



RAUS AUS DEM TEUFELSKREIS

Zwischenmenschliche Beziehungen sind ein Kreislauf aus den Äußerungen und Aktionen des einen und der entsprechenden Reaktion des anderen. Doch nicht immer läuft alles rund, und die Beteiligten gleiten in einen unproduktiven Teufelskreis. Kommunikationspsychologin Kathrin Zach arbeitet gemeinsam mit Professor Dr. Friedemann Schulz von Thun am Hamburger Schulz von Thun-Institut für Kommunikation. Als Trainerin und Coach hilft sie, Kommunikationskonflikte zu entschärfen und zu vermeiden.

Das Interview führte Kirstin von Elm

Frau Zach, der Kreislauf ist ein gängiges Modell in vielen wissenschaftlichen Disziplinen, beispielsweise als Strom-, Öko- oder Wirtschaftskreislauf. Passt dieses Modell auch im zwischenmenschlichen Bereich?

Ja. In einem Kreislauf gibt es in der Regel Wechselwirkungen und Rückkopplung – genau wie bei den Beziehungen zwischen Menschen. Statt durch Elektrizität, Waren- oder Geldströme wird dieses menschliche Beziehungssystem durch Kommunikation funktional und sichtbar.

Und die läuft sicherlich nicht immer reibungslos?

Das stimmt. Genau wie in anderen Bereichen kann auch in der Kommunikation eine negative, sich selbst verstärkende Abwärtsspirale eintreten, ein sogenannter Teufelskreis. Zum Beispiel das von (dem renommierten Kommunikati-

onspsychologen Paul) Watzlawick beschriebene Ehepaar: Er geht abends gerne mit seinen Freunden aus, sie fühlt sich zurückgesetzt und beklagt sich. Er fühlt sich zu Unrecht kritisiert, erhält den Eindruck, es ihr nicht recht machen zu können, und möchte der „Nörgelei“ gerne entgehen. Statt also mehr Zeit mit ihr zu verbringen, geht er noch häufiger aus ...

... und erntet daraufhin noch mehr Streit und Genörgel als Reaktion. Passiert so etwas auch im beruflichen Umfeld?

Leider ja, auch wenn mir hier vielleicht die berufliche Rolle oder der klar abgegrenzte Verantwortungsbereich helfen, nicht ganz so schnell in ungünstige Kommunikations- und Verhaltensmuster zu verfallen wie im vertrauteren, privaten Umfeld. Trotzdem stecken auch Mitarbeiter oder Führungskräfte oft in einem Teufelskreis fest. Zum Beispiel: Zwei

Kollegen sollen im Meeting die Ergebnisse ihrer gemeinsamen Arbeit präsentieren. A, von Natur aus etwas extrovertierter, zieht das Gespräch an sich. B, eher der bescheiden-zurückhaltende Typ, fühlt sich übergangen und nimmt sich deshalb noch mehr zurück. A („Alles muss ich hier alleine machen, warum sagt der denn nichts?“) dreht daraufhin noch mehr auf.

Klingt vertraut, aber was steckt dahinter?

Privat wie beruflich greifen beim Teufelskreis dieselben, zutiefst menschlichen Mechanismen. Und diese sind nur zum Teil nach außen sichtbar. Ich höre, was der andere sagt, und sehe, was er tut. Was ich nicht sehe, was jedoch enormen Einfluss hat, ist das, was unsichtbar im Inneren geschieht. Als Empfänger interpretiere ich die Äußerungen und das Verhalten meines Gegenübers und gebe ihnen eine individuelle Bedeutung. Also zum Beispiel: „Toll, A entlastet mich durch sein Auftreten im Meeting.“ Oder: „Ärgerlich, A spielt sich ganz schön in den Vordergrund.“ Meine Interpretation erzeugt positive oder negative Gefühle und ruft eine entsprechende Reaktion bei mir hervor.

Die den anderen dann unter Umständen auf dem falschen Fuß erwischt?

Genau, typisch für einen Teufelskreis ist, dass beide Seiten sich als Opfer sehen. Jeder glaubt, dass er lediglich auf das „Fehlverhalten“ der Gegenseite reagiert. Und zwar mit Aufrüstung: Je länger die Konfliktsituation besteht, desto schneller kommt die Abwehrreaktion und desto härter fällt sie meist auch aus. Eskalation, Polarisierung und vorwurfsbezogene Kommunikation zum sich wiederholenden „Thema mit Variation“ („Du hast schon wieder ...“, „Du machst immer nur ...“) sind typische Alarmsignale für einen Teufelskreis.

Wie kommt man da wieder heraus?

Das Wissen um die Dynamik und Verständnis für die zugrunde liegenden Mechanismen von Teufelskreisen sind der erste Schritt. Wenn mir bewusst wird, dass ich vermutlich in einem Teufelskreis stecke, habe ich verschiedene Ansatzpunkte zur Verfügung, um das eingespielte Muster zu durchbrechen: Ich kann z. B. überlegen, ob ich das Verhalten meines Gegenübers anders interpretieren kann. Ich kann auch überlegen, ob mir alternative Reaktionen zur Verfügung stehen (was kann ich anders machen?), und ich kann mich fragen, ob es ein wiederkehrendes Thema gibt,

auf das ich regelmäßig empfindlich oder gereizt reagiere? Wenn ja, kann das einen wertvollen Hinweis auf meine eigenen Werte und Stärken liefern und zugleich sinnvolle Entwicklungsrichtungen aufzeigen. Im Coaching verwenden wir hier das Modell des Werte- und Entwicklungsquadrates.

Können Sie das bitte erläutern?

Die Prämisse des Werte- und Entwicklungsquadrates lautet: Jeder Wert (auch jedes Verhalten, jedes Leitprinzip) kann nur dann seine volle konstruktive Wirkung entfalten, wenn er sich in ausgehaltener Spannung zu einem positiven Gegenwert, einer „Schwestertugend“ befindet. Ohne diese Balance verkommt ein Wert zu seiner entwerteten Übertreibung. Aus Sparsamkeit wird beispielsweise Geiz, aus Sorgfalt Pedanterie. Der bescheidene und zurückhaltende Kollege B könnte beispielsweise in der Übertreibung seiner Tugend zum langweiligen Duckmäuser werden, der sich nicht traut, sich und seine Arbeit zu präsentieren und dafür einzustehen. Als Entwicklungsrichtung könnte er also versuchen, die Schwestertugend Selbstsicherheit zu stärken. Also künftig etwas mutiger aufzutreten und seine Ergebnisse beherzter darzustellen.

Ich habe die Lösung also selbst in der Hand?

Nicht ganz. Grundsätzlich ist es zwar hilfreich und Erfolg versprechender, bei sich selbst anzusetzen. Sich allein die ganze Verantwortung aufzubürden, nach dem Motto: „Ich muss das nur richtig interpretieren“, funktioniert aber leider auch nicht. Wichtig ist vor allem zu erkennen, dass ich alternative Reaktionsmöglichkeiten habe und kein hilfloses Opfer bin. Ich kann mein Verhalten selbst steuern – und damit Einfluss auf den Kommunikationskreislauf nehmen.

Was empfehlen Sie Betroffenen?

Machen Sie das Unsichtbare ein Stück weit sichtbar. Erklären Sie Ihrem Gegenüber, was innerlich in Ihnen vorgeht. Um einen Teufelskreis nachhaltig zu durchbrechen und die Kommunikation wieder in konstruktive Kreisbahnen zu leiten, sollten Sie sich allerdings auch für die Beweggründe Ihres Gegenübers interessieren und aktiv zuhören. Und Sie brauchen Ausdauer. Ein Teufelskreis entsteht in der Regel schleichend, bis sich die Betroffenen des Problems bewusst werden, ist die Situation oft bereits sehr festgefahren. Ein neutraler Coach oder Moderator kann zur Deeskalation beitragen.



„Typisch für einen Teufelskreis ist, dass beide Seiten sich als Opfer sehen. Jeder glaubt, dass er lediglich auf das ‚Fehlverhalten‘ der Gegenseite reagiert.“

Kathrin Zach



Mehr zum Teufelskreismodell und zum Werteentwicklungsquadrat finden Sie unter www.haysworld.de