

Friedemann Schulz von Thun

Miteinander reden **1**

Störungen und Klärungen

Allgemeine Psychologie der Kommunikation

Rowohlt Taschenbuch Verlag

Inhalt

Einführung und persönlicher Hintergrund	11
TeilA Grundlagen	23
I. Die Anatomie einer Nachricht	
(oder: Wenn einer etwas von sich gibt...) •	25
1. Sachinhalt (oder: Worüber ich informiere)	26
2. Selbstoffenbarung (oder: Was ich von mir selbst kundgebe)	26
3. Beziehung (oder: Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen)	27
4. Appell(od'er:Wozuichdichveranlassenmöchte)	29
5. Die Nachricht als Gegenstand der Kommunikationsdiagnose	31
5.1 Nachrichten und Botschaften	33
5.2 Kongruente und inkongruente Nachrichten	35.
II. Mit vier Ohren empfangen	44
1. «Freie Auswahl» des Empfängers	45
2. Einseitige Empfangsgewohnheiten	47
2.1 Das«Sach-Ohr»	47
2.2 Das «Beziehungs-Ohr»	51
2.3 Das «Selbstoffenbarungs-Ohr»	54
2.4 Das «Appell-Ohr»	" 58
3. Die ankommende Nachricht:	
Ein «Machwerk» des Empfängers	61
3.1 Einige Ursachen für Empfangsfehler	63

III. Die Begegnung mit dem Empfangsresultat (Feedback)	69
1. «Psycho-chemische Reaktionen»	69
2. Drei Empfangsvorgänge auseinanderhalten	.72
3. Realitätsüberprüfung von Phantasien	• 75
4. Die Verantwortung des Empfängers für seine Reaktion	79

IV. Interaktion (oder: Das gemeinsame Spiel von Sender und Empfänger)	82
1. Individuelle Eigentümlichkeiten als Interaktionsresultat	82
2. Interpunktion (oder: Wer hat angefangen?)	85
3. $1 + 1 = 3$ (oder: Grundzüge der systemtheoretischen Betrachtungsweise-Zusammenfassung)	87

V. Metakommunikation - die Gewohnheit der nächsten Generation?	91
---	----

Teil B Ausgewählte Probleme der zwischenmenschlichen Kommunikation	97
---	----

I. Die Selbstoffenbarungsseite der Nachricht	99
1. Selbstoffenbarungsangst	100
1.1 Zur Entstehung der Selbstoffenbarungsangst	101
1.2 Die Welt von Richtern und Rivalen - ein Phantasieprodukt?	105
2. Selbstdarstellung und Selbstverbergung	106
2.1 Imponiertechniken	107
2.2 Fassadentechniken	108
2.3 Demonstrative Selbstverkleinerung	113
3. Auswirkungen der Selbstdarstellungstechniken	115
4. Wegweiser der Psychologie	116
4.1 Kongruenz bzw. Authentizität	116
4.2 Selektive Authentizität	120
4.3 Stimmigkeit	121

5. Lernziel Authentizität?	123
5.1 Selbsterfahrungsgruppen	125
5.2 Hilfsregeln	126
5.3 «In der Blöße liegt die Größe»	127
II. Die Sachseite der Nachricht	129
1. Sachlichkeit *"	129
1.1 Erste Strategie («Das gehört nicht hierher!»)	130
1.2 Zweite Strategie («Störungen haben Vorrang!»)	131
1.3 Getrenntheit von Sach- und Beziehungsebene im täglichen Leben	134
1.4 Offizielles und eigentliches Thema- oder: «Typische Pilzgespräche»	137
2. Verständlichkeit	140
2.1 Vorschau auf das Kapitel «Verständlichkeit»	140
2.2 Was ist Verständlichkeit?	142
2.3 Die Messung der Verständlichkeit >	150
2.4 Die Verbesserung der Verständlichkeit von Texten	151
2.5 Training in verständlicher Informationsvermittlung	155
III. Die Beziehungsseite der Nachricht	156
1. Überblick («Wie redet der eigentlich mit mir?»)	156
2. Instrumente zur Erfassung des Beziehungsgeschehens	159
2.1 Das Verhaltenskreuz	162
- Partnerschaftlichkeit durch Verhaltenstraining? •	164
2.2 Transaktionale Analyse	169
3. Das Bild vom anderen	175
4. Das Ringen um die Beziehungsdefinition	179
4.1 Vier Reaktionen des Empfängers auf einen Beziehungsvorschlag	179
4.2 Drei Grundarten von Beziehungen (symmetrisch, komplementär, metakomplementär)	181
4.3 Beziehungs-Manöver	182
4.4 Die Studentin und der junge Mann - ein Beispiel	183
5. Längerfristige Auswirkungen von Beziehungsbotschaften: das Selbstkonzept	187

5.1 Die Herausbildung des Selbstkonzeptes durch Du-Botschaften und Etikettierungen	188
5.2 Die Etikettierung des Taugenichts	191
5.3 Das Selbstkonzept als «Macher» von Erfahrungen	193
- Vermeidungen	193
- Verzerrungen und Umdeutungen	194
5.4 Vermeidungen und Verzerrungen von inneren Erfahrungen	196
6. Zum Umgang mit Beziehungsstörungen	198
6.1 Die Beziehungsklärung	200
7. Funktionalisierung der Beziehungsebene (oder: «Versuchen wir es doch mal mit Menschlichkeit!»)	204

IV. Die Appellseite der Nachricht 209

1. Ausdruck und Wirkung - zwei Funktionen der Kommunikation	209
2. Von der Erfolglosigkeit mancher Appelle	214
2.1 Beziehungsbedingte Appell-Allergie	214
2.2 Appelle als untaugliches Mittel für «tiefgreifende» Änderungen -	215
2.3 Appelle als Diebstahl eines Urhebererlebnisses	216
2.4 Appelle machen spontanes Verhalten unmöglich	217
2.5 Appelle, die den «Seelenfrieden» stören	218
3. Verdeckte Appelle (Appelle «auf leisen Sohlen»)	221
3.1 Wasmachtverdeckte Appellesovorteilhaft?	224
3.2 Appellwidriges Reagieren des Empfängers	227
3.3 Geheimer Appellcharakter von Sachdarstellungen	228
3.4 Einige Strategien der Werbung	230
- Vormachen	230
- Konsequenzen in Aussicht stellen	231
- Assoziationen stiften	233
3.5 Die appellhaltige Begriffswelt	233
4. Paradoxe Appelle	237
4.1 «Vom Anbefehlen des Gegenteils»	237
4.2 Lösungen erster und zweiter Ordnung	240
4.3 Symptomverschreibungen	242
4.4 Paradoxe Appelle als taktisches Manöver zur Oberhand-Sicherung	244

5. Offene Appelle	245
5.1 Gründe für die Vermeidung offener Appelle im zwischenmenschlichen Umgang	246
5.2 Der offene Appell als Heilmacher einer kranken Kommunikation	249-
5.3 Notwendige mit dem offenen Appell verbundene Grundhaltungen	249

Nachwort für Psychologen

und für all die, die mit Psychologie in Berührung kommen 255

1. Chancen und Gefahren einer «psychologischen» Kommunikation	255
2. «BleibenSeMensch,HerrPsychologe!»-EineSatire	256
3. Eine «deformation professionelle»? -	260
4. Psycho-Jargon	261
5. Therapeutisches Verhalten als Manipulations- und Kampfmittel	262
6. Der Doppelcharakter psychologischer Verhaltensweisen	263
7. Die «gemachte» Ursprünglichkeit	264

Literatur - 266

Sachregister 269

Friedemann Schulz von Thun

Miteinander reden **2**

Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung

Differentielle Psychologie
der Kommunikation

Rowohlt Taschenbuch Verlag

Inhalt

Vorwort

I	Einleitung	
	Von der allgemeinen zur differentiellen Kommunikationspsychologie	11
II	Werkzeuge kommunikationspsychologischen Denkens und Arbeitens	19
1.	Das «Quadrat der Nachricht»	19
2.	Vier Stationen zwischenmenschlicher Kreisläufe	28
2.1	Beispiel Ehe und Partnerschaft	29
2.2	Beispiel Kindererziehung	32
2.3	Beispiel Berufsleben	33
2.4	Offene und verdeckte Kreisläufe	35
3.	Das Werte-und Entwicklungsquadrat	38
3.1	Die allgemeine Struktur	38
3.2	Wie konstruiere ich ein Wertequadrat? Übungen	40
3.3	Grundlegende Wertequadrate für die zwischenmenschliche Kommunikation	44
	Wahrhaftigkeit und Wirkungsbewußtsein	45
	«Liebender Kampf»: Akzeptierung und Konfrontation	46
3.4	Vom Werte-zum Entwicklungsquadrat	47
3.5	Polarisierungen in Diskussionen durchschauen Übungen	54

III	Kommunikationsstile zwischen Persönlichkeits- und Beziehungsdynamik	57
1.	Der bedürftig-abhängige Stil	61
1.1	Erscheinungsbild, Grundbotschaft und seelischer Hintergrund	61
1.2	Der systemische Blickwinkel	66
1.3	Richtungen der Persönlichkeitsentwicklung	70
	Autonomie und Selbstverantwortung	71
2.	Der helfende Stil	76
2.1	Erscheinungsbild, Grundbotschaft und seelischer Hintergrund	76
2.2	Der systemische Blickwinkel	83
2.3	Richtungen der Persönlichkeitsentwicklung	86
	Eigenständigkeit und Bedürftigkeit	87
	Behütung und Herausforderung	88
	Anteilnahme und Abgrenzung	89
3.	Der selbst-lose Stil	93
3.1	Erscheinungsbild, Grundbotschaft und seelischer Hintergrund	93
3.2	Der systemische Blickwinkel	99
3.3	Richtungen der Persönlichkeitsentwicklung	103
	Selbstbehauptung und Hingabe	104
	Selbstbehauptung: - «Ich» und «Nein» sagen	108
	Aggression und Kampfgeist	112
	r	
4.	Der aggressiv-entwertende Stil	115
4.1	Erscheinungsbild, Grundbotschaft und seelischer Hintergrund	115
	Oberhandtechniken	119
	Männer gegenüber Frauen im Beruf	121
	Erziehung	123
	Politischer Dialog	124
4.2	Der systemische Blickwinkel	128

4.3	Richtungen der Persönlichkeitsentwicklung	130
	Konfrontation und Rehabilitation der Du-Botschaft	130
	Respekt und Selbstachtung	139
	Konfrontation und Anerkennung	141
	Übung	142
	Die Kunst der positiven Umdeutung	143
	Direktheit und Takt	145
	Konfrontation und Selbsterforschung	148
	Übung	150
5.	Der sich beweisende Stil	153
5.1	Erscheinungsbild, Grundbotschaft und seelischer Hintergrund	153
5.2	Der systemische Blickwinkel	158
5.3	Richtungen der Persönlichkeitsentwicklung	161
	Leistung und Be-Sinn-ung	162
	Übungen	168
	Der bestimmende-kontrollierende Stil	170
i 6.1	Erscheinungsbild, Grundbotschaft und seelischer Hintergrund	170
6.2	Der systemische Blickwinkel	177
	Großmeister und Musterschüler	178
	Strenge Eltern und chaotisch-rebellierende Jugend	179
	Richtungen der Persönlichkeitsentwicklung	181
	Nondirektive Gesprächsführung	182
	Direktivität und Nondirektivität in Pädagogik, Therapie und Erwachsenenbildung	183
	Selbstkontrolle und Sich-Zulassen	188
[7.	Der sich distanzierende Stil	191
7.1	Erscheinungsbild, Grundbotschaft und seelischer Hintergrund	191
7.2	Der systemische Blickwinkel	199
	Teufelskreis von Nähe und Distanz	201
	Empfehlungen an den Nähe-Partner	211
	Empfehlungen an den Distanz-Partner	213

7.3'	Richtungen der Persönlichkeitsentwicklung	215
	Klarheit der Rollenbeziehung und authentische •- Begegnung von Mensch zu Mensch	215
	Unbefangene Kontaktbereitschaft und reservierte Zurückhaltung	216
	Die Sprache der Nähe	218
	Empathische und diagnostische Empfängsweise	220
	Abgrenzung und Verbundenheit	223
	Selbsterfahrung für Distanzierte?	224
8.	Der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil	228
8.1	Erscheinungsbild, Grundbotschaft und seelischer Hintergrund	228
8.2	Der systemische Blickwinkel	237
8.3	Richtungen der Persönlichkeitsentwicklung	239
	Mitteilungsfreudigkeit und «Schweigseligkeit»	240
	Selbstkundgabe und dialogische Bezogenheit	241
	 Ausblick	 244
	 Literatur	 250
	 Sachregister	 253

Friedemann Schulz von Thun

Miteinander reden 3

Das «Innere Team» und situationsgerechte
Kommunikation

Mit 101 Zeichnungen
von Verena Hars

Rowohlt Taschenbuch Verlag

1 98 1

JSS. S3

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung:	
Wie kommuniziere ich «richtig»?	11
1. Einführung in das Modell vom Inneren Team	21
1.1 Zwei Seelen, ach! Innere Pluralität ist allgegenwärtig	21
Musterbeispiel: die Studentin	22
Die Arbeitstechnik: Botschaft, Name, Bild	24
1.2 Innere Teammitglieder: Wer sind sie? .	29
Metapher	29
Wesen	31
Herkunft	39
1.3 Innere Pluralität und moderne Lebensform	45
1.4 Vorläufer und Wegweiser zum Modell des Inneren Teams	49
Gestalttherapeutische Erfahrungen	49
Frühe Kommunikationspsychologie	53
Die Beratung von Führungskräften mit Hilfe des Inneren Teams	54
Literatur und Dichtung	59
1.5 Teams im Arbeits- und im Seelenleben: die Parallelitätsthese	63
I 2. Innere Führung durch das Oberhaupt	67
2.1 Wesen und Aufgaben des Oberhauptes	67
12.2 Methoden der Kontaktgestaltung nach außen bei innerer Pluralität und Uneinigkeit	71
, Aufschub	71
Offenbarung der Selbstklärung	73
Kontaktmanagement	77
Erstbeste Reaktion - nachträgliche Revision .	78
Integrierte Stellungnahme als Sofort-Antwort . .	81
12.3 Mit sich selbst in Einklang kommen: Teamkonferenz und innere Ratsversammlung	84
Tante Anni	85

	Der Diplomat und der authentische «Geradeheraus»	87
	Vortrag zum Thema «Stoppt den Haß - aber wie?»	91
	Eine berufliche Lebensentscheidung: Innere Ratsversammlung im Rahmen einer Seminargruppe	• 100.
2.4	Kooperative Selbst-Führung	103
	Die souveräne Metaposition	104
	Verschmelzung des Oberhaupts mit einzelnen Mitgliedern	105
	Identifikation und Disidentifikation	<• 107
2.5	Abwandlungen der Grundmetapher	110
2.6	Sind wir alle «multiple Persönlichkeiten», gar «schizophren»? Ein Blick über den Zaun zum pathologischen Nachbarn	112
3.	Innere Teamkonflikte und inneres Konfliktmanagement	117
3.1	Folgen für Kontakt und Kommunikation	119
-,	Binnenwirkungen ungelöster Teamkonflikte	119
	Außenwirkungen ungelöster Teamkonflikte	120
	Unklare/nebulöse/widersprüchliche Kommunikation	122
	Vergraulung	128
	Schwächung der eigenen Wirksamkeit	133
	Das innere Patt	138
3.2	Der Umgang mit inneren Teamkonflikten	144
	Widerstand gegen eine Konfliktbearbeitung	145
	Klumpatsch-Bildung	146
	Eskalierte Polarisierungen	147
	Fünf Phasen der inneren Konfliktbearbeitung	148
3.3	Innere Konflikthaftigkeit: ein menschliches Schicksal	156
	Die anthropologische Dimension: dem Menschen eingebaute Konfliktpotentiale	156
	Dr. Jekyll und Mr. Hyde	160
	Das «Wir» in der Gegenwart	161
	Die soziologische Dimension: Rollenkonflikte	163
3.4	Vom Umgang mit inneren Widersachern	170
	Identifizierung des Täters	172
	Verständnis des Wirkzusammenhangs und Würdigung des Widersachers	175
	Herbeiholen oder Entwicklung heilsamer Gegenspieler	178

4.	Aufbau und Dynamik der Persönlichkeit im Lichte des Modells vom Inneren Team	181
4.1	Das Ensemble auf der inneren Bühne	181
4.2	Stammspieler/Hauptdarsteller und ihre verdeckten Gegenspieler	184
	Die Erfolgsgeschichte' der Stammspieler	185
	Beispiel «Sunnyboy»	189
	Beispiel «Ein Bündelchen Widerspruch»	192
	Kritische Würdigung der Stammspieler/ Hauptdarsteller	193
4.3	«Auf Vordermann gebracht» oder Das Elend der Antipoden	195
	Vorderseitenkontakt	195
	Das Erwartungsprofil der Berufsrolle: der Animateur	198
	Berufstypisches Schattenkabinett	202
4.4	Die erste Stufe der Verbannung	205
	Der Zusammenhang von innerer und äußerer. Teamentwicklung	206
4.5	Die zweite Stufe der Verbannung	211
	Die «Spießige»: Integration innerer Außenseiter	215
	Hindernisse der Integration	221
4.6	Die dritte Stufe der Verbannung	225
	Untergrundbewegung	227
4.7	Innere Teamentwicklung im Spannungsfeld von innerer Harmonie und äußerer Kompetenz	229
5.	Variationen der inneren Mannschaftsaufstellung	232
: 5.1	«Wie ausgewechselt» - Dynamische Variabilität im Alltag	233
	Die schnelle Drehbühne	233
	Personale Bandbreite	235
	Das Tempo der inneren Umstellung •	237
5.2	Personenbezogene Grundaufstellungen	241
	Das dynamische Wechselspiel menschlicher Beziehungen	244
	Die Chemie des Zwischenmenschlichen	247
	Reziproke und komplementäre Hervorlockungen	249
	Dasinnere Empfangskomitee	252

	Einflußnahme auf das innere Empfängskomitee	253
	Die Mannschaftsaufstellung bezogen auf die eigene Person	260
5.3	Themenbezogene-Mannschaftsaufstellungen	262
	Die Persönlichkeitstheorie Fritz Riemanns im Lichte des Modells vom Inneren Team	262
	Umgruppierungen des Inneren Teams im Hinblick auf wichtige Lebensthemen	267
6.	Inneres Team und Gehalt einer Situation	273
6.1	Die Entsprechung von Kommunikation und Situation	273
	Situationsadäquate Aufstellungen	275
6.2	Zur Wahrheit und Logik menschlicher Situationen: ein Modell	279
	Situationsdefinition und Situationsverständnis	285
	Zwei Dimensionen sozialer Situationen	285
6.3	Die Eingebundenheit der Situation in einen systemischen Kontext	289
	Die Verkaufstrainerin und die abwertenden Männer	290
6.4	Fehlaufstellungen im Hinblick auf bestimmte Situationen	292
	- Innere Vakanzen	293
	Innere Fehlbesetzungen	300
6.5	Das Ideal der Stimmigkeit: ein Vier-Felder-Schema	306
	Daneben	307
	Verquer	313
	(Über-)Angepaßt	316
	Stimmig	317
6.6	Kommunikationsberatung mit doppelter Blickrichtung	321
	Die Freundin des Exmanns ruft an	322
	Einige abschließende Gesichtspunkte	327
	Literatur	329
	Personen- und Sachregister	333