

Friedemann Schulz von Thun über Wutbürger und das Innere Team der Gesellschaft

# WILLKOMMENSKULTUR IN HARMONIE HÖHERER ORDNUNG

**DIE:** Lieber Herr Schulz von Thun, Sie haben in den zurückliegenden Jahrzehnten mit Ihren Modellen und Handreichungen nicht nur Pädagogen und Führungskräfte erreicht, sondern auch in weite Teile der Gesellschaft hineingewirkt. Kommunikations- und Wertequadrat gehören ja schon zur Allgemeinbildung. Wird insgesamt bewusster oder professioneller kommuniziert? Wo sehen Sie noch Nachholbedarfe?

**SvT:** Ich beobachte, dass im großen Durchschnitt die soziale Kompetenz gestiegen ist, das freie Sprechen, das pointierte Reagieren, das Souverän-Sein in der Beziehungsgestaltung. Kommunikationspsychologie ist als Generalfach für unterschiedliche Disziplinen wirksam geworden, für die Juristen, die Mediziner, die Pädagogen und natürlich für die Trainer, Coaches und Führungskräfte. Kein Beruf, der unter den vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern unserer Kurse nicht vertreten gewesen wäre – sogar einmal ein Leuchtturmwärter! Die intensivste Rezeption erfolgt wohl im psychosozialen Bereich (Training und Coaching), gefolgt von der Wirtschaft, der Medizin und Pflege, Polizei und Militär, nur selten in der Politik. Dass die kommunikative Ebene eine solche Bewusstheit erlangt hat, sehe ich natürlich positiv. Der Nachholbedarf ist sehr individuell: Der eine braucht mehr Empathie, der andere mehr Selbstbehauptung, der dritte eine ordnende Hand bei der Moderation von Sitzungen ...



Den Kommunikationspsychologen **Friedemann Schulz von Thun** kennt in der Praxis der Erwachsenenbildung wirklich jeder. An seinen Modellen wie Kommunikations- und Wertequadrat kommt kein Pädagoge vorbei. Seine Bücher sind Bestseller unter Trainern und Dozenten. Im Gespräch mit der DIE Zeitschrift unternimmt der emeritierte Hamburger Professor den Versuch, einige seiner Konzepte von der unmittelbaren zwischenmenschlichen auf die gesellschaftliche Ebene zu übertragen. So erhalten die pluralismusfreundliche Grundhaltung beim Inneren Team oder der Umgang mit Störern eine ganz neue politische Dimension. Das Interview stellt die Fortsetzung eines Gesprächs dar, dessen erster Teil auf wb-web erschienen ist. Die Fragen stellte **Dr. Peter Brandt**.

**DIE:** Wer sollte noch gezielter Kommunikation lernen?

**SvT:** In einer Hinsicht vielleicht wir alle. Mit der zunehmenden Digitalisierung der Kommunikation, die ja z. T. wunderbar ist, sind wir in eine Verführung geraten: immer mehr Informationen schnell verfügbar zu haben, immer mehr Nektar zu saugen, aber immer weniger Honig daraus zu machen. Die Biene macht Honig, indem sie den Nektar mit ihrer eigenen inneren Substanz verbindet. Das würde ich uns modernen Menschen gerne anempfehlen: dass der innere Mensch Zeit und Raum bekommt, etwas

auszureifen, etwas in sich »spruchreif« werden zu lassen. Aus dem Nektar kann Honig werden, wenn wir das, was wir aufnehmen, das eigene Herz umkreisen lassen, es uns an-eignen, also wenn wir lieber mal ein Buch zum zweiten Mal lesen als drei neue zu überfliegen, und lieber mal etwas in Ruhe formulieren, dafür die eigene Sprache finden, statt geistige Fertigwaren zu sammeln. Und dabei die inneren Spätmelder abzuwarten, die aus der Tiefe der Seele kommend einen längeren Anlaufweg haben. Ich habe das Modell des »Inneren Teams« finden müssen, um die inneren Wortmelder alle zu fassen zu kriegen und nicht nur den ersten besten Vorlauten. Also, ich sehe die Gefahr, dass die eigene Mitte verkümmert oder schwächelt, weil die Oberfläche zu voll und zu beschäftigt ist.

**DIE:** Im Zuge der Digitalisierung von Kommunikation werden viele Mitteilungen verschriftlicht. Geht dabei gegenüber der mündlichen Kommunikation etwas von der Hörbarkeit der vier Schnäbel verloren?

**SvT:** Da würde ich nicht kulturpessimistisch sein wollen. Auch bei einer Mail oder WhatsApp-Mitteilung hören meine vier Ohren sehr viel. Sie hören den Ton, den der andere anspricht, durch den ich mich als Mensch angesprochen fühle (oder eben auch nicht), ich spüre, was mit ihm los ist, und merke, was er von mir will. Das ist bei schriftlicher Schnellkommunikation keineswegs außer Kraft gesetzt, und es tauchen die gleichen Störungen auf. Und es gibt die Emoticons, die man als geistige Fertigwaren zum Eintippen kritisieren könnte. Wenn ich aber schaue, welche Symbole zu

meinem Text gut passen, wird schon ein Stück eigener Innerlichkeit ausgebrütet, und in diesem Auswahlprozess kann die Suche nach der eigenen Wahrheit stecken. Es ist da eine Entschleunigung mit eingebaut, wenn solche metakommunikativen Botschaften hinzugefügt werden.

**DIE:** Als Kämpfer für mehr Gleichberechtigung haben Sie vor langer Zeit Frauen Strategien empfohlen, wie sie in männerdominierten Runden kommunikativ die Oberhand gewinnen können. Sind in Sachen Geschlechtergerechtigkeit solche Tipps heute noch nötig?

**SvT:** Heute, 2017, wäre es schön, wenn in der Qualität der zwischenmenschlichen Kommunikation zwei Tugenden zusammenkämen: Verständnis und Empathie auf der einen und Abgrenzung auf der anderen Seite. Wenn der Pol der Konzilianz überwertig vertreten wird und der Pol der Selbstbehauptung schwächelt, dann kann es sein, dass wir einen ehrenwerten Menschen vor uns haben, der aber in kompetitiven Situationen unter die Räder gerät. Wer den Pol der Selbstbehauptung lupenrein verkörpert, kommt in Gefahr, zu einem Ellenbogenmacker zu werden, der immer wieder das Problem haben wird, zwischenmenschliche Begegnungen zum Gelingen zu führen. Es braucht beides. Nach meiner Erfahrung beherrschen 40 Prozent den einen Pol gut, weitere 40 Prozent den anderen Pol, 10 Prozent weder den einen noch den anderen, und nur 10 Prozent beide in guter Balance. –

---

»Von welcher Frau, von welchem Mann sprechen Sie?«

---

Vielleicht ist es so, dass die Frauen statistisch, »von Haus aus« mehr den Pol der konziliananten Moderation beherrschen und in Gefahr sind, allzu lieb und zu nett zu werden. Die brauchen dann als Entwicklungsrichtung den Pol der selbstbehauptenden Abgrenzung – darauf hatte ich wohl damals abgehoben. Aber wir kennen auch genügend

Frauen, die diesen Pol bereits wunderbar besetzt haben, und mit ihnen ist nicht gut Kirschen essen. Bei der Frage nach dem Unterschied von Frauen und Männern möchte ich am liebsten immer zurückfragen: Von welcher Frau, von welchem Mann sprechen Sie?

**DIE:** Kommunikation – ob in sozialen Netzwerken oder auf der Straße der Pegida-Märsche – ist zunehmend von mangelndem Respekt geprägt, roh und nicht selten hasserfüllt. Wer aus dem inneren Team der Gesellschaft verschafft sich da Gehör?

**SvT:** Ich hatte in meinem »Inneren Team« schon immer einen, der nicht in allen Lebenslagen humanistisch geprägt ist, der nicht allzeit in der Stimmung ist, die wertvollen Seiten seiner Mitmenschen zu sehen und zu würdigen, der auch, wenn er sich gehen lässt, arrogant und verächtlich werden kann – besonders, wenn meine Bedürfnisse zu kurz gekommen sind. Wahrscheinlich bin ich da in guter, genauer gesagt in schlechter Gesellschaft!? Ob sich solche inneren Teammitglieder heutzutage vermehrt und verstärkt haben, Stichwort »Wutbürger«? Vielleicht waren die immer schon da, haben aber jetzt die Chance, sich in den sozialen Netzen zu multiplizieren und tausendfaches Aufsehen zu erregen. Denn was der Wutbürger früher am Stammtisch losgelassen hat, lesen jetzt Hunderttausende. Am Stammtisch hat das jeder verziehen: »Der meint das ja nicht so.« Oder: »Ist ja auch gut, wenn wir hier nicht jedes Wort auf die Goldwaage legen müssen!« Und indem die Stammesgemeinde sich darüber einigt und vergewissert, wer die Schurken und die Versager hierzulande sind, stiftet und stärkt sie den inneren Zusammenhalt. Das tat schon immer gut. –

Womöglich ist das Wut- und Hasspotenzial aber heute wirklich angestiegen, und bei bestimmten Gruppen besonders. Vermeintliche oder faktische existentielle Unsicherheit macht nervös, und gefühlte Ohnmacht ist quälend und kann mit Wut erfolgreich betäubt oder eingedämmt werden. Soweit die psychologische Spekulation.

Es braucht aber auch eine sorgfältige Analyse der Wut-Inhalte, um das Phänomen zu verstehen und wenn möglich politisch konstruktiv zu wenden. In den 1970er Jahren haben wir im Gefolge von Reinhard Tausch den Lehrern und Lehrerinnen beigebracht, mit den Schülern nicht mit süffisanter Gehässigkeit von oben herab zu reden, sondern im angeschlagenen Ton die Würde des Menschen als unantastbar anzuerkennen, auch und gerade im Umgang mit Kindern und Jugendlichen. Diese Haltung der Wertschätzung hat sich dann auch in der Wirtschaft durchgesetzt, jedenfalls in den proklamierten Firmenphilosophien. Tja, und nun müssen wir hier eine Art Gegenbewegung in den sozialen Netzwerken feststellen. Wobei ich da auch eine sich spreizende Schere sehe zwischen gehässiger Respektlosigkeit auf der einen Spitze und einer Hochempfindlichkeit gegenüber humanistisch unkorrekten Formulierungen auf der anderen.

---

»Respekt als Grundlage ziviler Koexistenz auf Erden«

---

**DIE:** Hätten Sie einen Therapievorschlag?

**SvT:** Ich möchte dafür werben, dass beide Seiten aufeinander zukommen. Die Matadoren der neuen Gehässigkeit sollten den menschlichen Respekt als das wiederentdecken, was er ist, nämlich als Grundlage ziviler Koexistenz auf Erden und als schlichten menschlichen Anstand – und nicht verwechseln mit einer gutmenschlichen *political correctness*, die Sprach- und Denkverbote verhängen würde. Und die emanzipativen Humanisten beiderlei Geschlechts sollten nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen, wenn jemand einen missratenen Scherz macht oder es versäumt, die Gleichwertigkeit aller Menschen zu betonen. Wer ohne klammheimliche Vorurteile ist, werfe den ersten Stein! Womöglich können wir dem Gegenüber widersprechen, ihm oder ihr deutlich entgegentreten, ohne ihn oder sie gleich in die Ecke zu stellen –

in die Ecke des Sexismus, Rassismus, Faschismus ... Ruth Cohn hat zuweilen gescherzt: »Lieber Gott, mach die bösen Menschen gut und die guten etwas netter!«

**DIE:** Sie würdigen im Rahmen des Konzepts vom »Inneren Team« jedes einzelne Teammitglied und nannten dies einmal eine »pluralismusfreundliche seelische Grundhaltung«. Lässt sich das Bild auf gesellschaftspolitische Kontexte übertragen?

**SVT:** Die »innere Willkommenskultur« würdigt auch diejenigen inneren Wortmelder, die dem Selbstideal widersprechen und als peinlich, kümmerlich, schäbig empfunden werden. Sie sind da und wollen gehört und in ihrem Anliegen verstanden werden. Der Mensch ist mit sich selber nicht ein Herz und eine Seele, und das ist letztlich gut so, auch wenn es zuweilen Kummer macht. Und es wird dem Individuum ebenso wie einem realen Team und ebenso wie der ganzen Gesellschaft zur Aufgabe, eine »Harmonie höherer Ordnung« zu stiften. Eine Harmonie erster oder primitiver Ordnung lautet: »Wir sind (doch hoffentlich) alle ein Herz und eine Seele!« Die Harmonie höherer Ordnung heißt Unterschiede willkommen, begrüßt, dass Teammitglieder als Gegner miteinander streiten, und sagt entsprechend auf gesellschaftlicher Ebene: »Gut, dass auch du da bist mit deiner Querdenker-Position. Die Wahrheit beginnt zu zweit, und womöglich hast du auch einen Teil der Wahrheit zu fassen, und gemeinsam können wir zu adäquateren Lösungen kommen, als wenn nur einer allein das Sehen und das Sagen gehabt hätte.« In der Harmonie höherer Ordnung versucht man die Unterschiede zu begrüßen und durch ein gutes dialogisches Miteinander zu nutzen. Eine anspruchsvolle Aufgabe, denn man muss konflikt- und konsensfähig gleichermaßen sein, streitbar und verträglich.

**DIE:** Kann das innere Team auf dieser Ebene unbegrenzt groß gedacht werden? Oder sind der Harmonie höherer

*Ordnung Grenzen gesetzt? Ich denke an salafistische Hassprediger oder radikale Rechte.*

**SVT:** Auf jeden Fall sind da Grenzen! Versuche eine Brücke zu bauen, solange es noch geht; versuche zu verstehen, was hinter unlauteren Worten steckt. Erkunde, ob ein Wandel durch Annäherung möglich ist. Aber mach dir nichts vor, wenn der andere deine Brücke nur nutzt, um sein Terrain zu vergrößern, dann musst du sie womöglich abbrechen.

**DIE:** Ich frage das auch im Hinblick auf ganz praktische Probleme, vor denen Erwachsenenbildungseinrichtungen stehen, deren ureigenste Aufgabe ist, Dialoge zu ermöglichen und das Fremde erkundbar zu machen. Ab wann ist Dialog der falsche Weg?

**SVT:** Erst mal ist es wichtig, dies als ein Dilemma zu erkennen. Und bei Dilemmata gibt es im Unterschied zu Problemen keine Lösung. Mit einem Dilemma muss man umgehen und mit den Nachteilen leben, die der eingeschlagene Weg enthält. Wenn ich auf Dialog setze, nehme ich in Kauf, dass ich dem anderen ein Forum biete, das er vielleicht nicht verdient hat. Und wenn ich nicht mit ihm rede, muss ich damit leben, dass er sich ausgegrenzt fühlt, der Graben tiefer wird und womöglich zu einer Gewalteskalation führt.

---

»Über Dilemmata kann nur im Angesicht der situativen Besonderheiten entschieden werden«

---

Wie du mit dem Dilemma umgehst, dafür gibt es kein generelles Rezept. Gabriel musste entscheiden, ob er nach Leipzig oder Dresden fahren und mit den Pegida-Leuten reden will. Die ARD musste entscheiden, ob sie ein gewähltes NPD-Mitglied in ihre Politikerrunde einlädt. Über ein solches Dilemma kann nur im Angesicht der situativen Besonderheiten entschieden werden. Und wenn ich es auf mich persönlich beziehe, dann kann ich feststellen, dass ich gelegentlich


auch müde und zermürbt bin und das Gespräch abbrechen muss. Ich habe in den 1980er Jahren eine solche Erfahrung mit Vertretern der sog. Marxistischen Gruppe (MG) gemacht, die meine Vorlesungen besucht und dieses Forum für ihre Thesen und Hinterfragungen genutzt haben. Ich habe ihnen viel Raum gegeben und einen Dialog versucht – und kam mir dabei sehr liberal vor. Aber dafür musste ich büßen, denn die Gegner nutzten das Forum für ihre Propaganda, und meine »Brücke« endete im Nirwana ...

**DIE:** Wie man mit diesem Dilemma umgeht, ob man für sich eine stimmige Antwort findet, ist dann letztlich eine Frage der Lebenskunst. Lebenskunst war auch das große Thema Ihres letzten Buches, das Dialoge zwischen Ihnen und dem Medienwissenschaftler Bernhard Pörksen dokumentiert. Was dürfen wir von Ihnen noch erwarten? Schreiben Sie an einem weiteren Buch?

**SVT:** Hier nehme ich mir den Vers aus dem Buch Kohelet (Prediger Salomos) des Alten Testaments zu Herzen, der beklagt, dass es mit dem Bücherschreiben kein Ende nehme und zu viel Studieren den Leib ermüde (Koh 12,12). Der vierte Band von »Miteinander reden – Fragen und Antworten« ist schon erschienen und enthält die neuen Erkenntnisse. Damit soll es nun gut sein. Ich schreibe einen Artikel über ein Vier-Komponenten-Modell erfüllten Lebens – vielleicht wird irgendwann wieder ein Quadrat daraus? Wahrscheinlich ist es eine Alterserscheinung, dass es an die großen Fragen geht.

**DIE:** Da sind wir gespannt. Und danken Ihnen sehr herzlich für das anregende Gespräch.

Den ersten Teil des Gesprächs mit Friedemann Schulz von Thun finden Sie auf den Seiten von wb-web:

 <https://wb-web.de/aktuelles/da-musste-ich-nochmal-auf-die-schulbank.html>