

Schritte in einen Paradigmenwechsel

Zur paradigmatischen Relevanz des ZRM-Ansatzes für die Nutzung
von ZRM-Trainingselementen am Beispiel eines
Kommunikationsseminares

Abschlußarbeit zur Erlangung des Titels ZRM-Trainerin
Eingereicht bei Dr. Maja Storch

Psychologisches Institut der Universität Zürich

Juli 2012

Gabriele Bonau
Gartenstrasse 21
D-71297 Mönsheim

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	4
2. Die Ausgangsbedingungen	6
2.1. Organisatorische Randbedingungen	6
2.2. Seminarziele	7
2.2.1. Die GesprächspartnerInnen: unternehmensinterne Personalentwicklung	7
2.2.2. Festlegung der Seminarziele/Erwartungen der PersonalentwicklerInnen	7
2.2.3. Metaziele der Trainerin und ethische Verantwortung	7
2.2.4. Die TeilnehmerInnen	8
2.2.5. Alltagstheorien und Erfahrungshintergrund: das Maschinenparadigma	8
2.2.5.1. Implizite Grundannahme: Trennung zwischen Subjekt und Objekt	9
2.2.5.2. Systemgrenzen und Verknüpfungsart der Systemelemente: Kommunikationssituationen als tendenziell geschlossene Systeme	10
2.2.5.3. Arbeits- und Verknüpfungsmodus innerhalb des Systems: Kommunikationssituationen sind kompliziert	11
2.3. Konzeptionelle Metaüberlegungen der Trainerin	12
3. Herausforderung Paradigmenwechsel Paradigma lebendiger Systeme	12
3.1. Handlungsleitende Theorieansätze für das Paradigma lebendiger Systeme	13
3.1.1. Implizite Grundannahme: interdependente und mehrschichtige Verknüpfung von Systemen	13
3.1.2. Systemgrenzen und Verknüpfungsart der Systemelemente: Kommunikationssituationen sind offene und interdependente Systemkontakte	14
3.1.3. Arbeits- und Verknüpfungsmodus innerhalb des Systems: Kommunikationssituationen sind komplex	15
3.2. Gegenüberstellung Maschinenparadigma und Paradigma lebendiger Systeme	16
3.3. Der Paradigmenwechsel als praktisch erfahrbare Realität	17
3.4. Neurobiologie als aktueller und attraktiver Träger des Paradigmenwechsels	18
3.4.1. Das menschliche Unbewußte wird gesellschaftsfähig	19
3.5. ZRM (Zürcher Ressourcen Modell)	19
3.5.1. Somatische Marker	20
4. Lernziele und didaktischer Ansatz	21
4.1. Didaktisches Konzept	22
4.1.1. Ankoppeln kognitiv	23
4.1.2. Ankoppeln über die Arbeitsgeschwindigkeit	23
4.1.3. Redundanz als pragmatische Ressourcenorientierung	24
4.1.4. Kleine Schrittfolgen	24
5. Didaktische Umsetzung am Beispiel ausgewählter Trainingseinheiten	25
5.1. Wahrnehmungs-/Aufmerksamkeitssteuerung	25
5.1.1. Impulsreferate und Übungen	25
5.1.2. Reflektion	28
5.2. Emotionsregulation – Teil 1	29

5.2.1.	Impulsreferat	29
5.2.2.	Übung	30
	<i>Exkurs: Erfolgstagebuch oder „Gratitude Book“</i>	31
5.2.3.	Reflektion	31
5.3.	Emotionsregulation – Teil 2	32
5.3.1.	Impulsreferat	33
5.3.2.	Übungen	34
5.3.3.	Reflektion	35
5.4.	Somatische Marker und Motivation	35
5.4.1.	Übung	36
5.4.2.	Impulsreferat	36
5.4.3.	Reflektion	36
5.5.	Somatische Marker auf Wortebene	37
5.5.1.	Impulsreferat	37
5.5.2.	Übungen	40
5.5.3.	Reflektion	40
6.	Zusammenfassung und kritische Würdigung	41
7.	Quellennachweis	44

1. Einleitung

Friedemann Schulz von Thun berichtet in der Einleitung zu seinem Buch „Miteinander Reden Bd. 3“ aus der Begrüßungsansprache eines Bürgermeisters: (er, der Wissenschaftler Schulz von Thun) „... wird uns jetzt sagen, wie wir richtig kommunizieren sollen!“ (Schulz von Thun, 1998, S. 11). Dieser vermutlich irgendwann in den 90er Jahren gesagte Satz bringt auf den Punkt, was ich immer noch in praktisch jedem Kommunikationstraining erlebe: die Hoffnung, wenn man nur wüßte, was genau Kommunikation ist und wie sie funktioniert, dann ... und jetzt kommen all die vielen individuellen Wünsche und Sehnsüchte, was dann besser sein sollte. Das geht von verbesserten individuellen Befindlichkeiten bis hin zum reibungsfreien Erreichen von Zielen und der Gewinnung von widerborstigen Zeitgenossen oder Situationen.

Und genau wie Herr Schulz von Thun und vermutlich die Mehrzahl der Kommunikationstrainer sehe ich mich jedes Mal in der Situation, diese so verständliche Hoffnung frustrieren zu müssen oder besser: umleiten zu müssen auf das, „was alles [gleichzeitig] passiert, wenn Menschen miteinander in Kontakt treten, womit man rechnen muss, wenn sich ‚das Zwischenmenschliche ereignet‘“ (Schulz von Thun, 1998, S. 11). Denn die Menschen, die an einem Inhouse-Kommunikationstraining teilnehmen, sind erfolgreich in ihrer Kommunikation, sonst wären sie von ihrem Unternehmen nicht als TeilnehmerInnen einer Weiterbildungsmaßnahme benannt worden. Es geht eher darum, solche Situationen zu reflektieren und trainieren, in denen diese Kommunikationsfähigkeiten nicht zu den erwünschten Zielen führt und genau dafür neue, oder andere Ressourcen anzubieten.

Und das verlangt einen „vertieften Einblick in die eigene Innenwelt...“ (Schulz von Thun, 1994, S. 91), das, wie Menschen ganz konkret zueinander stehen und die „Wahrheit der Situation“ (Schulz von Thun, 1998, S. 18). Mit dem Ziel, die Selbststeuerungsfähigkeiten und Ressourcen einer Person in (schwierigen) Kommunikationssituationen bewußt zu machen, zu erweitern und darüber zu stärken.

Einerseits bin ich überrascht, wie viel von dem Wissen, das vor 20 und 30 Jahren (für meine Generation) revolutionär und erschütternd war, heute Allgemeingut geworden ist. Zum Beispiel kann man mit Aussagen über die Tatsache und die Bedeutung einer Beziehungsebene niemanden mehr irritieren. Andererseits ist es mindestens genauso überraschend, dass diese Veröffentlichungen von Schulz von Thun immer noch die Basis von modernen Kommunikationstrainings bilden. Auch wenn die Beziehungsebene heute keinen Neuigkeitswert mehr hat, so kann man doch nach wie vor eine deutliche Hilflosigkeit feststellen, mit genau dieser Ebene souverän und zielführend umzugehen.

Und genau das bildet den Ausgangspunkt meiner Fragestellung: ich vermute, dass der Kommunikationsansatz von Schulz von Thun einen Paradigmenwechsel eingeleitet hat, der bis heute gesellschaftlich und kulturell noch nicht vollzogen ist. Die handlungsleitenden Alltagstheorien vieler Menschen werden aktuell immer noch bestimmt von einem Bild des Menschen, das der Zeit der Industrialisierung entstammt. Die entscheidende Hürde scheint mir dieser "Einblick in die eigene Innenwelt“ zu sein. Damals wie heute ist damit für die meisten Menschen eine eher schmerzhaft-prozedurale mit reichlich unangenehmen Erfahrungen assoziiert: der Kontakt mit der eigenen Innenwelt und all ihren Gefühlen oder gar mit dem Unbewussten mit all seinen scheinbaren Irrationalitäten war - und ist es heute immer noch - mindestens heikel. Für einen großen Teil der beruflich erfolgreichen Menschen in Business-Kontexten ist Erfolg determiniert von Faktoren, die mit einem Innenleben wenig zu tun hat.

Im Gegenteil: Prozesse der Innenwelt werden eher als störend erlebt und so, als sei man ihnen hilflos ausgeliefert.

Die Diskrepanz zwischen den wissenschaftlichen Erkenntnissen zur „Innenwelt“ und dem alltagspraktischen Verhalten von Menschen, genau diese „Innenwelt“ möglichst zu umgehen, ist augenscheinlich. Und sie ist erstaunlich: die beruflichen Anforderungen an kommunikative Kompetenzen in den vergangenen Dekaden sind stetig gestiegen – doch das nun schon lange vorhandene und durch aktuelle wissenschaftliche Ergebnisse validierte und noch weiterentwickelte Wissen wird nur sehr langsam aufgenommen. Ich halte das nicht für zufällig, sondern betrachte das als Ausdruck von zwei gleichzeitig und nebeneinander existierenden gesellschaftlich und kulturell wirksamen Paradigmata: einerseits ein Paradigma, dessen Arbeits- und Ordnungslogik sich in einer Maschinenmetapher beschreiben und andererseits ein Paradigma, dessen Arbeits- und Ordnungslogik sich systemisch fassen lässt. Wenn man dieser Hypothese folgt, lässt sich aus der geschilderten Diskrepanz dann schließen, daß ein Kommunikationsseminar, das die Arbeit mit Prozessen der inneren Welt oder gar dem Unbewußten arbeitet, zwangsläufig zu einem Ort wird, an dem diese beiden Paradigmata aufeinandertreffen. Dieses Aufeinandertreffen zweier unterschiedlicher Paradigmata wiederum müsste in die Konzeption des Seminars einfließen, denn dann stünde nicht nur das Training von kommunikativen Techniken im Fokus der Konzeptualisierung und Durchführung des Trainings, sondern auch der Kontakt zwischen zwei Paradigmata.

In der vorliegenden Arbeit möchte ich diese Überlegungen aufgreifen und die paradigmatischen Grundlagen und Randbedingungen am Beispiel eines von mir durchgeführten Kommunikationsseminars genauer prüfen. Dazu sollen die Alltagstheorien der TeilnehmerInnen dieses Kommunikationsseminars auf die paradigmatischen Implikationen untersucht und mit den paradigmatischen Implikationen des Seminarkonzeptes verglichen werden. Auf dieser Grundlage wird die Konzeptualisierung des Kommunikationsseminars reflektiert, ob und wie es gelingt die SeminarteilnehmerInnen einzuladen, einige Schritte in ein neues Paradigma zu tun, das ihnen Türen zu ihrer „Innenwelt“ öffnen kann. Dazu werden ausgewählte Trainingseinheiten vorgestellt.

2. Die Ausgangsbedingungen

Das Konzept für das Kommunikationsseminar ist entstanden im Kontext der Beauftragung durch Kundenorganisationen, bei denen ich als Trainerin/Beraterin tätig bin. Konkret sind es drei verschiedene Organisationen, bei denen ich das vorliegende Konzept mit Varianten je nach speziellem Auftraggeberwunsch und/oder unterschiedlichen Randbedingungen durchgeführt habe.

Gemeinsam ist allen Unternehmen, dass sie stark technikgetrieben sind und eine entsprechend große Zahl an Mitarbeitern haben aus Ingenieurs- oder ingenieursnahen Ausbildungsberufen.

In jedem der Unternehmen wird das Seminar als sogenanntes In-house-Seminar durchgeführt, d.h. als exklusive Dienstleistung für TeilnehmerInnen des jeweiligen Unternehmens. Das bedeutet, dass Zielsetzung und Inhalte vom Unternehmen definiert werden auf der Basis des intern ermittelten Bedarfs. Die Veranstaltung selbst findet in Räumen des Unternehmens oder angemieteten Räumen im Hotel statt; die Teilnehmerauswahl, Zeitressourcen und Medien/Technik unterliegen den jeweiligen organisatorischen Präferenzen des beauftragenden Unternehmens.

2.1. Organisatorische Randbedingungen

Die Randbedingungen orientieren sich zum einen an dem, was im Unternehmen als normal gilt und zum anderen an den tatsächlichen vorgefundenen Möglichkeiten während der Trainingssituation.

Veranstaltungen in einem Seminarhotel bieten meistens optimale Trainingsbedingungen: ein geschützter Rahmen, jede/r ist darauf eingestimmt, dass man als Teilnehmer aus dem normalen Arbeitsalltag herausgenommen ist und alle haben die mehr oder weniger deutlich ausgedrückte Erwartung, daß Angenehmes, Wichtiges und Wertvolles im Vordergrund steht. Innerhalb dieses Rahmens sind TeilnehmerInnen üblicherweise bereit sich auf etwas Neues einzulassen. Die Pausen werden gemeinsam gestaltet, und abends wird gemeinsam etwas unternommen. Das stärkt den Gruppenprozess, das gegenseitige Klima des Vertrauens und wirkt auch durch die Stärkung des informellen Netzes positiv ins Unternehmen zurück.

Bei der Bereitstellung eigener Räume durch das Unternehmen zeigen sich neben möglicherweise weniger geeigneten Räumen für das Seminar weitere zusätzliche Belastungen: die Teilnehmer sind dadurch sehr viel dichter an ihrem Arbeitsplatz und gelten für Kollegen und Führungskräfte als prinzipiell erreichbar. Das führt häufig zu einem äußerst schwieriger Spagat: Vor dem Seminar noch „kurz“ an den Arbeitsplatz und regeln, was zu regeln ist, dann mit Verspätung und vielen Entschuldigungen ins Seminar hetzen. In der Kaffeepause schnell das ein oder andere Telefonat führen, sich für wichtige Meetings und/oder schnell mal eine Videokonferenz für 1-2 Stunden ausklinken, abends noch rasch erledigen, was liegengeblieben ist etc. etc. etc.

2.2. Seminarziele

2.2.1. Die GesprächspartnerInnen: unternehmensinterne Personalentwicklung

Die Aufgaben der internen Personalentwicklung lassen sich etwas grob skizziert darstellen als die Funktion, die das Qualifikationsniveau von Führungskräften und Mitarbeitern sicherstellt und dafür sorgt, daß diese „lernfähig, orientiert, interessiert und handlungsfähig bleiben.“ (Looss, 1997, S. 167). Das umfasst ein breites Feld von einerseits (Unternehmens-) Kulturentwicklung bis hin zur Entwicklung einzelner Individuen und andererseits von der Anpassungsqualifizierung an z.B. neue Technologien bis hin zur systematischen Entwicklung von Talenten oder PotentialträgerInnen für Führungsaufgaben und/oder künftige Schlüsselqualifikationen.

In diesem breiten Korridor unterschiedlicher und auch widersprüchlicher Interessen sind Personalentwickler überwiegend die Träger der Entscheidung für konkrete Weiterbildungsmaßnahmen, die sie als Investitionsentscheidung treffen und auch gegenüber dem Unternehmen legitimieren müssen. Auf der einen Seite loyaler Teil des Unternehmens und der Unternehmenskultur müssen sie auf der anderen Seite die Fähigkeit zu einem kritischen und distanzierten Blick auf genau diese Unternehmenskultur haben und in ihren Entscheidungen mögliche künftige Anforderungen (Schlüsselqualifikationen) antizipieren.

2.2.2. Festlegung der Seminarziele/Erwartungen der PersonalentwicklerInnen

Für die Beauftragung nehmen die PersonalentwicklerInnen stellvertretend die Interessen des Unternehmens, also auch der potentiellen SeminarteilnehmerInnen wahr. Die Wissens- und Erfahrungsbasis dazu sind eigene Trainingserfahrungen und vielleicht auch –fähigkeiten, Bedarfsmeldungen aus dem Unternehmen und Vorstellungen darüber, was als Lösung geeignet oder hilfreich wäre.

2.2.3. Metaziele der Trainerin und ethische Verantwortung

Für die Trainerin gilt Analoges: auch sie steuert sich aus ihrem Wissens- und Erfahrungsschatz heraus und hat ihre eigenen Ideen darüber, was für das Unternehmen und die potentiellen Teilnehmer gut und geeignet wäre, allerdings aus einem etwas anders gelagerten Blickwinkel: wenn man die kommerziellen und Vermarktungsinteressen des/der TrainingsanbieterIn einmal außer Acht läßt, können die Einschätzung dessen, welche Art von Training mit welchem Konzept für ein Unternehmen sinnvoll ist aus Sicht der Personalentwicklung und aus Sicht des/der Beraterin erheblich differieren. Was nicht weiter erwähnenswert wäre, da es sicher sehr häufig geschieht. Wenn die unterschiedliche Sichtweise sich allerdings daraus speist, daß die Personalentwicklung wie der/die TrainerIn für ein unterschiedliches Paradigma stehen, dann wird die Differenz wirklich bedeutsam. Da in der vorliegenden Arbeit genau eine solche Differenz diskutiert wird, tauchen die mit der Konzeptualisierung und Durchführung des Seminars verknüpften Schritte unter Umständen schon mehr oder weniger deutlich in den vorgelagerten Beauftragungsgesprächen auf. Was heißt das für das vorliegende Seminkonzept?

Aus Sicht der Personalentwicklung soll ein Aufbauseminar in Kommunikation angeboten werden; die Auswahl der Teilnehmer erfolgt daher arbeitsplatzbezogen – meistens aufgrund

erhöhter Arbeitsplatzanforderungen zu Kommunikation und Beziehungsmanagement bestimmter Funktionen und auf der Basis eines schon absolvierten Grundlagenseminars.

Aus Sicht der Trainerin werden diese Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus leitet das hier vorgestellte Seminar auch einen Paradigmenwechsel ein: von einem Menschenbild, das im Wesentlichen von einem Maschinenparadigma getragen wird zu einem Menschenbild, das den Menschen als offenes, lebendiges und autonomes System sieht.

Selbst, wenn im Auftragsklärungsgespräch *expressis verbis* der Paradigmenwechsel thematisiert wird; wie könnte es der PersonalentwicklerIn verstehen, wenn er/sie selbst noch nicht mit dem neuen Paradigma in Berührung gekommen ist? Von der kognitiven „Einsicht“ bis zum Realisieren der Bedeutung des Paradigmenwechsels ist es ein langer Weg. Das erfordert von der Trainerin, das eigene Wissen fair und in angemessener „Dosis“ in die Auftragsklärungsarbeit und in die Trainingsarbeit einzubringen. Hier beginnt für die Trainerin eine besondere ethische Verantwortung, die man am treffendsten mit „Allparteilichkeit“ beschreiben könnte.

2.2.4. Die TeilnehmerInnen

Die Teilnehmerzusammensetzung ist in der Regel heterogen. In allen Organisationen wird das Seminar ausgeschrieben und man/frau hat die Chance, sich anzumelden. Einige TeilnehmerInnen nutzen diese Chance eigene Interessen zu verfolgen, andere nehmen sich auf diese Weise eine kleine „Auszeit“ und wählen die Seminare nach der „Buschtrommel“ aus, also welchem Seminar und welchem TrainerIn eilt ein guter Ruf voraus. Zuweilen werden die TeilnehmerInnen auch direkt von dem verantwortlichen PersonalentwicklerIn angesprochen. Eine große Gruppe bilden TeilnehmerInnen, die aus den unterschiedlichsten Gründen von ihren Vorgesetzten angemeldet werden. Die Varianz innerhalb dieser letzten Gruppe reicht von Menschen, mit denen ein sorgfältiges Personalentwicklungsgespräch geführt wurde bis zu Menschen mit einer Art unausgesprochenem „Reparaturauftrag“: die sich geschickt fühlen, „wahrscheinlich, weil ich was falsch mache“ (häufige Originalaussage von TeilnehmerInnen).

2.2.5. Alltagstheorien und Erfahrungshintergrund: das Maschinenparadigma

Alltagstheorien umfassen die Vorstellungsbilder, Erfahrungen und Erfolgsmuster, die für die Menschen auf einer meist unbewußten Ebene handlungsleitend sind. In der Sprache der Transaktionsanalyse ist das der Bezugsrahmen (Schlegel, 1995, S. 251ff.), oder wie die Neurobiologie es erklärt, ein vielfach erfolgreich genutztes und trainiertes neuronales Netz: alles, was eine Erregung im Gehirn, ein Arousal, erfolgreich reduziert, wird als neuronales Erfolgsmuster gespeichert. (z.B. Hüther, 2001 und 2009). Die TeilnehmerInnen bringen alle Theorien, Ideen und Vorstellungen mit darüber, was das Problem in ihren Kommunikationssituationen ist und was als Lösung geeignet wäre und daher im Seminar behandelt werden sollte. Dabei zeigen sich in ihren Beiträgen in der Regel die typischen Elemente und Verknüpfungen aus dem Maschinenparadigma:

Die Maschinenmetapher steht für eine Steuerungs- und Ordnungslogik der Erkenn- und Gestaltbarkeit der Welt, deren paradigmatischer Ort der Industriebetrieb bzw. die Industriegesellschaft ist. Die im Wesentlichen auf einer mechanischen Dimension beruhende Logik ordnet das Ganze als die Summe seiner Teile, als mechanisches Räderwerk von Funktionseinheiten. "Die Idee des Industriebetriebs als Maschine konnte das Versprechen

seiner Handhabbarkeit und der Möglichkeit harmonisch funktionierender Ordnung bergen; das Versprechen von Rationalität, Vorhersagbarkeit, Kontrollierbarkeit, Systematisierbarkeit und Routinisierbarkeit ihrer Abläufe." (Luks, 2010, S. 139). Damit wurde die Idee des Engineering zu einer Art Blaupause für unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche, in denen auch Menschen diesen sozio-technischen Regeln unterworfen waren. Menschliche und nicht menschliche Komponenten in Betrieb und Gesellschaft gelten darin als austauschbar; die Besonderheit des Lebendigen bzw. Menschlichen wird dabei als defizitär, unzuverlässig und fehleranfällig gegenüber Maschinen begriffen: der Mensch als industrielles Mängelwesen.

Auch der Einzug der Kybernetik im Zuge von Automatisierungsprozessen in Betrieben hat diese grundsätzlich mechanische bzw. mechanistische Idee des Menschen nicht weiter modifiziert: kybernetisch sind Kontroll- und Kommunikationsprobleme kaum zu trennen und scheinen über geeignete sozial-technologische Ansätze prinzipiell beherrschbar. „Viele planen ihre Prozesse vergleichbar mit einem Chirurgen, der an eine Operation so herangehe, als ob der Körper ein seelenloses maschinelles Gebilde wäre, das man einfach abschalten könnte“ (Doppler, 2002, S. 67; siehe auch Looss, 1997).

Das Maschinenparadigma dient als Metapher für einen bestimmten Typus von Alltagstheorien zur Beschreibung von sozialen Kommunikationssituationen (im Unterschied zur Mensch-Maschine-Kommunikation). Dieser Typus von Alltagstheorien (Maschinenparadigma) lässt sich bei aller individueller und situativer Unterschiedlichkeit konkreter Kommunikationssituationen beschreiben und in seiner Ordnungslogik erfassen. Nachfolgend wird das Maschinenparadigma anhand von drei Kriterien beschrieben und im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit dem Paradigma lebendiger Systeme gegenübergestellt, das die Ausgangsbasis für die Konzeption des Kommunikationsseminars darstellt. Die Kriterien erfassen Systemeigenschaften der beiden verglichenen Paradigmata:

- implizite Grundannahme des Paradigmas
- Systemgrenzen und Verknüpfungsart der Systemelemente
- Arbeits- und Verknüpfungsmodus innerhalb des Systems

Anhand dieser Kriterien können die Wahrnehmungsrichtung und Bedeutungsgebung von Menschen in sozialen Kommunikationsprozessen erfasst und beschrieben werden. Sie bilden auch die Grundlage für die Erfolgskriterien des Seminars, als Veränderung der Wahrnehmungsrichtung und Bedeutungsgebung in sozialen Kommunikationssituationen.

2.2.5.1. Implizite Grundannahme: Trennung zwischen Subjekt und Objekt

Das Maschinenparadigma basiert auf der – meist unausgesprochenen – Grundannahme der Trennung zwischen Subjekt und Objekt (Mücke, 2001; Senge, 1996; Wikipedia, 2012). Diese Grundannahme bedeutet, dass das Subjekt oder der Beobachter ein Objekt (Beobachtetes) beobachtet. Die Trennung zwischen Subjekt und Objekt ist logisch ausschließlich, das bedeutet, dass das Subjekt nicht zugleich Objekt oder vice versa sein kann. Das Objekt ist Gegenstand des Interesses, die Intentionalität der Beobachtung liegt beim Subjekt, und damit ist auch die Wahrnehmungs- und Handlungsrichtung festgelegt: vom Subjekt ausgehend zum Objekt. Der Prozess der Beobachtung hat keinen Einfluss auf den Beobachter oder das beobachtete Objekt. Diese Anordnung gibt Kommunikationssituationen eine statisch räumliche Anordnung, etwa wie in einer Laborsituation. Handlungssituationen zeigen ein

(Status-)Gefälle von Subjekt zu Objekt der Art, dass das Subjekt den Handlungsrahmen des Objektes beherrscht und kontrolliert.

Wie zeigt sich diese Grundannahme in den TeilnehmerInnen-Beiträgen?

Kommunikation wird als praktisch universales Phänomen wahrgenommen, das überall stattfindet außer: in den TeilnehmerInnen selbst. Probleme, Themen, Fragestellungen fokussieren immer auf geographische Orte (Multikulturelle Themen), soziale Orte (Kollegen, Nachbarn, andere Abteilungen, Kunden) systemische Orte (Macht- und Kompetenzverteilung) und räumliche Orte (das eigene Büro, die Fabrik, der Kessel). Diese Konstellation bedingt eine Blick- und damit Handlungsrichtung von Innen (dem Subjekt) nach Außen (dem Objekt). Außen ist das, worauf der Blick gerichtet ist, also Kommunikationspartner und die Situationsparameter, die das Subjekt wahrnimmt und/oder erwartet. Diese Wahrnehmungen oder Erwartungen werden in der Regel als essentiell der Situation zugehörig und nicht als externalisierte subjektive Definitionen erlebt (z.B. mehr oder weniger ausgesprochene ethische oder moralische Werte, Arten des sozialen Miteinander oder auch Orientierung an Vereinbarungen, Standards oder Prozessen). Kommunikation wird als erfolgreich erlebt, wenn eigene Vorstellungen, Interessen oder Ziele weitgehend reibungsfrei, auf jeden Fall aber mithilfe der eigenen Kompetenzen realisiert werden können. Blick und Handlungsrichtung gehen vom Subjekt aus, und das impliziert Kontrolle über den Objektbereich: als Problem wird erlebt, wenn der Objektbereich sich erwartungswidrig verhält und den TeilnehmerIn vor außergewöhnliche Belastungssituationen stellt, die er/sie nicht mehr ausreichend oder ausreichend erfolgreich handhaben kann (Kontrolle). Prinzipiell droht damit der Verlust des Subjektstatus. Es sei denn, im Seminar zeige sich entweder ein übersehenes fehlerhaftes Teil im Objektbereich oder aber eine wunderbare Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten zu tunen und damit wieder Kontrolle zu gewinnen.

2.2.5.2. Systemgrenzen und Verknüpfungsart der Systemelemente: Kommunikationssituationen als tendenziell geschlossene Systeme

Da der Objektbereich durch das Subjekt, den Beobachter, definiert und beide voneinander klar getrennt sind, ist der Objektbereich ein tendenziell geschlossenes System. Geschlossene Systeme lassen sich dadurch charakterisieren, dass sie klare und eindeutige Grenzen haben gegenüber ihrem Umfeld und dass die relevanten Systemelemente innerhalb des Systems prinzipiell identifizierbar und linear-kausal miteinander verknüpft sind. Sofern Fehler im System auftauchen, sind diese systemimmanent und über die linear-kausale Verknüpfung der Systemelemente eindeutig lokalisierbar: die Identifikation der Ursache führt zu einer richtigen Lösung. Tendenziell geschlossen bedeutet, daß in der Realität sogar die Abgeschlossenheit von designierten Laborsituationen prinzipiell heikel ist: zum einen ist sie extrem aufwendig und zum anderen nicht wirklich zuverlässig möglich (siehe dazu z.B. die Experimente zu Biosphäre 2 – Kelly, 1997). Die Vorstellung von strikt geschlossenen Systemen ist mechanistisch und daher entweder auf sehr begrenzte Objektbereiche wie tatsächlich eine (mechanische) Maschine oder aber auf ein mentales Konstrukt anwendbar.

Diese Systemeigenschaften lassen sich aus den Beiträgen der TeilnehmerInnen sowohl zu Problemlagen als auch Lösungsideen zu sozialen Kommunikationssituationen leicht extrapolieren: als Akteure werden in der Regel nur die unmittelbar in die Kommunikationssituation involvierten Anderen wahrgenommen; Einflüsse von nicht physisch anwesenden Personen oder Strukturen werden nicht bis nicht ausreichend berücksichtigt.

Bei Kommunikationsproblemen werden die Akteure polarisiert und sequentiell zueinander in Beziehung gesehen: sei es, daß jemand aus einer eher mächtigen Position andere zu etwas bewegen will und aus seiner Perspektive sachlich-analytisch und rational-logisch gesehen diese ganzen kommunikativen Irritationen und Wechselbäder nicht nachvollziehen kann. Oder aus einer eher ohnmächtigen Position heraus, in der die eigene Person als mangelhaft, defizitär oder sonst einer Weise als ungenügend erlebt wird. Die dominante Lösungsrichtung basiert auf der impliziten Annahme, daß die Kenntnis der Ursache zwangsläufig zu einer richtigen Lösung führt, dass es also eine richtige Lösung gäbe und man in ihren Besitz kommen könnte. Im Fokus für Korrekturmaßnahmen steht daher als wichtigster Akteur die andere Person oder die anderen Personen, deren persönliche Qualitäten als ursächlich für die erlebten Dysfunktionalitäten angenommen werden. Es sind immer die anderen, die „schuld“ sind, „stören“ oder „unkooperativ sind“.

Entsprechend klar und einfach sind in der Regel die Teilnehmererwartungen an die Trainerin: die Trainerin als offensichtliche Spezialistin für Kommunikation muss die Lösung kennen und Wege aufzeigen, wie sich diese oder die eigene Lösungsidee in voller erhoffter Wirksamkeit entfalten kann. Die meist unausgesprochene Vorstellung ist, daß diese Lösungsidee eine Fähigkeit ist, die man zu allem schon vorhandenen einfach hinzufügen kann, also etwas, das schnell gelernt und zuverlässig eingesetzt werden kann, ohne weitere Veränderung der anderen Elemente. Außerdem möglichst mit nachschlagbarer Gebrauchsanleitung im Manual (Handout).

2.2.5.3. Arbeits- und Verknüpfungsmodus innerhalb des Systems: Kommunikationssituationen sind kompliziert

Die Vorstellung einer linear-kausalen Verknüpfung von Systemelementen innerhalb eines Systems impliziert, dass dieses System kompliziert ist – im Unterschied zu komplex. Kompliziert bedeutet, dass ein System prinzipiell in seine gesamten Bestandteile zerlegt werden kann. Dieser Zerlegungsprozess kann über mehrere Ebenen gehen, so lange, bis man die kleinste, nicht mehr teilbare Entität gefunden hat. (In der physikalischen Welt würde das nach meinem Wissenstand etwa einem Quark entsprechen - vielleicht wurden inzwischen auch noch kleinere Bausteine gefunden). Auf diese Weise kann bei dem Auftreten eines Fehlers das fehlerverursachende Element eindeutig identifiziert und repariert oder ausgetauscht werden. Eine Systemstruktur der Kompliziertheit hat damit den großen Vorteil, prinzipiell beherrsch- und steuerbar zu sein – vorausgesetzt, man kennt alle Elemente und die linear-kausal verbindende Abfolge ihrer Verknüpfung.

Die Implikation von Kompliziertheit zeigt sich am auffälligsten in den im Seminar formulierten Erwartungen oder Anliegen der TeilnehmerInnen. Sie formulieren überwiegend Fragen nach einer Sozialtechnologie oder sozialtechnologischen Verfahrensweise, mit deren Hilfe eine fehlerhafte soziale Kommunikationssituation „repariert“ werden soll. Auch wenn bei vielen die Belastung durch Kommunikationsprobleme durchschimmert und der Wunsch nach sozialtechnologischen Maßnahmen gut verstehbar ist, so stehen sie im Bann einer Haltung des „ich habe alles im Griff, nur dieser eine kleine Teil...“. Letztlich haben fast alle Teilnehmerwünsche und –anliegen eher den Charakter eines Reparaturauftrages mit der impliziten Idee, daß einfach ein Teil defekt ist oder fehlt. Durchaus auch mit der unausgesprochenen Befürchtung, eigene Teile könnten defekt sein. Entsprechend ist die unausgesprochene Erwartungshaltung an die Trainerin, ein Element (Methode, Herangehensweise, Fertigkeit o.ä.) kennenzulernen oder erlernen zu können, dessen

Einfügung in den persönlichen „Werkzeugkasten sozialer Fertigkeiten“ die Reparatur erfolgreich beendet.

2.3. Konzeptionelle Metaüberlegungen der Trainerin

Die Möglichkeit, dass Fehler oder Konflikte gerade auf linear-kausal erhobene Lösungswege zurückzuführen sind (also eine Art Verschlimmbesserung darstellen) oder die Art der Verknüpfung der verschiedenen situativen Kommunikationselemente eben nicht kompliziert ist, ist im Maschinenparadigma nicht enthalten. Die technische Sachlichkeit des Maschinenparadigmas bringt im Gegenteil typische Kommunikationsprobleme hervor, die es selbst nicht mehr lösen kann. Und nirgends zeigt sich das deutlicher und dramatischer als in Situationen der Führungskommunikation „...beim instrumentalisierten Kontakt zu Mitarbeitern ...kommt es zur bekannten emotionalen Armut von Führungskräften, sie werden zu „Sachlagenfressern“, denen man gehorcht, mit denen man aber sonst nichts zu tun hat“ (Looss, 1997, S. 46). Die Ergebnisse der jährlichen Mitarbeiterbefragung des Gallup-Instituts zu Mitarbeiterbindung, -engagement und -motivation sprechen eine deutliche Sprache: wenn der Chef als Feind oder Ignorant erlebt wird. Nicht nur als Stressfaktor für die Mitarbeiter, sondern auch als massiver betriebs- und volkswirtschaftlicher Schaden. (Gallup Engagement Index 2011).

Diese Überlegungen und Erfahrungen bilden den Hintergrund, auf dem die Frage nach der paradigmatischen Gebundenheit eines Konzeptes zur Kompetenzerweiterung für soziale Kommunikationssituationen wichtig wird. Unterstellt ist hierbei, dass ein modernes Kommunikationsseminar auf einem anderen Paradigma als dem Maschinenparadigma beruhen muss, und somit zwangsläufig einen Paradigmenwechsel transportiert. Daher soll im nachfolgenden geklärt werden, was ein Paradigmenwechsel ist und daran anschließend, welche Systemeigenschaften das neue Paradigma, oder wie es in der vorliegenden Arbeit auch genannt wird, das Paradigma lebendiger Systeme, aufweist.

3. Herausforderung Paradigmenwechsel Paradigma lebendiger Systeme

Der Begriff „Paradigmenwechsel“ wird in unserer heutigen Zeit, die durch Komplexität und hohe Veränderungsgeschwindigkeit gekennzeichnet ist, geradezu inflationär gebraucht. Ursprünglich wurde der Begriff geprägt durch die wissenschaftstheoretische Arbeit von Thomas S. Kuhn (Kuhn, 2001). Darin kennzeichnet er ein Paradigma als das umfassende mentale Modell einer wissenschaftlichen Gemeinschaft, das ihnen für die Theoriebildung und deren praktischen Einsatz handlungsleitend ist. Das schlägt sich dann als herrschende Meinung oder wissenschaftliche Standards für Wissenschaftler nieder, die die gleiche Ausbildung erfahren haben, die gleiche Fachliteratur gelesen und im Wesentlichen ähnlich interpretiert haben. Dieses mentale Modell, oder auch dieser Bezugsrahmen strukturiert Wahrnehmung und Lösung von Problemen. Dabei zeigt sich, dass dieses Paradigma für eine gewisse Zeit konkrete Problemlösungen anbietet, deren wissenschaftliche Qualität von der Gemeinschaft der Wissenschaftler bzw. Fachleute akzeptiert und honoriert werden. Die Reichweite dieser Problemlösungskompetenz ist allerdings strukturell zeitlich begrenzt: irgendwann tauchen Probleme oder Fragestellungen auf, die mit diesem Paradigma nicht mehr hinreichend beantwortet werden können. In dieser Zeit der Krise, wenn also Fragen oder Ergebnisse unerklärlich bleiben und/oder bisher gültige Lösungsansätze gar zu einer Verschlimmerung führen, dann entstehen andere, neuartige Erklärungsmodelle, die dem alten

Paradigma nicht kommensurabel sind. Sofern diese neuen mentalen, handlungsleitenden Modelle sich dem alten Paradigma als überlegen erweisen, gibt es eine Phase der konkurrierenden Paradigmata, mit unvereinbaren Standpunkten und ganz erheblichen Kommunikations- und Verständnisproblemen. Der Übergang verläuft nach Kuhn als Sprung, er bezeichnet das als einen revolutionären Vorgang, bei dem durch Konversion das neue Paradigma übernommen wird. Dieser Übergang ist für den einzelnen nicht willentlich oder durch eine bewusste Entscheidung vollziehbar; allerdings ist nach der Konversion das neue Paradigma verinnerlicht und steuert als übergreifendes mentales Modell nun die Wahrnehmungs- und Handlungsroutinen der wissenschaftlichen Gemeinschaft.

3.1 Handlungsleitende Theorieansätze für das Paradigma lebendiger Systeme

In diesem umfassenden Sinne eines Wechsels bzw. einer Revolution im Kuhn'schen Sinne stellt sich der Paradigmenwechsel vom Maschinenparadigma zum Paradigma lebendiger Systeme aus meiner Sicht dar. Die meisten TeilnehmerInnen stehen im Einflußfeld des alten Maschinenparadigmas. Das Kommunikationskonzept, das ich ausschnittsweise in dieser Arbeit vorstelle, beansprucht, bereits vom neuen Paradigma (Paradigma lebendiger Systeme) erfüllt zu sein. Daher möchte ich im Folgenden ausführen, welche Kernelemente meiner Seminarkonzeption das neue Paradigma tragen und in welcher Weise das für die Konzeption eines Kommunikationsseminars relevant ist.

Die handlungsleitenden theoretischen Ansätze für Konzeption und Durchführung des Seminars beziehen sich im Wesentlichen auf den Ansatz der Kommunikationstheorie nach Schulz von Thun (Schulz von Thun, 1981), ergänzt und vertieft durch einen auf einer neuen Generation sozialwissenschaftlicher Theoriebildung beruhenden Konzeptansatzes, dem von Storch und Krause entwickelten Zürcher Ressourcen Modell (Storch & Krause, 2005).

3.1.1. Implizite Grundannahme: interdependente und mehrschichtige Verknüpfung von Systemen

Schulz von Thun publizierte erstmals 1977 seinen theoretischen Ansatz, der für die damalige Zeit geradezu revolutionär war. Danach findet Kommunikation auf drei verschiedenen Ebenen gleichzeitig statt: der Inhaltsebene, der Beziehungsebene und dem Kontext (häufig auch benannt als Rahmenbedingungen der Situation). Die Ebenen beeinflussen einander über vielfache Rückkopplungen und werden auf allen drei Ebenen gleichzeitig durch Aktivitäten der handelnden Personen gestaltet.

Jeder der handelnden Kommunikationspartner hat den Status eines eigenen Systems mit eigenen Grenzen. Innerhalb dieser Grenzen sind die wichtigen Systemelemente Bedürfnisse, Gefühle, Gedanken, Absichten, Interessen – um nur einige zu nennen. Damit wird der Blick nach innen und die Kenntnis bzw. die Auseinandersetzung mit den eigenen Gefühlen, Befindlichkeiten und Bedürfnissen eine wichtige Selbstkompetenz für das System. Wenn nun zwei Menschen im Rahmen einer sozialen Kommunikationssituation miteinander in Kontakt treten, konstituiert die Kommunikationssituation selbst ein weiteres, umfassenderes System, in dem die Kommunikationspartner nun Teilsysteme sind mit ihren Bedürfnissen, Absichten, Interessen usw., die wiederum als Subsysteme der Teilsysteme Personen einfließen. Auf allen drei genannten Ebenen werden Informationen zwischen den beiden Kommunikationspartnern ausgetauscht und es finden im Informationsaustausch Interferenzen und Resonanzphänomene statt (z. B. Bauer, 2006a und 2006b).

Diese unterschiedlichen Ebenen der Kommunikation werden ergänzt durch eine weitere relevante Interventionsebene, nämlich die der bewussten oder expliziten Metakommunikation – also einer oder mehrerer kaskadenförmig angeordneter Reflektionsebenen, die in einem Überblicksbild wie aus einem Helikopter heraus erlauben die Kommunikationssituation und die im Kommunikationssystem handelnden Personen (Teilsysteme der Situation) gleichzeitig und integrativ anzuschauen, zu berücksichtigen und darüber wiederum steuernd in die originären Kommunikationsebenen einzugreifen.

Schulz von Thun hat in seinem damaligen Ansatz dem gleichzeitigen „Mit-Durch-Über-und-Untereinander“ der verschiedenen Systeme Rechnung getragen durch sein „vier-Ohren“ und „vier-Schnäbel“-Modell: Objektivität oder Wahrheit in der Kommunikation werden relativiert, sie liegen exklusiv weder beim Sprecher noch beim Zuhörer, sondern sind als subjektiv-sinnhafte Wahrheit bei jedem Gesprächspartner realisiert. Das Einflusspotential jedes Gesprächspartners ist gleichwertig und keiner kann sich der Eindeutigkeit von Wortbeiträgen oder einer übergeordneten Wahrheit seiner/ihrer Position sicher sein. Kommunikationskompetenz braucht hier die Blickrichtung nach innen, sozusagen dem Binnensystem der Person, und nach außen, sozusagen das Außensystem der Person. Kommunikative Gleichrangigkeit, Interferenzen und Resonanzphänomene legen implizit ein Handlungsmodell der Kooperation nahe.

Die Beachtung der Kontextgebundenheit von Kommunikation brachte darüberhinaus mit den Themen Macht und Hierarchie eine zusätzliche überindividuelle strukturelle Logik ins Spiel, die die kommunikative Gleichrangigkeit der Kommunikationspartner konterkarieren kann.

3.1.2. Systemgrenzen und Verknüpfungsart der Systemelemente: Kommunikationssituationen sind offene und interdependente Systemkontakte

Kommunikationssituationen zeichnen sich dadurch aus, dass einige Einflussgrößen explizit benannt werden können, die meisten Einflussgrößen allerdings implizit wirksam sind und häufig erst im Nachhinein, in einer Analyse der vergangenen Kommunikationssituation, erkannt und gewürdigt werden können.

Kommunikation findet zeitgleich an mehreren Orten statt: intraindividuell, interindividuell und überindividuell und schließt auch all die Orte, die das Maschinenparadigma erfasst, ein: geographische, physische, soziale und systemische Orte. Intraindividuell fließen biografische Erfahrungen, explizites und implizites Wissen ein und schlagen sich z.B. als Gesprächsgewohnheiten und/oder Erwartungshaltungen nieder.

Im übergeordneten System der sozialen Kommunikationssituation, also das System, das alle Kommunikationspartner als Teilsysteme umfasst, entstehen eigengesetzliche Bewegungen: wenn zum Beispiel ein Gesprächspartner eine extreme inhaltliche Position bezieht oder aber in der Machtverteilung zwischen den Gesprächspartnern dominantes Verhalten zeigt, so wird der andere Gesprächspartner eingeladen, komplementär dazu zu reagieren. Diese "Einladung" ist nur ein anderer Ausdruck für die eigengesetzliche Ausgleichsbewegung des Systems soziale Kommunikation auf der Basis seiner impliziten systemischen Ordnung. Wenn also der „eingeladene“ Gesprächspartner der Einladung folgt, entsteht eine Art Selbstregulationsprozess des Systems, mit der Folge, daß ursächliche Elemente sehr häufig nicht oder nicht mehr identifiziert werden können bzw. auf den Status einer Anfangsposition reduziert werden. Das hat zwei äußerst wichtige Implikationen: zum Einen ist die Frage, wer den ersten Schritt getan hat von der Art „was war zuerst: Henne oder Ei?“ Die Antwort hängt von der Perspektive und dem Interesse des Fragestellers ab – also eine Frage der Interpunktion. Weiterhin, selbst wenn der erste Schritt unzweifelhaft identifiziert werden könnte, relativiert der Status eines einfachen Schrittes auch die Bedeutung des ersten Schrittes: der erste von vielen Schritten zu sein ist etwas anderes als ursächlich auf alle

Folgeschritte zu wirken. Der Anfang einer Kommunikation (zum Beispiel dominantes Verhalten) ist nicht die Ursache für den Fortgang der Kommunikation. Die Option, sich reflektiert und selbstbestimmt zum Verhalten des Gegenüber zu verhalten besteht genauso, wie die Option, sich reaktiv, also komplementär zu verhalten, wie man vielleicht gelernt hat, sich in solchen Situationen zu verhalten und es bisher auch immer getan hat. Darüber hinaus besteht für jeden der Gesprächsparteien immer auch die Option, etwas ganz anderes zu tun; und natürlich besteht auch die Option, bewußt und zielgerichtet Kompetenz zu erwerben und ganz bewusst eine Option in dem breiten Spektrum möglicher Verhaltensweisen zu wählen, inklusive metakommunikativer und/oder selbstreflexiver Kompetenzen. Einfluß wird nicht länger mit Kontrollierbarkeit oder Vorhersagbarkeit assoziiert, sondern ermöglicht eher Annäherungsverhalten oder besser die Wahrnehmung von Optionen.

Einer der großen Stolpersteine in konflikthafter Kommunikationssituationen ist für viele TeilnehmerInnen neben der Frage nach der Ursache auch die Frage nach möglichen Lösungen. Was häufig geschieht, ist, dass als Problem bzw. Ursache des Problems eine Verhaltensweise benannt wird (z.B. dominantes Verhalten des Gesprächspartners) und dann eine Lösung erwartet wird, wie man mit diesem Verhalten umgehen kann, damit... – ja, damit was geschieht? Das ist eine wichtige Frage, denn je nachdem, wo man (BeobachterIn) den Fokus setzen möchte (Interpunktion), kann das dominante Verhalten des Gesprächspartners schon als Lösung für mögliche intraindividuelle Gefühle von Unterlegenheit stehen oder auch einfach nur gewohnheitsmäßiges Verhalten in herausfordernden Situationen darstellen. Ein anderer möglicher Schritt ist die Frage, wieso ein bestimmtes Verhalten des Gegenüber als dominant wahrgenommen wird: auf der Basis welcher Erfahrungen und Bewertungen urteilt der Gesprächspartner? Und noch eine Fragerichtung und Herangehensweise: welche intrapsychischen Erfahrungen, Fähigkeiten, Erlaubnisse fehlen dem beurteilenden Gesprächspartner, um dem dominanten Gesprächspartner begegnen zu können. Diese beispielhaft aufgelisteten Fragen oder Herangehensweisen zeigen anschaulich, wie offen das Feld innerhalb des Systems soziale Kommunikation ist und wie wenig hier die Frage nach richtig oder ursächlich weiterhilft. Kommunikation als offenes System zu begreifen, schließt Fragen der Angemessenheit für die Situation und Fragen zu den expliziten und impliziten Zielen der Gesprächspartner ein. Wenn in unserem Beispiel der fiktive TeilnehmerIn zum Beispiel um Lösungs-Ideen bittet. Was sind aus seiner/ihrer Sicht die Erfolgskriterien, das „damit ...“. Mögliche Varianten können sein: damit der andere sein Verhalten ändert; damit ich mich nicht mehr unterlegen fühle; damit wir ein gemeinsames Ziel erreichen. Alle genannten oder nicht genannten Varianten sind nachvollziehbar, verständlich und ziehen andere Lösungsoptionen nach sich.

3.1.3. Arbeits- und Verknüpfungsmodus innerhalb des Systems: Kommunikationssituationen sind komplex

Die kurze Diskussion der impliziten Grundannahmen im Paradigma lebendiges System zeigt schon sehr deutlich, dass soziale Kommunikationssituationen komplex sind und mit einfachen linear-kausalen Beziehungsarrangements nicht erfasst werden können. Nachstehend wird der Aspekt der Komplexität fokussierter behandelt, und zwar hinsichtlich der Ausrichtung und wechselseitigen Bezogenheit der Teilsysteme der sozialen Kommunikationssituation. Im Paradigma lebendige Systeme hat Kommunikation eine deutliche intraindividuelle Dimension. Das schließt bewußte und nicht bewußte Prozesse der Informationsverarbeitung ein.

Kommunikation hat außerdem eine deutliche interindividuelle Dimension: Kommunikation unter Ausklammerung einer der kommunizierenden Personen ist nicht möglich. Und jede Aktivität auf einer Seite hat Effekte auf der anderen Seite der Kommunikationspartner.

Und Kommunikation hat darüber hinaus eine deutliche überindividuelle Dimension: selbst Strukturen und Prozesse außerhalb der unmittelbaren Reichweite der handelnden Personen haben erheblichen Einfluss. Randbedingungen, Rollen, politische Interessen, kulturelle Gepflogenheiten, geschäftspolitische Entscheidungen, Handlungsspielräume, Ressourcen und vieles andere mehr bilden die dritte relevante Einflussebene. Und definitiv nicht prognostizierbar ist, wie stark der Einfluss dieser Ebene auf die Aktivitäten der Gesprächspartner durchschlägt und wie bewusst oder auch unbewusst diese Effekte sind. Damit zeigt sich soziale Kommunikation als ein System mit Sub- und Metasystemen; wobei das Subsystem Mensch wiederum über viele Subsysteme und Einbettungen in Metasysteme charakterisiert ist. Jede Aktivität, egal auf welcher Ebene und von welchem systemischen Ausgangspunkt aus, bringt immer Wirkungen mit sich und so sind unbeabsichtigte „Neben Rück und Fernwirkungen“ (Rieckmann, 1993) von Handlungen unausweichlich, ja normal. Einflußnehmen, auch gezieltes Einflußnehmen, ist in dieser Komplexität möglich, während Beherrschbarkeit und Kontrolle Illusion ist. Das einzige, was Menschen wirklich – zumindest potentiell – steuern und kontrollieren können, sind sie selbst. So werden sie für sich selbst mit ihren Anliegen und Befindlichkeiten zum wichtigsten Akteur in der Kommunikation. Und damit sind wir wieder bei der Blickrichtung des Menschen in sozialer Kommunikation angelangt: der Blick nach Innen ist es, der auf der Basis der Erfahrungen mit der eigenen Komplexität gezielte Einflußnahme in die Komplexität sozialer Kommunikation ermöglicht; allerdings im Wissen, daß Einflußnahme keine Kontrolle ist, sondern optimal im Handlungsmodell Kooperation wirksam wird.

3.2. Gegenüberstellung Maschinenparadigma und Paradigma lebendiger Systeme

Die nachstehende Tabelle zeigt noch einmal die wichtigsten beschriebenen Unterschiede der beiden Paradigmata in einer tabellarischen Gegenüberstellung:

Paradigmentyp System- eigenschaft	Maschinenparadigma (altes Paradigma für soziale Kommunikationssituationen)	Paradigma lebendige Systeme (systemisches Paradigma für soziale Kommunikationssituationen)
Subjekt-Objekt- Trennung (Beobachter – Beobachtetes)	<p>Implizite Grundannahme: Trennung zwischen Subjekt(Beobachter) und Objekt (Beobachtetem). Intentionalität liegt beim Subjekt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitslogik: entweder-oder • Kommunikation: räumliche Anordnung als statisches Bild • Blickrichtung: von innen nach außen (von Subjekt zu Objekt) • Implizites Handlungsmodell: Kontrolle 	<p>Implizite (und explizite) Grundannahme: interdependente und mehrschichtige Verknüpfung von Systemen (Sub- und Metasysteme)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitslogik: sowohl-als-auch • Kommunikation: raumzeitliche Anordnung als interaktives und iteratives Geschehen zwischen Beobachter und Beobachtetem • Blickrichtung: Frage des Interesses und der Interpunktion • Implizites Handlungsmodell: Resonanz und Interferenz (Kooperation)

<p>Systemgrenzen und Verknüpfungsart der Systemelemente</p>	<p>Kommunikationssituationen können als tendenziell geschlossene Systeme behandelt werden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einflußgrößen explizit identifizierbar und zuordenbar • Systemelemente innerhalb der Kommunikationssituation sind linear-kausal miteinander verknüpft • Identifikation der Ursache führt zu einer eindeutigen und richtigen Lösung 	<p>Kommunikationssituationen sind offene und vielfach interdependente Systemkontakte</p> <ul style="list-style-type: none"> • einige Einflußgrößen sind explizierbar, viele sind implizit wirksam • Musterbildung, kontinuierliche Überlagerungsphänomene, systemische Ausgleichsbewegungen erzeugen „Eigensinn“ oder implizite Eigengesetzlichkeiten • Ursache und Lösungsoptionen (Varianten von Lösungsansätzen!) können unterschiedlichen Systemebenen angehören (Kenntnis der Ursache bringt keine Lösungsvariante)
<p>Arbeits- und Verknüpfungsmodus innerhalb des Systems</p>	<p>Kommunikationssituationen sind kompliziert</p> <ul style="list-style-type: none"> • prinzipiell in ihre Einzelbestandteile zerlegbar und wieder zusammenfügbar (sequentielle Anordnung) • kontrollierbar, steuer- und beherrschbar • Arbeitsschema : <p>Input – Arbeitsschritte - Output</p>	<p>Kommunikationssituationen sind komplex</p> <ul style="list-style-type: none"> • jede Aktivität mit Neben-Rück- und Fernwirkungen (Rieckmann) • Einflußnahme möglich – keine Kontrollierbarkeit (Inferenz) • Arbeitsschema : <p>Input – [Blackbox] - Output</p>

3.3. Der Paradigmenwechsel als praktisch erfahrbare Realität

Die Gegenüberstellung der beiden Paradigmata zeigt, dass jedes der beiden Paradigmata in sich schlüssig, nachvollziehbar und für bestimmte Situationen handlungspraktisch geeignet ist – zumindest aus der Perspektive unserer menschlichen Realität betrachtet. Außerdem zeigt diese Gegenüberstellung, dass die Paradigmata nicht in das jeweils andere Paradigma überführt werden können, sondern tatsächlich unversöhnlich nebeneinanderstehen. Aus meiner Sicht bildet diese Gegenüberstellung des Maschinenparadigmas und des Paradigmas lebendige Systeme in einer Art Miniaturformat die Auseinandersetzungen zwischen einem naturwissenschaftlich-technischen und einem sozial- und geisteswissenschaftlichen Wissenschaftsbegriff ab, wie er etwa in der wissenschafts-geschichtlichen und wissenschaftstheoretischen Arbeit von Kuhn (Kuhn, 2001) dargestellt wird. Kuhn hat anhand historischer Beispiele solche Auseinandersetzungen dargestellt. Auf einer profanen und alltäglichen Ebene habe ich in meiner eigenen Arbeit im betrieblichen Personalwesen das selbst erlebt: in fast 20 Jahren betrieblicher Personalarbeit in technikdominierten Unternehmen war es normal, dass naturwissenschaftlich ausgebildete Menschen in Denkmodellen von Eindeutigkeit, Objektivität, Planbarkeit und Kontrollierbarkeit dachten und arbeiteten – und das sehr erfolgreich. Sobald es aber anfang zu „Menscheln“, brach diese mentale bzw. intellektuelle Klarheit und Überlegenheit regelmäßig zusammen und Hilfe wurde gesucht (und oft auch gefunden) bei Menschen, die mit ihrer sozialwissenschaftlichen Ausbildung und entsprechenden anderen mentalen Modellen oder Alltagstheorien

normalerweise nicht ernst und wichtig genommen bzw. häufiger mit viel Skepsis bedacht wurden. Die einzelfallgetriebene und durch eine „es-kommt-darauf-an“-Haltung getragene Herangehensweise der sozial- oder geisteswissenschaftlich ausgebildeten Menschen war mindestens immer einem besonderen Legitimationsdruck ausgesetzt, musste den Alltagstheorien der „Techniker“ standhalten und war vor allem für schnelle, einfache und zuverlässige Lösungswege ungeeignet. Ich habe viele Trainings erlebt, in denen in den achtziger und neunziger Jahren des gerade vergangenen Jahrhunderts die Inhalte so bestaunt wurden, als seien sie direkt vom Mars eingeflogen worden. Bei allem Respekt für die menschlichen TrainerInnen – das hatte nichts mit der Welt der „Techniker“ zu tun.

Die Welt hat sich geändert und viel von dem Wissen und der Forschungsarbeit aus den sozialwissenschaftlichen Fakultäten ist in die kulturellen und gesellschaftlichen Bereiche - auch bedingt durch die Entwicklungen in der Medienlandschaft – eingesickert und damit auch in der ein oder anderen Facette in die Alltagstheorien der Menschen. Aus meiner Sicht sind in all den vielen Veränderungslinien der vergangenen 20-30 Jahre viele Entwicklungen geschehen, die die Menschen manchmal langsam und fast unbemerkt, manchmal richtig heftig bis dramatisch, in einen Paradigmenwechsel ihrer dominanten Alltagstheorien eingefädelt hat. Nur drei Entwicklungsfelder aus der Vielzahl der Veränderungslinien möchte ich hier nennen: die technologischen Entwicklungen in Technik und Naturwissenschaft haben längst die Arbeit mit und an Systemen integriert und systemische Prinzipien in die Alltagstheorien Eingang finden lassen; die strikte Trennung zwischen der Privatperson und der beruflichen Identität ist einer mehr ganzheitlich verpflichteten Unterscheidung zwischen privat und persönlich gewichen und hat damit den Blick freier gemacht für eine ganzheitliche Sicht auf den Menschen; und als drittes sind in den Unternehmen nahezu weltweit Controllingfunktionen an die Spitze der Führungsfunktionen gelangt und damit eine Logik, die die konfrontative Gegenüberstellung von naturwissenschaftlich einerseits und sozialwissenschaftlich andererseits nicht länger nährt.

Die Nachhaltigkeit und Reichweite dieser Veränderungen wird umso deutlicher, je mehr aktuelle wissenschaftliche Forschungsergebnisse aus unterschiedlichen Disziplinen regelrechte Brücken anbieten zwischen diesen beiden großen Wissenschaftstraditionen. Von besonderer Attraktivität sind hier die neurobiologischen Forschungsergebnisse, da sie zum einen durch einen technologisch bedingten, sehr dramatischen Paradigmenwechsel möglich wurden und zum anderen als naturwissenschaftlich verankerte Disziplin nun Wissen, Erkenntnisse und Perspektiven bestätigen und sogar erweitern, die bislang eher in den Geltungsbereich sozialwissenschaftlicher Forschung gehörte. Diese Entwicklung ist keine Einbahnstraße: die Brücken zwischen den beiden großen Wissenschaftstraditionen sind in beide Richtungen begehbar und tragen Früchte – wie es sich etwa auch für die veränderte gesellschaftliche Wahrnehmung des menschlichen Unbewussten zeigt.

3.4. Neurobiologie als aktueller und attraktiver Träger des Paradigmenwechsels

Der Paradigmenwechsel in den neurobiologischen Disziplinen liegt erst wenige Jahre zurück, etwa um die Jahrtausendwende, und lässt sich charakterisieren als Sprung von einem Modell des Gehirns als „initialprogrammierbarer Konstruktion“ zu einem Modell des Gehirns als „programmöffnender Konstruktion“ (Hüther, 2006a). In vielen Veröffentlichungen erläutert Hüther, dass dieser Paradigmenwechsel in den neurobiologischen Wissenschaften nicht auf diese beschränkt ist, sondern auf ein viel umfassenderes mentales Modell, nämlich das gesellschaftliche Bild des Menschen und seiner Potenziale, verweist.

Das Maschinenmodell des Gehirns entspricht solch einer „initialprogrammierbaren Konstruktion“ und läßt sich als Menschenbild charakterisieren, in dem jeder mit einem kompletten Gehirn geboren wird, das mit Wissen aufgefüllt und praktisch programmiert werden muss, um dann mit etwa 21 Jahren vollständig ausgereift (programmiert) das restliche Leben praktisch schicksalhaft zu bestimmen; häufiger Gebrauch führt dann irgendwann zu Verschleißerscheinungen und endet zum Schluss in einer Art irreparablen Maschinenschaden.

Das neue Paradigma charakterisiert das menschliche Gehirn über die erfahrungsbasierte neuronale Plastizität zunächst als eine zeitlebens programmierbare Konstruktion. Neuronale Netze, die um so stärker werden, je mehr sie benutzt werden; das Gehirn als System von Systemen und Subsystemen von neuronalen Netzen – das vermutlich komplexeste System im Universum. Hüther weist nun deutlich daraufhin, dass das neue Paradigma neben der hohen Komplexität des menschlichen Gehirns auch eine sozial und kulturell bestimmte dynamische und kontinuierliche Lern- und Veränderungsfähigkeit des Gehirns und damit der Menschen beinhaltet. Hüther spricht daher von dem Gehirn als einem „sozialen Konstrukt“ (Hüther, 2009), das - zumindest prinzipiell - vom Menschen auch bewußt gesteuert und reguliert werden kann; dass der Mensch also diese Beeinflussbarkeit und Plastizität des Gehirns zumindest zu Teilen selbst in die Hand nehmen kann und das menschliche Gehirn tatsächlich das Potential einer „programmöffnenden Konstruktion“ aufweist. Das ist ein Modell eines selbstbewussten und hochkomplexen lebendigen Systems.

Das ist nun ein gewaltiger Schritt mit ganz erheblichen Auswirkungen auf das Selbstverständnis des Menschen: und zwar im Hinblick auf das Menschenbild in einem ganz allgemeinen Sinne ebenso wie auf das Bild, das ein ganz konkretes Individuum von sich und seinen Lebensmöglichkeiten hat. Die große Frage ist, wie dieser Schritt vom Maschinenparadigma in das Paradigma des Menschen als eines lebendigen Systems pragmatisch möglich wird.

3.4.1. Das menschliche Unbewußte wird „gesellschaftsfähig“

Der faktische technologische Stand in insbesondere technikgetriebenen Unternehmen unserer Welt hat längst einen Boden bereitet, auf dem viele Menschen bereits mit Steuerungssystemen vertraut sind, wie sie auch in Steuerungsprozessen unseres Gehirns vorkommen. Diese Vertrautheit ist bislang zwar auf anwenderfreundliche Technik begrenzt und nicht ohne weiteres in den Bereich des menschlichen Selbstverständnisses transferierbar. Eine der klar identifizierbaren Hürden ist das mit Freud assoziierte Verständnis des menschlichen Unbewussten als einem dunklen triebgesteuerten Kontinent: ein wenig verlockender Ort. Und hier können die Forschungsergebnisse aus Neurobiologie und Psychologie gerade technikbegeisterten und –getriebenen Ingenieuren etwas anbieten, das faszinierend Einblicke in das eigene Unbewußte erlaubt: das stärkt und macht neugierig auf weitere Zusammenhänge und mögliche Nutzungsmöglichkeiten. Das Unbewußte wird zu einem spannenden und noch vielversprechend zu erforschenden Kontinent – und das ist etwas grundsätzlich Neues und Interessantes – eben etwas, das gesellschaftsfähig ist.

3.5. ZRM (Zürcher Ressourcen Modell)

Und genau zur bewußteren und wertschätzenden Nutzung des Unbewußten bietet das Zürcher Ressourcenmodell einen wunderbaren Ansatz zum ankoppeln. Das ZRM (Zürcher

Ressourcenmodell) wurde in den 1990er Jahren von der Psychologin Dr. Maja Storch und dem Sozialwissenschaftler Dr. Frank Krause für die Universität Zürich entwickelt und wird seitdem kontinuierlich validiert und weiter entwickelt (Storch & Krause, 2005). Das ZRM ist ein integrativer Ansatz, der schulübergreifend Erkenntnisse aus unterschiedlichen psychologischen Richtungen und Teildisziplinen mit den neurobiologischen Erkenntnissen der Gehirnwissenschaften verknüpft. Im ZRM schlägt sich der Paradigmenwechsel aus der Neurobiologie nieder und verbindet sich mit dem Paradigmenwechsel innerhalb der Psychologie von einer defizitorientierten zu einer konsequent ressourcenorientierten Perspektive und Arbeitsweise. Ein weiteres wichtiges Kennzeichen von ZRM ist die Transfereffizienz; das bedeutet, dass ZRM handlungswirksame Konzepte bereitstellt, die den ganzen Menschen mit Gehirn und Herz, sowie deren Einbettung in den Körper berücksichtigt. Eine lösungsorientierte Herangehensweise und nachhaltige Umsetzung statt Analyse von Ursachen steht im Vordergrund.

Die Konzeption des noch vorzustellenden Kommunikationsseminars ist mehrfach mit dem ZRM-Ansatz verknüpft; ausgehend von der theoretischen Basis des menschlichen Unbewußten als emotionalem Erfahrungsgedächtnis über das Rubikon-Modell der Entscheidungsfindung und –umsetzung bis hin zu dem didaktischen Instrument „Strudelwurmfaktor“. Bei diesem von Storch und Krause entwickelten Instrument wird die Wahrnehmung somatischer Marker systematisch eingesetzt und kann als Affektbilanz wie eine einfach zugängliche Statusmeldung aus dem Unbewußten genutzt werden. Der konsequente Einsatz von somatischen Markern im Seminar bis auf Wortebene ermöglicht den TeilnehmerInnen Schritt für Schritt in den Kontakt mit ihrem Körper – und damit ihren Gefühlen, Befindlichkeiten und inneren Prozessen zu kommen: der Blick nach innen in ihre innere Welt

3.5.1. Somatische Marker

Der Begriff der somatischen Marker geht auf den Gehirnforscher, Antonio Damasio (Damasio, 2006) zurück. Er bezeichnet damit ein Funktionsprinzip unseres biologischen Überlebenssystems: danach werden alle Informationen (z.B. ein Ereignis) blitzschnell und unbewußt mit einer Bewertung in Form einer begleitenden körperlichen und emotionalen Empfindungen versehen – einem „somatischen Marker“. Beides, also Information und begleitende Bewertung, wird gespeichert und ermöglicht dem Organismus den Zugriff auf ein unbewußt ablaufendes Wahrnehmungs- und Reaktionssystem, das auf der Basis der gespeicherten Informationen (als Lebens- und Lernerfahrungen) Orientierung ermöglicht. Die Arbeitsweise der somatischen Marker lässt sich als Ampelprinzip beschreiben:

- Wenn etwas positiv für den Organismus ist, so erzeugt das ein angenehmes (Körper-) Gefühl, mit dem Wunsch nach Steigerung oder Wiederholung; und das führt zu einer deutlichen Ausrichtung auf das Positive und damit einem Annäherungsverhalten
- Wenn etwas negativ für den Organismus ist, so entsteht ein unangenehmes (Körper-) Gefühl, mit einer deutlich aversiven Reaktion (Vermeidungsverhalten)

Das System der somatischen Marker stellt ein extrem erfolgreiches System dar, das Menschen mit dem Tierreich teilen. Es ist in unseren älteren Gehirnteilen, dem Hirnstamm und dem limbischen System angesiedelt. Das System der somatischen Marker erlaubt zum einen eine sehr schnelle Reaktionssteuerung und zum anderen eine praktisch maßgeschneiderte Reaktion durch den Zugriff auf automatisierte Verhaltensmuster auf der Basis der lebensgeschichtlich relevanten Erfahrungen:

- Im 200-Millisekunden-Bereich werden alle Informationen von innen und von außen mit bereits gespeicherten Informationen abgeglichen und entsprechend mit einer positiven und/oder negativen Bewertung versehen. Diese Bewertungen werden in zwei unterschiedlichen Systemen erzeugt, dem Belohnungssystem und dem Bestrafungssystem. Informationsbewertung durch zwei unabhängig voneinander arbeitende Systeme bedeutet, dass Informationen auch durch beide Systeme markiert werden können und auf diese Weise im wahrsten Sinne des Wortes gemischte Gefühle entstehen können
- Eine bewußte Wahrnehmung dieser Bewertung taucht erst nach ca. 800-900 Millisekunden auf, wenn überhaupt

Die unterschiedlichen Reaktionszeiten von unbewussten und bewussten Prozessen zeigt deutlich, dass unter dem Primat der Überlebenssicherung unbewusste Prozesse bewussten vorausgehen. Somatische Marker gehören zwar zu diesem unbewußt arbeitenden Wahrnehmungs- und Reaktionssystem, sind jedoch dem Bewusstsein über die Bühne des Körpers zugänglich. Das erlaubt, sie vergleichsweise leicht zu beobachten und zu messen und als zusätzliche Informationen für das Bewusste zu nutzen. Und diese bewusste Nutzung ist für jede Form der Selbststeuerung unerlässlich: somatische Marker sind Signale aus dem unbewussten und ermöglichen über die Synchronisation bewusster und unbewusster Prozesse mithilfe der somatischen Marker eine klare willentlich ausgerichtete selbstkongruente Handlung.

Um dieses System der somatischen Marker anschaulich und leicht nachvollziehbar erklären zu können, hat ZRM die didaktische Figur des „Strudelwurms“ entwickelt. Strudelwürmer sind reale Lebewesen; sie dienen der professionellen Wasserwirtschaft als Bioindikatoren für die Qualität von Wasser. Sie siedeln dort an, wo die Qualität sehr hoch ist und sind mit dem Hauch einer Verschmutzung verschwunden. Diese eindeutige und sehr schnelle Reaktion von Strudelwürmern ermöglicht sie als Metapher bzw. didaktische Figur für die somatischen Marker zu nutzen.

4. Lernziele und didaktischer Ansatz

In Kapitel zwei der vorliegenden Arbeit wurde herausgearbeitet, dass die Alltagstheorien der TeilnehmerInnen der von mir durchgeführten Kommunikationseminare überwiegend dem Maschinenparadigma assoziiert sind. Die Diskussion des Maschinenparadigmas in der Gegenüberstellung zum Paradigma lebendige Systeme hat gezeigt, dass das Paradigma lebendiger Systeme in Situationen sozialer Kommunikation dem Maschinenparadigma in vielfacher Hinsicht überlegen ist. Diese Überlegenheit bezieht sich darauf, dass das neue Paradigma als Erklärungsmodell eine größere Reichweite hat und die Wirksamkeit von Problemlösungskompetenzen in sozialen Kommunikationssituationen deutlich erhöht.

Das Leitziel für die Konzeption des Seminars ist daher, den TeilnehmerInnen sowohl Informationen zu geben als auch Erfahrungen zu ermöglichen, ihre Alltagstheorien zumindest in einigen Facetten mit dem neuen Paradigma zu verknüpfen. Um es ganz deutlich zu sagen: ein Kommunikationsseminar kann definitiv keinen Paradigmenwechsel bei den TeilnehmerInnen hervorrufen – allenfalls Angebote zur Modifikation und/oder Erweiterung bestehender mentaler Modelle machen. „Nichts, was auch immer ich tue, kann mir die Gewissheit geben, dass ein anderer Mensch, von dem ich etwas verlange, das gewünschte auch ausführt“ (Mücke, 2001, S. 131).

Gleichwohl ist es hilfreich für die konzeptionelle Ausgestaltung des Seminars, den Unterschied der beiden Paradigmata als handlungsleitendes Metamodell zu nutzen: auch wenn die TeilnehmerInnen im Extremfall vielleicht sogar idealtypisch auf dem Maschinenparadigma basierende Alltagstheorien haben, so sind sie doch als Menschen in ihrer ganz realen und existenziellen Lebenswirklichkeit selbst eingebettet in die Wirkungsweise lebendiger Systeme. Und das lässt sich aus meiner Sicht am leichtesten transportieren über die Berücksichtigung körperlicher und emotionaler Prozesse. Aus diesem Grund habe ich als Trägerthemen, also als Themen, die sich in unterschiedlichen Variationen durch das ganze Seminar hindurch ziehen, gewählt: die Bedeutung von Emotionen bei der menschlichen Informationsverarbeitung und die Verwurzelung von Effizienz in der impliziten oder unbewussten Form der menschlichen Informationsverarbeitung, die über somatische Marker als der Sprache des Unbewussten zugänglich ist.

Die Lernziele im Einzelnen: die TeilnehmerInnen lernen

- ihre Wahrnehmungsrichtung zu verändern, indem sie eigene emotionale und körperliche Prozesse bewusst als relevante Informationen wahrnehmen und integrieren mit den Wahrnehmungen zu den Gesprächspartnern und der Situation (d.h. die TeilnehmerInnen sollen in ihre eigenen Ressourcen geführt werden). Sie lernen Zugang zu finden zu ihrer Innenwelt und sich darauf reflektiert zu beziehen im Gegensatz zum nur reflex-artigen Reagieren auf starke Impulse aus der Innenwelt. Sie lernen
 - die Bedeutung von Wahrnehmung und Verhaltensroutinen kennen und erfahren
 - bewußt die Wahrnehmung somatischer Marker einzubeziehen
 - die Bedeutung eigener somato-emotionaler Prozesse für die Selbststeuerung zu verstehen
- dass ihre spontane Bedeutungsgebung einer sozialen Kommunikationssituation nur eine von mehreren möglichen Optionen ist, abhängig von Interesse, Interpunktion und Information
- erleben, dass die sowohl-als-auch- Logik in sozialen Kommunikationssituationen erfolgführender und weniger konflikträchtig ist
- erfahren und erleben, dass Fähigkeiten der Metakommunikation erlauben, in komplexen sozialen Kommunikationssituationen eine deutlich breiter aufgestellte und/oder robustere Handlungsfähigkeit zu bewahren

4.1. Didaktisches Konzept

Das didaktische Konzept sieht vor, daß die TeilnehmerInnen schrittweise durch eigene Erfahrungen, die sie in den Übungen machen können und erläuternde Theorie-Inputs in das neue Paradigma geführt werden. Dabei orientiert sich die Trainerin an einem neurobiologischen Konzept des Lernens wie es von Hüther vertreten wird (Hüther, 2006b, S. 74ff). Ein Dazu-Lernen verläuft danach optimal, wenn schon vorhandene innere Erwartungsbilder teilweise bestätigt und gleichzeitig teilweise irritiert werden, so daß die bereits vorhandenen neuronalen Netze erweitert und/oder modifiziert werden können. Dieser Prozess wird mehrfach iterativ durchlaufen, so daß das gerade Gelernte wiederum für den nächsten Lernschritt genutzt wird. „Das im Kortex entstandene ‚Erwartungsbild‘ muss dann geöffnet und entsprechend modifiziert werden. Anschließend wird es erneut mit den von den eintreffenden Sinnesdaten erzeugten Erregungsmustern verglichen. Dieser Prozess wiederholt sich solange, bis ein neues, erweitertes inneres ‚Erwartungsbild‘ entstanden ist, das sich nun

endlich mit dem tatsächlichen Wahrnehmungsbild deckt. Die neue Wahrnehmung ist dann in den Schatz der bereits vorhandenen inneren Bilder integriert worden. Man hat etwas dazugelernt.“ (Hüther, 2006b, S. 77). Das Gehirn kann nur wahrnehmen, woran es ankoppeln kann: Ist die Schrittgröße zu groß, werden die Inhalte als Unsinn ab getan. Ist die Schrittgröße zu klein, wird nur der Routinebetrieb aktiviert und die schon vorhandenen neuronalen Netze verstärkt (Hüther, 2006a).

4.1.1. Ankoppeln kognitiv

Die TeilnehmerInnen haben fast alle eine naturwissenschaftlich-technische Ausbildung und arbeiten in technikdominierten Unternehmen. Ihnen ist eine Betonung und Würdigung ihrer hochwertigen Wissensbasis und ihrem Selbstverständnis, daß sie als Ingenieure für alles irgendwie eine Lösung finden können, wichtig. Hier sind viele pragmatische Tüftler, Machbarkeitsenthusiasten, theorie- und technikverliebte Ästheten und neugierige und vielseitig interessierte Menschen anzutreffen. Mit einer gehörigen Portion Skepsis, ob ein Nicht-Ingenieur ihren hohen Qualitätsstandard erfüllen kann und einem in der Regel großen Mißtrauen gegenüber allem irgendwie “Psycho“ - logischem und/oder Körperlichen. Einen Zugang zur inneren Welt oder Innenwelt zu haben gilt den meisten TeilnehmerInnen als höchst private und vertrauliche Angelegenheit, die man nicht mit Kollegen teilt – auch nicht auf einem Kommunikationsseminar. Wenn denn überhaupt die Fähigkeit zur Reflektion innerer Prozesse entwickelt wurde: Oft wird der Blick nach innen mit unangemessener „Nabelschau“ oder Selbstverliebtheit gleichgesetzt.

Die von den TeilnehmerInnen in der Regel vielfach erprobten und bewährten Erfolgsrezepte bei allen Formen von Problemen sind rational-analytisch basierte Vorgehensweisen, selbst bei denen, die sich als intuitiv stark und emotional-kreativ bezeichnen; mit wenig Bezug zum Zusammenspiel von Verstand, Gefühl und Körper. „Sie lernen sich selber immer weniger zu spüren, um ... durchzuhalten“ (Looss, 1997, S. 48).

Diese Vorüberlegungen haben dazu geführt, daß ich insbesondere die Anfangssequenzen so gestaltet habe, daß ich sofort einen naturwissenschaftlichen Einstieg wähle über die Neurobiologie, relativ viel Wissensinformation gebe (was sich sehr bewährt hat, da doch schon einige Teilnehmer aufgrund von Beiträgen in TV-Wissensmagazinen einiges gehört haben und jetzt diese Informationen wiedererkennen und aufgreifen können), das Ganze anreichere mit bildhaften Maschinenbeispielen und spicke mit der ein oder anderen Provokation, die die Tüftler und Macher unter den Ingenieuren triggert und wach macht. So habe ich z.B. bei Herrn Prof. Hüther die Formulierung abgeguckt (Hüther, 2006a): „Mein ganz persönliches Ziel für dieses Seminar ist, daß Sie mit einem anderen Hirn hier herausgehen, als sie hereingekommen sind“. Dieses Vorgehen koppelt kognitiv an und berührt motivational die Erwartungsbildung.

4.1.2. Ankoppeln über die Arbeitsgeschwindigkeit

Nach meiner Erfahrung kommen die TeilnehmerInnen in der Regel mit einer hohen „Betriebstemperatur“. Sie sind überwiegend nur wenig aufnahmefähig, weil sie innerlich noch mit Themen/Problemen ihres Arbeitsplatzes beschäftigt sind. Für die Trainerin heißt das, mit der Gruppe erst einmal eine den Lernprozessen angemessene Arbeitsfähigkeit herzustellen und die TeilnehmerInnen mit ihrer Aufmerksamkeit möglichst weitgehend ins „Hier und Jetzt“ zu bringen.

Dazu könnte man die „normalen“ Orientierungs- und Kennenlernritualen nutzen: Tempo drosseln und Achtsamkeit fordern und fördern wird allerdings selten als angenehm empfunden. Entsprechend wird so ein Start von den TeilnehmerInnen verständlicherweise als langweilig und langatmig wahrgenommen. Die ersten Theorieinputs nutzen die in der Regel diskussionsfreudigen TeilnehmerInnen dann gerne, um ihrem Interesse zu folgen und alle Implikationen, die ihnen auffallen, anzusprechen. Trainerseitig kann das zu einem häufigen „das kommt später noch“-vertrösten führen – was eher unerfreulich ist.

Aus diesen Gründen wähle ich insbesondere für das erste Drittel des Seminars eine schnelle und rasch wechselnder Abfolge von Impulsreferaten und Übungen – und das möglichst mit hohem Neuigkeitswert. Dabei bin ich mir im Klaren, dass die TeilnehmerInnen tendenziell überfordert sind, die Menge und Qualität der neuen Informationen kognitiv und emotional zu verarbeiten. Diese tendenzielle Überforderung wird balanciert und ausgeglichen durch ein hohes Maß an Redundanz und kleine Schrittfolgen (siehe unten). Diese Vorgehensweise führte in meinen solcher Art durchgeführten Seminaren dazu, daß die TeilnehmerInnen schneller und stabiler in den Seminar-Arbeitsfluss gekommen sind und die Teilnehmer-Rückmeldungen über den gesamten Seminarablauf positiver ausfielen. Auch ist die Zahl der TeilnehmerInnen, die „noch mal schnell“ in ein Meeting gehen oder an einer Video-konferenz teilnehmen müssen, fast gegen Null gekommen.

4.1.3. Redundanz als pragmatische Ressourcenorientierung

Ein handlungsleitendes Lernziel für das Seminar ist, die TeilnehmerInnen in ihre eigenen Ressourcen zu führen – und zwar über eine entscheidende Erweiterung ihrer Wahrnehmung um die Prozesse in oder bei sich selbst. Faktisch bedeutet das, eine innere Richtungsänderung um 180°, also eine Art Umkehren zusätzlich zu der Wahrnehmungsrichtung auf ihren GesprächspartnerIn, also nach außen. Dafür habe ich den Fokus auf Somatische Marker gelegt und das Seminar so angelegt, daß die TeilnehmerInnen in jeder Seminarphase etwas davon hören, Übungen dazu machen, mehr und mehr Implikationen dazu entdecken und das mit mehr und mehr Situationen in einer positiven Weise verknüpfen lernen. Wenn es den TeilnehmerInnen gelingt, ihre innere Welt oder Innenwelt als relevanten und interessanten Ort kennenzulernen und die Informationsangebote aus den unbewußten ebenso wie den bewußten Teilen ihrer Persönlichkeit neu zu beurteilen und schrittweise zu integrieren, dann haben sie einen wichtigen Schritt zu einem nachhaltigen Ressourcenzugang und -aufbau getan. Der Vorteil einer solchermaßen redundanten Vorgehensweise ist, daß es ein Leitthema gibt, das in großer Tiefe bearbeitet wird. Da die Bearbeitung das ganze Seminar über jedoch mit vielen scheinbar verschiedenen Themen und damit sehr abwechslungsreich erfolgt, wird außerdem die ganz normale TeilnehmerInnen-Erwartung an Vielfalt, Unterschiedlichkeit und einfach Spaß haben erfüllt.

4.1.4. Kleine Schrittfolgen

Ausgeprägte Redundanz im Leitthema und viele abwechslungsreich Übungen und Inputs im Ablauf bringen einen weiteren Vorteil: vom Leitthema her gibt es nur kleine Schrittfolgen und eine relativ geringe Lerngeschwindigkeit. Das dürfte den impliziten Prozessen stark entgegenkommen. Die Trägerthemen zum Transport des Leitthemas differieren und bieten erlebnisorientiert rasche Themen- und Übungswechsel an, so daß subjektiv der Eindruck von Tempo und Abwechslung entsteht. Das macht sehr viel Spaß und die TeilnehmerInnen sind auch die ganze Zeit gut konzentriert dabei.

5. Didaktische Umsetzung am Beispiel ausgewählter Trainingseinheiten

Nachstehend habe ich Trainingseinheiten ausgewählt, die exemplarisch darstellen, in welcher Weise die Lernziele einer veränderten oder besser: einer um die eigene Innenwelt erweiterten Wahrnehmungsrichtung und deren Reflektion in meiner Konzeption eines Kommunikationsseminars didaktisch umgesetzt werden. Diese Trainingseinheiten stehen am Anfang des Seminars und legen damit die Basis, von der aus auch die weiteren Lernziele des gesamten Seminars erreicht werden. Die hier vorgestellten Einheiten umfassen die Wahrnehmungs- und Aufmerksamkeitssteuerung und damit einhergehende Möglichkeiten der Emotionsregulation.

5.1. Wahrnehmungs-/Aufmerksamkeitssteuerung

Diese erste Trainingseinheit umfaßt knapp 2 Zeitstunden und soll die TeilnehmerInnen in ihren bisherigen Erfahrungen bestätigen, irritieren, neugierig machen und behutsam öffnen für einen neuen Blick auf sich selbst, ihre Innenwelt und sie öffnen für die Idee, daß innere Prozesse verstehbar, reflektierbar und damit letztlich modulierbar sind. Mit diesen Schritten geht im weiteren Verlauf des Seminars auch eine andere Sicht auf das komplexe Gefüge menschlichen Verhaltens und damit den Bedingungen sozialer Kommunikationssituationen einher.

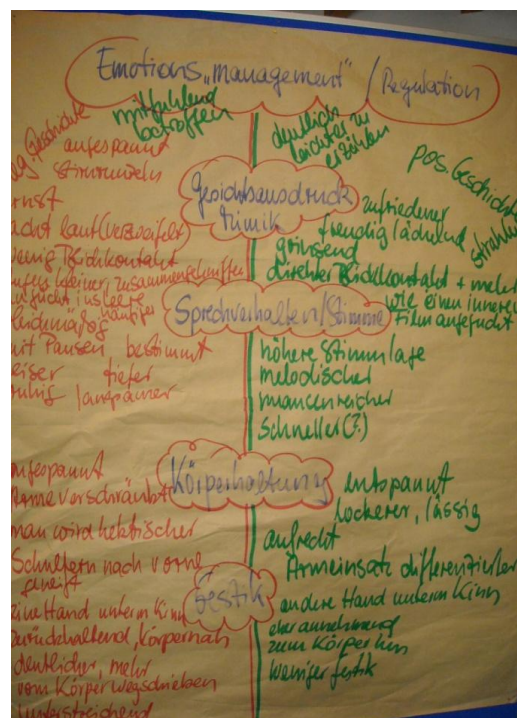
5.1.1. Impulsreferate und Übungen

Die Sequenz startet mit einer Wahrnehmungsübung, in der die TeilnehmerInnen ihre Aufmerksamkeit schärfen und ihre Wahrnehmung reflektieren lernen sowie somatische Marker bei anderen und bei sich selbst erleben:

In Kleingruppen erzählt jeder TeilnehmerIn zunächst eine kleine Alltagsgeschichte aus den vergangenen letzten Wochen, die bei ihm/ihr positive Gefühle ausgelöst hat. Dabei wird er/sie von den Mitübenden beobachtet. Diese halten ihre Beobachtungen zu Gesichtsausdruck, Gestik, Stimmfärbung/Wortwahl und Körperhaltung in Notizen fest, ebenso wie Veränderungen ihrer eigenen Gestimmtheit. Danach erzählt der/die gleiche TeilnehmerIn eine Alltagsgeschichte, die in ihm/ihr unangenehme Gefühle ausgelöst hat und wieder beobachten die Mitübenden und halten ihre Wahrnehmungen fest. Dann erfolgt ein Wechsel, sodaß jede/r TeilnehmerIn nacheinander zwei Geschichten erzählt und dabei beobachtet wird.

Im Anschluß werden alle Beobachtungen im Plenum auf einer vorbereiteten Pinnwand zusammengetragen und gemeinsam mit den TeilnehmerInnen auf Gemeinsamkeiten und

Unterschiede geprüft. Bei allen beobachteten individuellen Unterschieden zeigen sich immer deutlich unterscheidbare starke somatische Marker bei der Frequenz des Blickkontaktes, wie



etwa den „strahlenden Augen“ oder auch einem Gesamteindruck von locker-aufmerksamer Körperhaltung bei den positiven Geschichten. Bei den negativen Geschichten wird ein instabiler, kurzer und häufig abreißender Blickkontakt und eine insgesamt angespannte Körperhaltung wahrgenommen. Resonanzphänomene werden ebenfalls immer berichtet, bleiben aber in dieser Übung oft noch unspezifisch bzw. werden dem Inhalt der Geschichte als „logische Folge“ zugeordnet. Diese Übung und die Erfahrungen, die die TeilnehmerInnen in dieser Übung mit sich und anderen gemacht haben, münden in die Frage, welche Prozesse hinter diesen Beobachtungen und Erfahrungen liegen und was alles zu diesen Prozessen gehört.

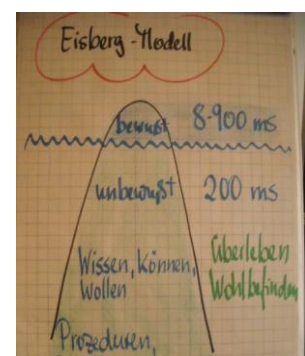
Diese oder ähnliche Fragen werden im anschließenden Theorie-Input aufgegriffen: wie menschliche Handlungsfähigkeit aus Sicht der Neurobiologie durch unser Gehirn choreographiert wird, welche hohe Bedeutung unbewußte bzw. unbewusst ablaufende Wahrnehmungs- und Handlungsroutinen (im folgenden Routinen genannt) haben; dass logische und analytische Prozesse nur einen Teil unserer Handlungsfähigkeit ausmachen und warum es so oft für uns so schwierig ist, vom Wissen zum Können zu kommen.

Die Funktionsweise des menschlichen Gehirns wird vorgestellt mithilfe eines Schichtenmodells des menschlichen Gehirns (Hüther, 2006c, S. 85), das eine deutliche Betonung unbewußter und komplexer Prozesse erlaubt. Dieses Modell zeigt sehr deutlich, dass der Körper tragender Bestandteil unserer Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsprozesse ist; und nicht nur ein zu vernachlässigendes Anhängsel. Somatische Marker werden eingeführt als Elemente der „embodied intelligence“: für Ingenieure faszinierend sind hier die Informationen aus der Künstlichen-Intelligenz-Forschung (Tschacher, 2006;), die der Logik eines Descartes deutlich widersprechen und den Körper als notwendiges Referenzsystem unseres Gehirns aufwerten (Damasio, 2006, S. 233ff), ohne den Rationalität nicht möglich ist. Somatische Marker werden dann nochmals aufgegriffen und erläutert als Sprache des Unbewussten, für die man die Wahrnehmung bei sich selbst und bei anderen Menschen stärken kann (im Zusammenhang mit dem „Eisbergmodell“).



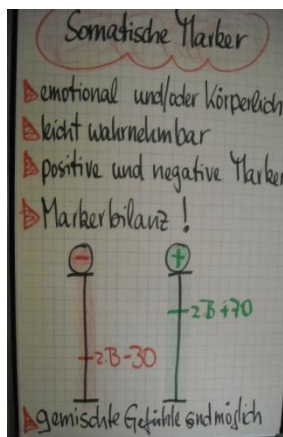
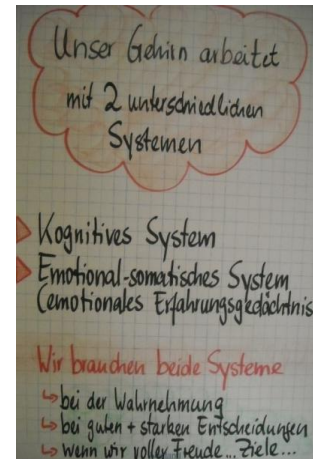
Direkt zur Umsetzung gibt es eine kleine Übung, die erfahrbar macht, daß der Körper bzw. die Körperhaltung Gedanken und Gefühlen erst einen Rahmen verleiht: alle Teilnehmer gehen im Plenum im Kreis und werden aufgefordert, sich an die kleinen Alltagsgeschichten vom Morgen zu erinnern. Zuerst die negative Geschichte – hier sollen sie einen deutlichen positiven Körper- und Gesichtsausdruck herstellen und dabei ganz intensiv an diese Geschichte denken. Verblüffung, Gelächter und Kommentare zeigen, daß das nicht funktioniert. Dann kommt die andere Variante: die positive Geschichte bewußt deutlich erinnern und gleichzeitig eine bedrückte und schwere Körperhaltung und Mimik herstellen.

Diese Übung hat die TeilnehmerInnen mit Erfahrungen konfrontiert, die erwartungswidrig sind und entsprechend zunächst einmal Verwirrung hervorrufen: Sie haben keine Erklärung für ihre



Beobachtungen, daß Körperhaltung und emotionaler Gehalt der im Aufmerksamkeitsfokus stehenden Geschichten nur korrespondierend und nicht unabhängig voneinander möglich sind. Die erlebte Diskrepanz zwischen Erwartung und Erfahrung wird aufgegriffen und über das Eisbergmodell alltagspraktisch das Zusammenspiel von zwei unterschiedlichen und unterschiedlich arbeitenden Systemen im menschlichen Gehirn (und damit in der menschlichen Persönlichkeit) erläutert: dem Bewußten und dem adaptiven Unbewußten oder emotionalen Erfahrungsgedächtnis.

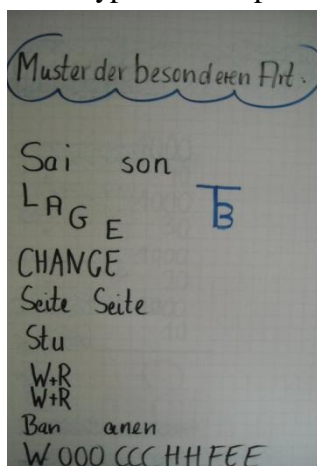
Hier bieten sich Metaphern zum Thema Autofahren an: Autos sind ja praktisch Inbegriffe großartiger Ingenieursleistungen und Autofahren läßt ganz wunderbar die Funktionsweise von Routinen als Vorteil sowie als Nachteil illustrieren – und allein das Wort „Effizienzfallen“ sorgt schon für hohe Aufmerksamkeit, ein Begriff, den ich von Hüther übernommen habe, der damit beschreibt, daß aktivierte Routinen nur wenig Raum im Gehirn beanspruchen, auch wenn wir uns dabei im Vollbesitz unserer Leistungsfähigkeit wähnen. Dagegen sind Muße oder frei fließende Aufmerksamkeit



Prozesse, die viel und unterschiedlichen Platz im Gehirn beanspruchen: Hüther illustriert das durch die Beschreibung eines Experiments, bei dem jemand im Magnetresonanztomographen die Simulation einer Autofahrt einmal als Fahrer und einmal als Beifahrer durchführte und dessen Gehirnaktivität dabei fotografiert wurde (Hüther, 2006a). Dieser Input führt die TeilnehmerInnen in die Unterschiede und das Zusammenspiel von bewussten und unbewussten Prozessen ein und macht sie mit der Tatsache bekannt, dass unbewusste Prozesse bewussten vorgelagert sind. Das ist für Menschen unter Umständen eine fast ungeheuerliche Behauptung, wenn sie bislang in ihrem Leben Denk- und Steuerungsprozesse ausschließlich der rational

analytischen Intelligenz und dem Bewusstsein zugeordnet haben. Daher schließt die nächste Übung unmittelbar an den Input an.

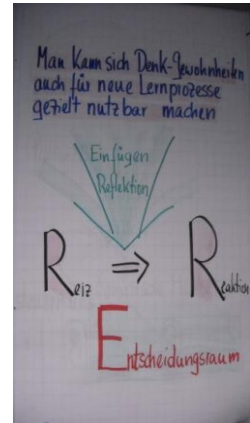
Sie hat das Ziel, die TeilnehmerInnen von der unglaublichen Leistungsfähigkeit und Schnelligkeit des Gehirns und insbesondere des Adaptiven Unbewußten zu begeistern: Sie erleben selbst, wie schnell Muster erkannt werden, daß die Fähigkeit zur Mustererkennung ein Kennzeichen der hohen Leistungsfähigkeit ist, daß damit aber auch ganz bestimmte Fehlertypen verknüpft sind und daß wir uns diesen scheinbaren Nachteil zum Vorteil machen können.



Im Input werden aufgenommen die Ausführungen von DeBono zur Struktur von Denkprozessen (DeBono, 2002) und inhärenter „Effizienzfallen“ (DeBono bezeichnet das als „Intelligenzfallen“) und dem menschlichen Freiheitsraum, Routineprozesse zu stoppen bzw. zu modifizieren. Die Übung zur Mustererkennung basiert auf einer NLP-Übung (Rauh, 1997). In der Verknüpfung mit der Ressource unseres Gehirns als einer „Regelextraktionsmaschine“ (Spitzer, 2002, S. 75). die gar nicht anders kann als zu lernen und Muster zu erkennen bzw. anzuordnen, erleben die Teilnehmer, dass ihr Gehirn eine Regel erkennt und befolgen kann, die sie sprachlich nicht zu fassen vermögen. Es startet mit ungewöhnlich geschriebenen Worten, die eine versteckte Bedeutung haben.

Danach folgt ein Rechenbeispiel und einige Beispiele optischer Täuschungen.

Fazit und Zusammenfassung dieser Übungssequenz fokussiert nochmals auf Vor- und Nachteile von Wahrnehmungs- und Handlungsrouninen als dem Ergebnis erfolgreicher Lernprozesse. Erfolgreich bleiben sie, solange die Umfeldbedingungen und die Ziele den Bedingungen der ursprünglichen Herausforderungs- oder Lernsituationen vergleichbar bleiben; dysfunktional werden sie unter veränderten Umfeldbedingungen oder neuen Zielen – dann müssten neue, der veränderten Situation angemessene Routinen etabliert werden. Wenn es um die Veränderung solcher impliziter Prozesse geht, also einer Art Umlernen oder Umprogrammieren bereits bestehender Prozesse, dann zeigen sich besonders deutlich die Grenzen des Lernens durch Einsicht: wenn jemand Autofahren gelernt hat auf einem Gangschalter und dann zum ersten Mal ein Gefährt mit Automatikgetriebe fährt, nutzt das Wissen, dass hier kein Kupplungsfuß erforderlich ist, nichts – als automatisierter Prozess findet der Kupplungsfuß bei der nächsten Stresssituation unweigerlich ein Kupplungsobjekt. Wenn dieses Objekt dann die im Fond befindliche Handbremse ist (wie bei amerikanischen Autos) und begleitet wird von empörten und kritischen Kommentaren des Beifahrers, wird diese Erfahrung deutlich unter die Haut gehen und unter Umständen ausreichen, um ein komplettes neues neuronales Netz zu etablieren, mit dem unproblematisch Autos mit Automatikgetriebe gefahren werden können. Bei dieser Art von Lernprozessen geht ohne Emotionen nichts; Veränderungen von impliziten Prozessen bedürfen entweder der intensiven Übung oder/und dem emotionalen „Einbügeln“ – sie „müssen unter die Haut gehen“ (Hüther, 2006a). Und das betrifft auch Routinen, die Menschen in und für soziale Kommunikationssituationen irgendwann einmal gelernt haben.



5.1.2. Reflektion

Was sofort auffällt, ist der zeitliche Umfang, Tempo und Intensität dieser Trainingssequenz. Faktisch werden die Teilnehmer innerhalb von ca. zwei Stunden durch das gesamte Theoriegebäude geführt, das unter dem Label „Neue Gehirnforschung“ neurobiologische und psychologische Erkenntnisse vorstellt, um den Paradigmenwechsel kognitiv fassbar zu machen. Dabei dient der Paradigmenwechsel innerhalb der neurobiologischen Wissenschaften selbst als tragendes Beispiel: von der Idee des Gehirns als Maschinenmodell zum Konzept des Gehirns als einer lebenslang programmierbaren, erfahrungsbasiert und hoch plastischen Konstruktion, wie oben beschrieben. Gleichzeitig werden durch die eingestreuten Übungen Möglichkeiten geschaffen, sozusagen am eigenen Leib zu erleben, was implizite Prozesse bedeuten, wie wichtig sie zur Bewältigung unseres Alltags sind und dass wir über eine erhöhte Selbstwahrnehmung Signale aus dem Unbewussten wahrnehmen können. Dass diese Signale aus dem Unbewussten hochbedeutsam sind, wird zwar gesagt, koppelt aber zu diesem frühen Zeitpunkt in der Regel noch nicht an. Die Menge und Neuartigkeit der präsentierten Informationen, durchzogen mit Übungserfahrungen, die im Grunde jeder schon in x-beliebig vielen Alltagssituationen erlebt hat jetzt mit so viel Aufmerksamkeit und neuartigen Interpretationen versehen wollen erst einmal verarbeitet werden. Wichtig ist in der ersten Trainingssequenz die Dosis, mit der der tendenziell als Überlastung angelegte kognitive Anteil verknüpft wird mit sehr einfachen und beliebig reproduzierbaren Alltagsphänomenen. Daher sind diese ersten Übungen gezielt so angelegt, dass sie die meist unausgesprochenen und wenig bewussten Erwartungen irritieren und Staunen auslösen. Das Angebot an interessanten Erklärungen und irritierenden Erfahrungen weckt bei den TeilnehmerInnen

Neugierde und damit Offenheit, wie sich das alles in Kommunikation und möglichen Tools niederschlagen kann.

Auffallend ist, daß häufig ein oder zwei TeilnehmerInnen, die durch Wissenschaftsmagazine und –berichte aus TV und Printmedien schon die ein oder andere Information kennen und entsprechend einen hohen Wiedererkennungseffekt erleben in der Regel stolz und aufgeregt das ein oder andere einstreuen und dann von der Gruppe fast wie ein glaubwürdiger „Zeuge“ oder „Beweis“ für die Relevanz der angebotenen Inhalte behandelt werden. Und das nutze auch ich gerne, indem ich diesen TeilnehmerInnen Raum gebe. Da eine solche Teilnehmerkonstellation heute sehr viel häufiger auftritt als etwa noch vor 2 Jahren, nehme ich das als Zeichen für die rasend schnelle Verbreitung dieses wissenschaftlichen Erkenntnisse und ebenso als Zeichen ihrer hohen Relevanz für die Entwicklung bzw. Veränderung des gesellschaftlichen Bildes des Menschen und seiner Funktionsweise. Außerdem könnte das auch ein Hinweis dafür sein, daß der Paradigmenwechsel vom maschinenhaften Menschenbild zum Menschen als lebendigem System längst unterschiedliche gesellschaftliche und/oder kulturelle Ebenen erreicht hat und subtil schon wirksam ist, auch wenn ein Paradigmenwechsel im vollen Sinne des Wortes noch nicht feststellbar ist.

5.2. Emotionsregulation –Teil 1

Mit der Einstiegssequenz über das menschliche Gehirn und seine Arbeitsweise stellt sich für die TeilnehmerInnen jetzt ganz automatisch die Frage, was das denn alles mit Kommunikation und der Gestaltung von Beziehungen zu tun hat. Und genau das ist auch der Schwerpunkt der nachfolgend dargestellten Einheit: was bedeutet das ganz konkret für Kommunikation? Und wie kann man dieses Wissen gezielt nutzen, um eigene und fremde Gefühle zu beeinflussen und ihnen nicht nur reflexartig oder schicksalhaft ausgeliefert zu sein. Emotionsregulation wird in meinem Konzept verstanden als reflektierter und integrativer Umgang mit den emotionalen Kräften der eigenen Innenwelt und der davon abgeleiteten Stärkung oder Verbesserung der eigenen Effizienz in sozialen Kommunikationssituationen. Die TeilnehmerInnen sollen in dieser Trainingssequenz ihre normale Blickrichtung ändern, in die Innenwelt geführt werden und erste „Stellhebel“ erleben, um Einfluß auf den Informationsverarbeitungsfluss in dieser Innenwelt nehmen zu können.

5.2.1. Impulsreferat

Als Basismodell für Kommunikation nutze ich eine stark vereinfachte und reduzierte Version des Modells von Schulz von Thun: Orte, Akteure und Einflussrichtung: intra- und inter-individuell sowie Kontextualität von Kommunikation. Die innere Welt als relevanter Ort sozialer Kommunikationsprozesse soll vertrauter werden und das geht am besten, wenn man sich darin wenigstens einigermaßen zurechtfindet.

Daher ist das wichtigste Lernziel dieser Trainingseinheit die Kenntnis der inneren Prozesse, bevor es überhaupt zu einer Handlung kommt. Daran schließt sich die Frage, welche bewußten Interventionsmöglichkeiten wir innerhalb dieses Prozesses haben.



Mit dem FlipChart „Inneres Management“ wird ein schematisierter Ablauf der Prozessschritte dargestellt, der mit einer Wahrnehmung beginnt und nach einer ganzen Reihe von iterativ miteinander verbundenen Zwischenschritten am Ende zu einer Handlung führt. Die



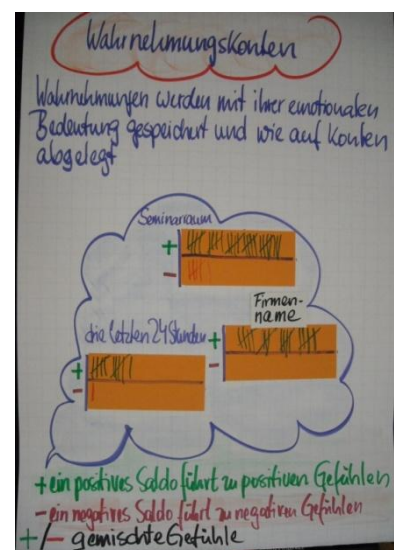
Logik dieser Darstellung impliziert, daß Interventionen am Anfang des Prozesses einfacher durchzuführen sind als in der Mitte oder gar am Ende der Prozessschritte. Mit den TeilnehmerInnen werden daher für die nachstehend skizzierten Übungen zwei Interventionspunkte herausgegriffen und Techniken der bewußten und willentlichen Beeinflussung vorgestellt. Zunächst der Prozessschritt „Wahrnehmung“ und dann zu einem späteren Zeitpunkt der Prozessschritt „Denken und Fühlen“ (tatsächlich ist die Reihenfolge Denken-Fühlen in der inneren Informationsverarbeitung umgekehrt als auf dem Flip dargestellt;

die Reihenfolge auf dem Flip habe ich der Darstellungslogik folgend verändert, um den Interventionspunkt „Denken“ zur Emotionsregulation logisch konsistent halten zu können. Im Übrigen ist ohnehin die Iteration und Re-Iteration zwischen Denken und Fühlen im Seminarkontext relevant).

Wahrnehmung ist sehr viel mehr als eine reine Sinnesdatensammlung. Sie basiert auf Wahrnehmungsroutinen, basierend auf unseren Erfahrungen und verknüpft mit unserer emotionalen Gestimmtheit. Wenn Wahrnehmung quasi automatisch mittels Wahrnehmungsroutinen geschieht, also nicht durch bewußte Aufmerksamkeit gezielt gesteuert ist, erfolgt sie bei vielen Menschen defizit-, fehler- und störungsfokussiert. Eine solche Fokussierung aktiviert natürlich vermehrt negative somatische Marker und kann damit zu einer latent negativen Gestimmtheit führen, die wiederum verstärkend auf die Wahrnehmungsroutinen wirkt etc. Dieser Automatismus lässt sich mit der nachstehend dargestellten Übung leicht demonstrieren:

5.2.2. Übung

Die Teilnehmer werden aufgefordert, sich im Seminarraum umzusehen und ganz gezielt 20 Dinge zu nennen, die sie mögen oder die sie in irgendeiner Weise positiv ansprechen. Jedes Item wird als Strich auf dem Saldo vermerkt. (Die Idee, Wahrnehmungen mit ihrer Bewertung wie ein bei Banken übliches T-Konto zu listen, habe ich von Blume übernommen (Blume & Blume, 2003)). Jede negative Bemerkung wird ebenfalls vermerkt, und erhöht die Anzahl der zu findenden positiven Nennungen. Der Saldo soll eindeutig im positiven Bereich liegen.



Die Teilnehmer geraten nach ca. 5-10 Nennungen sehr schnell an die Grenzen ihrer Wahrnehmungsroutinen: sie erleben, daß es ihnen viel leichter fällt, alles Mögliche aufzuzählen, was nicht gefällt oder irgendwie negativ belegt ist. Und sie merken, daß mit wenigen offensichtlichen oder markanten Informationen nicht alles gesehen oder wahrgenommen wurde. Mit etwas Unterstützung durch die Trainerin lernen die TeilnehmerInnen ihre Wahrnehmungen und Suchbewegungen bewußt kleinformatiger zu gestalten und die vielen scheinbaren Selbstverständlichkeiten zu würdigen und sich bewußt zu machen: eine einfache Achtsamkeitsübung, die deutlich macht, daß Menschen den Fokus

ihrer Aufmerksamkeit bewußt steuern und damit auch Einfluß auf ihre emotionale Gestimmtheit nehmen können.

Im nächsten Schritt der gleiche Übungsablauf mit Ereignissen der letzten 24 Stunden. Und danach ein T-Konto für die Firma bzw. ihren Arbeitgeber der TeilnehmerInnen. Hier erläutere ich gerne einige Elemente aus Organisations- oder Teamentwicklungsprojekten: alleine das Vergegenwärtigen der positiven Aspekte einer Organisation oder auch einer Person verändert das Beziehungsgefüge. Daher gehört diese Übung auch zu den klassischen „Wartungsarbeiten“, die jede Ehe oder Partnerschaft und jedes Team oder den Kollegenkreis balancieren helfen kann.

Exkurs: Erfolgstagebuch oder „Gratitude-Book“ (Look, 2008)

Die oben dargestellte Übung wirkt klein und harmlos und wird von den Teilnehmern auch mit viel Gelächter absolviert und würde dann vermutlich im Trainingsprozess als eine von vielen Übungen untergehen. Daher greife ich diese Übung nochmals auf am Morgen des nächsten Tages, und zwar nur mit der Frage: was ist in den letzten 24 Stunden schön, angenehm, aufregend, spannend, neu gewesen. Dann erläutere ich ihnen die Bedeutung der bewußten Würdigung der vielen kleinen Erfolge – vergleichbar den A-Situationen aus der Situationstypologie des ZRM-Trainings (Storch & Krause, 2005, S. 180): ein neues neuronales Netz gezielt stärken und bewußt die vielen kleinen Erfolge dazu nutzen. Erweitert um eine Übung, die ich als Gratitude-book kennengelernt habe (Look, 2008). und die auch Seligmann als Übung erwähnt, die er seit Jahren für sein eigenes Wohlbefinden durchführe (Seligmann, 2011). Mindestens vier Wochen lang jeden Tag 10 Dinge oder Ereignisse aufschreiben, was einem Gutes wiederfahren und wofür man dankbar ist – nicht die weltbewegenden Dinge, sondern die vielen angenehmen kleinen Wohlfühlsituationen. Nach ca. fünf bis zehn Tagen merkt man, daß sich Wahrnehmungsroutinen ändern und nach spätestens ca. drei Wochen stellt sich ein insgesamt besseres oder positiveres Wohlbefinden ein. Ich werde regelmäßig von TeilnehmerInnen angesprochen bzw. angemailt, die sich für diese Übung bedanken, die sie fest in ihr Tagesritual-Repertoire übernommen haben.

5.2.3. Reflektion

Die von mir gewählten Modelle zur Kommunikation und Darstellung innerer Prozesse sind sehr einfach gehalten und wirken auf den ersten Blick recht mechanisch. Diese einfachen Modelle haben den großen Vorteil, daß sie gut ankoppeln an das Maschinenparadigma, leicht verstanden werden und kaum als Modell hinterfragt werden. Sie binden daher wenig kognitive Kapazität und sind damit als Träger der intendierten Inhalte gut geeignet. Die „Bekanntgabe der Innenwelt“ (Schulz von Thun, 1981, S. 18) markiert hier den oben skizzierten Paradigmenwechsel. Die Blickrichtung nach innen, um die äußere Welt besser zu verstehen und das eigene Verhalten ziieldienlicher steuern zu können, war vor 30 Jahren die große Hürde und wird heute in z. B. dem Konzept der „Gewaltfreien Kommunikation“ (Rosenberg, 2005) als Königsweg für gelingende Kommunikation gefasst. Introspektion und das Teilen der eigenen emotional-affektiven Zustände fällt für viele Menschen auch heute noch unter einige Idee der schützenswerten Privatheit und/oder ist ihrem Bewusstsein selbst noch nicht zugänglich im Sinne eines inneren Terrains, das nicht nur reflexiv sondern reflektiert und damit bewußt erlebt werden kann.

Daher geht diese Trainingssequenz schon über den Schritt „das ist ja spannend und interessant“ (erste Trainingssequenz) hinaus und deutet an, daß innere Prozesse einer Struktur folgen und eine Ordnung haben: man kann sich in dieser inneren Welt zurechtfinden. Hier findet auch eine sanfte Veränderung der Bedeutungsgebung der inneren Welt in Richtung ihrer Relevanz für äußere Kommunikationsprozesse statt: Das auf seine tragenden Elemente reduzierte Modell von Schulz von Thun erlaubt die von ihm selbst aufgestellten Qualitätskriterien für gelingende Kommunikation fokussiert darzustellen: die "Wahrheit der Situation“ (Schulz von Thun, 1981, S. 18f), bzw. Stimmigkeit, verstanden als Form

authentischer Kommunikation, die bedürfnisorientiert, offen und konstruktiv ist, im Gegensatz zu einer defensiven, an einer sozialen Fassade orientierten Selbstdarstellung. Seine Vorstellung von guter Kommunikation ist innere und äußere Klarheit.

Darüberhinaus führt diese Trainingseinheit ein in die Komplexität innerer Prozesse, die wiederum in die Komplexität von Kommunikationssituationen einfließt. Komplexität verstanden als Systemqualität im Gegensatz zu Kompliziertheit, die prinzipiell in viele linear-kausale Schritte auflösbar ist, also in einer Maschinenlogik beherrschbar ist. Damit fließt unerschwerlich ein weiteres wichtiges Lernziel des Kommunikationstrainings in diese Trainingseinheit ein.

In der Gesamtschau auf das Seminar sind die Übungen und der Input dieser Trainingssequenz für die TeilnehmerInnen wenig spektakulär und fungieren tatsächlich auch als eine Art leichter Zwischenschritt auf dem Weg zu anspruchsvolleren Tools, die sowohl die Innen- wie die Außenwelt zu modulieren vermögen (wie etwa Reframen oder Umgang mit Einwänden oder Nörgelei). Gleichwohl halte ich die Fähigkeit zur achtsamen Wahrnehmung der Innen- wie der Außenwelt und deren Reflektion unter Einbeziehung der somatischen Marker für außerordentlich wichtig und weitreichend in unserer Alltagsbewältigung. Daher greife ich diese Übung nochmals am zweiten Tag des Seminars an einem prominenten Platz auf, um Ihre Bedeutung zu unterstreichen. (siehe Exkurs: Erfolgstagebuch)

5.3. Emotionsregulation - Teil 2

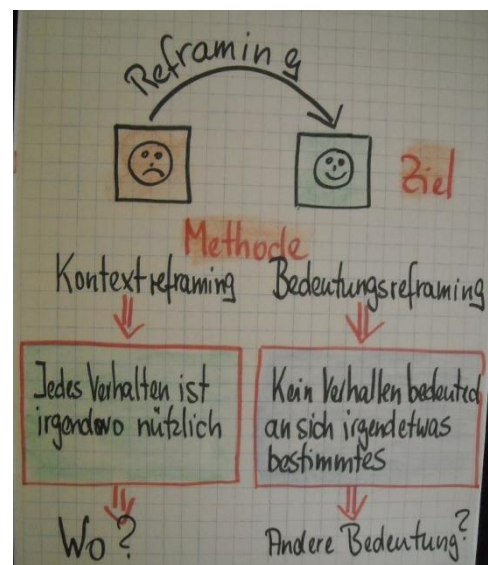
Im Teil 1 der Trainingseinheit Emotionsregulation war es ein wichtiger Schritt für die Teilnehmer zu erfahren, daß Emotionen nicht Schicksal sind, sondern daß es überhaupt die Möglichkeit gibt, Emotionen zu modulieren oder gar zu steuern. Dazu wurde als Übung ein leichtgängiger Teil gewählt.

Der zweite Teil der Emotionsregulation nutzt den Input zur Struktur der inneren Verarbeitung von Wahrnehmungen aus dem Teil 1 (FlipChart „Inneres Management“) und stellt einen weiteren Interventionspunkt zur Beeinflussung der Abfolge der inneren Informationsverarbeitung vor. Dieser Interventionspunkt ist der Iterations- und Re-Iterationsprozess zwischen Denken und Fühlen vermittelt „Reframen“. Die Technik des Reframens ist eine Technik zur Emotionsregulation und führt die TeilnehmerInnen weiter in ihre Innenwelt, konfrontiert sie nun aber mit der Fähigkeit der Bedeutungsgebung. Die Bedeutung und Bewertung einer Situation ist nicht der Situation inhärent, wie es im Maschinenparadigma unterstellt wird, sondern eine co-kreative Leistung im Systemkontakt. Dieser Teil des Emotionsmanagements nutzt die wirklichkeitskonstruktivistischen Implikationen des neuen Paradigmas. Die Funktionsweise unserer Wahrnehmungssteuerung mit Wahrnehmungsroutinen hat nichts mehr mit den Implikationen des alten Paradigmas zu tun, die von Objektivität und möglicherweise sogar Wahrheit von Sinneswahrnehmungen ausgegangen ist. Lernziel in dieser Trainingssequenz ist daher weiter den Blick nach innen zu richten und nun außerdem aktiv die Bedeutungsgebung vorzunehmen. Diese Erfahrung ist ein wichtiger Trittstein, starre Bewertungs- und Beurteilungsmuster zu irritieren und damit einen ersten Schritt in die „sowohl-als-auch“-Logik des Paradigmas lebendiger Systeme zu tun.

5.3.1. Impulsreferat

Den TeilnehmerInnen ist der Zusammenhang zwischen der Bewertung einer Situation als positiv oder negativ und der damit verknüpften emotionalen Reaktionen inzwischen deutlich. In dieser Trainingssequenz wird Reframing als Methode vorgestellt, mittels bewusster Steuerung der Gedanken und damit der Bewertung von Situationen die eigene affektive Gestimmtheit zu beeinflussen und damit Handlungsfreiheit oder zumindest mehr Handlungsoptionen zu bekommen. Reframing bedeutet, konkrete Verhaltensweisen und ihre Kontextualität neu zu mischen: weder eine Verhaltensweise an sich noch ein Kontext haben eine inhärente objektive Bedeutung, die sich der Wahrnehmung eines Menschen (Beobachters) erschließt. Bedeutungsgebung ist ein Zuschreibungsprozess und damit ein aktiver Akt: das Resultat komplexer innerer Prozesse auf der Basis der eigenen Erfahrungen, des Wissens, der Interessen etc. Ein Beispiel, das ich selbst vor einigen Jahren erlebt habe: Eine Teilnehmerin kommt zu spät zu meinem Seminar. Sie platzt sehr geräuschvoll in die Veranstaltung, richtet sich ebenso geräuschvoll auf einem Platz ein, versorgt sich wiederum sehr geräuschvoll und laut kommentierend erst einmal mit Kaffee und Pausensnack etc. Ich war fassungslos, ebenso die TeilnehmerInnen des Seminars. An ein Weitermachen war nicht zu denken und alle Aufmerksamkeit folgte den Aktivitäten dieser Frau, was durchaus Entertainmentqualitäten hatte. Ich stand einfach nur da – eben fassungslos – und fing den ein oder anderen Blick der TeilnehmerInnen auf, der mir zu sagen schien „na, was macht denn die Trainerin jetzt damit?“ Mir war klar, daß ich etwas tun musste, sonst könnte sich eine Spielregel etablieren der Art „hier kann man machen, was man will“. Weiterhin war mir klar, wenn ich die Teilnehmerin irgendwie konfrontierte, wären sofort irgendwelche „Helfer“ oder „Retter“ da, um sie zu unterstützen. Das kam also auch nicht infrage. Während ich also so dastand und zuschaute mit wachsender Empörung und ebenso wachsender Hilflosigkeit und mir selbst die Frage stellte: „wo lernt man denn sowas?“ fiel mir ein Ereignis ein, das einige Wochen zurücklag. Anlässlich einer Weiterbildung hatte ich eine Frau kennengelernt, die das 14. von 15 Kindern war und wir hatten eine ganze Weile darüber geredet, wie schwierig es für sie war, von ihren Eltern Aufmerksamkeit zu bekommen. Damit stellte ich mir die Frage: was wäre wenn sie ... und damit konnte ich plötzlich Verhaltensweisen würdigen, die mich Sekunden vorher in einen inneren Aufruhr gebracht hatten. Schlagartig war ich innerlich wieder ruhig und konnte mir meinen nächsten Schritt überlegen. Nachdem die Teilnehmerin sich wieder an ihrem Platz eingefunden hatte und die Aufmerksamkeit der Anwesenden wieder bei mir war, konnte ich sehr freundlich und mit einem Schmunzeln die Teilnehmerin erst einmal begrüßen und dann zu ihr sagen: wenn das hier ein Seminar darüber wäre, wie man gut für sich selbst sorgen kann, würde ich Sie sofort zur Co-Referentin machen. Es gab einige schmunzelnde und einige irritierte Gesichter und das Seminar verlief gut, intensiv und ohne weitere Störungen.

Anhand dieses Beispiels (und anderer Beispiele) wird Reframing als Tool erklärt und instruiert als Instrument, das hochwirksam ist, wie sich in Sekundenschnelle in der völlig veränderten emotionalen Lage zeigt. Reframing bedeutet bewußt eine auf den eigenen Erfahrungen beruhende sinnvolle Kontextzuschreibung oder veränderte Bedeutungszuschreibung des Verhaltens vorzunehmen – unabhängig von dem, was möglicherweise die tatsächlichen Intentionen der Kommunikationspartner sind. Ob das greift,



also zu einem Affektwechsel führt, lässt sich sehr einfach und blitzschnell anhand der somatischen Marker feststellen: Sie zeigen an, ob der „Reframe“ in der inneren Erfahrungslandschaft Sinn macht und sich die innere Bewertung geändert hat – ein Affektwechsel stattgefunden hat. Da Zuschreibungen immer subjektiv sind, kann man sich nicht auf ein wie auch immer geartetes „objektives“ Referenzsystem beziehen. Reframing ist daher prinzipiell ein Angebot, keine Kontrolltechnik.

Bei der Erklärung und Instruktion des Tools „Reframing“ ist eine Abgrenzung zu dem sogenannten "positive thinking" erforderlich: einfach nur eine mit einem negativen Affekt markierte Information durch eine positive zu ersetzen ruft keinen Affektwechsel hervor. „Positive thinking“ funktioniert nicht als „Reframe“, sondern setzt eher den inneren Raum unter Druck, weil bewusste und unbewusste Bedeutungsgebung auseinanderdriften. Das emotionale Erfahrungsgedächtnis, das ja den Affektwechsel aufgrund der veränderten Bewertung vollzieht, lässt sich durch Wunschenken nicht irritieren.

Die Technik des Reframens kann man nutzen für sich selbst im inneren Dialog. In diesem Falle ist man sich quasi selbst ein guter innerer Freund oder Berater und macht sich Angebote. Man kann diese Technik auch in Kommunikationssituationen nutzen: hier macht man dem Kommunikationspartner Angebote und auch da kann man sofort an dessen Reaktion bzw. somatischen Markern merken, ob der „Reframe“ passt und einen Affektwechsel bewirkt oder nicht.

5.3.2. Übungen

Die Übungen verlaufen in vier aufeinander aufbauenden Runden mit jeweils steigendem Herausforderungsgrad:

- a. Die TeilnehmerInnen haben im Handout eine Seite mit fünf skizzierten Beispielsituationen und sollen in Duos gemeinsam zunächst über die erste spontane Reaktion auf die geschilderten Situationen austauschen und dann anschließend dafür mögliche Reframes finden. Die Ergebnisse werden in einer Plenumsrunde ausgetauscht, wobei die Gegenüberstellung der ersten spontanen Reaktion und mögliche Reframes zur veränderten Bedeutungsgebung der Situationen durch die Trainerin deutlich markiert wird
- b. In einem weiteren Arbeitsblatt soll/kann jede/r TeilnehmerIn eine eigene unangenehme Situation skizzieren und aufzeigen, was genau er/sie daran unangenehm empfindet. In einem zweiten Schritt wird weiterhin in Einzelarbeit gefragt: „Welche positiven Aspekte hat die Situation – was ist daran gut – welche Vorteile hat sie – was wird Ihnen dadurch erspart?“ Diese Fragerichtung führt bei einigen TeilnehmerInnen dazu, dass sie selbst für ihre eigene Situation passende Reframes finden
- c. Die TeilnehmerInnen gehen wieder in Duos oder Dreiergruppen zusammen und suchen/finden Reframes für die skizzierten Situationen, bei denen in der vorangegangenen Einzelarbeit kein Reframe gefunden wurde.
- d. Plenumsrunde: zuerst eine Sharing-Runde, wie es gelaufen ist, was sie erlebt und erfahren haben. Dann werden alle noch offenen und noch nicht reframeierten Situationen vom ganzen Plenum mit Angeboten versehen. In dieser Runde zeigen sich dann immer wieder die Grenzen des Reframings. Angemessene gefühlsmäßige Reaktionen lassen sich nicht „wegmachen“ wie z.B. Trauer bei einem Todesfall. Oder es zeigt sich auch, daß keines der Angebote hilft – was darauf hinweist, daß die Schwierigkeiten der Situation komplexer sind und mit einer Neubewertung nicht zu lösen

5.3.3. Reflektion

Die Technik des Reframens halte ich aus mehreren Gründen für sehr anspruchsvoll und setze sie daher nur in Kommunikationstrainings ein, deren Teilnehmer schon über eine Basisqualifizierung verfügen.

Reframen erfordert bei den meisten Menschen eine Selbststeuerung entgegen der ersten spontanen und intuitiv-erfahrungsbasierten Reaktion. Die eigenen inneren und spontanen Bewertungen, zumal wenn sie von relevanten Sozialpartnern geteilt werden, werden als natürlich, authentisch und selbstverständlich erlebt: der andere verhält sich falsch und Kritik oder sogar Bestrafung sind gerechtfertigt. Dieses Wahrnehmungs- und Reaktionsmuster ist von vielen gelernt und sozusagen 100.000fach eingeübt und zu einem starken, automatisierten neuronalen Netz geworden.

Für die TeilnehmerInnen im Seminar bedeutet dies, daß sie bereit sind, die scheinbare Wahrheit der spontanen Reaktion infrage zu stellen und sich von ihrem eigenen Impuls zu dissoziieren. Dazu wird implizit von den TeilnehmerInnen erwartet, daß sie in den Zustand des „inneren Beobachters“ wechseln können, eine Metaposition zu ihren eigenen Verarbeitungsprozessen und dort willentlich und bewußt eine Entscheidung der Kooperation im Bewußtsein der gemeinsamen Kontextgebundenheit und des gemeinsamen Zieles treffen. Und das impliziert die Fähigkeit eine soziale Verantwortung zu übernehmen, die den oder die KommunikationspartnerIn zumindest potentiell miteinschließt. Ein riesiger Schritt in das Paradigma lebendiger Systeme: die innere Welt als komplexes System innerhalb einer sozialen Kommunikationssituation, die wiederum ein vielfach interdependentes Metasystem darstellt – und dann eine Handlung aus dem inneren System heraus mit einer „eigensinnigen“ Bedeutungszuschreibung im Modus einer „sowohl-als-auch“-Logik.

Die Reaktion der TeilnehmerInnen ist entsprechend: sie sind erstaunt ob der Wirkungskraft des Tools „Reframe“ und ich selbst bin immer wieder erstaunt, wie gut sie das hinkriegen. Immer wieder zeigt sich bei einigen TeilnehmerInnen, die sich offenbar Situationen ausgewählt haben, die emotional schon lange belasten, die Erleichterung, die den Affektwechsel begleitet, für jeden Anwesenden spür- und sichtbar. Gleichzeitig wird oft von einigen TeilnehmerInnen auch darauf verwiesen, wie anstrengend das ist (im Sinne, wieviel mentale Energie erforderlich ist) und dass sie dieses Instrument des „Reframing“ nur anwenden werden, wenn sie bewußt dafür eine Entscheidung treffen, wenn es ihnen also wichtig genug ist. Wie es eine TeilnehmerIn einmal formulierte: „In ganz normalen Alltagssituationen kann es sein, daß ich keine Lust dazu habe, einen guten Grund für den anderen zu finden“ (Original-Ton einer TeilnehmerIn). Eine gute Zusammenfassung dafür, daß der Schritt in das neue Paradigma viel Bewußtseinsenergie braucht.

Diese Diskussionen im Anschluss an die Übungssequenzen interpretiere ich als großen Fortschritt der TeilnehmerInnen und quittiere das innerlich mit einem Zielerreichungshäkchen: dem Ziel, durch eine Veränderung ihrer Wahrnehmungsrichtung und Bedeutungsgebung der Situation und der Verhaltensweisen Optionen zu ihren bisherigen Reaktions- und Handlungsmöglichkeiten anzubieten und zu üben.

5.4. Somatische Marker und Motivation

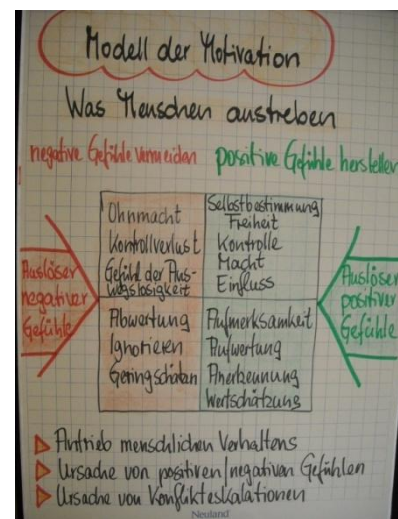
Diese kurze Übungssequenz dient im Wesentlichen der Zusammenfassung und Zusammenführung der bisherigen Trainingselemente und soll den Teilnehmern zugleich erlauben, sich wieder in vertrautem Arbeits- und Erfahrungsterrain bewegen zu können. Die abgeschlossene Übung des Reframens implizierte ja einen sehr großen Schritt in neue Erfahrungsräume und -möglichkeiten.

5.4.1. Übung

In zwei Halbgruppen diskutieren die TeilnehmerInnen, welche Verhaltensweisen nach ihrer eigenen Erfahrung bei Ihnen negative Gefühle auslösen und welche Verhaltensweisen positive Gefühle auslösen. Die Ergebnisse dieses Erfahrungsaustausches tragen die TeilnehmerInnen auf Metaplankarten zusammen und präsentieren das anschließend im Plenum. Die Präsentationsergebnisse dienen als Basis für die Vorstellung des zusammenfassenden und die einzelnen Trainingseinheiten integrierenden Impulsreferates.

5.4.2. Impulsreferat

Die Effekte somatischer Marker in unserer inneren Welt lassen sich in einer sehr einfachen Darstellung als Motivationsmodell kondensieren: Was bei Menschen blitzschnell und automatisch negative somatische Marker und damit eine Vermeidungsreaktion auslöst, sind Gefühle von Ohnmacht, Kontrollverlust und Auswegslosigkeit bzw. alle Verhaltensweisen, die solche Gefühle hervorrufen können. Im Gegensatz dazu motiviert – und das heißt nichts anderes als auf der Basis positiver somatischer Marker eine blitzschnelle und automatisch getriggerte Annäherungsreaktion – alles, was in uns Gefühle der Selbstbestimmung, Freiheit, Macht und Einfluß sowie Kontrollerleben hervorruft: also Verhaltensweisen der Aufmerksamkeit, der Anerkennung und Wertschätzung. Dieses einfache kleine Modell zeigt sehr anschaulich die Bedeutung von Techniken zur Emotionsregulation – vor allem unter der Berücksichtigung, daß positive Affekte mit einem Annäherungsverhalten und negative Affekte mit einem Vermeidungsverhalten verknüpft sind. Nicht nur in unserer inneren Welt, sondern auch in der Gestaltung von Beziehungen in sozialen Kommunikationssituationen. Die Fähigkeit zur Emotionsregulation, also der Affektmodulierung und -stimulierung bedeutet, weder auf die eigenen Emotionen noch auf mögliche Trigger in Kommunikationssituationen reflexhaft reagieren zu müssen, sondern höhere Freiheitsgrade nutzen und reflektierte, selbstkongruente und situationsangemessene Reaktionsweisen entfalten zu können. Damit ist deutlich, dass Emotionsregulation nicht einfach Nettigkeit oder „think-positiv“ ist, sondern eine selbstregulative, proaktive und prosoziale Kompetenz. Wenn jemand seine Innenwelt so gestalten kann, daß er/sie mit sich, seinen/ihren Wünschen und Zielen in Übereinstimmung ist, dann ist das nicht nur angenehm für diesen Menschen, sondern wirkt auch attraktiv/charismatisch auf das soziale Umfeld. Dann kann dieser „Jemand“ vermutlich auch seine/ihre Beziehungen so gestalten, daß er/sie die Menschen in seinen/ihren sozialen Kommunikationssituationen gewinnt und kommt damit auch in seinen/ihren sachlich-inhaltlichen Anliegen weiter.



5.4.3. Reflektion

Diese kleine Übung mit dem zusammenfassenden Modell hat keinen Neuigkeitswert für die SeminarteilnehmerInnen, sondern bietet Redundanz und Integration auf der inhaltlichen Ebene an. Das hat sich als hilfreich im Seminar erwiesen: in der Regel kommt Nachdenklichkeit bei den Teilnehmern hoch, weil dieses Modell einen hohen Wiedererkennungswert für soziale Situationen anbietet, die sie sehr gut kennen, oft erleben

und die scheinbar aus dem Ruder gelaufen sind. Die Teilnehmer finden selbst Beispiele dafür und verbuchen sowohl für eigene Befindlichkeiten wie Erfahrungen mit Verhaltensweisen anderer Menschen einen deutlichen Aha- Effekt.

Mit diesem kleinen Modell wird nun der Vorteil des Paradigmas Lebendiger Systeme gegenüber dem Maschinenparadigma ganz offensichtlich: kompetente Steuerungsmöglichkeiten in sozialen Kommunikationssituationen setzen an der interdependenten Verknüpfung komplexer Systeme an und die wichtigsten Einflußgrößen, die Menschen zur Verfügung stehen, lassen sich in der inneren Welt finden und wirken qua Resonanz. Resonanz findet ohnehin immer statt; der Unterschied besteht darin, ob die Ausgangsbasis ein reflexhafter oder ein reflektierter Umgang mit den eigenen Emotionen ist. Die Stärkung von Selbststeuerungskompetenzen wie der Emotionsregulation stärken auch die Einflußmöglichkeiten in sozialen Kommunikationssituationen.

5.5. Somatische Marker auf Wortebene

Somatische Marker und die damit einhergehende implizite Bewertung und Reaktionsselektion sind nicht nur auf der Ebene des Verhaltens, sondern auch auf der eher kleinformatischen Ebene der Wortwahl wirksam und wahrnehmbar. Daher stellt die nachstehend beschriebene Trainingssequenz alle bereits behandelten Inhalte redundant dar und bietet einen Transfer des bisher Erlernten und Erfahrenen auf der Ebene von Sprachmustern an. Die Lernziele dieser Seminareinheit sind daher identisch mit den vorausgegangenen Einheiten, um die TeilnehmerInnen behutsam und doch spürbar zu dem neuen Paradigma lebendige Systeme hinzuführen. Zur Vergegenwärtigung hier nochmals zusammengefasst die Lernziele:

- Veränderung der Wahrnehmungsrichtung und Einbeziehen der Innenwelt und Wahrnehmung Somatischer Marker als Sprache des Unbewußten
- Bedeutung impliziter Prozesse und Routinen kennen und erleben
- Komplexität der Innen –und Außenwelt in ihrer Interdependenz

Da diese Lernziele über ein inhaltlich neues Thema erarbeitet werden, vollziehen die TeilnehmerInnen eine Transferleistung auf einen Teilaspekt menschlichen Verhaltens, nämlich der sprachlichen Repräsentation innerer Prozesse. Transferleistungen beinhalten bereits die Anwendung von Gelerntem und unterstützen damit den Lernprozess handlungspraktisch um den Schritt vom „Wissen zum Tun“.

5.5.1. Impulsreferat

Die Art und Weise, wie jemand spricht, ist natürlich eine sehr individuelle Angelegenheit. Ebenso individuell wie die eigenen Erfahrungen und die eigene Lebens- und Lerngeschichte. Die Gehirnforschung hat sehr eindrücklich gezeigt, daß Menschen ihre Wahrnehmungen und Reaktionen überwiegend über implizite/unbewußte Mustererkennung und –bildung organisieren und dass diese Muster das Ergebnis von sinnhaften Lernprozessen sind. Genauso ist es auch beim Sprechen: innerhalb grammatikalischer und kultureller Randbedingungen einer Sprache entwickeln/erlernen Menschen Sprachmuster oder Sprachgewohnheiten, also wiederkehrende Weisen, wie und in welchen Kontexten jemand Worte und Redewendungen benutzt, um sich – und damit etwas aus seiner Innenwelt – auszudrücken. Diese Sprachmuster sind wie Verhaltensroutinen in der Regel nicht bewußt und wie Verhaltensroutinen können sie die bewußten Absichten des Sprechers unterstützen oder auch regelrecht torpedieren. Wie Verhaltensroutinen sind Sprachmuster erlernt – sie werden gemeinsam mit dem Erwerb der

Sprache in der frühen Kindheit erlernt und fortwährend im Laufe des Lebens in ihrer Bedeutung und Einsatzmöglichkeit modifiziert und erweitert. Das hat einen entscheidenden Vorteil: da sie erlernt sind, können Sie zu jedem späteren Zeitpunkt im Leben verändert werden – also „umgelernt“ werden. Der Nachteil dieser sehr frühen Lernphase und der Organisation überwiegend in impliziten Prozessen ist allerdings, daß die Sprachmuster nicht so ohne weiteres dem Bewußtsein zugänglich sind: man braucht bewußte Aufmerksamkeit und eine „Landkarte“, an der man sich orientieren kann, wenn man mit seiner Aufmerksamkeit durch die eigenen Sprachmuster surft. Und wie bei Verhaltensroutinen: auch wenn sie bewußt geworden sind, sind Sprachmuster nicht einfach per Entscheidung zu ändern, sondern müssen geübt und/oder „eingebügelt“ werden, dadurch, daß sie emotional „unter die Haut gehen“ (Hüther, 2006a).

Als Landkarte zum Erkennen und Unterscheiden von Sprachmustern dienen die Erkenntnisse aus der Gehirnforschung und der Psychologie, wie sie bereits im Seminar dargestellt wurden. Zur Positionsbestimmung und Ausrichtung (um im Bild der Landkarte zu bleiben) sind die somatischen Marker geeignet und das Ziel dieser Exkursion zu unseren Sprachmustern bilden die beiden zentralen Kriterien in der Kommunikation „Klarheit“ und „Wertschätzung“. Auf diese Weise kann man Sprachmuster als Teil von Verhaltensmustern darstellen in Form eines Kontinuums an möglichen Verhaltensweisen mit den beiden Extremausprägungen „Ineffektive Sprache: die Sache wichtiger nehmen als die Beziehung“ und Effektive Sprache: Sache UND Beziehung wichtig nehmen“ (siehe Pinnwand „effektive Sprache“). Beide Extremausprägungen werden Karte für Karte an der Pinnwand in ihren wichtigsten Kennzeichen erläutert und dargestellt, danach können die vermutlich wirklich stattfindenden Alltagssprachlichen Ausprägungen charakterisiert werden. Diese Gegenüberstellung der beiden Extrempositionen verläuft in der nachstehend skizzierten Argumentationsfigur:

Wenn jemand die „Sache“ (oder einen Prozess/Ablauf/Ereignis/etc) wichtiger nimmt als die Beziehung, dann liegt der Fokus der Aufmerksamkeit auf der Sache und damit im Wesentlichen auf den Faktoren, die die „Sache“ stören, behindern oder einschränken. Mit dieser Ausrichtung wird also Aufmerksamkeit gezielt ausgerichtet auf Probleme, Fehler, Behinderungen, oder Defizite. In den vorangegangenen Trainingssequenzen wurde gezeigt, daß diese Fokussierung in der Innenwelt negative somatische Marker und damit einhergehend Impulse zu Vermeidungsverhalten aktiviert mit dem Effekt, daß bewußte Energie gebraucht wird, um „an der Sache zu bleiben“ und die unbewußten Energien disparat von der „Sache“ wegstreben. Wie Kühne de Haan sehr anschaulich beschreibt (Kühne de Haan, 2004) sind tief in diese Verhaltensweisen Sprachmuster mit einer negativen und/oder



unklaren Wortwahl wie z. B. "müssen", "ja, aber", "versuchen", "nicht" eingebettet. Der in der Regel (unbeabsichtigte) Effekt ist: der/die SprecherIn bleibt inhaltlich unklar und löst negative Gefühle aus – beim Gesprächspartner UND bei sich selbst.

Am anderen Ende des Kontinuums steht nun eine Verhaltensausrprägung, die Sache UND Beziehung wichtig nimmt (die Variante „nur die Beziehung wichtig nehmen“ kann im hier vorgestellten Seminarkontext vernachlässigt werden). Auch hier werden die Kennzeichen Karte für Karte entwickelt: z. B. über Lösungen oder Potenziale, Erfolge reden; ansprechen was man möchte oder braucht und damit einhergehend der Einsatz emotional positiver und klarer Worte wie "können", "ja, und", "wollen". Der Effekt im/in der SprecherIn und bei seinen/ihren GesprächspartnerInnen ist inhaltliche Klarheit und positive Gefühle. Wenn der emotionale Gehalt der gewählten Worte und Formulierungen übereinstimmt mit dem emotionalen Gehalt der Botschaft und der Absicht des/der SprecherIn, dann erleben wir das Gegenüber als kongruent und wertschätzend. Wenn der emotionale Gehalt der Worte und Formulierungen allerdings ein anderes emotionales Vorzeichen trägt als die Botschaft und/oder die Absicht des/der SprecherIn, dann erleben wir das als Inkongruenz und vertrauen im Zweifel den Reaktionen unseres Unbewußten (Watzlawick – leider kann ich keine konkrete Quelle mehr zuordnen).

Kongruente Sprachmuster wirken nach innen und nach außen: Unser emotionales Erfahrungssystem folgt dem Strom unserer bewußten und unbewußten Gedanken und tut das sehr effizient. Die Art und Weise, wie wir gelernt haben zu Sprechen, spiegelt auch unsere Art des Denkens wieder und damit natürlich die Art, wie wir innerlich mit uns selbst reden – der sogenannte innere Dialog. Das Wirkungsprinzip von gesprochenen und gedachten Worten ist identisch: wenn ich viele kritische Worte und Negationen nutze, erzeuge ich in mir selbst negative Gefühle und eine Menge Verwirrung, weil diese negative beladenen Worte und Negationen unter Umständen die beiden Arbeits- und Entscheidungssysteme in meinem Gehirn mit widersprüchlichen Informationen versorgen (wenn z.B. die Frage nach dem, was man möchte beantwortet wird mit dem was man nicht möchte). Das geschieht natürlich unbemerkt von unserer bewußten Absicht – es ist eben „nur“ der Effekt von Sprachmustern oder Sprechroutinen, die wir irgendwann gelernt haben und die so tief in uns verankert sind, daß wir sie automatisch einsetzen. Viele Menschen nutzen das Wort „müssen“ gewohnheitsmäßig, wenn sie z.B. Arbeitsabfolgen planen wie etwa die samstägliche Hausarbeit und wundern sich dann, wenn der Energiepegel schon bei der Planung sinkt. Aber auch in langandauernden Lebens- und Arbeitssituationen, wenn sie vergessen haben, daß z.B. am Anfang der „Drucksituation „ich muss arbeiten““ einmal ein „wollen“ stand.

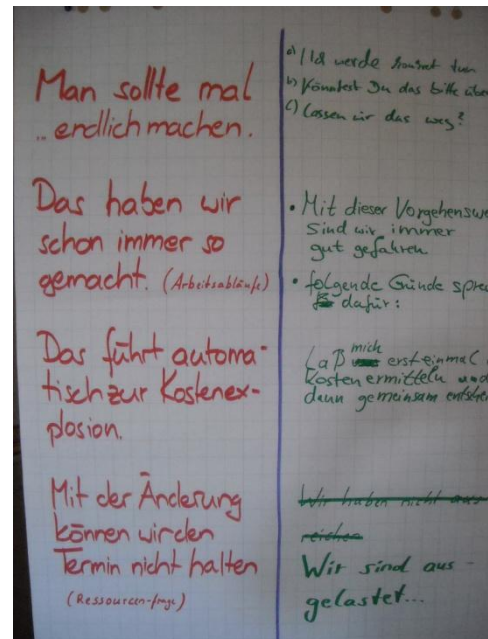
Die Darstellung und Diskussion der beiden extremen Positionen (siehe Pinnwand „Effektive Sprache“) macht es möglich, den eigenen Sprachmustern Aufmerksamkeit zu schenken und achtsamer damit umzugehen. Der normale Einsatz von Sprachmustern von Menschen in normalen Alltagssituationen liegt irgendwo zwischen diesen beiden Extremausprägungen und zeigt als übliches Sprachverhalten inhaltlich mehr oder weniger uneindeutige und unklare Botschaften und transportiert mehr oder weniger negative oder gemischte Gefühle. Entscheidend ist im Zusammenhang mit Sprachroutinen die Fähigkeit bewußt angemessene Sprachmuster nutzen zu können im Wissen, daß auch die Wortwahl emotionale Inhalte transportiert. Die können die Absicht des Sprechers unterstützen, wenn sie kongruente emotionale Ladungen transportieren oder auch konterkarieren, wenn ihre emotionale Ladung im Widerspruch zur Absicht des Sprechers steht. Die zentrale Botschaft dieser Lerneinheit ist, Sprachmustern mehr Aufmerksamkeit zu schenken und sie mit den eigenen Absichten in Übereinstimmung zu bringen. Das bedeutet positive Worte so oft wie möglich im inneren Dialog ebenso wie in sozialen Kommunikationssituationen einzusetzen. Und es bedeutet auch, daß negative Botschaften nicht mit positiven Worthülsen euphemistisch getarnt werden können – der bewußte und kongruente Einsatz von Worten und Sprachmustern schließt das Wissen und die Kenntnis ein, dass angesichts negativer Botschaften negative Gefühle beim

Gesprächspartner angemessen und normal sind und durch keine Sprachakrobatik zu vermeiden sind.

5.5.2. Übungen

Hier schließen sich für die Teilnehmer mehrere Übungsmöglichkeiten an:

1. in Kleingruppen werden typische Sprachmuster aus dem Alltag der Teilnehmer notiert, die dann in einem zweiten Schritt regelrecht übersetzt werden in effektive Sprache
2. Duos: zum Wortpaar "müssen" und "wollen" lesen die TeilnehmerInnen von der Trainerin vorgegebene Sätze vor und achten dabei auf ihre eigenen somatischen Marker. Vom Übungspartner erhalten Sie Feedback zu den somatischen Markern, die von außen wahrgenommen wurden.



5.5.3. Reflektion

Diese Übungen werden in der Regel von den TeilnehmernInnen eher sportlich angegangen, mit der Erwartung, dass sie sehr einfach seien. Die Überraschung ist immer wieder, wenn sich zeigt, wie tief unsere Sprachmuster mit unseren Wahrnehmungs- und Denkroutinen verknüpft sind und dass es unmöglich ist, das einfach mit einer bewussten Entscheidung ändern zu wollen.

So hat diese Trainingseinheit mit ihren Übungen und ihrem Input zwei unterschiedliche Zielrichtungen: zum einen vertieft sie die Elemente und Themen der vorangegangenen Trainingsinhalte und bringt auch die Teilnehmer noch einmal sehr deutlich in Kontakt mit ihren somatischen Markern. Durch den Transfer des zuvor Gelernten auf den Teilbereich der Sprachmuster wird zudem der Lernprozess noch intensiviert. Zum anderen bringt diese Trainingssequenz die TeilnehmerInnen in impliziten Kontakt mit einer Gegenüberstellung der beiden in der vorliegenden Arbeit diskutierten Paradigmata. Faktisch entspricht die Gegenüberstellung der beiden Extrempositionen ineffektiver versus effektiver Sprache etwa der Gegenüberstellung der Paradigmata: die Extremposition „nur an der Sache interessiert“ entspricht dem Maschinenparadigma mit der eindeutigen Trennung von Subjekt und Objekt und der Unterstellung, in dem komplizierten Gefüge der Kommunikationssituation gäbe es eine richtige Lösung – natürlich in den Händen des beobachtenden Subjektes. Im Kontext des Maschinenparadigmas macht die fast durchgängig kritische und fehlersensitiv-kontrollierende Haltung (wie auf der Pinnwand dargestellt) Sinn: viele Menschen betrachten das als realistische Haltung. (Zu dem bisher in keiner Trainingssequenz genutzten Begriff der Haltung: In der vorgestellten Trainingssequenz zu effektiver Sprache schimmert die Bedeutung von Haltung quasi durch alles hindurch – Wenn jetzt hier in der Reflektion von Haltung die Rede ist, so soll damit nur benannt werden, was sich dem/der Leser/in ohnehin mental aufdrängen wird und gleichzeitig eine Ausblicks-Information geben: in einer folgenden Trainingssequenz wird das Thema Haltung als Steuerungsgröße zum Umgang mit der inneren und äußeren Komplexität aufgegriffen.)

Die den Teilnehmern als andere „Extremposition“ dargestellte Ausprägung „Beziehung UND Sache“ ist eingebettet in das Paradigma lebendiger Systeme und kann auch nur in einer aus diesem Paradigma gespeisten Haltung ihr ganzes kommunikatives Potential entfalten. Die Zwischenstadien entsprechen etwa dem, wie Menschen lernen Kommunikationstechniken zunächst als Sozialtechnologie einzusetzen um dann mit dem Vertrautwerden und der Wirkungsstärke der „Tools“ Stück für Stück über den sozialtechnologischen Einsatz hinaus zu wachsen und ihre Haltung der Komplexität und Interdependenz sozialer Kommunikationssituationen zu öffnen.

Ich finde es immer wieder spannend, daß die TeilnehmerInnen diese Trainingssequenz intuitiv wie den Höhepunkt im Spannungsbogen des Seminars behandeln, obwohl es von der zeitlichen Abfolge her nicht an so prominenter Stelle steht (in der Regel am Ende des ersten von zwei Tagen). Gemessen am Herausforderungsgrad der Alltagstheorien und Bindung der TeilnehmerInnen an das Maschinenparadigma stellt das jedoch intuitiv aus meiner Sicht eine angemessene Einschätzung dieser Trainingssequenz dar.

6. Zusammenfassung und kritische Würdigung

Die vorliegende Arbeit zeigt am Beispiel eines Konzeptes für ein Kommunikationsseminar, dass Randbedingungen und TeilnehmerInnen-Erwartungen als Kondensat handlungsleitender Alltagstheorien interpretiert und auf ihren paradigmatischen Gehalt des zugrundeliegenden Bildes des Menschen bzw. der Funktionsweise des menschlichen Gehirns geprüft werden können. Am Beispiel konkreter Beauftragungen für ein Inhouse-Seminar von drei verschiedenen, stark technikgetriebenen Unternehmen wird herausgearbeitet, daß die Unternehmen und die darin tätigen Menschen implizit einer Steuerungs- und Ordnungslogik folgen, wie sie im Maschinenparadigma enthalten ist: Rationalität, Vorhersagbarkeit, Kontrollierbarkeit und Systemisierbarkeit von Abläufen und Funktionszusammenhängen.

Dem Maschinenparadigma wird das Paradigma eines offenen und lebendigen Systems gegenübergestellt: aufbauend auf der neurobiologischen Sicht, die das menschliche Gehirn aufgrund der neuronalen Plastizität als zeitlebens veränderbar und darüberhinaus als programmöffnende Konstruktion fasst, also als Subjekt, das die eigenen in Form von Routinen oder impliziten Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern sedimentierten Lernprozesse bewußt prinzipiell verändern kann. Die neurobiologischen Erkenntnisse haben sich in aktuellen psychologischen Forschungen, und hier insbesondere in dem konsequent ressourcenorientierten Ansatz des ZRM, niedergeschlagen. Die strikte Ressourcenorientierung erlaubt jedem Verhalten als Ergebnis sinnhafter und erfolgreicher Lernprozesse zu begegnen, die wiederum durch weitere oder andere Lernprozesse modifiziert oder geändert werden können. Ressourcenorientierung ist ein elementares Haltungselement aus/für das Paradigma lebendiger Systeme. Ein Paradigma, das sich aber auch schon in seinen Grundzügen in dem bereits über 30 Jahre alten Ansatz zur Kommunikationstheorie von Schulz von Thun finden läßt.

Die Konzeptualisierung des Seminars basiert auf der Hypothese, dass die Steuerungslogik des Kommunikationsansatzes und die implizite Steuerungslogik der Seminarteilnehmer durch diese beiden Paradigmata repräsentiert und daher inkommensurabel sind. In der vorliegenden Arbeit wird Kommunikationskompetenz für soziale Kommunikationssituationen systemisch verstanden. Dieser Ansatz ist im Paradigma lebendiger Systeme verankert, erfordert von KommunikationspartnerInnen die Fähigkeit den „Blick nach Innen“ zu richten, die Komplexität der menschlichen Innenwelt mindestens zu konzederen sowie ganz alltagspraktisch Achtsamkeit und reflektierten Umgang mit inneren Kräften zu realisieren.

Im Kommunikationsseminar trifft der Ansatz Kommunikation als systemische Kompetenz zu begreifen auf Menschen, deren inneres Handlungsmodell sich überwiegend auf der Basis des Maschinenparadigmas beschreiben lässt: auf der Basis einer implizit unterstellten Trennung zwischen Subjekt und Objekt wird davon ausgegangen, daß Kommunikationssituationen prinzipiell in ihre Einzelteile zerlegt und kontrolliert werden können. Das Ideal in diesem Paradigma ist fehlerfreies Funktionieren und maximale Kontrolle über Objekte mithilfe technologischer (auch: sozialtechnologischer) Tools.

Dieser Diskrepanz begegnet das Kommunikationsseminar mithilfe von Elementen aus dem ZRM-Ansatz: die Nutzung der im ZRM didaktisch großartig aufbereiteten Somatischen Marker als Sprache des emotionalen Erfahrungsgedächtnis erlaubt die TeilnehmerInnen zu einem intensiven Blick in ihre eigene Innenwelt einzuladen und diesen Blick möglichst positiv und erfolgsführend zu erleben. Gleichzeitig werden aktuelle Forschungsergebnisse aus Neurobiologie und Psychologie genutzt, um an die Technik- und Wissenschaftsbegeisterung und –gläubigkeit der TeilnehmerInnen anzukoppeln. Das gibt Impulse, Anregungen, Aufregungen und öffnet den Blick auf die unglaublichen Fähigkeiten von Menschen und dem menschlichen Gehirn, sich selbst und das eigene Leben im wahrsten Sinne des Wortes selbst in die Hand zu nehmen.

Die TeilnehmerInnen lernen entlang ihrer eigenen Erfahrungen und deren Verknüpfung mit faszinierenden naturwissenschaftlichen Forschungsergebnissen einen großen Schritt in das Paradigma lebendiger Systeme zu tun und das deutlich größere Handlungspotential gegenüber dem Maschinenparadigma zu erleben, teilweise zu erkennen und eine Ahnung von dem unglaublichen Reichtum ihrer eigenen Innenwelt zu bekommen. Für viele ist die Erkenntnis überraschend, daß insbesondere das emotionale Innenleben wichtig, beeinflussbar und modulierbar ist, dass Innen ein gestaltbarer und sicherer Raum sein kann und daß man mit dem Unbewußten sehr gut und erfolgreich zusammenarbeiten kann. Auch wenn die TeilnehmerInnen praktisch alle mit dem Ziel gekommen sind, etwas zu lernen, das die Reichweite und Tiefe ihrer bewußten Aktivitäten stärkt, so hat sicher vorher niemand damit gerechnet, daß der Weg ausgerechnet über die Kooperation mit dem Unbewußten geht.

Dieses Seminarkonzept betrachte ich als rund und gelungen und das Feedback der TeilnehmerInnen und aus den Organisationen ist extrem gut. Das Seminar wird als spannend, interessant, und völlig neue Einsichten vermittelnd reflektiert. Auffallend ist (so die Rückmeldungen aus den jeweiligen Personalentwicklungsabteilungen), dass ehemalige TeilnehmerInnen, die Führungsfunktionen innehaben, in ihrem Unternehmen verstärkt Unterstützung anfragen zu den sogenannten Softskills: Coaching, Teamentwicklung oder andere Formen der professionellen Unterstützung. Der gelungene, positive Blick nach Innen rückt offenbar neue wirkungsvolle Optionen in die Perspektiven und Handlungsfelder der Führungskräfte.

Zum Abschluß möchte ich noch einige persönliche Worte zu der vorliegenden Arbeit sagen, nämlich meiner eigenen Verwurzelung im Maschinenparadigma. Das Verfassen der Arbeit ist mir streckenweise sehr schwer gefallen und hat einige freundliche Stupser durch die Betreuerin, Frau Dr. Maja Storch erfordert, weil die sorgfältige Herausarbeitung der paradigmatischen Grundlagen und ihre konsequente Explikation in einer schriftlichen Arbeit für mich selbst ein großer Schritt nach Innen darstellte. Meine eigene Technikfaszination und meine eigene kognitive Steuerungs- und Kontrollbegeisterung standen bislang unintegriert neben meinen Erfahrungen aus der ZRM-Ausbildung: wie Frau Dr. Storch einmal in einem Ausbildungsseminar sagte: viele glauben, sie würden ressourcenorientiert arbeiten, dabei haben sie noch gar nicht verstanden, was konsequente Ressourcenorientierung wirklich

bedeutet. Was mich damals verwundert hat, kann ich heute sehr gut verstehen. In der Tat hatte es schon eine ganze Weile gedauert, bis ich ZRM mit meinen bisherigen Kommunikationskonzepten zusammenführen konnte. Doch erst jetzt verstehe ich, oder vielleicht sollte ich besser sagen, konnte ich die Reichweite meines Verständnisses des ZRM-Ansatzes deutlich erweitern: Was ich eher intuitiv und durchaus eklektizistisch zusammengebastelt hatte, sehe ich heute als theoretisch fundiert, persönlich integriert; ein konsistentes Kommunikationsseminar unter Einbeziehung von Elementen des ZRM.

Daher verstehe ich die Darstellung bzw. Diskussion von Konzeptteilen auch als Ausdruck meiner Würdigung dieses ganz wunderbaren ZRM-Trainings-Ansatzes.

7. Quellennachweis

- Bauer, J. (2006a). *Warum ich fühle, was Du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Bauer, J. (2006b). *Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Blume, H. & Blume, J. (2003). *Beziehungs-weise, Beziehungs-reich*. Paderborn: Junfermann.
- Damasio, A. (2006). *Descartes' Irrtum*. Berlin: List.
- deBono, E. (2002). *DeBonos neue Denkschule. Kreativer denken, effektiver arbeiten, mehr erreichen*. Landsberg: MVG Verlag.
- Doppler, K. et al. (2002). *Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit dem Menschen*. Frankfurt: Campus.
- Gallup GmbH. (2011). Gallup Engagement Index 2011 [online]. Available: <http://eu.gallup.com/Berlin/118645/Gallup-Engagement-Index.aspx>
- Hüther, G. (2001). *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hüther, G. (2006a). *Neues Lernen: die Nutzbarkeit neurobiologischer Erkenntnisse für Psychotherapie und Beratung*. Vortrag; Praxis – Institut für systemische Beratung, Hanau.
- Hüther, G. (2006b). *Die Macht der inneren Bilder: Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hüther, G. (2006c). *Wie Embodiment neurologisch erklärt werden kann*. In: Storch, M. et al. (2006). *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen*. Bern: Hans Huber.
- Hüther, G. (2008). *Was den nackten Vorstellungen ihre anziehende Kraft verleiht. Zur Wirksamkeit imaginativer Therapien aus neurobiologischer Sicht*. Vortrag der Tagung „Die Kraft von Imaginationen und Visionen“, Heidelberg. Auditorium Netzwerk.
- Hüther, G. (2009). *Wir denken weniger als wir denken. Metaebenen der Informationsverarbeitung im Gehirn*. Vortrag beim Hirnforschungs-Symposium, Heidelberg. Auditorium Netzwerk.
- Kelly, K. (1997). *Das Ende der Kontrolle. Die biologische Wende in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft*. Frankfurt/Oder: Bollmann.
- Kühne de Haan, L. (2004). *Ja, aber ... Die heimliche Kraft alltäglicher Worte und wie man durch bewusstes Sprechen selbstbewusster wird*. München: Nymphenburger.
- Kuhn, T. (2001). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Berlin: Suhrkamp.
- Lipton, B. (2008). *The Biology of Belief. Unleashing the power of Consciousness, Matter & Miracles*. Carlsbad, New York: Hay House, Inc.
- Look, C. (2008). *Attracting abundance with EFT*, Coeur D'Alene, USA: Crownmedia & Printing.
- Looss, W. (1997). *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie
- Luks, T. (2010). *Der Betrieb als Ort der Moderne: Zur Geschichte von Industriearbeit, Ordnungsdenken und Social Engineering im 20. Jahrhundert*. Bielefeld: Transcript.
- Rauh, D. (1997). *Aufbruch zu neuen Zielen. Einführung in die Techniken des NLP*. Dortmund: Wenz & Antonin.
- Rieckmann; H. (1993). *Warum fällt es Organisationen so schwer zu lernen?* Vortrag bei der Tagung der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision. Wiesloch: Galteor Kommunikation.
- Rosenberg, M. (2005). *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens*. Paderborn: Junfermann.
- Schlegel, L. (1995). *Die Transaktionale Analyse. Eine Psychotherapie, die kognitive und*

- tiefenpsychologische Gesichtspunkte kreativ miteinander verbindet*. Tübingen: Francke.
- Schulz von Thun, F. (1994). *Miteinander Reden Bd. 1 Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander Reden Bd. 3 Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Seligmann, M. (2011). *Flourishing – Neue Wege zu Glück und Wohlbefinden*. Vortrag bei der Tagung „Positive Psychologie“. Zürich: Auditorium Netzwerk.
- Spitzer, M. (2003). *Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens*. Heidelberg; Berlin: Spektrum.
- Storch, M. (2005). *Das Geheimnis kluger Entscheidungen*. München: Goldmann.
- Storch, M. & Krause, F. (2005). *Selbstmanagement Ressourcenorientiert*. Bern: Hans Huber.
- Storch, M. (2010). *Machen Sie doch, was Sie wollen*. Bern: Hans Huber.
- Storch, M. (2011). *Erkenne Dich selbst. Das Unbewußte in der aktuellen Persönlichkeitspsychologie*. Workshop am 08. Oktober 2011 in Zürich
- Tschacher, W. (2006). *Wie Embodiment zum Thema wurde*. In: Storch, M. et al. (2006). *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen*. Bern: Hans Huber.
- Wikipedia. Stichwort Systemtheorie. <http://wikipedia.org/wiki/Systemtheorie> am 29.05.2012