

**Lehrgang universitären Charakters „Lerncoaching“
Institut THINKPäd**



Martha Riedlecker

4616 Weißkirchen, Biedermeierstraße 31
Tel.: 07243 / 56086 oder 0676 / 311 0 831
e-mail: martha_riedlecker@gmx.at

*„Mein Ziel ist nicht, den Kindern Wissen zu vermitteln, sondern sie zu lehren,
wie man es erwirbt, wie man es nach seinem wahren Wert einschätzt.“*

Rousseau, 1762

Wertschätzende Kommunikation in Systemen

**Führt wertschätzende Kommunikation in Systemen wie Unternehmen,
Schulen, Familien zu mehr Wertschöpfung, zu einer erfolgreichen
Zielerreichung, einer erfüllteren Lebensqualität von Individuen
als auch von Gruppen?**

Diplomarbeit

zur Erreichung des staatlichen Titels „Akademische Lerncoach“

gemäß 379. Verordnung des BGBl. II für die Republik Österreich,
Jahrgang 2004 vom 4. Oktober 2004

Eingereicht von:

Martha Riedlecker

Inskr. Nr. 200507571208

im Mai 2007

Betreut von:

Dr. Renate Birgmayer

Mag. Karl Wimmer

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Definitionen	5
3	Theoretische Grundlagen	6
3.1	Hypothese 1: Der Großteil der Schwierigkeiten, die Menschen haben, sind Kommunikations- bzw. Beziehungsprobleme.....	6
3.2	Hypothese 2: Das Erfahren von wertschätzender Kommunikation im Kindesalter ist Voraussetzung um eine gute soziale Kompetenz als Jugendliche bzw. Erwachsene entwickeln zu können	7
3.3.1	Hypothese 3 A: Wertschätzende Kommunikation in Familien ist die Basis zur Förderung der basalen Entwicklung, Talente und Werte wie zB Vertrauen	9
3.3.2	Hypothese 3 B: Wertschätzende Kommunikation in Schulen ist die Basis für „effektives“ sowie „handlungsorientiertes“ Lernen, die Schüler befähigt, ihr Wissen zur Lösung von Problemen anzuwenden	10
3.3.3	Hypothese 3 C: Wertschätzende Kommunikation in Unternehmen ist die Basis zum Aufbau und zur Entwicklung einer „Lernenden Organisation“ um die Produktivität bzw. Wertschöpfung des Unternehmens zu steigern.	12
3.4	Hypothese 4: Um wertschätzend kommunizieren zu können, ist ein achtsamer Umgang mit sich selbst Voraussetzung	14
4	Experteninterviews – Grundlagen und Abgrenzung der Untersuchung	15
4.1	Hypothesen	15
4.2.	Methode.....	16
4.2.1	Methode „Experteninterview“	16
4.2.2	Definition der Expertenbegrifflichkeit	16
4.2.3	Leitfadenbefragung.....	17
4.3	Untersuchungsverlauf.....	18
5	Zusammenfassung der Interviews	19
6	Schlüsselaussagen und Ableitungen für die Arbeit als Lerncoach	33
7	Resümee	41
8	Literaturverzeichnis	44
	Anhang: Interviewleitfaden	46

1 Einleitung

*Menschliche Beziehungen basieren auf der richtigen Kommunikation –
Unternehmenserfolge auch.*

(Kirstin Vogel, Kommunikationstrainerin und Business- und Management Coach)

Kommunikation dominiert unser Leben. Von Geburt an treten Menschen zueinander in Beziehung. Der ganze Lebenszyklus ist geprägt von Begegnungen mit der Umwelt, mit der Menschen ständigen Austausch pflegen. Das Instrument, um mit der Umwelt interagieren zu können, ist die verbale und nonverbale Kommunikation. Lebenswichtig für uns ist das liebevolle Zusammensein mit unseren Mitmenschen. Dafür ist verbale wertschätzende Kommunikation maßgeblich, denn Liebe und Toleranz sind die Essenzen des Lebens.

Seit meiner Kindheit beobachte ich die Art und Weise der Kommunikation in meinem Umfeld. Persönliche Erlebnisse aus meinem Elternhaus, meiner Schulzeit und meinem Berufsleben kreierten meine Annahme, dass wertschätzende Kommunikation die Basis für ein sinnerfülltes Leben ist. Daraus können sich Lebensfreude, Vertrauen, Selbstbewusstsein, Kreativität, Neugier, Abenteuerlust und Menschenliebe in der Kindheit entwickeln. Mit diesen Voraussetzungen erwerben Kinder im Schulalter viele Fähigkeiten und erkennen somit ihre Vorlieben bzw. Interessen, Talente und Stärken. Durch wertschätzende Kommunikation im Berufsleben lassen sich neue Ziele, Ideen, Lösungswege, Wissenstransfer, Zielstrebigkeit, Produktivität und Entfaltung fördern. Solche Bausteine bringen die Potenziale des Menschen zu Tage und lassen ihn seine wahre Identität leben. Dies führt in Folge zu einem erfüllten Leben.

Wenn wir uns dessen bewusst sind, was wertschätzende Kommunikation bewirken kann, stellen sich die Fragen: Warum fällt uns manchmal die positive Verständigung so schwer? Warum kommt es zu Konflikten? Kann man bewusst Kommunikation lernen? Welche Erfahrungen verhindern den Weg zu erfolgreicher Kommunikation? Sind sich die Menschen dieser Ursachen bewusst? Was haben Menschen an sich, die scheinbar überall beliebt und mit denen alle Personen gerne zusammen sind? Was macht den Unterschied aus? Erreichen Menschen, die wertschätzend mit sich und anderen kommunizieren besser und leichter ihre Ziele? Haben Sie mehr Erfolg im Leben und führen sie ein freudvolleres und erfüllteres Leben?

Aus diesen Überlegungen formte sich das Thema meiner Diplomarbeit:

Wertschätzende Kommunikation in Systemen

Führt wertschätzende Kommunikation in Systemen wie Unternehmen, Schulen, Familien zu mehr Wertschöpfung, zu einer erfolgreichen Zielerreichung, einer erfüllteren Lebensqualität von Individuen als auch von Gruppen?

Ziel meiner Arbeit ist es, Verständnis für Menschen und mögliche Lösungswege von Kommunikationsproblemen zu entwickeln um die Qualität unseres Miteinanders zu steigern. Die gewonnenen Erkenntnisse möchte ich in meinem Berufs- und Privatleben integrieren und umsetzen. Zudem interessiert mich, ob es Bedarf an Unterstützung im Erlernen von wertschätzender Kommunikation gibt. Wird bei Beziehungsproblemen die Kommunikationsthematik nicht miteinbezogen, möchte ich Bewusstsein über den Stellenwert der Kommunikation schaffen.

Als Methode zur Informationsbeschaffung entschied ich mich für das qualitative Experteninterview. Dieses Instrument ermöglicht mir ausreichend Daten und Erfahrungen der Experten in den Systemen Familie, Schule und Unternehmen zu sammeln. Auf diese Weise kann ich meine Fragen bzw. Überlegungen beantworten, was mit einem quantitativen Fragebogenverfahren nicht möglich wäre.

Meine Arbeit möchte ich mit einer Bemerkung zur Kunst des Dialogs von Josef Rattner beginnen:

„Man darf sarkastisch feststellen, dass der Mensch inzwischen die Distanz bis zum Mond überwunden hat, aber immer noch daran scheitert, zu seinen Mitmenschen zu gelangen (...). Was Menschen aus ihrer Not heraushelfen könnte, wäre das echte Gespräch, die Verständigung mit dem Du. Aber gerade das wird in unserer Kultur sehr schlecht gelernt. Jedes Menschenkind erlebt in seinem Heranwachsen unendlich viele Aneinander-Vorbeireden, affektgeladenes Schreien, Schimpfen, Toben und das autoritäre Dozieren von Eltern, Lehrern und anderen Respektpersonen (...). Da entsteht dann im Unterbewusstsein jedes einzelnen der Wunsch, sich via Sprechen und Sprache durchsetzen zu dürfen, andere zu überrollen, durch Einschüchterung zu ‚überzeugen‘ (...).

Der echte Dialog wird nur von Menschen gefunden werden können, bei denen wirklich Interesse für den Mitmenschen besteht. Nur derjenige, der dem Geist der Macht und Gewalt abgesagt hat, ist zum Hören und Antworten befähigt. Vergessen wir nicht, dass das Wort Vernunft aus Vernehmen kommt. Vernünftig sind nur Menschen, die gelernt haben, die Gedanken anderer in sich aufzunehmen, ohne gleich in Angst oder Verteidigungsstellung abzugleiten.“ (Rattner 1973: 99f)

2 Definitionen

Wertschätzende Kommunikation

Wertschätzung, wertschätzend: Bedingungslose Achtung, Würdigung und Anerkennung einer anderen Person in ihrem ganzen Sein.

Zentrales Element und ethisches Fundament der systemischen Beratung und Psychotherapie. Ziel der positiven Wertschätzung ist, den Klienten in seinen positiven Eigenschaften und im Selbstwert zu bestärken, um daraus Zuversicht und Energie zu beziehen um den therapeutischen Veränderungsprozess zu fördern. (vgl. Mücke 2003: 27)

Kommunikation (lat. communicare „teilen, mitteilen, teilnehmen lassen; gemeinsam machen, vereinigen“) bezeichnet auf der menschlichen Alltagsebene den wechselseitigen Austausch von Gedanken in Sprache, Gestik, Mimik, Schrift oder Bild. Im erweiterten Sinn ist Kommunikation das wechselseitige Übermitteln von Daten oder von Signalen, die einen festgelegten Bedeutungsinhalt haben, auch zwischen tierischen und pflanzlichen Lebewesen und technischen Objekten oder Systemen. Der Begriff ist eng verwandt mit dem der Interaktion, in vielen Bereichen sind diese Begriffe sogar synonym, besonders dann, wenn Wechselseitigkeit für den Kommunikationsbegriff vorausgesetzt wird. Gefühle, Emotionen, Stimmungen und Affekte sind ein Teil zwischenmenschlicher Kommunikation. (Internet Quelle 1)

„Kommunikation bezeichnet jene Koordination des Verhaltens, die aus der sozialen Koppelung resultiert. Kommunikatives Verhalten tritt im Rahmen sozialer Koppelung auf.“ (Maturana / Varela 1987: 210)

Kommunikation umfasst den gesamten Prozess der Informationsübermittlung zwischen Menschen in all seinen Spielarten. Sie umfasst sowohl die Information selbst, die gegeben und empfangen wird, die Art, wie diese Information benutzt wird sowie auch die Bedeutung, die Menschen der Information geben. (vgl. Satir 2004: 80).

„Optimal kommunizieren heißt: Rückkoppelung vornehmen.“ (Birkenbihl 2005: 175)

Soziale Systeme: Konstrukte, die aus einer Struktur im weiteren Sinne, die das System unverwechselbar macht, besteht. Diese Struktur besteht aus einem Kern, der Struktur im engeren Sinne (Regeln, die in einem System gelten), aus den Beziehungsmustern die in diesem System bestehen und aus den Handlungs- und Kommunikationsmustern, die das System ausmachen. (vgl. Radatz 2006: 57 f)

Menschliche soziale Systeme haben als menschliche Gemeinschaften eine operationale Geschlossenheit, die sich aus der Strukturkoppelung der Mitglieder ergibt. Sie existieren für ihre Komponenten jedoch auch als Einheit im Bereich der Sprache. Die Identität menschlicher sozialer Systeme hängt deshalb von der Erhaltung der Anpassung der Menschen nicht nur als Organismen im allgemeinen Sinne ab, sondern auch als Bestandteile der sprachlichen Bereiche, die von ihnen gebildet werden. (vgl. Maturana / Varela 1987: 216)

3 Theoretische Grundlagen

Schauplatz FAMILIE. Ein Blick in das Innenleben der Familie macht eines klar: Wertschätzende Kommunikation ist regelrechte Mangelware. Morgens um sieben beginnt das Gerangel im Bad um die begehrten Waschbeckenplätze. Es ist eindeutig zu früh um sich deutlich artikulieren zu können. Anstatt dessen dröhnen undefinierbare Laute – Gebrumme, Seufzer, Quietscher aus dem Badezimmer. Nach dem Frühstück sind die ersten verständlichen Worte zu hören: „Pfiat eich!“ Die Tür fällt zu und ab geht’s in Richtung Schule und Arbeitsplatz.

Lokalausgang SCHULE. Während des Unterrichts wird still gesessen und geschwiegen. Manchmal aufgepasst. Einige Blicke gehen in die Weite und bauen Luftschlösser. Ab dem Pausengang geht’s richtig rund: Kindergeschrei, Fußgetrappel und Gelächter. Es wird eine andere Sprache gesprochen. „Rustikale“ Wortkonstrukte werden cool zum Besten gegeben. Respekt und Höflichkeit machen während der 15 Minuten Pause.

Showbühne UNTERNEHMEN. Erhobenen Hauptes, mit geschäftigem Sinn, mit voller Power wird das Businessprogramm gestartet. Das Telefon klingelt pausenlos, fünfzig neue e-mails müssen gecheckt werden und ein Kollege braucht justament das Protokoll der gestrigen Besprechung. Zu guter letzt klingelt noch das Handy. „Mama, ich habe ganz vergessen, heute ist Elternsprechtag. Meine Lehrer erwarten dich.“ Stress pur – wer hat da noch Zeit für wertschätzende Kommunikation?

Lebensraum TV–LIVING-ROOM. Alle(s) geschafft und gut zu Hause angekommen. Einzeln und einsam wird das Essen eingenommen. Jetzt kann das süße Familienleben beginnen. Gemeinschaft und Verbundenheit wird auf der Couch vor dem Fernseher erlebt. Agenda 1: Short-Discussion über die Wahl des Fernsehprogramms. Agenda 2: Vorschlag der Eltern – einstimmig abgelehnt. Keinen Nerv für Liebesfilm á la Pilcher. Agenda 3: Vater und Mutter sind sich einig und behaupten ihre Autorität. Agenda 4: Kinder fliehen zu Computerspiel und Co.

Diese überzeichneten Szenen sollen aufzeigen, dass oft kaum mehr genügend Zeit für gute Kommunikation und Wertschätzung vorhanden ist. Fehlt die Kommunikation, weil die Wertschätzung Mangelware ist? Warum hat die Wertschätzung des Menschen wenig Stellenwert? Haben Menschen ausreichend Zeit um gute Beziehungen zu pflegen und werden diese überhaupt noch als Bereicherung empfunden? Auf diese und weitere Fragen sollen die folgenden theoretischen Grundlagen auf Basis der Hypothesen eingehen.

3.1 Hypothese 1

Der Großteil der Schwierigkeiten, die Menschen haben, sind Kommunikations- bzw. Beziehungsprobleme.

Friedemann Schulz von Thun (1999; 162) streicht in seiner Definition das respektvolle Miteinander heraus. Er beschreibt Wertschätzung: „In dem, was der Sender sagt, bringt er zum Ausdruck, dass er den Empfänger als achtenswerte, vollwertige, gleichberechtigte Person ansieht und dass er ihm Wohlwollen entgegenbringt. Dazu gehören Höflichkeit und Takt, freundliche Ermutigung und Reversibilität im Sprachverhalten. Reversibilität heißt so viel wie „Umkehrbar-

keit“. Damit ist gemeint: Der Sender spricht zum Empfänger in einer Weise, wie der Empfänger auch umgekehrt zum Sender sprechen dürfte, ohne die Beziehung zu gefährden. Dieses Untermerkmal ist besonders in hierarchischen Beziehungen von Bedeutung, so in der Beziehung Eltern – Kind, Lehrer – Schüler, Vorgesetzter – Untergebener. Weil hier leicht Missverständnisse entstehen, möchte ich auch darauf hinweisen, was mit „Wertschätzung“ nicht gemeint ist: nämlich gleich bleibende Freundlichkeit und In-Watte-Packen. Wertschätzung ist keine „warme Milch“, sondern eine respektierende Art, den anderen als vollwertigen Partner auch bei Konflikten und harten Auseinandersetzungen zu achten.“ (Schulz von Thun 1999: 162)

Maturana und Varela (1987: 265) formulieren zur ethischen Orientierung: „Alles menschliche Tun findet in der Sprache statt. Jede Handlung in der Sprache bringt eine Welt hervor, die mit anderen im Vollzug der Koexistenz geschaffen wird und das hervorbringt, was das Menschliche ist. So hat alles menschliche Tun eine ethische Bedeutung, denn es ist ein Tun, das dazu beiträgt, die menschliche Welt zu erzeugen. Diese Verknüpfung der Menschen miteinander ist letztlich die Grundlage aller Ethik als eine Reflexion über die Berechtigung der Anwesenheit des anderen.“

Die Biologie zeigt, dass die Einzigartigkeit des Menschseins ausschließlich in einer sozialen Strukturkoppelung besteht und dass sich der kognitive Bereich ausweiten kann. Neue Erfahrungen, die durch vernünftiges Denken hervorgerufen werden, Begegnungen mit einem Fremden als einem Gleichen oder das Erleben einer biologischen interpersonellen Kongruenz, die uns den anderen sehen lässt, führen dazu, dass wir für den anderen einen Daseinsraum neben uns öffnen. Diesen Akt nennt man auch Liebe oder das Annehmen anderer Person neben uns selbst im täglichen Leben. Das ist die biologische Grundlage sozialer Phänomene: Ohne Liebe, ohne dass wir andere annehmen und neben uns leben lassen, gibt es keinen sozialen Prozess, keine Sozialisation und damit keine Menschlichkeit. (vgl. Maturana / Varela 1987: 265 f)

3.2 Hypothese 2

Das Erfahren von wertschätzender Kommunikation im Kindesalter ist Voraussetzung um eine gute soziale Kompetenz als Jugendliche bzw. Erwachsene entwickeln zu können.

Kommunikation gleicht einem riesigen Regenschirm, der alles, was zwischen Menschen vor sich geht, umfasst und beeinflusst. Nachdem ein menschliches Wesen in diese Welt eingetreten ist, ist Kommunikation der Faktor, der entscheidend beeinflusst, welche Arten von Beziehungen der neugeborene Mensch zu anderen entwickeln und wie es diesem Menschen in der Welt ergehen wird. Wie Menschen ihr Überleben sichern, wie sie vertraute Beziehungen anknüpfen, wie produktiv sie sind, wie sie sich verständlich zu machen wissen usw., hängt weitgehend von ihren kommunikativen Fähigkeiten ab. Jede Kommunikation wird erlernt. Babys kommen mit vielen Möglichkeiten in die Welt – ohne Selbstkonzept, ohne Erfahrung in der Interaktion mit anderen und ohne Erfahrung im Umgang mit der Welt. Babys lernen alle diese Dinge durch Kommunikation mit den Menschen, die sich von Geburt an um sie kümmern. Wenn Kinder fünf Jahre alt sind, haben sie schon Milliarden Erfahrungen im kommunikativen Austausch gemacht. In diesem Alter haben Kinder bereits Vorstellungen darüber entwickelt, wie sie sich selbst sehen, was sie voneinander erwarten können und was in der Welt möglich bzw. unmöglich erscheint. Wenn nicht irgendwelche mächtigen Einflüsse diese Ansichten in Frage stel-

len, werden die Lernerfahrungen der ersten Lebensjahre zur Grundlage für das gesamte weitere Leben. (vgl. Satir 2004: 79 f)

Eltern stellen sich zwei wichtige Fragen „Was für ein Mensch soll unser Kind werden?“ und „Wie können wir erreichen, dass unser Kind ein solcher Mensch wird?“ Die Antworten auf diese Fragen ergeben den Familienentwurf. Selbst im günstigsten Fall ist die Erfüllung der Elternrolle alles andere als leicht. Eltern lehren in der härtesten Schule der Welt mit der Anforderung, dass sie in allen Bereichen Experten sind: Der Schule des Menschenmachens. Satir (2004: 273 ff) betrachtet dies als die härteste, komplizierteste, beängstigendste, schweiß- und bluttreibendste Arbeit der Welt. Die erfolgreiche Bewältigung erfordert ein Höchstmaß an Geduld, gesundem Menschenverstand, Hingabe, Humor, Takt, Liebe, Weisheit, Bewusstheit und Kenntnissen. Andererseits bietet diese Aufgabe die wertvollste und freudigste Erfahrung eines Lebens, nämlich die, ein einzigartiges menschliches Wesen in die Welt zu geleiten. Vermutlich beschreiben die meisten Eltern in ähnlichen Worten die Eigenschaften, die sie sich bei ihren Kindern wünschen: Sie sollen ehrlich sein, Selbstachtung haben, kompetent sein, ehrgeizig, sauber, stark, gesund, intelligent, höflich, gut aussehend, liebevoll, humorvoll sein und sie sollen gut mit anderen Menschen auskommen. Feste Regeln für Kindererziehung aufzustellen ist unmöglich. Es kann nur Leitlinien geben, die jedem einzelnen Kind, jedem Vater und jeder Mutter angepasst werden müssen. Wenn Eltern den Erziehungsprozess so steuern, dass sie erreichen, was sie erreichen wollen, ist Kongruenz von größtem Nutzen. Viele Eltern wollen ihren Kindern Dinge beibringen, die sie selbst nicht gelernt haben. Nichts offenbart so schonungslos, was die Eltern selbst nicht gelernt haben, wie die Kindererziehung. (vgl. Satir 2004: 273 ff)

Wilhelm Rotthaus (2004: 94) schreibt in seinem Buch „Wozu erziehen?“, dass es konfliktfreie Erziehung nicht gibt und diese auch nicht einmal erstrebenswert erscheint. Für Kinder ist es wichtig zu lernen, dass Konflikte ausgetragen werden können, ohne dass Beziehungen Schaden nehmen. Viele Gespräche zwischen Erwachsenen und Kindern handeln vom Sinn und der Berechtigung von erzieherischen Ansprüchen und Forderungen oder der Angemessenheit von Regeln des gemeinsamen Zusammenlebens. Dies erscheint passend, wenn diese Gespräche den Sinn der Ansprüche und Forderungen im größeren Kontext erklären und verständlich werden lassen. Die Erzieher sollten darauf achten, dass Gespräche nicht in eine Diskutiererei bzw. Streiterei ausarten, an deren Ende sowohl Sieger und Besiegte unzufrieden sind. Zwischen Kind und Erzieher muss durchaus nicht immer Einvernehmen herrschen. Gegenteilig kann das Ertragen von Enttäuschungen und vor allem auch das Aushalten von Konflikten durchaus die Persönlichkeitsentwicklung fördern. (vgl. Rotthaus 2004: 117)

Die sozial-kognitive **Theorie des Modelllernens**, gehörig zum Typ des sozialen Lernens, wurde von Albert Bandura (vgl. Kaiser / Kaiser 2001: 128ff; zit. nach Bandura 1976: 45, 51) entwickelt. Unter Lernen am Modell versteht man die Aneignung von Verhaltensweisen, die bei anderen Personen beobachtet wurden. Die beobachtete Person ist das Modell, der Lernende ist der Beobachter. Durch Aufmerksamkeits-, Gedächtnis-, motorische sowie Verstärkungs- und Motivationsprozesse wird das beobachtete Verhalten vom Modell übernommen und beim Beobachter integriert. Soziales Lernen steuert das Verhalten, das von Modellen her übernommen wird, mehr durch symbolische Repräsentationen und weniger durch unmittelbare Ausführung und deren Verstärkung. Verstärkung wird als förderliche und nicht so sehr als notwendige Bedingung angesehen (vgl. Kaiser / Kaiser 2001: 128ff; zit. nach Bandura 1976: 45, 51). Allerdings gibt es gewisse Bedingungen, unter denen ein Modell zB bei Kindern wirksam wird. Kinder

müssen sich mit einem Modell, das Macht oder andere hoch bewertete Merkmale hat, identifizieren können. Wichtig sind auch die Wirksamkeitserwartungen für ein Verhalten, was zur Selbstregulation bzgl. Nachahmung führt. Lernen findet bereits in der Aufmerksamkeits- und Behaltensphase statt. Dabei wird aber das in der Ausführung gezeigte Verhalten durch die kognitive Repräsentation des Modellverhaltens zB in bildhafter oder sprachlicher Form gesteuert. Sprachliche Formulierungen des gesehenen Verhaltens unterstützen die Wirksamkeit eines Modells (vgl. Gudjons 2003: 219).

3.3.1 Hypothese 3 A

Wertschätzende Kommunikation in Familien ist die Basis zur Förderung der basalen Entwicklung, Talente und Werte wie zB Vertrauen

Die beste Gelegenheit, die Bausteine der emotionalen Intelligenz zu formen, ergibt sich nach Aussagen von Daniel Goleman (1996: 244 f) in den ersten Lebensjahren der Kinder. Auch noch in der Schulzeit lassen sich diese Fähigkeiten weiterhin beeinflussen. Die emotionalen Fähigkeiten, die Kinder im späteren Leben erwerben, bauen auf denen der ersten Jahre auf. Diese Fähigkeiten sind die wesentliche Grundlage für das gesamte Lernen. Wissenschaftler stellten fest, dass der Schulerfolg weniger von Faktenwissen oder einer vorzeitigen Lesefähigkeit als vielmehr von emotionalen und sozialen Messgrößen abhängt: Das Kind muss selbstsicher und aufgeweckt sein. Es muss wissen, was für ein Verhalten erwartet wird und den Impuls zu schlechtem Betragen zügeln können. Zudem muss es fähig sein, zu warten, Anweisungen zu befolgen und sich um Hilfe an die Lehrer zu wenden; weiters muss es fähig sein, seine Bedürfnisse zu äußern und mit anderen Kindern auskommen. Gemäß Berichten, fehlt fast allen Schülern, die in der Schule schlecht abschneiden, eines oder mehrere dieser Elemente emotionaler Intelligenz und dies unabhängig davon, ob sie zudem noch kognitive Schwierigkeiten wie Lernstörungen haben. Das Problem ist von Bedeutung, denn wenn Kinder im Laufe der Jahre immer weiter hinter ihre Altersgenossen zurückfallen, werden sie zunehmend entmutigt, aggressiv und verhaltensauffällig.

Der Bildung einer Grundhaltung von Kindern die selbstsicher und optimistisch sind und Kindern, die damit rechnen zu versagen, beginnt in den ersten Lebensjahren Gestalt anzunehmen. Eltern müssen verstehen, wie ihr Handeln dazu beitragen kann, das Selbstvertrauen, die Neugier, die Freude am Lernen und die Einsicht in die eigenen Grenzen zu schaffen, die den Kindern zum Erfolg im Leben verhelfen. Die Schulreife eines Kindes beruht auf der elementaren Fähigkeit, lernen zu können. Die wichtigsten Bausteine dafür sind Elemente der emotionalen Intelligenz.

Selbstvertrauen: Ein Gefühl, seinen Körper, sein Verhalten und die Welt kontrollieren und meistern zu können. Das Kind hat das Gefühl, dass seine Unternehmungen gelingen und dass ihm die Erwachsenen beistehen werden.

Neugier: Das Gefühl, dass es Freude bringt und gut ist, etwas herauszufinden.

Intentionalität:	Der Wunsch und die Fähigkeit, eine Wirkung zu erzielen und beharrlich daran zu arbeiten. Das hängt mit Kompetenz bzw. dem Gefühl etwas zu können, zusammen.
Selbstbeherrschung:	Die Fähigkeit, das eigene Handeln altersgemäß regulieren und kontrollieren zu können. Ein Gefühl innerer Kontrolle.
Verbundenheit:	Die Fähigkeit, sich auf andere einzulassen, basierend auf dem Gefühl, von anderen verstanden zu werden und andere zu verstehen.
Kommunikationsfähigkeit:	Der Wunsch und die Fähigkeit, sich über Ideen, Gefühle und Vorstellungen verbal mit anderen auszutauschen. Dies hängt mit einem Vertrauen zu anderen zusammen und der Freude, sich mit anderen, darunter auch Erwachsenen, einzulassen.
Kooperationsbereitschaft:	Die Fähigkeit, in gemeinsamer Aktivität die eigenen Bedürfnisse mit denen anderer abzustimmen.

Ob Kinder diese Fähigkeiten beim Schuleintritt mitbringen, hängt weitgehend davon ab, wie weit Eltern und Vorschulbetreuer emotionale Förderung gewährt haben, die im Hinblick auf die kognitiven Fähigkeiten zum Programm der Vorschule gehört.

3.3.2 Hypothese 3 B

Wertschätzende Kommunikation in Schulen ist die Basis für „effektives“ sowie „handlungsorientiertes“ Lernen, die Schüler befähigt, ihr Wissen zur Lösung von Problemen anzuwenden.

Mit der Frage „Wie können Schüler besser lernen?“, befasst sich seit vielen Jahren der Psychologe und Psychotherapeut Reinhard Tausch. Weil er glaubte, dass eine Änderung des sozialen Klimas in der Schule, Kinder später weniger anfällig für autoritäre Strukturen machen würden, untersuchte er das konkrete Verhalten von Lehrpersonen: Die Lehrer stellten im Durchschnitt 60 Fragen pro Unterrichtsstunde und arbeiteten vorzugsweise mit Kritik und Abwertung der Schüler. Diesen Stil versuchte er zu ändern, durch wissenschaftliche Untersuchungen, Demonstrationsunterricht oder Lehrertrainings, in denen er in Rollenspielen eine förderliche Kommunikation mit den Schülern üben ließ. Er propagiert eine Verminderung des Frontalunterrichts, vermehrte Kleingruppenarbeit und das persönliche Engagement der Lehrer in einem „schülerzentrierten“ Unterricht. In Anlehnung an Rogers bezeichnet Tausch Achtung und Wärme, Einfühlung sowie nichtdirigierendes Fördern als die Trias sinnvollen erzieherischen Verhaltens. Wer so auf Schüler eingehe, erziele bessere Leistungen. Noch heute streitet Reinhard Tausch für diese Einsicht. Neuere Untersuchungen zeigen, dass es nach wie vor erschreckend sei, wie wenig förderlich manche Schüler ihre Lehrer erleben. Die Faszination die von Tausch ausgeht, bezeichnen Psychologen: „Da vertrat jemand eine menschliche Schule, einen Abschied von Besserwisserei und therapeutischer Direktivität.“ (vgl. Geuter 4/2007: 65 ff)

Viele Menschen neigen dazu, bei anderen Fehler und Schwächen wahrzunehmen und darüber zu reden. Ressourcen- und lösungsorientierte Gespräche dienen am ehesten dem Ziel, Men-

schen zu fördern. Auch die Fähigkeiten der Kinder wahrzunehmen und das hervorzuheben, was sie gut machen, wird dazu führen, dass die Kinder Spaß daran haben, mehr davon zu tun. (vgl. Rotthaus 2004: 119)

Heute muss das Ziel der Erziehung sein, Vielfältigkeit zu wollen. Es soll darum gehen, für die Auseinandersetzung mit Widersprüchlichkeiten und Unvereinbarkeiten zu sensibilisieren und zu lernen, Mehrdeutigkeit nicht nur zu ertragen, sondern zu begrüßen. Statt Entweder-Oder ist vielmehr die Sowohl-als-auch-Perspektive nützlich für das Begreifen unserer Welt. Die Erziehung sollte nicht die Entwicklung von Persönlichkeiten anstreben, die dem jeweils herrschenden Ideal möglichst angepasst sind, sondern vielmehr die Ausbildung von Identität und Kompetenz über das Erlernen der Fähigkeit zur Auseinandersetzung favorisieren. Aktive und passive Kritikfähigkeit sowie die Bereitschaft zur Auseinandersetzung dürften die wichtigsten Voraussetzungen sein, die es kommenden Generationen ermöglichen, die Probleme des Zusammenlebens auf dieser Welt zu bewältigen. (vgl. Rotthaus 2004: 152f)

Rogers (1991: 273 ff) definiert mit dem Ausdruck „signifikantes Lernen“ ein Lernen, das mehr als nur Faktensammeln bedeutet. Es ist ein Lernen, das etwas ändert – im Verhalten des Einzelnen, in den von ihm zukünftig einzuschlagenden Handlungsweisen, in seinen Einstellungen und in seiner Persönlichkeit. Es ist ein durchdringendes Lernen, nicht nur eine Zunahme an Wissen, sondern etwas, das jeden Teil seiner Existenz betrifft und durchdringt.

Eine Implikation für das Erziehungssystem wäre, dass dem Schüler erlaubt wird, auf jeder Ebene in Realkontakt zu den relevanten Problemen seiner Existenz zu kommen, so dass er Probleme und Fragen wahrnimmt, die er lösen möchte. Es ist Aufgabe des Schulwesens, ein förderndes Unterrichtsklima zu schaffen, in dem signifikantes Lernen erfolgen kann. Ein wichtiger Aspekt, der Lernen offensichtlich erleichtert, ist die Kongruenz der Lehrpersonen. Lehrer müssen sich ihrer Einstellungen und Haltungen klar bewusst sein und ihre eigenen wirklichen Gefühle akzeptieren. Sie werden somit „wirkliche“ Menschen in ihrer Beziehung zu Schülern. Eine weitere Implikation für Lehrpersonen besagt, dass signifikantes Lernen stattfinden kann, wenn Lehrer die Schüler, so wie sie sind akzeptieren und ihre Gefühle verstehen können. Lehrer, die herzlich akzeptieren, sich bedingungslos positiv zuwenden und sich in die Empfindungen von Angst, Erwartung und Enttäuschung einfühlen können, die in jeder Begegnung mit neuem Stoff enthalten sind, haben bereits eine Menge zu den Lernbedingungen beigetragen.

Rogers (1991: 273 ff) bejaht die Frage, ob Gefühle in der Welt der Schule offen existieren dürfen. Gefühle stehen in Beziehung zu der Entwicklung eines Menschen, zu seinem effektiven Sich-Verhalten. Es besteht definitiv eine Beziehung zwischen dem verständnisvollen und akzeptierenden Umgang mit Gefühlen und dem Erlernen von Fakten. Als weitere Implikation dient das Anbieten von Ressourcen. Mit Einfallsreichtum und Einfühlungsvermögen können wissenschaftliche, technische und theoretische Ressourcen als Rohstoff für die praktische Verwendung angeboten werden. Welche Ressourcen Lehrpersonen auch immer zur Verfügung stellen, sie sollten sie als Angebote betrachten und hoffen, dass sie als solche wahrgenommen und benutzt werden. Ressourcen sollen weder als Leitlinien noch als Erwartungen, Befehle, Forderungen oder Bedingungen empfunden werden. (vgl. Rogers 1991: 273 ff)

3.3.3 Hypothese 3 C

Wertschätzende Kommunikation in Unternehmen ist die Basis zum Aufbau und zur Entwicklung einer „Lernenden Organisation“ um die Produktivität bzw. Wertschöpfung des Unternehmens zu steigern.

Die Regeln der Arbeitswelt sind im Wandel. Heute wird mit einem neuen Maßstab gemessen. Nicht nur die Ausbildung und die Fachkenntnis sind relevante Themen, sondern auch wie Menschen mit sich selbst und anderen umgehen bzw. kommunizieren. Intellektuelle Fähigkeiten werden vorausgesetzt, damit Menschen im Beruf ihre Aufgaben bewältigen können. Zunehmend im Mittelpunkt stehen persönliche Qualitäten wie Initiative und Empathie, Anpassungsfähigkeit und Überzeugungskraft. War bisher die Rede vom „Charakter“ und der „Persönlichkeit“, von „weichen Fähigkeiten“ und „Kompetenz“, so gibt man diesen Begriffen den Namen „Emotionale Intelligenz“. Intensive Forschungen belegten, welche menschlichen Fähigkeiten jene Ingredienzien ausmachen, auf denen herausragende Leistungen und besonders Führungsqualitäten beruhen, die für den Erfolg entscheidend sind. Je mehr Organisationen diese Kernkompetenzen fördern und stärken, desto effektiver und produktiver werden diese Organisationen sein. Die Intelligenz der ganzen Gruppe und das synergetische Zusammenwirken der besten Talente aller Beteiligten werden maximiert. So wie sich die Wirtschaft ändert, ändern sich auch die Eigenschaften, die Menschen brauchen, um herausragende Leistungen zu erbringen. Neue Herausforderungen verlangen nach neuen Talenten. Emotionale Kompetenz ist eine auf emotionaler Intelligenz beruhende erlernte Fähigkeit, die herausragende Leistungen zur Folge hat. (vgl. Goleman 2000: 11 ff)

Dimensionen der emotionalen Intelligenz und emotionale Kompetenzen

Persönliche Kompetenzen: Wie gehen Menschen mit sich selbst um?

Selbstwahrnehmung: eigene innere Zustände, Präferenzen, Ressourcen, Intuitionen erkennen

- Emotionales Bewusstsein: eigene Emotionen und ihre Auswirkungen erkennen
- Zutreffende Selbsteinschätzung: eigene Stärken und Grenzen kennen
- Selbstvertrauen: pos. Selbstwertgefühl, entsprechende Einschätzung eigener Fähigkeiten

Selbstregulierung: eigene innere Zustände, Impulse und Ressourcen handhaben

- Selbstkontrolle: störende Emotionen und Impulse in Schach halten
- Vertrauenswürdigkeit: Orientierung an Aufrichtigkeit und Integrität
- Gewissenhaftigkeit: Verantwortung für eigene Leistung übernehmen
- Anpassungsfähigkeit: Flexibilität angesichts des Wandels
- Innovation: neue Ideen, Methoden, Informationen bereitwillig aufnehmen

Motivation: emotionale Tendenzen, die das Erreichen von Zielen leiten bzw. erleichtern

- Leistungsdrang: hohen Leistungsanspruch zu erfüllen oder zu übertreffen suchen
- Engagement: sich die Ziele der Gruppe oder des Betriebs zu eigen machen
- Initiative: Bereitschaft, Chancen zu ergreifen
- Optimismus: trotz Hindernisse und Rückschläge beharrlich Ziele verfolgen

Soziale Kompetenzen: Wie gehen Menschen in Beziehungen um?

Empathie: Wahrnehmung der Gefühle, Bedürfnisse und Sorgen anderer

- Andere verstehen: Gefühle, Sichtweisen anderer feinfühlig erfassen und aktive Anteilnahme
- Andere entwickeln: Entwicklungsbedürfnisse anderer erfassen und ihre Fähigkeiten fördern
- Serviceorientierung: Bedürfnisse der Kunden vorwegnehmen, erkennen und befriedigen
- Vielfalt nutzen: die durch Verschiedenheit der Menschen entstehenden Chancen nutzen
- Politisches Bewusstsein: emotionale Strömung, Machtbeziehung in einer Gruppe erfassen

Soziale Fähigkeiten: mit Geschicklichkeit erwünschte Reaktionen in anderen hervorrufen

- Einfluss: sich wirksamer Mittel der Beeinflussung bedienen
- Kommunikation: unvoreingenommen zuhören und überzeugende Botschaften aussenden
- Konfliktbewältigung: über Meinungsverschiedenheiten verhandeln und sie beilegen
- Führung: einzelne und Gruppen inspirieren und lenken
- Katalysator des Wandels: den Wandel initiieren und steuern
- Bindungen aufbauen: nützliche Beziehungen pflegen
- Zusammenarbeit: mit anderen für gemeinsame Ziele zusammenarbeiten
- Teamfähigkeiten: beim Verfolgen gemeinsamer Ziele für Gruppensynergie sorgen

(vgl. Goleman 2000: 11 ff)

Neben den Theorien zur persönlichen und sozialen Kompetenz gewinnt im Bereich der Organisationsentwicklung auch das Modell der Lernenden Organisation zunehmend an Bedeutung. Peter M. Senge, Leiter der Society for Organizational Learning, prägte den Begriff der Lernenden Organisation. Er unterscheidet fünf Disziplinen, um Lernende Organisation zu entwickeln.

1. **Individuelle Reife:** Durch Persönlichkeitsentwicklung der Mitglieder einer Organisation werden deren Fähigkeiten angehoben. Themen sind Sinnfragen des eigenen Beitrages in der Berufs- und Lebenssituation. Methoden sind Zuhör- und Fragetechniken, um die individuelle Wahrnehmung zu stärken.
2. **Mentale Modelle:** Welche expliziten und impliziten Grundannahmen besitzen Menschen, um die Welt um sich herum zu erklären? Thema dieser Disziplin ist, diese Annahmen sichtbar, besprechbar und zum Gegenstand der Entwicklung zu machen.
3. **Gemeinsame Vision:** Gemeinsame Visionen entstehen, wenn alle Mitglieder der Organisation die gemeinsamen Ziele verstehen und verinnerlichen. Jeder begreift den Zweck und was seine Aufgabe zum Erreichen des gemeinsamen Ziels ist. Visionen besitzen oft auch eine starke emotionale Komponente.
4. **Lernen im Team:** Team Learning findet statt, wenn die Mitglieder einer Gruppe in innerer Verbundenheit gemeinsam verstehen. Hier wird aus dem Team mehr als die Summe seiner Mitglieder.
5. **Denken in Systemen:** Durch eine ganzheitliche Betrachtung des Systems, durch das Denken in Systemen, werden die Wirkmechanismen und das zu erwartende Verhalten in einer symbolischen, formalen Sprache beschrieben. Dadurch können typische Verhaltensmuster erkannt, besprechbar und bearbeitet werden. In diese Disziplin fließt die Systemtheorie, im speziellen die Soziologische Systemtheorie und Kybernetik ein.

Es bedarf aller fünf Disziplinen, die sich wechselseitig unterstützen um eine lernende Organisation zu entwickeln. Im Entwicklungsprozess werden die Fähigkeiten der Organisation schrittweise angehoben. (Internet Quelle 2)

3.4 Hypothese 4

Um wertschätzend kommunizieren zu können, ist ein achtsamer Umgang mit sich selbst Voraussetzung.

Für Birkenbihl (2005: 21 ff) heißt optimal kommunizieren, das Selbstwertgefühl des anderen zu achten. Das Selbstwertgefühl ist ihrer Meinung nach die zentrale Einheit unseres Seins, auf die wir letztlich alles beziehen. Das heißt, wann immer das Selbstwertgefühl des anderen verletzt wird, leidet die Kommunikation.

Gute zwischenmenschliche Beziehungen und angemessenes und liebevolles Verhalten sind Menschen möglich, die ein starkes Selbstwertgefühl haben. Menschen, die sich selbst lieben und wertschätzen, sind auch in der Lage, andere zu lieben und wertzuschätzen und auf angemessene Weise mit der Wirklichkeit umzugehen. Man muss ein starkes Selbstwertgefühl entwickeln, um in einem umfassenderen Sinne menschlich zu werden, um im Leben gesund und glücklich zu sein, befriedigende Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und aufrechtzuerhalten und um angemessen, effektiv und verantwortlich handeln zu können. Ein Mensch, der mit sich selbst liebevoll umgeht, tut nichts, was ihn selbst oder andere verletzt, herabsetzt, demütigt oder auf andere Weise beeinträchtigt und er macht andere auch nicht für seine eigenen Handlungen verantwortlich. Menschen, die sich selbst wertschätzen, gefährden ihre Beziehungen zu anderen niemals durch Gewaltanwendung.

Der Selbstwert stellt die Quelle der persönlichen Energie dar. In jedem Menschen befindet sich ein Kraftzentrum, welches das Leben erhält und mit der universellen Kraftquelle verbunden ist. Die Körpersprache und die Aktivitäten spiegeln die Gedanken und Emotionen. Wenn sich Menschen selbst wertschätzen und lieben, wächst die Energie. Wenn diese Energie positiv und harmonisch eingesetzt wird, erschaffen Menschen eine starke Grundlage, von der aus sie kreativ, realistisch und mitfühlend mit allem umzugehen vermögen, was ihnen das Leben bringt. Wenn Menschen ein gutes Gefühl sich selbst gegenüber haben und wenn sie sich selbst mögen, haben sie ausgezeichnete Chancen, dem Leben mit Würde, Ehrlichkeit, Stärke und Liebe entgegenzutreten zu können. Dies kennzeichnet den Zustand hoher Selbstachtung.

Menschen, die sich selbst als wertlos ansehen, erwarten von anderen, dass diese ihnen jenen Wert bestätigen, den sie sich selbst nicht zugestehen. Dies führt häufig zu endlosen Manipulationen, die gewöhnlich für alle Seiten nachteilige Folgen haben. Für viele Menschen ist Selbstliebe gleichbedeutend mit Egoismus und damit eine gegen die Mitmenschen gerichtete Verhaltensweise, ein feindlicher zwischenmenschlicher Akt. Um zu verhindern, dass Menschen einander anfeinden, wurden sie gelehrt, die anderen statt sich selbst zu lieben. Dies führt aber zur Selbstverachtung. Außerdem erhebt sich die Frage, wie ein Mensch in der Lage sein soll, andere zu achten, wenn er sich selbst nicht achtet. Vieles deutet darauf hin, dass erst Selbstliebe es ermöglicht, andere zu lieben. Ein gesundes Selbstwertgefühl und Egoismus sind keineswegs das Gleiche. Selbstsucht ist eine Form des Sich-über-andere-Erhebens, die mit der Botschaft

„Ich bin besser als du“ zum Ausdruck kommt. Selbstachtung ist eine Werterklärung. Wer sich selbst achtet, kann andere als gleichwertig annehmen.

Je stärker der Selbstwert eines Menschen ist, desto mehr gelingt es ihm, den Mut zur Veränderung des eigenen Verhaltens aufzubringen. Je höher ein Mensch seinen eigenen Wert einschätzt, umso weniger fordert er anderen ab. Je weniger Menschen von anderen fordern, umso mehr Vertrauen spüren sie. Je mehr Menschen sich selbst und anderen vertrauen, um so mehr sind sie in der Lage sich zu lieben. Je mehr Menschen einander lieben, umso weniger fürchten sie sich. Je mehr Menschen gemeinsam etwas aufbauen, umso besser lernen sie sich kennen. Je besser sich die Menschen kennen, umso stärker ist das Band, das sie verbindet. Auf diese Weise hilft ein von positivem Selbstwert geprägtes Verhalten, die Isolation und Entfremdung zwischen Menschen, Gruppen und Nationen zu überwinden. (vgl. Satir 2004: 53 ff)

Neben Selbstliebe und Selbstwert ist auch die Achtsamkeit ein wesentlicher Baustein für wertschätzende Kommunikation. Goleman (1996: 67 ff) bemerkt, dass Gefühle häufig als etwas Offenkundiges angesehen werden. Bei genauer Betrachtung, erkennen Menschen dann, dass sie gar nicht bemerkten, was sie in bestimmten Situationen wirklich empfanden oder diese Gefühle erst nachträglich wahrnahmen. Achtsamkeit bezeichnet ein selbstreflexives Wahrnehmen, dessen Gegenstand, die Erfahrung selbst einschließlich der Emotionen, vom Geist beobachtet und erforscht wird. Weiters bedeutet Achtsamkeit, auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein: absichtlich, im gegenwärtigen Moment und nicht urteilend. Achtsame Menschen nehmen ihre eigenen Stimmungen wahr und zeigen eine Kultiviertheit im Umgang mit ihrem Gefühlsleben. Die Klarheit über ihre Emotionen kann andere Persönlichkeitsmerkmale stützen: Sie sind autonom und ihrer eigenen Grenzen bewusst, seelisch gesund und haben meist eine positive Lebenseinstellung. Wenn sie in schlechte Stimmung geraten, grübeln und quälen sie sich nicht damit, und kommen daher schneller davon los. Ihre Achtsamkeit hilft ihnen, mit ihren Emotionen fertig zu werden. (vgl. Goleman 1996: 67 ff)

Im anschließenden Kapitel dreht sich alles um die Grundlagen und die Abgrenzung der Interviews. Neben den Fragestellungen werden die Methode des Experteninterviews in Form einer Leitfadentbefragung und der Untersuchungsverlauf beschrieben.

4 Experteninterviews

Grundlagen und Abgrenzung der Untersuchung

4.1 Hypothesen

Wie in der Einleitung angemerkt, liegt das Hauptaugenmerk dieser Arbeit auf „Wertschätzende Kommunikation in den Systemen Familie, Schule und Unternehmen“. Um dieses Thema behandeln und die in der Einleitung angeführten Fragen beantworten zu können, führen folgende Hypothesen zur Klärung:

1. Der Großteil der Schwierigkeiten, die Menschen haben, sind Kommunikations- bzw. Beziehungsprobleme.

2. Das Erfahren von wertschätzender Kommunikation im Kindesalter ist Voraussetzung um eine gute soziale Kompetenz als Jugendliche bzw. Erwachsene entwickeln zu können.
3. Wertschätzende Kommunikation ist die Basis ...
 - A...in Familien zur Förderung der basalen Entwicklung, Talente und Werte wie Vertrauen;
 - B...in Schulen für „effektives“ sowie „handlungsorientiertes“ Lernen, die Schüler befähigt, ihr Wissen zur Lösung von Problemen anzuwenden;
 - C...in Unternehmen zum Aufbau und zur Entwicklung einer „Lernenden Organisation“ um u. a. die Produktivität bzw. Wertschöpfung des Unternehmens zu steigern;
4. Um wertschätzend kommunizieren zu können, ist ein achtsamer Umgang mit sich selbst Voraussetzung.

4.2 Methode

Das teilstrukturierte Experteninterview ist die optimale Methode zur Überprüfung dieser Hypothesen. Im folgenden Kapitel wird diese Methodik erläutert und auf die Wahl dieser näher eingegangen.

4.2.1 Methode „Experteninterview“

Das Experteninterview erscheint mir passend, da es den qualitativen Methoden zugehört und den Experten Raum für ausführliche Erklärungen und Antworten bietet. Der Einsatz des Leitfadens ermöglicht eine strukturierte Vorgehensweise und Abhandlung der Hypothesen. Wichtig in dieser Arbeit ist nicht die Vollständigkeit dieses Themas. Geführte Experteninterviews sind zumeist nicht repräsentativ. Vorteil des Leitfaden-Experteninterviews ist gezielt in die Tiefe bestimmter Einzelaspekte zu gehen.

Ich befragte die Experten mündlich, denn so konnte ich flexibel auf interessante Erzählungen, Erfahrungen und Berichte reagieren. Schließlich handelt sich mein Thema um „Kommunikation“. Der Dialog mit Experten bildet Fachwissen, Berufskennntnisse und besondere Erfahrungen gebündelt ab.

4.2.2 Definition der Expertenbegrifflichkeit

„Bei Experteninterviews sprechen wir mit Menschen, die entweder im Umgang mit unseren Probanden Erfahrung haben: zB Lehrer, Sozialarbeiter, Sportfunktionäre, oder die über unseren Forschungsgegenstand besondere oder umfassende Erfahrung haben. Es ist niemals von vornherein feststellbar, wer für unsere Untersuchungsziele als Experte gelten kann. Deshalb sind in der Regel wenig strukturierte Befragungen Voraussetzung zur Identifizierung von Experten.“ (Atteslander 2003: 155)

Atteslander impliziert die konstruktivistische Definition des Expertenbegriffs. Laut Bogner und Menz (2005: 39 ff) richtet diese Begriffsbestimmung ihren Fokus auf die Mechanismen der Zuschreibung der Expertenrolle. Hier wird zwischen einem methodisch-relationalen und einem sozial-repräsentationalen Ansatz unterschieden. Der erste geht davon aus, dass der Grad jedes Experten ein persönliches Abbild der Wirklichkeit eines Forscherinteresses ist. Man geht davon aus, dass der ausgewählte Experte lediglich über ein relevantes Wissen in einem bestimmten

Sachverhalt verfügt. Das heißt, Expertenwissen ist nicht unbedingt von der Hierarchieebene abhängig. (vgl. Bogner / Menz 2005: 40 f)

Die Auswahl des Experten ist nicht völlig frei. Der Forscher verweist in der Regel auf Personen, die sich entweder in der wissenschaftlichen Gesellschaft einen Namen gemacht haben oder auf Grund ihrer Position und Titel. Die Gesellschaft macht den Experten zu dem was er ist, so der sozial-repräsentationale Ansatz.

Beim voluntaristischen Expertenbegriff spricht man von Menschen mit besonderem Alltagswissen. „Demnach wären prinzipiell alle Menschen zugleich Experten, und zwar Experten ihres eigenen Lebens (...).“ (Bogner / Menz 2005: 40)

Die dritte und letzte Kategorie der Expertendefinition ist die wissenssoziologische Fokussierung. Nach Schütz (1972; zit. nach Bogner / Menz 2005: 41) agiert der Experte als Wissenschaftler mit sicherem und klar erkennbarem Wissen. Dieses kann er jederzeit verbal und reflexiv verwenden. Sprondel (1979: 149; zit. nach Bogner / Menz 2005: 42) spezifiziert den Expertenbegriff von Schütz, indem er das Expertenwissen als „Sonderwissen“ deklariert. Dies umfasse im Gegensatz zum Allgemeinwissen komplexintegrierte Wissensbestände, die auf die Ausübung eines Berufs bezogen sind. Der Experte kann somit vom spezialisierten Laien, der zB als Hobbyhandwerker ebenfalls über Sonderwissen verfügt, unterschieden werden.

4.2.3 Leitfaden-Befragung

Bei der Leitfaden-Befragung werden Einzelpersonen mündlich anhand eines Leitfadens befragt. Intensivinterviews setzen eine hohe Bereitschaft des Befragten voraus. Diese Methode wird angewendet um besondere individuelle Erfahrungen zu erörtern. (Atteslander 2003: 156) Nach Schnell et al. (1999: 352) dient die Leitfaden-Befragung zur Hypothesenentwicklung und zu einer Systematisierung vorwissenschaftlichen Verständnisses (vgl. Scheuch 1973: 123).

Die Fähigkeit des Forschers, wichtige Fragen im geeigneten Moment zu stellen, ist bei der Leitfaden-Befragung wesentlich. Schlüsselfragen oder Eventualfragen in den Gesprächen einzuwerfen, ist von großer Bedeutung. (vgl. Atteslander 2003: 157) „Je weniger strukturiert ein Leitfadengespräch abläuft, desto eher kommt es zu einem Prozess permanenter spontaner Operationalisierung.“ (Hopf 1978: 11; zit. nach Atteslander 2003: 157)

Ist die Befragung strukturierter, kann sich der Forscher vorab das Hintergrundwissen thematisch organisieren und verschafft sich während des Interviews besser einen Überblick. Der Leitfaden dient somit als Orientierungsrahmen bzw. als Gedächtnisstütze. Das heißt, dass der Interviewer während der Gesprächssituation bereits beantwortete Fragen geistig abhakt und nicht behandelte Themen aussondert und nachfragt. Ob der Leitfaden bereits ausformulierte Fragen beinhaltet oder nur durch Stichwörter oder Themenbereiche strukturiert wird, bleibt dem Forscher überlassen (vgl. Witzel 1982: 90 f; vgl. Lamnek 1993: 77)

Die Notizen der Interviews während der Befragung müssen anhand eines Gedächtnisprotokolls oder durch Tonbandaufzeichnungen nachvollziehbar sein. Letztere ermöglichen es dem Forscher den gesamten Gesprächskontext zu untersuchen. Der Interviewer hat somit die Chance

sich ganz auf die Gesprächssituation zu konzentrieren und auch die nonverbale Kommunikation wahrzunehmen. (vgl. Lamnek 2003: 77)

Neben den zahlreichen Vorteilen verbirgt diese Methodik auch einige Nachteile gegenüber dem standardisierten Interview:

- Hohe Anforderungen an den Interviewer
- Der Interviewer kann den Befragten stärker beeinflussen
- Eine hohe Bereitschaft des Interviewpartners ist gefragt
- Höherer Zeitaufwand
- Schwierige Auswertbarkeit (Schnell et al. 1999: 353 f)

4.3 Untersuchungsverlauf

Nachdem ich meine Fragen sorgfältig ausformuliert und den Leitfaden zur Befragung verfasst habe, nahm ich Kontakt mit „meinen Experten“ auf. Wichtige persönliche Kriterien zur Auswahl meiner Experten waren eine mehrjährige Berufspraxis und ein reicher Erfahrungsschatz im Umgang mit Menschen. Das Zusammenleben mit Kinder und Familie stellte weiters für mich einen wichtigen Faktor dar. Denn ich wollte auch Alltagsthemen einer Familie mit Kindern einfließen lassen. Ich bat vier Personen, die mir als Experten für die Systeme Familie, Schule und Unternehmen bekannt waren, um ein Experteninterview. Zu meiner freudvollen Überraschung erklärten sich alle Personen sofort und gerne bereit, mit mir zu sprechen.

Ich begann mit dem System Schule und befragte zwei weibliche Lehrpersonen:

Eine Lehrerin (B 1 / Schule), 49 Jahre, verheiratet, Mutter einer Tochter, Großmutter – zwei Enkelkinder, seit 25 Jahren im Lehrberuf in der Grundschule tätig, spezialisiert auf die Unterstützung verhaltensauffälliger Kinder bzw. Kinder mit Lernbehinderungen und Lernschwächen.

Eine Professorin (B 2 / Schule), 49 Jahre, verheiratet, Mutter von drei erwachsenen Kindern; seit 27 Jahren Professorin an einer HAK in den Fächern Englisch und Geografie in englischer Sprache.

Über das System Familie sprach ich mit einer Expertin (B 3 / Familie), 45 Jahre, verheiratet, Mutter von drei Kindern im Alter von 16, 14 und 7 Jahren; Klinische- und Gesundheitspsychologin, Notfallpsychologin und Wahlpsychologin für klinisch-psychologische Diagnostik in eigener Praxis. Sie war als Schulpsychologin und 12 Jahre in der Heilpädagogik tätig.

Zum Thema Wertschätzung im Unternehmen interviewte ich einen männlichen Experten (B 4 / Unternehmen), 63 Jahre, verheiratet, Vater von drei erwachsenen Kindern, Großvater – ein Enkelkind; Leiter des Konzernpersonalwesens mit Steuerungsfunktion im Holdingbereich; Er fungiert als strategischer Personalleiter des Konzerns, der sich als Infrastrukturkonzern im europäischen Raum versteht. Seine Aufgabe ist es personalwirtschaftliche Teilstrategien festzulegen und im Gesamtkonzern umzusetzen.

Alle Experten nahmen mich herzlich auf. Die Gespräche verliefen meines Erachtens sehr harmonisch, aufschlussreich, intensiv und qualitativ hochwertig. Während ich mich bei den ersten zwei Interviews noch vermehrt an den Leitfaden hielt, gelang es mir bei den weiteren Gesprä-

chen schon spontan mit speziellen Fragen zu intervenieren. Die Stunden der Interviews präsentierten sich sehr spannend, lehrreich und informativ. Ich fühlte mich sehr wohl und willkommen. Die Tätigkeit als Interviewerin bereitete mir große Freude. Die Dauer der Interviews belief sich im Durchschnitt auf eine Stunde.

Alle Interviews nahm ich mit einem Tonbandgerät auf und transkribierte sie anschließend. Den Teil der nonverbalen Kommunikation sowie Lachen, Seufzen etc. berücksichtigte ich nicht. Die gesamten Antworten und Aussagen führte ich zu einem Dokument zusammen. Eine Gliederung der einzelnen Themen bzw. Fragen wurde vorgenommen. Um Aussagen den einzelnen Systemen zuordnen zu können, verwendete ich im Originaltranskript verschiedene Farben (Schule: schwarz, rot; Familie: blau; Unternehmen: grün).

Aus dem Originaltranskript erstellte ich eine Zusammenfassung. Anschließend wählte ich Schlüsselaussagen, die ich mit meinen Perspektiven als Lerncoach in Verbindung bringe.

5 Zusammenfassung der Interviews

Einleitungsfrage

Die Einleitungsfrage an alle vier InterviewpartnerInnen lautete: „Was bedeutet für Sie/dich wertschätzende Kommunikation (WSK)?“

Laut B 1 / Schule funktioniert WSK nur dann, wenn Personen alles ehrlich und freundlich mitgeteilt werden kann, zB auch Kritik über schlechte Schulleistung, ohne dabei abzuwerten oder zu verletzen.

B 2 / Schule definiert WSK folgendermaßen: „WSK bedeutet für mich, dass ich den anderen mit Respekt behandle, dass ich ihn ernst nehme mit seinen Sorgen und Anliegen, ihn einfach als Mensch wertschätze und egal welche Qualifikationen und Ausbildungen er hat, egal welche Rasse, Hautfarbe und Religion, dass jeder Mensch gleich zählt.“

Auch für B 3 / Familie ist WSK sehr eng mit Respekt verbunden, der immer gegenseitig da sein soll, auch was Eltern gegenüber ihren Kindern betrifft. Kindern mit Respekt zu begegnen ist sehr wichtig.

Für B 4 / Unternehmen ist WSK und wertschätzende Führung oberstes Gebot und alle anderen Führungsinstrumente legen sich darunter. Jedem Menschen, der auf seinem Platz das Seine zum Ganzen beiträgt, gebührt Wertschätzung, ganz egal wo er steht. Es ist wichtig, dass sich die Person ernst genommen fühlt. Das bringt letztendlich auch Wertschöpfung für das Unternehmen. B 4 erläutert: „Wir wollen nicht nur die Hände und die Hirne der Personen, sondern wir wollen die Hände, die Hirne und die Herzen der Menschen im Unternehmen haben. Die gesamte Persönlichkeit am Unternehmensziel gewerkt, kann nur Erfolg bringen.“

Meine Interpretation der Statements lautet: WSK ist unabhängig von Leistung, Position und Hierarchie und eng mit Respekt, Freundlichkeit und Ehrlichkeit verbunden. Aufgrund seines Menschseins gebührt dem Menschen Wertschätzung.

Allgemeiner Teil

Der allgemeine Teil begann mit den Fragen: Wie macht sich WSK im Berufs-, Schul- und Familienleben sichtbar und erlebbar? Wie sehen die Unterschiede und Zusammenhänge in der WSK in den verschiedenen Systemen aus?

B 1 / Schule: „Der rote Faden der Wertschätzung zieht sich durch alle Bereiche, ob privat in der Familie oder im öffentlichen Leben (...). Dazu gehören Höflichkeit, Freundlichkeit, Geduld (...) Selbstachtung und Selbstdisziplin im Umgang mit anderen.“ Für die Befragte hat es sowohl in der Familie als auch in der Schule Priorität, Menschen wichtig bzw. gleich wichtig zu nehmen. Innerhalb der Familie ist jedoch eine andere Dynamik gegeben als in der Schule. In der Familie braucht nicht mehr alles ausgesprochen werden, da die Einstellungen bekannt und akzeptiert sind.

B 2 / Schule sieht das Verhältnis zu den Schülern distanzierter und neutraler als zu den Familienmitgliedern. In der Familie spielen Emotionen eine wesentlich größere Rolle. Durch die Nähe und das Engagiertsein für die Familie tritt die Gefühlskomponente mehr in den Vordergrund. „Zur WSK gehört für mich auch der ruhige Ton. In der Schule ist entscheidend, aus welcher Umgebung Kinder kommen und was sie in ihrer Kommunikation schon erlebt haben. Wenn Kinder aus einer wertschätzenden Umgebung kommen, dann setzen sie das eigentlich voraus und es gibt keine Probleme. Kinder die WSK nicht kennen, reagieren unsicher bzw. oft gar nicht oder erstaunt, weil sie diesen ruhigen Ton nicht gewohnt sind, und es fällt ihnen am Anfang schwerer sich darauf einzustellen“, so die Befragte. Gelebte WSK in der Schule lässt im Laufe der Jahre ein reifes und erwachsenes Verhältnis zwischen Lehrer und Schüler (kommen mit 14 und maturieren mit 19 Jahren) entstehen. Dabei können Probleme und Sachen ganz objektiv und neutral besprochen werden. Von den Schülern kommt das zurück, was man ihnen gibt.

Für B 3 / Familie ist das Modelllernen ganz wichtig. „Kinder lernen vielmehr davon, wie wir uns ihnen gegenüber als Vorbild verhalten, als was wir ihnen vielleicht sprachlich vermitteln oder nach welchen Erziehungsprinzipien wir vorgehen. Was wir ihnen nicht vorleben, das lernen sie auch nicht. So wie ich mich dem Kind gegenüber verhalte, so wird es sich auch umgekehrt verhalten. Auch negatives Verhalten eignet sich das Kind durch Abschauen an.“ In der Familie können Verhaltensgrundlagen, wie den anderen aussprechen lassen, versuchen sich in seine Situation hineinzusetzen und seine Gefühle vielleicht auch aufzunehmen – Empathie entwickeln – vorgelebt und gelernt werden. Das Gleiche sollte für Lehrer gelten. Wenn sich Lehrer vorbildhaft verhalten, werden sich die Schüler das als Vorbild nehmen. Sie betont, dass Kinder schon als vorgeformte Menschen in die Schule kommen und gravierende Probleme, die Kinder mitbringen, durch Lehrer nicht ausgemerzt werden können.

B 4 / Unternehmen meint, dass Wertschätzung in allen Systemen gleich gelebt wird. Der Unterschied liegt, seiner Meinung nach, im strukturellen Aufbau jeder Organisation. In Unternehmen hat man es nicht, wie in der Familie mit natürlichen Gruppen bzw. einer gefestigten sozialen Ordnung zu tun. „Aber diese ganzen Geschichten, wie das tägliche Abgleichen der einzelnen Rollen in den Unternehmensteilen, verbunden mit den Geschäftsprozessen, mit den Hierarchien, das hat man in der Familie nicht“, erläutert B 4 die Andersartigkeit des Rollenverhaltens. Im Gegensatz zu B1 und B 2 spielen die Emotionen sowohl in der Familie als auch im Unternehmen die gleiche Rolle. Emotionalität ist seiner Meinung nach fest in der Persönlichkeit des Menschen verankert. Deshalb können Personen keine unterschiedlichen Emotionen in ver-

schiedenen Kontexten haben. „(...) im Unternehmen sieht er alles grün, in der Familie eher emotionell, (...) dann ist er in einer der beiden Rollen nicht authentisch“, so erklärt B 4 seine Sichtweise. Für ihn stellt Authentizität einen wesentlichen Schlüsselbegriff für Erfolg dar. Er glaubt nicht an die Möglichkeit der Spaltung, auch wenn viele Rollen im Leben gespielt werden, bleibt die Persönlichkeit die Gleiche.

Entscheidend für mich bei der Beantwortung dieser Fragen des allgemeinen Teils sind die Begrifflichkeiten Selbstdisziplin, Empathie, Modelllernen, Rollenverhalten und Authentizität. WSK kann nur dann funktionieren, wenn die Menschen selbstdiszipliniert, authentisch, empathisch kommunizieren. Weiters wird angegeben, dass die Basis der Kommunikationsfähigkeit in der Kindheit gelegt wird. Kinder lernen von Vorbildern. Interessant erscheint, dass zwei Expertinnen der Gefühlskomponente einen wesentlicheren Stellenwert zusprechen. Für den männlichen Befragten (B 4) spielen die Emotionen sowohl in der Familie als auch im Unternehmen die gleiche Rolle.

Auf die Frage, „Wenn in Familien keine qualitative Kommunikation gelernt bzw. erzeugt wurde, kann bzw. wie kann das im späteren Leben nachreifen?“, antworteten die Experten wie folgt:

B 1 / Schule meint, dass eine qualitative Kommunikation auch später noch durch besondere Mitmenschen nachreifen kann. Ihrer Meinung nach sei bei Jugendlichen oft eine Verhaltenstherapie ganz gut. Denn in schwierigen Fällen ermöglicht zumeist eine unterstützende Therapie, tief greifende Dinge überhaupt artikulieren zu können. Sie denkt, dass dies ein schwieriger Prozess ist.

Je älter man wird, desto schwieriger wird es sein, etwas wieder auszufeilen oder reifen zu lassen, denkt B 2 / Schule. Die Grundmanifeste werden in der Familie gelegt, denn in diesem sozialen System werden Kinder erstmals mit Konflikten konfrontiert. „Eine freudvolle Kommunikation ist schnell wertschätzend oder nett. Aber es ist gerade dann, wenn es schwierig wird wichtig, dass WSK funktioniert oder auch in Kompromissituationen.“

B 3 / Familie meint, es gäbe mit Sicherheit Möglichkeiten im Kommunikationsbereich einiges auch später zu erlernen. Wichtig ist dabei die Geschichte des Menschen herauszufinden – seine Kränkungen bzw. Demütigungen. Es gibt Erlebnisse aus der Kindheit, die jegliches Vertrauen und Lernen in der Zukunft erschweren.

B 4 / Unternehmen ist ebenso der Meinung, dass Persönlichkeitsentwicklung, die nicht in der Jugendzeit erfolgt, im Unternehmen nicht nachgeholt werden kann. Durch Personalentwicklungsmaßnahmen sei es jedoch möglich Personen zu schulen und zu fördern. B 4 / Unternehmen steht Persönlichkeitsveränderungen im Unternehmen kritisch gegenüber: „Wir können und wollen auch keine Persönlichkeitsveränderung im Unternehmen herbeiführen (...), das wäre massive Manipulation (...), das wäre die berühmte Gehirnwäsche, das ist das Umdrehen von Personen, das wäre das Zerstören von Persönlichkeiten (...).“

B 4 sieht Persönlichkeitsdefizite als Handicaps wie zB Fehlsichtigkeit. Das heißt, nur das Verhalten und nicht die Menschen sollen bewertet werden. Laut B 4 / Unternehmen verdienen sie die Wertschätzung der Kollegenschaft und der Unternehmensleitung, wenn sie ihren Platz aus-

füllen, an dem sie stehen. „Aber es wird sicher so sein, dass Menschen, die in ihrer Entwicklungsphase in ihrer Persönlichkeitsentwicklung nicht ausreifen konnten und hier Defizite haben, gewisse Funktionen, gewisse Verantwortlichkeiten nicht erreichen werden“, schildert B 4.

Wesentliche Annahmen der Befragten lauteten, dass qualitative Kommunikation durch besondere Mitmenschen, Therapien oder Personalentwicklungsmaßnahmen nachreifen kann. Sie sind sich einig, dass dies schwierige Prozesse darstellen. Wieder wird betont, dass die Grundmanifeste der WSK in der Familie gelegt werden. Um Änderungen des Kommunikationsverhaltens herbeiführen zu können, müssen die Geschichten des Menschen, dh seine Kränkungen und Demütigungen herausgefunden werden. B 4 steht Persönlichkeitsveränderungen kritisch gegenüber. In Unternehmen sollen keine Persönlichkeitsveränderungen herbeigeführt werden, das wäre seiner Meinung nach massive Manipulation. Interessant erscheint, dass B 4 Persönlichkeitsdefizite mit Handicaps wie zB Fehlsichtigkeit, gleichsetzt.

Zu den Fragen „Was müssten sich Kinder aneignen, damit im späteren Berufsleben die Anwendung von WSK selbstverständlich ist?“, „Welche Qualitäten in der Kommunikation wünschen Sie sich und wie sieht die Realität aus?“ und „Was würde es brauchen, damit die WSK Ihrem Wunschbild entspricht?“, äußerten sich die InterviewpartnerInnen wie folgt:

B 1 / Schule betont, dass Kinder sehr lernfähig sind. Die Kinder brauchen sowohl in der Familie, als auch in der Schule die Möglichkeit die WSK zu lernen sowie zu trainieren und reifen sehr durch die Unterstützung der Erzieher. Allerdings trennen Kinder auch die Systeme und wenden in jenen Kontexten die WSK an, in denen die Basis von den Erziehern gelebt wird. Dort wo gute Bedingungen vorherrschen, lernen Kinder sehr gut, sich und ihre Gefühle auszudrücken bzw. zu beschreiben, ebenso erlebte Situationen zu reflektieren. Das sind die Qualitäten, die sie später im Berufsleben brauchen. Weiters äußert sich die Expertin, dass WSK, die auch Höflichkeit beinhaltet, häufig nicht oder falsch verstanden wird und sich in Folge Eltern oder Schüler nicht an Vereinbarungen und Vorgaben halten. Je nach sozialer Reife können Eltern und Schüler unterschiedlich damit umgehen. In problematischen Situationen wünscht sich die Befragte die Erlaubnis seitens des Dienstgebers, dass sie ihre Meinung „direkter, klarer, bestimmter und deutlicher“ artikulieren darf, damit Gesprächspartner verstehen lernen, dass Disziplin und Verbindlichkeit wesentliche Voraussetzungen für Lernerfolge sind. Damit WSK ihrem Wunschbild entspricht, wünscht sich B 1 eine verpflichtende Verhaltenstherapie mit den Eltern der Schüler, wenn dies erforderlich ist. Eltern brauchen häufig eine klare Anleitung für die Unterstützung ihrer Kinder, zB wie man Grenzen setzt. Da sind Belastbarkeit, Durchhaltevermögen und Aufmerksamkeit angesagt. Kinder brauchen klare Regeln im Umgang mit den Eltern.

B 2 / Schule betont, dass Kinder Vorbilder brauchen, damit sie sehen und lernen können, wie Eltern mit Situationen umgehen. Gemeinsamen Zeiten (zB auch gemeinsamen Mahlzeiten) und Diskussionen sollten viel mehr Bedeutung beigemessen werden. Durch einen hohen Medienkonsum hört Kommunikation häufig ganz auf. In jenen Familien, wo WSK einen WERT darstellt, werden die dazugehörigen Qualitäten auf natürliche Weise verinnerlicht. Damit WSK gelingen kann, ist Selbstliebe und Selbstakzeptanz Voraussetzung. Wenn sich Kinder von klein auf akzeptiert und angenommen fühlen, lernen sie sich auch selbst anzunehmen. Dadurch entwickeln sie Toleranz und können auch andere mit ihren Eigenarten annehmen, wertschätzen und gut mit ihnen umgehen. In den Schulen ist derzeit das größte Problem, wie Schüler miteinander

umgehen (Pausen, Schulhof...). Da ist wenig Wertschätzung zu beobachten. Das ist ein Thema, an dem dringend gearbeitet werden müsste. Dadurch, dass viele Schüler WSK nicht gelernt und erfahren haben, können sie Grenzen – was den anderen weh tut und was beleidigend bzw. unfair ist – nicht erkennen. Es ist keine echte Form der WSK, wenn sie nur unter Kontrolle des Lehrers gelingt und jede Eigenverantwortlichkeit der Schüler fehlt. Damit WSK dem Wunschbild von B 2 entspricht, braucht es sehr viel Zuwendung, Akzeptanz und viel Zeit (Zeit, die leider in der Schule nicht vorhanden ist!). Es geht um die Erfüllung der Grundbedürfnisse, die vielen Kindern und Jugendlichen fehlt, damit sie eine WSK aufbauen können. „Wenn dieses Grundmuster fehlt, denke ich, ist das nur sehr schwer möglich oder eben nur als „Rolle“ möglich“, so B 2.

B 3 / Familie hebt hervor, dass Kinder die Fähigkeit entwickeln sollen, ihren Mitmenschen mit den Werten Toleranz, Respekt und Wertschätzung zu begegnen. Dazu ist es notwendig zu lernen, wie man unterschiedliche Meinungen nebeneinander stehen lassen kann ohne sie zu bewerten und wie Konflikte aggressionsfrei gelöst werden können. Voraussetzung dafür ist, selbst erfahren zu haben, was es heißt, bedingungslos angenommen zu werden. Das ist das Urbedürfnis jedes Kindes, in der Keimzelle Familie als einzigartige Person angenommen zu sein, wie sie eben entstanden ist und wie sie von der Natur gemeint war.

Ebenso ist der wertschätzende Umgang mit sich selbst wichtig, der allerdings nur gelingt, wenn man es als Kind lernen und erfahren durfte. Sie wünscht sich, dass sich Menschen mit Respekt und Würde begegnen und Eigenheiten bzw. Individualität akzeptieren und nicht mit Aggression (wird derzeit leider immer mehr!) beantworten. Gerade im Umgang mit Kindern im schulischen Bereich würde sie mehr Toleranz in Bezug auf Eigenheiten und Abweichungen von der Norm begrüßen. „(...) ein etwas langsames Kind entspricht schon nicht der Norm. Die Frage ist, was ist schon die Norm und was ist noch tolerierbar? (...)“, fragt sich die Gesprächspartnerin. Damit WSK ihrem Wunschbild entspricht, braucht es ein zurück zur Natur, zur Familie und zur Gemeinschaft. Sehr viel Aufklärung über Erziehungsmethoden ist im Familienbereich, was Kommunikationsformen betrifft, notwendig. B 3 bemerkt: „Viele Eltern sind unsicher, wie sie mit ihren Kindern umgehen bzw. kommunizieren sollen und welche Werte sie ihnen vermitteln sollen. Ich glaube, dass man Eltern sehr ermutigen sollte, sich Informationen und Wissen anzueignen.“

B 4 / Unternehmen vertritt: „Die WSK findet ihre Wurzeln eben in der direkten Kommunikation, eben im direkten Absprechen von Problemen mit Eltern und Lehrern und in der Erkenntnis im Sinne der Dialektik, dass Sprache und dass Persönlichkeit eben Neues schaffen kann.“

Er wünscht sich in der Kommunikation die ehrliche Wertschätzung und dass sich Menschen ernst genommen fühlen und die Wahrheit sagen. Kindern soll man nie auf der Hierarchieebene – „(...) ich bin hier oben und du bist da unten (...)“ – begegnen sondern gemäß dem Entwicklungsstand des Kindes mit ihm liebevoll sprechen und Fragen sauber beantworten. Sollten bei Kindern einmal „kleine Notlügen“ erforderlich sein, so sind diese mimisch mit zB einem Augenzwinkern erkenntlich zu machen, sodass sie sofort wissen, dass da jetzt etwas nicht stimmig ist. Damit WSK seinem Wunschbild entspricht, würde es eines anderen „Erziehungssystems“ in den Schulen und einer tieferen Zuwendung der eigenen Kinder im Allgemeinen bedürfen.

Die Experten sind sich einig, dass sich Kinder/Jugendliche WSK nur durch Training in der Familie/Schule und durch Vorleben der Erzieher aneignen können. Dort wo in Systemen WSK einen lebendigen WERT darstellt, werden die dazugehörigen Qualitäten, wie Toleranz, Disziplin, Grenzen ehren, Respekt, Würde, Ehrlichkeit, Akzeptanz, Zeit nehmen, Sicherheit, Empathie etc. auf natürliche Weise verinnerlicht und erlernt. Bei vielen Kindern und Jugendlichen fehlen zunehmend die Basisqualitäten, daher haben sie große Probleme im Umgang miteinander, können ihre Gefühle bzw. Bedürfnisse kaum artikulieren und Konflikte nur aggressiv austragen. Selbstliebe, Selbstakzeptanz und Selbstwertschätzung können Kinder nur entwickeln wenn ihr Urbedürfnis – bedingungslos angenommen zu sein – von den Eltern erfüllt wurde. Zudem sollte man Kindern nie auf der Hierarchieebene begegnen. Dies sind Voraussetzungen um mit anderen Menschen gut umgehen zu können. Verpflichtende Verhaltenstherapie bei Erfordernis, Erfüllung der Grundbedürfnisse, Zeit nehmen füreinander, eine tiefere Zuwendung, ein zurück zur Natur – zur Familie – zur Gemeinschaft würden dazu beitragen, dass WSK den Wunschbildern entspricht.

Auf die Frage „Was sind die größten Verhinderer der WSK?“, antworteten die Experten:

B 1 / Schule nennt mangelndes Selbstbewusstsein, Dinge persönlich nehmen, Unehrllichkeit, Angst vor der Reaktion der anderen, Macht, Unsicherheit, Unklarheit, Unstrukturiertheit, keine Grenzen setzen können als Hauptfaktoren, die WSK verhindern. „Es ist wichtig, dass Kindern in der Schule ihre Lernergebnisse und Leistungen ganz ehrlich und klar vor Augen geführt werden. So bald Kinder die Schule verlassen, sind sie auch im Beruf mit der Realität konfrontiert.“

B 2 / Schule bezeichnet Druck unter Gleichaltrigen, Stress, mangelnde Vorbilder und auch ein negativer Wertewandel als Hauptverhinderer der WSK. „Das ist auch ein Wertewandel, der sicher nicht gut ist, dass Jugendliche meinen, dass es IN ist, nicht wertschätzend mit anderen umzugehen“, bemerkt B 2.

Für B 3 / Familie ist die mangelnde Kommunikation im Familiensystem der größte Verhinderer der WSK. „Kinder verbringen mehr Zeit mit elektronischen Medien als im Gespräch mit Familienmitgliedern. Diese Geräte können aber den Menschen nicht ersetzen. Da kommt man zwar auf viele Ideen, aber nicht unbedingt auf ideale Kommunikationsformen“, beleuchtet B 3 kritisch.

B4 / Unternehmen führt an: „Die größten Verhinderer der WSK sind im Betrieb Führungskräfte, die diese Wertschätzung selbst nicht erfahren haben und nicht erfahren und sind in der Familie Familienmitglieder, die selbst diese Wertschätzung nicht erfahren oder in ihrer kindlichen Entwicklung nicht erfahren haben.“

Als die größten Verhinderer der WSK nannten die Experten mangelndes Selbstbewusstsein, Unehrllichkeit, Angst, Unsicherheit, Macht, Unklarheit, Unstrukturiertheit, keine Grenzen setzen können, Druck unter Gleichaltrigen, Stress, mangelnde Vorbilder, negativer Wertewandel. Mangelnde Kommunikation im Familiensystem erschwert WSK. Menschen, die selbst nie Wertschätzung erfahren haben bzw. in ihrer kindlichen Entwicklung nicht bekamen, können daher Wertschätzung auch nicht geben.

Auf die Fragen „Wenn Menschen (MA, Schüler, Familienmitglieder) jene Werte, die WSK lebbar machen, integriert haben und aus ihrem „bewussten Selbstverständnis“ heraus interagieren, würden sie dann ihre Ziele leichter erreichen und mehr Erfolg bzw. Freude im Leben haben? Wie könnte sich das in den verschiedenen Systemen zeigen?“, formulierten die Experten:

B 1 / Schule glaubt, dass Menschen auf jeden Fall mehr Erfolg und Freude im Leben haben, da sie das zurückbekommen, was sie geben. Bei Vorstellungsgesprächen genügt heute die gute Schulbildung allein nicht mehr. Freundliches und höfliches Auftreten gehört dazu. Gerade bei Sonderschülern erlebt sie, dass sich Kinder beim Lernen zwar schwerer tun, jedoch Disziplin und Durchhaltevermögen entwickeln. Das sind Stärken, die im Berufsleben absolut gefragt sind. Mittlerweile haben diese Kinder wieder gute Chancen in einen geregelten Arbeitsprozess einsteigen zu können. „(...) es wird wieder als Bonus empfunden, wenn jemand freundlich, höflich, verlässlich und ordentlich ist. Und gerade diesen Kindern hat dies mittlerweile wieder einen schönen Aufschwung verschafft“, erklärt B 1.

B 2 / Schule denkt, dass die Menschen mehr Lebenserfolg und Freude haben. Kinder und Jugendliche haben oft das Problem, dass sich der gewünschte Erfolg nicht unmittelbar einstellt. Wenn der Nutzen nicht sofort erlebbar wird, bemühen sie sich nicht mehr weiter, weil das dann zu anstrengend wäre. Die Expertin weiß: „Das Lernen der WSK ist ein lebenslanges Bemühen, das ich auch nicht wieder ablege.“

B 3 / Familie denkt ebenso, einfach weil Personen besser auf ihr Gegenüber eingehen und Wünsche und Vorstellungen des anderen erkennen und verstehen können. Das ist in allen Systemen gleich. Wenn Menschen wertschätzenden Umgang von klein auf gelernt haben, sind sie auch zufriedener und erreichen eher, was sie sich vorstellen.

B 4 / Unternehmen antwortet auf die Fragen: „Unbedingt. Weil WSK ganz einfach Ergebnisse bringt und wie wir vorhin schon sagten – Ergebnisse auch im schöpferischen Sinne. Und genau das sind unsere geistigen Produkte von denen wir leben.“

Die Befragten sind sich einig, dass Menschen, die Werte der WSK leben, mehr Erfolg und Freude im Leben haben, weil sie das zurückbekommen was sie geben. Sie sind zufriedener und erreichen eher ihre Ziele. Weiters können die Personen besser auf ihr Gegenüber eingehen und sind fähig, die Wünsche und Vorstellungen des anderen zu erkennen und zu verstehen. Höflichkeit, Disziplin und Durchhaltevermögen werden im Beruf vermehrt gefordert. Schulbildung alleine reicht nicht mehr. WSK bringt Ergebnisse auch im schöpferischen Sinn. Das sind geistige Produkte von denen wir leben. Das Lernen der WSK soll ein lebenslanges Bemühen sein, das Menschen nicht wieder ablegen.

Spezifischer Teil

Dieser Part dient dazu, WSK in den einzelnen Kontexten näher zu betrachten. Über den Stellenwert, den das Thema „Kommunikation“ in Ihrem Unternehmen / Ihrer Schule oder Lernzentrum / Ihrer Familie einnimmt, äußerten sich die Befragten:

Für B 1 / Schule nimmt Kommunikation den größten Stellenwert in ihrem Leben ein. „Kommunikation ist für mich essentiell, denn wenn ich mich nicht mitteilen und von anderen nichts zurückbekommen könnte, wäre es für mich nicht möglich zu existieren.“

B 2 / Schule sagte, dass in der Schule viel mehr Zeit für Kommunikation sein sollte. Feedback-Runden pro Semester – wo wirklich Kommunikation entsteht – werden durchgeführt, wo Schüler mitteilen, was ihnen schwer gefallen ist, was sie mögen und was nicht. Gute Kommunikation gibt es auf Reisen, bei Ausflügen, bei externen Schulveranstaltungen. Viele Jugendlichen suchen auch ganz stark den Kontakt zu Lehrpersonen in den Pausen.

In der Familie mit erwachsenen Kindern erfolgt eine Neuorientierung. Aufgaben werden neu aufgeteilt und jeder soll die Rolle eines Erwachsenen erfüllen. Bedacht wurde, dass es Dinge gibt, die den Kindern gemeinsam gehören (zB ein Auto, ein Fernseher) sodass sie sich über den Umgang, die Organisation und Benützung der Dinge absprechen mussten.

Die gemeinsamen Mahlzeiten auch mit allen Großeltern jeden Sonntag sind für sie wichtige Rituale. „Hier sehen unsere Kinder, welche Konflikte meine Generation mit den Eltern hat, dass es da auch Meinungsverschiedenheiten gibt und wie wir damit umgehen. Jeder hat das Recht seine Schwächen anzunehmen und da ist Rücksichtnahme auch wichtig.“

Für B 3 / Familie ist WSK in täglichen Gesprächen mit Klienten (oder in Seminaren) eigentlich ihre Arbeit und Voraussetzung für ihre Tätigkeit. Als größten Erfolg sieht sie, wenn Klienten über einen gewissen Zeitraum wieder kommen und es ihnen sichtlich besser geht. In Gruppen erhält man es als Feedback, wenn miteinander wertschätzend umgegangen wird. Priorität hat für sie, jeden Menschen als Individuum zu betrachten und wertzuschätzen, egal mit welcher Problematik er auf sie zukommt.

B 4 / Unternehmen bekennt: „Mein Werkzeug ist die Sprache. Mein Werkzeug ist die Kommunikation.“

Aus den Antworten der Experten kann entnommen werden, dass Kommunikation einen großen Stellenwert besitzt und die Voraussetzung und das Werkzeug für ihre Tätigkeit ist. B 2 bemerkt, dass in der Schule noch viel mehr Zeit für Kommunikation sein sollte. Jugendliche suchen ganz stark den Kontakt zu Lehrpersonen. In Familien wird gute Kommunikation bei gemeinsamen Mahlzeiten und in der gemeinsamen Organisation der alltäglichen Abläufe gelebt. Für B 3 hat Priorität, jeden Menschen als Individuum zu betrachten und wertzuschätzen, egal mit welcher Problematik er auf sie zukommt. B 4 sieht Sprache und Kommunikation als sein Werkzeug an.

Bei der folgenden Frage wurden Leitbilder, Spielregeln und Rituale behandelt. Die Experten erläuterten dieses Thema folgendermaßen:

B 1 / Schule teilt mit, dass es Leitbilder und Spielregeln sowohl in der Schule als auch privat gibt. Wie sich die Wichtigkeit von Dingen ändert, wandeln sich auch die Leitbilder. Dies hat wahrscheinlich mit persönlicher Reifung und Entwicklung zu tun. In der Schule lauten die Leitbilder: „Struktur, Klarheit, Ordnung und Grenzen – unter Wahrung der Höflichkeit“. „Ohne diese Werte, würden Kinder überfordert sein und viele Situationen würden ausufern“, weiß die Befragte. Für sie persönlich ist ein wichtiges Ritual, dass sie erst von einem Kind weggeht, nachdem sie sich in freundlicher und ehrlicher Art voneinander verabschiedet haben.

B 2 / Schule erzählt, dass sie in der Schule in der Leitbildgruppe bei der Erstellung des Leitbildes, das sehr von gegenseitiger Wertschätzung und Toleranz getragen ist, mitgewirkt hat. Ein weiterer Schwerpunkt des Leitbildes ist natürlich die Ausbildung auf dem neuesten Stand zu halten. Das Leitbild soll gelebt und immer wieder verstärkt werden. Das Familienleben ist geprägt von Sonntagsritualen, Geburtstags- und Festtagsfeiern, wo alle Familienmitglieder (auch Großeltern) teilnehmen.

Für B 3 / Familie ist sehr wichtig, immer wieder genug Zeit aufzuwenden für jeden Einzelnen in der Familie sowie für Gemeinsamkeiten. Manchmal ist es notwendig bewusst Prioritäten zu setzen, ob man sich um die familiären Bedürfnisse kümmert und vielleicht einmal persönliche Hobbies nachreicht. In der Praxis besteht für B 3 das Hauptleitbild „Menschen zur Seite zu stehen“, damit sie ihre eigenen Bedürfnisse kennen lernen. Zu wissen, was jeder braucht – sei es seelischer, körperlicher oder geistiger Natur – um zufrieden durchs Leben zu gehen und seine Bedürfnisse zu leben, ist Grundvoraussetzung. Mit dieser Einstellung kann man auch mit anderen gut umgehen. Auch die Fähigkeit sich abgrenzen zu lernen, wenn einem etwas zu viel wird, hält B 3 für wesentlich.

B 4 / Unternehmen erläutert: „Leitbilder dh Kultur neu schaffen oder Regeln für das kulturelle Zusammenleben neu schaffen ist ja letztendlich aus der Notwendigkeit heraus geboren, Kultur, die ja immer vorhanden ist, zu ändern.“ Unternehmen gehen in einen Leitbildprozess hinein um neue Verhaltensregeln festzulegen, damit sie erfolgreicher werden. Wenn in der Familie die Kultur bzw. die Verhaltensregeln stimmen, ist es nicht notwendig, dass etwas festgelegt, definiert oder vielleicht explizit kommuniziert wird. Die kulturelle Arbeit von Sozietäten passiert kontinuierlich und entwickelt sich von selbst. Der Mensch schafft immer Kultur, so B 4.

Leitbilder, Leitthemen, Spielregeln und Rituale haben für die InterviewpartnerInnen Aktualität und werden gelebt. Diese sind wichtig zur Orientierung bzw. Reflexion des täglichen Miteinanders und ändern sich in den verschiedenen Lebensphasen. In Schulen und Unternehmen sind Leitbilder zumeist schriftlich verankert. In Familien spiegeln Leitthemen, Spielregeln und Rituale die Familienkultur. Als aktuelle Leitbilder wurden Struktur, Klarheit, Ordnung und Grenzen – unter Wahrung der Höflichkeit, Wertschätzung, Toleranz, Bildung auf dem neusten Stand genannt. In Familien bestehen Sonntags-, Geburtstags- und Festtagsrituale, bewusst Zeit nehmen für den Einzelnen und für Gemeinsamkeiten in der Familie. Hauptleitbild von B 3 ist „Menschen zur Seite zu stehen“. So können diese ihre eigenen Bedürfnisse kennen und leben lernen damit sie zufrieden durchs Leben gehen.

Ob für die Mitteilung und den Austausch von Ideen, Vorschlägen, Gefühlen, Bedürfnissen und Gedanken der MA / Schüler / Familienmitglieder noch genug Raum vorhanden sei, das erörtern die Experten in folgenden Statements:

B 1 / Schule ist oft überrascht, wie wenig Eltern über ihre Kinder Bescheid wissen. Es scheint, als fehle in Familien die Zeit ein gemeinsames Spiel zu machen, Geborgenheit zu erleben, Gefühle und Bedürfnisse auszutauschen, einen entspannten Rahmen zu schaffen, damit Kinder frei erzählen können. Oft wird auch in der Freizeit durch übertriebene Aktivitäten Stress verursacht, indem Kinder von einem Termin zum anderen hetzen (Musik, Sport, Tanz, ...) und am Abend total übermüdet sind. Das geht am wirklichen Leben vorbei und ist nicht das was Eltern- und Erziehungsarbeit sein soll. Manche Kinder haben verlernt, sich selbst eine gewisse Zeit allein zu beschäftigen. Durch das verstärkte Medienangebot werden Kinder häufig überfordert und kommen nicht mehr zur Ruhe. An Entspannung und liebevolles Miteinander wird wenig gedacht. Dadurch werden gute und angenehme Gespräche und Rituale oft unmöglich.

B 2 / Schule meint, dass in der Schule der Austausch von Ideen, Erfahrungen, Gefühlen auf jeden Fall zu kurz kommt. Die Sprache vieler Jugendlicher ist verarmt. Es fällt ihnen oft schwer sich auszudrücken, weil sie das nicht gelernt haben. Schüler können eher über Fakten sprechen, e-mails und SMS kurz verfassen. Wirklich von sich selbst erzählen die Jugendlichen kaum. Das spielt für ihre Zukunft eine negative Rolle.

Der gleichen Meinung ist auch B 3 / Familie. Viele Menschen spüren ihre Bedürfnisse gar nicht und können diese daher auch nicht formulieren. „Wenn ich mich nicht klar ausdrücken kann, was jetzt mein Ziel oder mein Vorhaben, mein vordergründiges Bedürfnis oder mein Wunsch ist, dann wird es schwierig, dass die anderen mich verstehen“, erklärt B 3. Kinder zeigen ihre Emotionen oft so impulsiv, dass sie nicht verstanden und bedauerlicher Weise häufig zurückgewiesen werden. Ihnen fehlt noch eine gute Artikulation, deshalb ist da Unterstützung angesagt, indem auf sie eingegangen wird. So kann sich das Kind in seinen Gefühlen ernst genommen und als Person wertgeschätzt fühlen.

Die Expertin betont: „In Schulen wird es zunehmend wichtiger sein, den Kindern Raum zu geben, zu sagen wie es ihnen geht, wo sie Konflikte haben und ob sie zwischenmenschliche Probleme haben, mit Mitschülern oder auch mit Lehrern. Unter Schülern kommt es teilweise zu sehr heftigen Auseinandersetzungen. Da werden wir nicht umhinkommen, Unterrichtsgegenstände wie soziales Lernen oder Kommunikation einzuführen. Konfliktbewältigung wird ein Unterrichtsthema werden müssen. Ansonsten werden wir einen bedauerlichen Weg gehen.“ Gefühle können die geistigen Kapazitäten der Kinder sehr beeinträchtigen. Ein Kind, das durch einen Konflikt belastet ist und nicht die Möglichkeit hat darüber zu sprechen, wird blockiert sein, sich nicht gut konzentrieren bzw. ausdauernd arbeiten können. Das beeinflusst sehr wohl den Lernerfolg.

B 4 / Unternehmen bemerkt, dass sich die Gesellschaft derzeit auf einem nicht ganz gesunden Weg befindet. „Work Life Balance“ (ist ein bisschen mit Skepsis zu betrachten) ist keineswegs vorhanden. Viele Familien sind durch überbordendes berufliches Engagement der Eltern in ihrer soziologischen Ordnung gestört.

Die Experten sind sich einig, dass in Familien wenig Zeit zum Austausch von Ideen, Erfahrungen, Gefühlen und Bedürfnissen, Geborgenheit erleben etc. aufgewendet wird. Eltern wissen oft über ihre Kinder wenig Bescheid. Auch in Schulen kommt der Austausch zu kurz. Dies äußert sich in Form von heftigen Konflikten. Denn bei den Jugendlichen mangelt es an angemessener Artikulationsfähigkeit. Dh faktische Kommunikation, SMS- und e-mail-Korrespondenz fällt ihnen leichter als über Tiefgehendes zu sprechen. Unterrichtsgegenstände wie Kommunikation und Konfliktbewältigung werden ein Thema. B 4 bemerkt, dass viele Familien durch überbordendes berufliches Engagement der Eltern in ihrer soziologischen Ordnung gestört sind.

Über die Ursachen von Problemen, Anteile von Sach- versus Beziehungsprobleme geben die folgenden Aussagen Aufschluss.

B 1 / Schule teilt mit, dass ein Großteil der Probleme in der Schule nach wie vor Lernprobleme sind. Häufig sind deren Ursachen jedoch Beziehungsprobleme. Beziehungsprobleme in den Schulen sind in letzter Zeit enorm angestiegen. Lehrer klagen vermehrt über das Verhalten der Kinder und über den Umgang miteinander. Die Befragte schätzt einen Anteil von 60 % Lern- und 40 % Beziehungsprobleme – sie hält jedoch die umgekehrte Aufteilung schon für sehr realistisch. Bedingt durch schwierige familiäre Situationen und persönliche Blockaden brauchen Kinder auch in Schulen qualifizierte Therapeuten als Vertrauenspersonen, die sie im Erwerb sozialer Kompetenzen unterstützen. In der Familie werden häufig Inhaltsprobleme vorgeschoben. Bei näherer Betrachtung stellt sich dann heraus, dass das ursprüngliche Thema ein Problem des täglichen Miteinanders und des Zusammenlebens ist. Das hängt mit der Familienordnung zusammen. Kinder sollen dauerhaft mit Geduld, Ausdauer und Konsequenz unterstützt und begleitet werden, bis sie die Verhaltensfähigkeiten, die sie beherrschen sollen, verinnerlicht haben. Das erfordert mitunter viel Kraft von den Eltern.

Auch B 2 / Schule sieht die Aufteilung ähnlich wie Befragte 1. Anfangs handelt es sich oft um 80 % Lernprobleme (schlechte Note) und 20 % Beziehungsprobleme. Je intensiver man sich mit dem Problem auseinandersetzt, desto mehr stößt man auf Ursachen im Beziehungsbereich. Im Familienkontext schätzt sie die Problemaufteilung 50 % zu 50 %.

Ähnlich äußert sich B 3 / Familie: „Oft handelt es sich vordergründig um ein Problem auf der Sachebene und im Grunde genommen ist es ein Beziehungsthema. Familien mit mehreren Sachproblemen haben meist auch schwierigere Beziehungen, weil das überlagert wird.“ Sie glaubt, dass sich die Anteile die Waage halten. Ein ungünstiger Erziehungsstil sowie Paar- bzw. Partnerprobleme wirken sich sehr ungünstig auf die Kinder aus und sind Hauptursachen bei Erziehungsproblemen. Kinder brauchen Klarheit, Konsequenz und klare Grenzen.

B 4 / Unternehmen meint, dass Inhaltsprobleme immer auf Beziehungsprobleme zurückzuführen sind. „Inhaltsprobleme werden oft hochgespielt, weil dahinter emotionale bzw. Beziehungsprobleme stecken.“

Der Großteil der Probleme findet ihren Ursprung in der Beziehung. Oft verdecken Inhaltsprobleme Konflikte auf der Beziehungsebene. B 3 gibt an, dass Familien mit vermehrten Sachproblemen zumeist auch schwierige Beziehungen aufweisen.

Wie und ob WSK in schwierigen Situationen möglich ist, auf diese Thematik wird in den folgenden Passagen eingegangen. Zudem wird erklärt, wie Mitarbeiter, Schüler, Kinder in diesen Konfliktsituationen geführt werden sollen.

B 1 / Schule gibt dem Kind in der betreffenden Situation ein klares STOP. In bleibender wertschätzender Haltung teilt sie sofort ihre Ansicht mit. So kann das Kind die Situation verstehen lernen. Zur konstruktiven Konfliktlösung will sie dem Kind Werkzeuge in die Hand geben. Dazu gehören Bewusstwerden, was ist, erklären, was ein Verhalten beim anderen auslöst, gemeinsames Reflektieren und verstehen lernen. Kinder sollen Konfliktauslöser unmittelbar erkennen, sich eigene Konfliktanteile bewusst machen und ein konstruktives Verhalten erwerben.

B 2 / Schule bevorzugt in gespannten konfliktbeladenen Schulsituationen den jeweiligen Schüler aus der Gruppe herauszunehmen und nach der Unterrichtseinheit mit ihm persönlich zu sprechen. Ihrer Erfahrung nach hat es sich bewährt, Probleme nicht vor den Klassenkameraden abzuhandeln. Jugendlichen Grenzen zu setzen und zu maßregeln vor Mitschülern hält sie nicht für sehr zielführend. Oft meinen dann die Betroffenen, auf dieser Bühne noch mehr für ihre Zuschauer bieten zu müssen. In Familien sollte man die WSK in Konfliktsituationen lernen und trainieren. Auch Emotionen kann man so ausdrücken, dass Personen wertschätzend bleiben.

B 3 / Familie findet das Verhalten der Jugendlichen manchmal sehr grenzwertig. Um mit Konfliktsituationen und schwierigen Kindern gut umgehen zu können, benötigen Lehrer eine spezielle Schulung. Auch der Einsatz von Experten (Therapeuten, Mediatoren etc.) an Schulen wäre empfehlenswert. Mit zunehmendem Alter wird es schwieriger, dass Jugendlichen einen wertschätzenden Umgang erlernen. Denn die Persönlichkeit ist zu diesem Zeitpunkt schon entwickelt. In Zukunft ist es vonnöten, der Aneignung von WSK im Kindergarten (Beginn der Sozialisation des Kindes) Bedeutung zu geben. Denn in der Familie wird das Training der WSK oft vernachlässigt.

B 4 / Unternehmen ist der Meinung, dass auch in schwierigen Situationen WSK möglich ist. Konflikte entstehen nicht in dem Bewusstsein „Ich tu Böses, weil ich Böses schaffen will“, sondern aus einer Erregung, Überforderung und dem Nichterkennen einer Situation heraus. Menschen verwechseln häufig Gerechtigkeit mit Gleichbehandlung und lenken den Fokus auf Menschen, die in dem Segment wo sie stark sind, Schwächen haben. Erfahrungsgemäß sind dann gute und ausführliche Gespräche hilfreich. Daraus können Verständnis, Erkenntnis und Bewusstsein im anderen gedeihen. „Auf den Prototypen des bösen Menschen bin ich mein Leben lang noch nicht gestoßen!“, artikuliert B 4 überzeugt.

Für B 1 ist wichtig, direkt in der konfliktbeladenen Situation innezuhalten um mit den Kindern das Verhalten zu reflektieren. Werkzeuge zur Konfliktlösung müssen Kindern vermittelt werden, damit schwierige Situationen konstruktiv gemeistert werden können. Bei Jugendlichen ist es nach B 2 sinnvoller, die Probleme im Anschluss an den Unterricht zu klären und nicht vor den Klassenkameraden. Um bei Konfliktsituationen in Schulen Herr der Lage zu sein, brauchen Lehrer eine spezielle Schulung. Weiters empfiehlt B 3 auch den Einsatz von Experten. Zukünftig wird der Aneignung von WSK im Kindergarten vermehrt Bedeutung zukommen, da in der Familie das Training zunehmend vernachlässigt wird. Konflikte entstehen aus einer Überforderung und dem Nichterkennen einer Situation heraus. Ausführliche Gespräche sind hilfreich, so dass Verständnis und Bewusstsein im anderen gedeihen können. „Auf den Prototypen des bösen Menschen bin ich mein Leben lang noch nicht gestoßen!“, vertritt B 4.

„Sehen Sie einen Bedarf an professioneller Unterstützung im Erlernen der WSK in Ihrem Umfeld? Macht es Sinn dahingehend zu investieren, dass Werte wie „Vertrauen“, „Empathie“ und „Respekt“ noch erzeugt werden können?“ Diese Fragen werden wie folgt beantwortet:

B 1 / Schule meint, dass auf jeden Fall Bedarf an professioneller Unterstützung im Erlernen der WSK in Schulen und Familien gegeben ist und dass es sich um die wichtigsten Investitionen für die Zukunft handelt. Aus Erfahrungen und Medien ist die aktuelle Lage bekannt. Deshalb wird es eine der größten Herausforderungen für Menschen sein, sich offen und mutig zu guten Werten zu bekennen und diese auch zu leben. Die Gesellschaft ist gefordert, in Werte, Rituale und Regelmäßigkeiten zu investieren. Die Realität zeigt uns auf, dass es so nicht weitergehen kann.

B 2 / Schule hält Unterstützung im Erlernen der WSK in Schulen für absolut notwendig. Beispielgebend nennt sie das skandinavische Schulsystem. In diesen Schulen sind zusätzlich Sozialarbeiter und Betreuer beschäftigt. Dahingehend soll bei uns dringend investiert werden. Im Kontext Familie sieht sie die Schwierigkeit, dass sich Familien scheuen könnten sich einer Unterstützung zu öffnen und sie anzunehmen.

B 3 / Familie sieht auf jeden Fall Bedarf. Sie bedauert, dass von politischer Ebene seit vielen Jahren beim sozialen Lernen für Kinder und Jugendliche gespart und herunter gestrichen wird. (Zu wenig Betreuungspersonal und Stützpersonal für zu viele auffällige Kinder, Spezialausbildungen für Lehrer und Erzieher). Eltern sollen unbedingt ermutigt werden bei Problemen Angebote in Anspruch zu nehmen. Sie sollen die Scheu und den Leidensdruck verlieren und professionelle Unterstützung annehmen. Es ist keine Schande, wenn man mit Kindern Probleme hat. Es ist jedoch sinnvoller rechtzeitig etwas zu tun. Aus Erfahrung weiß sie, dass oft nach wenigen Beratungen das Familiensystem wieder stabil ist. Kinder brauchen Klarheit, Orientierung und suchen immer wieder die Sicherheit bei den Eltern.

Für B 4 / Unternehmen macht das unbedingt Sinn. Im Unternehmen wird ein umfangreiches Gruppencoaching-Programm für Führungskräfte angeboten und wird gerne und freiwillig in Anspruch genommen. Das bietet Lebenshilfe in schwierigen Führungssituationen und fördert die Kommunikation untereinander. Darüber hinaus wurde auch noch eine Reihe von personalwirtschaftlichen Instrumenten geschaffen. In Familien bestehen noch Scheu und Scham vor einer Konsultierung einer professionellen Unterstützung, doch die Inanspruchnahme steigt mit der

Zunahme der Probleme. In der Gesellschaft reift das Bewusstsein, dass bei Problemen mit Partner, Kinder, mit sich selbst Beratung und Unterstützung angenommen wird. „Da sind wir auf einem guten Weg“, bekräftigt B 4.

Alle GesprächspartnerInnen sind sich einig, dass großer Bedarf an professioneller Unterstützung im Erlernen der WSK besteht und es sich um wichtige Investitionen für unsere Zukunft handelt. Menschen sind herausgefordert, sich offen und mutig zu guten Werten zu bekennen und diese zu leben. B 2 führt beispielgebend das skandinavische Schulsystem an. B 3 regt an, dass im Kontext Familie die Eltern ermutigt werden sollen, ihre Scheu zu überwinden und bei Problemen professionelle Unterstützung anzunehmen. Nach wenigen Beratungen ist oft das Familiensystem wieder stabil und Kinder finden erneut die Sicherheit bei ihren Eltern. Es erweckt den Anschein, dass in Unternehmen die Inanspruchnahme eines Gruppencoachings eher Zuspruch findet als Familienberatungen.

Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit einem „Himmelszenario“ um den oft praktizierten Horror-szenarien entgegenzuwirken. Dieses „Himmelszenario“ lautet: „Angenommen, alle Mitarbeiter Ihres Unternehmens / Lehrer und Schüler / Familienmitglieder haben einen hohen Grad an Selbstachtung entwickelt und die Beziehungen untereinander sind von Wertschätzung, Kooperation, Verantwortung, Wahlfreiheit, befähigender Anleitung und einem echten Verständnis eines umfassenden Menschseins geprägt. Wie würde sich das auf das menschliche Miteinander auswirken?“

Für B 1 / Schule wäre das ein Traum, denn dann würde es sicher keine Kriege mehr geben. Wahrscheinlich gehört das nicht zum Menschsein, doch als Ziel und Vision zur Weiterentwicklung sollten wir uns das immer wieder vor Augen führen.

B 2 / Schule denkt, dass sich dann viel Solidarität entwickeln würde. Ein anderer Umgang mit Natur und Schöpfung würde sich einstellen und die Globalisierung stark in Frage gestellt werden. Leistung würde weniger zählen. Gegenwärtig leiden die Schüler unter der Identifikation mit ihrer Leistung. „Man merkt das immer wieder, wenn eine Schularbeit auf einem 5er ist, dass sich Schüler als Menschen „nicht genügend“ fühlen und das stimmt ja nicht, denn das sind ja nur die vier Seiten und nur was da im Heft steht ist „nicht genügend“. Sie wissen gar nicht, dass da ein Unterschied besteht zwischen dem was sie leisten und wer sie sind.“

Für B 3 / Familie wäre das einfach ein friedliches Miteinander, bei dem jeder Einzelne seine Möglichkeiten noch besser entfalten könnte. Sie denkt, dass derzeit bei Kindern und Jugendlichen sehr viel an Potenzial verloren geht. Einfach weil sie sich mit ihrem eigenen Verhalten beinahe selber im Wege stehen. Ihr Verhalten ist aber immer nur ein Resultat ihrer Geschichte.

B 4 / Unternehmen sagt: „Es wäre insgesamt eine viel friedlichere Welt als jetzt und natürlich eine sehr erfolgreiche Welt. Davon bin ich überzeugt.“

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dieses „Himmelsszenario“ den Frieden sicher stellen, Leistung weniger zählen, aber die Welt erfolgreicher sein würde. Auf Natur und Schöpfung würde mehr geachtet werden.

6 Schlüsselaussagen und Ableitungen für die Arbeit als Lerncoach

Nach Zusammenfassung der vier Interviews widmet sich dieses Kapitel ausführlich den wichtigen Schlüsselaussagen. Diese möchte ich anschließend anhand von Anwendungsmöglichkeiten in meiner Lerncoachtätigkeit verknüpfen.

„WSK bedeutet für mich, dass ich den anderen mit Respekt behandle, dass ich ihn ernst nehme mit seinen Sorgen und Anliegen, ihn einfach als Mensch wertschätze und egal welche Qualifikationen und Ausbildungen er hat, egal welche Rasse, Hautfarbe und Religion, dass jeder Mensch gleich zählt.“

„Auf den Prototypen des bösen Menschen bin ich mein Leben lang noch nicht gestoßen!“

Meinen Beruf als Lerncoach verstehe ich als Begleitung, Unterstützung und Beratung für Menschen, die in Eigenverantwortung Lösungen für ihre Probleme suchen. Welche Schlüsselqualifikationen sich Coachees auch aneignen möchten um eigenverantwortlich lernen und arbeiten zu können – das Fundament dieser Tätigkeit stellt für mich die Kommunikation dar. Dabei ist am wichtigsten, die Klienten wertschätzend und urteilsfrei zu empfangen und zu begleiten.

Sonja Radatz (2006: 51) nennt als Voraussetzung eines gleichberechtigten, optimalen Coaching-Verlaufes die uneingeschränkte Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung des Menschen sowie des Problems, das vom Coachee präsentiert wird. (vgl. Radatz 2006: 51) Werte finden, Werte schätzen und Werte schöpfen, das sind Prozesse, die durch wertschätzende Achtsamkeit in Gang gebracht werden. Diese Prozesse beschränken sich nicht nur auf das vermeintlich Gute und Angenehme. Werte finden und Werte schätzen heißt, den Realitäten ins Gesicht zu sehen und sie akzeptieren, wie sie sind. Wenn die „Wirklichkeit des Klienten“ nicht so akzeptiert wird, wie sie dargestellt wird, können die Energien in Abwehr, Angst und Verdrängung, in Scham- und Schuldgefühlen oder im Gefühl der Ohnmacht gebunden sein. Wird jedoch die „Wirklichkeit“ als das akzeptiert, was sie ist, dann werden Energien frei, um Lösungen hervorzubringen, die den Wünschen und Zielen der Klienten gerecht werden.

Bert Hellinger (1996: 40) bezeichnet es als Liebe, einem Menschen zuzustimmen, so wie er ist – ohne Urteil. Er führt als Beispiel an: „Wer Bäume auf diese Weise wahrnimmt, findet jeden Baum schön, wie immer der Baum geraten ist. Es ist gar nicht anders möglich. So ist es auch mit Menschen. Das ist Liebe: die Anerkennung, so wie es ist, ist es schön und gut.“

Eine weitere wichtige Schlüsselaussage lautet und unterstreicht die Hypothesen 3 und 4:

„Der rote Faden der Wertschätzung zieht sich durch alle Bereiche, ob privat in der Familie oder im öffentlichen Leben (...). Dazu gehören Höflichkeit, Freundlichkeit, Geduld (...) Selbstachtung und Selbstdisziplin im Umgang mit anderen.“

„Jedem Menschen, der auf seinem Platz das Seine zum Ganzen beiträgt, gebührt Wertschätzung, ganz egal wo er steht. Es ist wichtig, dass sich die Person ernst genommen fühlt. Das bringt letztendlich auch Wertschöpfung für das Unternehmen.“ (Hypothese 3)

Ich verstehe Wertschätzung als innere Haltung, als Grundeinstellung und als wesentliches Charakterelement. Nur mit den verinnerlichteten Werten ist es möglich, nach außen das auszustrahlen und zu sein, was man ist. Diese Qualitäten ziehen sich sicher durch alle Bereiche, ob privat oder in der Öffentlichkeit. Von der vorgenannten Schlüsselaussage möchte ich jetzt besonders die Selbstachtung und Selbstdisziplin im Lerncoaching hervorheben. Ich bin davon überzeugt, dass Selbstachtung und Selbstwürde Voraussetzungen sind, um Klienten überhaupt achten und würdigen zu können. Nur mit dieser Grundausstattung ist eine Einfühlung in den Coachee möglich. Die Arbeit an sich selbst, erfordert immer Selbstdisziplin. Die Veredelung des Charakters präsentiert sich mir als eine stetige Lebensaufgabe. Im täglichen Leben begegnen wir immer wieder neuen Herausforderungen. Achtsame und ehrliche Selbstreflexion hilft, Erlebnisse und schwierige Erfahrungen zu betrachten, um selbst daraus lernen zu können. Ich bin überzeugt, dass jede Erfahrung in der Tätigkeit als Lerncoach, sei diese freudvoll oder problembeladen, mich in meiner Entwicklung wachsen lässt.

Amitai Etzioni (zit. nach Goleman 1996: 357) sieht Selbstdisziplin als Fundament des Charakters. Charakterentwicklung ist eine Grundlage demokratischer Gesellschaften und die emotionale Intelligenz stärkt diese Grundlage. Das tugendhafte Leben basiert auf Selbstbeherrschung, wie Philosophen immer wieder bemerkt haben. Weiters bringt es sozialen Gewinn, wenn man von seiner Selbstbezogenheit und seinen egoistischen Impulsen Abstand nehmen kann, denn dadurch wird man offen für die Empathie, für richtiges Zuhören, für das Sichhineinversetzen in andere. Empathie bringt Anteilnahme und Mitgefühl mit sich. Wenn man die Welt mit den Augen eines anderen betrachten kann, fallen die Stereotype des Vorurteils in sich zusammen. Daraus können Toleranz und Anerkennung von Unterschieden wachsen. Die zunehmend pluralistische Gesellschaft ist auf diese Fähigkeiten angewiesen, denn sie gestatten den Menschen in gegenseitiger Achtung miteinander zu leben. Zudem schaffen sie die Möglichkeit eines produktiven öffentlichen Diskurses. Die Schule wirkt entscheidend an der Charakterbildung mit, indem sie für Selbstdisziplin und Empathie sensibilisiert. Dazu genügt es nicht Vorträge über Werte zu halten. Durch das Einüben der Werte entwickeln Kinder die wesentlichen emotionalen und sozialen Fähigkeiten. Emotionale Erziehung geht Hand in Hand mit einer Erziehung, die auf Charakterbildung, moralische Entwicklung und staatsbürgerschaftliches Engagement zielt. (vgl. Goleman 1996: 357)

„Erfolgreiche Kommunikation erfordert Authentizität“, so lautet diese Schlüsselaussage meiner Arbeit.

Die eigenverantwortliche Entscheidung mit mir und mit anderen in Resonanz zu sein, das ist die Basis für erfolgreiche Kommunikation. Ist Eigenverantwortung und klare Artikulation der eigenen Befindlichkeit nicht gegeben, kann sich dies negativ in der Interaktion auswirken. Über meine Stimme und meine Physiologie drückt sich die Kongruenz im Resonanzerleben aus. Es spielt eine sehr große Rolle, wie ich meine Meinung bzw. meine Wahrheit Klienten mitteile. Dies stellt mit Sicherheit eine große Herausforderung dar: intensives Training, die ehrliche und positive Formulierung von Botschaften. Durch die Struktur der Kommunikation und des Verhaltens

wird es erst möglich, gewünschte Themen lebendig und attraktiv werden zu lassen. Wenn ich mit mir in Resonanz bin, kann ich kongruent bzw. authentisch mit Klienten kommunizieren. Für den positiven Coaching-Prozess ist Kongruenz Voraussetzung um Rapport, ein Gefühl von Vertrauen und Verständnis, mit Klienten aufzubauen.

Kongruenz bzw. Authentizität sind die wichtigen Schlüsselbegriffe im Bereich der Kommunikation. Carl Rogers (1991: 276) suchte nach einer zugrunde liegenden Gesetzmäßigkeit in allen menschlichen Beziehungen. Er wollte herausfinden, ob die Beziehung die Entfaltung, Bereicherung, Offenheit und Entwicklung der Individuen ermöglichen oder zur Hemmung psychischer Entfaltung, zu Abwehrhaltung und zu Blockierung bei den Parteien führen. Der Begriff bzw. das Konstrukt „Kongruenz“ wurde entwickelt um Phänomene zu beschreiben, die in jeder Therapie und zwischenmenschlichen Interaktion von Bedeutung sind. Kongruenz betrifft die Entsprechung von Erfahrung, Bewusstsein und Kommunikation (vgl. Rogers 1991: 329f). Auf intuitive und alltagsübliche Art und Weise kann bei Individuen erkannt werden, ob sie kongruent bzw. authentisch sind. „Wir spüren, dass ein Mensch nicht nur genau das meint, was er sagt, sondern auch dass seine tiefsten Empfindungen dem entsprechen, was er äußert. Es ist also gleichgültig, ob er ärgerlich oder zärtlich oder verschämt oder begeistert ist; wir spüren, dass er auf allen Ebenen der Gleiche ist: in dem, was er auf einer organischen Ebene erfährt, in seiner Bewusstheit auf der bewussten Ebene und in seinen Worten und Mitteilungen. Wir erkennen darüber hinaus, dass er seine unmittelbaren Empfindungen akzeptiert. Wir sagen von einem solchen Menschen, dass wir genau wissen, ‚wo wir mit ihm dran sind‘. Wir neigen dazu, uns in einer solchen Beziehung wohl und sicher zu fühlen“ (vgl. Rogers 1991: 276).

Schulz von Thun zitiert Ruth Cohn (Interview 1979; zit. nach Schulz von Thun 1999: 120f), die den Begriff der „selektiven“ (= auswählenden) Authentizität geprägt hat. Sie erläutert, dass zur Authentizität gehört, sich möglichst klar zu werden über die eigenen Gefühle, Motivationen und Gedanken und sich nichts vorzumachen. Weiters ist wichtig, das was eine Person sagen will, ganz klar auszusprechen. Zur Klarheit gehört, dass Mitteilungen so gesagt werden, dass sie beim anderen ankommen können. Der Sender muss versuchen, sich vorzustellen, wie das, was in ihm vorgeht vom Empfänger gehört wird. Ruth Cohn sagt: „Nicht alles, was echt ist, will ich sagen, doch was ich sage, soll echt sein (...)“. Sie unterscheidet zwischen optimaler und maximaler Authentizität und nennt als Richtlinie „(...) das, was sich an persönlicher Erfahrung im Inneren ereignet, mit optimaler innerer Ehrlichkeit und kommunikativer Klarheit – also authentisch – dem Partner mitzuteilen. Optimale Authentizität hat immer selektiven Charakter; maximale, dh absolute Aufrichtigkeit kann zerstören (...)“. (Ruth Cohn Interview 1979; zit. nach Schulz von Thun 1999: 120f)

Die folgenden Schlüsselaussagen behandeln das Thema Kommunikation in schwierigen Situationen bzw. Konflikten und bestätigen meine erste Hypothese:

„Eine freudvolle Kommunikation ist schnell wertschätzend oder nett. Aber es ist gerade dann, wenn es schwierig wird wichtig, dass WSK funktioniert oder auch in Kompromiss-situationen.“

„Ein Großteil der Probleme in der Schule sind nach wie vor Lernprobleme. Häufig sind deren Ursachen jedoch Beziehungsprobleme. Beziehungsprobleme in den Schulen sind in letzter Zeit enorm angestiegen.“

„Lehrer klagen vermehrt über das Verhalten der Kinder und über den Umgang miteinander.“

„Die Sprache vieler Jugendlicher ist verarmt. Es fällt ihnen oft schwer sich auszudrücken, weil sie das nicht gelernt haben. Schüler können eher über Fakten sprechen, e-mails und SMS kurz verfassen. Wirklich von sich selbst erzählen die Jugendlichen kaum.“

„Inhaltsprobleme sind immer auf Beziehungsprobleme zurückzuführen. Inhaltsprobleme werden oft hochgespielt, weil dahinter emotionale bzw. Beziehungsprobleme stecken.“

„Konflikte entstehen nicht in dem Bewusstsein ‚Ich tu Böses, weil ich Böses schaffen will‘, sondern aus einer Erregung, Überforderung und dem Nichterkennen einer Situation heraus.“

Es bedeutet für mich eine Herzensangelegenheit, Menschen, die Probleme oder Konflikte mit anderen haben, zu ermutigen, sich diesen zu stellen und diese zu lösen. Es erfordert viel Mut, Probleme anzusprechen und immer wieder den Dialog in schwierigen Situationen zu suchen. Die Mühe wird meist durch den Erfolg bestätigt, denn Menschen wachsen an Erkenntnis und können einander viel besser verstehen. Kindern und Jugendlichen fällt es oft sehr schwer, ihre Gefühle und Bedürfnisse angemessen zu artikulieren. Häufig bevorzugen sie die Flucht in die Medienwelt anstatt sich Zeit für gute Gespräche zu nehmen. Kommt es dennoch zur Konfrontation, artet dies oft in Konflikte, Streitgespräche und Gewalttätigkeit aus.

Marshall B. Rosenberg entwickelte den hochwirksamen Prozess der gewaltfreien Kommunikation, der Verbundenheit und mitfühlendes Handeln inspiriert. Dieser Prozess liefert einen Rahmen für die Entwicklung von Fähigkeiten, die bei der Lösung menschlicher Probleme von Nutzen sind. Die gewaltfreie Kommunikation wird sowohl präventiv als auch zur Lösung bestehender Konflikte eingesetzt. Der Fokus wird dabei auf Werte und Bedürfnisse gelegt, die alle Menschen gemeinsam haben, und es wird zu einem Sprachgebrauch angeregt, der Wohlwollen verstärkt. Dadurch kann das Denken im Sinne entmenschlichender Etikettierungen verabschiedet werden. Die gewaltfreie Kommunikation ermöglicht Menschen, einen kreativen Dialog zu beginnen, um ihre eigenen, sie völlig zufrieden stellenden Lösungen zu finden. Menschen schaffen befriedigende Verbindungen mit anderen und Bedürfnisse können auf eine Weise erfüllt werden, die den eigenen Werten und denen anderer gerecht werden. (vgl. Rosenberg 2005: 55 ff)

Das Lerncoaching bietet dabei eine besondere Gelegenheit, Fähigkeiten des Selbstaustdrucks, Verwendung von Ich-Botschaften sowie des aktiven Zuhörens zu erwerben und zu trainieren. Kinder und Jugendliche brauchen diese sozialen Fähigkeiten um gemeinsam lernen zu können, Projekte zu erarbeiten, teamfähig zu sein. Die neue Generation „Kinder“ wird in ihren zukünftigen Berufen eine Vielzahl an Problemen zu lösen haben, von denen wir jetzt noch wenig erahnen. Daher ist es ein großer Vorteil, wenn sich Kinder und Jugendliche gemeinsam Problemlö-

sungsstrategien aneignen und sich kreativ mit einer Vielfalt an Lösungsmöglichkeiten auseinander setzen. Auf diese Weise können persönliche Gespräche auch wieder als große Bereicherung empfunden und vermehrt gesucht werden.

Dave Meier führt in seinen Leitideen für Accelerated Learning an, dass Zusammenarbeit das Lernen fördert. Alles gute Lernen hat eine soziale Grundlage. Oft lernen Menschen durch Gespräche mit Gleichgesinnten mehr als auf irgendeinem anderen Weg. Der Wettstreit unter den Lernenden verlangsamt das Lernen, die Zusammenarbeit beschleunigt es. Eine wahrhaft lernende Gemeinschaft ist immer besser für das Lernen als eine Ansammlung isolierter Individuen. (vgl. Meier 2004: 36)

Um das Lernen, die Schulnoten, den Selbstwert (Hypothese 4) und das Erfolgsdenken dreht sich alles in diesem Zitat:

„Man merkt das immer wieder, wenn eine Schularbeit auf einem 5er ist, dass sich Schüler als Menschen „nicht genügend“ fühlen und das stimmt ja nicht, denn das sind ja nur die vier Seiten und nur was da im Heft steht ist „nicht genügend“.

Die Basis eines gesunden Selbstwertgefühls wird nach gängigen Theorien in der Kindheit gelegt – abhängig vom Ausmaß an Zuneigung und Anerkennung, also vom Urvertrauen, das ein Mensch zu Beginn von seinen Eltern und später von anderen Bezugspersonen erfährt. Jeder Mensch möchte wertvoll sein. Ob er sich bemüht, ein besonders guter Mensch zu werden oder ob er eine hervorragende Leistung anstrebt. Was immer die Ziele sein mögen, wenn diese erreicht werden, fühlen sich Menschen gut, dann fühlen sie ihren eigenen Wert. Viele Kinder und Jugendliche haben aufgrund von schulischen Misserfolgen einen sehr niedrigen Selbstwert. Meine Grundannahme im Lerncoaching lautet: Menschen können äußere Situationen erst verändern, wenn sie ihren Grundwert erkannt und wieder ein Selbstwertgefühl aufgebaut haben.

Sich selbst anzunehmen, stellt für jeden Menschen eine Lebensaufgabe dar. In der praktischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen helfen viele positive Erlebnisse und erfolgreich gemeisterte Aufgaben, das Selbstvertrauen und den Selbstwert wieder zu stabilisieren. Durch gute Kommunikation lernen sich Menschen selbst wieder besser kennen und entdecken erneut ihre Stärken. Ziel in meiner Arbeit als Lerncoach ist es, dass Kinder und Jugendliche wieder an sich glauben und mit Zuversicht ihre Schritte gehen – in der Ausrichtung und im Vertrauen, dass sie ihre Aufgaben meistern werden. Vor der Frage nach der Ethik stellt sich die Frage nach dem Selbstwert. Der Selbstwert liegt in der Würde der Person und ist jenseits des Tuns begründet. Davon muss jede Erziehung ausgehen und dazu muss sie ihren Beitrag leisten. (vgl. G. Funke – zit. nach P. Ganglmair Skript LC).

Basis des Lerncoaching-Prozesses sind Selbstvertrauen, Selbsterkenntnis und in letzter Konsequenz die bewusste Veränderung und Steuerung durch den Coachee. Oft versuchen Coaches, Lehrer und Eltern ihre „Schützlinge“ in eine erwünschte Richtung zu biegen. Die nachfolgende Aussage zeigt die Gratwanderung zwischen Persönlichkeitsveränderung und Manipulation auf.

„Wir können und wollen auch keine Persönlichkeitsveränderung (...) herbeiführen (...), das wäre massive Manipulation (...), das wäre die berühmte Gehirnwäsche, das ist das Umdrehen von Personen, das wäre das Zerstören von Persönlichkeiten (...).“

„Qualitative Kommunikation kann durch besondere Mitmenschen, Therapien und Personalentwicklungsmaßnahmen im späteren Leben nachreifen. Verinnerlichte Strukturen zu verändern, stellen meist schwierige Prozesse dar.“

Dieses Thema erscheint mir im Lerncoaching sehr wichtig. Als Lerncoach ist es mir möglich Angebote zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen zu machen. Dazu gehören Fachkompetenz zB Strukturwissen, Kritik- und Urteilsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, die Beherrschung elementarer Lern- und Arbeitstechniken. Weiters wird beim Lerncoaching die Fähigkeit zur überzeugenden Kommunikation und Argumentation, die Fähigkeit und Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit in Gruppen, der Aufbau von Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl, Eigeninitiative und Durchhaltevermögen vermittelt und trainiert.

Alle diese Ressourcen stehen als Angebote dem Klienten zum Gebrauch zur Verfügung. Was der Klient jeweils annehmen möchte oder braucht, entscheidet er stets selbst. Im Erstgespräch wird der Prozessablauf besprochen bzw. vereinbart. Durch meine Fragen und Interventionen kann ich zwar Auswirkungen erahnen, aber niemals wissen, was tatsächlich beim Coachee ausgelöst wird und welche Auswirkungen meine Interventionen haben. Ich halte es auch nicht für möglich, Menschen in eine bestimmte Richtung zu verändern oder sie in eine bestimmte Richtung zu biegen. Aus systemisch-konstruktivistischer Sicht kann das gar nicht gelingen, da jeder Mensch aus seiner Sicht sinnvoll handelt.

Sonja Radatz hält fest: „Wir können Menschen nicht nachhaltig in eine bestimmte Richtung ändern. Das bedeutet nicht, dass Menschen generell nicht beeinflussbar sind oder völlig unabhängig von ihrer Umgebung entscheiden. Aber die letztendliche Entscheidung über ein Verhalten liegt beim Menschen selbst, ist nicht vorhersehbar und kann sich in mannigfache Richtungen entfalten. Letztendlich müssen Menschen von sich aus Sinn darin finden und bereit sein, sich zu ändern oder eine bestimmte Haltung zu setzen, damit sie diese neuen Handlungen tatsächlich auch setzen.“ (Radatz 2006: 41)

Die nächsten Schlüsselaussagen referieren auf meine Hypothese 2 zu Beginn meiner Arbeit.

„Für die WSK ist entscheidend aus welcher Umgebung Kinder kommen und was sie in ihrer Kommunikation von Vorbildern schon gelernt haben.“

„Kinder verbringen mehr Zeit mit elektronischen Medien als im Gespräch mit Familienmitgliedern. Diese Geräte können aber den Menschen nicht ersetzen.“

Medienangebote erhöhen sich dramatisch. Viele Eltern und Pädagogen stellen sich die Frage, wie Kinder den Gebrauch der Medien lernen können, der ihnen gut tut. Ich glaube, dass die Mediensozialisation eine Hauptaufgabe der Eltern darstellt. Unter den derzeitigen Bedingungen ist es sicher schwierig, einen Mediengebrauch zu erlernen, der ein Gleichgewicht zwischen Mediennutzung und unmittelbarer zwischenmenschlicher Kommunikation sicherstellt. Intakte Kommunikationsbeziehungen, die aus einer Haltung der wechselseitigen Wertschätzung resul-

tieren, mindern den Sog der Medien. Wenn wir uns in unseren sozialen Beziehungen beheimaten, erübrigt sich vielleicht die Flucht in virtuelle Welten. Wenn wir uns wieder im Miteinander spüren können, können wir von der vergeblichen Suche nach virtuellen Gemeinsamkeiten ablassen. Wenn die Freude der Begegnung wieder erlebt wird, erhalten die Medienangebote wieder den Platz im Leben, den sie verdienen: als eine Quelle der Information und Anregung, jedoch nicht als Ersatz für einen Mangel an sozialen Beziehungen, die von Respekt, Achtung, Wertschätzung und Liebe gekennzeichnet sind.

Als Lerncoach habe ich erfahren, wie wichtig manchen Kindern die Fernseh- und Computerwelt ist. Ihre Computerspiele sind ihnen „heilig“ und stellen einen wesentlichen Lebensinhalt dar. Nur mit Einfühlungsvermögen sind in diesem Kontext gute Gespräche möglich. Ein Hinweis, dass durch Fernsehen und Computerspiele kaum lernfördernde Fähigkeiten erworben werden, ist mit Achtsamkeit und einer hilfreichen Verstärkung ev. in Form einer Frage vorzubringen. Mit belehrenden Ratschlägen würden Kinder eher auf den Lerncoaching-Prozess verzichten als ihren Medienkonsum zu hinterfragen.

Dave Meier zitiert Neil Postman „Ich dachte, Fernsehen wäre die letzte große Technologie, auf die Menschen blind hereinfließen. Doch jetzt haben wir die Computer.“ Kinder aller Altersstufen brauchen, um ihre Intelligenz zu entfalten, keine größere elektronische Überfütterung, sondern ganzkörperliche Erfahrungen in der Fertigkeit, Informationen zu vernetztem Wissen zu verdichten. Wissen wird mit Hilfe von Informationen und Erfahrungen aktiv erschaffen. Wenn Computer und das Web bei dieser Suche behilflich sind, dann können sie einen wichtigen Beitrag leisten. Wenn sie aber ein Ersatz für diese Suche sind, werden sie keinen positiven Bildungsbeitrag leisten können. Im Gegenteil. (vgl. Meier 2004: 226)

Abschließend gebe ich die Reaktionen auf mein vordefiniertes „Himmelsszenario“ wieder.

„Himmelszenario“: „Angenommen, alle Mitarbeiter Ihres Unternehmens / Lehrer und Schüler / Familienmitglieder haben einen hohen Grad an Selbstachtung entwickelt und die Beziehungen untereinander sind von Wertschätzung, Kooperation, Verantwortung, Wahlfreiheit, befähigender Anleitung und einem echten Verständnis eines umfassenden Menschseins geprägt. Wie würde sich das auf das menschliche Miteinander auswirken?“

„...als Ziel und Vision zur Weiterentwicklung sollten wir uns das immer wieder vor Augen führen.“

„Es wäre insgesamt eine viel friedlichere Welt als jetzt und natürlich eine sehr erfolgreiche Welt. Davon bin ich überzeugt.“

„Ein anderer Umgang mit Natur und Schöpfung würde sich einstellen.“

Klienten wissen ganz genau, was sie nicht wollen, aber nur in seltenen Fällen genau was sie wünschen. Probleme will sicher jeder beseitigen, doch es erfordert ein Nachdenken darüber, was an Stelle der Probleme treten soll. Coaching arbeitet mit Situationen, in denen es um ein „hin zu“ und nicht um ein „weg von“ geht. Bei der Zieldefinition soll klar hervorgehen, ob das vom Coachee genannte Ziel auch wirklich attraktiv für ihn ist und ob dessen Erreichung für ihn

wie ein „kleines Wunder“ erscheint. Eine der wichtigsten Voraussetzungen aus der Sicht Steve de Shazers, um Coaching-Gespräche erfolgreich zu führen, ist die konkrete, spezifische und verhaltensbezogene Definition des Zieles. Im Coaching soll auch darauf geachtet werden, dass alle Bedingungen des Klienten in das gemeinsam erarbeitete Ziel mit hinein genommen werden. (vgl. Radatz 2006: 148 ff)

Worauf Menschen ihre Aufmerksamkeit richten, bekommt Bedeutung und wächst. Es liegt in der Eigenverantwortung des einzelnen, was er in der Welt der unendlichen Möglichkeiten sucht und wählt. Durch die Aufmerksamkeit auf Erfolg, öffnen sich auch die Möglichkeiten für Erfolg. Gottfried Keller schreibt „Wer heute einen Gedanken sät, erntet morgen die Tat, übermorgen die Gewohnheit, danach den Charakter, und endlich sein Schicksal.“

Die Medienkommunikation und der Journalismus tragen dabei eine besonders große Verantwortung. Sie strahlen Autorität aus, bilden Meinungen und beeinflussen Charakter. Die derzeitige Berichterstattung ist vorwiegend problem- bzw. fehlerorientiert. Sie ist nicht visions- und lösungsorientiert. Es braucht vermehrt den investigativen Journalismus im Sinne einer demokratischen Aufklärungsfunktion, der auch die erfreulichen Seiten menschlichen Handelns zeigt. In einer friedlosen Gesellschaft voller Konflikte zwischen Menschen, Kulturen, Religionen, zwischen Mensch und Natur kann die Medienkommunikation auch dazu genutzt werden, das Positive ganz systematisch aufzuspüren und als eine Vorbildfunktion darzustellen.

Beispiele sind: Zeichen der Ermutigung, die Nachahmung finden sollten; Ansätze der Neuorientierung, die wegweisend sind; Fähigkeit zur Verständigung, die gelebt wird; Einheit zwischen Kulturen und Religionen, die praktiziert wird; intakte soziale Beziehungen, die weder heile Welt noch Fiktion sind. Die Darstellung von wünschenswerten Entwicklungen könnte ein ähnliches Gewicht erhalten wie die kritische Berichterstattung und damit die gesellschaftlichen Kräfte in Richtung „wünschenswerte Zukunft“ umlenken. (vgl. Mettler-v.Meibom 2007: 112 ff)

7 Resümee

Wie im vorangegangenen Kapitel „Schlüsselaussagen“ gezeigt, konnten fast alle Hypothesen verifiziert werden. Ob der Großteil der Schwierigkeiten, die Menschen haben Kommunikations- bzw. Beziehungsprobleme sind, konnte nicht eindeutig belegt werden. Die Experten schätzen eine Verteilung Inhalts- versus Beziehungsprobleme auf 50 : 50. Sie merken an, dass Beziehungsprobleme jedoch einen größeren Anteil ausmachen können. Denn oft erscheinen im Vordergrund Lern- oder Sachprobleme. Bei genauerer Auseinandersetzung stellt sich heraus, dass die Ursache in der Kommunikation bzw. in zwischenmenschlichen Beziehungen liegt. Interessant erscheint die Feststellung des Befragten 4, dass alle Inhaltsprobleme auf Beziehungsprobleme zurückzuführen sind.

Hypothese 2: Das Erfahren von wertschätzender Kommunikation im Kindesalter ist Voraussetzung um eine gute soziale Kompetenz als Jugendliche bzw. Erwachsene entwickeln zu können. Alle Experten stimmten dieser Aussage zu. Die Basis wird in der Familie im Kindesalter gelegt. Veränderungen des Kommunikationsverhaltens können auch im Jugendlichen- oder Erwachsenenalter bewirkt werden. Zumeist sind schmerzhaft Erfahrungen der Auslöser, um sich mit seinem Kommunikationsverhalten auseinander zu setzen. Kommunikationsdefizite äußern sich in Alltagssituationen im Berufs- und Schulleben oft als „Handicaps“. Therapeuten, Lehrer, Coaches oder Personaltrainer können bei Prozessen unterstützend wirken. Jedoch die Motivation zur Veränderung muss vom Coachee ausgehen. Entwicklungen im Erwachsenenalter präsentieren sich schwieriger und oft mühsamer, weil die Muster bereits fest in der Persönlichkeit verankert sind.

Nicht nur die ersten Kommunikationstools werden in der Familie vermittelt, sondern auch Werte und Grundfähigkeiten (vgl. Hypothese 3), das bestätigen die Experten. Das Urvertrauen und die Zuversicht bilden Kinder in den ersten Lebensjahren. Diese sind die Basis zur Entwicklung des Selbstwertes. Nur so entwickeln Kinder eine Neugier, haben Lust auf Herausforderungen und Neues auszuprobieren. In Gruppen gemeinsame Erfahrungen zu sammeln und Probleme zu lösen, schafft Zusammenhalt, Interaktion und Dynamik. Effektives und handlungsorientiertes Lernen wird somit zum „Kinderspiel“. Lernen erfolgt durch Versuch und Irrtum – Fehler dürfen auch gemacht werden.

Auf den Aspekt der „Lernenden Organisation“ wurde im Speziellen nicht eingegangen. Wertschätzende Kommunikation bringt Ergebnisse und geistige Produkte. Das heißt, wird im Unternehmen wertschätzend und respektvoll miteinander umgegangen, bringt das in Folge auch Wertschöpfung für das Unternehmen. Der Experte zitiert: „Die gesamte Persönlichkeit am Unternehmensziel gewerkt, kann nur Erfolg bringen.“

Der letzten Hypothese, dass ein achtsamer Umgang mit sich selbst Voraussetzung für wertschätzende Kommunikation ist, stimmen alle Befragten zu. Selbstdisziplin und Selbstliebe sind die Grundmanifeste dafür. In harmonischen Situationen fällt WSK leicht. In Konfliktsituationen muss WSK lebenslang trainiert werden.

Bei der Formulierung der Schlüsselaussagen und Behandlung der Hypothesen wurde deutlich, dass Kinder, Jugendliche und Erwachsene die gleichen Grundbedürfnisse, wie Vertrauen, Sicherheit, Anerkennung, Ehrung der Grenzen uvm. verspüren.

Nach Prof. Ganglmair brauchen junge Menschen: Liebe, Zuwendung und Verständnis; Anregungen, Hilfen, Herausforderungen und Aufgaben; Werte, Normen und Grenzen; Vertrauen, große Freiräume und letztendlich Beziehungen. All dies nennt er „Erziehung“. Es ist nicht möglich, nicht zu kommunizieren; es ist nicht möglich, sich nicht zu verhalten; es ist auch nicht möglich, nicht zu erziehen. Durch das wechselseitige Verhalten passiert Erziehung in Beziehungen. Kann dann davon ausgegangen werden, dass gegenseitige Erziehung auch noch im Erwachsenenalter vollzogen wird?

Rotthaus (2002: 10 ff) ist davon überzeugt, dass die Beziehung zwischen Kindern und Erwachsenen heutzutage eine andere ist als früher: Das Kind wird nicht mehr als Objekt angesehen, sondern es ist und bleibt Subjekt seines Lebens und seiner Entwicklung. Das heißt, Erziehung ist damit immer ein interaktiver Prozess, in dem die Handlungen aller beteiligten Partner gleich wichtig sind und einander beeinflussen. Natürlich sind die Rollen und Aufgaben, die die Kinder und die Erwachsenen zu erfüllen haben sehr unterschiedlich. Dem Kind fehlen spezifische Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die es noch nicht besitzt und die es für das Leben in unserer Kultur noch zu erlernen hat. Die generell humanen Unterschiede zwischen Kindern und Erwachsenen sind dagegen viel geringer als angenommen. Die Selbstverantwortung des Kindes dagegen ist deutlich größer als viele Erwachsene bisher meinten. Rousseau bemerkte schon 1762: „Mein Ziel ist nicht, den Kindern Wissen zu vermitteln, sondern sie zu lehren, wie man es erwirbt, wie man es nach seinem wahren Wert einschätzt.“

Früher war man der Auffassung, dass im Erwachsenenalter das Lernen abgeschlossen sei. Heute ist der Gesellschaft bewusst, dass alle Menschen ein Leben lang zu lernen haben. „Lerne mich nicht, lass mich lernen!“, ist ein schöner Ausspruch für lebenslanges Lernen. Die Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts ist Chance und Problem zugleich. Die immer größer werdende Informationsflut bringt enorme Möglichkeiten mit sich, kann aber auch überfordern. Das Individuum muss vermehrt selektieren, welches Wissen es sich zu Eigen macht. Heutzutage ist Expertentum nicht mehr in allen Gebieten möglich.

Kerngedanke meiner Arbeit zur wertschätzenden Kommunikation sind die ethischen Grundlagen. Die Metaregel von Konfuzius: „Was du selbst nicht wünschst, das tue auch nicht anderen Menschen an“ findet sich in allen Weltreligionen wieder. Diese Aussage wurde im September 1993 in Chicago vom Parlament der Weltreligionen in einer Erklärung zum Weltethos neu formuliert: (...) Was Du willst, dass man dir tut, das tue auch den anderen. Dies sollte die Unverrückbare, unbedingte Norm für alle Lebensbereiche sein, für Familie und Gemeinschaften, für Rassen, für Nationen und Religionen. Egoismen jeder Art – jede Selbstsucht, sie sei individuell oder kollektiv, sie trete auf in Form von Klassendenken, Rassismus, Nationalismus und Sexismus – sind verwerflich. Wir verurteilen sie, weil sie den Menschen daran hindern, wahrhaft Mensch zu sein. Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung sind durchaus legitim – so lange sie nicht von der Selbstverantwortung und Weltverantwortung des Menschen, von der Verantwortung für die Mitmenschen und den Planeten Erde losgelöst sind.“ (Rotthaus 2004: 139 zit. nach Küng und Kuschel 1993: 27 f)

Der Mensch ist Teil der Welt und nicht von ihr getrennt. Er muss sich in den Gesamttablauf dieser Welt viel stärker integrieren. Vorbilder, wie Eltern, Lehrer, Personalverantwortliche und Teamleiter, ... werden gebraucht um Gemeinsames zu sehen, Werte zu leben und die Verantwortung zu übernehmen.

8 Literaturverzeichnis

ATTESLANDER, Peter (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Walther de Gruyter GmbH & Co. KG.

BIRKENBIHL, Vera F. (2005): Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. Heidelberg: mvg Verlag/Redline GmbH.

BOGNER, Alexander / LITTIG, Beate / MENZ, Wolfgang (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.

GANGLMAIR, Peter (2005): Erziehungsaufgaben der LehrerInnen unter kulturphilosophischem und anthropologischem Aspekt. Vorlesung HPFV-Allgemeine Pädagogik SS 2005.

GOLEMAN, Daniel (1996): E Q - Emotionale Intelligenz. München-Wien: Carl Hanser Verlag.

GOLEMAN, Daniel (2000): E Q 2 – Der Erfolgsquotient. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

GUDJONS, Herbert (2003): Pädagogisches Grundwissen. 8. Auflage. Regensburg: Klinkhardt..

HELLINGER, Bert / TEN HÖVEL, Gabriele (1996): Anerkennen, was ist. Gespräche über Verstrickung und Lösung. München: Kösel-Verlag GmbH & Co.

HOPF, C. (1978): Die Pseudo-Exploration. Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: Zeitschrift für Soziologie. Nr. 2. Seite 97 – 115.

KAISER, Arnim und Ruth (2001): Studienbuch Pädagogik. Grund und Prüfungswissen. 10., überarb. Auflage. Berlin: Cornelson Scriptor.

LAMNEK, Siegfried (2003): Qualitative Sozialforschung Band 1: Methodologie. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

MATURANA, Humberto / VARELA, Francisco (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. München: Wilhelm Goldmann Verlag.

MEIER, Dave (2004): Accelerated Learning. Handbuch zum schnellen und effektiven Lernen in Gruppen. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

METTLER-v.MEIBOM, Barbara (2007) : Gelebte Wertschätzung. Eine Haltung wird lebendig. München: Kösel-Verlag.

MÜCKE, Klaus (2003): Probleme sind Lösungen. Systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz – Lehr- und Lernbuch. Potsdam: ÖkoSysteme Verlag.

PSYCHOLOGIE HEUTE 4/2007. Das Porträt Reinhard Tausch. Ulfried Geuter

RADATZ, Sonja (2006): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und Beraterinnen. Wien: Verlag Systemisches Management

RATTNER, Josef (1973): Der schwierige Mitmensch: Psychotherapeutische Erfahrungen zur Selbsterkenntnis, Menschenkenntnis und Charakterkunde. Frankfurt.

ROGERS, Carl R. (1991): Entwicklung der Persönlichkeit. Stuttgart: Klett-Cotta.

ROTTHAUS, Wilhelm (2004): Wozu erziehen? Entwurf einer systemischen Erziehung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

ROSENBERG, Marshall B. (2005): Den Schmerz überwinden, der zwischen uns steht. Wie Heilung und Versöhnung gelingen, ohne faule Kompromisse einzugehen. Paderborn: Junfermann Verlag.

SATIR, Virginia (2004): Kommunikation Selbstwert Kongruenz. Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis. Paderborn: Junfermann Druck & Service.

SCHEUCH, E. (1973): Das Interview in der Sozialforschung. In: KÖNIG, R. (Hg.) Handbuch der empirischen Sozialforschung. Grundlegende Methoden und Techniken. Stuttgart.

SCHNELL, R. / ESSER, E. / HILL, P. B. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. München, Wien.

SCHULZ VON THUN, F. (1999): Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

SCHÜTZ, A. (1972): Der gut informierte Bürger. In: Ders.: Gesammelte Aufsätze. Bd. 2. The Hague: Nijhoff. Seite 85 – 101.

SPRONDEL, W. M. (1979): „Experte“ und „Laie“: Zur Entwicklung von Typenbegriffen in der Wissenssoziologie. In: Ders. / Grathoff, R. (Hg.) Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften. Stuttgart: Enke. Seite 140 – 154.

WITZEL, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.

Internet Quelle 1: Lexikon Wikipedia

Internet Quelle 2: Lexikon Wikipedia: http://de.wikipedia.org/wiki/Lernende_Organisation, aufgerufen am 6.3.2006

ANHANG:

Interviewleitfaden

Einleitungsfrage:

1. Was bedeutet für Sie wertschätzende Kommunikation (WSK)?

Allgemeiner Teil:

2. Wie macht sich WSK im Berufs-, Schul- und Familienleben sichtbar und erlebbar?
3. Wie sehen die Unterschiede und Zusammenhänge aus in der WSK in den verschiedenen Systemen?
4. Wenn in Familien keine qualitative Kommunikation gelernt bzw. erzeugt wurde, wie kann das im späteren Leben noch nachreifen?
5. Was müssten sich Kinder aneignen, damit im späteren Berufsleben die Anwendung von WSK selbstverständlich ist?
6. Welche Qualitäten in der Kommunikation wünschen Sie sich und wie sieht die Realität aus?
7. Was sind die größten Verhinderer der WSK?
8. Was würde es brauchen, damit die WSK Ihrem Wunschbild entspricht?
9. Wenn Menschen (MA, Schüler, Familienmitglieder) jene Werte, die WSK lebbar machen, integriert haben und aus ihrem „bewussten Selbstverständnis“ heraus interagieren, würden sie dann ihre Ziele leichter erreichen und mehr Erfolg bzw. Freude im Leben haben? Wie könnte sich das in den verschiedenen Systemen zeigen?

Spezifischer Teil:

10. Welchen Stellenwert nimmt das Thema „Kommunikation“ in Ihrem Unternehmen / Ihrer Schule oder Lernzentrum / Ihrer Familie ein?
11. Manche Unternehmen / Schulen haben Leitbilder / Familien haben Spielregeln (vielleicht auch Rituale) entwickelt. Gibt es diese bei Ihnen auch? Wie benennen Sie diese? Wo und wie sind diese Leitideen verankert? (schriftlich, mündlich?)
12. Ist für die Mitteilung und den Austausch von Ideen, Vorschlägen, Gefühlen und Gedanken der MA / Schüler / Familienmitglieder noch genug Raum vorhanden? Teilen sich die Menschen in den verschiedenen Systemen noch ausreichend mit? Macht es Sinn, dass wir die Bedürfnisse von den einzelnen MA / Schülern / Familienmitgliedern kennen und anerkennen? Wie sieht das bei Ihnen konkret aus?

13. Wie hoch glauben Sie, sind der Anteil an Beziehungsproblemen und der Anteil an Inhalts- oder Sachproblemen – Lern- und Lehrprobleme - in Prozent dargestellt im Kontext Unternehmen – Schule - Familie? Wie kann eruiert werden, worum es wirklich geht und wo die Ursache eines Problems liegt?
14. Wie führen Sie Mitarbeiter / Schüler / Kinder in der Familie, die respektlos miteinander umgehen, Grenzen und Kompetenzen überschreiten, negative Bewertungen über andere Menschen abgeben und sich ungeschliffen verhalten? Ist in solchen Situationen WSK möglich? Wie wird aus negativen Beispielen gelernt?
15. Sehen Sie einen Bedarf an professioneller Unterstützung im Erlernen der WSK in Ihrem Unternehmen / Ihrer Schule / bzw. generell im System Familie? Macht es Sinn dahingehend zu investieren, dass Werte wie „Vertrauen“, „Empathie“ und „Respekt“ noch erzeugt werden können?

Abschlussfrage:

16. „Himmelszenario“

Angenommen, alle Mitarbeiter Ihres Unternehmens / Lehrer und Schüler / Familienmitglieder haben einen hohen Grad an Selbstachtung entwickelt und die Beziehungen untereinander sind von Wertschätzung, Kooperation, Verantwortung, Wahlfreiheit, befähigender Anleitung und einem echten Verständnis eines umfassenden Menschseins geprägt. Wie würde sich das auf das menschliche Miteinander auswirken?