

Entscheidung und Kommunikation was uns / den anderen dabei bewegt,

oder der Vorteil einer bewussten Entscheidung und Kommunikation aus der Erkenntnis der dabei herrschenden Regeln und Grenzen.

ENTSCHEIDUNG

Ich weiß nicht mehr von wem das Zitat ist,- und bin dankbar für Hinweise von wem es stammt -, als Anfang passt es dennoch perfekt:

„Man entgeht vielem im Leben aber nicht der Entscheidung“.

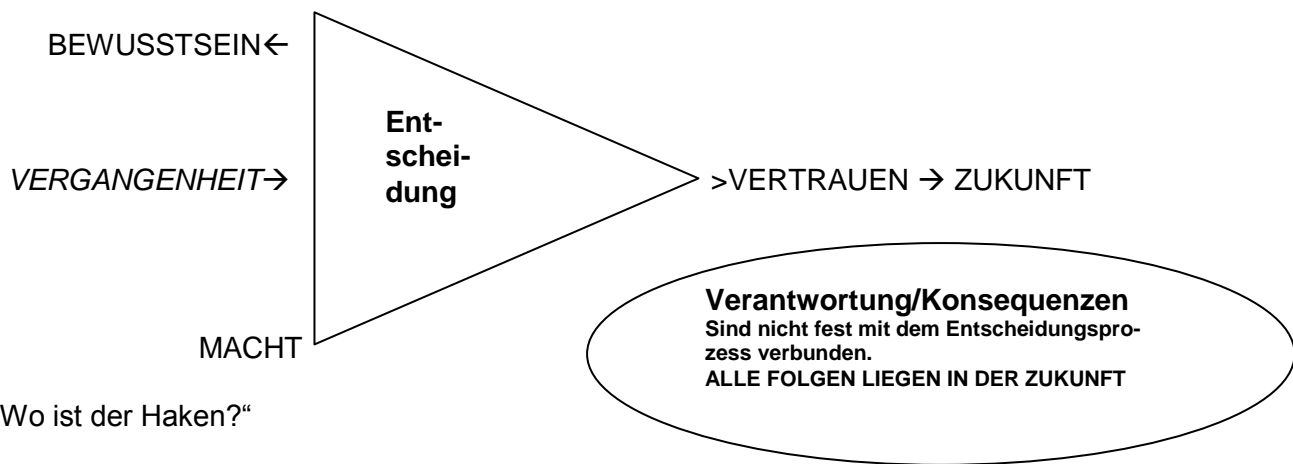
Der darin enthaltene Urkonflikt ist schon in der Heisenbergschen Unschärferelation angelegt. In der Teilchenphysik muss ich entscheiden was ich bestimmen will, den Ort oder die Geschwindigkeit.

Man kann also nicht alles wissen / haben man muss wählen. Und hier zeigt sich der Vorteil einer „bewussten“ Entscheidung, denn der der beides will,- obwohl es nicht geht -, erfährt gar nichts und wird in seiner Zukunft von der Ungewissheit bestimmt, es wird für ihn entschieden.

Auf dem Weg zu einem leichteren Umgang mit Entscheidungen soll dieser Text helfen.

- Wir müssen ständig entscheiden.
- Entscheidungen sind immer auf die Zukunft gerichtet,
 - - bei der einzigen (scheinbaren) Ausnahme, der Gerichtsentscheidung ist die Ausrichtung gespalten, im Vordergrund steht erst einmal die Bewertung eines vergangenen Sachverhaltes also scheinbar die Vergangenheit, aber die Folgerungen aus der Bewertung finden notwendig in der Zukunft statt, also liegt auch hier keine wirkliche Ausnahme vor .
 - Bei vielen unserer Entscheidungen liegt ein ähnliches Muster zugrunde, wir richten unsere Entscheidung für die Zukunft nach unseren Erfahrungen aus, dem was wir aus der Bewertung vergangener Sachverhalte an Bewusstsein gewonnen haben.
- Die Zukunft ist notwendig ungewiss,- und wird es immer bleiben -.
 - Aber alle Entscheidungen haben zeitlich gestaffelte Wirkungen
 - Sofort
 - Später
 - In ferner Zukunft
- Viele Entscheidungen müssen widerstreitenden Interessen ggf. auch noch in der unterschiedlichen Zeitstaffel genügen
 - Z.B. Lust auf einen Big Mac ,- sofort Genuss -, / gesunde Ernährung ,- dicker Bauch Diabetes vielleicht irgendwann später -,
 - Rauchen,- sofort Sucht -, / Gesundheit ,- es trifft doch nicht jeden und keinesfalls sofort -.
- Wenn ich entscheide sage ich ja zu einer Alternative aber damit auch nein zu allen anderen.
- Wir entscheiden immer für die als vorteilhaft erscheinende Alternative, welche wir als solche wählen wird bestimmt von den im Folgenden dargestellten Prinzipien.

Was bestimmt Entscheidungen?



Was sind die Alternativen bei der Entscheidung ?

Nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen gibt es nur die Auswahl zwischen 2 Reaktionsmustern

- | | |
|--|--|
| <p>1. Gewohnheit
Standard / Stress
Vorprogrammierte Reaktion</p> | <p>2. Strategisches Handeln
Dopamin abhängig (gute Stimmung)
bewusste Entscheidung für eine
Reaktion</p> |
|--|--|

Zur näheren Erläuterung der hier verwendeten Begriffe

- Vertrauen
Steht hier für unsere Reaktion auf all die notwendigen Ungewissheiten und Wissenslücken. Wir schaffen uns ein Modell für die Zukunft aus dem was wir erfahren und verstanden haben und vertrauen darauf, dass dieses Modell einen guten Kompass für unser Handeln in der Zukunft abgibt. Damit füllen wir all die Wissenslücken und überbrücken die Unsicherheit, die daraus resultiert, dass Zukunft notwendig ungewiss ist und nichts und niemand etwas daran ändern kann.

Vertrauen und auch die Negation Misstrauen sind die Basis jeder Beziehung und jeder Entscheidung weil niemand vorhersagen kann wie sich der andere / die Welt in der Zukunft verhalten wird, müssen wir uns ein Modell zurechtlegen und darauf vertrauen, dass sich damit die ungewisse Zukunft bewältigen lässt.

Wir vertrauen darauf, dass sich die Zukunft so entwickeln wird wie das Modell welches wir uns von ihr gemacht haben, und den Regeln entspricht die wir dafür vereinbart haben, z.B. beruht das gesamte Wirtschaftsleben auf dem Vertrauen, dass der andere die versprochene Leistung erbringen wird und sich an die Vereinbarungen hält (siehe auch unten).

Weil Vertrauen so eine elementare Bedeutung hat, reagieren wir besonders empfindlich wenn sich herausstellt, dass die Zukunft sich anders entwickelt als unser Modell,- wir sind ENTtäUSCHT -.

Die Enttäuschung wird besonders gern anderen Teilnehmern angelastet, was sich in Beziehungen zu einer besonderen Belastung entwickeln kann. Diese Enttäuschung mindert den Dopamin Spiegel im Hormonhaushalt des Gehirns führt also in der Reaktion stark in die Gewohnheitsschiene was wohl jeder von uns in Streitgesprächen schon mal erlebt hat. Wenn wir unter Stress stehen reagieren wir im Rahmen unseres „Standardprogrammes“, den in frühester Kindheit und Jugend angelegten Reaktionsmustern,- oft genug tauchen sogar bei diesen Gelegenheiten alte Gewohnheiten wieder auf von denen wir meinen uns schon lange verabschiedet zu haben, was uns um so mehr verärgert, also in eine selbstverstärkende Negativspirale führt -. Enttäuschung ist nichts als das Ende einer Täuschung und an dieser war ich auch notwendig selbst beteiligt, immerhin ist es mein Modell bei welchem es sich herausgestellt hat, dass es den Anforderungen der Zukunft nicht entsprach ich weiß es nun besser könnte also zufrieden sein.

- Bewusstsein
bestimmt die Richtung den Zielkorridor der Entscheidungen.

Bewusstsein besteht aus all dem was uns im Moment der Entscheidung präsent ist, Erfahrungen und ihre Bewertung, Wünsche, Gefühle und Erkenntnisse all das was wir für die Ausrichtung unserer strategischen Handlungsentscheidungen verwenden können. Aus der Vielfalt unserer Erkenntnisse / Bewertungen / Einsichten / Wünsche / Erfahrungen setzen wir uns unsere Ziele und fertigen wir unsere Modelle nach denen wir unsere Entscheidungen ausrichten.

Wenn ich weiß, das ich unter Stress nach Gewohnheit / Automatismen handle, kann ich vorbeugend entsprechende „Gewohnheiten“ / Automatismen schaffen, wie z.B. beim Autofahren lernen, um mich auf entsprechende Situationen vorzubereiten. Auch solche vorbeugenden Strategien können bewusst eingesetzt werden.

- **Macht**

bestimmt den Rahmen der Entscheidungen, was ich realisieren kann. Macht bezieht sich hier auf

- die eigene Macht Entscheidungen zu realisieren und
- die von außen einwirkende Macht / Hindernisse die sich diesem entgegenstellen.

Macht ist Möglichkeit,- der Begriff wird hier also weiter als üblich verwendet -, Macht bedeutet alles was mir an Wissen, Fähigkeiten, Eigenschaften, Beziehungen, Freundschaften, Liebe, Entschlossenheit und mehr,- also auch den Möglichkeiten anderer die sie mir zur Verfügung stellen wie z.B. die der Soldaten die ihre persönlichen Möglichkeiten in den Dienst des Feldherren stellen -, sie lässt sich darum sammeln über das Zusammenführen vieler Einzelmöglichkeiten. 2 Beispiele

In der Politik entsteht Macht durch die Wahl / Bestimmung des „Häuptlings“ = des Stellvertreters für das Volk bei durch den Rahmen der „Spielregeln / Verfassung“ vorgegebenen Entscheidungen.

In der Wirtschaft entsteht Macht durch die Ansammlung von Geld/ Kapital und Personal was ebenfalls nur für Möglichkeiten steht, die der Chef des Unternehmens realisieren kann. Vielfach z.B. bei Aktiengesellschaften verwaltet der Chef fremdes Geld, wenn er falsche Entscheidungen trifft geht er u.U. mit goldenem Handschlag , - hoher Abfindung -, der einfache Mitarbeiter verliert seinen Job ohne diese.

- **Verantwortung / Konsequenzen der Entscheidung -> der Prozess der Rückkoppelung**

Die Verantwortung für- und die notwendige Reaktion auf die Konsequenzen meiner Entscheidung ist leider nicht fest mit dem Prozess der Entscheidung verbunden.

Ich nenne es Rückkoppelung, weil es das selbe, „ fest programmiert“ bereits auf Zellebene gibt und ich diesem Begriff in Anlehnung an das Buch von Matuarna und Varela „der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens“ übernommen habe.

Alle Entscheidungen haben Konsequenzen, aber,

- da diese in der Zukunft liegen,
- die Zukunft notwendig ungewiss ist,
- besonders die Einwirkung anderer Entscheidungen schlecht kalkulierbar ist
- es eine zeitliche Staffel von Konsequenzen gibt,
 - unmittelbar folgende
 - späte
 - historisch ferne
- und von den Konsequenzen mehr betroffen sind, ich selbst und „die anderen“
- und oft für die Konsequenzen mehrere zusammengewirkt haben

ist die Verbindung von Entscheidung Verantwortung und Konsequenz nicht unmittelbar, sondern von Widersprüchen mangelndem Bewusstsein/ Einsicht und Vertrauen,- das wird so schlimm schon nicht kommen -, geprägt.

Nur im „elementaren“ Bereich, in der Chemischen Kommunikation und Reaktion auf Zellebene gibt es ein entsprechendes vorprogrammiertes Reaktionsschema welches Übersteuerungen und Fehlprogrammierungen verhindert, die Rückkoppelung in der chemischen Zellsteuerung.

Rückkoppelung findet in folgenden Schritten statt:

- Wahrnehmung -> es muss also ein entsprechender Rezeptor für das Signal der Umgebung zur Verfügung stehen;

- Transfer der Rezeptorsignale in das Verarbeitungssystem -> erste Stufe der Kommunikation
- Verarbeitung -> setzt entsprechende Fähigkeiten voraus die Rezeptorsignale in ein funktionierendes „Weltbild / Modell der Wirklichkeit“ zu transformieren
- Übermittlung des Verarbeitungsergebnisses -> zweite Stufe der Kommunikation
- Verarbeitung der Übermittlung / Auswahl der Reaktion
- Reaktion

In manchen Bereichen ist der Entscheidende sogar fern „jeder“ zeitlich unmittelbaren Konsequenz diese trifft die anderen Beteiligten unmittelbar.

z.B. sterben in aller Regel die einfachen Soldaten und niederen Ränge im Krieg, nicht aber die Politiker und Generäle die die Soldaten in den Krieg schicken.

Auch in Beziehungen spürt jeder zwar, dass die Beziehung gestört ist, der selbst gesetzte Auslöser und auch die Konsequenzen in der Seele des anderen bleiben in aller Regel im ungewissen.

Auch im „großen und ganzen“ gibt es diese Rückkoppelung nur setzt sie so spät ein, dass Katastrophen, wie z.B. die Greuel im Faschismus und anderen Diktaturen nicht unmittelbar sondern nur im historischen Kontext gesehen korrigiert werden können, was bedeutet, dass es bis dahin viele Opfer geben kann. Die Publizität ist ein solcher Mechanismus der Rückkoppelung daher werden auch Publizisten so rigoros von Diktaturen verfolgt.

Kommunikation spielt in diesem Prozess eine doppelte Rolle ist also von besonderer Bedeutung, daher wird dieser Vorgang auch in der Folge mit besonderer Sorgfalt behandelt.

- Die Anomalie der Zeit

Zeit ist nicht umkehrbar, die Vergangenheit kann zwar erforscht aber nicht verändert werden. Im zeitlichen Verlauf gibt es keine Kreise oder andere geschlossene Formen, höchstens Spiralen.

Möglicherweise liegt darin der Schlüssel warum nach dem Urknall sich der Kosmos weiter entwickelt hat und nicht wieder in reine Energie zerstrahlt ist, weil dies in einem Raum stattgefunden hat in dem die Zeit nur in einer Bewegungsrichtung, - d.h. weniger als einer ganzen Dimension -, existiert. Jedenfalls liegt darin der Schlüssel warum jede Entscheidung positiv ausgerichtet ist, warum Misstrauen auch nur ein Modell ist dem wir vertrauen, also sich am Ende der Unterscheid zwischen Misstrauen und Vertrauen aufhebt.

Was hilft dies Modell, beseitigt es doch keine Ungewissheit?

Es kann helfen eine bewusste Entscheidung zu treffen, statt auszuharren vor dem Widerstreit von Interessen und andere für sich entscheiden zu lassen, und ein offenes Bewusstsein für die Konsequenzen zu entwickeln was hilft Fehlentwicklungen schneller zu korrigieren.

Gerade bei widerstreitenden Interessen kann es ungemein hilfreich sein, das Bewusstsein zu stärken, d.h.:

- Klarheit zu schaffen welche Interessen „im Spiel / zu berücksichtigen“ sind,
- worauf wir Vertrauen und warum wir misstrauen.
- welchen äußeren Rahmenbedingungen, - Macht -, die Entscheidung genügen muss
- eine angemessene Reaktion auswählen die die Umgebung erreicht und berücksichtigt, ohne dass ich dabei mich selbst schwäche weil ich mir selbst zuwider handele.
- Mir die mögliche Betroffenheit anderer und die zeitliche Abfolge der Konsequenzen klar machen.
- Die Wege der Rückkoppelung verstehen und ggf. so anpassen, dass ein gewünschtes Reaktionsschema erreicht wird,- Einsatz der Rückkoppelung als Steuerungselement -.

Wenn ich weiß, dass ich vertrauen muss, kann ich eben dies genauer untersuchen, die Konsequenzen meiner Modelle leichter analysieren und insbesondere die oft destruktive Rolle des Misstrauens genauer untersuchen.

Vertrauen allein ist eine große Macht die Welt ist voller wunderschöner Geschichten darüber. Das Buch Hiob im Alten Testament der Bibel Hiob hatte erst mal alles und hätte über dem Verlust allen Grund gehabt seinem Gott zu misstrauen. Er hat es nicht getan, - und wenn man ehrlich ist hätte das Misstrauen in dieser Situation seine Lebensqualität nicht verbessert -, und nur darum wurde seine Situation wieder verbessert.

Erst seit dem ich dies Modell entwickelt habe verstehe ich bestimmte Entscheidungen und Abläufe in meinem Leben klarer, und meine ich kann besser mit eigenen Fehlern umgehen.

Das einzige was ich in meinem Leben wirklich ändern kann bin ich selbst, sind meine Entscheidungen und wenn ich dann schon weiß, dass ich Vertrauen muss und welche Rolle vertrauen bei meinen Entscheidungen spielt, kann ich es wenigstens positiv ausrichten, was sicher nicht heißen soll blind zu vertrauen aber bewusst eingesetzt meine Lebensqualität entscheidend verbessert.

Positive Grundstimmung unterstützt das Lernen also das Entstehen von Bewusstsein und positiven Handlungsmustern.

Gerade in Konfliktsituationen, wenn ich selbst erkenne, dass ich Fehler gemacht habe hilft mir die Klarheit.

Die Analyse / das darauf gerichtete Gespräch kann auch helfen, die möglichen zukünftigen Konsequenzen und Verantwortlichkeiten oder bei bereits getroffenen Entscheidungen die realen Konsequenzen herauszuarbeiten. Allein dadurch kann wieder Frieden einkehren, worauf die Mediation als Einigungsmodell beruht.

Auch kann ein solcher Denkprozess helfen die Schwächen von Systemen offenzulegen.

So beruht ein wesentlicher Teil der momentanen Wirtschafts- und Geldproblemen darauf, dass die Entscheider immer für andere handeln und die unmittelbaren Konsequenzen ihrer Entscheidungen nicht tragen müssen.

Eine Spekulationsblase wie die die 2008 zur Lehmann Pleite geführt hat, wäre meines Erachtens nicht vorgekommen, wenn die Entscheider nur eigenes Geld zur Verfügung gehabt hätten.

Daran müsste ein möglicher Lösungsansatz für die Zukunft ansetzen, wie kann ich verhindern, dass sich Geld in so großen Mengen ansammelt, dass allein die Entscheidung darüber internationale Politik bestimmen kann.

Der Weg zu einer angemessenen Reaktion/ Entscheidung und der Umgang mit Unterschieden wie z.B. Kommunikation in einer Männer- oder Frauenwelt

Um angemessen zu reagieren muss ich:

1. mit meiner Reaktion die Umgebung erreichen, gehört werden. Also muss ich mich mit dieser Umgebung, ihren Regeln und Bedürfnissen beschäftigen um dementsprechend reagieren und kommunizieren zu können.
2. Ich darf aber nicht vergessen, dass auch ich selbst Teil vom Spiel bin. Die Reaktion / Entscheidung muss auch meiner Persönlichkeit angemessen sein.
Wenn ich hier mein Wesen verletze um den Prinzipien der anderen zu genügen und damit kurzfristigen Erfolg zu erreichen, sollte mir bewusst sein, dass ich, - zumindest auf längere Sicht -, an Kraft und Glaubwürdigkeit verliere.
3. Die Lösung ist, - wie meistens weil unterschiedlichen Bedingungen zu genügen ist -, ein Kompromiss, der von den anderen gehört und akzeptiert werden kann, - nur dann werden sie entsprechend reagieren -, und der meiner Persönlichkeit entspricht, - weil nur dann kann ich es langfristig durchhalten.
4. Ich muss also beides analysieren und erkennen, mich selbst und die anderen.

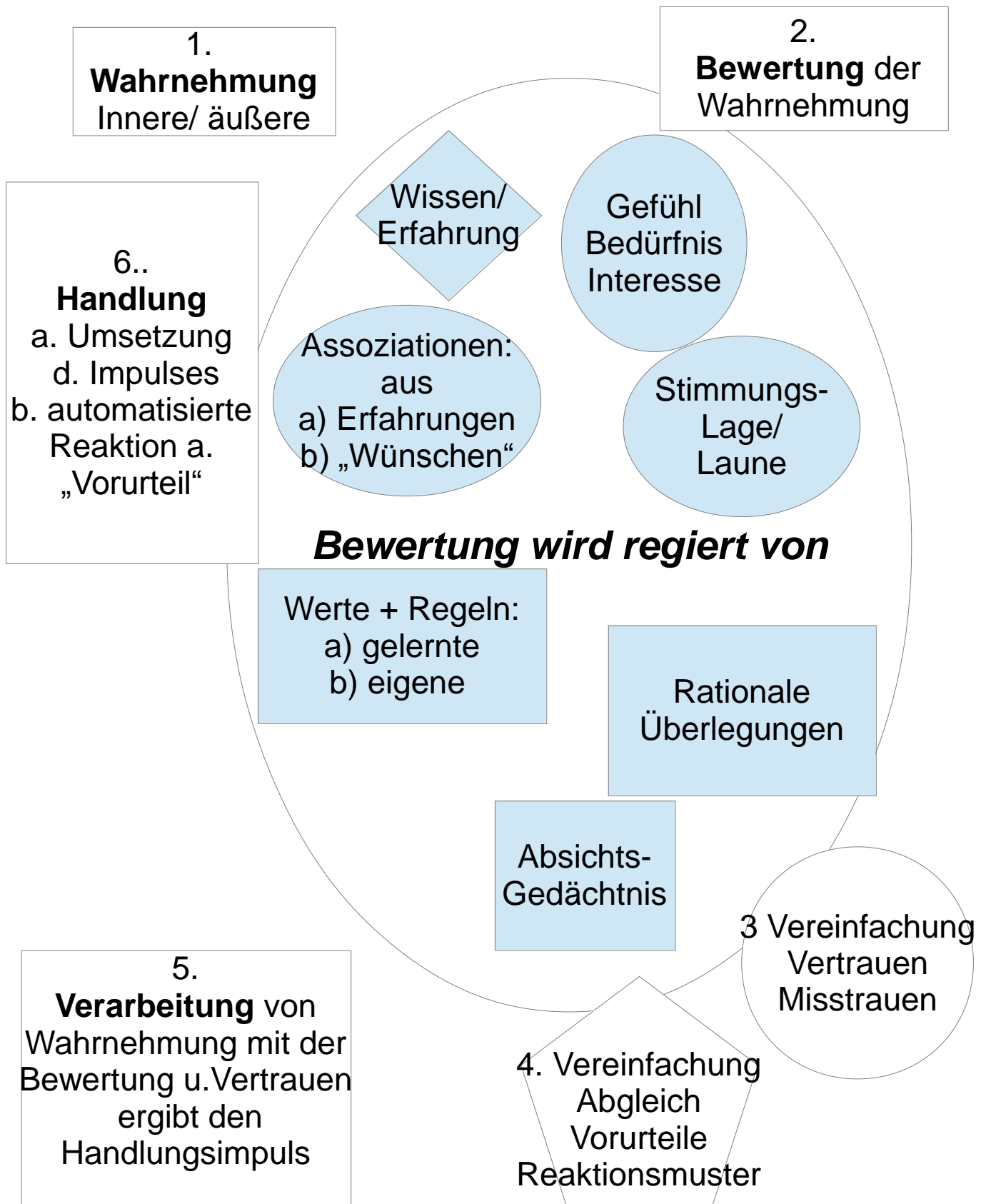
Zur Übersetzung in Gesprächstechnik siehe auch unten S. 11 ff.

Zur Illustration eine Geschichte.

Ich trage nicht gerne Anzüge und Krawatten, weil ich dies als kleines Kind tun musste immer wenn Besuch kam, und ich mich damit immer wie ein kleines Äffchen gefühlt habe. Trotz dem Wissen um dieses Gefühl und seine Herkunft fühlte ich mich bis heute nicht wohl in dieser Kleidung, und verzichte daher zu Gunsten der Authentizität auf den Vertrauensvorschuss, – Kleider machen Leute –, der mit dieser Bekleidung normalerweise verbunden wird.

Den Ablauf des Entscheidungsprozesses mit mehr Details und die diversen einwirkenden Faktoren habe ich versucht in dem nachfolgenden Modell darzustellen.

Der Weg von der Wahrnehmung zum Handeln
Verstehen und Sprechen
In 6 Schritten (frei nach Jens Uwe Martens)



Der Weg vom Gespräch zum Handeln.

Jeder Handlung – also auch dem Reden und verstehen -, liegt bewusst oder unbewusst eine Entscheidung zugrunde.

Wenn wir also entscheiden müssen, wie tun wir das?

Dr. Jens Uwe Martens zerlegt im Kapitel "die Steuerung des Verhaltens durch Einstellung bzw. Werte" seiner Doktorarbeit (Lernen in der betrieblichen Weiterbildung) den Weg von der Wahrnehmung zur Handlung im Wesentlichen in 4 Stufen:

1. Auswahl von Wahrnehmungsinhalten oder was wir uns bewusst machen von dem was wir wahrnehmen.
"Bei der unbewussten automatischen Auswahl dessen, was uns bewusst wird, spielen also Lernprozesse eine wesentliche Rolle. Wir werden also eher Reize bewusst aufnehmen, mit denen wir in der Vergangenheit wichtige Emotionen verbunden haben."
Bereits auf dieser 1. Stufe erfolgt also eine Einschränkung der Entscheidungsgrundlagen weil nicht alle denkbaren Wahrnehmungen und Erfahrungen in die bewusste Auswahl gelangen, die in der Folge der Entscheidung zu Grunde gelegt wird. Schon hier setzt ein erster emotionsgesteuerter Filter bei der Verhaltensprogrammierung ein.
2. "Bewertung der Wahrnehmung:
Sobald wir aus den vielfältigen Sinneseindrücken eine sinnvolle Wahrnehmung herausgefiltert haben, wird dieser automatisch bewertet: das Wahrgenommene ist für unsere Person und für die Verfolgung unserer Ziele nützlich hinderlich oder neutral. Die Kategorien nach denen diese Bewertung erfolgt sind emotionaler Natur, auf jeden Fall aber stark emotional gefärbt. Der Prozess der Bewertung der Wahrnehmung geschieht so schnell, dass eine rationale Abwägung von vor und Nachteilen der Elemente der Wahrnehmung für das Erreichen der gesetzten Ziele nicht möglich ist.
Die Bewertung erfolgt aufgrund von Assoziationen, in Form von Gefühlen oder Stimmungen, die durch die Wahrnehmung ausgelöst werden und die in Gestalt einer bedingten Reaktion in früherer Zeit einmal gelernt wurden." (Dr. Jens Uwe MartensS.)
Hierbei sind Emotionen in zweifacher Hinsicht bedeutsam, einmal ist Bewertung an und für sich schon ein emotionaler Prozess, zum anderen stehen auch hinter den Zielen, die einer bewussten Auswahl zu Grunde gelegt werden, emotionale Inhalte, die wir erreichen, festhalten oder vermeiden wollen.
Eine besondere Rolle bei der Bewertung spielen:
 - a) Vertrauen
Ohne Vertrauen können wir nicht Leben, von Beginn an ist unser Leben davon bestimmt. Wir kommen mit dem angeborenen Vertrauen auf die Welt, dass unsere Eltern unser Überleben und unsere Entwicklung in dieser ersten absolut hilflosen Zeit ermöglichen und gewährleisten werden, dass sie uns ernähren, wärmen, pflegen und beschützen. Wird dieses Urvertrauen gestört, werden wir so krank, dass wir uns unser Leben lang davon in der Regel nicht mehr erholen.

Vertrauen ist also die erste und wichtigste Form der „Vereinfachung“, wir alle wissen das die Zukunft nicht Vorhersagbar ist und müssen dennoch heute hier und jetzt „richtig“ handeln, wie also entscheiden ? Wir bilden Vertrauenskategorien wie z.B:
Es gibt auch morgen noch eine Welt auf der wir überleben können.
Wir leben auch morgen noch gesund.
Mit dem kann man Geschäfte machen.
Das ist der richtige Partner für mein Leben.

Vertrauen ist Grundlage jeden Wohlstandes, je höher das allgemeine Vertrauensniveau in der Gesellschaft ist, desto höher ist der allgemeine Wohlstand.
 - b) Vorurteile

= besonders stark verankerte Vereinfachungen / Regeln die aus früheren Erfahrungen gebildet werden und teilweise sogar angeboren sind, wie z.B. die Angst vor Dunkelheit, Schlangen u.a. potentiell giftigen Tieren. Diese können u.U. einen unmittelbaren Handlungsimpuls, - z.B. Flucht -, aus einem Reiz ohne Bewertung o.a. Zwischenschritte bilden, - „der Löwe ist los! Feuer! o.ä.“ -.

Weil sie unmittelbares Handeln speziell in Gefahrensituationen ermöglichen, sind sie für unser Überleben besonders wichtig und werden daher auch nur besonders schwer verändert.

3. "Handlungsimpuls:

für die wahrnehmende Person ergibt sich aus dieser Bewertung der Wahrnehmung in der Regel ein Handlungsimpuls", es sei denn sie steht unter Stress, dann greifen die vorprogrammierten Reaktionsmuster -> Gewohnheiten ein, der Handlung liegt keine bewusste Entscheidung zugrunde sondern eine vorprogrammierte aus meiner Vergangenheit sei es angeboren oder angelernt.

Je nach Bewertung des Ereignisses/assoziiertem Gefühl, möchten wir dafür sorgen, dass das Gefühl länger anhält oder das Gefühl vermeiden.

4. Handlung:

"wenn die Bewertung des Handlungsimpulses positiv abgeschlossen ist, wird der Handlungsablauf in Gang gesetzt, " wobei der Verlauf und das Ergebnis des in dieser Kaskade ausgelösten Handlungsschemas immer wieder durch die erneute Wahrnehmung des Ergebnisses der Handlungen überprüft werden.

Wir entscheiden immer auf der Basis von Vereinfachungen und hinter diesen stehen bei uns allen letztendlich ein oder mehrere „Interessen (wie es die Mediatoren bezeichnen)/ elementare Bedürfnisse die bestimmt sind von Gefühlen und Werten die so wichtig sind, dass man sich von ihnen bewegen lässt, und die im Hintergrund die Entscheidungen bestimmen “.

Noch kürzer:

Hinter jeder Entscheidung steht eine Vereinfachung des Sachverhaltes der zu entscheiden ist. Hinter jedem Ziel steht ein Gefühl/Wert wie:

1. Überleben
2. Sicherheit
3. Macht
4. Selbstbestätigung
5. Stolz
6. Liebe
7. Fürsorge
8. Angst
9. Hunger
10. etc.

KOMMUNIKATION

In die erste Beziehung,- Familie -, werden wir hineingeboren, alle anderen werden geschaffen, und alle Beziehungen werden über Kommunikation geregelt. D.h. Entscheidungen im Beziehungsrahmen und Vertrauen werden in Gesprächen geschaffen.

Für die Schaffung von Vertrauen ist es besonders erfolgversprechend, wenn sich der / die anderen verstanden fühlen und wir sie authentisch und Ihren Bedürfnissen entsprechend ansprechen. Darum also die folgenden Gedanken über Gespräche.

Kommunikation um Vertrauen zu schaffen

Also mehr zur Idee eines optimal vorbereiteten verlaufenden und nachbereiteten Gespräches / Verhandlung:

1. Vorwort

Wir sind enorm gut in Kommunikation.

Jeder der mit Texterkennung am PC arbeitet weiß wie gut wir sind. Selbst die leistungsfähigsten Computer verstehen nichts wirklich und bei der Spracherkennung / Umsetzung in geschriebenen Text erreichen sie auch nicht annähernd unser Niveau.

Also stellt sich die Frage Wozu das Ganze hier?

Weil es doch immer wieder Gespräche gibt bei denen uns am Ende klar ist, dass irgendetwas schief gelaufen ist weil wir nicht richtig verstanden haben, uns die angemessenen Antworten nicht eingefallen sind, kurzum wir sind mit dem Gespräch und seinem Ergebnis ganz und gar nicht zufrieden. Beispiele aus meiner Erfahrung sind:

- i. Der Streit mit der Ehefrau, den Kindern
- ii. Ergebnislose Verhandlungen
- iii. Und auch manche unserer Besprechungen, die dieses Gefühl hinterlassen.

2. Woran kann das liegen?

Weil Kommunikation viele Voraussetzungen, Hindernisse, Regeln und Grenzen hat

, - und als Antwort auf die Frage oben wozu das Ganze -, es leichter fällt erfolgreich zu kommunizieren, (oder rasch zu erkennen das dies hier nicht möglich ist) wenn man diese kennt.

Weil wir selbst, ebenso wie alle anderen, innerlich mit einer enormen Vielfalt von Bedürfnissen, Gefühlen, Vorurteilen, Einstellungen und Vertrauenspositionen bestimmt werden, die sich oft widersprechen und nicht gemeinsam verwirklichen lassen. D.h. wir müssen bei jedem Gespräch und jeder Handlung auswählen was wir berücksichtigen und was hinten anstehen muss.

3. Grundlagen

- a. Die 7 Punkte Regel (F. Haft Strukturdenken S. 46) „unser Kurzzeitgedächtnis als Arbeitsspeicher und Prozessor unseres Gehirns kann nur Strukturen bewältigen, welche maximal sieben (plus/minus zwei) Elemente(z.B. Wörtern, Begriffe, Konzepte, Argumente, Regeln usw.) enthalten. Kommen mehr bevor wir sie verarbeiten können werden neue Signale nicht wahrgenommen und / oder alte verdrängt.

Was tun wir dagegen um unsere immer komplizierter werdenden Aufgaben in dieser Welt zu bewältigen?

Wir vereinfachen indem wir :

1. Abstrahieren , - bilden Begriffe oder Bilder
„Begriffe ohne Erfahrung sind leer;
Erfahrungen ohne Begriffe sind stumm“(Kant)
2. Strukturieren bevorzugt linear oder als Baum (weil wir mit unserer Sprachverarbeitung optimal an den linearen Zeitverlauf einer Geschichte angepasst sind, Rücksprünge in der Zeit oder Sprünge in andere Ebenen oder gar Dimensionen erzeugen i.d.R. Verwirrung
3. Selektieren
 - a. welche Eindrücke wir wahrnehmen
 - b. was wir davon bewusst werden lassen
 - c. was wir verarbeiten und wie wir es tun
 - d. was und in welcher Form wir es wiedergeben
4. Bilden Modelle
und dafür neue Sprachen wie z.B. Mathematiker
und neue Sinnesorgane wie Messgeräte
5. Bilden Regeln / Vorurteile
6. Bilden Gewohnheiten
 - a. Vertrauen
 - b. Misstrauen

7. Bewegen uns in hermeneutischen Zirkeln,- wir nähern uns der Erkenntnis in Spiralen.

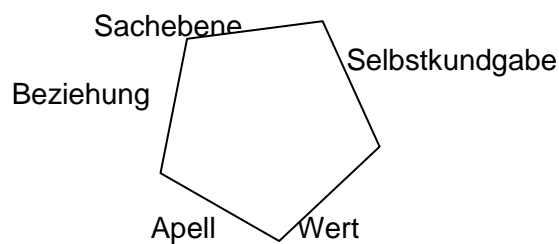
b. Kommunikation ist nie eindeutig

i. Die vier Ohren und Sprachen nach Schulz von Thun

1. Sachebene
2. Beziehung
3. Selbstkundgabe
4. Apell

5. Wert / Kategorie (von mir hinzugefügt)

- a. Vertrauen / Misstrauen
- b. Bewertung / Vorurteil



ii. Bilder und Modelle sind nicht die Realität sondern ein Abbild das bestimmt ist vom Urheber und seinen/m:

1. Fähigkeiten
2. Erkenntnissen
3. Bewusstsein und Unterbewusstsein
4. Werten
5. Wünschen
6. Erfahrungen
7. Vorurteilen
8. Vertrauenspositionen
9. Inneren Teamaufstellungen Schulz von Thun das innere Team Band 3 von Miteinander Reden
10. Launen des Augenblicks (Kommunikation unmittelbar nach einem Beziehungsstreit auch mit Fremden ist aweng Schwierig)

c. BEWUSSTE Kommunikation braucht eine entspannte Atmosphäre

(wenn die Beziehungsebene gestört ist geht auf der Sachebene gar nichts / alte Verhandlungsweisheit)

Eine Idee wie unsere Gespräche in Handlungen umgesetzt werden siehe oben nach der Grafik.

Das größte Hindernis für genaues Verstehen ist die Tatsache, dass wir in aller Regel die Gefühle, Ziele, Werte und Erfahrungen die unser Gegenüber seinen Aussagen und Handlungen zu Grunde legt nicht kennen. Schon bei uns selber ist uns der emotionale Hintergrund unserer Entscheidungen und Handlungen in aller Regel nicht bewusst. Wenn wir bei anderen "verstehen wollen" welchen Wert seine jeweilige

Aussage transportieren soll, welche Bewertung der Aussage zu Grunde liegt bedienen wir uns üblicherweise bewusst oder unbewusst Vermutungen über den Inhalt der Werte die wir aus unserer eigenen Werte Welt entnehmen.

Kommunikation im gleichen Kulturkreis gelingt in aller Regel, obwohl sie notwendig ungenau ist, weil diese Gefühls- und Wertebasis im gleichen Kulturkreis bei den meisten Teilnehmern einigermaßen ähnlich ist, sie wird durch Erziehung und Kommunikation in der Gemeinschaft tradiert.

Darum ist auch die Kommunikation in fremden Kulturkreisen ungleich schwerer, weil wir diese Basis nicht kennen. Wenn wir hier Verständigung suchen bedarf es einer größeren Offenheit gegenüber Unbekanntem weil die gemeinsame Basis tiefer liegt.

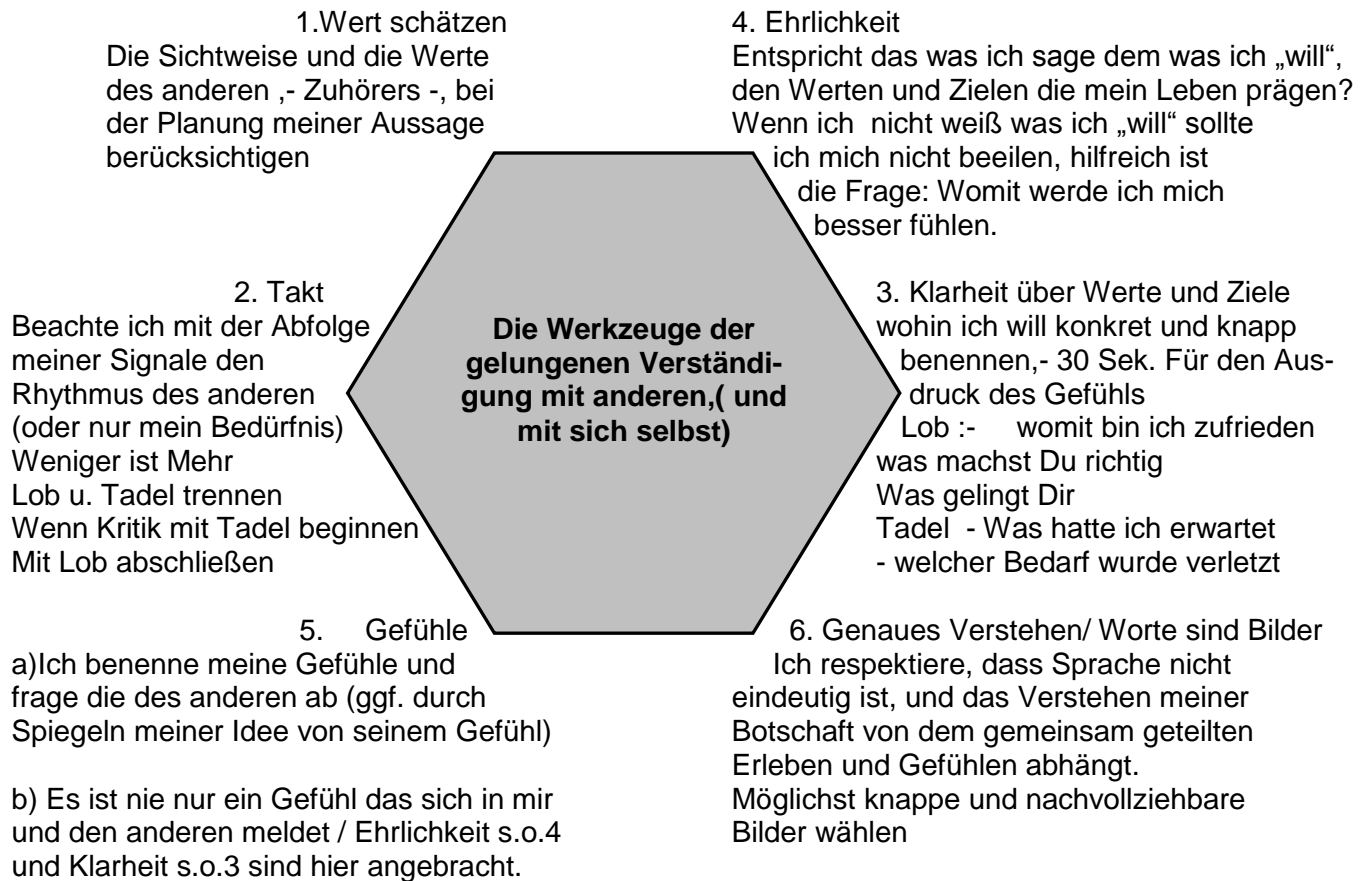
Wirklich Unbekanntes d.h. Sachverhalte über die eine gemeinsame Basis des Vorauswissens fehlt lassen sich nur begrenzt kommunizieren, und das nur dann wenn man dieses Hindernis erkennt und vorab diese gemeinsame Basis schafft.

Ein Beispiel aus meiner eigenen Geschichte:

Hintergrund dieser Abhandlung ist mein eigenes Bedürfnis diese Abläufe zu verstehen. Diesem Bedürfnis liegt als auslösender Wert zu Grunde, dass ich es hasse manipuliert oder fremdbestimmt zu werden, was sich dann am besten vermeiden lässt, wenn man möglichst genau versteht was um einen herum passiert.

Aus dem gleichen Grund gehe ich mittlerweile jeden Morgen eine halbe Stunde laufen, weil ich mit Anfang 20, bei einem Studienaufenthalt in Paris ein Jahr nicht zum Laufen gekommen bin, und daraufhin von einem Arzt Betablocker verschrieben bekam. Die Rezeptur konnte aufgegeben werden nach dem Winterurlaub in dem ich 14 Tage am Stück jeden Tag Skifahren war, woraus mir klar geworden ist, dass ich durch körperliche Bewegung die nicht kalkulierbare chemische Manipulation vermeiden kann. Daraus ist ein Handlungs Programm entstanden, was es erleichtert morgens bei jedem Wetter den inneren Schweinehund in die Ecke zu stellen, weil sich anders das ungewünschte Ergebnis nicht vermeiden lässt. Auch hier war der Hauptimpuls dass ich die Verantwortung für mein eigenes Leben nicht in die Hände eines Dritten, – hier des Arztes –, auf Dauer übergeben will, sondern lieber selbst mein Verhalten so programmieren möchte, dass ich die Kontrolle durch Dritte nicht brauche. Den wirklichen Auslöser dieses Verhaltens habe ich erst jetzt verstanden, in dem ich in diesem oben dargestellten Schema darüber nachgedacht habe, welche Werte Vorstellungen diesem Bedürfnis regelmäßig laufen zu gehen zu Grunde liegen. Im Grunde ist es grob vereinfacht die Abneigung gegen Fremdbestimmung kombiniert mit Überlebenswillen.

Gesprächstechnik für erfolgreiche Gespräche



Die Punkte 1 Wert Schätzen und 2 Takt des Senders ,
- an die Aufnahmefähigkeiten des Gegenübers und die oben genannte 7 Punkte Regel angepasste Geschwindigkeit und Dichte der Informationsübermittlung -, vermeiden Stress und Überforderung, verbessern also die Chancen der Verarbeitung der Information.

Zu Punkt 2 Takt des Zuhörers:

Kommunikation ist nie unschuldig im Sinne der Heisenbergschen Unschärferelation. Jede Partei beeinflusst mit ihren eigenen Aussagen die andere Partei, das Ergebnis ist daher notwendig nicht neutral. Die Erkenntnis über die Bedürfnisse, Absichten und Ziele des anderen, werde ich nie eindeutig erfahren, weil ich diesen allein schon dadurch dass ich mit ihm kommunizieren notwendig verändere, – manipulierte – => je weniger ich eingreife und reagiere, desto mehr Raum bleibt für die Wahrheit des anderen (s.a.o. Takt).

Zu Punkt 3

Tadel mit Lob abschließen damit der Zuhörer am Ende nach Möglichkeit positiv gestimmt wird, - d.h. mit ausreichend Dopamin versorgt wird um strategisch entscheiden zu können (s.o.) -, und im Idealfall über die notwendigen Veränderungen bei sich nachdenkt und nicht über das was ich anders machen sollte (aus K. Blanchard R. Lorber „Die Praxis des 01 Minuten Managers“)

„Wenn jemand etwas nicht kann => Ziele neu setzen / Ausbildungsproblem

Sagen was zu tun ist

Zeigen wie es genau werden soll

Dann

Den Lernenden versuchen lassen

Das Verhalten beobachten

Fortschritte anerkennen

Lernende nie tadeln!

Wenn jemand etwas nicht will => tadeln“ (Blanchard u. Lorber s.o.)+

Punkt 3 widmet sich einer positiven Gesprächsatmosphäre. Verstehen gelingt leichter in einer guten Atmosphäre. Dieses Verstehen wird mit einem "guten Gefühl" im Gedächtnis hinterlegt und führt daher leichter zu positiven Handlungsimpulsen, die einem aktiv zugewandten Tun entsprechen und nicht auf Vermeidung ausgerichtet sind.

Die Punkte 4-6

widmen sich dem Verständnis der Aussagen, – wohl wissend, dass es ein genaueres Verständnis nicht gibt –. Insbesondere dem Punkt 5 Gefühle sollten wir hier besondere Aufmerksamkeit widmen, weil dieser bisher aufgrund unserer Erziehung am wenigsten beachtet wird, obwohl er, wie oben dargestellt allen unseren Handlungen zu Grunde liegt.

Als Arbeitshilfe einige Fragenbeispiele aus dem Kapitel Interessenklärung bei der Mediation:

- Warum ist Ihnen das wichtig?
- Was ist Ihnen dabei besonders wichtig?
- Brauchen Sie.....?
- Was bedeutet..... für Sie?
- Worum geht es Ihnen bei.....?
- Was gibt es noch zu diesem Thema?
- Warum ist es gut für sie?
- Welches Gefühl haben Sie wenn.....?
- Erklären Sie mir.....?
- Die fühlen Sie sich bei diesem Punkt?
- Was genau brauchen Sie?
- Für sie muss sichergestellt sein, dass.....?
- Ist das in Ordnung?

Woran erkenne ich ein Interesse?

- Emotionaler Bezug
- personenbezogene Bedürfnisse

Gefühle sind die Kinder aller Bedürfnisse.

Bei der Paraphrasierung darauf achtend dass das Gegenüber das auch so akzeptieren kann, – also insbesondere die Punkte 1-3 bei meinen Aussagen besonders beachten –.

Für die Interpretationen der Botschaften meines Gegenübers sind die Punkte 4-6 besonders wichtig.

Die eigene Einstellung (wie bin ich aufgestellt in der konkreten Situation?)

Situationsgerecht stimmig, d.h. sowohl der Situation angemessen als auch meinem Wesen entsprechend kommunizieren i.S.v. S.v.T. IT Kap. 6
(Versuch einer Zusammenfassung)

Was ist Stimmig? = der Situation entsprechend und mir selbst gemäß.

Einleitungsfrage um die Situation zu klären : (SvT 285)

„Wie kommt es (Vorgeschichte) , und welchen Sinn macht es (Zielsetzung), dass ausgerechnet ich (in welcher Rolle), ausgerechnet mit Ihnen (in welcher Zusammensetzung?), ausgerechnet dieses Thema(wie hat es sich ergeben?) bearbeiten möchte.“ [um die Situation zu klären]

Suchfrage um Stimmigkeit zu definieren : (SvT 320)

„wie kann ich kommunizieren angesichts dessen, wie die Situation konstruiert ist und was sie mir in meiner Rolle abverlangt, sowie angesichts dessen, was sich in mir regt und rührt und wofür ich stehe?“

Die einzelnen Elemente des stimmigen Gesprächsverhaltens bildhaft in der Struktur eines Sechsecks:



Das konkrete Gespräch

4. Vorbereitung

Die hier zugrunde liegende Frage ist:

a. Was ist das Ziel des Gespräches?

i. Beziehung

Beziehung schließt immer die Kategorien Erkenntnis und Veränderung mit ein hat verschiedene Aspekte:

1. Den menschlichen im Sinne von Kennenlernen
2. Gute Stimmung schaffen
3. Organisation von Zusammenarbeit, - was die Bereiche Erkenntnis und Veränderung mit berührt

ii. Erkenntnis

Wird hier verstanden als

1. neues Wissen und
2. neues Bewusstsein

iii. Veränderung

Findet bei jedem Gespräch im Hintergrund statt, im Sinne des griechischen Philosophen:

„man geht nicht zwei Mal als der selbe Mensch in den selben Fluss“, hier aber

sind primär Gespräche gemeint mit dem Ziel den, die anderen Teilnehmer zu einem

1. bestimmten Verhalten einer
2. Entscheidung zu bewegen.

b. Was kann ich tun um das Gespräch gut vorzubereiten?

i. Alle verfügbaren Informationen zusammentragen zu:

1. Gesprächsthema
2. Ziel (s.o. a.)

ii. Bewusstsein schaffen über

1. Meine Einstellung zu
 - a. Thema
 - b. Teilnehmer der Besprechung,

2. Was ich weiß und was ich nicht weiß
weil beides unmittelbaren Einfluss auf mein Verstehen des Inhaltes hat.

3. Mein Stresslevel

iii. Mich entspannen

1. Nach einer neuen Studie der Uni Bochum verhindern die bei Stress ausgeschütteten Hormone die Aufnahme und Verarbeitung neuer Inhalte im Gehirn,- wie beinahe jeder schon mal in Lernsituationen erleben konnte.
2. Stress verhindert zielgerichtete sachliche Kommunikation wie jeder von uns in Streitgesprächen erleben konnte.
3. Unter Stress ist es kaum möglich strategisch zu reagieren, s.o.
4. Für eine angenehme entspannte Atmosphäre sorgen,- Zweck s.o. 1 und 2

Nachbereitung:

besonders wichtig, – und leider oft vernachlässigt –, ist die Nachbereitung des Gespräches.

- Zeitlich möglichst unmittelbar nach Abschluss des Gespräches
- die Notizen/Aufzeichnungen anhand der oben dargestellten Kategorien
 - Beziehung
 - Erkenntnis
 - Veränderung

durchgehen um die Ergebnisse des Gespräches zu klären, das heißt mir selbst ins Bewusstsein zu rufen.

Zitate aus:

1. Friedemann Schulz von Thun (Text) Verena Hars (Illustration)
Miteinander reden Band 3 Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation / rororo 2010 (abgekürzt SvT)
2. Kenneth Lorber R. Blanchard
Die Praxis des 1 Minuten Managers / verlag moderne industrie 1986 jetzt REDLINE Wirtschaftsverlag
3. Dr. Jens Uwe Martens
Lernen in der betrieblichen Weiterbildung Allitera Verlag 2011 ISBN 978-3-86906-220-4
4. Fritjof Haft
Strukturdenken, der Schlüssel zum erfolgreichen Reden und Verhandeln Verlag Langen/Müller 1985