale Signale ausgedrückt wird.



Zum Abschluss dieses Kapitels finden Sie noch einige Übungen, die es Ihnen ermöglichen, das Gelesene zu vertiefen. Ziel der Übungen ist es, dass Sie Ihre Wahrnehmung für die versteckten Seiten von Botschaften sensibilisieren und sich im Einnehmen verschiedener Wahrnehmungspositionen üben.

### 1. Übung: Die vier Seiten einer Botschaft

*Beleuchten Sie die folgenden Aussagen unter dem Aspekt der vier Seiten einer Botschaft. Lesen Sie die Aussage zunächst langsam durch und lassen Sie diese auf sich wirken. Achten Sie vor allem darauf, welche Gefühle und Handlungsimpulse die Aussage in Ihnen auslöst. Notieren Sie dann zu jedem der vier Aspekte Ihre Wahrnehmungen.*



Aussage:

**„Haben Sie sich um meinen *Umschulungsantrag* immer noch nicht gekümmert?“**

a) *Analysieren Sie die Aussage unter den 4 Aspekten einer Nachricht.*

Inhaltsaspekt: .....

Beziehungsaspekt: .....

Selbstoffenbarungsaspekt: .....

Appellaspekt: .....

b) *Formulieren Sie Ihre Antworten bzw. Reaktionen auf die Aussage auf allen vier Ebenen*

Inhaltsaspekt: .....

Beziehungsaspekt: .....

Selbstoffenbarungsaspekt: .....

Appellaspekt: .....

## 2. Übung: Kommunikationsstörung

Identifizieren Sie aus Ihrem beruflichen Alltag zwei *problematische Situationen*, die Sie immer wieder erleben.

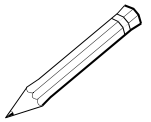


Analysieren Sie beide Situationen anhand der vier Aspekte einer Botschaft.

*Frage: Welche Informationen können Sie zu den jeweiligen Aspekten gewinnen?*

## 3. Übung: Sach- und Appellgespräch

*Die Übung besteht aus zwei Teilen. Führen Sie zu zweit ein kurzes Gespräch. Im ersten Teil hört B von dem, was A sagt, nur die sachlichen Anteile heraus und reagiert auf der Sachebene.*

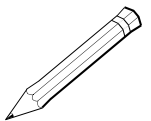


*Im zweiten Teil liegt B auf der „Appell-Lauer“, d. h. er hört in allem, was A sagt einen Aufruf zum Handeln.*

*Beschreiben Sie, welche Auswirkungen die unterschiedliche Fokussierung auf das Gespräch hatte.*

## 4. Übung: Die Wahrnehmungsperspektiven

*Ausgehend von einer problematischen Situation nehmen Sie die beschriebenen Perspektiven „Ich“, „Der Andere“ und „Der Beobachter“ ein und entwickeln daraus erwünschte Alternativen für zukünftige ähnliche Situationen. Die Abfolge der Übung vollzieht sich in folgenden Schritten:*



- **Entspannung**

*Suchen Sie sich einen Ort, an dem Sie die Übung durchführen können. Nehmen Sie einige tiefe Atemzüge, sodass Sie sich ganz entspannt fühlen.*

- **Auswahl der problematischen Situation**

*Wählen Sie sich eine mittelschwere problematische Situation mit einem Zeitgenossen aus, die Sie in letzter Zeit erlebt haben.*

- **Position „Ich“**

*Nehmen Sie die Position des „Ich“ ein. Und erinnern Sie sich noch einmal an diese Situation. Was sehen Sie, was hören Sie, was fühlen Sie? Lassen Sie sich Zeit, die Erinnerung so genau wie möglich wachzurufen.*

- **Position „Der Andere“**

*Gehen Sie jetzt in diese Position und sehen Sie sich selbst von außen mit den Augen des Anderen. Hören Sie, was Sie eben gesagt haben, und sehen Sie, wie Sie von außen aussehen. Wiederholen Sie dann, was der Andere gesagt hat, und bewegen Sie sich so, wie der Andere sich bewegt hat. Bekommen Sie ein Gefühl dafür, wie es ist, der Andere zu SEIN!*

- **Position „Der Beobachter“**

*Gehen Sie jetzt in die außenstehende Position eines Beobachters. Lassen Sie alle unangenehmen Gefühle in der erlebten Situation und betrachten Sie das Ganze aus einer distanzierten Perspektive, z. B. wie ein Verhaltensforscher.*

*Welche Erkenntnisse oder neue Sichtweise gewinnen Sie aus dieser Perspektive?*

- **Erleben der Veränderung**

*Gehen Sie mit den gewonnenen Einsichten über die Situation als Ganzes in die Position „Ich“ und verändern Sie Ihr Verhalten entsprechend. Gehen Sie dann in die Position „Der Andere“ und erleben Sie von dort aus die Veränderung. Gehen Sie alle Positionen so lange durch, bis Sie mit der Veränderung zufrieden sind.*

- **Ein Blick in die Zukunft**

*Stellen Sie sich eine ähnliche Situation in der Zukunft vor und erleben Sie diese mit den neuen Erkenntnissen und Verhaltensweisen.*



### 3. Methoden der Gesprächsführung

Der *Kontakt zum Gesprächspartner (Schüler, Kollegen, Eltern etc.)*, der in der Kommunikation eine zentrale Rolle spielt, ist Ausgangspunkt der im folgenden Kapitel dargestellten Methoden der Gesprächsführung.

Den kompetenten Gesprächsführer zeichnet die Fähigkeit aus, sich individuell auf den Gesprächspartner einzustellen und ihn als Persönlichkeit ernst zu nehmen. Für einen souveränen Umgang mit seinen Gesprächspartnern ist es deshalb wichtig, Rückmeldungen wahrnehmen zu können und zu lernen, sein eigenes Verhalten bewusst zu steuern, um für das Gegenüber und die Situation die beste Lösung zu finden.

Folgende Fragestellungen werden in diesem Kapitel im Mittelpunkt stehen:

- Wie kann ich eine tragfähige Beziehung zu meinem Gesprächspartner aufbauen?
- Wie kann ich meinem Gesprächspartner sprachlich auf der Ebene seiner inneren Landkarte begegnen?
- Wie kann ich erkennen, ob sich die sprachlichen und die nicht-sprachlichen Äußerungen im Einklang befinden?
- Wie kann ich Verhandlungen so führen, dass beide Seiten als Gewinner daraus hervorgehen?
- Wie kann ich für mich persönlich und meinen Gesprächspartner wohlgeformte Ziele formulieren?
- Wie kann ich mich in schwierigen Gesprächssituationen von negativen Emotionen distanzieren und handlungsfähig bleiben?

### 3.1 Rapport: Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung

Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zum Gesprächspartner ist die Essenz erfolgreicher Kommunikation. Um ein guter Berater, ein guter Redner, eine gute Mutter, ein guter Vater oder ein guter Freund zu sein, müssen Sie in der Lage sein, eine starke gegenseitige Verbindung und Kooperationsbereitschaft herzustellen. Dies erreichen Sie, indem Sie die Welt eines anderen betreten, ihm das Gefühl geben, dass er verstanden wird und eine Verbindung zwischen Ihnen besteht.

Wenn zwischen zwei Kommunikationspartnern ein guter Kontakt besteht, gleichen sich die Beteiligten in ihrer verbalen und nonverbalen Kommunikation aneinander an. Wie Untersuchungen an der Universität von Mexiko-City ergeben haben, geht dies sogar so weit, dass eine Übereinstimmung der Gehirnwellen eintritt und sich die EEG-Muster der Gesprächspartner einander angleichen<sup>1</sup>. Man sagt dazu, dass die Gesprächspartner einen guten **Rapport** miteinander hatten. Rapport ist von dem französischen Wort 'rapporter' abgeleitet und meint: Übereinstimmung, harmonische Beziehung, Empathie, Akzeptanz, Echtheit.

Erinnern Sie sich z. B. an ein Gespräch, bei dem Sie sich wohlgeföhlt haben, bei dem Sie sich und auch der andere verstanden föhltten. Was hat Sie dazu gebracht, sich mit diesem Menschen so verbunden zu föhlen? Einem außenstehenden Beobachter wäre aufgefallen, dass sich im Verlaufe des Gesprächs die Beteiligten in ihrer Sprachföhrtung, in ihrem Verhalten und in ihren Körperbewegungen so einander angeglichen haben, dass der Eindruck von Übereinstimmung entstanden wäre.

Intuitiv hat jeder von uns bereits zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung, einen solchen Kontakt zu anderen Menschen herzustellen. Um bewusst und gezielt Rapport zu einer anderen Person aufzubauen, gibt es eine Reihe von Möglichkeiten. Diese Möglichkeiten lösen beim Gesprächspartner Vertrauen und eine Öffnung aus. Gleichzeitig jedoch sind diese Möglichkeiten auch Vorgehensweisen, die Welt des anderen wahrzunehmen und seine „innere Landkarte“ kennen zu lernen. Aus diesem Grund sind diese Methoden gleichermaßen *Empathie*-Methoden, die die Fähigkeit erweitern, sich in andere Menschen hineinzusetzen. Diese Fähigkeit ist nicht nur für beratende und therapeutische Berufe von zentraler Bedeutung. In allen

---

<sup>1</sup> Vgl. Grinberg-Zylberbaum 1989.

Berufen, in denen die Mensch-zu-Mensch-Kommunikation eine Rolle spielt, ist dies eine Schlüsselqualifikation.

Zu den wichtigen Fähigkeiten eines Vorgesetzten gehört es z. B. auch, dass dieser zu seinen Mitarbeitern eine Beziehung herstellt, in der diese ihre fachlichen und persönlichen Fähigkeiten und Kräfte optimal entfalten und steigern können. Dies gilt genauso für pädagogische Berufe, in denen Lernen im Sinne von Verhaltensänderung nur dann stattfinden kann, wenn zwischen Lernenden und Lehrenden ein tragfähiger Kontakt bzw. eine vertrauensvolle Atmosphäre besteht.

Eine besonders elegante Möglichkeit, bewusst und gezielt Rapport zu seinem Gesprächspartner herzustellen, besteht darin, dass man

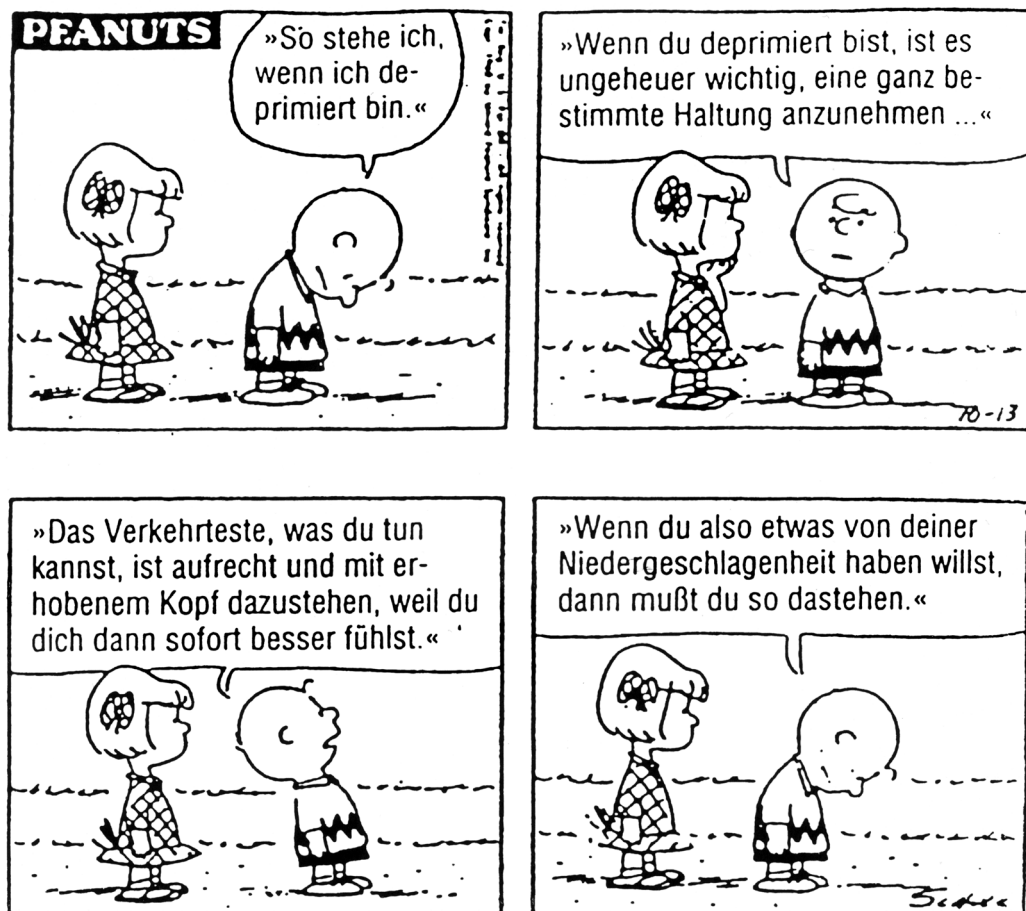
- die **verbalen** und
- die **nonverbalen** Ausdrucksformen

der Person den sprachlichen und nichtsprachlichen Äußerungen anpasst<sup>1</sup>.

Das setzt voraus, dass Sie sich auf die verbalen und nonverbalen Signale des Gegenüber einstimmen. Wie schnell und in welcher Tonlage **spricht** er? Welche **Körperhaltung** nimmt er dabei ein? Welche **Gestik** und **Mimik** zeigt der andere? Wenn Sie sich davon einen Eindruck verschafft haben, dann können Sie beginnen, sich dem Gesprächspartner an einem oder mehreren Punkten behutsam anzugleichen.

---

<sup>1</sup> Vgl. O'Connor/Seymour 1994, S. 47 ff.



© 1960 United Feature Syndicate, Inc.

Eine wichtige Voraussetzung dafür ist es, mit offenen Sinnen bei seinem Gegenüber zu sein und während des Gesprächs nicht den eigenen inneren Gedanken nachzuhängen.

Wenn es Ihnen gelungen ist, einen guten Rapport zu Ihrem Gegenüber herzustellen, wird es möglich, auf eine elegante Art und Weise das Gespräch in die gewünschte Richtung zu lenken. Voraussetzung ist jedoch, dass Sie das Ziel Ihres Gesprächspartners und Ihr eigenes kennen. Was den Rapport stören wird, ist, wenn einer von beiden versucht, sich einen Vorteil zu verschaffen. Förderlich für einen guten Rapport ist es, wenn Sie mit der Idee in ein Gespräch gehen, eine *Win-Win-Lösung* für Sie beide zu finden, während Sie eine gemeinsame Basis suchen. Wir werden auf solche Gesprächsziele später zurückkommen.

### 3.1.1 Aktives Zuhören

Für den Aufbau eines guten Kontaktes zum Gesprächspartner ist auch die Methode des **aktiven Zuhörens** geeignet. Aktives Zuhören heißt genau zu verstehen, was der Gesprächspartner inhaltlich mitteilt. Voraussetzung ist, dass man mit offenen Augen und Ohren beim Gesprächspartner ist und dessen Worte ohne Interpretationen oder eigene Wertungen wiedergeben kann. Dies signalisiert dem Gesprächspartner, dass man ihm zuhört, dessen Worte für wichtig hält und ihn damit auch als Sprecher ernst nimmt. Der Gesprächspartner wird sich öffnen und kann sein Anliegen vortragen.

Es ist sicherlich auch im beruflichen Kontext von Vorteil, wenn man dabei in der Lage ist, nicht nur die inhaltlichen Aspekte des Gesprochenen, sondern auch die anderen Seiten, wie den Beziehungsaspekt, den Appellaspekt und den Aspekt der Selbstoffenbarung, zu entschlüsseln.

Es gibt zwei Arten des aktiven Zuhörens:

- **Paraphrasierung:** Der Inhalt des Gesagten wird wiederholt.
- **Verbalisierung:** Der offene oder versteckte Gefühlsanteil der Aussage wird wiederholt.

Das Gegenteil von *aktiv zuhören* besteht in:

- gute Ratschläge geben
- kritisieren
- ironisieren
- bagatellisieren

Beispiel für **Paraphrasierung**:

Sprecher: „Ich bin aus Umweltgründen für eine Geschwindigkeitsbegrenzung auf 130 km/h, da dadurch der Schadstoffausstoß drastisch reduziert werden kann.“

Der Berater hört dem Sprecher aufmerksam zu, d. h. er überlegt sich nicht, was er als nächstes sagen könnte, sondern bemüht sich, den Gedankengang des Sprechers zu verstehen.



Berater: „Wenn ich dich richtig verstanden habe, möchtest du die Umweltbelastung mit Hilfe eines Tempolimits auf der Autobahn reduzieren.“

Die Reaktion des Sprechers wiederum zeigt dem Berater an, ob dieser den Gedankengang verstanden hat.

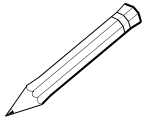
Beispiel für **Verbalisierung**:

Sprecher: „Es hat doch überhaupt keinen Zweck, sich hier zu engagieren. Die Geschäftsleitung macht doch, was sie will.“

Der Berater versucht, den offenen oder versteckten Gefühlsanteil der Aussage herauszuhören, um ihn dann zurückzuspielen.



- a) Bestimmen Sie die Antwort, die Sie für eine optimale Verbalisierung halten, und begründen Sie, warum die anderen Antworten keine Reaktionen im Sinne des aktiven Zuhörens sind:



*Sprecher-Aussage:*

„Der Rudolf? Dem ist doch egal, was ich dazu sage.“

*Zuhörer-Reaktion:*

- „Also ich glaube, Sie sehen ein bisschen schwarz.“

.....  
.....

- „Sie sind enttäuscht, weil er Sie Ihrer Meinung nach nicht für voll nimmt.“

.....  
.....

- „Aber hören Sie, so etwas dürfen Sie doch nicht sagen.“

.....  
.....

- „Das meinen Sie vielleicht, weil Sie ihm gegenüber ein gewisses Minderwertigkeitsgefühl haben.“

.....  
.....

- „Na dann gehen Sie doch mal zu ihm und versuchen Sie es – den Kopf kann es ja nicht kosten.“

.....  
.....

b) Welche Lust- oder Unlustgefühle verbergen sich hinter diesen Aussagen?

- „Was, den ganzen Berg soll ich bis heute abend weggearbeitet haben?“

.....  
.....

- „Für mich gibt es keinen Zweifel, dass ich richtig liege. Egal, was die Kollegen denken, wir müssen den neuen Weg gehen.“

.....  
.....

- „Seit der Lehre arbeite ich schon in diesem Unternehmen. Ich habe immer meine Arbeit getan. Jetzt soll ein Jüngerer meinen Job machen?“

.....  
.....



- c) Formulieren Sie zu den Sprecher-Aussagen selbst Zuhörer-Reaktionen, die den gefühlsmäßigen Gehalt der Aussage im Sinne des aktiven Zuhörens verbalisieren.

*Sprecher-Aussage:*

„Nun ja, er hat versprochen, dass er mir hilft...“

*Zuhörer-Reaktionen:*

.....  
.....

*Sprecher-Aussage:*

„Aber wie viel Arbeit das gibt, davon haben die im Marketing natürlich keine Ahnung.“

*Zuhörer-Reaktionen:*

.....  
.....

Vielen Menschen fällt es schwer, sich durch aktives Zuhören auf einen anderen einzustellen. Sie sind in Gesprächen sehr mit sich selbst beschäftigt und überlegen sich die nächste Frage, bevor der andere zu Ende gesprochen hat, oder entwickeln eigene Ideen oder Vorstellungen über das Gesagte, die sie mitteilen können. Dies führt meistens dazu, dass der Gesprächspartner sich nicht verstanden fühlt, sich zu rechtfertigen beginnt oder um seine Ansicht oder Vorstellung „kämpft“. Wenn Sie hingegen in der Lage sind, den Inhalt des Gesprochenen so wiederzugeben, dass sich der andere verstanden fühlt, entsteht bei ihm eine so genannte „Ja-Haltung“, die es möglich macht, die Beratungsziele anzustreben.

### 3.1.2 Die Sprache der Sinne

Beispiel: Drei Personen waren zum gemeinsamen Urlaub am Meer.

Die **erste Person** berichtet:

„Jeden Morgen der weite Blick auf das blaue Meer. Am Horizont die vorüberziehenden Schiffe und die Palmen, die sich im Wind wiegten. Überhaupt sah die Landschaft fantastisch aus. Bei dieser Ruhe konnte ich ganz neue Perspektiven für meine Zukunft entwickeln. Auch wie das schmackhafte Essen serviert wurde – es sah einfach einladend aus.“

Die **zweite Person** berichtet:

„Für mich war es wichtig, einen harmonischen Urlaub zu verbringen. Ich konnte viele gute Bücher lesen. Manchmal waren die Kinder am Strand etwas zu laut, doch ich konnte mich gut ablenken, indem ich einfach dem Rauschen des Meeres lauschte. Ich war mit mir ständig im Einklang. Besonders gefiel mir die Musik in der Disko, vor allem die Oldies klangen vertraut und beglückten mich. Insgesamt war es für mich erholsamer Urlaub.“

Die **dritte Person** berichtet:

„Faulenzen, am Strand liegen und die Sonne auf der Haut spüren. So habe ich mir das vorgestellt. Schon nach wenigen Tagen merkte ich, wie der Stress von mir abfiel und ich ein Gefühl von Freiheit empfand. Die Betten im Hotel waren zwar etwas unbequem, aber ansonsten war der Urlaub einfach ein tolles Erlebnis, das mir viel Spaß und Freude bereitete. Auch in unserem Zusammenleben fühlte ich mich immer verstanden. Ich hatte das Gefühl, dass wir gut zusammenpassen.“

Wie das Beispiel zeigt, reflektieren Menschen ihre Erfahrungen über die Welt unter Verwendung einer spezifischen Sprache, die die Art und Weise ihrer gemachten Erfahrungen widerspiegelt. Sie drücken auch aus, welcher Teil einer Erfahrung für jemanden zu diesem Zeitpunkt am wichtigsten ist. Wir nutzen zwar alle drei Sinnessysteme, um unsere Erfahrung zu repräsentieren, doch wir geben einem Sinnessystem den Vorzug. Auf dieses bevorzugte Sinnessystem müssen wir auch im Unterricht eingehen, um dem Schüler den individuellen Zugang zum Lernstoff zu ermöglichen (vgl. hierzu auch das Lehrheft „Lust statt Frust“ - Lehren und Lernen mit allen Sinnen).

Sicherlich haben Sie erkannt, dass alle drei Personen für die Beschreibung des Erlebnisses unterschiedliche Worte benutzt haben. Person A beschrieb ihr Erleben mit vorwiegend **visuellen** Wörtern (z.B. Blick, sehen, Perspektiven), Person B hingegen verwendete **auditive** Wörter (z.B. harmo-

nisch, lesen, rauschen, Einklang), während die dritte Person **kinästhetische** Wörter benutzte (z. B. liegen, spüren, Gefühl).

**Visuell** orientierte Menschen sprechen eine *bildhafte Sprache*. Hier einige Beispiele für Ausdrücke, die visuell orientierte Menschen gebrauchen:

<i>sehen</i>	<i>Perspektive</i>	<i>Sicht</i>
<i>zeigen</i>	<i>Vorstellung</i>	<i>Übersicht</i>
<i>durchleuchten</i>	<i>schimmern</i>	<i>zielen</i>
<i>erkennen</i>	<i>zeigen</i>	<i>dunkel</i>
<i>erscheinen</i>	<i>blendende Idee</i>	<i>Licht</i>
<i>sichtbar</i>	<i>besehen</i>	<i>Bild</i>

Visuell orientierte Menschen machen Aussagen wie:

- „Können Sie mir noch eine andere Marke zeigen?“
- „Ich sehe schon etwas klarer, aber ich möchte mir doch noch einige andere Angebote anschauen.“
- „Ich tappe mit meiner Entscheidung noch immer im Dunkeln.“

**Auditive** Menschen beschreiben den hörbaren Aspekt von Erfahrungen. Sie benutzen Ausdrücke wie:

<i>Harmonie</i>	<i>argumentieren</i>	<i>befragen</i>
<i>nie davon gehört</i>	<i>erzählen</i>	<i>nuscheln</i>
<i>Gespräch</i>	<i>Gerücht</i>	<i>quatschen</i>
<i>zuhören</i>	<i>ausdrücken</i>	<i>diskutieren</i>
<i>donnernd</i>	<i>kommentieren</i>	<i>vorschlagen</i>

Auditive Menschen sprechen mit Aussagen wie:

- „Erzähle mir mehr über diese Geschichte. Ich habe schon einiges darüber gehört.“
- „Das klingt sehr gut. Ich denke, dass wir in einem weiteren Gespräch Argumente austauschen und zu einer Klärung kommen können.“
- „Ich habe versucht, mir Gehör zu verschaffen, doch die anderen quatschten ständig dazwischen.“

**Kinästhetische Menschen** „fühlen sich“ durchs Leben. Sie bekommen „ein richtiges Gefühl für die Dinge“, wenn sie einen Kontakt dazu haben, und sind an ihrer gefühls- oder handlungsorientierten Sprache zu erkennen. Sie benutzen Wörter wie:

<i>fühlen</i>	<i>Spannung</i>	<i>Bewegung</i>
<i>anregen</i>	<i>reichen</i>	<i>greifen</i>
<i>wachsen</i>	<i>verbinden</i>	<i>durchführen</i>
<i>Schock</i>	<i>konkret</i>	<i>greifen</i>
<i>durchhalten</i>	<i>schwer</i>	<i>scharf</i>

Sie formulieren Sätze wie:

- „Ich habe das Gefühl, dass ich in dieser Sache noch Unterstützung brauche.“
- „Dieser Film war spannend. Mir lief es kalt und warm den Rücken herunter.“
- „Die Sache hat sich wieder eingerenkt, und es kommt Bewegung in die Auseinandersetzung.“

Es lässt sich jedoch nicht jedes Wort einem dieser drei Systeme zuordnen. So sind Wörter wie verstehen, wissen, vollbringen, denken etc. unspezifische Wörter. Man kann jedoch durch genaues Zuhören erkennen, ob jemand eines der drei Sinnessysteme verstärkt gebraucht.

Für problematische Gesprächssituationen hat dieser Sachverhalt eine große Bedeutung. Wenn Sie z. B. einen auditiven Menschen mit visuellen Worten wie „Schauen Sie sich doch einmal die zusätzlichen Perspektiven an“ oder „Lassen Sie uns dies aus einer anderen Sicht betrachten“ eingehen, werden Sie wahrscheinlich einen nicht so intensiven Kontakt herstellen, da Sie ihm auf der sprachlichen Ebene nicht auf seinem bevorzugten Sinneskanal begegnen. Die visuelle Sprache wird für ihn wie eine Fremdsprache wirken. Je größer Ihr Sprachschatz in allen Sinnesmodalitäten ist, umso flexibler können Sie sich auf Ihren Gesprächspartner einstellen und umso effektiver werden Sie kommunizieren. Zur Illustration der folgende Gesprächsausschnitt.

- Beispiel: Berater:  
„Mit welchem Ziel wollen Sie sich denn für eine Umschulung bewerben?“
- Ratsuchender:  
„Vor allem möchte ich wieder das Gefühl haben, ein vollwertiges Mitglied dieser Gesellschaft zu sein.“
- Berater:  
„Kann ich gut verstehen, dass Sie wieder hoffnungsvoll in die Zukunft schauen wollen.“
- Ratsuchender (etwas unsicher):  
„Ja, das vielleicht auch. Aber am wichtigsten ist für mich, dass ich mich nicht mehr so ausgeschlossen fühle.“
- Berater:  
„Ich denke, dass ich Ihnen einige sinnvolle Zukunftsperspektiven aufzeigen kann.“



An diesem kurzen Ausschnitt ist zu erkennen, dass der Berater ein anderes sprachliches Repräsentationssystem (visuell) bevorzugt als sein Gegenüber (kinästhetisch), was bei diesem zur Verunsicherung führt.

### 3.1.3 „Multisensorische“ Sprache im pädagogischen Alltag

Auf Grund der unterschiedlichen inneren Verarbeitung von Informationen reden Menschen also eine sehr individuelle Sprache. Je besser es nun dem Pädagogen gelingt, zu erkennen, welche unterschiedlichen „Sprachen“ in seiner Lerngruppe gesprochen werden, desto differenzierter kann er durch die Beherrschung und Anwendung einer „multisensorischen“ Sprache die Aufmerksamkeit seiner Schüler gewinnen. Damit stellt er sicher, dass er allen Schülern in ihrem bevorzugten Wahrnehmungssystem sprachlich begegnet. Jeder einzelne Schüler fühlt sich angesprochen und einbezogen und der so begehrte gute und tragfähige Kontakt ist hergestellt.

Wenn wir also bei unseren Schülern auf die Sprache hören, erhalten wir Hinweise für die augenblickliche innere Organisation. Dass heißt, wenn wir auf die Worte hören, können wir daraus ableiten, ob jemand im Moment visuelle, auditive oder kinästhetische innere Wahrnehmungen in den Vordergrund rückt.

Überprüfen Sie selbst, was geschieht, wenn Sie der Aufforderung folgen: „Erinnern Sie sich an Ihren ersten Lehrer oder Ihre erste Lehrerin.“ In welcher Reihenfolge verläuft Ihre Erinnerung? Haben Sie zuerst ein Bild dieser Person vor Augen? Oder ist es zuerst die Stimme, die Ihnen in den Sinn kommt? Oder gar das entsprechende mit dieser Person verbundene Gefühl?

Sie können auch andere Beispiele ausprobieren: „Denken Sie an das Meer oder ein anderes markantes Erlebnis in Ihrem Leben“. Lassen Sie sich Zeit und beobachten Sie, in welcher Reihenfolge sich die Erinnerungen einstellen.

Innere Wahrnehmungen und Denken äußern sich über unsere Sinne. Durch sie sind wir in der Lage, erlebte Erfahrung wieder lebendig werden zu lassen – und zwar mit allen Sinnen. Der Vollständigkeit halber sollten Sie auf eventuell vorhandene Gerüche und gar einen Geschmack achten. Sie werden sich wundern, mit welcher Lebendigkeit eine Erinnerung in Ihnen wach wird, die sich mit einem intensiven Geruch verbindet.

Die Verwendung der Sinne zur Darstellung innerer Welten geschieht bei jedem Menschen auf unterschiedliche Art und Weise. Über die bereits erwähnten Prozesse der Generalisierung, Tilgung und Verzerrung haben alle Menschen gelernt, die Sinnesmodalitäten (Sehen, Hören, Fühlen, Riechen

und Schmecken) in einer bestimmten Abfolge zu verwenden, wobei in der Regel ein Wahrnehmungssystem die anderen dominiert.

Das Wissen um die sensorischen Systeme seiner Schüler (oder Gesprächspartner) ermöglicht dem Pädagogen, optimal auf die Art ihrer Informationsverarbeitung einzugehen.

Das führt zu einer starken und tragfähigen Beziehung innerhalb der Gruppe, aber auch zu jedem Einzelnen. Ein Gefühl, in der eigenen, besonderen Art respektiert und verstanden zu werden, die gleiche Sprache zu sprechen, verbessert die Ergebnisse der schulischen Leistung und hilft zugleich, mit Konfliktsituationen und „Problemschülern“ stressarm und zielorientiert umzugehen.

Lernen geschieht auf der Beziehungsebene, ebenso wie Kommunikation. Besteht ein guter Rapport im Unterricht, dann lernen Schüler leichter und schneller, lassen sich erwünschte Ziele besser erreichen. Voraussetzung dafür ist lediglich eine gut entwickelte Wahrnehmungsfähigkeit, die Ihnen kleinste Veränderungen signalisiert, auf die Sie dann adäquat reagieren können.

Ein wichtiges Ziel ist es, Blockaden in der Gesprächsführung durch achtsame Wahrnehmung verbaler und nonverbaler Kommunikationsanteile zu vermeiden. Mit dieser Fähigkeit sind Menschen in der Lage, auch in schwierigen Situationen – die häufig dadurch gekennzeichnet sind, dass einer der Beteiligten unter dem Druck starker negativer Gefühle steht, gekränkt, verletzt oder aufgebracht ist – noch eine gute Beziehung zu dem anderen herzustellen und aufrechtzuerhalten.

#### **3.1.4 Metaphern zur Vermittlung von Botschaften**

Im pädagogischen Alltag bleibt es nicht aus, Positionen zu klären, zu disziplinieren, sich auseinander zu setzen. Ergänzend zu den bereits vorstehend erwähnten Möglichkeiten, den zahlreichen Herausforderungen zu begegnen, bietet sich gerade hier der Einsatz von Metaphern an.

Das Erzählen von Geschichten ist so alt wie die Menschheit. Schon immer wurden wichtige religiöse Normen, kulturelle Einstellungen und lebenspraktische Erkenntnisse von Generation zu Generation weitergegeben. In Parabeln, Märchen und Fabeln finden wir Lebensweisheiten und Verhaltens-

normen wieder. Sie alle vermitteln die Vorstellungen, Ideen und Lebenseinstellungen nicht direkt, sondern indirekt auf der unbewussten Ebene.

Metaphorische Geschichten sind somit hervorragend geeignet, „Belehrungen“ auf unaufdringliche, subtile und höchst wirksame Art und Weise zu vermitteln und damit Lern- und Beratungsprozesse kreativ zu unterstützen. Die Erkenntnisse, die durch die Metapher gewonnen werden, sind Resultate der eigenen Suche und keine vorgegebenen Schemata. Sie bieten dem Zuhörer Interpretationen an, ohne ihn festzulegen. Das erleichtert die Annahme der „Botschaften“.

Eine Metapher stellt das vorhandene Problem in einem anderen Zusammenhang bildlich dar und zeigt Lösungsmöglichkeiten auf. Der Pädagoge kommuniziert gewissermaßen indirekt und führt den Zuhörer damit zu neuen Einsichten. Die Wirksamkeit von Metaphern besteht also darin, dass sie sich nicht auf den Zuhörer direkt beziehen und seine Probleme auch nicht direkt benennen. Sie lassen ein Problem in einem entfremdeten Zusammenhang auftauchen. Damit hat der Zuhörer die Freiheit, sich mit den dargestellten Figuren, Ereignissen oder Schwierigkeiten zu identifizieren oder auf Distanz zu bleiben. Das Erzählen einer Geschichte erzeugt weniger Widerstand beim Zuhörer als etwa eine offene Belehrung oder Zurechtweisung.

In der Metapher „*Die Schule der Tiere*“ heißt es:

*Vor langer Zeit beschlossen die Tiere, dass etwas Heroisches geschehen müsse, um die Anforderungen einer neuen Welt meistern zu können. Sie gründeten daher eine Schule und erstellten einen Lehrplan, der vor allem die motorischen Fähigkeiten vermitteln sollte. Als Fächer wurden ausgewählt: Rennen, Klettern, Schwimmen und Fliegen. Der Einfachheit halber sollte der Lehrplan für alle Tiere verbindlich sein.*

*Die Ente erbrachte von Anfang an ganz exzellente Leistungen im Schwimmen, bessere sogar als der Schwimmlehrer. Im Fach Fliegen schaffte sie allerdings nur ausreichende Leistungen, beim Rennen genügte die Leistungen jedoch nicht mehr. Deswegen musste sie ihre Aktivitäten im Schwimmen reduzieren und nachsitzen, um sich im Rennen zu verbessern. Dadurch lädierte sie ihre Schwimmflossen so sehr, dass sie nur noch mittelmäßige Schwimmleistungen zustande brachte. Mittelmäßige Leistungen gelten aber durchaus als erfreuliche Schulerfolge, weswegen sich niemand, außer der Ente selbst, darüber Gedanken machte.*



*Das Kaninchen bot weitaus die besten Leistungen im Fach Rennen, erlitt jedoch einen Nervenzusammenbruch, weil es beim Schwimmen immer Nachhilfeunterricht benötigte.*

*Das Eichhörnchen war Klassenbestes im Klettern, zeigte sich aber zutiefst frustriert im Fach Fliegen, weil der Lehrer von ihm forderte, vom Boden auf die Spitze des Baumes zu fliegen, anstatt von der Spitze zum Boden. Weil das Eichhörnchen zu intensiv trainierte, bekam es einen fürchterlichen Muskelkater, mit dem wiederum nur schlechte Noten im Klettern und Schwimmen zu erreichen waren.*

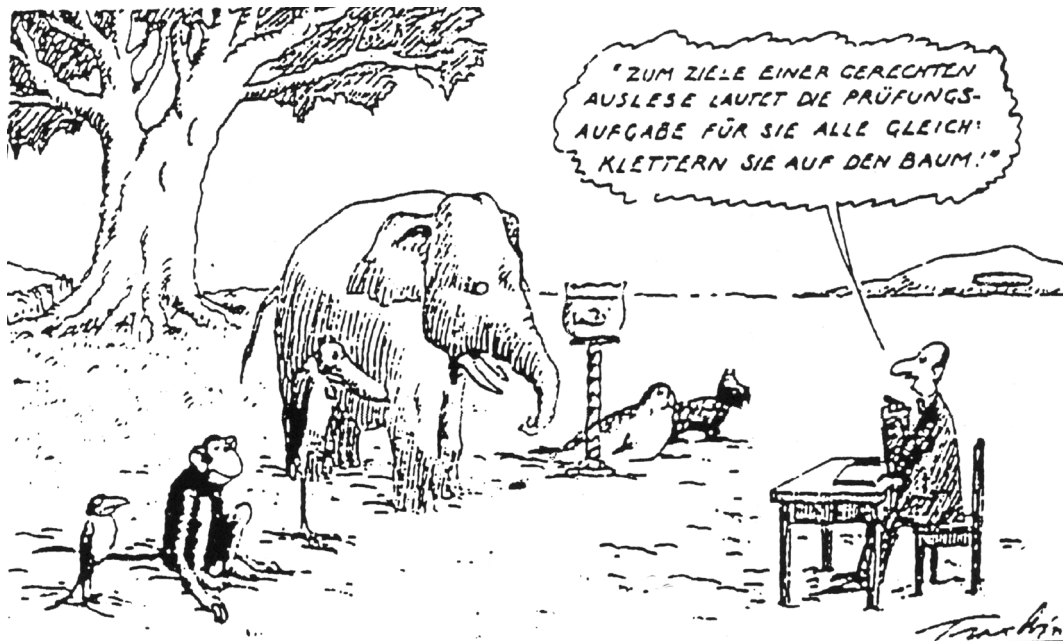
*Der Adler stellte sich sehr bald als absolutes Problemkind heraus, das sehr streng zur Disziplin angehalten werden musste. Wenn es galt die Spitze eines Baumes zu erreichen, war er allen Tieren überlegen. Jedoch war er nicht davon abzubringen, nur auf seine eigene Weise – nämlich fliegend, und nicht wie im Lehrplan vorgeschrieben kletternd – die Baumspitze zu erreichen.*

*Am Ende des Schuljahres hatte ein leicht verhaltensgestörter Aal das beste Zeugnis vorzuweisen. Er konnte besonders gut schwimmen, jedoch waren seine Leistungen in den Fächern Rennen, Fliegen und Klettern nur mittelmäßig. Als Klassenbester durfte er jedoch bei der Abschlussfeier die Klassenrede halten.*

*Die Präriehunde blieben dagegen der Schule fern. Sie weigerten sich auch Steuern zu zahlen, weil die Regierung nicht bereit gewesen war „Höhlengraben“ in den Lehrplan aufzunehmen. Sie gaben daher ihre Kinder zu einem Dachs in die Lehre. Später bildeten sie dann mit den Erdhörnchen und Murmeltieren eine Selbsthilfegruppe, mit dem Ziel, eine freie Schule zu gründen.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Aus Kolb, B./Wishaw, I.Q.: Fundamentals of Human, Neuropsychology, Begin Chapter 29, Learning Disorders.



Die Botschaft: Die Menschen sind verschieden. Ihre Informationsverarbeitungsprozesse sind individuell unterschiedlich. Somit ist auch das Lernen im weitesten Sinne eine höchst individuelle Angelegenheit. Jeder weiß es – dennoch geht die Botschaft mittels einer bildhaften Geschichte unter die Haut und löst Verhaltensänderungen aus.

Oftmals sind wir, die Pädagogen, mit dem Klima in unseren Lerngruppen nicht einverstanden. Die Atmosphäre stimmt nicht. Sie wollen etwas ändern? Dann versuchen Sie, eine Metapher zu schreiben und sie später in der Lerngruppe zu erzählen.

### Das Unterrichtsklima als Metapher

#### Inhalt und Ziele:

Unter Einbeziehung aller Sinne finden Sie metaphorische Beschreibungen für das gegenwärtige und das erwünschte Klima in Ihrer Klasse. Dies ist die Grundlage für die Entwicklung einer Lösungsmetapher, wie Sie das erwünschte Klima erreichen können.



#### Instruktion:

Beschreiben Sie das gegenwärtige Klima in Ihrer Klasse, indem Sie Analogien für folgende Merkmale finden:

**Klimatische Merkmale** des gegenwärtigen Klimas (Sonne, Regen, Schnee, Temperatur, Windverhältnisse, Wolkenbildung, Jahreszeit):

.....

Beschreiben Sie, welche **Landschaft** diesem Klima entspricht:

.....

Beschreiben Sie, welche **Farben** vorherrschen:

.....

Beschreiben Sie, welche **Klänge, Geräusche** und/oder **Musik** vorherrschen:

.....

Finden Sie für sich als Pädagoge und die Schüler **Personen** (Fantasiegestalten oder Märchengestalten):

.....

Beschreiben Sie die **Gefühle**, die diese Personen erleben:

.....

Beschreiben Sie, welche **Tiere** in dieser Landschaft leben:

.....

Beschreiben Sie, welche **Früchte** zu dieser Landschaft passen:

.....

Beschreiben Sie, welche **Blumen/Pflanzen** in diesem Klima wachsen:

.....

Beschreiben Sie, welcher **Duft** zu dieser Landschaft passt:

.....

Beschreiben Sie, welche **Bewegungen** zu diesem Klima passen:

.....

Finden Sie ein oder mehrere **Symbole**, in denen das Klima zum Ausdruck kommt:

.....

## 3.2 Fragen in der Gesprächsführung

Zum richtigen Zeitpunkt die richtige Frage zu stellen ist ein wichtiger Baustein für ein Beratungsgespräch, für Teamsitzungen oder Arbeitsgruppen. Fragen können im Gespräch sowohl für den Lernenden bzw. Kollegen als auch für den Fragenden verschiedene Funktionen erfüllen:

- die Sammlung sachbezogener Informationen
- Einstellungen und Meinungen des Gesprächspartners erfahren
- Interesse und Sympathie wecken
- den Gesprächsverlauf steuern
- die Grundlage für eine gemeinsame Zielfindung und/oder Vereinbarung schaffen
- den Verlauf des Gespräches steuern
- Zeit für Überlegungen gewinnen<sup>1</sup>

Fragen bieten die Möglichkeit, die Bedürfnisse oder Interessen des Gesprächspartners deutlich zu machen. Fragen sollten so gestellt werden, dass sich niemand durch die Art des Fragens ausgefragt fühlt.

*Öffnende Fragen, Alternativ-Fragen und Fragen zur Informationssammlung* spielen dabei eine besondere Rolle.

**Öffnende Fragen** geben dem Gesprächspartner die Möglichkeit, Gedanken, Wünsche oder Vorstellungen zu äußern. Der Sozialarbeiter erhält dadurch erste Informationen über das Problem oder Interesse des Gegenüber und kann sich darauf einstellen. Öffnende Fragen werden auch als „W-Fragen“ bezeichnet, wie z. B. „**W**orauf kommt es Ihnen besonders an?“, „**W**ofür ist eine Weiterbildung in Gesprächsführung nützlich?“, „**W**as sind ihre Vorstellungen bezüglich der Seminarinhalte?“.

**Alternativ-Fragen** dienen der Entscheidungsfindung, wie z. B. „Soll der erste Seminartag nur zum Kennenlernen und zur Organisation dienen oder soll schon mit dem Thema begonnen werden?“ Dabei sollen solche Alternativen

---

<sup>1</sup> Vgl. Schott/Birker 1996, S. 82.

berücksichtigt werden, die für den Gesprächspartner von besonderer Bedeutung sind oder der Problemlösung dienen.

**Fragen zur Informationssammlung** dienen dazu, unzureichend definierte Substantive oder Verben zu präzisieren. Mit unspezifischen Substantiven sind alle abstrakten Substantive gemeint. Zur Identifizierung solcher Substantive ist die Vorstellung hilfreich, dass man diese nicht in eine Schublade legen kann, wie z. B. Liebe, Depression, Überlastung, Stress etc.

Unspezifische Substantive stehen für etwas, das man ursprünglich sehen, hören, fühlen, riechen oder schmecken konnte. Doch der Sprecher nutzt sie nur noch als Symbol für den wirklichen Tatbestand. Da es für Symbole unterschiedliche subjektive Interpretationen geben kann, ist es im Sinne einer klaren Kommunikation notwendig, die Bedeutung dieser Begriffe wieder so zu beschreiben, dass sie von den Beteiligten genau nachvollzogen werden können.

Auch unspezifische Verben leiden an der gleichen Subjektivität wie unspezifische Substantive. Woran denken Sie, wenn Sie folgende Sätze hören?

- Frau S. *schaffte* es mit ihrer *charmanten Art*, alle Kollegen um den Finger zu wickeln.
- Der Chef *untersuchte* einige andere *Möglichkeiten*, das Problem der Firma zu lösen.

In beiden Sätzen sind Verben und Substantive enthalten, die jeder, der sie liest, anders versteht. *Wie* schaffte es Ihrem Verständnis nach Frau S., die Kollegen um den Finger zu wickeln? Wie genau stellen Sie sich die charmante Art der Frau S. vor? Welche Möglichkeiten untersuchte der Chef, um welches Problem zu lösen?

Unspezifische Substantive und Verben zu hinterfragen ist dann sinnvoll, wenn dadurch die Absicht oder die Logik des Gesprächspartners verständlicher wird. Sie können diese durch folgende Fragen herausfinden:

- „Was für ein (*Substantiv*) genau?“  
Bsp.: „Was genau heißt für Sie Anerkennung?“
- „Wie genau (*Verb*)?“  
Bsp.: „Wie genau schaffte es die Kollegin, andere um den Finger zu wickeln?“

- „Was genau meinen Sie mit (*Substantiv/Verb*)?“  
Bsp.: „Welche Möglichkeiten genau untersuchte der Chef, um welches Problem zu lösen?“

Der wichtigste Bestandteil des Fragens ist, dass der Pädagoge aufmerksam zuhört und sowohl auf den Inhalt als auch auf die nonverbalen Antworten achtet. Es kann nämlich passieren, dass der Gesprächspartner sich zwar verbal zustimmend äußert, seine Mimik, Gestik, Körperhaltung jedoch anzeigen, dass er noch Vorbehalte hat oder unbewusst Einwände vorhanden sind. Dies wird Gegenstand des folgenden Abschnitts sein.

### 3.3 Der Umgang mit inkongruenten Botschaften

*Inkongruente* Botschaften liegen dann vor, wenn eine Nicht-Übereinstimmung zwischen der verbalen Botschaft und den nonverbalen Botschaften zu beobachten ist.

Wir alle kennen dieses Phänomen sowohl bei uns selbst als auch bei anderen. Sie schildern einem Bekannten z. B., wie Sie sich auf die nächste Urlaubsreise freuen, und beim Erzählen fallen Ihnen plötzlich gewichtige Gegenargumente ein, die Sie zwar sprachlich nicht äußern wollen, doch kommen mit großer Wahrscheinlichkeit beide Seiten zum Ausdruck, sowohl Ihre Freude auf den bevorstehenden Urlaub als auch Ihre Vorbehalte.

Häufig lösen inkongruente Botschaften in uns ein Gefühl aus, dass irgend etwas an den Ausführungen des anderen nicht stimmig ist.

Beispiel: Ein Berufsschüler, der sich über die Möglichkeiten der Berufsabschlüsse informieren möchte, wendet sich an den dafür zuständigen Beratungslehrer. Am Ende des Beratungsgesprächs fragt der Lehrer: „Sind Sie soweit zufrieden mit den erhaltenen Informationen?“ Das „Ja“ des Schülers wird begleitet von einem Seufzen, während er die linke Schulter leicht hochzieht.



Sicherlich haben Sie die inkongruenten, d. h. nicht-übereinstimmenden Botschaften erkannt. Die Ja-Botschaft auf der *verbalen Ebene* stimmte mit der *nonverbalen Botschaft* (*Seufzen, Schulter hochziehen*) nicht überein.

*Kongruenz*, also Übereinstimmung der verbalen und nonverbalen Botschaften liegt dann vor, wenn die ausgedrückten Botschaften auf allen Outputkanälen zueinander passen.

*Inkongruent* ist eine Botschaft hingegen dann, wenn der Sender auf mehreren Kanälen unterschiedliche Botschaften aussendet, die nicht zueinander passen.

Dies ist z. B. dann der Fall, wenn

- die Worte nicht zum Klang der Stimme passen;
- die linke und die rechte Körperhälfte unterschiedliche Gesten ausdrücken;
- die Mimik nicht zum Inhalt der Worte passt etc.



Auf der sprachlichen Ebene werden inkongruente Botschaften häufig durch ein unausgesprochenes „*aber*“ ausgedrückt oder durch das Wort „*eigentlich*“. Sie als Zuhörer haben auf Grund der Sprachintonation den Eindruck, dass der Sprecher noch nicht am Satzende angelangt ist. In beiden Fällen hat der Gesprächspartner wahrscheinlich Einwände, die ihm möglicherweise selbst noch nicht bewusst sind.

Beispiel: „Ich würde schon gern einen guten Abschluss schaffen.“  
(die Sprachintonation lässt ein 'aber' anklingen)

„*Eigentlich* würde ich lieber mit anderen in die Disco gehen, statt mich der Anstrengungen für einen guten Abschluss auszusetzen.“



Man kann davon ausgehen, dass die Betroffenen in den allermeisten Fällen *nicht bewusst inkongruent kommunizieren*. Bewusst sind die Sprachinhalte, alle anderen Botschaften hingegen werden auf der unbewussten Ebene kommuniziert.

Ein weiteres Beispiel aus Ihrem beruflichen Kontext.

Beispiel: Der Berufsschullehrer fordert einen Jugendlichen mit einer leicht zittrigen Stimme auf „Fange endlich mit dem Aufräumen an“, während er sich von diesem wegbewegt und einem anderen Jugendlichen zuwendet. Das Unterfangen des Jugendarbeiters führte nicht zum erwünschten Ergebnis.

Legt man die kommunizierten Botschaften zugrunde, bestand ein Grund darin, dass der Berufsschullehrer seine verbale Aufforderung durch die para- und nonverbalen Botschaften abschwächte, da beide Botschaften nicht zusammenpassten. Der Jugendliche wiederum reagierte nicht auf die bewusst verbalisierte Botschaft, sondern auf die unbewusst ausgesendeten Botschaften. Und dies geschieht in der Kommunikation sehr häufig, dass wir nicht auf die verbale Botschaft reagieren, sondern auf die unbewusst ausgesendeten nonverbalen Signale des Gegenübers.



Die Kommunikation des Berufsschullehrers in dem Beispiel wäre dann *kongruent* gewesen, wenn er die verbalen und die non- beziehungsweise paraverbalen Anteile miteinander in Einklang gebracht hätte, indem er den Jugendlichen z.B. mit seinem Namen anspricht, Blickkontakt mit ihm aufnimmt, sich ihm zuwendet und mit einer klaren und deutlichen Stimme seine Aufforderung ausspricht.

Wie kann man mit inkongruenten Botschaften umgehen? In den meisten Fällen kann man beide kommunizierte Botschaften als gleichwertige Informationen betrachten, die die Person noch nicht miteinander in Einklang gebracht hat. Für den Umgang mit solchen Botschaften sind zwei Aspekte wichtig:

- Die *Wahrnehmung* der inkongruenten Botschaft  
und die
- *Verbalisierung* der beiden Botschaften.

Wichtig ist es zunächst, dass der Pädagoge in der Lage ist, die inkongruenten Botschaften wahrzunehmen. Voraussetzung dafür ist eine gute Wahrnehmungsfähigkeit des Pädagogen. Er darf während eines Gesprächs nicht mit sich selbst beschäftigt sein, sondern muss mit allen Sinnen bei der Wahrnehmung der verbalen und nonverbalen Ausdrucksformen seines Gesprächspartners sein.

Im nächsten Schritt können die wahrgenommenen Inkongruenzen dem Gesprächspartner bewusst gemacht werden, indem der Pädagoge seine Wahrnehmungen verbalisiert.

Der Gesprächspartner wird so mit seiner Inkongruenz sachlich konfrontiert und hat jetzt die Möglichkeit, auf die innere Suche nach etwaigen Einwänden zu gehen und diese zu formulieren. Auf diese Weise vermeiden Sie als Pädagoge, dass Ihr Gesprächspartner z. B. im Nachhinein eine vereinbarte Entscheidung boykottiert.

Beispiel: In dem eingangs beschriebenen Beispiel könnte der Beratungslehrer dem Berufsschüler dessen inkongruente Botschaften mit den Worten verbalisieren:

„Ich habe den Eindruck, dass Sie sich noch nicht ganz sicher sind, ob Sie so viel Arbeit investieren wollen für einen guten Abschluss.“

Nach einigem Nachdenken nickt der Gesprächspartner:

„Wenn ich es mir genau überlege, dann gibt es doch noch etwas zu klären. Ich will den Abschluss schon, aber was ist dann mit dem Kontakt zu meinen Freunden, wenn ich nur noch büffeln muss?“



Damit hat der Berufsschüler seinen Konflikt verbalisiert, der ihm zuvor vielleicht noch gar nicht bewusst war, und es besteht die Möglichkeit, im weiteren Verlauf des Beratungsgesprächs auf diesen Konflikt einzugehen und nach Lösungswegen zu suchen.

Für die Erhaltung eines guten Rapports ist es wichtig, dass der Pädagoge seine Wahrnehmungen nicht als eine unumstößliche Tatsache formuliert, sondern diese dem Schüler als eine Möglichkeit darstellt.

Für eine Beratung ist es demnach wichtig, beide Botschaften wahrzunehmen, um darauf eingehen zu können. Berücksichtigen wir nur einen Teil der Botschaft des Gesprächspartners, so kann dies zur Folge haben, dass dieser am Ende der Beratung ein Gefühl hat, nicht verstanden worden zu sein, was einer Problemlösung sicherlich nicht förderlich ist.

Egal in welchem Schultyp Sie arbeiten, ob Sie jüngere Schüler oder Abiturienten unterrichten, die Sensibilisierung Ihrer Wahrnehmung hinsichtlich verbaler oder nonverbaler Botschaften wird es Ihnen erleichtern, effektiver zu kommunizieren und die Schüler im Lernprozess beratend zu begleiten.

### 3.4 Vom Problem zum Ziel

So wie für eine Reise die Richtung maßgebend ist, ist es für eine effektive Kommunikation die *Zielorientierung* oder *Zielbestimmung*. Kommunikation ohne eine Ergebnisbestimmung ist wie eine Reise ohne Richtung. Der Reisende kann an einem Reiseziel ankommen, das ihm gefällt oder auch nicht.

Angenommen, Sie machen einen Ausflug. Sie entscheiden zuerst, wohin Sie fahren, dann überlegen Sie, wie Sie fahren möchten und mit wem. Falls Sie mit dem Auto fahren, müssen Sie nach Kreuzungen und Hinweisschildern Ausschau halten, um sich zu vergewissern, dass Sie sich auf dem richtigen Weg befinden. Vielleicht erfreuen Sie sich auf dem Weg zu Ihrem Ziel an verschiedenen Sehenswürdigkeiten, Sie wissen jedoch immer, dass Sie die gewählte Richtung einhalten. Am Ziel angekommen, benötigen Sie Hinweise dafür, dass dies auch der Ort ist, den Sie ausgewählt haben.

Um aus einem Ziel ein Ergebnis zu entwickeln, stehen Fragestellungen zur Verfügung, mit deren Hilfe Sie Ihr Ziel konkretisieren können:

- **Was genau möchten Sie erreichen?**

*Formulieren Sie das Ziel spezifisch und positiv!*

Für die Motivation ist eine positive und spezifische Formulierung des Zieles förderlich. „Ich will X“ ist besser als „Ich will nicht Y“. Vergleichen Sie die beiden Zielformulierungen und entscheiden Sie, welche sie mehr motiviert:

„Ich möchte nicht mehr mit Wut und Ärger auf das Zuspätkommen des Schülers reagieren und mich den ganzen Tag damit herumplagen.“

„Ich möchte auf das Zuspätkommen des Schülers ruhig reagieren und werde mich mit ihm nach dem Unterricht zusammensetzen, um die Hintergründe für seine Verspätungen zu erfahren und nach Lösungen zu suchen.“

- **Woran werden Sie erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?**

*Beschreiben Sie die sensorische Evidenz des Ziels!*

Sie können die Erreichung des Ziels in allen Sinneskanälen entfalten, indem Sie die Zeit überspringen und so tun, als hätten Sie Ihr erwünschtes Resultat bereits erreicht. Was werden Sie **sehen, hören, riechen, schmecken, fühlen** und **innerlich zu sich selbst sagen**, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?

- **Welche Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung, um Ihr Ziel zu erreichen?**

*Finden Sie alle möglichen Ressourcen, die Ihnen dazu verhelfen, Ihr Ziel zu erreichen!*

Ressourcen können sein: positive Erfahrungen, eigene Fähigkeiten, Verhaltensweisen oder Überzeugungen, Materialien, die Unterstützung anderer Menschen etc.

- **Wo, wann und mit wem möchten Sie das Ergebnis haben?**

*Finden Sie adäquate Kontexte, in denen Sie Ihr Ziel erreichen möchten!*

Es kann möglich sein, dass ein erwünschtes Ergebnis nicht in jeder Situation und in jedem Kontext angemessen ist. Aus diesem Grund ist es wichtig, das Ergebnis zu kontextualisieren, d.h. festzulegen, in welchen Situationen Sie das Ziel erreicht haben möchten.

- **Berücksichtigt Ihr Ziel die Ökologie<sup>1</sup> des Gesamtsystems?**

*Finden Sie heraus, welchen Einfluss das erreichte Ergebnis auf Sie als Person, Ihre Mitmenschen und auf andere haben könnte!*

---

<sup>1</sup> Ökologie: Das Interesse an der bzw. die Rücksichtnahme auf die allumfassende Beziehung zwischen einem Wesen und seiner Umwelt.

Diese Fragestellung soll sicher stellen, dass bei der Zielformulierung der gesamte Lebenskontext berücksichtigt wird, um die Ökologie des Gesamtsystems zu erhalten.<sup>1</sup>

*Die Zielbestimmung*

**Bestimmung des erwünschten Ergebnisses**



„Was genau wollen Sie erreichen?“ (positive Formulierung)

.....  
.....

**Sensorische Angaben und Evidenz**

„Woran werden Sie erkennen, dass Sie Ihr Ergebnis erreicht haben?“ „Was werden Sie dann sehen, hören, fühlen, riechen und schmecken, wenn Sie Ihren erwünschten Zustand erreicht haben?“

Visuell: .....

Auditiv: .....

Kinästhetisch: .....

**Ressourcen**

„Welche Fähigkeiten und Möglichkeiten stehen Ihnen zur Verfügung?“

.....

---

<sup>1</sup> Vgl. Schmid-Oumard/Nahler 1993, S. 141ff.

### **Kontext**

„Wann, wo und mit wem wollen Sie den erwünschten Zustand?“

.....

„Wann, wo und mit wem wollen Sie den erwünschten Zustand nicht?“

.....

### **Ökologie**

„Befindet sich das erwünschte Ergebnis in Übereinstimmung mit Ihrer Person und Ihrer Umgebung?“

.....

### **Nebenprodukte**

„Welche Nebenprodukte ergeben sich, wenn sie Ihr Ergebnis erreicht haben?“

.....

### **Aktion**

„Was ist der erste Schritt, den Sie unternehmen werden?“

.....

### 3.4.1 Anregungen zur Entwicklung von Unterrichtszielen

#### 1. Die Entwicklung von Fernzielen

- Nehmen Sie Ihren Lehrplan zur Hand und machen Sie sich bewusst, welche Fernziele darin zum Ausdruck gebracht werden, die Sie mit Ihrer Lerngruppe ansteuern wollen.

Visualisieren Sie eine Person, die diese Zielsetzungen erreicht hat.

- Woran erkennen Sie das?
- Was sehen, hören und fühlen Sie?
- Was tut die andere Person, die die Fernziele erreicht hat?
- Welche Vorteile bringt das der Person?
- Welche Körperhaltung der Person nehmen Sie wahr?
- Können Sie diese Ziele kongruent vertreten? Wenn nicht, dann verändern Sie bestimmte Aspekte des Zielbildes so lange, bis Sie spüren können, dass Sie dahinter stehen können.

#### 2. Die Entwicklung mittelfristiger Ziele

- Beschreiben Sie, welche „großen Schritte“ sich ergeben, dorthin zu gelangen. Geben Sie jedem dieser großen Schritte einen Namen (Schritt 1: „Groß- und Kleinschreibung“; Schritt 2: „Satzteile unterscheiden“ etc.).
- Betrachten Sie vor Ihrem geistigen Auge diese „großen Schritte“, sodass Sie sie auf einer Linie vor sich sehen können.

#### 3. Überprüfen der kurzfristigen Ziele

- Setzen Sie sich jetzt mit den kurzfristigen Zielen auseinander. Betrachten Sie nochmals die visuelle Vorstellung der „Lernlinie“, auf der sich Ihre Schüler vermutlich bewegen werden.



- Betrachten Sie besonders den ersten „großen Schritt“, durch den Sie Ihre Schüler führen wollen. Machen Sie sich ein Bild von einem Schüler, der diesen Abschnitt bereits durchschritten hat.
  - Woran erkennen Sie, dass dieser Schüler den ersten großen Schritt getan und das mittelfristige Ziel erreicht hat?
  - Was tut er, fühlt er, sagt er?
  - An welcher Körperhaltung können Sie sehen, dass er dort angekommen ist?
- Schauen Sie sich das Bild genau an und gewinnen Sie Ideen davon, wie viele und welche „kleinen Schritte“ zu dem mittelfristigen Ziel geführt haben.
- Überlegen Sie, ob es auch andere Wege zur Erreichung dieses mittelfristigen Ziels gibt.

### **3.4.2 Zielvorstellungen über das „Erscheinungsbild der Klasse“**

#### **1. Wahrnehmen des gegenwärtigen Erscheinungsbildes**

- Nehmen Sie sich Zeit, während einiger Tage die Klasse daraufhin wahrzunehmen, inwiefern deren „Erscheinungsbild“ Ihren Vorstellungen entspricht.

#### **2. Die Entwicklung eines Ziels**

- Falls Sie kritische Punkte finden, überlegen Sie sich:
  - Wie sollen sich die Schüler verhalten?
  - In welcher Art sollten sie sich äußern?
  - Welche Verhaltensweisen sollten sie zeigen?
  - etc.

### **3. Die Entwicklung eines Zielbildes**

- Lassen Sie sich dabei Zeit, eine optimale und realistische Sicht des wünschenswerten Klassenerscheinungsbildes entstehen zu lassen. Überlegen Sie, welche Vor- und Nachteile der erwünschte Zustand den einzelnen Lernenden bringen würde.

### **4. Positive Verstärkung der Schüler**

- Geben Sie den Schülern sofort ein konkretes Feedback, wenn sie sich im Sinne des erwünschten Zustandes verhalten.
- Formulieren Sie das Feedback konkret, d.h. teilen Sie den Schülern mit, was Sie sehen, hören und fühlen.

### 3.5 Konflikt- und Verhandlungsgespräche

Verhandlung ist Kommunikation zum Zwecke einer gemeinsamen Entscheidung, der kongruent von allen Seiten zugestimmt werden kann. Der Verlauf einer Verhandlung kann betrachtet werden wie ein Tanz zwischen Ihren eigenen Interessen und Werten und denen der anderen. Verhandlung findet meistens in Bezug auf knappe Ressourcen statt. Die Schlüsselfertigkeit in Verhandlungen ist es deshalb, Ziele miteinander zu verzahnen bzw. zu verknüpfen. Ein solches Vorgehen ist ein *Gewinn-Gewinn-Modell*, nicht ein Gewinn-Verlust-Modell.

Die Vorannahme dabei ist, dass der beste Weg, Ihr Ziel zu erreichen der ist, dass jeder andere sein Ziel auch erreicht. Für den erfolgreichen Verlauf von Verhandlungen ist es wichtig, das Problem in den Vordergrund zu stellen, und nicht die Leute, die Absichten, nicht das Verhalten, die Interessen der Parteien, nicht ihre Positionen.

Ein Schlüsselbegriff des interpersonalen Verhandlungsmodells ist der des „*sachbezogenen Verhandeln*“. Im Rahmen sachbezogener Verhandlungen spielen vier Grundaspekte eine zentrale Rolle:

- **Menschen**  
Menschen und Probleme werden getrennt voneinander behandelt.
- **Interessen**  
Nicht Positionen, sondern Interessen werden in den Mittelpunkt gestellt.
- **Möglichkeiten**  
Vor der Entscheidung werden verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickelt.
- **Kriterien**  
Das Ergebnis sollte auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufgebaut sein.<sup>1</sup>

Im Folgenden werden diese vier Grundaspekte näher beschrieben. Man kann davon ausgehen, dass jeder Verhandlungspartner zwei Grundinter-

---

<sup>1</sup> Vgl. Fisher/Ury 1990, S. 34 ff.

essen hat: das eine bezieht sich auf den *Verhandlungsgegenstand*, das andere auf die *persönlichen Beziehungen*. Um während einer Verhandlung einen endlosen Kreislauf von Missverständnissen, Vorurteilen und unliebsamen Gegenreaktionen zu vermeiden, ist es deshalb wichtig, die „menschliche Seite“ der Gegenpartei zu berücksichtigen. Dabei sind zwei Dinge zu beachten: *Perspektivenwechsel* und *Emotion*.

*Perspektivenwechsel* meint die Tatsache, dass es nützlich ist, das Verständnis für das „Wie“ und „Was“ im Denken der Gegenseite in seine Vorstellungen einzubeziehen, die „innere Landkarte“ der Gegenseite kennen zu lernen. Den Standpunkt der Gegenseite zu verstehen, muss jedoch nicht bedeuten, dass man damit einverstanden ist.

*Emotionen* wie Angst oder Ärger führen in Verhandlungen oft schnell in eine Sackgasse oder zum Abbruch. Um dies zu verhindern, ist es wichtig, die eigenen Emotionen und die der anderen zu erkennen, zu verstehen und adäquat auszudrücken. Im nächsten Kapitel erfahren Sie, wie Sie sich in solchen Situationen von negativen Emotionen befreien können.

Bei Verhandlungen können zwei wesentliche Probleme in der Kommunikation auftauchen. Die Verhandlungspartner sprechen nicht so miteinander, dass sie sich verstehen, oder sie hören einander nicht zu, und es entstehen Missverständnisse, weil die Parteien unterschiedliche Sprachen sprechen. In Persien z. B. hat das Wort „Kompromiss“ keinen so positiven Klang wie im Englischen. In Persien bedeutet es „Herabsetzung des eigenen Wertes“ oder „Kompromittierung unseres Ansehens“. Ein „Vermittler“ z. B. ist jemand, der sich uneingeschränkt in etwas hineindrängt.

Beispiel: Zwei Männer streiten in einer Bibliothek. Der eine möchte das Fenster offen haben, der andere geschlossen. Sie zanken herum, wie weit man es öffnen soll: einen Spalt weit, halb, dreiviertel offen. Keine Lösung befriedigt beide. Die Bibliothekarin kommt herein. Sie fragt den einen, warum er das Fenster öffnen möchte. „Ich brauche frische Luft.“ Sie fragt den anderen, warum er das Fenster lieber geschlossen hat. „Wegen der Zugluft.“ Nach kurzem Nachdenken öffnet sie im Nebenraum ein Fenster weit. Auf diese Weise kommt frische Luft herein, ohne dass es zieht.



Das Grundproblem bei einer Verhandlung liegt nicht in gegensätzlichen Positionen, sondern im Konflikt beiderseitiger Wünsche, Sorgen, Ängste und der sich dahinter verbergenden **Werte** der Konfliktparteien. Deshalb ist es für das Verhandlungsergebnis wichtig, sich nicht auf die Positionen, sondern auf die Interessen der Beteiligten zu konzentrieren.

Um vernünftige Ergebnisse zu erzielen, muss man die Interessen, nicht die Positionen in Einklang bringen.

Sich auf die Interessen bzw. Werte zu konzentrieren hat folgende Vorteile:

- der Entscheidungsspielraum vergrößert sich, da meistens jedes Interesse durch mehrere Positionen befriedigt werden kann;
- auf der Ebene der Interessen gibt es meistens mehr Gemeinsamkeiten zwischen den Verhandlungspartnern als auf der Ebene der Positionen.

### 3.6 Zusammenfassung

Sie haben in diesem Kapitel Methoden der Gesprächsführung kennen gelernt.

Ziel der Darstellung war es, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie ein vertrauensvoller Kontakt zum Schüler, Kollegen, Elternteil auf der sprachlichen und der nichtsprachlichen Ebene hergestellt werden kann. Darüber hinaus wurden verschiedene Fragetechniken beschrieben, die dazu dienen, Informationen über das Anliegen und die Probleme des Gesprächspartners zu gewinnen, um Wünsche und Bedürfnisse zu erkennen und darauf eingehen zu können.

Die Ausführungen zu inkongruenten Botschaften sollten für eine genaue Wahrnehmung sensibilisieren, um unausgesprochene Einwände des Schülers oder anderer Gesprächspartner zu erkennen und zu berücksichtigen.

Die Grundlagen des Konfliktverhandlungsmodells dienen dazu, in das Win-Win-Prinzip einzuführen. Dazu wurden einige wesentliche Aspekte einer solchen Verhandlungsführung dargestellt.

Zum Abschluss noch ein Hinweis zur Frage der Manipulation im Falle der bewussten Anwendung der beschriebenen Methoden der Gesprächsführung. Wie ein Messer kann jede Methode in zweierlei Hinsicht genutzt werden. Ein Messer kann man nutzen, um die Zutaten für ein köstliches Essen mit Freunden zuzubereiten. Man kann es aber auch dazu benutzen, einen Menschen zu verletzen. Um manipulative Kommunikation auszuschließen, liegt den Autoren am Herzen, diese Methoden auf der Grundlage einer respektvollen Beziehung dem Gesprächspartner gegenüber anzuwenden.

**Übung A: Mein „Sinnessprachschatz“**

Das Ziel der Übung besteht darin, Ihre Flexibilität in der Kommunikation zu erhöhen, indem Sie jene Bereiche entdecken, in denen Sie Ihre Sprache erweitern können.



*Nehmen Sie sich für jede Sinnesmodalität jeweils 3 Minuten Zeit und schreiben Sie alle Wörter auf, die Ihnen einfallen. Schauen Sie auf die Uhr und halten Sie sich wirklich an die Zeitvorgabe.*

Visuelle Wörter	Auditive Wörter	Kinästhetische Wörter

*Was konnten Sie über sich erfahren? In welchem Sinneskanal sind Sie sprachlich gut bewandert und wo können Sie Ihren Sprachschatz noch erweitern?*

## Übung B: Die Übersetzung von Repräsentationssystemen

Ziel der Übung ist es, dass Sie Ihre sprachliche Flexibilität erhöhen, um sich auf Ihr Gegenüber besser einstellen zu können.



*Übersetzen Sie die folgenden Äußerungen in ein anderes Sinnessystem:*

**Beispiel:** Die Aussage: „Ich fühle mich den Anforderungen dieser Übungen gewachsen.“ (= kinästhetisches Repräsentationssystem)

Ins visuelle Repräsentationssystem übersetzt:

„Mir ist klar und einleuchtend, wie diese Übungen durchzuführen sind.“

**Die Aussage:** „Ich sehe gute Chancen, den Abschluss erfolgreich zu tätigen.“ (= visuell)

*Wie können Sie die Äußerung im auditiven Repräsentationssystem formulieren?*

.....  
.....



**Übung C: Die Wahrnehmung von Inkongruenzen in der Kommunikation**



*Nehmen Sie sich in den nächsten Wochen Zeit, Ihre Wahrnehmungsfähigkeit für inkongruente Botschaften zu schulen, indem Sie auf die verbalen und die para- und nonverbalen Botschaften Ihrer Gesprächspartner achten.*

*Fragen Sie sich:*

*„Passt das, was inhaltlich gesagt wurde, mit den anderen Botschaften zusammen? Oder gibt es Diskrepanzen zwischen einzelnen Outputkanälen?“*

Noch ein Hinweis: Ganz besonders eignen sich Talkshows oder Interviews mit Politikern oder Schauspielern dazu, Ihre Sinne zu schulen.

*Beschreiben Sie, welche Erfahrungen Sie gesammelt haben. Was haben Sie entdecken können, und worin möchten Sie sich noch schulen?*

.....

.....

.....

.....

.....

## 4. Stress und Burnout: Selbstmanagement für Pädagogen

Der Beruf des Pädagogen ist ein Beruf mit hohem Stressrisiko. Gesellschaftliche Veränderungen (z. B. der zunehmende Zerfall der Familienstruktur, zunehmende Gewaltbereitschaft etc.) wirken sich auch auf die Arbeitsbedingungen in der Schule aus. Hinzu kommen Befürchtungen der Pädagogen, die vorhandenen beruflichen Kompetenzen reichten zur Bewältigung dieser Anforderungen nicht mehr aus. Das zunehmende Gefühl des Ausgebranntseins ist gekennzeichnet durch

- hochgradiges *körperliches Erschöpftsein* (Energienmangel, chronische Ermüdung, Muskelverspannungen, Schlafstörungen etc.);
- *emotionales und geistiges Erschöpftsein* (geringes Selbstwertgefühl, Gefühle von Hilflosigkeit und Hoffnungslosigkeit, mangelnde Flexibilität im Denken und Handeln etc.);
- eine ausgeprägte *negative Bewertung* der eigenen Arbeit (Unzufriedenheit mit den eigenen beruflichen Leistungen), worunter auch das Privatleben leidet;
- eine starke Neigung zu *zynischen und negativen Einstellungen* den Lernenden gegenüber.

Gelingt es den Betroffenen nicht, direkte Stressquellen zu verringern, entsteht ein Gefühl der Unkontrollierbarkeit. Die einzige Möglichkeit, sich selbst davor zu schützen, besteht in einem innerlichen Rückzug.

Die folgenden Methoden für das Selbstmanagement zielen darauf ab,

- *Strategien* zur Bewältigung *alltäglicher Stress- und Konfliktsituationen* zu vermitteln;
- die *inneren Talente* und *Ressourcen* der Pädagogen für die Bewältigung schulischer Probleme nutzbar zu machen;
- die *Selbstmotivation* der Pädagogen durch die Präzisierung lang- und kurzfristiger beruflicher Ziele zu erhöhen;

- die *Fähigkeit zur Dissoziation*<sup>1</sup> zu erweitern und damit die Übernahme neuer Verhaltensmuster zu ermöglichen.

#### 4.1 Der innere Berater: Eine Strategie der Dissoziation

*H. steckt in der Klemme, und zwar gründlich. Wieder ist ihm passiert, was er schon Hunderte Male erlebt hat, nur heute waren noch Eltern zur Hospitation dabei. Die eine Mutter, sogar 2. Vorsitzende der Gesamtelternkonferenz, und dann das. Bettina in der zweiten Reihe sollte eine Antwort finden, die sie eigentlich aus dem Handgelenk hätte schütteln können. Aber heute war sie wie verbohr, als hätte sie es darauf angelegt, H. zu ärgern und den Eltern zu zeigen, auf wie schwachen Füßen der Unterricht stehe. H. hat natürlich nachgehakt, wollte die Antwort unbedingt von Bettina, und dann, ja dann ist er ausgerastet, hat Bettina angefaucht und sie heruntergeputzt, bis sie anfang zu weinen. H. hat sich zwar entschuldigt, aber da war es schon längst zu spät. Die Eltern sind mit eisigen Gesichtern und einem knappen Gruß nach dem Pausenzeichen hinausgegangen. Wenn das Kreise zieht und das tut's bestimmt, dann ist er unten durch, Beschwerden gab es früher schon mal, aber die Kolleginnen und Kollegen hatten ihn damals in Schutz genommen und ihm versichert, dass es bei ihnen auch ab und an mal vorkommt, dass sie ausrasten.*

*Jetzt würde er es natürlich ganz anders machen, verdammt, warum musste er bloß so blöde reagieren? Wo es doch so leicht gewesen wäre, die Situation zu entschärfen und mit ein bisschen Spaß Bettina Mut zu machen. Das wäre ein Bild von Lehrer gewesen, aber so?*

Sich im richtigen Moment aus einer akuten Bedrängnis lösen zu können, erfordert häufig die Anwesenheit einer weiteren Person, vor allem in den Bereichen, die starkes professionelles Engagement voraussetzen.

---

<sup>1</sup> Dissoziation (lat.) = Trennung, hier: man löst sich im Geiste von der eigenen Person/Situation und betrachtet sich und seine Situation aus der Perspektive eines/einer anderen.

Wir finden solche Arrangements zwischen einer primär handelnden und einer beratenden Person in vielen Zusammenhängen: zwischen einem Schauspieler und einer Souffleuse, einem Sportler und seinem Coach, einem Auszubildenden und seinem Meister, einem Psychotherapeuten und seinem Supervisor, einem Lehrer und seinem Praxisanleiter.

Weniger oder nicht bewusst institutionalisiert ist aber der Umstand, dass wir häufig selbst – in Personalunion – zu solchen Mitteln der Blockadelösung greifen. Wir verfügen prinzipiell über die Fähigkeit, uns aus einer Zwangslage oder einer als bedrohlich erlebten Situation auszuklinken, Luft zu holen, neu zu überlegen und uns wieder ins Getümmel zu stürzen. Wer schon mal im Stau gestanden hat und anfängt, alle Welt und sich selbst am meisten zu beschimpfen, sich aber rechtzeitig ermahnt: „Sei doch nicht so blöde und mach dir noch zusätzlich Stress, genieße lieber die Minuten und höre dir in Ruhe die neue Musikkassette an“ weiß, wovon die Rede ist.

Die Fähigkeit, nacheinander, in kurzer zeitlicher Abfolge sowohl Handelnder wie Beratender sein zu können, ist zwar mehr oder weniger ausgeprägt bei jedem von uns vorhanden, doch scheint ihr Einsatz stark vom Zufall oder von anderen Faktoren abzuhängen, die außerhalb unser selbst liegen.

Wir haben sozusagen eine Instanz in uns, die eben nicht dem Alltagsstress und seinem Zwang zu schnellem Handeln unterliegt, sondern sich die Übersicht bewahrt und uns mit Informationen und Anweisungen versorgt, derer wir unter härteren Stressbedingungen nicht unbedingt habhaft werden.

Hinter diesem scheinbaren zweiten, beruhigenden und wegweisenden Ich mit seinen Meta-Ansichten verbirgt sich eine erworbene differenzierte Summe eigener und fremder Lebenserfahrungen, die wir als tauglich für unsere Lebensgestaltung befunden haben und der wir eine steuernde Funktion zuweisen.

Es gilt also, den Zufall in Richtung Gewissheit und freie Verfügbarkeit zu verlagern, die abrufbare kognitive Kompetenz der Selbststeuerung durch Etablieren einer beratenden, der eigenen Person zugehörigen Instanz für den beruflichen und interpersonellen Gebrauch zu kultivieren.

Das Grundmuster besteht aus der **handelnden Person** und der zu **etablierenden beratenden Person**, die sich **gemeinsam Gedanken zur Lösung eines akuten Problems** machen.

## 4.2 Die einzelnen Schritte der Strategie

Das Vorgehen besteht im Einzelnen aus folgenden Schritten:

1. *Das Definieren einer belastenden Situation.*
2. *Das rechtzeitige Erkennen von Frühwarnzeichen.*
3. *Das Etablieren der beratenden Person.*
4. *Die Suche nach der „offenen“ Seite, die beste Position für die Beratung finden.*
5. *Die beratende Person wird mit ihrer speziellen Aufgabe vertraut gemacht.*
6. *Die Probe aufs Exempel.*
7. *Ökonomisieren, trainieren und generalisieren.*

### 1. Schritt: Die belastende Situation wird definiert

Gewöhnlich kennen wir unsere Schwachpunkte, unsere eigens aufgestellten Fallen ganz genau und ärgern uns jedesmal, wenn wir wieder hinein tapsen. Hier genügt die Benennung dieser Situation, doch es sollte nicht nebenbei erledigt werden, da wir über die der Benennung vorausgehende Analyse, über das bewusste Aufspalten und sinnhafte Zergliedern dieser speziellen Situation schon Hinweise darauf erhalten, in welche Richtung das Beratungengagement zielen könnte. Mit einer zu allgemeinen Definition á la „Ärger in der 7b“ würden wir uns keinen Gefallen tun.

Wir sollten deshalb gerade schon bei den ersten Schritten der Zergliederung die Situation so beschreiben, dass sinnesspezifische Komponenten und damit potenzielle Veränderungsansätze erkennbar werden. Der Titel der Situation dient als Anker.

Für H. in der eingangs erwähnten Geschichte würde sich beispielsweise anbieten:

**Definition der Situation:** *Ich lasse mich provozieren, wenn ein Kind sich meiner Ansicht nach dümmer anstellt als es wirklich ist. Das führt bei mir dazu, dass ich unruhig und ärgerlich werde, in das Kind hinein-*

*bohre und je verstockter es wird, desto wütender werde ich, kriege kaum noch Luft und sehe die anderen Leute im Raum nicht mehr. Es scheint so etwas wie ein Zweikampf zwischen dem Kind und mir zu sein.*

**Titel:** Zweikampf

Bleibt es unklar, worüber wir ins Stolpern kommen, sind es zu viele Faktoren auf einmal, die uns eine Pause, ein Verschwinden vom Ort als sehnlichsten Wunsch erscheinen lassen, dann wäre es ratsam, die einzelnen Belastungsmomente voneinander zu trennen und sie gesondert zu analysieren und zu benennen. Wer gestresst ist, sobald er das Schulgebäude betritt, zusammenzuckt, wenn der Schuldirektor den Gang entlang kommt, das Händezittern und einen flachen Atem kriegt, sobald er den Unterrichtsraum betritt, ängstlich auf die nächste Störung des Unterrichts wartet und sich nur mit Mühe durch den Stoff quält, sollte sich eine *hierarchisch geordnete Liste der unterschiedlichen belastenden und befürchteten Situationen* anlegen. Dann erst einmal mit einer Situation gründlich beginnen, bevor die weiteren Belastungen der Reihe nach abgearbeitet werden.

## **2. Schritt: Das rechtzeitige Erkennen einer befürchteten Situation – Die Entdeckung von Frühwarnzeichen**

Nachdem die Situation eingekreist und benannt wurde, ist es anzuraten, sich *Markierungen* (nennen wir sie: Bojen) zur Unterstützung heranzuziehen, die uns zu einem möglichst frühen Zeitpunkt auf die Gefahrenstelle aufmerksam machen. So bleiben wir noch im Bereich der autonomen Steuerung und können rechtzeitig unsere Entscheidungen treffen.

Für das pädagogische Selbstverständnis und den Schutz der eigenen Person ist es jedoch angebrachter, die allerersten Warnbojen zu registrieren und in einen Bereitschaftszustand überzugehen, aus dem heraus dann für tauglich befundene Gegenmaßnahmen zu ergreifen sind. Solche Warnbojen sind in erster Linie **körperliche Zeichen**, wobei wir unterscheiden können zwischen *körperlichen Empfindungen* und Verhalten.

Das ist bei den *körperlichen Empfindungen* die breite Palette von so genannten vegetativen Zeichen, dem Schwitzen, dem erhöhten Puls, dem Flimmern vor den Augen, dem Schwächegefühl, dem trockenen Mund, der „belegten“ Sprache, der Einengung des Blickfeldes, der Sensibilisierung des Hörver-

mögens (alles wird lauter-leiser wahrgenommen) usw. Im *Körperverhalten* finden wir Unruhe, heftige oder erstarrende Bewegungen, eine ungewohnte Gestik, schlecht zu kontrollierende Gesichts- oder Körperbewegungen.

Dann sind es **emotionale Zeichen**, Gefühle, die wir zu diesem Zeitpunkt und an diesem Ort als unangemessen empfinden, wie übermäßige Wut, Hilflosigkeit oder Niedergeschlagenheit.

Dann sind es weiter **innere sprachliche Hinweise und Bewertungen**, die uns auf etwas Befürchtetes hinweisen können. *Innere sprachliche Zeichen* wären Satzketten, Kommentare oder Anweisungen, die wir in einem an uns selbst gerichteten bewertenden Monolog verwenden („Oje“; „Nicht schon wieder“; „Gerade heute“; „Wie komm ich hier nur raus?“; „Hilfe“, „Das ist schrecklich“).

Merken wir ein oder mehrere solcher Zeichen, ist es sicherlich angebracht, sich auf eine dissoziierende Maßnahme vorzubereiten. Wir empfehlen, sich die Warnbojen zu notieren, einmal, um sie über wiederholtes Erkennen und Zuordnen zu verifizieren, zum anderen aber auch, um sie im Bedarfsfall als Gedankenstütze, eben als Frühwarnzeichen zur Einleitung der dissoziierenden Gegenmaßnahme, zu verwenden.

### 3. Schritt: Das Etablieren der beratenden Person

Unabhängig davon, ob ich es schließlich in der einen oder anderen Gestalt sein werde, die mich selbst berät – für mein eigenes Kopfkino bin ich natürlich verantwortlich, bin Regisseurin, Protagonistin in wechselnden Rollen, Cutterin, Beleuchterin, führe die Kamera usf. – ist die Frage zu stellen, *von wem ich denn überhaupt beraten werden möchte*. Sollte es ein *älterer Mensch* sein, ein *unbekümmertes Kind*, ein *sehr erfahrener Freund*? Sollte es lieber jemand sein, der von meinem Fach viel oder überhaupt nichts versteht, möchte ich *liebepoll, aufmunternd* und *allgemein*, oder lieber *streng, fordernd* und *spezifisch*, oder lieber *streng, liebepoll* und *spezifisch* und nicht so sehr aufmunternd beraten werden? Möchte ich lieber *gecoacht*, also mit Details für jeden einzelnen Schritt oder lieber *reflektierend* und weitgehend offen beraten werden?

Diese Fragen sind vorher zu klären, damit in der akuten Situation die innere Stimmigkeit zwischen meinem handelnden und meinem beratenden Teil hergestellt ist.

Eine kleine Vorübung dazu:

*Stellen Sie sich vor, Sie sind in einer der o. g. Klemme gelandet, Sie lassen sich in Maßen, nicht vollständig, in die entstehenden Gefühle und Gedanken hinein sinken, bis zu dem Punkt, an dem Sie merken, Sie könnten jetzt eine Unterstützung gebrauchen.*

*Ziehen Sie den Moment ein wenig in die Länge, greifen Sie nicht vorschnell zu einer gewohnten Reaktion, sondern halten Sie den Moment und erwarten Sie eine Person, die Ihnen zu Hilfe eilt. Lassen Sie Ihrer Fantasie die Zügel locker, lassen Sie sich aus der Patsche helfen. Vielleicht bekommen Sie anfangs keine genaue Vorstellung von der Person, die dann erscheinen wird, warten Sie es ab.*

*Es könnte eintreten, dass sie sich allmählich zu erkennen gibt, Konturen bekommt. Vielleicht sehen Sie zuerst den Körper oder die Hände, vielleicht hören Sie eine Stimme oder spüren einen Körper neben Ihrem. Vielleicht erscheint eine konkrete Person aus Ihrer Vergangenheit, die Ihnen früher schon einmal zur Seite stand, vielleicht taucht eine neue Figur auf, die mit jenen Eigenschaften ausgestattet ist, die Ihnen zusagen. Vielleicht sehen Sie sich selbst in einer anderen Umgebung, entspannt, sorglos und bereit zu helfen.*

*Wenn Sie die Person vollständig oder in Konturen „materialisiert“ haben oder Einzelheiten an ihr erkennen können, dann bitten Sie sie, als würden Sie mit ihr in direktem Kontakt stehen, Sie bei der Lösung einiger Probleme in Ihrem Leben zu unterstützen und warten Sie auf eine Reaktion von ihr.*

Es sollte noch einmal gesagt sein, dass es nicht ungewöhnlich oder gar verrückt ist, mit sich selbst zu kommunizieren. Wir machen es beständig, oft in einer verdeckten Form, oft aber auch mittels Selbstgesprächen, derer wir uns manchmal gar nicht bewusst sind, auf die wir evtl. erst von anderen Menschen aufmerksam gemacht werden. Wenn wir in einer Klemme stecken, kann es günstig sein, die Perspektive mal völlig zu wechseln, sich zu gestatten, von einer völlig unerwarteten Person beraten zu werden.



#### **4. Schritt: Die Suche nach der „offenen“ Seite**

Wir gehen davon aus, dass wir nicht auf allen (Körper-)Seiten gleich offen sind, sondern unsere Schokoladenseite haben, dass wir jemandem die kalte Schulter und nicht beide kalten Schultern zeigen, dass wir jemandem „herzlich“ zugewandt sind und zwar nicht frontal, sondern leicht versetzt, dass wir jemandem ein offenes Ohr und nicht beide offenen Ohren leihen usf.

Ein kleines Experiment:

*Versuchen Sie doch einmal, mit Ihrem oder Ihrer Liebsten die Seite beim Spazieren gehen zu tauschen, und achten Sie darauf, wie Ihr Körper reagiert, was die Hände zu sagen haben, wie sich die Haltung verändert, die Sprache möglicherweise eine andere Qualität erhält.*

Die offene Seite herauszufinden ist relativ einfach: Sie brauchen nur beim Entstehen der beratenden Person (voriger Schritt) darauf zu achten, von welcher Seite sie herankommt oder wo sie sich befindet, in dem Fall, in dem sie sitzt oder fest an einem Ort steht. Jetzt noch eine Hörprobe: Lassen Sie die Person zu sich sprechen, neutrale oder aufmunternde Worte und finden Sie heraus, aus welcher Entfernung es Ihnen am angenehmsten ist. Ist es direkt am rechten Ohr oder in 30 cm Entfernung. Ist es schräg von links vorn, einen Meter entfernt, soll sie sitzen oder im Stehen zu Ihnen sprechen (Hörebene), soll sie laut oder leise zu Ihnen sprechen. Das alles finden Sie bei einer imaginierten Hörprobe heraus.

#### **5. Schritt: Die beratende Person wird mit ihrer speziellen Aufgabe vertraut gemacht**

Nun findet eine *innere Absprache* zwischen der geschaffenen beratenden Person und der handelnden Person statt, dergestalt, dass die Modalitäten der Unterstützung benannt werden. Empfohlen wird, *die beratende Person als kompetentes Subjekt* anzusprechen und selbst in der Rolle der Ratsuchenden zu verbleiben, also auch das Kompetenzgefälle zu beachten und nicht etwa der beratenden Person vorzuschreiben, was sie zu tun und zu lassen hätte. Dies ist wichtig im Hinblick auf saubere Trennung der Inhalte und der Personen, denn wir brauchen, solange es noch nicht automatisiert und zu einer sicheren Gewohnheit geworden ist, eine *klare Unterscheidung zwischen einer beratenden und einer handelnden Instanz*.

Bauen wir also eine innere Bühne auf, einen Begegnungsort, an dem wir die beratende Person fragen, ob sie denn bereit sei, uns bei dem speziellen Problem zu helfen. Signalisiert die beratende Person, dass sie nun präpariert sei, kann noch abgesprochen werden, in welcher Form die Intervention erfolgen sollte. Soll sie *laut reden* und *Anweisungen geben*, soll sie *ins Ohr flüstern* oder soll sie nur *Zustimmung oder Ablehnung signalisieren*. Wichtig ist es, jede Absprache auch zu verifizieren, sich von der beratenden Person signalisieren zu lassen, dass es so in Ordnung ist. Unser Unbewusstes sorgt schon für die richtigen Reaktionen.

Sind Vorbehalte oder zögerliche Reaktionen zu spüren, muss neu verhandelt werden, solange, bis eine innere Stimmigkeit hergestellt ist, leicht zu überprüfen durch eine Art Gewissheit wie: „Jetzt kann es losgehen“ oder: „Das hab ich erst mal geschafft“.

Es kann geschehen, dass zwar die Bereitschaft signalisiert wird, dass aber das Wissen oder die sachlich erforderlichen Kompetenzen noch nicht ausreichen, im richtigen Moment das Richtige zu sagen oder zu tun. Es kann ebenfalls eintreten, dass wir selbst auch aus einer beratenden Meta-Position heraus nicht wissen, welche Art der Unterstützung wir denn eigentlich benötigen. In diesem Fall sollte ein Zwischenschritt erfolgen, der darin besteht, die beratende Person mit Ressourcen anzureichern, die der zukünftigen Aufgabe entsprechen.

## **6. Schritt: Probe aufs Exempel**

Was gibt es hierbei zu beachten? Die Bestandteile des Prozesses und der Ablauf selbst sind in den Grundzügen bekannt. Es gilt nun, die Bestätigung dafür zu erhalten, dass die Planung in Ordnung war.

Gehen Sie noch einmal in Ruhe die einzelnen Schritte durch

### **a) Identifizieren einer problematischen Situation und konkrete Beschreibung**

- Erinnern Sie sich noch einmal an die problematische Situation und erleben Sie, was mit Ihnen passiert.
- Finden Sie einen Titel für die Situation.

**b) Identifiziere „Warnbojen“ (Hinweise)**

- Finden Sie Hinweise, die darauf hindeuten, dass Sie in eine Zwangslage geraten. Hinweise können sein:
  - interner Dialog,
  - körperliche Empfindungen und Gefühle,
  - innere Bilder oder Vorstellungen.

**c) Das Etablieren der beratenden Person**

- Legen Sie fest, wer die beratende Person sein soll: ein Kind, ein Mann oder eine Frau, ein erfahrener Freund etc.?
- Visualisieren Sie die Person und beschreiben Sie
  - deren Aussehen, Alter, Größe etc.,
  - deren Sprache,
  - die besonderen Eigenschaften dieser Person.
- Finden Sie Ihre *offene Seite für die Botschaften* der Person
  - Von welcher Seite soll Sie zu Ihnen sprechen?
  - Aus welcher Entfernung und mit welcher Stimme soll Sie sprechen?

**d) Den Kontakt mit der Person herstellen**

- Beschreiben Sie, in welcher Umgebung/Landschaft der Kontakt stattfinden soll.
- Nehmen Sie innerlich Kontakt mit der Person auf und beschreiben Sie ihr, *welche Art von Beratung* Sie wünschen (z.B. *aufmunternd, liebevoll, allgemein, spezifisch etc.*) und *zu welchem*

*Zeitpunkt die Beratung erfolgen soll.* Hierbei sind die Hinweiszeichen zu beachten.

#### e) **Trockenübung vor Ort**

Sie haben sich jetzt das Setting für die Veränderung geschaffen. Es geht nun um die konkrete Umsetzung für die Problemsituation. Empfehlenswert ist es, diese Umsetzung zunächst als *Trockenübung* durchzuführen, um evtl. noch Veränderungen vornehmen zu können.

Diese Trockenübung sieht im Einzelnen so aus:

- Sie lassen Ihren *inneren Film über die Problemsituation* ablaufen, als ob Sie diese jetzt erleben.
- Während der Film über die Situation läuft, achten Sie auf das/die festgelegten Hinweiszeichen und lassen *im richtigen Moment die beratende Person in Aktion* treten, indem Sie diese visualisieren und auf deren Beratung hören.
- Während des Ablaufs achten Sie darauf, *wie Sie die Situation anders erleben*.
- Durchlaufen Sie diesen Durchgang mehrmals, bis Sie eine gewisse Sicherheit für die Realsituation haben. Falls nötig, können Sie natürlich entsprechende Veränderungen vornehmen.

Da die Strategie sehr umfassend ist, bietet es sich an, sich für die einzelnen Schritte genügend Zeit zu lassen, wenn man gerade erst dabei ist, seine mentalen Fähigkeiten zu entdecken.

#### **7. Schritt: Ökonomisieren, Trainieren und Generalisieren**

Wenn der Ablauf einmal zur Zufriedenheit geklappt hat, dann steht an, ihn auf seinen tatsächlichen Gebrauchswert abzuklopfen. Ist die bisherige Arbeit nur für diese eine Problemsituation gut oder lässt sie noch mehr erwarten?

*Ökonomisieren* in diesem Zusammenhang würde heißen, ähnliche Problemsituationen finden, die nach demselben Muster zu bearbeiten wären, und

gleichzeitig zu überprüfen, ob nicht durch die Veränderungen andere Umstände eingetreten sind, die das Leben oder die Arbeitssituation insgesamt wiederum schwieriger als vorher machen.

*Trainieren* heißt, den Ablauf durch Wiederholung und Verdichtung flüssiger zu machen und ihn dann an die Instanz in uns zu delegieren, die für die automatischen Abläufe verantwortlich ist, ein Vorgang, der nicht bewusst gesteuert werden muss. Unter Trainieren sollte auch die Übertragung und Anpassung an die reale Situation verstanden werden.

*Generalisieren* bedeutet, für die Zukunft vorzubauen und die einmal erarbeitete Strategie auf ähnliche Gelegenheiten zu übertragen, oder sie für die Behandlung mehrerer Problemfelder anzupassen.

### 4.3 Gelassenheit und Wohlbefinden durch Yoga

Im vorangegangenen Abschnitt haben Sie die Möglichkeit erfahren, auf mentalem Wege für Ihr Wohlbefinden zu sorgen. Selbstverständlich gibt es eine große Vielzahl von Entspannungsverfahren, die sich positiv auf das Wohlbefinden auswirken.

Eines der ältesten Systeme, um Körper, Geist und Seele in Einklang zu bringen, ist das Yoga – die Wissenschaft vom menschlichen Körper. Alle drei sind Teile desselben Systems und beeinflussen einander. Insofern ist es gerade für Menschen in sozialen, heilenden und pädagogischen Berufen von existenzieller Notwendigkeit, dafür zu sorgen, dass sich Körper, Geist und Seele in Harmonie befinden. Nur dann können Sie die hohen Anforderungen des pädagogischen Alltags bewältigen.

Berufsberater nennen drei Arten von Beschäftigungen: mit den Händen arbeiten, mit Ideen arbeiten, mit Menschen arbeiten. Egal wie weit Sie dieser Kategorisierung folgen wollen, Untersuchungen besagen, dass die letzte Kategorie – statistisch betrachtet – anfälliger ist als die beiden anderen.

Deshalb ist es geradezu die professionelle Pflicht eines jeden, der in diesen Berufen arbeitet, sein individuelles „Modell für Wohlbefinden“ zu entwickeln. Denn Sie wissen inzwischen auch, dass Sie Ihr Unbehagen, Ihr Ausgebranntsein, Ihre wahrscheinlich berechtigte Frustration auf der unbewussten, nichtsprachlichen Ebene mitteilen, und dass die mit Ihnen zusammenarbeitenden Menschen dies auch auf der unbewussten Ebene aufnehmen und darauf unbewusst (häufig auch aggressiv) reagieren.

Wenn wir Ihnen hier das Yoga-System ans Herz legen, dann weniger, weil wir Sie in den Kopfstand oder andere artistische Verrenkungen zwingen wollen, sondern weil Yoga uns die Möglichkeit gibt, unsere Wahrnehmung auf allen Ebenen zu sensibilisieren, uns unserer Grenzen bewusst zu werden und zu begreifen, dass wir ganzheitliche Wesen sind, Wesen aus Körper, Atem, Geist und mehr. Die Betonung liegt also auf allen Aspekten des menschlichen Lebens. Dazu gehören selbstverständlich unsere Beziehungen zu anderen, unser Verhalten, unsere Gesundheit, unser Atem oder unser Weg zur Meditation, zum Rückzug in uns selbst.

In diesem Lehrbrief soll dieser Aspekt nur angedeutet bleiben, denn Sie wollen schließlich Ihren eigenen Weg beschreiten. Wenn das Jahrtausende alte System von der menschlichen Gesundheit Sie interessiert, dann suchen Sie sich in Ihrer Nähe einen Yoga-Lehrer, lernen Sie zu Beginn unter

Anleitung und lassen sich später ein individuelles Programm zusammenstellen.

Erlauben Sie uns einen Nachsatz: Es muss wirklich nicht Yoga sein! Jede andere sportliche Aktivität – sinnvoll betrieben – wird sich ebenfalls auf Ihr Wohlbefinden auswirken. Achten Sie einfach darauf, dass Körper, Geist und Seele in dem jeweiligen Programm Berücksichtigung finden.

Wenn Sie lernen, Ihren Alltag zu rhythmisieren, d. h. das Auf und Ab, Entspannung und Anspannung in der Alltagspraxis zu planen, dann werden Sie viel Kraft schöpfen und zu Ihren persönlichen Ressourcen Zugang behalten.

## **4.4 Zusammenfassung**

In diesem Kapitel wurden Ihnen Methoden des Selbstmanagements vorgestellt. Im Mittelpunkt des „internen Beraters“ steht der Entwurf neuer Verhaltensweisen durch den Wechsel zwischen der assoziierten und der dissoziierten Wahrnehmungsperspektive. Darüber hinaus haben Sie auch erfahren, wie wichtig es ist, Körper, Geist und Seele als Einheit zu betrachten und allen Teilen die gleiche Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

## Gelassenheit in Stresssituationen

### 1. Identifizieren einer Belastungssituation



*Entspannen Sie sich und notieren Sie berufliche Situationen (schwierige Klienten, autoritäre Vorgesetzte, provozierende Jugendliche, missgünstige Kollegen etc.), die Sie als belastend erleben.*

.....

.....

.....

.....

.....

*Nachdem Sie diese Situationen notiert haben, erstellen Sie eine Hierarchie dieser Situationen. Welche erleben Sie als weniger belastend und welche erleben Sie als stark belastend?*

.....

.....

.....

.....

.....



## 2. Beschreibung der Stresssituation

Wählen Sie für das Kennen lernen und Einüben der folgenden Strategie eine mittelschwere Stresssituation aus.

Schauen Sie sich die Situation wie einen Film an, in dem Sie Ihr eigenes Selbst und die anderen Beteiligten sehen und hören können (=dissoziiert) und beantworten Sie folgende Fragen:

- Was geschieht in der Situation?
- Was sehen und was hören Sie als Betrachter des Films? Wie verhält sich Ihr eigenes Selbst (nehmen Sie dazu die beschriebenen Komponenten einer Stressreaktion zu Hilfe) und wie verhalten sich die Anderen?

.....

.....

.....

.....

.....

## 3. Das Gefühl genau bestimmen

Beschreiben Sie, wie Sie sich in der Situation fühlen möchten, statt mit Stress zu reagieren (z.B. Ruhe, Gelassenheit, Neugier, Humor etc.).

.....

.....

.....

.....

.....

#### 4. Neue Wege finden

*Beim Auffinden neuer Wege, die Stresssituation mit dem erwünschten Gefühl zu erleben, können Sie zwei Richtungen einschlagen: Sie nutzen entweder eine erfolgreiche vergangene Erfahrung oder Sie überlegen sich alternative Verhaltensweisen.*

##### a) **Eine alte Erfahrung auffrischen und nutzen**

- *Erinnern Sie sich an eine ähnliche Stresssituation, bei der Sie ruhig geblieben sind. Beschreiben Sie, wie genau Sie das gemacht haben.*
- *Stellen Sie sich vor, diese Fähigkeiten stehen Ihnen in der Stresssituation zur Verfügung! Machen Sie sich zunächst einen dissoziierten Film von dieser Situation. Sehen und hören Sie, wie sich Ihr Selbst mit diesen Fähigkeiten in der Stress-Situation verhält.*

*Wenn Sie mit der Vorstellung zufrieden sind, dann erleben Sie die Situation **assoziiert**. Steigen Sie in den Film ein und erleben Sie die Situation mit allen Sinnen (sehen, hören, fühlen, riechen und schmecken).*

*Falls Sie mit dem Ablauf noch nicht ganz zufrieden sind, steigen Sie wieder aus dem Film aus und nehmen Sie an der dissoziierten Vorstellung Veränderungen vor.*

.....

.....

.....

.....

.....

**b) Sich eine Alternative überlegen**

Stellen Sie Überlegungen an, wie Sie sich in der Stresssituation verhalten können, um das erwünschte Gefühl zu erleben. Die folgenden Beispiele sind lediglich als Anstoß gedacht:

- *Die Aufmerksamkeit auf etwas anderes konzentrieren.*
- *Sich innerlich etwas sagen, was zu dem erwünschten Gefühl führt.*
- *Sich interessante oder skeptische Fragen stellen.*
- *Die Spannung der Muskulatur verändern.*
- *Langsam und tief durchatmen.*
- *Die Wirbelsäule spüren und sich vorstellen, sie sei eine Stange aus elastischem Stahl.*
- *Das Tempo der Bewegungen verändern etc.*

Wenn Sie genügend Ideen gesammelt haben, dann verfahren Sie wie unter a) beschrieben. Machen Sie sich zunächst eine dissoziierte Vorstellung von der Stresssituation mit den gefundenen alternativen Verhaltensweisen und erleben Sie die Stresssituation dann assoziiert, indem Sie die möglichen Verhaltensweisen erproben und darauf achten, ob das erwünschte Gefühl sich einstellt.

**5. Sicherung des neuen Gefühls für die Zukunft**

Stellen Sie sich eine zukünftige Situation vor von der Art wie die Stress-Situation. Assoziieren Sie sich in die Stresssituation und probieren Sie die neuen Verhaltensweisen aus, bis sich das erwünschte Gefühl einstellt.

Überlegen Sie, wie Sie sicherstellen können, dass Sie sich in der Situation richtig verhalten, um das erwünschte Gefühl zu bekommen.

## 5. Ausblick

Auf Grund zahlreicher Belastungsfaktoren sind das *Helfersyndrom* und das Phänomen des mentalen und körperlichen *Ausgebranntseins (Burnout)* in sozialen und therapeutischen Berufen häufig anzutreffen.

Für die Erhaltung der Gesundheit und der Psychohygiene ist es für Menschen aus helfenden Berufen besonders wichtig, sich ständig fortzubilden und die eigene Kompetenz und Leistungsfähigkeit zu stärken sowie die Möglichkeit zu haben, in berufsbegleitender Supervision Entlastung und Lösungen für berufliche Probleme zu finden.

Vor diesem Hintergrund lag den Autoren am Herzen, in diesem Lehrbrief neben den kommunikativen Methoden für den Umgang mit der beruflichen Klientel auch Wege aufzuzeigen, die eigene Person im beruflichen Kontext zu managen.

Die Erfahrungen in der Vermittlung dieser Methoden in Seminaren und Supervisionssitzungen haben gezeigt, dass deren Erlernen bei den meisten Teilnehmern zu einem enormen Zuwachs an Handlungskompetenz und beruflicher Zufriedenheit führte. Voraussetzung dafür war jedoch, dass die Betroffenen motiviert waren, die Inhalte konsequent übten und Schritt für Schritt in den beruflichen Alltag umsetzten.

Deshalb zum Abschluss noch einige Hinweise für die Anwendung der Inhalte:

- Finden Sie Möglichkeiten, mit Kollegen die Methoden zunächst unter sich zu üben. Dies gibt Ihnen eine erste Sicherheit.
- Nehmen Sie sich *kleine Schritte* vor, die Sie in Ihrer beruflichen Praxis umsetzen.
- Wenn Sie in einer Beratung nicht das erreichen, was Sie sich vorgenommen haben, dann deuten Sie dies nicht als Misserfolg, sondern nehmen Sie es als Feedback in Verbindung mit der Frage, was Sie das nächste Mal anders machen werden, um ans Ziel zu gelangen.

## Literaturverzeichnis

**Fisher, R./Ury, W.:**

Das Harvard-Konzept – sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln; Campus, Frankfurt/New York 1990.

**Grinberg-Zylberbaum, J.:**

International Journal of Neuroscience 36, S. 41–52, 1989.

**Grinder, M.:**

NLP für Lehrer – Ein praxisorientiertes Arbeitsbuch, Freiburg 1991

**Kobler, H.P.:**

Neue Lehrer braucht das Land. Kommunikation und Lernen; Jungfermann, Paderborn 1995

**Marwitz, K.:**

Lean Company – Der freie Blick auf die neue Unternehmensvision; Jungfermann, Paderborn 1993.

**Mohl, A.:**

Das Metaphern-Lernbuch; Jungfermann, Paderborn 1998

**Ornstein, R.:**

Multimind, Ein neues Modell des menschlichen Geistes; Jungfermann, Paderborn 1990.

**O'Connor, J./Seymour, J.:**

Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung; VAK, Freiburg 1994.

**Robbins, A.:**

Grenzenlose Energie – das Power Prinzip; Heine, München 1991.

**Robbins, A.:**

Das Robbins Power Prinzip – wie Sie Ihre wahren inneren Kräfte sofort freisetzen; Heine, München 1994.

**Schmid-Oumard, W./Nahler, M.:**

Lehren mit Leib und Seele – Neurolinguistisches Programmieren in der pädagogischen Praxis; Jungfermann, Paderborn 1993.

**Schott, B./Birker, K.:**

Souverän mit Kunden umgehen; Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 1996.

**Schultz von Thun, F.:**

Miteinander reden – Störungen und Klärungen (1); Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 1996.

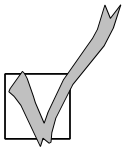
**Schultz von Thun, F.:**

Miteinander reden (3) Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation; Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 1999

**Watzlawik, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D.:**

Menschliche Kommunikation; Huber, Bern/Stuttgart/Wien 1974.

## Wiederholungsfragen



1. Beschreiben Sie mit eigenen Worten den Begriff *Innere Landkarte*. (Kap. 2.2)
2. Definieren Sie die Begriffe *Selektion*, *Tilgung*, *Verzerrung* und *Generalisierung* und finden Sie zu jedem der Begriffe ein Beispiel. (Kap. 2.2.3)
3. Was bedeutet die Aussage: „Wir können nicht *nicht* kommunizieren?“ (Kap. 2)
4. Was sind *Repräsentationssysteme*? (Kap. 2.2.1)
5. Was bedeutet *externe* und *interne Wahrnehmung*? (Kap. 2.2.2)
6. Beschreiben Sie die vier Seiten einer Botschaft anhand eines Beispiels aus Ihrem beruflichen Alltag. (Kap.2.4)
7. Beschreiben Sie eine *inkongruente Botschaft* anhand eines Beispiels. (Kap. 3.3)
8. Formulieren Sie je eine Aussage mit *visuellen*, *auditiven* und *kinästhetischen* Wörtern. (Kap. 3.1.2)
9. Was sind die Grundbedingungen sachgerechten Verhandeln? (Kap. 3.5)
10. Was ist bei einer wohlgeformten Zielbestimmung zu beachten? (Kap. 3.5)
11. Beschreiben Sie die drei Wahrnehmungspositionen und finden Sie Kontexte, in denen diese von Bedeutung sind. (Kap. 2.3.5)
12. Welche verbalen und nonverbalen Möglichkeiten stehen Ihnen zur Verfügung, um einen *Rapport* zu Ihrem Gesprächspartner aufzubauen? (Kap. 3.1)
13. Welche Möglichkeiten des aktiven Zuhörens kennen Sie? (Kap. 3.1.1)

## Einsendeaufgabe



Ziel der Einsendeaufgabe ist es, dass Sie in einigen der beschriebenen Methoden konkrete Erfahrungen sammeln und diese reflektieren. Die Aufgabe besteht aus zwei Phasen, einer Übungsphase und einer Phase der Reflektion. Im *ersten Teil* führen Sie die beschriebene Schrittfolge der Übung durch, während Sie im *zweiten Teil* Ihre Erfahrungen, die Sie mit der Übung gemacht haben, notieren und einsenden.

Die Bearbeitung der Übung versetzt Sie in die Lage, Ihre Fähigkeiten in den Bereichen

- *Rapportbildung*
- *Perspektivenwechsel* und
- *Zielorientierung*

zu üben und zu festigen.

Sie können die Aufgabe alleine bearbeiten. Erfahrungsgemäß ist es jedoch ertragreicher, wenn Sie sich mit einem oder zwei Kollegen zusammentun und Ihre Erfahrungen untereinander austauschen. Außerdem können Sie sich ganz auf Ihr Erleben konzentrieren, wenn Sie von einem Partner durch die einzelnen Schritte der Übung geführt werden.

Vorab noch einige *Hinweise für die Durchführung* der Übung:

- Lesen Sie zunächst die Übung durch, damit Sie einen Überblick über den gesamten Ablauf bekommen.
- Für die Durchführung der Übung benötigen Sie einen Raum, in dem Sie sich wohlfühlen.
- Sie können von der Übung eine Menge profitieren, wenn Sie sich für die einzelnen Schritte genügend Zeit nehmen. Versuchen Sie also nicht, alles auf einmal im Schnelldurchlauf durchzuführen.



## A) Den Rapport zum Gesprächspartner verbessern

### Ziel

Der Kern der Übung besteht darin, dass Sie eine konkrete Problemsituation mit einem Lernenden in Ihrer Vorstellung aus drei Perspektiven betrachten und beurteilen, um daraus Ziele und Ideen für eine Veränderung zu entwickeln.

### Die einzelnen Schritte der Übung

#### 1. Schritt: Die Vorbereitung

Beschriften Sie drei DIN-A4 Blätter mit den Wahrnehmungspositionen „*Ich*“ – „*Der Andere*“ – „*Der Beobachter*“ und legen Sie diese getrennt auf den Boden. Diese räumliche Aufteilung wird Ihnen helfen, die einzelnen Positionen gut voneinander zu trennen.

Wählen Sie für die Übung eine problematische Situation mit einem Lernenden aus, zu dem Sie den Kontakt bzw. Rapport verbessern möchten. Eine problematische Situation kann sein: Sie fühlen sich unter Druck, der Schüler möchte nicht so, wie Sie es sich vorstellen, Sie und der Schüler drehen sich im Kreis ...

#### 2. Schritt: Die Wahrnehmungsposition „*Ich*“

Nehmen Sie die erste Wahrnehmungsposition „*Ich*“ ein, indem Sie sich auf das entsprechende Blatt stellen und sich noch einmal *mit allen Sinnen* an diese *Situation* mit dem Gesprächspartner erinnern.

Vergegenwärtigen Sie sich und beschreiben Sie

- was Sie *sehen*
- was Sie *hören* und *sagen* und
- was Sie *empfinden* und welches *Gefühl* Sie erleben.

Verlassen Sie diesen Platz und schütteln Sie zur Unterbrechung alles von sich ab oder gehen Sie einige Zeit im Raum umher, bis Sie für den nächsten Schritt bereit sind.

### 3. Schritt: Die Wahrnehmungsposition „Der Andere“

Nehmen Sie jetzt die Position Ihres Schülers ein, indem Sie sich auf das Blatt mit der entsprechenden Aufschrift begeben.

*Lassen Sie sich Zeit*, bis Sie ein Gefühl dafür bekommen, sich in diese Person hineinversetzt zu haben. Sie können dies unterstützen, indem sie *typische Bewegungen* der Person nachahmen oder eine Körperhaltung einnehmen, die Ihr Schüler häufig zeigt.

Wenn Sie sich in der anderen Person heimisch fühlen, dann vergegenwärtigen Sie sich noch einmal das Ereignis bzw. die Situation und beschreiben Sie sie jetzt als „*der Andere*“

- was Sie *sehen*
- was Sie *hören* und *sagen* und
- was Sie *empfinden* und welches *Gefühl* Sie erleben.

Verlassen Sie dann wieder diese Position, schütteln Sie alles von sich ab, sodass Sie wieder vollständig sich selbst erleben und zum nächsten Schritt bereit sind.

### 4. Schritt: Die Wahrnehmungsposition „Der Beobachter“

Stellen Sie sich auf das entsprechende Blatt und nehmen Sie die Position eines Beobachters ein.

Achten Sie darauf, dass Sie sich wirklich als Beobachter erleben, der eine *innere Distanz* zu dem Erlebnis hat. *Hilfreich kann die Vorstellung sein, dass Sie im Kino sitzen und einen Film sehen und hören, in dem Sie selbst und der Betroffene die Akteure sind.*

Schauen Sie aus dieser Position auf Ihre eigene Person und den Schüler sowie deren Kommunikation und beschreiben Sie, was Sie als *neutraler Beobachter sehen und hören*.

- Welche Besonderheiten in der Kommunikation zwischen Lehrenden und Lernenden können Sie identifizieren?
- Was sind die Anteile des Lehrenden und die Anteile des Lernenden, die zum Entstehen der problematischen Situation beigetragen haben?
- Was kann der Lehrende an seiner Art der Kommunikation ändern, um ein zufriedenstellendes Beratungsgespräch zu erreichen?

Verlassen Sie dann diese Position und bereiten Sie sich auf den nächsten Schritt vor.

## B) Die Entwicklung eines Ziels

Fassen Sie Ihre Erkenntnisse und Erlebnisse, die Sie aus den verschiedenen Perspektiven gewonnen haben, in der folgenden Übersicht kurz zusammen.

Aus meiner <b>persönlichen</b> Sicht fällt mir auf	Aus der Sicht des <b>Anderen</b> fällt mir auf	Aus der Sicht eines <b>Beobachters</b> fällt mir auf

Entwickeln Sie aus diesen Informationen eine *Zielvorstellung* für den Umgang mit diesem Schüler:

- Was genau möchten Sie erreichen? Was ist Ihr Ziel?
- Beschreiben Sie, woran Sie *erkennen*, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben.
- Was werden Sie dann *sehen, hören und empfinden* bzw. *fühlen*?
- Legen Sie dann die *Schritte* fest, die Sie unternehmen werden, um Ihr Ziel zu erreichen.

### **C) Auswertung der Übung und schriftliche Ausformulierung zur Einsendung**

Notieren Sie Ihre Erfahrungen, die Sie mit dieser Übung gemacht haben. Die folgenden Fragestellungen dienen als Richtschnur für die Auswertung.

1. Notieren Sie stichpunktartig, was Ihnen besonders leicht fiel und was Ihnen Schwierigkeiten bereitete?
2. Welchen Nutzen haben Sie für sich aus der Übung gezogen?
3. Wie werden Sie zukünftig die verschiedenen Wahrnehmungspositionen für sich nutzen?