

Grundlagen erfolgreicher und erfolgloser Kommunikation

Dr. Uwe Füllgrabe, PsychOR i. R.
Hann.Münden

Deutsches Polizeiblatt, Nr. 5, 2017, S. 10 -12

Grundlagen erfolgreicher Kommunikation

Wie sinnvoll und wichtig Kommunikation sein kann, beobachtete ich bei einer jungen Polizistin, die bei einer Hebeltechnik mit dem MES / Tonfa den am Boden knienden „Störer“ wieder auf die Beine brachte. Obwohl in dieser Prüfungssituation von den Prüflingen nicht verlangt worden war, dem „Störer“ auch Anweisungen zu geben, sprach sie mit ihm und sagte ihm genau, was er tun müsse, um wieder in den Stand zu kommen. Sie sagte mir später, dass sie ihn nicht einfach hochreißen wollte, sondern ihn durch ihre Anweisungen unterstützen wollte, wieder auf die Beine zu kommen. Damit verwirklichte sie ein wichtiges Prinzip der Eigensicherung: **She** hatte die Situation unter Kontrolle (Füllgrabe, 2002, 2017).

Dieses Beispiel zeigt zunächst etwas Grundsätzliches, nämlich dass Reden mit dem Gegenüber keineswegs überflüssig ist, vor allem, wenn es **aufgabenorientiert** ist. Ein Ausbilder sagte mir aber: "Die Beamten meinen, sie müssten viel reden, kommen aber nicht auf den Punkt." Und Reden *ohne* Handeln hilft keineswegs Gewalt zu vermeiden, etwa wenn ein angegriffener Polizist zögert, seine Schusswaffe zu benutzen. Dies kann zu einer "Endlosschleife" führen. 1988 wurde Kyle Denkheller ermordet. Selbst als der Killer sein Gewehr lud, wiederholte der Polizist seine sprachlichen Kommandos. Und selbst als es klar war, wohin das führte, schoss er nicht auf den Killer, als es notwendig war (Miller, 2011, S 127).

Fazit: **Man muss auch vom Reden in Handeln übergehen können.**

Man kann seine Maßnahmen konsequent durchführen, muss sie aber **begründen**. Ohne Erklärung entsteht leicht der Eindruck von Willkür, und dies wirkt leicht aggressionsfördernd.

Zur Illustration ein negatives Beispiel bei einer Personenkontrolle.

Als der Polizist von den überprüften Studenten nach dem Grund seiner Maßnahmen gefragt wurde, sagte er sinngemäß, dass er seine Gründe dafür hätte und dass er ihnen dafür keine Rechenschaft schuldig sei. Dies löste bei den Studenten den Eindruck der Willkür und damit Verärgerung aus, und die Situation hätte leicht eskalieren können.

Gefährliche Rhetoriktrainings

Die mangelnde Kooperationsbereitschaft dieses Polizisten spiegelt ein zumeist übersehenes Problem wider. Ein Dozent einer deutschen Fachhochschule berichtete mir folgende Beobachtung: Was man im Kommunikationstraining gelernt hat, bricht in der Praxis häufig zusammen. Die Trainierten verfallen im Ernstfall leicht wieder in einen autoritären Stil. Dies findet vor allem dann statt, wenn die Situation stressbelastet ist oder der Handelnde die Situation als Stress empfindet.

Dies hängt auch damit zusammen, dass Kommunikationstrainings oft falsch gestaltet werden. Ein Video der betreffenden FHS zeigt ein solches Training. Die Schüler sollten möglichst viele Argumente zu Themen finden, z.B.: Soll ein Sportler auch Nutella zum Frühstück essen? Sollte man auch eine Winterzeit einführen?

Damit werden völlig falsche Schwerpunkte gesetzt, andere dafür vernachlässigt. Ein weiteres Video dieser FHS zeigt dies. Ein an der Wand Lehnender wird durchsucht. Ein Kollege kommt vorbei, der Beamte dreht sich zu ihm um, worauf der Durchsuchte sich ebenfalls rumdreht und auf den Beamten schießt.

Wie gefährlich ein derartiges Rhetoriktraining werden kann, zeigen historische Beispiele. Dies zeigte der deutsche Historiker Johannes Scherr (1955) in dem Unterkapitel „Das gelehrte Wesen“ und Unwesen“ seines im 19. Jahrhundert erschienenen und bis heute immer wieder aufgelegten Bestsellers „Deutsche Kultur und Sittengeschichte“. Darin beleuchtete er kritisch das Denken und Leben im akademischen Raum zur Zeit der Scholastik. Mit voller Ernsthaftigkeit wurden realitätsferne Fragen diskutiert, wie z.B.: Wieviel Engel haben Platz auf einer Nadelspitze? In welcher Sprache hat Gott mit der Schlange geredet? Warum hat Adam im Paradiese von einem Apfel und nicht einer Birne gegessen? usw.

Dass derartige Diskussionen keineswegs nur rhetorische Fähigkeiten schulten, sondern ein realitätsorientiertes Denken erschwerten, wird aus Scherrs weiteren Ausführungen in diesem Kapitel deutlich, etwa wenn er auf die grausame und sadistische Strafrechtspflege, z.B. des 16. Jahrhunderts mit ihren ausgeklügelten Foltermethoden, die irrationalen Methoden zum Erkennen von „Hexen“ usw. hinweist.

Ähnlich problematisch ist auch eine z. B. an Universitäten praktizierte Rhetorik, bei der man gegen seine eigene Meinung argumentieren muss. Zwar ist es wichtig, Dinge aus völlig verschiedenen Perspektiven zu betrachten (Perkins, 1985), aber vollkommen wertlos, Argumente ohne Realitätsbezug zu produzieren.

Entscheidend: Realitätsbezug

Smith (1968) ordnet in seinem Persönlichkeitsmodell Menschen auch gemäß einer Skala ein, an einem Pol „Der Rationalist“ und am anderen „Der Empiriker“. Der Rationalist handelt so, als ob sein Denken eine Quelle des Wissens sei, den Fakten überlegen sei und unabhängig von ihnen. Er handelt gemäß Ideen, die nicht an der Erfahrung überprüft wurden (Smith, 1968, S. 221). Dies ist nicht unproblematisch.

Gemäß der Metaplantchnik werden in einer Gruppensitzung Ideen gesammelt. Ich erlebte nun Folgendes: Eine große Fachgruppe wurde in zwei Gruppen unterteilt. Mit großem Erstaunen wurde dann festgestellt, dass die beiden Gruppen völlig unterschiedliche Ideen entwickelt hatten. Hätte nur eine Gruppe Ideen entwickelt, so wäre übersehen worden, dass es auch noch andere Richtungen gibt, mit völlig anderen Maßnahmen. Die Frage ist auch: Welche der Richtungen und Maßnahmen ist die Richtige? Kritisch ist auch, dass die derartige Gruppenentscheidungen meist nicht an der Realität durch **harte** Fakten untersucht werden, statt durch subjektive Bewertungen. Wie wichtig das ist, zeigten Dörner et al. (1983).

Sie stellten bei ihren Untersuchungen zur Steuerung sozialer System fest, dass viele Versuchspersonen diese Systeme in die Katastrophe führten: in einem Entwicklungsland verhungerten Menschen, die Kleinstadt litt unter schweren Umweltproblemen und Finanzkrisen usw. Dörner et al. (1983, S. 367) stellten dabei

fest: „Die völlig Erfolglosen reden viel, tun aber wenig Sinnvolles.“ Der Versuch von Dörner u. a. (1983, S. 289), die Fähigkeit zum Steuern eines Problems durch ein Training zu verbessern, scheiterte. „Allerdings hatten die Trainierten den subjektiven Eindruck, das Training sei hilfreich gewesen. Doch hatten sich nicht ihre Planungsfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit verbessert, sondern ihre „Verbalmacht“. Die Trainingsformen enthielten eine Menge von Begriffen, die den Versuchspersonen und für die Deskription des eigenen Verhaltens, für die Erklärung von Erfolgen und Mißerfolgen brauchbar erscheinen. Aus der Häufigkeit, in der die Versuchspersonen Begriffe wie „Nebenwirkungsanalyse“, „Schwerpunktwechsel“, „lineares Denken“, „Erfolgskontrolle“ usw. während der Versuchssitzungen verwendeten, läßt sich der Zugewinn an Verbalmacht leicht ablesen. Die Versuchspersonen wurden **durch das Training gewissermaßen zu Handlungseunuchen**: Sie wußten wie es geht und konnten darüber reden, konnten es aber nicht.“

Wichtig: Perkins (1985) zeigte, dass auch **ein Universitätsstudium keineswegs automatisch die Argumentationsfähigkeit und die Denkfähigkeit steigert**, spezifisch *informelles Denken* bei Problemen des Alltags (z. B. Wehrpflicht, Umweltschutz, Gewalt im Fernsehen). Mit höherem Bildungsgrad wurden zwar mehr Sätze benutzt, um einen Sachverhalt zu diskutieren, aber nur mäßig mehr Argumente.

Die Sprachebenen

Um einen „guten Drahtes“ zum Gegenüber zu haben, muss man die richtige Sprachebene wählen. Deshalb haben sich z.B. in der Provokativen Therapie vier verschiedene Arten von Sprachen entwickelt (Farrelly & Brandsma 1986, S. 161):

- der berufliche Jargon: „geschraubt, vieldeutig, tiefsinnig und meistens ängstlich.“
- die religiös-moralische Sprache: „elternhaft, autoritär, Schwarz-Weiß-Unterscheidungen
- die Körpersprache: Position, Haltung, Gestik, Mimik, Berührung des Gegenübers
- die „Gossensprache“ oder „die Umkleideraumsprache“, wie man im Alltag häufig spricht: gefühlsbeladen, fluchend, dabei derbe Ausdrücke benutzend u. ä.

Ähnlich muss auch ein Polizist gelegentlich eine andere Gesprächsebene wählen, um erfolgreich zu sein. Ein stadtbekannter Schläger weigerte sich, dem Polizisten auf die Wache zu folgen. Dieser sagte in freundlich-dominanten Worten: Der Schläger möge ihm körperlich überlegen sein. Er selbst habe aber noch nie eine körperliche Auseinandersetzung verloren und werde ihn auf die Wache bringen, in welchem Zustand beide aber dort landen würden, sei ihm überlassen. Der Schläger ging dann murrend mit.

Das richtige Abstraktionsniveau

Man kann ein Lebewesen, Ereignis usw. gemäß verschiedener Abstraktionsniveaus betrachten, z.B. das Pferd Rex in der Rangreihe: seine Atome, Moleküle, physiologischen Prozesse, Rex, Pferde, Vieh, Reichtum des Besitzers, Wohlstand des Landes.

Ein Polizist machte einen schweren Fehler, als er vor Gericht ein zu hohes Abstraktionsniveau wählte. Er gab ab, der Angeklagte hätte aggressiv gehandelt, konnte aber nicht sagen, *wie* diese Aggression tatsächlich aussah.

Falsche und richtige Kommunikationsmodelle

Bei einer Erfolgskontrolle eines großen Trainingsprogramms zur Streßbewältigung gaben die Trainierten an: Man hört mir jetzt mehr zu. Aber sie gaben auch an, dass sie anderen nicht häufiger zuhörten. Man beachte: von den Personen mit großer Intuition bejahten nur 5% die Aussage: „Ich bin ein besserer Redner als ein (guter) Zuhörer“, aber 28% der schlechten Problemlöser (Westcott, 1968)..

Kritisch äußerte sich auch ein Ausbilder: Die Beamten reden viel, kommen aber nicht auf den Punkt. Das stimmt auch mit dem Ergebnis eines Auswahlverfahrens an, das ich für die niedersächsische Polizei entwickelte. Es mag zwar überraschend sein, dass die Sprachflüssigkeit (möglichst viele Wörter mit z.B. S nennen) negativ mit der Lehrgangsleistung korrelierte. Aber es kommt ja nicht darauf an, viele Wörter zu erzeugen, sondern einen Sachverhalt präzise darzustellen.

Falsch ist auch die Vorstellung, eine gut verpackte Kommunikation würde Respekt signalisieren.

„Als wir vor zehn Jahren mit unseren Trainingskursen begannen, waren wir – ohne uns das bewußt zu machen – der Auffassung, daß gute Kommunikation eine Sache der <<ansprechenden Verpackung>> sei. So hielten wir es für ungünstig, wenn jemand zu einem andern sagte: << Nun reden Sie doch nicht so ein dummes Zeug!>> Wir hielten es für günstiger, wenn er statt dessen etwa sagen würde: >> Ich bin nicht ganz sicher, ob ich Ihnen in allen Punkten zustimmen kann>>....Dies mag zwar geeignet sein für manchen reibungslosen Schnellverkehr, ist jedoch kaum taugliches Modell für einen seelischen günstigen Umgang mit mir selber und mit anderen. ... Der Weg über <<ansprechende Verpackungen>> war ein Irrweg, statt dessen werden <<Klarheit>> und <<Stimmigkeit>> zu neuen Maßstäben, an der sich eine sinnvolle Kommunikation zu messen hat.“

Diese Ausführungen von Schulz von Thun (1998, S.16 – 18) sind aus verschiedenen Gründen von grundsätzlicher Bedeutung. Zunächst einmal wird ein grundsätzlicher Fehler deutlich: Er ging keineswegs den Weg des Kommunikationsforschers Gibb (1961), der zunächst einmal die Prinzipien der Kommunikation, ihre Störfaktoren usw. *in der Realität* untersuchte. Vielmehr ging Schulz von Thun (1998) von einer subjektiven, *unüberprüften* Meinung aus, wie Kommunikation funktionieren würde und baute darauf sein Training auf, das sich seiner eigenen Formulierung nach als „Irrweg“ entpuppte. Viele Jahre wurde also bei der Polizei also ein Modell praktiziert, das **weder einen theoretischen noch einen praktischen Wert hatte**.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass er nicht genau definiert, wie man *Klarheit* und *Stimmigkeit* erreicht. Es ist zu befürchten, dass man wieder in das genaue Gegenteil zurückfällt und *jetzt* wieder den Satz „Nun reden Sie doch nicht so ein blödes Zeug!“ für richtig hält. Die Verwechslung von Harmoniesüchtigkeit mit einem kooperativen Umgang miteinander wird gut durch die Formulierung von Alinsky (1974, S. 51) veranschaulicht: „Das gute Auskommen mit Leuten und das Vermeiden von Reibungen ist Teil der Reklame – Kultur.“

Die Lösung für dieses Problem findet man bei Gibb (1961), der betonte, dass man in einer vertrauensvollen Atmosphäre auch durchaus offene und „harte“ Worte sagen kann. Er ermittelte vorbildlich, wie eine sachgemäße Kommunikation aussehen soll.

Gibb (1961) stellte keineswegs nur Überlegungen an, was für eine konstruktive Kommunikation wichtig wäre, sondern er beobachtete und analysierte zunächst das *tatsächliche* Verhalten von Menschen und leitete daraus wichtige Prinzipien ab, an die man sich selbst in einer Stresssituation leicht erinnern kann und die leicht in der Praxis umsetzbar sind.

Gibb (1961) hatte bei der Beobachtung von verschiedenen Gruppen festgestellt, dass die Gesprächsatmosphäre durch 6 Prinzipien entweder konstruktiv, vertrauensvoll gestaltet werden kann oder zu **defensiver Kommunikation** führen kann. *Gibb* versteht unter „defensiv“, dass die andere Person nur noch darauf aus ist, ihr Selbstbild zu wahren und nicht mehr dem Gesprächspartner zuhört, für Hinweise, Informationen und Belehrungen nicht mehr zugänglich ist. Defensives Kommunikation kann ausgelöst werden, wenn man

- die andere Person **bewertet**, statt ihr (Fehl-) Verhalten zu *beschreiben* (z.B.: "Du bist ein schlechtes Kind." statt. "Du hast den Teller zerbrochen."
- den Eindruck erweckt, es ginge nur darum, **Kontrolle über die Person auszuüben** und nicht darum, ein Problem zu lösen. Eine polizeiliche Kontrolle kann deshalb problemlos sein, wenn deutlich wird, dass es um die legale und friedliche Lösung eines Sachproblems geht und nicht um eine *willkürliche* Amtshandlung!
- den Eindruck erweckt, man wolle den anderen **manipulieren**. Hier geht es um das Problem der **Fairness**. Eine polizeiliche Handlung kann deshalb auch dann Akzeptanz finden, wenn sie mit negativen Sanktionen verbunden ist, vorausgesetzt, sie wird als **fair** angesehen.
- **psychologische Distanz** zeigt und z.B. kein **Verständnis** für den Standpunkt der anderen Person hat (ohne diesen unbedingt zu akzeptieren),
- **Überlegenheit demonstriert**, statt Gleichrangigkeit betont,
- **dogmatisch** argumentiert, statt differenziert und *problembezogen* argumentiert.

Gibb (1961) hat auf der Grundlage seiner Beobachtung von Menschen etwas Wichtiges zu der Bedeutung und Gewichtigkeit dieser Prinzipien festgestellt : Wenn man von einem Gesprächspartner als fair angesehen wird, als jemand, der den Standpunkt des Partners zur Kenntnis nimmt (ohne ihn unbedingt zu billigen), kann man auch Fehlverhalten direkt ansprechen, ohne Widerstand auszulösen. (Dies ist auch ein Erfolgsrezept der Provokativen Therapie, s. *Farrelly & Brandsma*, 1974.) Das bedeutet konkret: Wenn man seine Maßnahmen erklärt und begründet, wird selbst dann weniger Widerstand ausgelöst, wenn man eine negative Maßnahme durchführt (z. B. Geldstrafe verhängt). Und auch bei einer Vernehmung, beim Lügenentlarven usw., wird derjenige eher Erfolg haben, der als fair angesehen wird bzw. den Prinzipien von *Gibb* folgt (s. *Füllgrabe*, 1995).

Dies kann man auch in der Praxis beobachten, etwa im Umgang mit Kriminellen (s. *Farrelly & Brandsma* 1986, S. 18f.). *Alinsky* (1974, S. 58- 59) berichtet die Reaktionen seiner mexikanischen Gastgeber, die ihm ein original mexikanisches Essen servierten. „Mitten drin legte ich das Besteck aus der Hand und sagte : „Mein Gott, eßt ihr das Zeug eigentlich, weil es euch schmeckt, oder bloß, weil ihr müßt. Nach einer peinlichen Pause erhob sich allgemeines Gemurmel. Dann fielen die Schranken, und alle fingen an zu lachen. Ihnen waren die „Anglos“ bestens

bekannt, die immer dauernd von der mexikanischen Küche schwärmten, obwohl sie schier darin umkamen, ...daß ihnen die entgegengebrachte Ehrlichkeit richtig erfrischend vorkam. Dieser Vorfall wurde später in dieser Gegend zu einem geflügelten Wort: Damit kann ich genausoviel anfangen, wie Alinsky mit mexikanischem Essen.“

Alinsky (1974, S. 59) schildert auch ausführlich die Voraussetzung dafür, dass Aufrichtigkeit durchaus Respekt ausdrücken kann: „Meiner Bemerkung ging eine herzliche und aufgeschlossene Diskussion allgemeiner Probleme voraus. Die Mexikaner wußten, daß mich nicht nur ihre Lage interessierte, sondern daß ich sie auch als Menschen mochte. Auch sie waren mir in Freundschaft zugetan. Nur unter diesen Umständen konnte ich das sagen, was sonst Anstoß erregt hätte.“

Fazit: Rhetorik hat keineswegs nur positive Seiten, vor allem dann, wenn andere wichtige Fähigkeiten, wie die Wahrnehmung der Realität oder das Realitätstesten von Ideen nicht entwickelt wurden.

Literatur

- Alinsky, S. D. (1974). *Die Stunde der Radikalen. Ein praktischer Leitfaden für realistische Radikale. Strategien und Methoden der Gemeinwesenarbeit*. Gelnhausen/ Berlin: Burckhardthaus - Verlag
- Dörner, D. et al. (1983). *Lohhausen*. Bern: Huber
- Farrelly, F. & Brandsma, J. M.(1986). *Provokative Therapie*. Berlin: Springer Verlag
- Füllgrabe, U. (1995). *Irrtum und Lüge*. Stuttgart: Boorberg Verlag
- Füllgrabe, U. (2002, 7. Auflage 2017). *Psychologie der Eigensicherung: Überleben ist kein Zufall*. Stuttgart: Boorberg Verlag
- Gibb, J. R. (1961). Defensive Communication. *Journal of Communication*, Vol.11 (3), September 1961, 141-148
- Miller, R. (2011). *Facing Violence: Preparing for the Unexpected*. Wolfeboro: YMAA Publication Center
- Perkins, D. N. (1985). Postprimary education has little impact on informal reasoning. *Journal of Educational Psychology*, 77,Nr.5, 562 - 571
- Scherr, J. (1955). *Deutsche Kultur und Sittengeschichte*. Köln: Agrippina Verlag (Erstveröffentlichung 1852/53)
- Smith, H.C. (1973). *Sensitivity training*. New York: McGraw Hill
- Taft, R. (1955). The ability to judge people. *Psychological Bulletin*, 52,1 - 23
- von Thun, F. S. (1998). *Miteinander Reden 1 - Störungen und Klärungen*. Reinbek: Rowohlt
- Westcott, M. R. (1968). *Toward a contemporary psychology of intuition*. New York: Holt, Rinehart & Winston