

Reden wir uns ins Grab?

Inmitten der Schwierigkeit liegt die Möglichkeit (Albert Einstein)

Kommunikation kann so einfach sein – wenn wir wissen, sie lösungsorientiert zu gestalten. Über die Bedeutung eines erfolgreichen Gesprächs im beruflichen und privaten Kontext und über die Gestaltung eines modernen Kommunikationstrainings schreibt [Markus Rimser](#).

„Der Mensch kommuniziert sich zu Tode!“ – eine durchaus provokante These eines deutschen Psychologen auf einem ebenso provokanten Kongress. Was war damit gemeint? Dass am Ende die Qualität unserer Kommunikation über die Qualität unseres (Er-)Lebens entscheidet? Durchaus, wenn man berücksichtigt, dass allein die Kommunikation mit uns selbst

(Eigendialog, Selbstgespräch) bei 60.000 Gedanken pro Tag liegt, und so wie wir denken, beginnen wir zu fühlen und nach diesen Gefühlen wiederum zu handeln Ganz abgesehen davon, ob es sinnvoll ist, eine derart hohe Quantität an Gedanken zu produzieren (vor 10 Jahren lag der innere Dialog erst bei 15.000 Gedanken pro Tag) stellt sich die Frage, wie sich die Qua-

lität dieser besonderen Form der Kommunikation verändert hat. „Wie im Inneren, so auch im Äußeren“, lautet ein mittlerweile esoterisch abgenutztes Sprachbild und lässt durchaus den Schluss zu, dass die Qualität unserer Eigenkommunikation mit der Qualität unserer Kommunikation mit anderen zu messen ist. Doch in welchem qualitativen Stadium befindet sich die Kommunikation unserer Wissensgesellschaft, einer äußerst kommunikativen Zeit, in der Sprache nicht mehr Mittel (von Vermittlung, lat. *communicare*), sondern Zweck ist?

Der These unseres provokanten Redners zufolge befindet sich die Kommunikation unserer Zeit ganz klar auf dem Holzweg, sie sei „verallgemeinernd, unklar und



nicht zuletzt problemfokussiert“. Dass die menschliche Kommunikation Grenzen unterworfen ist, liegt wohl auf der Hand, doch gerade die beanstandete Problemfokussierung gibt in einer Zeit, in der es bereits mehr Lösungen als Probleme gibt, durchaus zu denken, oder doch nicht?

Basiskompetenz Kommunikation?

In einer umfassenden Weiterbildungsstudie im gesamten deutschsprachigen Raum wurden Trainer der Erwachsenenbildung befragt, welche Seminarthemen momentan am häufigsten gefragt sind – die Antworten waren durchaus überraschend: Die mit Abstand am häufigsten nachgefragten Seminarthemen stammen aus dem Bereich der Konfliktbewältigung (zwischen Hierarchieebenen, Kulturen und Geschlechtern, neuerdings auch zwischen Generationen, innerhalb der Belegschaft, zwischen Unternehmen und Lieferanten und nicht zuletzt zwischen Unternehmen und Kundschaft), dicht gefolgt vom (positiven) Umgang mit Stress bzw. der Vermeidung von Burnout, der Umwandlung von Demotivation in Motivation usw. Sie suchen nach dem altbewährten Kommunikationsseminar? Dieses kam in der Liste der nachgefragten Seminarthemen gar nicht (mehr) vor! Merken Sie hier bereits den zugrunde liegenden Fokus der gegenwärtigen Bildungspraxis? Kommunikation (sowohl nach innen als auch außen) wird als Basiskompetenz vorausgesetzt und deshalb nicht mehr von Grund auf trainiert. Vielmehr geraten spezielle Facetten – oder besser gesagt Problemstellungen – unserer Kommunikationsqualität

in den Vordergrund der Erwachsenenbildung und werden dort entsprechend den Prämissen einer Leistungsgesellschaft vermittelt: schnell (am besten in einem Tag), ergebnisorientiert (möglichst on the job), attraktiv (als Incentive oder Outdoor), psychologisch (zum Unterschied mal ganz was Neues) und vor allem: billig!

Das Problem ansprechen

Interessanterweise findet sich im Entwicklungsverlauf der Psychotherapie eine ähnliche Ausgangssituation: Die Vielzahl und vor allem die Vielfalt menschlicher, psychosozialer Problemstellungen haben sich drastisch verändert, sodass das Hinterfragen bestehender Kommunikations- und Interventionstechniken sowie die kritische Prüfung von Beraterverständnis und Behandlungsphilosophie mehr und mehr in den Mittelpunkt rückten. Mit Beginn der 60er- und 70er-Jahre wurde im psychosozial-therapeutischen Sektor die grundlegende Frage gestellt, inwiefern vor allem das Ansprechen des Problems hilfreich für die Lösungsgenerierung eines Kunden sei. Das damalige, zum Teil bis heute charismatisch anmutende Credo der Psychoanalyse fußt auf einer fundamentalen Erarbeitung und Klärung des Problemzustands, ohne den eine Loslösung (vom Problem) im eigentlichen Sinn gar nicht möglich sein kann. „Ganz im Gegenteil“, behauptete zumindest Steve de Shazer, welcher als Fundament einer ergebnisorientierten Psychotherapie die Ausblendung des Problems zugunsten einer massiven Einblendung möglicher Lösungsszenarien



KONGRESS 07
PRAXIS DER BERATUNG IM GESELLSCHAFTLICHEN WANDEL

ÜBERGÄNGE SCHAFFEN
...an den Grenzen der Beratung
5. bis 7. Oktober 2007

www.kongress.oeagg.at
kongress07@oeagg.at
Telefon +43.680.1240315

ÖAGG Österreichischer Arbeitskreis für
Gruppentherapie und Gruppendynamik

sah. Das Credo einer neuen Psychotherapie-Generation war geboren: die lösungsorientierte Psychotherapie. Da die Schulen der Psychotherapie seit jeher zu den größten Ideen- und Impulslieferanten der Kommunikationswissenschaften dienten – man denke nur an Watzlawick, Schulz von Thun oder Kahler – war auch die Entwicklung einer neuen Kommunikationstheorie, nämlich jene der lösungsorientierten Kommunikation, absehbar. In Anlehnung an Steve de Shazers lösungsorientierter Psychotherapie stellt sich nun für die Kommunikationspraxis die Frage, worin sich die Lösungsorientierte Kommunikation von bisherigen Methoden unterscheidet, bzw. welche Techniken und Instrumente in ihrer Anwendung finden. Zentral für den Ansatz der lösungsorientierten Kommunikation sind die drei

L E R N C O A C H I N G



AKADEMISCHE/R LERNCOACH

Lehrgang universitären Charakters in Kooperation mit
Institut für erfolgreiches Lernen und neues Denken

THiNKPad®

Informieren Sie sich über Termine am BFI Wels unter der BFI-Serviceline:
0810 / 004 005 zum Ortstarif oder im Internet unter: www.bfi-ooe.at.

www.bfi-ooe.at

BFI-Serviceline: 0810 / 004 005

... mehr Chancen im Leben

bfi
Berufsförderungsinstitut OÖ

15. Office Kongress



Highlight des Jahres!

Österreich

29. – 30.11.2007
Salzburg

Sattelfest im internationalen Umfeld!

Wirksame Chefentlastung in turbulenten Zeiten

12 hochkarätigen Referenten
21 Impulsvorträge & Workshops
2 parallele Intensivseminare

SEKRETARIAT SEMINARE
Abraham-Lincoln-Str. 46
65189 Wiesbaden
Telefon: +49(0)611 7878-328
Telefax: +49(0)611 7878-401
info@sekretariat-seminare.de
www.sekretariat-seminare.de



Grundannahmen, welche von Steve de Shazer wie folgt formuliert wurden:

1. Wenn etwas nicht funktioniert, hör auf damit und mache etwas anderes!

Diese Prämisse fordert von Kommunikatoren die prinzipielle Flexibilität, Kommunikation je nach Bedarf aktiv oder passiv zu steuern und an die Gesprächsdynamik anzupassen. Dabei spielt die Selbstreflexivität während eines Gesprächs eine besondere Rolle, denn wer nicht erkennt, wie sich das eigene Kommunikationsverhalten von dem des anderen unterscheidet läuft Gefahr, das Ziel des Gesprächs aus den Augen zu verlieren und damit automatisch in die Problemspirale zu gleiten. Ausgangsbasis der Lösungsorientierten Kommunikation ist damit immer die Bewusstmachung der eigenen Zielsetzung unter Berücksichtigung jener des Gesprächspartners. Für Besprechungen, Sitzungen und Meetings empfiehlt sich daher von Beginn an die Offenlegung, zum Teil auch Visualisierung der – für diese Kommunikation – geplanten Zielsetzung. Ist das Ziel einmal gegeben, ist vom Kommunikator dafür zu sorgen, dass dieses auch kontinuierlich verfolgt wird. Mittels gezielter Gesprächs- und Fragetechniken wird er versuchen, die Kommunikation entsprechend der formulierten Zielsetzung voranzutreiben.

Doch Vorsicht! Führen die gewählten Fragen, Denkanstöße und Argumente nicht zum Gewünschten, ist Flexibilität und ein breites Verhaltensrepertoire vonnöten, um nun mit anderen, vielleicht besser passenden Argumenten zu hantieren. Die alltägliche Praxis zeigt genau hier den häufigsten Fehler menschlicher Kommunikation: einmal mit dem Kopf gegen die Wand gelaufen, wird beim nächsten Mal der Anlauf verlängert. Lösungsorientierte Kommunikatoren nehmen nicht mehr Anlauf, sondern den direkten Weg zur Tür!

2. Wenn du weißt, was funktioniert, dann mach mehr davon!

Lange Zeit galt in erfolgreichen Verkaufsseminaren die goldene Grundregel: Verkaufe dem anderen so, wie du selber gerne kaufen würdest! Aus Sicht der lösungsorientierten Kommunikation scheint vielmehr die Regel zu gelten: Finde heraus, WIE der andere kaufen möchte und dann behandle ihn danach. Das bedeutet, dass die Wahrnehmung der Reaktion unseres Gesprächspartners in der Kommunikation zunehmend wichtiger wird. Menschen

verhalten sich ihren Grundmustern entsprechend, diese haben sie durch Erziehung, Sozialisierung, Kultur und eigene Referenzen erworben und werden sie ein Leben lang beibehalten. Lösungsorientierte Kommunikatoren haben den Fokus ihrer Wahrnehmung nicht nur bei sich, sondern vor allem beim anderen: Argumente, Tonfall, Körperhaltung, aber auch Veränderungen der Physiognomie werden beobachtet und im Einklang mit dem gesetzten Gesprächsziel bestätigt, nötigenfalls adaptiert.

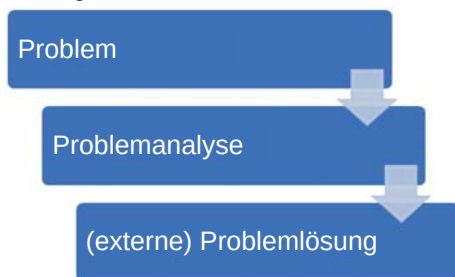
3. Wenn etwas nicht kaputt ist, dann repariere es auch nicht!

Die bereits oben erwähnte Umfrage nachgefragter Seminarthemen hat gezeigt, dass insbesondere Konfliktseminare am Markt boomen. Ganz ehrlich: Würden wir einen Großteil dieser Konflikte nicht auch mit „normalen“ Kommunikationsmethoden lösen können? Generiert nicht gerade die Existenz des Wortes Konflikt so manchen? Ich erinnere mich da an die Begriffsverbreitung des Wortes Mobbing, welche von einem enormen Anstieg an Mobbingfällen begleitet wurde: tatsächliche Realität oder eingebildete Wirklichkeit? Immerhin, sie wirkt, diese Wirklichkeit! Wir sollten uns also öfter als bisher die Frage stellen, ob ein Konflikt tatsächlich ein „Zusammenprallen gegensätzlicher, widersprüchlicher und gleichzeitiger Tendenzen ist“ (ja, so lautet nun mal die Definition von Konflikt!) oder bloß menschliche Kommunikation in all ihrer Vielfalt und Buntheit, damit aber auch Unterschiedlichkeit. Denn eines ist für Lösungsorientierte Kommunikation besonders entscheidend: die Einstellung gegenüber der Kommunikation an sich, aber auch gegenüber dem Gesprächspartner.

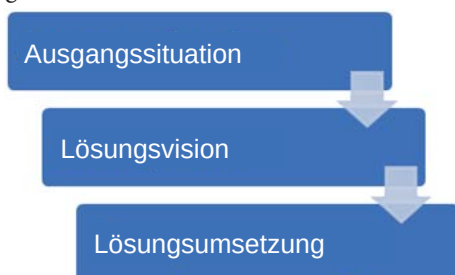
Zufriedenstellende Lösungen finden

Gerade die dritte Prämisse von Steve de Shazer zeigt, dass nur der Gedanke, dass Kommunikation repariert werden müsse, bereits den Grundstein der folgenden Handlungen legt: es wird an den Problemen gearbeitet. Ganz anders in der Lösungsorientierten Kommunikation: der Hauptfokus liegt auf dem, was es zu erreichen gilt – eine zufriedenstellende Lösung. Betrachten wir den Unterschied zwischen der bisher üblichen, problemfokussierten Kommunikation am Beispiel eines Kritikgesprächs etwas genauer. Ausgangssituation: Resultierend aus einem nicht bewäl-

tigten Konflikt zweier Kollegen beruft der Vorgesetzte ein Kritikgespräch mit beiden Betroffenen ein, mit dem Ziel, den Konflikt ein für alle Mal zu beenden. Er beginnt mit der Frage: „Seit wann haben Sie denn den Konflikt schon?“ Etwas später fragt er nach den Hintergründen des Konflikts und (dann schon etwas entnervt) wie lange dieser denn noch dauern soll. In der Regel haben sich Mitarbeiter bereits an diese Art der Fragerei gewöhnt und beginnen sich in ihrem Selbstwertgefühl immer kleiner zu fühlen, immerhin implizieren die Fragen bzw. das gesamte Setting der Konflikt-aufarbeitung die vermutete Unfähigkeit, Probleme selbstständig zu lösen. Fazit: Die Defizite werden im Verlauf des Gesprächs grösser und grösser, bis der Vorgesetzte einschreitet und ein Machtwort (Problemlösung) spricht. Grafisch dargestellt würde eben angeführter Kommunikationsprozess wie folgt aussehen:



In der Lösungsorientierten Kommunikation hingegen geht es darum, einen zukunftsbezogenen Beratungsprozess zu führen, der den oder die Gesprächspartner vom jetzigen Problemzustand aus in eine Denkhaltung begleitet, die es ermöglicht, eine Vielfalt neuer, kreativer Lösungsmöglichkeiten zu erdenken. Denn unser Denken beeinflusst unser Fühlen, dieses wiederum unser Handeln – und schließlich soll unser Gesprächspartner letzten Endes ja lösungsorientiert handeln. Am Beispiel unseres Kritikgesprächs könnte der Chef seine Mitarbeiter z.B. danach befragen, worin denn eine gemeinsame Lösung liegen könnte, worin beide Konfliktparteien bereits jetzt Übereinstimmung finden, was denn erste Schritte in die richtige Richtung sein könnten und was man in Zukunft vom anderen benötigt, um den Konflikt auch als gelöst zu belassen.



Während bei der Problemanalyse die vom Gegenüber beklagten Schwierigkeiten und Beschwerden im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen, geht es in der Lösungsvision um die Fokussierung jener Verhaltensweisen, die der Gesprächspartner bereits jetzt schon gut macht bzw. noch besser machen könnte. Und das ist genau jener Prozess, für den Lösungsorientierte Kommunikatoren die Verantwortung tragen.

Lösungsorientierte Kommunikation bedient sich einiger weniger, aber sehr effizienter Fragetechniken, welche vom Problem zur Lösung führen.

Fragetechniken

Zum Beispiel Fragen nach der Bewältigung: „Wie haben Sie es bisher geschafft ...?“

Fragen zur Zielsetzung: „Welches Ziel haben Sie denn jetzt in dieser Situation?“

Alternativfragen („Das Problem ist...“): „Was hätten Sie denn gerne stattdessen?“

Hypothetische Fragen: „Angenommen Sie hätten eine Lösung, wie könnte diese aussehen?“

Umsetzungsfragen: „Was möchten Sie denn gerne bis wann erreichen?“

Ressourcenfragen: „Welche Ressourcen haben Sie schon, welche werden Sie sich noch wie/wo beschaffen?“

Lösungsfragen: „Angenommen, Sie haben Ihr Problem gelöst, was ist dann anders?“

Ökologiefragen: „Was müssen wir beachten, wenn wir nach einer maßgeschneiderten Lösung für Sie suchen?“

Und wieder einmal bewahrheitet sich der Spruch: „Wer fragt, der führt!“ Bei der Lösungsorientierten Kommunikation kann man jedoch davon ausgehen, dass mittels Fragetechniken nicht nur Führung, sondern vor allem Führung in die richtige (Lösungs-)Richtung passiert.

Fazit: Kommuniziert sich nun der Mensch zu Tode? Sicherlich nicht, aber zweifelsohne kommuniziert der Mensch nicht immer einfach, geschweige denn exakt und ist damit den Grenzen seiner Sprache ausgeliefert. Allein auf die Formulierung des Gesprochenen zu achten verbessert Kommunikation insofern, als dass Missverständnisse vorzeitig erfasst und damit auch ausgeräumt werden können. Viel wichtiger erscheint es jedoch, der Qualität seiner Worte auch eine Qualität der Handlungen folgen zu lassen, die ihrerseits wiederum durch Klarheit, Präzision, letzten Endes jedoch durch Lösungsorientierung entsteht. **T**



Das „Conference Center Laxenburg“ erstrahlt ab Oktober 2007 im neuen Glanz

Damit dieses historische „Juwel“ auch weiterhin den richtigen Rahmen für Ihre Veranstaltungen jeder Art bietet, freut es uns besonders, Sie über die Restaurierung des „Conference Center Laxenburg“ zu informieren.

Die Renovierungsphase wird mit 15. Oktober 2007 abgeschlossen sein und beinhaltet folgende Neuerungen:

- ausreichende Innen- und Außenanschlüsse für modernste Technik
- funktionell ausgestattete Seminarräume
- neue moderne Fenster, perfekt auf den historischen Rahmen abgestimmt
- neue Seidentapeten und Holzvertäfelungen in den Marschallzimmern
- umgestalteter Terrassenbereich mit Sonnensegel
- Geruchsschleuße zum Küchenbereich
- komplette Erneuerung der sanitären Anlagen (inklusive Behindertentoilette und einem Wickelbereich)

Für das festliche Ambiente einer standesamtlichen Trauung sorgen nun liebevoll ausgewählte historische Möbel.

Für alle weiteren Informationen oder eine persönliche Hausführung steht Ihnen gerne jederzeit unser Betreuer, Herr Andreas Stigler, unter **02236/71 08 72** zur Verfügung!

