

# Aufmerksamkeit, Respekt und Vertrauen: theoretische Grundlagen

## Aufmerksamkeit

Aufmerksamkeit und Präsenz sind wichtige Grundlagen für das Gelingen von Kommunikation. Der Psychologe Jochen Müsseler definiert Aufmerksamkeit als die Fähigkeit, „aus dem vielfältigen Reizangebot der Umwelt einzelne Reize oder Reizaspekte auszuwählen und bevorzugt zu betrachten, andere dagegen zu übergehen und zu unterdrücken“ (Müsseler 2000). Wer in Gedanken noch beim gestrigen Abend weilt oder schon überlegt, wie er gleich am besten die Bahn erreichen kann, ist nur halb bei der Sache. Er richtet seine Aufmerksamkeit nicht auf das, was um ihn herum geschieht. Wer sich während eines Gesprächs zusätzlich mit seinem Mobiltelefon oder seinem Terminkalender beschäftigt, signalisiert außerdem, dass ihn sein

Gegenüber und das Gesagte nicht wirklich interessieren. Wenn uns nicht die gewünschte Aufmerksamkeit gewidmet wird, kann das auch in relativ unwichtigen Alltagssituationen zu Verstimmungen führen. Unterhält sich ein Verkäufer zum Beispiel mit Bekannten und lässt andere Kunden in der Schlange warten, empfinden wir das als unhöflich. Wenn Sie anderen die ihnen gebührende Aufmerksamkeit zukommen lassen wollen, müssen Sie in der Situation vollkommen anwesend sein.

Aufmerksamkeit ist nicht nur eine Veränderung oder Verbesserung der Wahrnehmung durch mehr Intensität oder Klarheit. Sie ist auch eine „grundlegende präferenzielle Struktur, die das Wesen jeder subjektiven Erfahrung ausmacht“ (Wehrle 2013, S. 116). Aufmerksamkeit prägt somit unsere Wahrnehmung im Lichte unserer Interessen und Vorlieben. Dadurch, dass lebensweltliche Horizonte bereits die „Inhalte der untersten Stufe der Wahrnehmung mitbestimmen“, ergibt sich eine wichtige Einsicht: „Noch vor dem Wirkungsbereich einer sprachlich-diskursiven Macht [...] entpuppt sich bereits die Wahrnehmung als Ort normativer und kultureller Einflüsse“ (Wehrle 2013, S. 354).

Wir müssen uns selbst kennenlernen und unsere Bewusstseinsinhalte (Vordergrund- und Hintergrundbewusstsein), reflektieren, damit wir nicht zum Objekt dessen werden, was unsere Aufmerksamkeit erregt. Aufmerksamkeit muss zu einer ausdrücklichen Haltung werden, um Offenheit für andere Menschen und andere Lebenswelten zu gewährleisten (vgl. Wehrle 2013, S. 354).

Wir schulden anderen und uns selbst Aufmerksamkeit<sup>1</sup>. Waldenfels nennt dies das „Ethos der Aufmerksamkeit“ (Waldenfels 2004, S. 275): „Wir leben immer schon auf Kredit, und zwar bevor wir Verträge schließen, die uns Aufmerksamkeitspflichten auferlegen“ (Waldenfels 2004, S. 276). Doch der Ethos der Aufmerksamkeit bezieht sich in zweifacher Hinsicht auf uns selbst: Zum einen, wenn es darum geht, die eigenen Wünsche, Triebe und andere Kräfte der Aufmerksamkeitslenkung zu kontrollieren. Zum anderen, wenn es darum geht, neue Erfahrungen zuzulassen und der Erstarrung durch Routineverhalten (-fühlen, -denken), sprich der Sedimentierung von Erfahrung zu Verhaltensmustern, im Umgang mit dem anderen zuvorzukommen.

### **Das Potenzial der Aufmerksamkeit**

Beim Nachdenken über Strategien und Strategeme des Respekts liegt der Fokus dieses Buches nicht auf Standardsituationen, sondern auf den Chancen und Risiken, die im Verlauf spezifischer Interaktionskonstellationen auftauchen. Solange sich Aufmerksamkeit auf einem vorgefundenen Gelände bewegt, behält sie einen sekundären Charakter. Der unauflösbare Rest, das Machtgeschehen, hat zwei Gesichter: Macht als Subjektion (passive Macht) und Aufmerksamkeitsmacht (aktive Macht):

---

<sup>1</sup>Siehe hierzu: Waldenfels (2004), Kabat-Zinn (1988), Perls et al. (1951), Romhardt (2004).

- Unter **Subjektion** versteht der Kommunikationswissenschaftler Gerold Ungeheuer die Notwendigkeit des Hörers, sich der Steuerung seiner Gedanken durch den Sprecher zu unterwerfen, will er das Gesagte verstehen (vgl. Ungeheuer 1972; Waldenfels 2004, S. 235).
- Unter **Aufmerksamkeitsmacht** verstehen wir nicht eine Fähigkeit, die jemand hat oder erwirbt, sondern Machtausübung in *actu*, das heißt als ein Machtgeschehen. Die Machteinwirkung ist keine kausale Einwirkung, sondern sie besteht „vielmehr in einem *Sich durchsetzen gegen andere* oder gegen mich *als anderen*“ (Waldenfels 2004, S. 235).

Im Kontext von Respektstrategien wird das Machtgeschehen in den Dienst des Strebens nach einem gemeinsamen Ziel gestellt. Dadurch fällt der Gegensatz zwischen Überzeugen und Überreden in sich zusammen: Es geht uns um „genau jene soziale Einwirkung, die sich nicht der Alternative von Vernunft oder Macht unterwirft“ (Waldenfels 2004, S. 245), wobei Macht in diesem Zusammenhang Machteinwirkung bedeutet, aber nicht Machtausübung.

### **Notwendigkeit und Funktionen der Aufmerksamkeit**

Robert Nideffer (1976) unterscheidet verschiedene Formen der Aufmerksamkeit, welche sich zu vier Ausrichtungen der Aufmerksamkeit kombinieren lassen (vgl. Nideffer 1976). Dabei differenziert er Aufmerksamkeit über zwei Dimensionen:

- Nach innen gerichtete (internale) ⇔ nach außen gerichtete (externale) Aufmerksamkeit

- Umfassende (weite)  $\Leftrightarrow$  fokussierte (enge) Ausrichtung der Aufmerksamkeit (vgl. u. a. Nideffer 1976 sowie Eberspächer 2007).

### **Nach außen gerichtete, fokussierte Aufmerksamkeit (external-eng)**

Die external-enge Aufmerksamkeitsform wird benötigt, um bestimmte Sachverhalte genau zu betrachten (vgl. Eberspächer 2007). Die Aufmerksamkeit wird dabei auf Dinge oder Personen außerhalb der eigenen Person gerichtet (external). Während eines Gespräches ist es zum Beispiel notwendig, sich external-eng auf sein Gegenüber und dessen Aktionen zu konzentrieren, um auf eine situative Bedingung entsprechend agieren oder reagieren zu können.

### **Kontextgebundenheit der Sinnbildung**

Aufmerksamkeit hilft uns dabei, der Kontextgebundenheit von Sinnkonstruktionen in der jeweiligen Situation Rechnung zu tragen. Damit ist viel gewonnen. Um wirklich zu verstehen, was in einem Gespräch geschieht, bedarf es einer uneingeschränkten Aufmerksamkeit, sowohl für die Inhalte, als auch für die kommunikativen Funktionen der einzelnen Redebeiträge und für Veränderungen der Gestik, Mimik und Körperhaltung. Nicht nur sprachliche Flexibilität – rezeptiv wie produktiv – ist wichtig, sondern auch die Fähigkeit, zwischen unterschiedlichen mentalen Räumen oder Perspektiven hin- und herwandern zu können (vgl. Schmidt-Tanger 2010, S. 97 f.).

## **Empathie**

Oft wird Empathie mit Mitleid oder Mitleiden übersetzt. Das erweckt den Eindruck, es ginge bei Empathie allein um eine emotionale Regung oder die Fähigkeit, am Glück oder Unglück anderer teilzuhaben. Empathie hat jedoch auch eine kognitive Komponente. Wer empathisch ist, ist in der Lage, die Dinge mit den Augen seines Gegenübers zu sehen. Er kann seinen Standort und seine Perspektive wechseln. Dies ermöglicht es uns, andere Wahrheiten anzuerkennen und die Wirkungen wahrzunehmen, welche die eigene Kommunikation auf unser Gegenüber hat. Erst Empathie versetzt uns in die Lage, strategisch zu kommunizieren. Daniel Goleman, bringt dieses Phänomen auf den Punkt: „Der Mangel an Empathie kann sich darin äußern, dass man auf andere Menschen reagiert, als wären sie Stereotypen und nicht die einzigartigen Individuen, die sie nun einmal sind“ (Goleman 1999, S. 165).

Die Tatsache, dass wir uns im anderen spiegeln beziehungsweise ein Stück weit wiederfinden, wird durch die Logik der Konkurrenz und des Profits verdeckt. Letztlich konkurrieren wir somit gegen einen Teil von uns selbst.

## **Vermeidung von Stereotypen**

Eine aufmerksame Wahrnehmung hilft uns dabei, uns auf die Persönlichkeit unseres Gegenübers zu konzentrieren und auf diese Weise Stereotype zu vermeiden. Durch die Reduzierung auf ein bestimmtes Merkmal wird die Person nur noch als Mitglied einer Gruppe wahrgenommen, und nicht mehr als eigenständiges Individuum mit allen Schwächen, Stärken, Fähigkeiten, Träumen und Ängsten, die das Mensch-Sein ausmachen. Der Hinweis auf die

Gruppenzugehörigkeit ruft bei den Zuhörern Stereotype wach, die sie über solche Menschen kennen. Je negativer und tiefer verwurzelt die Stereotype über eine Gruppe sind, desto nachteiliger sind die Konsequenzen für die Opfer (vgl. Goleman 1999, S. 190). So eine Erfahrung ist für jede Person verletzend. Besonders dramatisch fallen die Konsequenzen aus, wenn diese Stereotypisierung historisch unterdrückte oder benachteiligte Gruppen betrifft. In diesem Fall können die Vorurteile einen nachhaltigen, negativen Effekt auf das Leben der Betroffenen haben.

Stereotype können unter anderem dazu führen, dass die Betroffenen bei Tests schlechter abschneiden oder schlechtere Arbeitsleistungen erbringen:

Studenten und Studentinnen, die gut in Mathematik waren, sollten Aufgaben lösen, die zur Zulassungsprüfung für die höheren Semester gehörten. Einer von den zwei Testgruppen wurde gesagt, dass bei den Tests gewöhnlich unterschiedliche Befähigungen von Männern und Frauen deutlich werden, während der anderen nichts gesagt wurde. Die Frauen schnitten bei dem Test erheblich schlechter ab, als die Männer, aber nur, wenn ihnen vorher gesagt wurde, der Test offenbare Geschlechtsunterschiede. Wurden Geschlechterfragen überhaupt nicht angesprochen, schnitten Frauen genauso gut ab wie Männer! (Goleman 1999, S. 191)

Die schlechtere Leistung hat also nichts mit den eigentlichen Fähigkeiten zu tun, aber die Stereotypisierung schafft eine feindliche Atmosphäre, in der die Betroffenen ihre optimale Leistung nicht mehr erbringen können. Um wirklich gut arbeiten zu können, müssen wir von unseren Fähigkeiten überzeugt sein. Dieses Vertrauen in die eigene

Kompetenz wird durch Vorurteile systematisch untergraben. Wer stereotypisiert wird, beginnt an den eigenen Fähigkeiten zu zweifeln und das eigene Wissen und Können infrage zu stellen. Die Ängste, die so ausgelöst werden, schränken die kognitive Leistungsfähigkeit ein. Außerdem bedrohen sie das Gefühl der Zugehörigkeit, was sich wiederum negativ auf das Lebensgefühl und die Leistungsfähigkeit auswirkt: Nur wer sich akzeptiert fühlt, fühlt sich in seiner Haut wohl und kann optimal arbeiten (vgl. Goleman 1999, S. 190 ff.).

Wenn sich die Personen in einer Prüfungssituation befinden oder eine schwierige Aufgabe lösen müssen, sind Versagensängste bis zu einem gewissen Grad durchaus normal (und nicht schädlich, weil es einen dazu anspornen kann, sich gut vorzubereiten), aber wenn solche Befürchtungen durch Stereotypisierung verstärkt werden, werden sie zu großen Hindernissen. Besonders betroffen sind Pioniere, zum Beispiel die ersten Jetpilotinnen, da sie sich in einem besonders feindlichen Umfeld bewegen, indem sie als Eindringlinge betrachtet werden (vgl. Goleman 1999, S. 191).

### **Von der Beachtung zur Achtung**

Jemand, der seinem Gegenüber im Gespräch nicht die ungeteilte Aufmerksamkeit zukommen lässt, zeigt einen Mangel an Respekt. Aufmerksamkeit hat somit eine untergründige ethische Note: Was uns auffällt, lässt uns nicht gleichgültig (vgl. Waldenfels 2004, S. 261). Dabei schwingt die Frage mit, ob Aufmerksamkeit „über sich selbst hinausweist“ und ob neben der Aufmerksamkeitsbereitschaft eine Haltung im Spiel ist, die „sich auf etwas bezieht, was von uns Achtung erheischt“ (Waldenfels



2004, S. 261), die wir anderen gewähren oder verweigern. Das Gegenteil einer solchen Haltung bestände darin, den anderen nachlässig zu behandeln. In der deutschen Sprache fällt die soziale Nebenbedeutung der Aufmerksamkeit im Sinne von Zuwendung oder Geschenk sofort ins Auge. Die Beachtung, die wir schenken, nähert sich der Achtsamkeit an, die wir gegenüber belebten wie unbelebten Größen an den Tag legen. Der Begriff Respekt selbst meint wörtlich übersetzt Rücksicht, was sich sowohl auf das Zurückschauen als auch das Rücksicht nehmen bezieht. Waldenfels deutet an, dass es sich hierbei um einen Vorgang handelt, der verhindert, dass Erfahrungen verstellt und unterdrückt werden, „wenn sich eine vorbehaltlose Moral ihrer bemächtigt“ (Waldenfels 2004, S. 269).

### **Nach außen gerichtete, umfassende Aufmerksamkeit (external-weit)**

Die external-weite Aufmerksamkeitsform ermöglicht es uns, uns ein umfassendes, relativ undifferenziertes Bild von der Umgebung zu machen. Diese Aufmerksamkeitsausrichtung erlaubt es, viele Informationen im Umfeld der Person aufzunehmen (vgl. Eberspächer 2007).

Die external-weite Form nutzen wir zum Beispiel bei der Vorbereitung auf einen Vortrag. Wir konzentrieren uns bei dieser Aufmerksamkeitsausrichtung auf unser Publikum oder unsere Umgebung, um uns einen Überblick über die Rahmenbedingungen für unseren Vortrag zu verschaffen.

### **Situationen erschließen und Eindrücke merken**

Aufmerksamkeit sorgt dafür, dass wir Situationen qualitativ besser einschätzen können. Hierzu gehört eine bessere Einschätzung der subjektiven Welt, in welcher der

andere lebt. Auch wenn Menschen demselben Ereignis beiwohnen oder in derselben Organisation arbeiten, sehen sie doch alle etwas Anderes, weil sich ihre Perzeption des Geschehenen und ihre Aufmerksamkeitshorizonte unterscheiden (vgl. Wehrle 2013, S. 353). Aufmerksamkeit ist eine Form der erfahrungsorientierten Situationser-schließung durch Neugierde, Offenheit, Akzeptanz (vgl. Bishop und Lau 2004, S. 230–241) und „Aufgeschlossenheit [...] für das gesamte Spektrum menschlicher Erfahrung“ (Kabat-Zinn 1988). Die auf das Gegenüber und die Situation gerichtete Aufmerksamkeit ist ferner notwendig, damit wir die gewonnenen Eindrücke langfristig im Gedächtnis speichern können. Lange galt Aufmerksamkeit als eine Form der Innenschau, in der wir uns unmittelbar erlebten Bewusstseinsinhalten zuwenden (vgl. Waldenfels 2004, S. 25). Aufmerksamkeit ist mehr eine Art „schöpferische Transformation des perzeptiven oder mentalen Feldes als ein [...] immer wieder neu zu erwirkende[r] ‚Übergang vom Unbestimmten zum Bestimmten‘, der Neues hervorbringt“ (Waldenfels 2004, S. 26 f.).

### **Situationen „sozial“ sehen lernen**

Bei der Betrachtung des Menschenbildes des „Homo oeconomicus“ haben wir eingewandt, dass nicht Informationen, sondern Konstruktionen und Perzeptionen für unsere Entscheidungen relevant sind. Informationen müssen erst gedeutet werden, bevor wir auf sie reagieren. Nicht die Fakten sind für uns entscheidend, sondern die Deutung der Fakten. Somit ist nicht die objektive Umwelt beziehungsweise eine wie auch immer beschaffene objektive Situation relevant für unser Handeln, sondern die Art und Weise, wie ein Mensch seine Umwelt kognitiv

repräsentiert beziehungsweise deutet. Für das Individuum kommt es darauf an, der Situation Merkmale zuzuschreiben, die für es selbst und andere Personen Sinn machen und gemeinsames Handeln ermöglichen. Es kommt also darauf an, Situationen „sozial“ zu sehen und zu deuten: Diese Form der Aufmerksamkeit entsteht durch Hineinfühlen und Verstehen-Wollen dessen, was der andere fühlt und denkt. Es ist wichtig, eine Metaposition einnehmen zu können. Lösen Sie sich mental von der aktuellen Situation und fragen Sie sich:

- Was passiert da zwischen den beteiligten Personen?
- Was nehme ich konkret wahr?
- Wer reagiert auf wen in welcher Weise?
- Wie verstehen die Personen die Situation – als eine gemeinsame oder als eine verschiedene?

### **Sich dem Neuen nicht ausliefern**

Aufmerksamkeit ist für uns so wichtig, weil sich unsere Wahrnehmung abnutzt und wir – wenn wir nicht aufpassen – uns mehr und mehr im „blässlich Vertrauten“ (Lützeler 1978, S. 28) bewegen. Aufmerksamkeit sorgt für Offenheit gegenüber neuen und ungewohnten Eindrücken, ja in seltenen Fällen gelingen uns sogar originäre Wahrnehmungen. Immer wenn wir mit etwas Neuem, mit einer veränderten Situation konfrontiert werden, sollten wir uns dessen bewusst sein: „Wir konzentrieren uns dann auf die anstehende Situation oder das anstehende Problem, und je mehr wir uns konzentrieren, desto höher wird die Intensität der bewussten Wahrnehmung des entsprechenden Vorgangs“ (Roth 2007, S. 77).

### **Nach innen gerichtete, fokussierte Aufmerksamkeit (internal-eng)**

Die internal-enge Aufmerksamkeitsform wird benötigt, um sich auf einen bestimmten Punkt oder Vorgang der eigenen körperlichen und psychischen Prozesse konzentrieren zu können (vgl. Eberspächer 2007). Diese Aufmerksamkeitsausrichtung können wir zum Beispiel in Gesprächen gezielt einsetzen. Durch die Konzentration auf bestimmte psychische und somatische Prozesse können wir in uns hinein hören, uns zentrieren und gegebenenfalls anforderungsspezifisch regulieren. Auch für die mentale Vorbereitung (Visualisierung) kann diese Form der Aufmerksamkeit verwendet werden. So können wir kurz vor wichtigen Terminen (zum Beispiel Vorstellungsgespräch, mündliche Prüfung) bestimmte Situationen noch einmal gedanklich durchgehen (vgl. Nideffer 1976).

### **Selbstaufmerksamkeit**

Selbstaufmerksamkeit bedeutet, sich auf unsere innere Wahrnehmungsfähigkeit zu konzentrieren, Ideen zu generieren und zu den eigenen Gefühlen auf Distanz gehen zu können. Dazu gehört die Fähigkeit, in Verbindung mit einem ganzen Netz von Assoziationen, die Gedanken der anderen zu einem Teil der eigenen „geistigen Welt“ (Roth 2007, S. 124) zu machen. Im Alltag gebrauchen wir deshalb häufiger Sätze wie „Ich bin auf etwas aufmerksam geworden“ als „Ich habe meine Aufmerksamkeit auf etwas gerichtet.“ Aufmerksamkeit geschieht, und „was geschieht, ist weder schlicht gegeben noch schlicht gesetzt“ (Waldenfels 2004, S. 144). Dasjenige, was Aufmerksamkeit erregt, kann unreflektierten Wünschen, Interessen oder Trieben entspringen. Je mehr wir uns strategisch verhalten, desto

mehr finden wir die (für uns relevanten) Dinge, und umso weniger finden die (für unsere Ziele irrelevanten) Dinge uns. Der Einzelne bleibt sich selbst treu und verliert sich nicht an Belanglosigkeiten, die Macht über ihn haben. Indem wir uns zu einer Persönlichkeit entwickeln, verhindern wir, dass wir unser Selbst an ein Leitbild oder Image („Der Staatsmann“, „Der Macher“) verlieren. Selbstaufmerksamkeit ist notwendig, damit wir uns zur Persönlichkeit entwickeln können (vgl. Lützel 1978, S. 11–19). Wir rechnen auch die identitätsbezogene Aufmerksamkeit zur Selbstaufmerksamkeit. Identität ist die wichtigste Voraussetzung für Interaktion, da wir mit Unbekannten nicht gerne interagieren. Die Identität, beziehungsweise das die Identität zum Ausdruck bringende Verhalten, ist Grundlage der Imagebildung auf der Seite des Gegenübers. Entsprechend muss die Aufmerksamkeit des Sprechers der eigenen Identität und den damit verbundenen Werten gelten, sowie den Wertansprüchen und Wahrnehmungseindrücken des Gegenübers. Damit ein konsistenter Wahrnehmungseindruck zustande kommt, muss der Sprecher darauf achten, in Übereinstimmung mit sich selbst zu handeln. Das setzt ein Bewusstsein des eigenen Ichs und der personalen Identität voraus (vgl. Waldenfels 2004, S. 145). Die personale Identität kann aus drei unterschiedlichen Perspektiven gesehen werden, die vom Einzelnen strategisch reflektiert werden müssen:

- Die **Gestalt** bezieht sich auf äußere Merkmale der Person: Wer war ich? Wer bin ich heute?
- Die **Identität** im engeren Sinn betrifft den personalen Kern: Was macht(e) mich aus? Wofür stand/stehe ich?

- Die **Berufung** umfasst die persönlichen Ziele: Wo wollte/will ich hin?

### **Selbstreflexion**

Die Informationen, die wir zu deuten versuchen, betreffen die inneren Gedanken unseres Gegenübers, die Gesamtsituation und alle Details. Die Qualität der ermittelten Information entscheidet darüber, ob und wenn ja, welche Perspektiven des anderen beim Verfolgen der eigenen Ziele zu berücksichtigen sind. Es geht hierbei um das „Ineinander und Auseinander von fremdem Anspruch und eigener Antwort“ (Waldenfels 2004, S. 271). Das *Dass* des fremden Anspruchs steht in der Regel nicht zur Wahl, aber das *Wie* unserer Antwort (vgl. Waldenfels 2004, S. 271). In Verbindung mit der Art und Weise, wie ein Sprecher ein bestimmtes Ziel verfolgt, ermöglicht uns Aufmerksamkeit, dass wir uns bewusst werden, wie wir andere wahrnehmen und selbst wahrgenommen werden. Wir erkennen besser, welche Respektansprüche unser Gegenüber hat. In Situationen, in denen wir nicht davon ausgehen können, dass bereits eine dialog-basierte Partnerschaft besteht, kommt es darauf an, „den Anderen so anzusprechen, dass er sich angesprochen fühlt“ (Waldenfels 2004, S. 243). Aufmerksamkeit bewahrt uns vor den Fallen der Wahrnehmungsverzerrung und der Stereotypisierung unseres Gegenübers. Stereotypisierung von Menschen ist eine Form der Depersonalisierung. Aufmerksamer Respekt ermöglicht es uns, am Gegenüber und an der Situation das Besondere zu sehen. Aufmerksamkeit trägt also dazu bei, dass die anderen in ihrer Unterschiedlichkeit und Ausdrücklichkeit sichtbar bleiben und dass unser eigenes Ich nicht in der

Durchschnittlichkeit ‚des Man‘ verschwindet (vgl. Lützelner 1978, S. 18 f.). Aufmerksamkeit im Sinne der Selbstaufmerksamkeit bewahrt uns vor vorschnellen Reaktionen. Da wir als geistige Wesen die Fähigkeit der Selbstdistanzierung besitzen, können wir zu uns selbst in eine nützliche Distanz treten und zum Beispiel „eine aufkommende Wut konstruktiv in eine produktive Energie [...] verwandeln oder Begierden [...] kontrollieren. Man kann aber auch die eigene Angst betrachten und trotz der Angst mutig sein. Frankl hat dies in dem Satz zusammengefasst: ‚Man muss sich von sich selbst nicht alles gefallen lassen‘“ (Berschneider 2003, S. 37).

### **Nach innen gerichtete, umfassende Aufmerksamkeit (internal-weit)**

Um sich ein umfassendes Bild von unserem momentanen, allgemeinen Wohlbefinden zu machen, wird die internal-weite Aufmerksamkeitsform gewählt (vgl. Eberspächer 2007). So können wir unsere Gemütslage und unseren Eigenzustand analysieren und diesen gegebenenfalls regulativ an die entsprechende Anforderungssituation anpassen.

### **Aufmerksamkeit für Werte**

Mit Werten ist es wie mit Fremdsprachen: Wir müssen sie üben, um uns ihrer sicher sein zu können. Schöpferische Werte betreffen das, was wir tun und hervorbringen. Erlebniswerte betreffen zum Beispiel die faire, menschliche Begegnung oder die humane Betreuung der Patienten. Einstellungswerte entscheiden zum Beispiel darüber, ob wir der Versuchung erliegen, einen Gewinn auf Kosten Dritter zu realisieren, indem wir zum Beispiel minderwertige Rohstoffe verarbeiten.

### **Aufmerksamkeit als Haltung**

Aufmerksamkeit stellt sicher, dass uns keine wichtigen Informationen entgehen und wir ganz bei der Sache sind. Das bedeutet auch, dass wir soweit möglich versuchen, unsere eigene Aufmerksamkeitssteuerung durch Vorlieben, Bestrebungen und Interessen zu reflektieren und zu kontrollieren (vgl. Waldenfels 2004, S. 14). Wenn wir Menschen mit anderen Aufmerksamkeitshorizonten (und Lebenswelten) überzeugen wollen, müssen wir die normative und kulturelle Vorprägung unserer eigenen Wahrnehmung und Aufmerksamkeitshorizonte reflektieren. Um Offenheit für andere Lebenswelten zu gewährleisten, muss Aufmerksamkeit die „Gestalt einer ausdrücklichen Haltung annehmen [...] Aufmerksamkeit in einem ethischen Sinne muss insofern selbst zu einer habituellen Geltung werden. Um dies zu erreichen, müssen jedoch zuvor die eigenen Horizonte der Aufmerksamkeit hinterfragt werden. Durch einen solchen explizit durchgeführten Aufmerksamkeitswechsel werden die habituellen Scheuklappen der subjektiven Wahrnehmung sichtbar. Nur so kann eine Offenheit für neue, horizonterweiternde Erfahrungen geschaffen werden“ (Wehrle 2013, S. 354 f.), die Toleranz und Verständnis für unterschiedliche Sichtweisen und Lebensumstände ermöglicht. Auf diese Weise schafft sie erst die Voraussetzung dafür, eigene Ziele nicht gegen den anderen, sondern mit und durch den anderen zu erreichen.

In Paarbeziehungen oder familiären Beziehungen kommt es vor, dass ein Partner oder ein Kind jahrelang auf die ihm zustehende Aufmerksamkeit wartet und sich infolgedessen zu einer Schablone der anderen entwickelt, ohne das eigene Selbst entfalten zu können.



Aber auch Argwohn erschwert die Verständigung untereinander und den Blick für das Wesentliche. Jean Monnet berichtet in seinen Memoiren über unterschiedliche Situationseinschätzungen der Mitglieder des französischen „Komitee[s] zur nationalen Befreiung“: „So einfach waren die Dinge nicht, aber man konnte nun einmal clevere Politiker nicht daran hindern, überall Machtverhältnisse und mögliche Gegnerschaft zu wittern. Sie sahen nur den Charakter der Männer, und nicht die Art der Probleme“ (Monnet 1978, S. 260). Wenn eine Verständigung mit Politikern, Managern oder anderen ausgeprägten Machtmenschen notwendig ist, kommt es entschieden darauf an, die Aufmerksamkeit der Betroffenen auf die Art der Probleme zu richten und von zwischenmenschlichen Befindlichkeiten abzulenken.

## Respekt

Der Begriff Respekt stammt von dem lateinischen Wort *respectus* und bedeutet übersetzt *Rücksicht*. Als Bedeutungen finden sich in der Literatur außerdem Begriffe wie Achtung, Achtsamkeit, Anerkennung oder Toleranz<sup>2</sup>.

In der Literatur existiert keine allgemeingültige, allseits anerkannte Definition des Begriffs Respekt. Als Definition wird jedoch häufig die zweite Version von Immanuel Kants Kategorischem Imperativ herangezogen: „Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in

---

<sup>2</sup>siehe hierzu zum Beispiel Borbonus, René (2014), Schreiner Karin (2013), Siep Ludwig (1979).

der Person eines jeden andern jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“ (Kant 1785, S. 429).

Der amerikanische Philosoph Stephen Darwall unterschied 1977 in seinem Aufsatz „Die Zwei Arten von Respekt“ zwischen *Recognition Respect* und *Appraisal Respect*, also *anerkenndem* und *wertschätzendem Respekt*: Nach Darwall besteht *Recognition Respect* „in giving appropriate consideration or recognition to some feature of its object in deliberating about what to do“ (Darwall 1977, S. 38). *Recognition Respect* gebührt Menschen, weil sie Menschen sind. Entsprechend kann diese Art von Respekt nicht abgestuft werden (vgl. Darwall 1977, S. 46). Der anerkennende Respekt schließt Verpflichtungen gegenüber anderen Menschen mit ein. Diese Verpflichtungen können von deren Respektierung als Personen, über die Anerkennung ihrer Wünsche bis hin zur Würdigung ihrer Leistungen reichen (vgl. Darwall 1977, S. 38 f.).

Dem anerkennenden Respekt stellt Darwall *Appraisal Respect* entgegen. Hier steht für ihn die Wertschätzung im Vordergrund. Der wertschätzende Respekt „consists in the appraisal itself (...). One may have appraisal respect for someone without having any particular conception of just what behaviour from oneself would be required or made appropriate“ (Darwall 1977, S. 39). Der wertschätzende Respekt beschreibt somit eine positive Haltung gegenüber dem anderen. Er gilt einem Menschen als Ganzes unabhängig von seinen Taten oder Leistungen, auch wenn diese unsere Einschätzung über eine Person und damit den Respekt beeinflussen.

*Appraisal Respect* kann stärker oder schwächer empfunden werden, also abgestuft. Er darf aber nicht an Bedingungen geknüpft sein. Wertschätzt jemand eine

Eigenschaft eines anderen, weil diese ihm einen Vorteil verschafft, ist dies für Darwall kein Respekt. Wertschätzender Respekt „(...) must be a categorical attitude, one which is unconditional“ (Darwall 1977, S. 44).

Im Gegensatz zu Darwall unterscheidet Ruth Higgins in ihrem Buch *The Moral Limits of Law – Obedience, Respect, and Legitimacy* drei Aspekte von *Respect*: „Respect for capacities, respect qua tolerance, respect qua estimation“ (Higgins 2004, S. 50):

- Achtung der persönlichen Eigenschaften (respect for capacities) bezieht sich auf „die intrinsische Würde“, die allen Menschen eigen ist. Hier findet sich die Achtung im Kant'schen Sinn wieder.
- Respekt im Rahmen der Toleranz (Respect qua tolerance) bewegt sich auf der Ebene von Werten und Rechten, zum Beispiel, wenn das Recht auf Meinungsfreiheit respektiert wird, auch wenn die Meinung der anderen der eigenen Meinung zuwiderläuft. Dieser Respekt ist also extrinsisch motiviert.
- Respekt im Rahmen der Wertschätzung (Respect qua estimation) kann abgestuft gewährt werden und bezieht sich auf die Wertschätzung einzelner Eigenschaften (vgl. Higgins 2004, S. 50).

Higgins grenzt diese drei Aspekte des Respekts von respektvollem Verhalten oder dem bloßen Zeigen von Respekt ab. Ihr geht es somit um die tatsächliche Beziehung zwischen einem respektierenden Subjekt und dem respektierten Objekt: „*X (capacity) respects Y as having human*

*dignity, and (tolerance) respects Y's right to freedom of religious belief, but X does not (estimation) respect Y's chosen creed and the life this entails“ (Higgins 2004, S. 51).*

In Anlehnung an Darwalls *Recognition Respect* spielen für die Forschungsgruppe Respekt der Universität Hamburg die berufliche und soziale Stellung nur eine untergeordnete Rolle. Sie definiert Respekt als die „Einstellung eines Menschen einem anderen gegenüber, bei welcher er in diesem einen Grund erkennt, der es aus sich heraus rechtfertigt, ihn zu beachten und auf solche Weise zu agieren, dass bei ihm über Resonanz das Gefühl entsteht, in seiner Bedeutung und seinem Wert (an)erkannt zu sein“ (RespectResearchGroup 2014). Der deutsche Philosoph Max Scheler bekräftigt, dass sich Respekt auf die ganze Person mit ihren Werten, Zielen, Beziehungen und ihren Lebensentwürfen bezieht: „Wer Personen vergegenständlicht, verfehlt sie“ (Scheler, zitiert nach: Lützeler 1978, S. 87). Bewusstes Führen, Beherrschen oder gegenständliches Abschätzen verfehlen die Person als Mensch. Die Person sei, so Scheler, als solche zu bejahen, wie immer sie sei (vgl. Scheler, zitiert nach: Lützeler 1978, S. 87).

### **Die vier Ebenen des Respekts**

Respekt beschreibt immer die Beziehung zwischen zwei Individuen (einem Subjekt und einem Objekt). Basierend auf Higgins und Darwall umfasst der Respektbegriff in diesem Buch folgende vier Aspekte:

#### **1. Achtung vor einer anderen Person**

Person A (das Subjekt) ist ein vernunftbegabtes Wesen, das in der Lage ist, die Denkweise und die Sinnhaftigkeit der

Existenz von Person B (des Objektes) zu erfassen. Beispiel:  
„Wir behandeln alle Menschen mit Respekt.“

Achtung zollen wir stets ungeteilt und auf den ganzen Menschen bezogen, nicht auf einen bestimmten, sondern auf Menschen an sich. Avishai Margalit nennt vier Bedingungen, die erfüllt sein müssen, um von Achtung sprechen zu können:

1. Sie darf nicht abgestuft werden, weil allen Menschen gleichermaßen Achtung gebührt.
2. Sie darf nicht zu schlechten Zwecken missbraucht werden und einen Grund für Abscheu oder Verachtung liefern können.
3. Sie muss moralisch relevant für die Achtung vor dem Menschen sein.
4. Sie muss eine menschliche Rechtfertigung von Achtung sein, das heißt, sie darf nur auf menschlichen Gründen aufbauen und muss ohne Rückgriff auf ein göttliches Wesen formuliert werden können (vgl. Margalit 1999, S. 83).

## **2. Wertschätzung einer anderen Person**

Person A (das Subjekt) schätzt Person B (das Objekt) als Ganzes, unabhängig von dessen Taten und Leistungen. Dabei kann Person A zwei Personen gleicher Art (Objekte) unterschiedlich großen Respekt entgegenbringen. Beispiel:  
„Wir haben Respekt vor unseren Eltern, Lehrern etc.“

Wertschätzung ist immer auf ein konkretes Objekt gerichtet, das Teil eines größeren Ganzen sein kann:  
„Die Ansicht, dass der Mensch allein aufgrund seines

Menschseins Achtung verdient, wird von Moraltheorien der unterschiedlichsten Provenienz vertreten; es gibt jedoch keine einzige Moralphilosophie, welche die Wertschätzung von Menschen nur deshalb einklagen würde, weil sie Menschen sind“ (Margalit 1999, S. 64). Eben diese Wertschätzung ist Teil des Respekts. Respekt muss verdient werden und kann dementsprechend auch verloren werden. Eine von Respekt geprägte Beziehung bedarf so stets der Aktualisierung, einer kontinuierlichen Überprüfung und Infragestellung.

### **3. Anerkennung (Akzeptanz) der Leistungen oder Wünsche einer anderen Person**

Person A (das Subjekt) schätzt Person B (das Objekt) und bezieht sie in seine Handlungen ein. Person A gewährt Person B auf diese Weise Einfluss auf ihr Verhalten. Beispiel: „Wir haben Respekt vor Menschen, die offen zu ihren Fehlern stehen.“

Die Anerkennung anderer Menschen, Dinge oder Sätze schränkt unsere Handlungsfreiheit ein. Sie schließt ihnen gegenüber Verpflichtungen ein, die von ihrer Respektierung als Personen, über die Zustimmung zu ihren Wünschen, bis hin zur Würdigung ihrer Leistungen reicht (Vgl. Amengual 1999, S. 66 ff.). Einen ersten Versuch der Systematisierung des Anerkennungsbegriffes leistete Johann Gottlieb Fichte in seiner Grundlage des Naturrechts (1796): „Im wechselseitigen Auffordern zu freiem Handeln und im Begrenzen der eigenen Handlungssphäre zugunsten des Anderen bildet sich sowohl individuelles wie gemeinsames Bewusstsein – eines ist nicht ohne das andere“ (Fichte 1796, zitiert nach: Siep 1979, S. 22).

#### 4. Toleranz gegenüber einer anderen Person

Person A (das Subjekt) erkennt die Position von Person B (dem Objekt) an, die sie ihm gegenüber innehat, und erachtet diese als legitim. Beispiel: „Ich respektiere es, wenn jemand religiöse Symbole trägt.“

Der Begriff Toleranz umfasst das Dulden beziehungsweise das Gewähren fremder Überzeugungen, Handlungsweisen und Sitten. Entsprechend der Geschichte der Toleranzidee wird der Begriff häufig mit religiöser Toleranz verknüpft. Zur Öffnung des Toleranzbegriffs auf sämtliche Bereiche des Lebens hat vor allem der englische Ökonom John Stuart Mill beigetragen. Seine Betonung individueller Freiheiten gilt als wegweisend für die Toleranzidee und die Ausdehnung des Bedeutungsrahmens. Seit Mill wird von Toleranz nicht nur in Bezug auf das Verhältnis zwischen Gruppen, sondern auch das Verhältnis von Gruppen zu Individuen oder zwischen zwei Individuen gesprochen (vgl. Teichert 1996).

Weitere Deutungsebenen von Respekt sind die Begriffe Angst und Ehrfurcht. Ehrfurcht ist sowohl ein Aspekt des Respekts als auch der Aufmerksamkeit. Ehrfurcht ist „diejenige Haltung, in welcher der Mensch noch etwas hinzu wahrnimmt, was der Ehrfurchtslose nicht sieht und wofür gerade er blind ist: das Geheimnis der Dinge und die Werttiefe ihrer Existenz“ (Lützeler 1978, S. 91). Sowohl Angst als auch Ehrfurcht stellen eine Überhöhung des Respekts beziehungsweise des Gegenübers (Objekt) dar. Da Subjekt und Objekt nicht mehr auf Augenhöhe agieren, wird eine langfristige Kooperation durch diese beiden Aspekte erschwert beziehungsweise nahezu unmöglich. Diese beiden Bedeutungsebenen des Respekts spielen deshalb für die weiteren Betrachtungen keine Rolle.

### **Weshalb Respekt ein knappes Gut geworden ist**

Immer mehr Menschen ergeben sich den *Zwängen der modernen Arbeitswelt* und haben sich eine geschäftsmäßige Sachlichkeit angewöhnt. Wer sich jedoch von der Arbeit so einspannen lässt, dass er glaubt, für Freundlichkeiten keine Zeit zu haben, übersieht, dass Menschen nur „funktionieren“, wenn andere sie respektieren und wenn sie ihre Arbeit sinnvoll finden. Wer Respektverhalten für Zeitverschwendung hält, übersieht zudem, dass in einer arbeitsteiligen Organisation, einem Verein oder einer Familie alle in einem Boot sitzen. Wer anderen Respekt und Freundlichkeit versagt, verhält sich wie jemand, der aus einem Boot aussteigt, weil er glaubt, über das Wasser laufen zu können.

Der deutsche Soziologe Ralf Dahrendorf beklagt, dass in Folge der Globalisierung eine *Mentalitätskrise* sichtbar werde, die sich in einer Verrohung der guten Sitten durch eine „Wertschöpfung ohne Wert“ äußere und sich in vielen Gesellschaften ausgebreitet habe. Dabei handele es sich um den Wechsel vom „Spar-Kapitalismus“ zum „Pump- oder Kasino-Kapitalismus“ (vgl. Dahrendorf 2009). Wir befinden uns, so Dahrendorf, mitten in einer Mentalitäts- und Sinnkrise, die sichtbare Spuren in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft hinterlassen hat: Abkehr von gemeinsamen Werten und Verfall des sozialen Zusammenhaltes. Neben dem Egoismus sei es vor allem der Mangel an Verantwortung, der unsere Zeit charakterisiert. Verantwortung habe etwas mit der Zeit zu tun, die wir für Denken und Handeln investieren. Wenn die Perspektive des Handelns immer kurzfristiger werde, sei dies ein Zeichen für Resignation (vgl. Dahrendorf 2009).



Die drängenden Probleme im privaten und beruflichen Alltag, in unseren Organisationen und Nationen lassen sich nur durch eine Rückbesinnung auf Werte wie Rücksicht und Verantwortung lösen, kurz durch eine neue Form der Gemeinschaftsbildung.

Ein Mangel an Respekt ist vielleicht weniger aggressiv als eine direkte Beleidigung, kann aber ebenso verletzend sein. Wer nicht respektiert wird, fühlt sich nicht als Mensch, dessen Anwesenheit etwas zählt. „Wenn die Gesellschaft die Mehrzahl der Menschen so behandelt und nur wenigen besondere Beachtung schenkt, macht sie Respekt zu einem knappen Gut, als gäbe es nicht genug von diesem kostbaren Stoff“ (Sennett 2002, S. 15). Wird die künstliche Verknappung des Respekts beispielsweise durch die *Verengung dessen, was Respekt verdient*, auf mehr oder weniger zufällige und für die Gemeinschaft beliebige Leistungen wie Fußballspielen oder eine Talkshow moderieren fokussiert, ist eine Gesellschaft dabei, sich von einer Kultur der Gleichheit zu verwandeln in eine Kultur der Ungleichheit.

### **Wertschätzung am Arbeitsplatz**

Gerade in Führungssituationen spielt Respekt deshalb eine wichtige Rolle. Humane Führung sieht im Mitarbeiter verantwortliche Menschen. Das schließt Führungstechniken aus, die mehr manipulativ als motivierend sind: „Den Menschen als geistiges Wesen verstehen, heißt, ihm mit Respekt und Wertschätzung zu begegnen, ihn als Partner zu sehen und damit eine tragfähige Beziehung herstellen“ (Berschneider 2003, S. 41).

„Führungskräfte, die sich der eigenen Würde bewusst sind, die sich selbst in erster Linie als geistige und humane Wesen betrachten, werden im Regelfalle auch ihre Kollegen und Mitarbeiter als geistige Personen ansehen und ihnen daher auch mit Anstand und Wertschätzung begegnen“ (Berschneider 2003, S. 141). Ein solcher Umgang ist das Gegenteil zu einem funktionalen Stil: „Bestürzt berichtete mir eine Chefsekretärin, dass zwei Vorstandsmitglieder – ohne mit ihr darüber zu sprechen – übereingekommen sind, *sie zu teilen*“. Die Information hat sie in folgender Form von ihrem bisherigen „Alleinherrscher“ erhalten: „Ab sofort stehen Sie Herrn E. und mir zu je 50 Prozent zur Verfügung“ (Berschneider 2003, S. 142).

Oft setzt die Bereitschaft, einen anderen Menschen zu respektieren, also einen Wechsel der Wahrnehmung (Aufmerksamkeitsverhalten) voraus. Wer im anderen lediglich ein Mittel zum Erreichen der eigenen Ziele sieht, neigt eher dazu, die Person im anderen zu übersehen. So tragen nicht wenige Mitarbeiter überzogene Ansprüche an Kollegen heran und reagieren mit einem arroganten „Sie sind doch hier der Dienstleister“, wenn zum Beispiel einer Anfrage oder Anforderung wegen mangelnder Klarheit oder Strukturiertheit nicht entsprochen werden kann.

Für den anderen besteht die Herausforderung darin, zu erkennen, wann mit ihm auf der Basis verzerrter Wahrnehmung kommuniziert wird. Führung setzt Wertschätzung der zu Führenden voraus. Das ist aber nur möglich, wenn eine Führungskraft mit sich selbst respektvoll und wertschätzend umgeht. Dies wiederum erfordert Selbsterkenntnis („Wie sehe ich mich selbst?“, „Wie werde ich gesehen?“, „Von welchem Selbstbild lasse ich mich

leiten?“). Neben der Selbsterkenntnis ist die Selbstdistanzierung wichtig: Selbstdistanzierung ist die Fähigkeit, „zu sich selbst in eine fruchtbare Distanz zu treten und zum Beispiel als geistige Person zu den eigenen Emotionen Stellung zu beziehen. So kann eine Führungskraft in einer Konfliktsituation oder im Falle einer größeren Enttäuschung dennoch den Anstand wahren und einen Kollegen oder Mitarbeiter nicht anbrüllen, obwohl ihr danach zumute ist. Die Emotionen sind da, sie stellen sich ein, das gilt es zu akzeptieren – entscheidend ist, wie ein Mensch damit umgeht“ (Berschneider 2003, S. 138).

### **Respekt als Mechanismus zur Steuerung von Interaktion**

Dem Erfolg auf der Sachebene geht der Erfolg auf der Beziehungsebene voraus. Beziehungen sind keine feste Größe, sondern kommunikativ beziehungsweise handelnd zu leistende Prozesse, die von den Gesprächspartnern gemeinsam und Schritt für Schritt vollzogen werden. Sprachliche und nichtsprachliche Verhaltensformen des Respektes dienen entsprechend dazu, den Sprecher-Hörer-Kontakt zu etablieren und aufrecht zu halten, wobei die Sprecher-Hörer-Beziehung und ihr Bezug zum Sprechereignis ständig kommunikativ mitlaufen müssen, um die Sache voranzutreiben. Dabei kommt es darauf an, dritte Personen – sofern über sie gesprochen wird – in das richtige Verhältnis zur Sprecher-Hörer-Beziehung zu setzen. Gespräche, aus denen Menschen als Sieger oder Besiegte hervorgehen, sind nicht von Respekt getragen, was die Beziehung nachträglich zu einer rein instrumentellen abwertet. Deshalb ist es notwendig, ein Vorgehen zu finden, bei dem es weder Sieger noch Besiegte gibt.

Auf der Ebene der Interaktion erfüllt Respekt somit folgende Funktionen:

- Reduzierung der wechselseitigen Unberechenbarkeit (Kontingenz)
- Sicherung der Reziprozität (Balance zwischen Geben und Nehmen)
- Koordinierung des kommunikativen Handelns (zum Beispiel Gesprächssteuerung)
- Anerkennung der jeweiligen Identitäten (Selbstwert).

Ob die Kommunikation höflich und respektvoll ist, das entscheidet sich auf drei Ebenen:

- a. die Ebene der Formulierung von Äußerungen,
- b. die Ebene der Auswahl einer Sprachhandlung (Erklären, Rechtfertigen, Bitten, Bedauern etc.) und
- c. die Ebene der Verknüpfung der Sprachhandlungen zu Sequenzen: Wie muss ich einen Text, eine Rede, ein Gespräch planen und aufbauen, um die gewünschte Hörerreaktion wahrscheinlich zu machen und um meine Identität und Vertrauenswürdigkeit zu unterstreichen?

Die Gesprächsbeiträge sollten zudem (ziel-)klar, prägnant und stimmig sein, um als souveräner Partner wahrgenommen zu werden. Zugleich ist eine konstruktive Vagheit notwendig, welche die eigenen Redebeiträge anschlussfähig für die Vorstellungen des anderen macht und die gemeinsame Konstruktion von Sinn ermöglicht. Respektvoll sind hierbei sowohl Beiträge, die das Adressatenbild und seine Bedürfnisse berücksichtigen, als auch Beiträge,

die zur Absicherung der Verständigung dienen wie zum Beispiel gemeinsame Klärung wichtiger Begriffe.

### **Soziale Grundprinzipien des Respektes: Selbstwert, Gesicht und Machtbeziehungen**

Respekt ist mehr als eine Tugend oder eine Etikette. Respektvolles Verhalten beinhaltet auch zweckorientiertes soziales Verhalten. Hierzu gehört es auch, sich selbst zu schützen und seine Ziele zu erreichen. Es liegt in der Regel „im Interesse des Sprechers, eine soziale und emotionale Harmonie zu schaffen beziehungsweise zu bewahren, und zu einer solchen Harmonie gehört, dass auf das Selbstwertgefühl des Hörers Rücksicht genommen wird“ (Schwarz-Friesel 2007, S. 26). Im Kontext sozialer Interaktion, bei der es um zweckrationale Kooperation geht, sind Schutzmechanismen und Formen, den Selbstwert zu pflegen, allgegenwärtig. Starre Hierarchien befreien Vorgesetzte dagegen von dem Bestreben, geachtet zu werden. Das ermöglicht unpopuläre Entscheidungen, begünstigt aber auch das Verdrängen der Gegenseitigkeitsregel des Respekts.

Mit der Kategorie des *face* wird die abstrakte Kategorie des Selbstwertes als Bedürfnisstruktur konkretisiert. Menschen streben danach, ihr Gesicht zu wahren. Brown und Levinson unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen einem positiven Gesicht (Bedürfnis nach Wertschätzung) und einem negativen Gesicht (Bedürfnis nach Freiraum):

- Das positive Gesicht entspricht dem Bedürfnis des Menschen, anerkannt, respektiert und unterstützt zu werden.

- Das negative Gesicht entspricht dem Bedürfnis des Menschen, sich den persönlichen Handlungsspielraum so wenig wie möglich einschränken zu lassen (vgl. Brown und Levinson 1987, S. 70).

Positives und negatives Gesicht des Sprechers und des Hörers gehen nicht als feststehende Größen in die Interaktion ein, sondern werden erst im gemeinsamen Handeln aufgebaut. Das eigene wie das fremde Gesicht sind prinzipiell in jeder Interaktion gefährdet und bedürfen deshalb zu ihrer Wahrung entsprechender Aufmerksamkeit:

- Gefährdungen des positiven Gesichts des Sprechers ergeben sich aus Selbstkritik, Entschuldigungen oder Schuleingeständnissen.
- Gefährdungen des negativen Gesichts des Sprechers ergeben sich aus Versprechen und anderen Selbstverpflichtungen, wenn der Sprecher nicht zu seinen Worten steht.
- Gefährdungen des positiven Gesichts des Hörers ergeben sich aus Kritik, Zurückweisungen oder Beleidigungen.
- Gefährdungen des negativen Gesichts des Hörers ergeben sich aus Einschränkungen des Handlungsspielraums durch Verbote oder Aufforderungen (vgl. Lüger 2001, S. 6 f.).

Andererseits gibt es gesichtswahrende und gesichtsstärkende sprachliche Handlungen wie Komplimente, Schmeicheleien, Ehrungen und andere Sympathiebekundungen.

Höflichkeits- und Respektverhalten hängen stark mit *gesellschaftlichen Werten* und *Herrschaftsordnungen* zusammen. Für Gesellschaften, die vom westlichen Individualismus und Gleichheitsgedanken geprägt sind, ist es in der Interaktion wichtig, das Image (s. o. *face*) des Sprechers und des Hörers zu wahren. Hierbei spielt zwar der Respekt vor Autorität und Macht eine Rolle, jedoch nicht so stark wie in Gesellschaften, die kollektivistischen Werten und der sozialen Harmonie eine größere Bedeutung zuweisen wie z. B. in der japanischen oder chinesischen Gesellschaft. Die angestrebte Harmonie wird in der Regel durch eine spirituelle oder kosmische Ordnung motiviert und spielt eine Rolle für die konfliktregulierende und machstabilisierende Kommunikation zwischen einer Herrschaftsschicht und den Untertanen.

## **Ausdrucksformen sprachlichen Respektverhaltens**

### **Direktheit – Indirektheit**

Bei dem Versuch, andere nicht zu verletzen, schießen wir häufig über das Ziel hinaus. Höflichkeit durch *konventionalisierte Indirektheit* entspricht im Wesentlichen der von Brown und Levinson beschriebenen Globalstrategie „off record“: Wir formulieren unser Anliegen bewusst allgemein, oder wir sagen etwas, das auf den ersten Blick keinen Zusammenhang mit unserem Anliegen zu haben scheint (vgl. Brown und Levinson 1987).

Diese Art, Dinge zu verklausulieren, wird im Englischen als „hedging“ bezeichnet, was übersetzt „sich absichern“ bedeutet. Wenn wir unser Anliegen also bewusst vage formulieren, versuchen wir, uns vor den möglichen Folgen unserer Aussage abzusichern. Der Hörer muss

erst erschließen, worauf der Sprecher aus ist. Sinn dieses Vorgehens ist es, eine Imagebedrohung des Hörers zu vermeiden. Vor allem Aufforderungen werden in der Kommunikation indirekt formuliert, weil wir uns am *Face*-Prinzip der Höflichkeit orientieren. Wir wollen den Hörer kommunikativ nicht in die Enge treiben, sondern ihm Optionen lassen, sein Gesicht zu wahren. Außerdem nutzen wir indirekte Sprechakte als Vorsichtsmaßnahme, um uns nicht direkt angreifbar zu machen. Dies gilt auch für den Fall, dass wir andere kritisieren, beleidigen oder diffamieren wollen. Indirektheit geht jedoch „weit über die schonende Rücksicht der traditionellen Umgangslehre hinaus“ (Held 1995, S. 83). Sie kann kommunikationstheoretisch mit dem Verweis auf die interaktiven Eigenschaften des Kontextualisierens, Aushandelns und der Erzeugung von Kontinuität begründet werden. So gesehen ist Distanzierung die Voraussetzung für jede dialogartige Auseinandersetzung (vgl. Held 1995, S. 83).

### **Nähe – Distanz**

Neben den Formen der Indirektheit gibt es eine weitere elementare Form der Höflichkeit, die auf der Balance von *Nähe und Distanz* beruht (s. o. negatives *Face*) und einen besonderen sprachlichen Ausdruck im Gebrauch der Pronomina (Du, Sie, Wir) gefunden hat. Signale der Familiarität dienen dazu, Fremdheit zu überwinden und den Gesprächspartner in seinem Denken und Handeln zu beeinflussen und ihn dem Sprecher und seinen Wünschen geneigt zu machen.



### **Ritualisierung – Informalisierung**

Höflichkeit hat mit einem „sprachspezifischen Formen- und Formelinventar zu tun“ (Held 1995, S. 91), das über Routineformeln (*danke, bitte, Guten Tag* etc.) und idiomatische Formeln („*Darf es sonst noch etwas sein?*“) bis hin zu Höflichkeitsritualen reicht. Psychologisch stellen Rituale eine Regelungsform für Herrschafts-, Macht- und Territorialkonflikte dar (vgl. Held 1995, S. 92). Sie dienen dazu, Situationen symbolisch zu bewältigen und können aufgrund ihres „zeremoniösen Repräsentationscharakters“ (Held 1995) erstarren. In diesem Fall haben sie nur noch „expressiv-pragmatische Funktion“ (Held 1995, S. 93). Der Wert der Rituale liegt in der „Regelung sozialer Begegnungen, in der Anpassungs- und Angleichungsfunktion des Individuums an die Bezugsgemeinschaft und in der Bewältigung der Komplexität realer Sachverhalte durch die Reduktion auf habitualisierte Teilstrukturen“ (Held 1995, S. 93). Held warnt davor, Höflichkeit und Respekt auf rituelle Höflichkeit zu verkürzen: „Im Gegensatz zum Ritual ist Höflichkeit vielmehr durch ständige subjektive Variation gekennzeichnet. Es besteht sogar vielfach die Möglichkeit zum Durchbrechen der präfigurierten Bahnen, ohne die Normen zu verletzen und den Sinn zu sprengen“ (Held 1995, S. 93). Letzteres ist vor allem im Zusammenhang mit der sog. Change-Kommunikation bedeutsam, weil es hier zum einen darum geht, mit alten Denk- und Verhaltensgewohnheiten zu brechen, und zum anderen erstarrte Rituale entweder mit neuem Sinn zu füllen oder durch innovative Rituale zu ersetzen. Das Feld der Rituale in der Unternehmenskommunikation ist so relevant wie in soziolinguistischer und pragmatischer Sicht unerforscht.

### **Selbstverkleinerung – Adressatenerhöhung**

Soziologische Höflichkeitskonzepte betonen den Zusammenhang zwischen Höflichkeit und Macht, Autorität und Status. Entsprechend wird zum Beispiel das Phänomen der sprachlichen Selbstverkleinerung als Strategie gedeutet, mit der ein Sprecher die Macht des Hörers bestätigen will. Das Einbeziehen des Hörers dient entsprechend als Signal des Sprechers an den Hörer, dass er dessen Kontrolle nicht untergraben will. Welche sprachlichen Mittel konkret zum Einsatz kommen, hängt unter anderem vom Grad der jeweiligen Machtdistanz ab, was in kulturellen Überschneidungssituationen relevant ist.

## **Vertrauen**

Vertrauen ist ein wichtiger Faktor für das Gelingen einer Kommunikation und den Erfolg unseres Handelns. Gemäß dem Psychologen Martin Dießel bezieht sich Vertrauen „immer auf zukünftige Handlungen oder Entscheidungen und ist gekennzeichnet durch die Erwartung, dass das Gegenüber sich wohlwollend verhalten wird, einen Aspekt der Ungewissheit beziehungsweise das Vorhandensein eines Risikos und den Verzicht auf Kontrolle“ (Dießel 2012, S. 12). Ohne ein solches Grundvertrauen wären zwischenmenschliche Beziehungen gar nicht möglich. Die moderne Gesellschaft würde nicht funktionieren, wenn wir jedem Menschen, den wir neu kennenlernen oder der uns auf der Straße begegnet, unterstellen würden, dass er uns möglicherweise ausrauben oder ermorden möchte (vgl. Dießel 2012, S. 12). Jeder einzelne wägt genauestens

ab, wem er in welcher Situation wie viel Vorschuss gewährt. Wenn uns nachts auf einer dunklen Straße eine zwielfichtige Gestalt entgegenkommt, gewähren wir dieser Person einen geringeren Vertrauensvorschuss als tagsüber in der Fußgängerzone. Unser gesamtes Zusammenleben basiert auf der Erwartung, dass sich unsere Mitmenschen friedvoll und gesittet verhalten.

Je länger wir jemanden kennen, ohne schlechte Erfahrungen mit ihm zu machen, desto größer wird das Vertrauen zu ihm (vgl. Dießel 2012). So lässt sich erklären, wieso jemand seinen Sitznachbarn im Café bittet, auf sein Gepäck aufzupassen, obwohl er diesem vor einer Stunde zum ersten Mal begegnet ist. Die Wahrscheinlichkeit, dass es sich hierbei um einen Dieb handelt, ist genauso groß wie bei jedem anderen, der gerade vor dem Café vorbeigeht. Auch freundliche Kommunikation wirkt vertrauensbildend. So sind Eltern oft schon nach einem kurzen, freundlichen Gespräch bereit, ihre Kinder kurz in die Obhut fremder Menschen geben.

Dieses Vertrauen ist jedoch nicht grenzenlos. Jemandem, dem wir für fünf Minuten unser Gepäck oder unsere Kinder anvertrauen, würden wir nicht zwangsläufig unser Portemonnaie überlassen. Das bedeutet nicht, dass uns unser Geld wichtiger ist als unsere Kinder. Allerdings gehen wir unbewusst davon aus, dass die Versuchung, unser Vertrauen zu missbrauchen, bei Geld größer und der Missbrauch leichter zu realisieren ist als bei Kindern oder unserem Gepäck.

**Vertrauen ist mehr als die Abwesenheit von Misstrauen**

Abgesehen von diesem Grundvertrauen basiert Vertrauen auf der Erwartung, sich in kritischen Situationen auf den anderen verlassen zu können. Viele Vorgesetzte pflegen einen lockeren, kollegialen Umgang mit ihren Mitarbeitern. Sie hoffen, auf diese Weise eine vertrauensvolle und offene Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen. Doch in kritischen Situationen erweist sich das vermeintlich vertrauensvolle Verhältnis oftmals als wenig belastbar: Unter dem Druck drohender Entlassungen oder finanzieller Einschnitte reagieren viele Mitarbeiter misstrauisch. Sie behalten ihre Gedanken für sich und treffen ihre Entscheidungen ohne vorherige Rücksprache mit dem Vorgesetzten. Der Vorgesetzte ist für die Mitarbeiter in erster Linie ein Repräsentant des Unternehmens. Angesichts eines offenkundigen Interessenkonflikts zwischen Unternehmens-, Mitarbeiter- und Eigeninteressen sind diese erst einmal vorsichtig, was sie ihm mitteilen. In dieser Situation zählt für den Mitarbeiter nicht die offene Art des Vorgesetzten, sondern ausschließlich wie zuverlässig sich dieser in der Vergangenheit verhalten hat. Nur weil wir über einen längeren Zeitraum freundlich miteinander umgegangen sind, bildet sich kein Vertrauen, sondern nur Vertrautheit. Im Gegensatz zur Vertrautheit gibt Vertrauen uns die Gewissheit, sich auf einen Menschen auch dann verlassen zu können, wenn dieser in Versuchung kommt, lieber seine eigenen Interessen zu verfolgen.

**Vertrauen als Garant für den Erfolg**

Vertrauen gilt nicht nur Privatpersonen, sondern auch Unternehmen als Garant für den Erfolg. So wird Vertrauen zum Beispiel in der PR als zentrale Zielgröße neben

Akzeptanz, Commitment, Reputation, Image und Identität angesehen (vgl. Röttger et al. 2011, S. 149; Stahl und Menz 2014, S. 65–80). Auch der „Authentizität, verstanden als (eingelöste) Kontinuitätserwartung, kommt [...] eine Schlüsselrolle für die Pflege organisationaler Beziehungen zu“ (Raaz 2014), so wie Szyszka sie in seinem „Modell organisationalen Beziehungskapitals“ (Szyszka 2012, S. 282) reflektiert hat und wie sie im Zusammenhang mit Vertrauen diskutiert wird (vgl. Huck-Sandhu 2012, S. 163–186; Pleil und Rehn 2012, S. 217–235; Hoffjan 2012, S. 138–162). Vertrauen und Kommunikation bilden in mehrfacher Hinsicht die Grundlage für alle Management- und Organisationsprozesse in einem Unternehmen. Hinzu kommt, dass sich der Wettbewerb von der Produkt- auf die Kommunikationsebene und damit Reputationsebene verlagert (vgl. Buss 2009, S. 248) und dass die Neuen Medien die Spielregeln der PR oder Stakeholder-Kommunikation verändern.

### **Der Vertrauensbegriff**

„Kann ich ihm in dieser Sache vertrauen?“ Diese Frage enthält die wesentlichen Komponenten des personalen Vertrauensbegriffs. „Zum einen gibt es [...] etwas, das die Vertrauensfrage aufgeworfen hat beziehungsweise auf das sich die Vertrauensfrage bezieht“ (Hubig 2014, S. 354). Ferner gibt es einen Vertrauensgeber und einen Vertrauensnehmer, die in gewissem Umfang frei und zum wechselseitigen Vor- oder Nachteil handeln können.

Wir haben uns an Luhmanns Perspektive der Systemtheorie gewöhnt, wonach Vertrauen Komplexität reduziert und koordiniertes Handeln berechenbarer macht.

Vertrauen ist jedoch – aus Sicht der interpersonellen Kommunikation und Interaktion – selbst ein komplexer Zustand (vgl. Hartmann 2011). Daraus folgt, dass wir mehr darüber wissen müssen, was Menschen bewusst beziehungsweise planvoll tun, um vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Vertrauen ist ein höchst fragiles Produkt soziokultureller Interaktionsprozesse. Die Vertrauensfrage wird immer dann aufgeworfen, wenn sich die Beteiligten nicht sicher sind, wie der jeweils andere handeln wird.

### **Personales Vertrauen**

Es gibt viele Arten des Vertrauens: personales Vertrauen (als Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen zwei Menschen), das Vertrauen in Institutionen (zum Beispiel als Vertrauen in deren Wertintegrität), das Vertrauen in Organisationen (zum Beispiel als das Vertrauen der Kunden auf die Kompetenz und Leistung im konkreten Fall) oder Systemvertrauen als Grundlage systemischer Sicherheit in Bereichen wie Recht (zum Beispiel als Recht auf eine Gegendarstellung), Versicherungen (zum Beispiel als Schadenersatz) oder Geldwesen (zum Beispiel in Form von Wertbeständigkeit). Für den Erfolg in der Kommunikation kommt es vor allem auf das personale Vertrauen an, das sowohl Selbstvertrauen als auch Kooperations- und Koordinations-Vertrauen umfasst. Nach Hubig wird Vertrauen durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Vertrauen beruht auf einer riskanten Vorentscheidung zugunsten eines erwarteten Nutzens beziehungsweise Kooperationsgewinns.

- Diese Vorentscheidung ist deshalb riskant, weil wir im Fall einer Enttäuschung einen Schaden in Kauf nehmen müssen.
- Die Vorentscheidung ist nicht kalkulierbar. Gerade weil die Kalkulationsbasis fehlt, erübrigt die Vorentscheidung die Risikokalkulation (vgl. Hubig 2014, S. 351–370).

Vertrauenswürdigkeit zeichnet sich dagegen durch folgende Charakteristika aus:

- Vertrauenswürdigkeit ist eine Haltung, einseitige Vorteile, die zum Beispiel aus einem Mangel an Information, Kompetenz oder Macht des Vertrauensgebers resultieren, nicht zu nutzen.
- Vertrauenswürdigkeit stabilisiert sich, wenn sich das Vertrauen als gerechtfertigt erwiesen hat. Sie führt außerdem zur Zuschreibung von Reputation, die dann selber zur Kalkulationsbasis wird und die Vorentscheidungen der Vertrauenszuweisung durch kalkulierbare Erwartungen ersetzt.
- Vertrauenswürdigkeit wird Vertrauensnehmern durch Vertrauensgeber zugeschrieben, wenn es um Informations-, Konsultations- oder Kooperationsprozesse geht.
- Es ist rational, Vertrauensbeziehungen im Fall einer Enttäuschung sofort zu kündigen. Vertrauenswürdigkeit ist ein hohes Gut. Sie vermindert den Aufwand und die Transaktionskosten für die Zusammenarbeit, weshalb sie nicht leichtfertig aufs Spiel gesetzt werden darf (vgl. Hubig 2014, S. 351–370).

Luhmann weist darauf hin, dass bestehendes Vertrauen einen Schwellencharakter hat (vgl. Luhmann 2014): „Nicht jede Unstimmigkeit weckt Zweifel an den vertrauten Zügen der Umwelt, nicht jede Enttäuschung zerstört Vertrauen. Eben deshalb muss es aber eine Grenze geben, wo diese Absorptionskraft endet, wo Vertrautheit oder Vertrauen abrupt in Misstrauen umschlagen“ (Luhmann 2014, S. 96).

### **Vertrauen und Kommunikation**

Vertrauen kann das Ergebnis einer längeren Kommunikationsgeschichte sein, in der die Partner eine Vertrauensbeziehung aufbauen beziehungsweise in der sich eine solche entwickelt. Aus der Handlungsperspektive ist es wichtig, dass Worte und Taten übereinstimmen. In komplexen Situationen werden bereits kleine Zeichen zum Anlass genommen, Vertrauen zu gewähren oder zu entziehen. Kommunikation dient uns einerseits dazu, Handlungen zu beeinflussen. Andererseits ermöglicht sie dem Vertrauensgeber, Rückschlüsse auf die innere Verfasstheit und Dynamik des anderen zu ziehen. Ohne Vertrauen ist keine Kommunikation möglich, ohne Kommunikation kein Vertrauen. Vertrauen ist damit nicht nur Voraussetzung persönlicher Interaktion, sondern zugleich Interaktionsprodukt: „Es entsteht erst im Kommunikationsprozess und bestimmt diesen zugleich maßgeblich, es ist Ergebnis einer gelungenen Interaktion und Basis für weitere gelingende Interaktionen“ (Hubig 2014, S. 359).

### **Welche sozialen Normen Vertrauen erzeugen**

Stahl und Menz identifizieren fünf soziale Normen, die über den Abgleich der Erfahrungen und Erwartungen und daraus resultierenden Schlussfolgerungen Vertrauen oder Misstrauen generieren (vgl. Stahl und Menz 2014):



- **Offenheit** als Bereitschaft, Einblick in die eigenen Ziele, Mittel und Strukturen zu gewähren.
- **Ehrlichkeit** in dem Sinne, dass Mitteilungen nicht verfälscht werden, um eigene Ziele durchzusetzen.
- **Toleranz** als eine über die bloße Duldung hinausgehende einfühlsame Akzeptanz des Andersseins.
- **Reziprozität** bedeutet, dass wir uns durch die Vorleistung des anderen zur eigenen, späteren Rückzahlung verpflichtet fühlen.
- **Fairness** bezieht sich vor allem auf die Art und Weise, wie Leistung und Gegenleistung zustande gekommen sind.

Für den Erfolg einer Kommunikation ist es deshalb wichtig, Offenheit und Ehrlichkeit zu praktizieren beziehungsweise mithilfe von Vorbildern zu erlernen. Dies beinhaltet unter anderem, dass wir Dinge nicht bewusst verschleiern, verkürzen, beschönigen, unterdrücken oder dramatisieren. Toleranz setzt voraus, dass wir uns unserer eigenen Ziele und unserer Selbst sicher sind. Reziprozität kann durch „Kommunikation unterstützt werden, wenn man sie mit Aufmerksamkeit gestaltet“. Die Norm der Fairness wird im Rahmen der Kommunikation erfüllt, „wenn alle Beteiligten auf ihre Weise zu Wort kommen können“ (vgl. Stahl und Menz 2014, S. 71).

### **Welche kommunikative Praxis Vertrauen fördert**

Ob im Rahmen einer Kommunikation Vertrauen entsteht, hängt davon ab, wie der Sprecher das Gespräch gestaltet und wie ein Hörer dies wahrnimmt und deutet. Es genügt

nicht, Vertrauens- oder Glaubwürdigkeit zu proklamieren, sondern wir müssen uns der Tragweite einer damit verbundenen Wertorientierung für die Kommunikation und Interaktion bewusst sein. Nach Bergler und Hubig sind folgende Faktoren für die Zuschreibung von Vertrauens- oder Glaubwürdigkeit entscheidend (vgl. Bergler 1993, S. 20; Hubig 2014, S. 364):

- Verständlichkeit der Kommunikation. Unverständlichkeit führt zu Entfremdung, Distanzierung, Demotivation und Destruktion.
- Offenheit und Transparenz in Information und Kommunikation
- (Pro-)Aktives und konkretes Informationsverhalten. Konkrete Informationen sind überprüfbar
- Überschaubarkeit und Nachvollziehbarkeit des eigenen Denkens und Handelns
- Konstanz des Handelns
- Geschlossenheit (Stimmigkeit) des Handelns und Verhaltens (Stil)
- subjektiv nachprüfbare Leistungen
- eine die Maßnahmen begleitende Kommunikation
- wechselseitiger Austausch über Bedürfnisse und Erwartungen
- die Übermittlung von Sicherheitssignalen
- Reputation (guter Ruf, Leumund)
- Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

Für den Erfolg der Kommunikation ist es von entscheidender Bedeutung, ob wir als zuverlässiger und berechenbarer Partner wahrgenommen werden. Indem wir zu unserem Wort stehen, beweisen wir unseren Mitmenschen, dass wir sie ernst nehmen. Wir können deshalb erwarten, dass andere uns ebenfalls korrekt behandeln. Wenn das nicht der Fall ist, werden andere Kontrollmechanismen notwendig. Diese wirken sich jedoch meistens negativ auf die Atmosphäre aus.

### **Welche sprachlichen Mittel das Vertrauen fördern**

Nach Matějková lässt sich die Dynamik einer personalen Vertrauensbeziehung in vier Phasen beschreiben (vgl. Matějková 2009, S. 45–63):

1. Phase: Kontaktaufnahme und Beziehungsinitiierung
2. Phase: Aufbau einer Vertrauensbasis
3. Phase: Pflegen und Aufrechterhalten der Vertrauensbeziehung
4. Phase: Vertrauensbruch, Vertrauenskrise, Ende der Vertrauensbeziehung.

Die Sprache spielt in allen Phasen eine wichtige Rolle. Diese ist allerdings in jedem Stadium der Vertrauensbeziehung eine andere (vgl. Tab. 2.1).

**Tab. 2.1** Sprache in den Phasen einer personalen Vertrauensbeziehung. (Quelle: Matějková 2009, S. 45-63)

Phase	Sprachliche Mittel zur Förderung von Vertrauen
1. Kontaktaufnahme und Initiieren einer Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbale und nonverbale Mittel zur Förderung eines positiven ersten Eindrucks</li> <li>• Bedeutende Rolle der (richtigen) Ansprache (vor dem Körperkontakt zum Beispiel mittels Händereichen, Umarmung)</li> <li>• Sprachliche Mittel, die die Selbstsicherheit unterstützen</li> </ul>
2. Aufbau einer Vertrauensbasis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinweise auf gemeinsam geteilte Werte und Erfahrungen</li> <li>• Positive verbale Selbstdarstellung</li> <li>• Aufmerksamkeit dem anderen gegenüber</li> <li>• Bitte um Feedback oder Hilfe</li> <li>• Wichtig: Risikoeindrücke vermeiden</li> </ul>
3. Pflegen und Aufrechterhalten der Vertrauensbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionierendes Vertrauen ist innerhalb einer Vertrauensbeziehung nicht kommunizierbar</li> <li>• Sprachliche Kommunikation liefert vor allem Impulse für einen Gedankenaustausch, für gemeinsame Pläne etc</li> </ul>

(Fortsetzung)

Tab. 2.1 (Fortsetzung)

Phase	Sprachliche Mittel zur Förderung von Vertrauen
<b>Vertrauensbruch, Vertrauenskrise, Ende der Vertrauensbeziehung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungen, die Vertrauen gefährden, ziehen Entschuldigungen, Rechtfertigungen und Erklärungen nach sich</li> <li>• Sprache ist in dieser Phase als Mittel der Problemlösungskommunikation von großer Bedeutung</li> <li>• Beim Versuch, Vertrauen neu aufzubauen, helfen sprachliche Mittel, die die Kommunikation effektiv und angenehm machen</li> </ul>
<b>Phasenübergreifend</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metakommunikation hilft, das Tempo und den Verlauf der Kommunikation zu steuern, wodurch sie für beide Seiten angenehmer wird</li> <li>• Aufmerksames Eingehen auf die (kommunikativen) Bedürfnisse des Kommunikationspartners wird geschätzt und als vertrauenswürdig empfunden</li> </ul>

## Zusammenhang zwischen Aufmerksamkeit, Respekt und Vertrauen

Kommunikation ist eine Gemeinschaftshandlung, die nicht in zwei Individualhandlungen des Sprechens und (Zu-) Hörens zerfällt. Indem Sprecher und Hörer in wechselnden

Rollen einander wechselseitig steuern, handeln sie gemeinsam. Wer Kommunikationsprozesse ausschließlich als Regelbefolgung erklärt, greift zu kurz. Selbstverständlich gibt es Regeln, die zu beachten sind, wenn wir jemanden auffordern, bitten, warnen oder uns entschuldigen. Dabei kommt es aber auch auf das Feingefühl für Situationen an. Strategeme helfen uns dabei, uns besser aufeinander oder auf bestimmte Situationen einzustellen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um die eigenen Ziele zu erreichen. Die Art und Weise, wie Egoisten kommunizieren, ist keine Sozialhandlung, sondern bloßes Selbstgespräch. Sie machen sich deshalb beim Kommunikationspartner nicht nur unbeliebt, sondern begreifen auch nicht, weshalb dieser sie nicht versteht.

### **Aufmerksamkeit, Respekt und Vertrauen im Kommunikationsprozess**

**Aufmerksamkeit ist eine Haltung und eine Form der sozialen Selbst- und Fremdeinwirkung:**

- Aufmerksamkeit wird zur kontrollierten Informationsverarbeitung benötigt, weil sich unsere Wahrnehmung sonst schnell erschöpft und wir Gefahr laufen, in Routinen, Automatismen und Stereotype (Wahrnehmungsklischees) abzugleiten.
- Aufmerksamkeit hilft uns, Eindrücke vom anderen im Gedächtnis zu verankern. Hierzu gehört die Kontrolle darüber, ob sich Geben und Nehmen im Gleichgewicht befinden (Reziprozität).
- Als sozialer Prozess ist Aufmerksamkeit „Macht in actu“ (Waldenfels 2004, S. 235). Auf diese Weise hilft sie uns,

unser Gegenüber zu beeinflussen, ohne dass die Beziehung in Gegnerschaft oder Feindschaft umschlägt. Verbale wie nonverbale Zeichen tragen dazu bei, die Aufmerksamkeit des Kommunikationspartners zu fokussieren.

- Aufmerksamkeit bedarf in kommunikativer Sozialhandlung (Gemeinschaftshandeln) eines gemeinsamen Fokus (von Sprecher und Hörer). Der gemeinsame Fokus auf etwas Drittes (zum Beispiel eine gemeinsame Aufgabe) schafft eine Basis für die künftige Zusammenarbeit.
- Selbstaufmerksamkeit verhindert, dass der Einzelne sich an seine Umwelt oder an seine eigenen unkontrollierten Regungen verliert. Selbstaufmerksamkeit stabilisiert in diesem Sinne unsere Identität. Die Wahrnehmung (fremder) Identität ist Voraussetzung für Interaktion. Mit Unbekannten kommunizieren wir nicht.
- Aufmerksamkeit als Haltung gewährleistet Offenheit für andere Menschen und Sichtweisen. Sie sorgt für qualitativ bessere Situationseinschätzungen, weil zur Einschätzung einer Situation das Wissen darüber gehört, wie der andere die Situation einschätzt. Nur wer aufmerksam ist, ist bei der Sache.
- Jemand, der sein Gegenüber nicht beachtet, zeigt einen Mangel an Respekt.

### **Respekt ist Ausgabe (Effekt) und Eingabe (Input) von Kommunikation und hält diese am Laufen:**

- Respekt entsteht im Kommunikationsprozess beziehungsweise wird im Rahmen der Kommunikation ausgehandelt. Darin unterscheidet sich Respekt von

Höflichkeitsstandards (Etikette), die vor jeder Interaktion feststehen. Mittels Respekt, der auf unterschiedliche Weise zum Ausdruck gebracht werden kann, bleibt die Kommunikation in Gang (zum Beispiel durch eine angemessene Vagheit oder Mehrdeutigkeit eigener Formulierungen).

- Respekt ist unverzichtbar, um andere für die eigenen Ziele zu gewinnen. Unser Handeln stößt immer auf eine Gegenmacht, den fremden Willen des anderen (vgl. Waldenfels 2004, S. 235). Ohne Respekt ist es nur schwer möglich, den fremden Willen zu beeinflussen, da ansonsten das Selbst des anderen bedroht ist. Respekt ist die Antwort auf das Bedürfnis der Menschen nach Wertschätzung und persönlicher Freiheit.
- Respekt entsteht als Ergebnis von Selbststeuerung, wenn ein Sprecher erkennt, dass seine Wahrnehmung und sein Verhalten durch vorbewusste Bewertungen gesteuert werden. Nicht selten geht der Bereitschaft, einen anderen Menschen zu respektieren, ein Wechsel der Wahrnehmung beziehungsweise des Verhaltens voraus, das neue Seiten am anderen entdecken lässt.
- Respekt fördert Vertrauen über die unmittelbare kommunikative Praxis (Schutz des Selbst) hinaus: Als bedingte Offenheit gewährt er Einblick in die eigenen Ziele und Mittel. Als Aufrichtigkeit gibt er die Gewähr, dass Mitteilungen nicht gefälscht werden, um eigene Ziele durchzusetzen. Als Toleranz signalisiert Respekt die emphatische Akzeptanz von Anderssein. Und als Fairness gibt Respekt Sicherheit darüber, wie Leistung und Gegenleistung zustande gekommen sind.



**Vertrauen ist ein komplexer Prozess und ein fragiles Produkt der Interaktion:**

- Vertrauen entsteht, wenn der Vertrauensgeber zugunsten eines erwarteten Nutzens einen Schaden oder Nachteil riskiert. Wer anderen vertraut, liefert sich dem Vertrauensnehmer, sprich dem fremden Willen, aus. Sowohl positive Erfahrungen als auch durch Respekt beförderte positive Erwartungen lassen ein Risiko als tragbar erscheinen.
- Vorhandenes Vertrauen egalisiert Störungen im Erlebnisbereich, welche die Beziehung zu unserem Gegenüber gefährden. Nicht jede Unstimmigkeit im Verhalten des anderen wird zum Anlass genommen, die Beziehung abubrechen.
- Wer nicht gelernt hat, seine Aufmerksamkeit zu konzentrieren, verliert sich entweder an seine Umwelt (alles erscheint bedrohlich) oder an sich selbst (alles ist gleichermaßen wichtig, was einem gerade durch den Kopf geht). Zum Aufbau von personalem Vertrauen ist deshalb konzentrierte Aufmerksamkeit notwendig.

Das Zusammenspiel von Aufmerksamkeit, Vertrauen und Respekt bewirkt eine höhere Steuerungsleistung sprachlicher Symbole (Wörter, Sätze, Texte). Diese Steigerung betrifft die unmittelbare Verarbeitung von Informationen in der jeweiligen Situation. Und sie betrifft die Koordination der Kommunikationspartner im Rahmen gemeinsam oder einzeln verfolgter Handlungsziele. Das Feingefühl (beziehungsweise die Nuancenkompetenz beim Sprechen wie beim Zuhören) entscheidet über die angemessene

Auswahl sprachlicher Symbole. Es sind sprachliche Symbole, die über ihre situative Steuerungsleistung hinaus in bestimmten kognitiven Rahmen (zum Beispiel Geschäftsverhandlung) und zugehörigen Verwendungstraditionen (zum Beispiel ‚Leitbild des ehrbaren Kaufmanns‘) Kontexte (Verstehenshintergründe), Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Aktionsprogramme koordinieren.

## Literatur

- Amengual, G. (1999). Anerkennung. In H. J. Sandkühler (Hrsg.), *Enzyklopädie Philosophie* (Bd. 1, S. 66–68). Hamburg: Meiner.
- Bergler, R. (1993). *Unternehmenskultur als Führungsaufgabe*. Münster: Regensberg.
- Berschneider, W. (2003). *Sinnzentrierte Unternehmensführung*. Lindau: Orthaus.
- Bishop, S. R., & Lau, M. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241.
- Borbonus, R. (2014). *Respekt! Wie Sie Ansehen bei Freund und Feind gewinnen* (7. Aufl.). Berlin: Econ.
- Brown, P., & Levinson, S. C. (1987). *Politeness. Some universals in language usage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Buss, E. (2009). *Managementsoziologie* (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Dahrendorf, R. (2009). Die verlorene Ehre des Kaufmanns. Tagesspiegel (12. Juli 2009). <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/dahrendorf-essay-die-verlorene-ehre-des-kaufmanns/1555814.html>. Zugegriffen: 03. Dez. 2016.

- Darwall, S. L. (1977). Two kinds of respect. *Ethics*, 88(1), 36–49.
- Dießel, M. (2012). *Die Wirkung von Vertrauen und Misstrauen auf Entscheidungen in sozialen Interaktionen. Eine kognitiv-neurowissenschaftliche Untersuchung* (Dissertation), Universität Bonn, Bonn.
- Eberspächer, H. (2007). *Mentales Training. Das Handbuch für Trainer und Sportler*. München: Copress.
- Goleman, D. (1999). *EQ2 – Der Erfolgsquotient*. München: dtv.
- Hartmann, M. (2011). *Die Praxis des Vertrauens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Held, G. (1995). *Verbale Höflichkeit. Studien zur linguistischen Theorienbildung und empirische Untersuchung zum Sprachverhalten französischer und italienischer Jugendlicher in Bitt- und Dankessituationen*. Tübingen: Niemeyer.
- Higgins, R. C. A. (2004). *The moral limits of law – Obedience, respect and legitimacy*. New York: Oxford University Press.
- Hoffjan, O. (2012). „Inszeniere und lüge – aber bitte authentisch!“ Wirklichkeit, Funktionen und Möglichkeit authentischer PR. In P. Szyszka (Hrsg.), *Alles nur Theater* (S. 138–162). Köln: Halem.
- Hubig, C. (2014). Vertrauen und Glaubwürdigkeit als konstituierende Elemente der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (2. Aufl., S. 351–370). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Huck-Sandhu, S. (2012). Vom Postulat des Authentischen. Empirische Hinweise auf Zuschreibungen im Rahmen der Organisationskommunikation. In P. Szyszka (Hrsg.), *Alles nur Theater* (S. 163–186). Köln: Halem.
- Kabat-Zinn, J. (1988). *Im Alltag Ruhe finden*. Freiburg: Herder.
- Kant, I. (1785). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. Akademie-Ausgabe Kant Werke IV*. Berlin: beyJohann Friedrich Hartknoch. Nachdruck von 1968.

- Lüger, H.-H. (2001). Höflichkeit und Höflichkeitsstile. In H.-H. Lüger (Hrsg.), *Höflichkeitsstile* (S. 3–23). Frankfurt a. M.: Lang.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen* (5. Aufl.). Konstanz: UTB.
- Lützel, H. (1978). *Persönlichkeiten*. Freiburg: Herder.
- Margalit, A. (1999). *Politik der Würde – über Achtung und Verachtung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Matějková, P. (2009). Kann sich Linguistik an der Vertrauensforschung beteiligen? *Brünner Beiträge zur Germanistik und Nordistik*, 14(1–2), 45–63.
- Monnet, J. (1978). *Erinnerungen eines Europäers*. München: dtv.
- Müsseler, J. (2000). Aufmerksamkeit. *Lexikon der Psychologie*. <http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/aufmerksamkeit/1655>. Zugegriffen: 3. Dez. 2016.
- Nideffer, R. (1976). *The Inner Athlete: Mind plus muscle for winning*. New York: Ty Crowell.
- Perls, F. S., Hefferlin, R., & Goodman, G. (1951). *Gestalttherapie*. Stuttgart.
- Pleil, T., & Rehn, D. (2012). Der Einzelne im Mittelpunkt. In P. Szyska (Hrsg.), *Alles nur Theater* (S. 217–235). Köln: Halem.
- Raaz, O. (2014). Rezension zu: Peter Szyska (Hrsg.), *Alles nur Theater*. *rezensionen: kommunikation: medien*. <http://www.rkm-journal.de/archives/14967>. Zugegriffen: 3. Dez. 2016.
- RespectResearchGroup Hamburg. (2014). Zentrale Facetten des Respektbegriffs. <http://wp.respectresearchgroup.org/respekt/definition/>. Zugegriffen: 3. Dez. 2016.
- Romhardt, K. (2004). *Slow down your life*. Berlin.
- Roth, G. (2007). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Röttger, U., Preusse, J., & Schmitt, J. (2011). *Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.

- Schmidt-Tanger, M. (2010). *Charisma-Coaching. Von der Ausstrahlungskraft zur Anziehungskraft. Präsenz für Wesentliches*. Paderborn: Junfermann.
- Schreiner, K. (2013). *Würde, Respekt, Ehre. Werte als Schlüssel zum Verständnis anderer Kulturen*. München: Huber.
- Schwarz-Friesel, M. (2007). *Sprache und Emotion*. Tübingen: UTB.
- Sennett, R. (2002). *Respekt im Zeitalter der Ungleichheit*. Berlin: Berliner Taschenbuch-Verlag.
- Siep, L. (1979). *Anerkennung als Prinzip der praktischen Philosophie. Untersuchungen zu Hegels Jenaer Philosophie des Geistes*. Freiburg: Alber.
- Stahl, H. K., & Menz, F. (2014). *Handbuch Stakeholder-Kommunikation* (2. Aufl.). Berlin: ESV.
- Szyszka, P. (Hrsg.). (2012). *Alles nur Theater*. Köln: Halem.
- Teichert, D. (1996). Toleranz. In J. Mittelstraß (Hrsg.), *Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie* (Bd. 4). Stuttgart: Metzler.
- Ungeheuer, G. (1972). *Sprache und Kommunikation* (2. Aufl.). Hamburg: Buske.
- Waldenfels, B. (2004). *Phänomenologie der Aufmerksamkeit*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Wehrle, M. (2013). *Horizonte der Aufmerksamkeit*. München: Fink.



<http://www.springer.com/978-3-658-17236-7>

Respekt

Wie wir durch Empathie und wertschätzende  
Kommunikation im Leben gewinnen

Ebert, H.; Pastoors, S.

2018, XV, 339 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-17236-7