

I

Einleitung

Von der allgemeinen zur differentiellen Kommunikationspsychologie

Die Art, sich zu geben und die zwischenmenschlichen Kontakte und Beziehungen zu gestalten, bestimmt das private Glück und das berufliche Fortkommen in hohem Maße mit. Während man früher diesen Bereich einem vorhandenen oder nicht vorhandenen «Naturtalent» anheimgab, setzen wir heute darauf, kommunikative Kompetenzen zu schulen und eine Weiterentwicklung unserer Persönlichkeit anzustreben. Von daher ist es kein Wunder, daß im letzten Jahrzehnt viele Menschen hierzulande mit der Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation in Berührung gekommen sind, sei es durch die Lektüre zahlreicher Bücher zu diesem Thema oder durch Therapie- und Selbsterfahrungsgruppen, durch Schulungskurse im Rahmen der beruflichen Weiterbildung oder durch den Deutschunterricht auf der Oberstufe des Gymnasiums. Es ist kaum übertrieben zu sagen, daß bei aller Spezialisierung in der Aus- und Weiterbildung die Kommunikationspsychologie zu *dem* übergreifenden Fach geworden ist, mit dem Lehrer und Ärzte, Bankangestellte und Polizisten, Techniker und Soldaten, Führungskräfte aller Fachrichtungen und Verkäufer aller Produkte konfrontiert werden. Dies geschieht zum Beispiel bei der Weiterbildung von Führungskräften aus der Einsicht heraus, daß diese es, nach einer langen Fachausbildung, «nun plötzlich mit Menschen zu tun haben», und zwar meist auf einer institutionellen Bühne, die in komplexer und verwirrender Weise von gegensätzlichen Momenten bestimmt ist wie: Kooperation und Konkurrenz, Hierarchie und Kollegialität, Humanität und Effektivität, Mitsprache und Entscheidungsvollmacht, Transparenz und Geheimhaltung. Eine Befragung von Personalchefs und Weiterbildungsexperten ergab übereinstimmend folgende Voraussage: Von der Führungskraft von morgen wird vor allem *Kommunikation und Persönlichkeit* in verstärktem

Maße gefordert werden (Management Wissen 10/86) – was auch immer das dann heißen mag.

Auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen sind die alten Rollenbilder im raschen Wandel begriffen und enthalten neue zwischenmenschliche Herausforderungen: für die Ärzte und Ärztinnen im Verhältnis zu ihren Patienten, für die Politiker(innen) zu ihren Wählern, für die «Trainer» in der Erwachsenenbildung zu ihren Teilnehmern, für die Verkäufer(innen) zu ihren Kunden. – Dasselbe gilt für das Privatleben: Vor allem dadurch, daß viele Frauen angefangen haben, ihre Stimme selbstbewußter zu erheben, ist das Kommunikationsverhältnis der Geschlechter dabei, sich auffällig zu verändern. Die alte «Arbeitsteilung»: der gefühlsmäßig distanzierte Mann dominiert mit überlegener Verstandesbetonung und belehrender Herablassung, seine Oberhand notfalls mit Imponiergehabe und Aggressivität sicherstellend – die Frau nimmt beipflichtend und voller Hingabe die unterlegene Position ein, sich selbst zurücknehmend und den Partner aufbauend, gelegentlich durch den Ausdruck von Gefühlen für Lebendigkeit und Intimität sorgend –, diese traditionelle Arbeitsteilung «läuft» nicht mehr. Und die neuen Formen der Partnerschaftlichkeit funktionieren oft noch nicht, da sie nicht tiefgreifend genug verinnerlicht sind: bei dem Holz, aus dem wir beide, Frau und Mann, geschnitzt (worden) sind, kommt unter dem neuen Firnis immer wieder die alte Maserung durch.

Infolgedessen hat die Kommunikationspsychologie ihren Siegeszug durch die Erwachsenenbildungseinrichtungen gehalten, und ob ich es nun mit einem Verkehrspolizisten oder einer Postbeamtin, mit einer Stewardess oder mit einem Vorgesetzten zu tun habe – die Wahrscheinlichkeit, mit einem/r «Geschulten» zu sprechen, ist sehr hoch. Ein ungutes Gefühl, das uns hier beschleicht? Ist der zwischenmenschliche Kontakt längst eine Domäne der Professionalisierung, Psychologisierung, Perfektionierung geworden? Oder ist hier ein aussichtsreicher Weg zur besseren menschlichen Verständigung eingeschlagen worden, derer es im Privaten, Beruflichen und Politischen dringend bedarf?

Ich hatte 1981 in «Miteinander reden» (Band 1) die kommunikationspsychologischen Angebote verschiedener Schulen zu einer Gesamtschau integriert und für die Praxis formuliert. Unter der Leitidee «Von der Verhaltenskosmetik zur Entwicklung der Person» habe ich deutlich zu machen versucht, daß die Humanistische Kommunikationspsychologie nicht «eine neue Art zu reden», sozusagen eine Per-

fektionierung der Sprechblasen, will, sondern eine Anleitung bereithält, die inneren Voraussetzungen des Dialogs zu erweitern. Was ist nun dabei herausgekommen? Sind wir ehrlicher, verstehender, dialogischer geworden? Haben wir zuzuhören gelernt und sind wir fähig geworden, hinter dem Gesagten das Gemeinte zu erspüren und darauf einzugehen? Haben wir mehr Mut bekommen, zu uns selber zu stehen und klar auszudrücken, was wir denken, fühlen und wollen? Oder haben wir einfach ein paar neue Musterschüler gezüchtet, die das «Psychodeutsch» als neue Fremdsprache beherrschen und mit der alten Prunksucht im Alltag zelebrieren?

Überwiegt vielleicht doch das *Elend der Geschulten*, das darin besteht, daß mangelnde persönliche Substanz mit in Schnellkursen andressierten «Gesprächstechniken» überdeckt wird?

Eine großangelegte empirische Untersuchung darüber steht noch aus. Nach meinem Eindruck trifft in einer ambivalenten Mischung dies alles gleichzeitig ein wenig zu. Man wird dann hinsichtlich der Menschen und der gesellschaftlichen Kontexte differenzieren müssen.

Schon jetzt scheint es mir aber möglich und nötig, die Kommunikationspsychologie selbst einer Teilrevision zu unterziehen. Aus der richtigen Einsicht heraus, daß die Aufgabe der Kommunikationspsychologie nicht nur im *Erklären* besteht (zum Beispiel wie es zu typischen Störungen kommt), sondern auch im *Gestalten* (wie man denn besser miteinander «klarkommen» kann), hatte sie klassische Wegweiser angeboten: Ich-Botschaften, aktives Zuhören, Sach- und Beziehungsebene voneinander trennen, Metakommunikation, Feedback, Selbstoffenbarung usw. Mit solchen Empfehlungen schien sie ein Kommunikationsideal zu proklamieren, dem man nun nacheifern konnte. Dabei hat sie teilweise einer neuen «Schönheitskonkurrenz» Vorschub geleistet, bei der die ideale Redeweise manchmal mehr wog als die Substanz des zu Sagenden. So sehr die obengenannten Kategorien dazu taugen, die Wahrnehmung für zwischenmenschliches Gesprächsverhalten zu schärfen, so begrenzt und manchmal zweifelhaft ist ihre Tauglichkeit als Komponenten eines Kommunikationsideales. Ich meine damit nicht, daß der Gedanke an ein Ideal überhaupt fallengelassen werden sollte, sondern ich glaube an die Notwendigkeit einer doppelten Differenzierung:

1. Es wird nötig sein, das ideale (förderliche, zweckdienliche, adäquate) Kommunikationsverhalten aus den Besonderheiten der Gesamtsituation, ihrer Geschichte und aus dem Sinngehalt, den ich dieser Situation beilege, abzuleiten. Nicht jede Situation fordert zum

aktiven Zuhören» heraus, auch eine authentische Ich-Botschaft kann durchaus «fehl am Platze» sein. Und es gibt Situationen, in denen «Metakommunikation» alles noch schlimmer macht. – Die Fähigkeit, die adäquate Kommunikation aus dem Charakter der gesamten Situation abzuleiten, braucht andere Ausbildungsformen als das klassische Kommunikationstraining.

2. Nicht nur in situativer, sondern auch in personaler Hinsicht scheint eine Differenzierung erforderlich. In den Kommunikationskursen der ersten Jahre hatten wir «Trainer» in unserem Marschgepäck ein Sortiment von Theorien, Übungen und Verhaltensempfehlungen, von denen wir mehr oder minder annahmen, sie wären für alle Menschen heilsam und förderlich. So ging es etwa darum, dem Gesprächspartner durch «aktives» Zuhören» einfühlsam in seine subjektive Welt zu folgen und zu lernen, gefühlsmäßige Mitteilungen zwischen den Zeilen herauszuspüren. Oder es ging darum, die eigene Innenwelt deutlicher zu spüren und in klare Äußerungen («Ich-Botschaften») zu übersetzen, dabei auch etwas von der Selbstoffenbarungsangst zu überwinden, die uns gewöhnlich « Fassaden » errichten läßt, hinter denen sich die vermeintlich unansehnlichen Teile unseres Selbst verbergen. Soweit, so gut – tatsächlich ist eine solche kommunikative Basiskompetenz für alle Menschen unseres Kulturkreises wohl wünschenswert und für viele dringlich zu erwerben. Mit der Zeit haben wir aber auch gemerkt, daß nicht für jede Persönlichkeit die gleichen Empfehlungen und Übungen vordringlich waren; im Gegenteil schienen die einen zuweilen bereits allzuviel von dem zu besitzen, was die anderen dringend brauchten! So waren wir gelegentlich, wie im einzelnen noch zu zeigen sein wird, der Gefahr erlegen, das « Richtige » den « falschen » Leuten beizubringen. Wenn es um Fähigkeiten geht, die den Kern der Persönlichkeit berühren, erweist es sich als notwendig, von der Standard-Schulung abzurücken und « einen Blick » für die einzelne Person zu bekommen: für ihre typische Art zu reagieren und mit anderen Menschen in Beziehung zu treten. Dabei zeigen sich dann bestimmte Potentiale und « Stärken », aber auch gewisse Einschränkungen und innere Festlegungen (« Schwächen »), zu deren Überwindung es von Person zu Person ganz unterschiedlicher Anstöße bedarf.

Genau von diesen Unterschieden handelt das vorliegende Buch. Ursprünglich hatte ich vor, beide Arbeitsschritte – den situativen und den persönlichkeits-differentiellen – in einem zu vollziehen. Aber dann erwies sich der letztere als so inhaltsreich, daß er eine Publikation für sich nahelegte.

Gegenüber Band 1 erweitert sich nun das Blickfeld. Dort stand das großtuerische Imponiergehabe, das Verbergen von Schwächen und Blößen hinter einer Fassade scheinbarer Vollkommenheit und Unangreifbarkeit im Mittelpunkt der Betrachtung. Dieser « Stil » erweist sich als ein (wenn auch in dieser Gesellschaft, besonders bei Männern, häufiger) Spezialfall, als einer von insgesamt acht verschiedenen Stilen der Kontaktgestaltung. Ihre Darstellung (Kap. III) bildet das Herzstück dieses zweiten Bandes*:



Bedürftig-abhängiger Stil



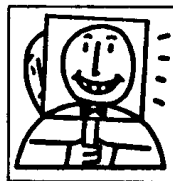
Helfender Stil



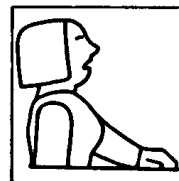
Selbst-loser Stil



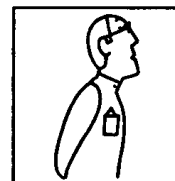
Aggressiv-entwertender Stil



Sich beweisen-der Stil



Bestimmend-kontrollierender Stil



Sich distanzierender Stil



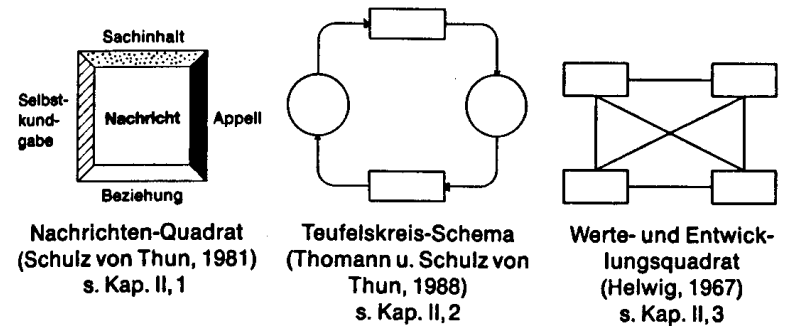
Mitteilungs-freudig-dramatisierender Stil

Auch der Begriff « Fassade » unterliegt jetzt einem neuen Verständnis bzw. erweist sich überhaupt als ungeeignet. Er läßt nämlich die Vorstellung entstehen, es würde ein glattes Schild nach außen gehalten werden, um das Dahinterliegende, Eigentliche und Echte zu verbergen, kurz: um sich selbst, wie man « wirklich » ist, nicht zu zeigen. Zwar trifft es zu, daß jede Art und Weise, sich « außenseitig » zu ge-

* Die Zuordnung der Stile zu den Geschlechtern ist auf den Abbildungen in Kapitel III zufällig und in bunter Abwechslung erfolgt. Zwar gibt es Stile, die als « typisch weiblich » oder « typisch männlich » gelten, jedoch wollte ich, da « alles in jedem/r steckt », nicht zur Verfestigung solcher Klischees beitragen. Die Alternative, geschlechtsneutrale Figuren zu zeichnen, erwies sich als wenig ausdrucksvoll.

ben, mit einer «Innenseite» korrespondiert, die nicht gleich ins Auge fällt und auch für den Betreffenden selbst nur mehr oder minder spürbar ist. Aber diese Außenseite des Verhaltens stellt eine sehr individuelle biographische Entwicklungsleistung dar und ist, statt mit einer Fassade, eher mit einer kunstvoll geformten Maske vergleichbar, welche die Züge des Dahinterliegenden errahnen läßt. Sie gehört ebenso zum Individuum wie die dahinter gestauten oder betäubten Gefühle, Wünsche und Ängste. Ihre Entwicklung war nötig, um im Zusammenleben mit den wichtigsten Menschen der ersten Jahre den eigenen Platz zu behaupten und sich vor Verletzungen zu schützen. Aus dieser Sicht heraus erscheint die «Außenseite» des Verhaltens nicht als eine unechte Häßlichkeit, die schnellstmöglich abzubauen ist, sondern als schätzenswerter Teil der individuellen Persönlichkeit; und insofern auch «echt», als sie, wie eine zerfurchte Gesichtshaut, von der biographischen Geschichte des Menschen ein wahres Zeugnis ablegt. Der Appell kann somit nicht lauten «Weg mit der Fassade!», sondern: Entwickle eine Bewußtheit über deine Art und Weise, dich «außen-seitig» zu geben und dadurch den Kontakt zu gestalten, und lerne zu verstehen, was dieser Stil dir *ermöglicht, erspart* und *verbaut*. Identifiziere dich nicht einseitig mit deinen Außenmustern – sie sind wichtig und gehören zu dir, aber «dahinter» ist noch mehr, ein inneres Geschehen, das dich auch ausmacht und zu dem du den Kontakt nicht abreißen lassen bzw. wiederherstellen solltest. Es ist nämlich dieser abgerissene Kontakt, der uns von uns selbst entfremdet und zum Automaten reduziert, der wie ein einmal programmierter Computer ohne Wahlfreiheit dazu verdammt ist, auf denselben «input» immer wieder den gleichen «output» zu liefern.

Bei der Darstellung der acht Kommunikationsstile werde ich mich in regelmäßiger Wiederkehr dreier gedanklicher Werkzeuge bedienen; es handelt sich dabei um folgende Strukturmodelle (s. S. 17). Diese drei Modelle sind von so allgemeiner Bedeutung für die Orientierung im zwischenmenschlichen Bereich, daß ich sie im Vorwege darstellen möchte (Kap. II). Dies kann beim *Nachrichten-Quadrat* in aller Kürze geschehen, da ich es in «Miteinander reden» als Grundmodell für eine Allgemeine Kommunikationspsychologie eingeführt habe. Ich werde es hier mit der etwas anderen Zielsetzung verwenden, die *typische Grundbotschaft* jeder der acht Stile in ihren vier Aspekten (Sachinhalt, Selbstkundgabe, Beziehungshinweis und Appell) herauszuarbeiten. Diese Grundbotschaft muß niemals wörtlich ausgesprochen werden, und doch geht sie in vernehmbarer Weise von



einem Menschen aus, der diesen Stil verwirklicht, und erreicht den Partner über- oder unterschwellig.

Mit dem *Teufelskreis-Schema* verbindet sich die Erkenntnis, daß kommunikative Eigentümlichkeiten eines Menschen nicht nur Ausdruck seiner Persönlichkeit und Befindlichkeit sind, sondern auch innerhalb einer *Beziehungsdynamik* wiederholt entfacht und regelhaft eingespart werden. Indem ich die Aufmerksamkeit auf diese Beziehungsdynamik richte, verfolge ich das Anliegen, individuelle und systemische Ansätze miteinander zu verbinden, und verweise damit auf die Zusammengehörigkeit von Persönlichkeits- und Beziehungsarbeit. – Zur praktischen Anwendungsweise dieses Schemas im Rahmen der Gesprächshilfe siehe ausführlich Thomann und Schulz von Thun (1988).

Im *Werte- und Entwicklungsquadrat* schließlich kommt die Auffassung zum Ausdruck, daß Persönlichkeitswerte und kommunikative Tugenden dialektisch strukturiert sind, d. h. in ausgehaltener Spannung zu einem (genau zu bestimmenden) positiven Gegen-Wert sein müssen, ohne den sie zu einem Unwert verkommen würden. So wirkt sich die Fähigkeit, sein Gegenüber zu *akzeptieren*, auf die Dauer nur dann konstruktiv für die Beziehung aus, wenn sie gepaart ist mit der Fähigkeit zu *konfrontieren*; Akzeptation ohne Konfrontation hingegen wird zur konfliktscheuen Harmonisierung und gefährdet die Beziehung ebenso wie eine fortwährende Konfrontation, die nicht von akzeptierender Haltung begleitet ist und dann zur vernichtenden Entwertung mißrät. Weiterhin wird es sich erweisen, daß sich Persönlich-

keitsrückstände, «Charakterschwächen» und persönliche Unarten als einseitige, überwertig gelebte «Tugendhälften» auffassen lassen und damit eine Entwicklungsrichtung definieren, die nicht auf das «Ausmerzen», sondern auf die Eroberung der jeweils anderen Hälfte zielt. Indem ich das *Wertequadrat* von Helwig (1967) aufgreife, für Vorgänge der zwischenmenschlichen Kommunikation und Persönlichkeitsbildung nutzbar mache und so zum *Entwicklungsquadrat* ausbaue, mache ich den Versuch einer «psychologischen Tugendlehre». Für jeden der acht Stile wird es sich erweisen, daß darin bestimmte und für das Zusammenleben der Menschen unverzichtbare Qualitäten verwirklicht sind – mit der gleichzeitigen Gefahr, daß diese nicht hinreichend durch die entsprechenden Gegen-Qualitäten ausbalanciert sind und dann zur Belastung werden können.

Für die psychologische Erwachsenenbildung verbindet sich mit diesen Gedanken die Perspektive, dem Einzelnen bei der Entdeckung der für ihn wünschenswerten Richtungen der Persönlichkeitsentwicklung behilflich zu sein und Startimpulse für den ersten Schritt bereitzuhalten. Dies geschieht in Verbindung mit einer allgemein verbesserten Menschenkenntnis, die uns davor bewahrt, das Seltsame oder Befremdliche, das uns die Mitmenschen entgegenbringen, gleich verurteilend oder pathologisierend abzuwehren, oder aber auch in naiver Weise emotional darauf hereinzufallen; die es uns vielmehr gestattet, mit kundigem Verständnis die wahre Bedeutung zu entschlüsseln und mit Einfühlung und Abgrenzung zugleich darauf zu reagieren.

Somit geht es in diesem Buch um die Erweiterung der persönlichen Substanz und des Verständnisses vom Menschen, nicht um die Einübung eines «kontaktstarken Optimalverhaltens», das ja nur allzuoft dazu dient, mehr aus sich zu *machen*, bevor man wirklich «mehr» geworden ist.

II Werkzeuge kommunikations- psychologischen Denkens und Arbeitens

1. Das «Quadrat der Nachricht»

Das erste der drei nun vorzustellenden gedanklichen Werkzeuge ist das «Quadrat der Nachricht», das ich 1977 und 1981 vorgeschlagen habe und das inzwischen weithin eine wohlwollende Aufnahme gefunden hat. Zur ausführlichen, systematischen Darstellung verweise ich auf «Miteinander reden 1» (1981), hier reicht eine kurze Erinnerung und ein Zuschnitt auf die vorliegende Zielsetzung.

In diesem Kommunikationsmodell steht das im Blickpunkt, *was jemand von sich gibt* bzw. *das, was beim anderen ankommt*. Dafür den richtigen Begriff zu wählen, erweist sich als gar nicht einfach, in (fragwürdiger) Anlehnung an die technische und kybernetische Nomenklatur habe ich von der *Nachricht* gesprochen und an ihr *vier Seiten* (Aspekte) unterschieden, die immer gleichzeitig mit im Spiele und seelisch wirksam sind:

1. der *Sachinhalt*, der Informationen über die mitzuteilenden Dinge und Vorgänge in der Welt enthält;
2. die *Selbstkundgabe**, durch die der «Sender» etwas über sich selbst

* Diesen neutralen Begriff ziehe ich inzwischen dem Begriff «Selbstoffenbarung» vor: dieser erinnert allzusehr an «Selbstentblößung» und macht im Rahmen der Erwachsenenbildung unnötig Angst.

mitteilt – über seine Persönlichkeit und über seine aktuelle Befindlichkeit (sei es nun in bewußter *Selbstdarstellung* oder in mehr oder minder freiwilliger *Selbstöffnung* und *Selbstpreisgabe*);

3. der *Beziehungshinweis*, durch den der Sender zu erkennen gibt, wie er zum Empfänger steht, was er von ihm hält und wie er die Beziehung zwischen sich und ihm definiert;

4. der *Appell*, also der Versuch, in bestimmter Richtung Einfluß zu nehmen, die Aufforderung, in bestimmter Weise zu denken, zu fühlen oder zu handeln.

Mit diesem Modell verbindet sich die Erkenntnis, daß ein- und dieselbe Nachricht – oder sagen wir nun besser: *Äußerung* – viele Botschaften gleichzeitig enthält, welche sich auf die vier Seiten verteilen, wobei explizit ausgesprochen oft nur eine Seite (häufig der Sachinhalt) ist und alle anderen Botschaften «zwischen den Zeilen» stehen, aber deswegen keineswegs weniger bedeutungsvoll und wirksam sind. Wenn eine Mutter ihrem pubertierenden Sohn gegenüber in etwas unwirschem Ton erwähnt: «Da sind wieder Flecken in deinem Bettlaken!» (Beispiel von Benien, 1986), dann erschließt sich das *Gemeinte* aus dem *Gesagten* (und nonverbal *Gezeigten*), wenn wir uns außer für den Sachinhalt auch für die impliziten Botschaften der drei anderen Seiten öffnen – wobei wir uns hier auf unsicheres Gelände begeben; denn die dieser *Äußerung* zugrundeliegende «*Innerung*»* der Mutter ist prinzipiell nur ihr selbst bekannt (und manchmal nicht einmal ihr in vollem Umfang). An dieser Stelle liegen die Quellen der kognitiven und emotionalen Mißverständnisse. Vielleicht «hört» der Sohn als mütterliche *Selbstkundgabe* «Ich bin der Apostel der sittlichen Sauberkeit und habe zu meiner Entrüstung wieder einmal die Spuren einer schlimmen Verfehlung entdecken müssen!» – wohingegen sie vielleicht ausdrücken wollte: «Ich habe ein Problem damit, und zwar...». Genauso auf der *Beziehungsseite*: Vielleicht wollte sie sagen «Du bist ja jetzt ein Mann und entsprechend auch sexuell in Fahrt!» – und der Sohn nimmt es mit seinem *Beziehungssohr* so auf: «Hab ich

* Das Wort «*Innerung*» gibt es im Deutschen nur für Vorstellungsinhalte, die auf die Vergangenheit bezogen sind (Er-*Innerung*). Hier ist damit jenes organisierte oder diffuse Gemisch aus Gedanken, Gefühlen und Absichten gemeint, das der *Äußerung* unmittelbar zugrundeliegt. Sie liegt oftmals «im Dunklen» und bedarf der Hilfe zur Selbstklärung.

dich mal wieder ertappt, du haltloses Schwein!» und mit seinem *Appell-Ohr*: «Reiß dich zusammen und hör auf zu onanieren!» – wohingegen sie vielleicht gemeint hatte: «Kannst du nicht ein Papiertaschentuch nehmen?»

Hier ist jetzt nicht die Frage, ob der Sohn die Äußerung nicht vielleicht auch ganz richtig aufgenommen hat und die Mutter vielleicht erst infolge einer heftigen Konfrontation ein Dementi für angebracht hielt und die «harmlosere» Version ihrer Äußerung nachlieferte. Uns dient das Beispiel nur zur Veranschaulichung des allgemeinen Prinzips: Entsprechend der vier Seiten einer Äußerung verfügt der Empfänger über «vier Ohren», die in ihrer Ausrichtung in starkem Maße darüber mitentscheiden, wie das Gesagte nun «ankommt»:

1. Mit dem *Sach-Ohr* versucht er den sachlichen Informationsgehalt zu verstehen (im gegebenen Beispiel ist dies einfach, es sei denn, er wüßte nicht, was mit «Flecken» gemeint ist).

2. Mit dem *Selbstkundgabe-Ohr* ist er diagnostisch tätig: Was ist mit der Mutter los, was geht in ihr vor – welche Gefühle und Motive sind mit ihrer Äußerung verbunden?

3. Mit dem *Beziehungs-Ohr* nimmt er auf, was die Mutter von ihm zu halten scheint, und fühlt sich entsprechend behandelt (gerügt, beschämt, beschuldigt). – Die Gefühle des Empfängers nähren sich meist zu einem guten Teil aus den erhaltenen Beziehungsbotschaften, das Selbstwertgefühl eines Menschen resultiert wesentlich aus ihnen.

4. Mit dem *Appell-Ohr* hört er die Aufforderung heraus, die er an sich gerichtet spürt (zum Beispiel «Hör auf damit!»); dieses Ohr ist überhaupt empfänglich für den «Druck», der sich mit einer Äußerung verbindet und/oder unter den sich der Empfänger gesetzt fühlen kann.

Halten wir das bisher Gesagte zunächst in einem Schaubild fest:

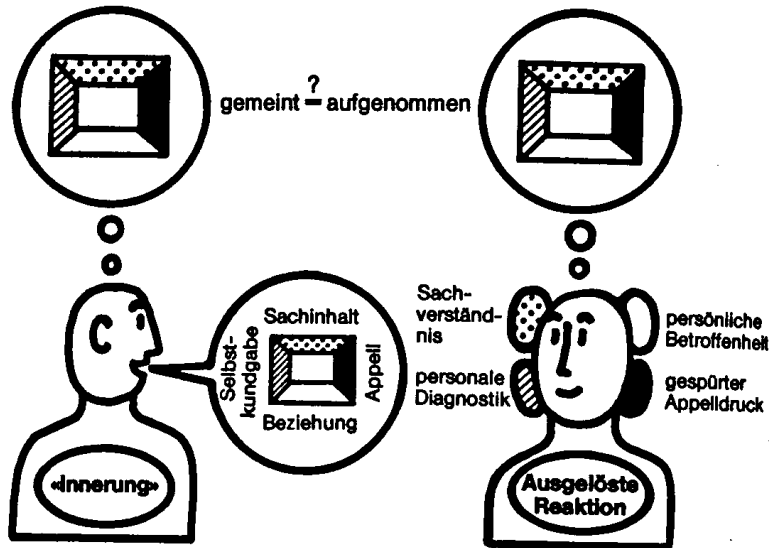


Abb. 1: Kommunikationspsychologisches Modell einer Äußerung

In der kommunikationspsychologischen Arbeit (Erwachsenenbildung, Klärungshilfe) läßt dieses Modell eine Scharfeinstellung sowohl auf den Sender als auch auf den Empfänger zu. Für den letzteren läßt sich zeigen, wie bestimmte Spezialisierungen und Bevorzugungen eines der vier Ohren für den weiteren Gesprächsverlauf in subtiler Weise die Weichen stellen. Es wird später deutlich werden, wie bestimmte innere Verfassungen und Persönlichkeitsausrichtungen mit der Bevorzugung bestimmter «Ohren» verbunden sind und entsprechend den Kommunikationsstil prägen.

Wie sieht das für die Seite des Senders aus? Der Volksmund sagt: «Man redet, wie einem der Schnabel gewachsen ist!» Wir können präziser sagen: «... wie einem die vier Schnäbel gewachsen sind!» Der Kommunikationsstil ergibt sich je nach Größe und Form dieser vier Schnäbel. Für jeden dieser Stile werden wir eine bestimmte typische «Grundbotschaft» herausarbeiten und in ihrer quadratischen Struktur beschreiben. Bei diesen Grundbotschaften handelt es sich um wiederkehrende Signalkombinationen, die den Empfänger erreichen (sollen) und den Kontakt in bestimmter Weise gestalten. Diese Si-

gnalkombinationen (zum Beispiel «Ich bin hilflos und völlig am Ende, du bist stark und mußt mir helfen – sonst ist alles aus!») mögen so nie wortwörtlich ausgesprochen sein, und doch geben sie eine Art Grundmelodie ab, die in verschiedensten Variationen immer wieder hindurchklingt, durch Worte, Mimik, Gesten, Handlungen: durch die gesamte «Ausstrahlung». Und sie tun ihre Wirkung, indem sie beim Partner (normalerweise) ganz bestimmte Gefühle und Handlungsbereitschaften auslösen.

Damit ist das für diesen gedanklichen Zusammenhang Wesentliche gesagt. Ich nehme aber die Gelegenheit, ausgehend von der Abb. 1 zwei Grundrichtungen der angewandten Kommunikationspsychologie in der Erwachsenenbildung idealtypisch zu unterscheiden und zu beschreiben. Die eine ist vorwiegend von der *Humanistischen Psychologie* inspiriert und legt es darauf an,

1. daß dem Sender eine weitgehende Entsprechung von «Innerung» und «Äußerung» gelingt. Dies erfordert Übung in der *Selbstwahrnehmung* und ist am Zielwert der *Authentizität* orientiert.

2. daß es dem Empfänger gelingt, die «hinter» der Äußerung liegende «Innerung» aufzuspüren und so zu einem tieferen Verständnis zu gelangen, als es auf der Sprechblasenebene möglich wäre (wo man gewöhnlich aneinander vorbeiredet). Dieses Aufspüren verbindet sich nicht mit einer detektivisch-diagnostischen Haltung, sondern mit einer der wohlwollenden Einfühlung. Dies erfordert Übung im *vierohrigen Zuhören* und ist am Zielwert der *Empathie* orientiert.

Eine kommunikationspsychologische Arbeit unter diesem Vorzeichen ließe sich etwa mit der Mutter unseres Beispiels folgendermaßen denken – vorausgesetzt, sie hätte in einem Elternkurs den Vorfall eingebracht. Dabei wäre zunächst überhaupt nicht die Frage «Wie sag ich es meinem Kinde?» vorrangig (Gestaltung der *Äußerung*), sondern vielmehr

«Was ist es überhaupt genau, das ich zu sagen habe?
Was geht in mir vor, wenn ich diese Flecken sehe?
Welche Erfahrungen habe ich selbst mit Onanie und welche Einstellung dazu?» usw.

Die zur klaren Kommunikation nötige *Selbstklärung* wurde hier nachgeholt, der Brennpunkt läge bei der *Innerung* (vgl. Abb. 1). Die Mut-

ter würde dabei lernen, sich selbst hinter die Kulissen zu schauen und könnte bei dieser Selbsterfahrung ein Stück Bewußtheit dazugewinnen. Natürlich wäre es hier auch sinnvoll, Informationen zu geben (zum Beispiel darüber, daß es wissenschaftlich keine Gründe gibt, Onanie für gesundheitsschädlich oder verwerflich zu halten; daß allerdings Schuldgefühle seelisch ungesund sind; daß nächtliche Pollutionen sich auch von selbst ereignen usw.). Das Kernstück dieser Art von psychologischer Erwachsenenbildung aber besteht in der psychischen Vorarbeit zur inneren Wahrhaftigkeit, nach dem Motto

**Willst du ein guter Partner sein,
dann horch erst in dich selbst hinein!**

Bei dieser Grundausrichtung ist die wirksame Einflußnahme, das «Ändern der Andern» zweitrangig und sogar etwas verpönt: Erziehung und Menschenführung beginnen bei sich selbst! «Was tue ich mit mir, wenn der andere nicht so ist, wie ich ihn haben will?» gab Ruth Cohn uns als Thema für die Gruppenarbeit, in der Einsicht, daß dem «Herumdoktern-Wollen» am anderen oft eine undurchschaute Eigen- dynamik zugrundeliegt.

Nun ist das aber nur die eine Seite. Unsere Mutter im Beispiel wird im zweiten Schritt nun auch vor der Frage stehen, ob und wie sie ihr im ersten Schritt geklärtes Anliegen jetzt auch vermitteln, in einen Dialog einbringen kann, und zwar so, daß sie Aussicht auf Erfolg hat. – *Kommunikation steht wesensmäßig im Spannungsfeld von Wahrhaftigkeit und Wirkungskalkül.* Ich will ja auch etwas erreichen mit dem, was ich sage. Damit kommen wir zur zweiten Grundausrichtung der angewandten Kommunikationspsychologie, die vorwiegend von der Rhetorik und Dialektik inspiriert ist. Hier wird nicht (so sehr) nach der Entsprechung von Innerung und Äußerung gesucht, sondern nach der optimalen Äußerung im Hinblick auf die bezweckte Wirkung (Reaktion des Empfängers). Unter diesem Gesichtspunkt zählen Takt und Taktik, die Kunst der Diplomatie und der geschickten Redeführung. Hier lautet die Frage nun wirklich: «Wie sage ich es meinem Kinde (Mitarbeiter, Vorgesetzten, Kunden, Wahlvolk)?»

Mit dem zweifellos suggestiven Argument «Der Köder soll dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!» nehmen Vertreter dieser Richtung gegen die Humanistische Kommunikationspsychologie Rogers' und Cohns Stellung (besonders deutlich bei Esch, 1983: «Authentisch kommunizieren – oder human? Kommunikationstraining zwischen

zwei Lehrmeinungen»). Hier wird der Humanistischen Psychologie ein Postulat der «totalen Offenheit» und eine «Orientierung an den eigenen Bedürfnissen» unterstellt, bei der die oberste Maxime laute, nur möglichst «echt und spontan die Gefühle herauszulassen», wodurch die «Gesellschaft ihrer Zivilisiertheit beraubt» werde (S. 7 und 10). Als heilsame Alternative wird eine Orientierung an Dale Carnegie («How to win friends and influence people») empfohlen, zum Beispiel: «Gewinnung von Sympathie und Einfluß auf andere Menschen durch Einkalkulieren ihrer Schwächen in die eigene Verhaltensstrategie», oder: «Wenn Sie beliebt sein wollen, merken Sie sich die Regel: Lächeln Sie!» (S. 8). Carnegies «völlig unverblümtes Bekenntnis zur Manipulation» sei «zum Nutzen der gegenseitigen Harmonie beziehungsweise Kommunikation», infolgedessen auch: «Die einzige Möglichkeit, einen Streit zu gewinnen, ist, ihn zu vermeiden.» (S. 9)

Nun mag für bestimmte gesellschaftliche Kontexte die Definition der Beziehung zwischen zwei Menschen als zwischen Angler und Fisch realistisch sein und die Funktion der Kommunikation als «Köder» in diesem Denken durchaus folgerichtig; und das Argument ist auf der Beziehungsebene geradeso verführerisch, wie ein guter Köder sein soll: Es wird dem Teilnehmer der Erwachsenenbildung versprochen: «Du kannst ein Angler werden und die anderen Menschen mit deinen Ködern fangen – wir bringen es dir bei!» Welcher Fisch wird nach diesem Köder nicht gern schnappen?

Es ist nicht schwer, diese Mentalität des Gewinnen- und Beliebteins mit den Mitteln der Manipulation als bedauernswerten Ausläufer einer entfremdeten Beziehungswelt zu entlarven. Ihre Armseeligkeit verrät sich nicht nur in der erstarrten Lächelgrinasse, sondern auch dort, wo eigentlich die Stärke dieses Ansatzes liegen sollte: in der (schlechten) Wirksamkeit! Am ehesten mag die Rechnung aufgehen bei jenen kurzlebigen und anonymen Betreuungskontakten, wie sie zum Beispiel zwischen Stewardess und Fluggast bestehen. Allerdings sollte in die Gesamtrechnung der seelische Preis einbezogen werden, den das Bedienungspersonal bei dieser Art von ständiger «Gefühlsarbeit» zu zahlen hat (Hochschild, 1983). Am wenigsten dürfte der süßliche Köder der Sympathiegewinnung dort ausrichten, wo es um Freundschaft oder Kooperation geht. Hier wird er als berechnende Masche empfunden und mit Unbehagen und Mißtrauen beantwortet.

Das heißt nun wiederum nicht, daß die Frage nach der Wirksamkeit in der kommunikationspsychologischen Arbeit nichts zu suchen hätte!

Wo Kommunikation nur an der Zielgröße orientiert wäre, sich selbst möglichst unverfälscht zum Ausdruck zu bringen, hätte sie ihren Sinn verfehlt – tatsächlich will ich ja mein Gegenüber oder meine Zuhörerschaft erreichen, bei ihm/ihr etwas ausrichten und somit auf die Lebensgestaltung einwirken. Die Frage «Was kann ich tun, um gehört, verstanden und als überzeugend wahrgenommen zu werden?» ist die zweite Kardinalfrage der Kommunikationspsychologie. Sie ist aber in der konkreten Arbeit mit der ersten Kardinalfrage (Wer bin ich, wofür stehe ich, was ist mein Anliegen?) eng verbunden. Wenn sich zum Beispiel ein Ausbildungsleiter fragt: «Wie kann ich die Geschäftsleitung von der Notwendigkeit unserer Bildungsarbeit besser überzeugen?» – dann hat die kommunikationspsychologische Arbeit mit der (ersten Kardinal-)Frage zu beginnen: Wovon bist du denn selbst überzeugt? – getreu der Einsicht, daß man nur, wovon man selbst erglüht ist, bei anderen entzünden kann. Ein Mangel an eigener Überzeugung wäre durch keinerlei instrumentellen Zauber auszugleichen. Erst wenn die eigene «Erglühung» (und gibt es nicht auch abkühlende Selbstzweifel? Welche? Was sagt dieser advocatus diaboli in mir selbst? Will ich ihn vielleicht durch Überzeugung des Anderen zum Verstummen bringen?) gut herausgearbeitet ist und ihre sprachliche Form gefunden hat, stellt sich die zweite Kardinalfrage: Wie kann ich die Geschäftsleitung erreichen und bei ihr etwas erreichen? Hier werden dann Überlegungen wichtig wie: In welchen Begriffen wird dort gedacht (zum Beispiel «Kosten-Nutzen-Analyse»)? Mit welchen Vorbehalten gegen mein Anliegen ist dort zu rechnen (diese Vorbehalte sind mit wohlwollender Gründlichkeit und der Frage «Was trifft daran zu?» zu studieren und einzubeziehen)? Wie kann ich, ohne meine Kompetenz in diesen Fragen zu verhehlen, es vermeiden, in die Tonart eines «Lehrmeisters der Nation» hineinzurutschen oder mit allzu emsigen Engelszungen Reaktanz (Abwehr) zu erzeugen? – usw.

Das Schaubild rechts enthält beide kommunikationspsychologischen Aspekte auf einen Blick:

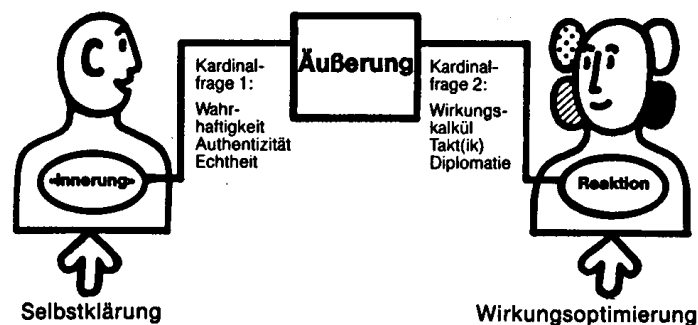


Abb. 2: Die beiden Kardinalfragen der kommunikationspsychologischen Arbeit

Zwar läßt es sich denken, daß in einer gegebenen praktischen Situation die eine oder andere Kardinalfrage bedeutsamer erscheint und daher im Vordergrund der Arbeit stehen wird; auch trifft es zu, daß für die Entwicklung einer bestimmten Person die eine oder andere Richtung Vorrang hat. Zum Beispiel sollte jemand, der nicht anders als ehrlich und unverblümt, von naiver Offenheit sein kann, in bestimmten Situationen fähig werden, auszuwählen und sich «diplomatischer» zu geben. Umgekehrt sollte der, dessen Verhalten überwiegend manipulativ und wirkungsbedacht angelegt ist, einen «Grundkurs Authentizität» besuchen. Daß sich die Entwicklungsrichtungen verschiedener Menschen überkreuzen (sollten), ist ja eine Grundthese dieses Buches. Leider habe ich gelegentlich den Eindruck, daß die psychologische Erwachsenenbildung dazu benutzt wird (und sich dazu benutzen läßt), genau jene Persönlichkeitsmerkmale noch weiter zu vervollkommen, die ohnehin schon übermäßig ausgeprägt sind. Wird sich nicht unser Wirkungsbedachter das Buch «Manipulieren, aber richtig!» (Kirschner, 1982) kaufen und einen Rhetorikkurs besuchen, der im Ausschreibungstext «optimale Wirkung (zu) erzielen» versprach? Und wird nicht der Immer-Offen-und-Ehrliche eher eine Therapiegruppe aufsuchen, um an seine Gefühle heranzukommen?

Im Einzelfall mag es also angebracht erscheinen, die kommunikationspsychologische Arbeit auf die eine oder andere Kardinalfrage auszurichten und ihr ein besonderes Gewicht zuzugestehen. Prinzipiell läßt sich jedoch Kommunikationspsychologie nicht auf den einen oder anderen Aspekt verkürzen, ohne das Wesen von Kommunikation zu verfehlen.

2. Vier Stationen zwischenmenschlicher Kreisläufe

Wir kommen nun von der *Kommunikation* zur *Interaktion*, dem Hin und Her von Äußerung und Antwort, von Aktion und Reaktion. Im Unterschied zu Theorien und Modellen, die das seelische Geschehen des Individuums in den Blick nehmen (Klassische Psychoanalyse, Individualpsychologie, Humanistische Psychologie), wirft das nun folgende Schema einen Blick auf das *Zwischen-Menschliche*, auf die Beziehungsdynamik. Dies ist die Blickrichtung der *Systemischen Psychologie*, so genannt, weil sie das Verhalten und Erleben des Menschen nicht aus seiner innerseelischen Dynamik begreift, sondern aus den Gegebenheiten des sozialen *Systems*, innerhalb dessen er seinen Platz hat. Im einfachsten Falle handelt es sich bei dem System um eine Dyade (Zweierbeziehung), vielfach um den «Patienten Familie», dann auch um Arbeitsgruppen und Organisationseinheiten. Geht es der Humanistischen Psychologie um die Persönlichkeit des Einzelnen und der Möglichkeit ihrer Weiterentwicklung, so geht es der Systemischen Psychologie um die Gesetzmäßigkeiten, mit denen die «Elemente» des Systems aufeinander reagieren und Einfluß nehmen. Die «Systemtherapie» geht davon aus, daß die Ursache von Kommunikationsschwierigkeiten nicht (in erster Linie) beim einzelnen Menschen zu suchen sind, sondern im (Fehl-)Funktionieren des ganzen Regelsystems. Keiner ist «schuldig», sondern alle spielen nach den geltenden Regeln, niemand ist «krank», «pathologisch», «unreif» oder «bösaartig», sondern der Einzelne zeigt ein Symptom, das für die Erhaltung des Gesamtsystems auf verborgene Weise unentbehrlich ist; unter diesem Blickwinkel ist der Fehler nicht länger beim einzelnen, sondern im Regelkreis des miteinander Agierens und aufeinander Reagierens zu suchen.

Die Kommunikationspsychologie hat es in der Praxis sowohl mit einzelnen Menschen zu tun (also mit Menschen, die ihre dialogischen Fähigkeiten erweitern und ihre Persönlichkeit entwickeln wollen – auch wenn dies in Gruppen geschieht, handelt es sich bei solchen Seminaren und Trainingskursen um einen «individualistischen» Ansatz), als auch zunehmend mit Paaren, Familien, Arbeitsgruppen, Kollegien, Teams, Organisationseinheiten. Leute, die miteinander zu schaffen haben, machen einander auch zu schaffen – aus dieser simplen

Tatsache ergibt sich gelegentlich die Notwendigkeit oder zumindest die «Wünschbarkeit», die Art des Miteinander-Schaffens und Zuschaffen-Machens für ein, zwei oder mehrere Tage unter Anleitung eines neutralen und kundigen Moderators oder Klärungshelfers (Thomann u. Schulz von Thun, 1988) zum Gegenstand der Auseinandersetzung zu machen.

Für eine solche Systemtherapie ist das folgende Kreislaufschema das kleine Einmaleins, denn es umfaßt die elementare Situation der Beziehung zweier Menschen.

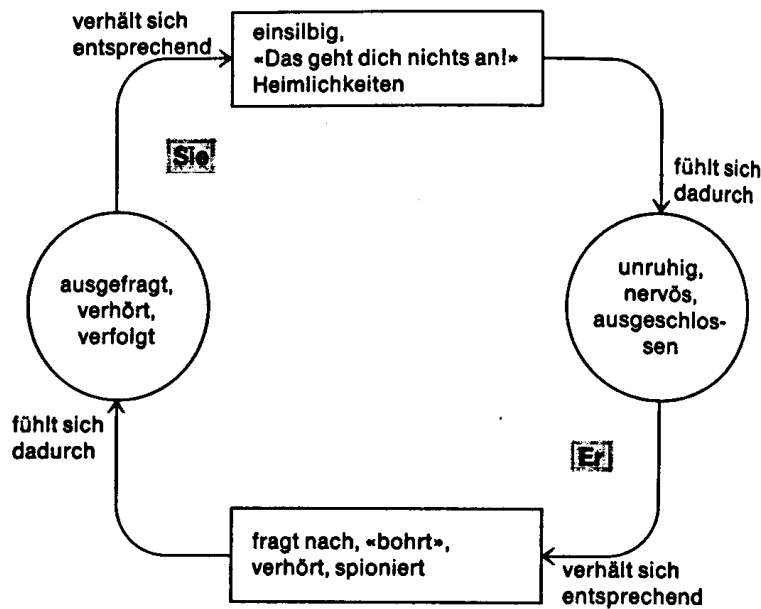
2.1 Beispiel Ehe und Partnerschaft

Ein einfaches Beispiel. «Er» wird von nervöser Unruhe ergriffen, wenn «sie» so einsilbig ist in bezug auf das, was sie tagsüber tut und erlebt. Wenn er nachfragt und mit der Zeit auch «bohrt» (schließlich auch hinter ihr her spioniert) und wenn sie sich daraufhin ausgefragt, inquisitorisch behandelt und verfolgt fühlt, mit der Konsequenz, daß sie sich durch zunehmende Verschlossenheit, bald auch durch Heimlichkeiten vor seinen Nachstellungen schützt – dann geben gewöhnlich beide eine kausale Interpretation dieses Geschehens ab, wobei sich jeder als bloß reagierendes Opfer eines bösen Täters fühlt:

«Weil du so eine Geheimniskrämerin bist, werde ich natürlich unruhig und versuche dementsprechend in Erfahrung zu bringen, was hinter den Kulissen gespielt wird!» Nach ihrem Gefühl stellt diese Sichtweise die Tatsache auf den Kopf; vielmehr gilt doch: «Weil du mich andauernd verhörst, mir sogar nachspionierst, fühle ich mich natürlicherweise überwacht und eingeschränkt – und dann wehre ich mich und muß darauf bestehen, daß dich das gar nichts angeht!»

Solche Teufelskreise tendieren zur Eskalation: Das Ehepaar kam zur Beratung, nachdem er heimlich eine Abhöranlage in das Telefon eingebaut hatte, um ihre Gespräche kontrollieren zu können.

Oft ist es hilfreich, den Beteiligten ihren Teufelskreis graphisch zu präsentieren; dies ist der Augenblick, wo beide staunend die Köpfe zusammenstecken und sich dann anschauen:



Die allgemeine Struktur eines einfachen Kreislaufes ist aus dem Beispiel bereits ersichtlich: Wir unterscheiden vier Stationen (Thomann u. Schulz von Thun, 1988), wobei in die eckigen Kästen die äußerlich sichtbaren und wirksamen Verhaltensweisen («Äußerungen») beider Partner eingetragen werden und in die Kreise ihre inneren Reaktionen («Innerungen») darauf:

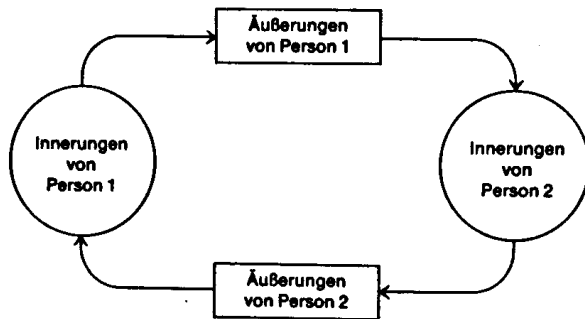


Abb. 3: Allgemeine Struktur eines zwischenmenschlichen Kreislaufes mit 4 Stationen

Die Einbeziehung der jeweiligen inneren Reaktionen in das Schema erleichtert die Integration von Humanistischer Kommunikationspsychologie und Systemischer Psychologie. Denn für die Selbstklärung und Selbstkundgabe sind die Inhalte der Kreise zu erkunden; entsprechend ist der Klärungshelfer bemüht, die bei den Partnern typische «senkrechte» Kommunikation (Vorwürfe von oben nach unten bzw. von unten nach oben) in eine «waagerechte» zu verwandeln:

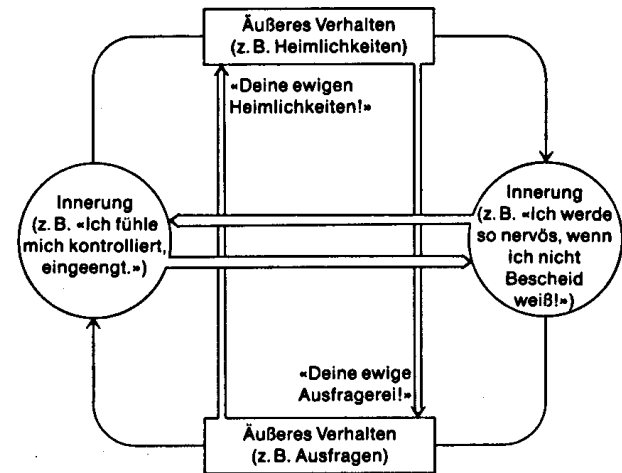


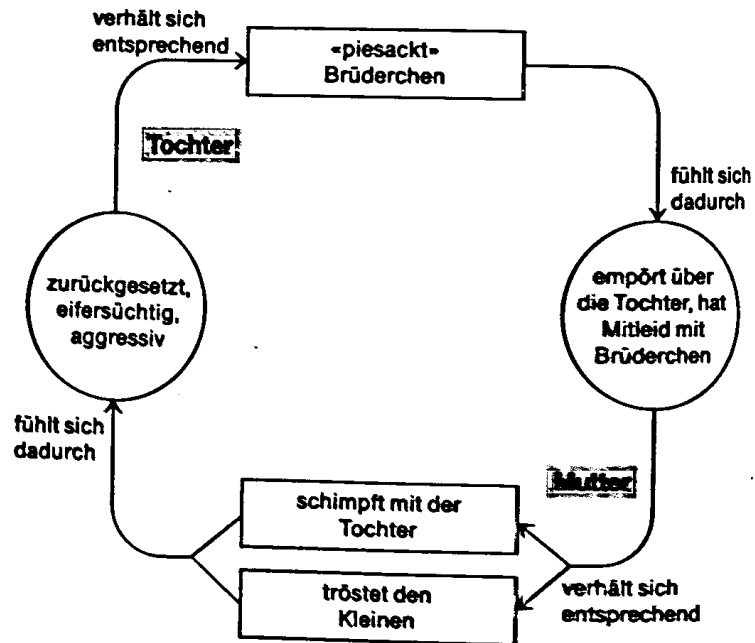
Abb. 4: Umwandlung einer «senkrechten» in eine «waagerechte» Kommunikation (z. B. durch Intervention eines Klärungshelfers)

Diese Verbindung zur Gesprächshilfe ist jedoch für den vorliegenden Zusammenhang zweitrangig. Wichtig ist die *Einübung in das systemische Denken*, das durch die Zirkularität dieses Schemas, welches keinen Anfang und keine Ursache, sondern nur Wechselwirkungen kennt, angeregt wird.

Üben wir nun noch ein wenig, diesen systemischen Blickwinkel einzunehmen, indem wir das allgemeine Schema in verschiedenen Lebensbereichen aufsuchen. Wer sich dafür interessiert, wie solche zwischenmenschlichen Teufelskreise im konkreten Fall ermittelt werden (Diagnose) und wie eine «Systemtherapie» aussehen kann, sei ausführlich auf Thomann und Schulz von Thun (1988, S. 226–298), verwiesen.

2.2 Beispiel Kindererziehung

Immer mal wieder pufft und knufft das vierjährige Schwesterchen das zweijährige Brüderchen. Plötzlich stürzt «aus Versehen» sein Turm aus Bauklötzen ein, dann wieder schubst sie ihn unsanft vom Stuhl usw. – kurzum: Schwesterchen piesackt Brüderchen. Wenn die Mutter das sieht, empört sie sich natürlich über die Hinterhältigkeit von Schwesterchen und ist voller Mitleid mit dem weinenden Brüderchen. Sie reagiert also völlig logisch. Entsprechend schimpft sie mit Schwesterchen und nimmt Brüderchen tröstend in den Arm. Wie reagiert Schwesterchen? Schon immer hatte sie das Gefühl, daß Mami Brüderchen mehr lieb hat, und fühlt sich darin erneut bestätigt und zurückgesetzt. Eifersucht macht aggressiv. Aber gegen seine eigene Mutter darf man nicht böse werden. Brüderchen jedoch, das an allem schuld ist, hat es mal richtig verdient – zumindest, wenn keiner guckt. Also: Schwesterchen piesackt Brüderchen.

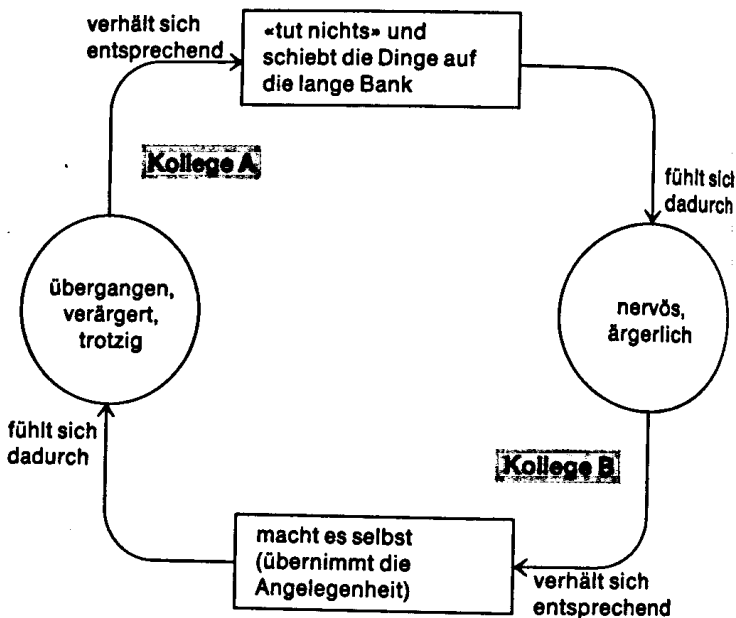


Wenn Mutter sich diesen Zusammenhang klarmacht, kann sie vielleicht beim nächstenmal statt logisch nun psycho-logisch reagieren: nämlich statt des Brüderchens einmal Schwesterchen auf den Arm zu nehmen. – Wird dadurch aber nicht das Fehlverhalten am Erfolg gelernt? Dies wäre im Rattenlabor tatsächlich der Fall. Beim Menschen sind derart mechanische Konditionierungen von innerer Psychodynamik und von kognitiver Einsicht so stark überlagert, daß genau das Gegenteil herauskommen kann. Einem «unerhörten» Betragen liegt zugrunde, in einem wichtigen Anliegen «un-erhört» zu sein – deshalb müssen, nachdem die Botschaft nicht angekommen ist, «schwere Geschütze» aufgeföhren werden. Diese werden überflüssig, wenn man erhört worden ist.

2.3 Beispiel Berufsleben

Zwei Kollegen arbeiten hierarchisch gleichgestellt in einer Arbeitsgruppe. Der eine (oder soll ich beim anderen anfangen? Das ist bei derart zirkulären Strukturen ja willkürlich; am besten, man hat gleich den ganzen Kreislauf «auf einen Blick», betrachten Sie also jetzt schon das Schema auf S. 34!) – der eine (A) also schiebt manches, was zur Bearbeitung anstünde, auf die lange Bank. Der andere (B), der seinen Pappenheimer schon kennt und weiß, daß dieser die Repräsentationspflichten bei den Kunden mehr schätzt als die mühsame Aktenkleinarbeit, wird langsam nervös: «Wenn das nicht termingerecht erledigt wird, dann kriegt nicht der faule A einen drauf, sondern dann hat die ganze Abteilung das Nachsehen, und ich, der ich mich besonders zuständig fühle und daher auch von außen als Zuständiger angesehen bin, werde zum Prügelknaben!» So wird er nervös, aber auch ärgerlich auf A. Da nun Herr B ein friedliebender Mensch ist und die kollegiale Beziehung zu A («Wir kommen im großen und ganzen recht gut miteinander aus!») nicht gefährden will, tut er genau das, was er in solchen Fällen manchmal schon getan hat: er erledigt es selbst. Herr A wiederum, der dies mitbekommt, fühlt sich in dem bestätigt, was er immer schon ein wenig gedacht und geföhlt hat: «Herr B steckt wirklich überall seine Nase herein, spielt sich auf wie ein Abteilungschef und geht sogar so weit, in mein Arbeitsterritorium einzudringen!» Er fühlt sich übergangen, ist insgeheim ärgerlich auf den Kollegen B. Aber auch er ist ein friedliebender Mensch und möchte die gute kollegiale Beziehung nicht gefährden; außerdem hat er von sich das Bild, über derartige Kleinigkeiten erhaben zu sein.

Was dennoch nachbleibt, ist ein Gefühl von eigener Überflüssigkeit und einem trotzig-resignierten «Dann mach deinen Kram gleich ganz allein!». Das Resultat: Er «tut nichts», läßt manches unerledigt liegen und schiebt es auf die lange Bank:



Da es sich um zwei friedliche Menschen handelt, ist es in diesem Falle günstig, wenn der unterdrückte Groll sich erst einmal ausdrückt, das heißt die «senkrechte» Kommunikation in Form von Vorwürfen («Sie sind faul und tun nichts!» – «Sie mischen sich in alles ein!») hat zunächst einmal Vorrang. Erst dann ist seelisch freie Bahn für die Klärung der inneren Reaktionen und der Bewußtwerdung des gemeinsam bewerkstelligten Teufelskreises.

Ein ganz ähnlicher Teufelskreis entsteht häufig auch in Wohngemeinschaften, Jugendgruppen, in der Vereinsarbeit und anderen Gemeinschaftsformen: Jemand ist besonders identifiziert mit der gemeinsamen Sache, macht sich kundig und hält bald viele Fäden in der Hand. Die Kollegen freuen sich über diese verlässliche Kompetenz und be-

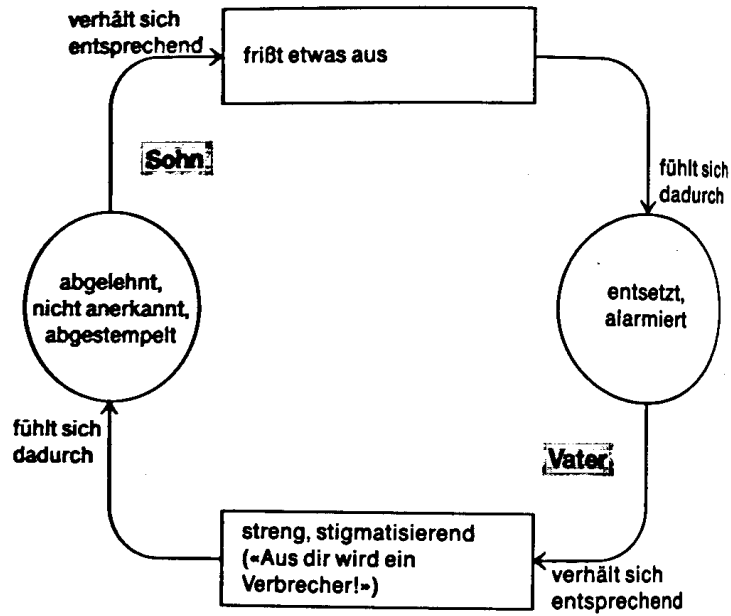
stätigen seine Führungsrolle. Allmählich wird es ihm jedoch zuviel, und er beklagt die passive Konsumentenhaltung seiner Mitarbeiter. Diese geloben Besserung, übernehmen die anfallenden Aufgaben aber etwas halbherzig und nachlässig – auch macht sich die mangelnde Übung bemerkbar: Ganz so gut wie der «Chef» gelingt es ihnen nicht, so daß dieser doch wieder alles korrigieren muß – fast geht es schneller, wenn er es gleich selbst macht. Irgendwann platzt ihm der Kragen: «Ich bin doch nicht Euer Kindermädchen!» ruft er – und ist es doch längst geworden. Und die anderen? Sie beklagen mit der Zeit den «überzogenen Machtanspruch» ihres Chef-Kollegen. So entsteht die paradoxe Situation, daß die «Untergebenen» sich zwar unterdrückt fühlen, aber doch auch genüßlich bedienen lassen. Und der «Chef» hat zwar das Sagen, ist aber längst zum Sklaven geworden. Diese Beziehungsdynamik enthält viel Sprengstoff – die Beteiligten werden einander bald an die Gurgel gehen, wenn sie die teufelskreisartige Dynamik nicht durchschauen, und wenn nicht jeder entdeckt, *was er davon hat*, worunter er dann auch leidet, und wie er sich deshalb nach Kräften an der Aufrechterhaltung des Systems beteiligt.

2.4 Offene und verdeckte Kreisläufe

Die Frage «*Was haben die Beteiligten davon, wenn sich ein Teufelskreis zwischen ihnen dreht und dreht?*» führt oftmals auf eine gute Spur. Zwar scheint es zunächst, als würden beide in heillosen leiderzeugender Verstrickung sich gegenseitig das Leben schwermachen. Dies trifft zwar zu, ist aber meist nicht die ganze Wahrheit. Unter der Oberfläche des psychischen Geschehens dreht sich vielleicht noch ein anderer Kreislauf, der weniger bewußte *Bedürfnisse befriedigt*. Infolgedessen wird es schwer sein, einen Teufelskreis zu stoppen, solange diese auf Systemerhaltung drängende unbewußte Lobby nicht erkannt und bearbeitet ist. In der psychoanalytischen Literatur spricht man von einer *Kollusion* (Willi, 1975) oder von *interpersonaler Abwehr* (Mentzos, 1986), wenn unbewußte Kräfte zweier (oder mehrerer) Beziehungspartner sich zu einer gemeinsamen Dynamik verbinden, indem sie gleichsam unter der Oberfläche am gleichen Strang ziehen.

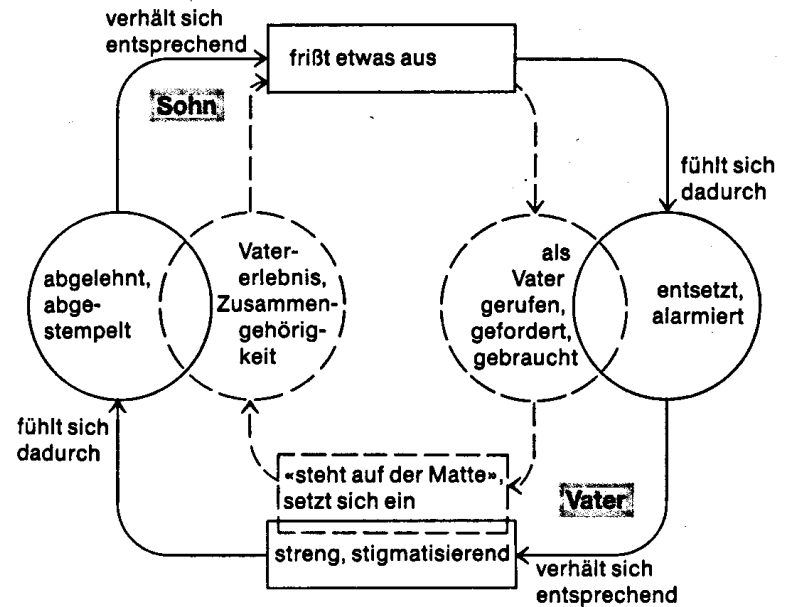
Ein Beispiel aus der familientherapeutischen Erziehungsberatung: Der elfjährige Hans, der nach Trennung seiner Eltern bei seinen Großeltern lebt, frißt immer wieder etwas aus. Bald macht er an einem Supermarkt Fensterscheiben kaputt, bald klagt er irgendwo

etwas, bald ist er in eine Schlägerei verwickelt. Wenn dem Vater das gemeldet wird, ist er jeweils entsetzt und voller Strenge: «Aus dir wird ein Verbrecher – wenn das so weitergeht, kommst du in ein Heim!» Der Sohn, von niemandem wirklich anerkannt, fühlt sich als Abschaum, abgestempelt als krimineller Problemfall. Entsprechend handelt er. – Soweit sind die Fakten schnell ermittelt, der Teufelskreis sieht folgendermaßen aus:



Mit dieser Diagnose könnte man sich zufriedengeben, wären nicht im Gespräch mit allen Beteiligten auch noch andere Zwischentöne vernehmbar: Schimmert nicht durch die übertrieben geißelnde Aufgebrachtheit des Vaters eine gewisse Faszination hindurch? Mehr noch: Während er sonst durch den Zerfall der Familie als Vater ziemlich «abgemeldet» ist, bieten die Missetaten des Sohnes immer wieder Anlaß, nach dem Vater (und nicht nach der Mutter oder Großmutter) zu rufen – und ist das nicht jeweils seine «große Stunde»? Begründet sein Gefühl, hier anerkannt und gebraucht zu werden, ein heimliches Interesse an den Missetaten? Und der Sohn, der seinen Vater verlo-

ren hat? Immer, wenn er etwas ausgefressen hat, steht der Vater «auf der Matte»; und setzt er sich nicht – bei aller vernichtenden Verurteilung – dann für ihn ein? Kein gerade inniges, aber eben doch ein Vatererlebnis, das auf diese Weise zurückgewonnen wird. So ermöglicht diese Kollusion zwischen Vater und Sohn die Aufrechterhaltung einer emotionalen Beziehung, vermittelt beiden ein Gefühl von Zusammengehörigkeit, das auf «regulärem» Wege aufrechtzuerhalten ihnen verwehrt ist. – Das Geschehen ist «überdeterminiert», von ganz verschiedenen Dynamiken gleichzeitig am Leben gehalten – und wir haben in den äußeren Teufelskreis noch einen verdeckten inneren zu zeichnen:



Diese Beispiele mögen zunächst genügen, um mit dem Schema vertraut zu sein und das Denken in systemischen Wechselwirkungen zu trainieren. Die typischen Standard-Teufelskreise, die sich mit bestimmten Persönlichkeitsanteilen und Kommunikationsstilen verbinden, werden wir dann im Abschnitt III betrachten. Dort wird noch eine weitere Unterscheidung einzuführen sein in *symmetrische* und *komplementäre* Kreisläufe (s. S. 129).

3. Das Werte- und Entwicklungsquadrat

Wir kommen nun zum dritten (und letzten) gedanklichen Werkzeug, das mir als Kommunikationspsychologe in der Praxis hilft, klarerzusehen und die Zielrichtung von Interventionen sicherer zu bestimmen. Seine allgemeine Struktur hat schon Aristoteles in ähnlicher Form vor Augen gehabt, und sie enthält eine Anleitung zum dialektischen Denken. In der hier dargestellten Form des *Wertequadrates* stammt es von Helwig (1967), und ich möchte es, um es für Vorgänge der zwischenmenschlichen Kommunikation und Persönlichkeitsbildung nutzbar zu machen, auch als *Entwicklungsquadrat* verstehen. – Mir selbst hat die Begegnung mit diesem Denk- und Werteschema schlagartig geholfen, frühere Holzwege, die wir als Kommunikationstrainer naseweis gegangen waren, klarer als solche zu durchschauen – ich komme darauf zurück. Zuerst eine kleine systematische Einführung.

3.1 Die allgemeine Struktur

Die Prämisse lautet: Um den dialektisch strukturierten Daseinsforderungen zu entsprechen, kann jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jedes Persönlichkeitsmerkmal) nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen, wenn er sich in *ausgehaltener Spannung* zu einem positiven Gegenwert, einer «Schwestertugend», befindet. Statt von ausgehaltener Spannung läßt sich auch von *Balance* sprechen. Ohne diese ausgehaltene Spannung (Balance) verkommt ein Wert zu seiner «Entartungsform» (Helwig) – oder sagen wir lieber: zu seiner *entwertenden Übertreibung*.

Nehmen wir ein einfaches Beispiel aus dem Bereich der bürgerlichen Tugenden (s. Bollnow, 1958): Sparsamkeit verkommt ohne ihren positiven Gegenwert *Großzügigkeit* zum *Geiz*, umgekehrt verkommt auch *Großzügigkeit* ohne Sparsamkeit zur *Verschwendung*. Die hierbei regelmäßig entstehenden vier Begriffe lassen sich nach Helwig zu einem «Wertequadrat» anordnen, wobei jeweils die beiden positiven Gegenwerte oben und die entsprechenden Unwerte unten zu stehen kommen:

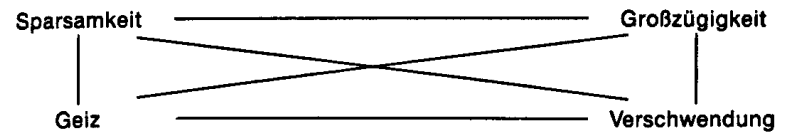


Abb. 5: Allgemeine Struktur eines Wertequadrates am Beispiel «Sparsamkeit»

«Alle diese werthafte Begriffe ordnen sich zu einer «Vierheit» von Werten bzw. Unwerten. In jedem Wert liegt eine «Quaternität von Werten» eingeschlossen... Dieses Wertequadrat «verklammert» also die vier Begriffe miteinander. Jeder wird damit doppelt gegensätzlich präzisiert» (Helwig, 1967, S. 66).

Bei diesem Quadrat entstehen nun vier Arten von Beziehungen, durch die das Verhältnis der Begriffe zueinander charakterisiert ist:

1. Die obere Linie zwischen den positiven Werten bezeichnet ein *positives Spannungs-* bzw. *Ergänzungsverhältnis*, wir können auch von einem *dialektischen Gegensatz* sprechen.
2. Die Diagonalen bezeichnen *konträre Gegensätze* zwischen einem Wert und einem Unwert;
3. die senkrechten Linien bezeichnen die *entwertende Übertreibung*;
4. die untere Verbindung zwischen beiden Unwerten «stellt gleichsam den Weg dar, den wir beschreiten, wenn wir dem einen Unwert entfliehen wollen, aber nicht die Kraft haben, uns in die geforderte Spannung der oberen Pluswerte hinaufzuarbeiten. Also wenn wir aus *einem* Unwert in den entgegengesetzten *anderen* Unwert fliehen. Die Verbindung zwischen den unteren Begriffen stellt also die Fehllei-

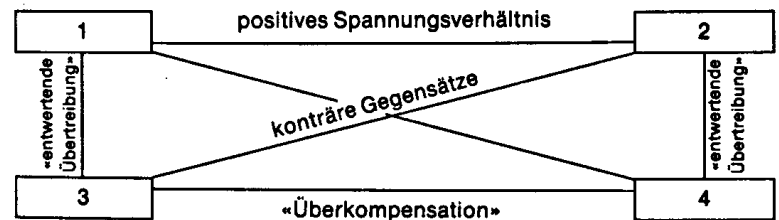


Abb. 6: Das Netz von Beziehungen zwischen den 4 Polen des Wertequadrates

stung einer «Überkompensation* des zu vermeidenden Unwertes durch den gegenteiligen Unwert dar» (Helwig, 1967, S. 66). Diese Wertequadrat-Struktur ist der von Aristoteles in seiner «Nikomachischen Ethik» entwickelten Vorstellung verwandt, nach der jede Tugend als die rechte Mitte zwischen zwei fehlerhaften Extremen zu bestimmen ist: zum Beispiel Sparsamkeit zwischen Geiz und Verschwendung, oder Mut zwischen Feigheit und übermäßigem Leichtsinne. Die anzustrebende Tugend ist hier, im Unterschied zum Wertequadrat, als ein Fixpunkt gedacht, der sich allerdings «verschieben» läßt. So ist die Sparsamkeit dem Geiz näher als der Verschwendung, während die griechische Tugend der «eleutheriotes» eher der deutschen Freigebigkeit oder Großzügigkeit entspricht (Bollnow, 1958). Beim Wertequadrat ist die Vorstellung eines optimalen Fixpunktes aufgegeben und durch die Vorstellung einer dynamischen Balance ersetzt, was mir besonders auch für psychische Phänomene fruchtbringender scheint. Angemessen ist auch die Vorstellung eines Yin-Yang-Verhältnisses der beiden oberen Werte: Sie durchdringen sich gegenseitig und enthalten jeweils schon selbst ein Spurenelement des Gegenpoles:

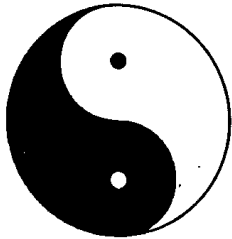


Abb. 7: Das Yin-Yang-Verhältnis

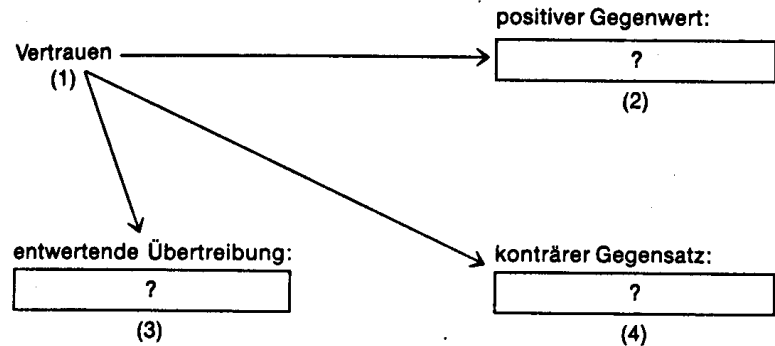
3.2 Wie konstruiere ich ein Wertequadrat?

Ich möchte Sie instand setzen, für Ihren eigenen Bedarf solche Wertequadrate zu konstruieren. Im folgenden daher einige heuristische Übungen.

Angenommen, ich habe einen positiven Wert (Charaktermerkmal, Prinzip) vor Augen, sagen wir *Vertrauen*. Wie ist nun die Struktur der zu diesem Wert gehörigen «Quaternität»? Ich schreibe «Vertrauen» in die Position (1) oben links. Von hier aus kann meine gedankliche

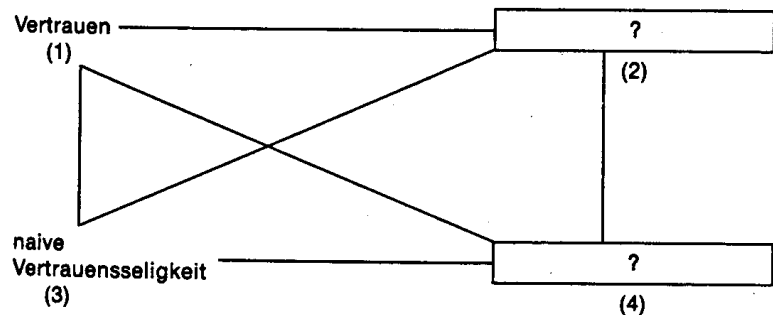
* Überkompensieren: einen persönlichen Mangel so stark überwinden, daß es des Guten zuviel wird.

Entdeckungsreise nun verschiedene Wege gehen: zum Beispiel könnte ich auf die Position (2) schauen und nach dem positiven Gegenwert, nach der «Schwestertugend» des Vertrauens fragen – aber was könnte das sein? Einfacher ist es vielleicht, zunächst nach der entwertenden Übertreibung in Position 3 zu fragen, oder auch nach dem konträren Gegensatz am Ende der Diagonalen (4):



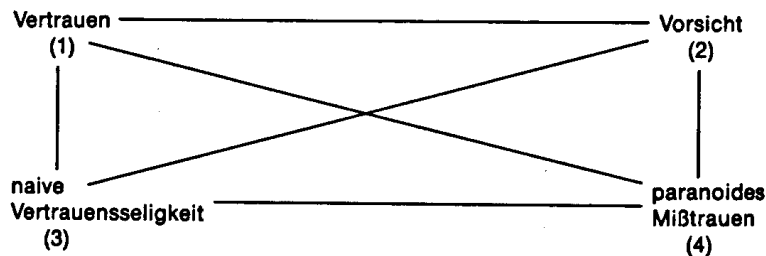
Ich versuche es einmal mit Position 4 – was wäre der *konträre Gegensatz* zu «Vertrauen»? Vielleicht einfach «Mißtrauen»? Aber ein gewisses Mißtrauen ist ja in vielen Situationen des Lebens durchaus angebracht – taugt dieser Begriff, um die «übertreibende Entwertung» der Position (2) zu bezeichnen? Schwer zu sagen, denn die haben wir ja auch noch nicht definiert.

Vielleicht ist es doch leichter, von (1) erst einmal direkt nach unten in die Position (3) zu wandern: Übertriebenes Vertrauen? Hier kann es sich nur um eine «naive Vertrauensseligkeit» handeln, die schon der Dummheit nahesteht. Also tragen wir die Position (3) vorläufig ein und ergänzen die fehlenden Verbindungslinien:

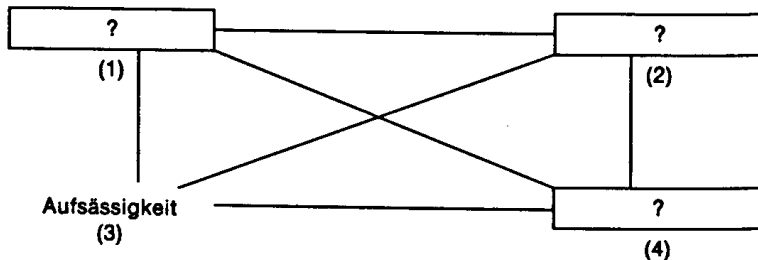


Da es oftmals leichter ist, den konträren Gegensatz auszumachen, können wir nun von der neu gewonnenen Position (3) diagonal nach oben steigen und uns fragen: Was ist das Gegenteil jener «naiven Vertrauensseligkeit» und taugt gleichzeitig als positiver Gegenwert zum Vertrauen?

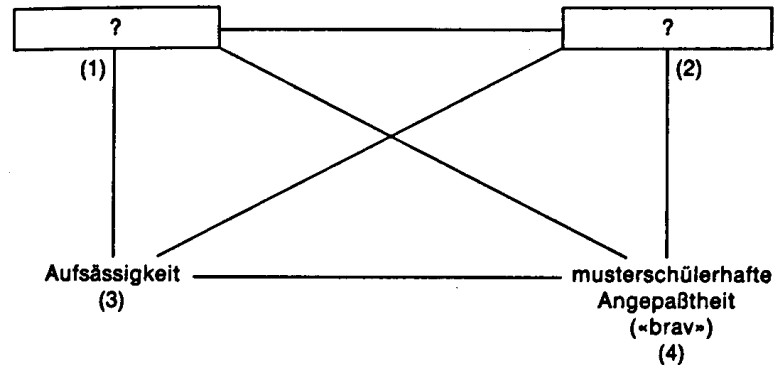
Wer nicht zu naiver Vertrauensseligkeit neigt, läßt offenbar eine gewisse *Vorsicht* walten, darin sich ein gewisses Mißtrauen andeutet, ohne in paranoide Formen zu verfallen. Dieser übertriebenen Vorsicht, der das Vertrauen fehlt, können wir nun unten rechts einen Namen geben, sagen wir: *paranoides Mißtrauen*. Position (4) muß, wenn der Quadrant insgesamt richtig gebildet und stimmig sein soll, einen konträren Gegensatz zum Vertrauen (1) darstellen (was zweifellos zutrifft), und muß ferner in einem überkompensatorischen Verhältnis zu Position (3) stehen – was ebenfalls zutrifft. Hier das vollendete Quadrat:



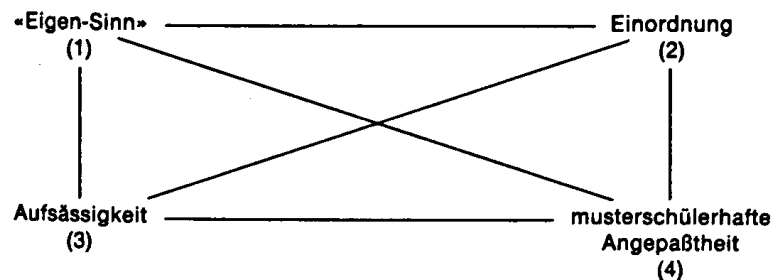
Beim vorangegangenen Beispiel waren wir von einem positiven Wert (Vertrauen) ausgegangen, der uns als Startpunkt für die Erkenntnisreise diente. Da man es aber zuweilen auch mit «Charakterfehlern», «Untugenden» und menschlichen Entwicklungsrückständen zu tun hat, werden wir gelegentlich bei einer *unteren* Position zu beginnen haben. Nehmen wir an, ein Lehrer leidet unter einem «aufsässigen» Schüler. Wir tragen die «Aufsässigkeit» in die Position (3) ein und schreiten von hier gedanklich fort:



Vielleicht fällt es unserem imaginären Lehrer am leichtesten, sich das extreme, ebenso unerwünschte Gegenteil vor Augen zu halten (Position 4): Hat er doch auch sie in der Klasse, jene braven, überangepaßten Musterschüler, die zu allem Ja und Amen sagen:



Nun kann man zu den positiven Werten aufsteigen, sei es diagonal oder senkrecht. «Aufsässigkeit» erscheint dann als «des Guten zuviel» von etwas, das gleichzeitig einen konträren Gegensatz zurusterschülerhaften Anpassung bildet: Offenbar ist hier ein positiver *Eigensinn* angesprochen, in welchem sich der Wille zur Selbständigkeit, Freiheit und eben: zum *Eigen-Sinn* ausdrückt; dieser braucht als ausgleichende Ergänzung einer gewissen *Einordnung*, um nicht in sture Eigensinnigkeit oder in zwanghaften Oppositionsgeist zu verfallen:



Soweit zur Konstruktion. Wenn Sie selbst derartige Wertequadrate bilden, werden Sie feststellen, daß es manchmal kein richtiges Wort

gibt, um das prägnant zu bezeichnen, was Sie als Phänomen vor Augen haben. Anders als in Fausts zynischem Knittelvers «Denn eben wo Begriffe fehlen, da stellt ein Wort zur rechten Zeit sich ein!» hat sich hier der Begriff vor dem geistigen Auge schon eingestellt, doch es fehlt das passende Wort. Scheuen Sie sich dann nicht, das Gemeinte zu umschreiben oder durch eine Wortneuschöpfung zu bezeichnen!

Am Ende des Kapitels finden Sie einige *Übungen*, an denen Sie sich auch schon jetzt versuchen können.

Was ist mit einem solchen Wertequadrat gewonnen? Zum einen schärft es den Blick dafür, daß sich in dem beklagten Fehler nicht etwas «Schlechtes» («Böses», «Krankhaftes») manifestieren muß, das es «auszumerzen» gelte. Vielmehr läßt sich darin immer ein positiver Kern entdecken, dessen Vorhandensein zu schätzen ist und allein dessen Überdosierung (des Guten zuviel) problematisch erscheint. Damit ist auch die Entwicklungsrichtung vorgezeichnet: nicht etwa von (3) nach (4), sondern von (3) nach (2) unter Beibehaltung von (1). Zum anderen ist mit diesem Quadrat die Überzeugung verbunden, daß jeder Mensch mit einer bestimmten erkennbaren Eigenschaft immer auch über einen «schlummernden» Gegenpol verfügt, den er in sich wecken und zur Entwicklung bringen kann.

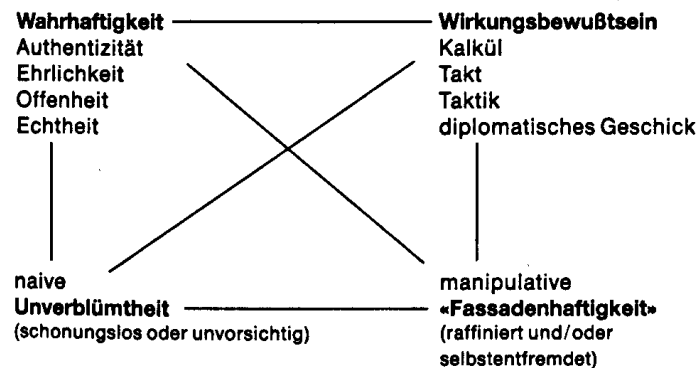
Wird mit dieser Sichtweise denn nicht, so mag ein Einwand lauten, der ausgewogenen Mittelmäßigkeit eines Idealcharakters das Wort geredet? Nein, das angepeilte Ideal ist keine statische, sondern eine *dynamische Balance*. Das heißt je nach Situation und ihrer je einmaligen Sinnggebung kann das Pendel extrem hin- und herschlagen (es gibt Augenblicke, in denen radikale Aufsässigkeit das Gebot der Stunde ist!) – entscheidend ist, daß als innere Möglichkeit beide Haltungen zur Verfügung stehen. Dies wäre *ideal* im Sinne menschlicher Freiheit und Bewußtheit, *normal* ist, daß man «von Haus aus» der einen Möglichkeit mehr zuneigt und sich mit der anderen schwertut.

3.3 Grundlegende Wertequadrate für die zwischenmenschliche Kommunikation

Versuchen wir jetzt, dieses Werkzeug für den Bereich der Kommunikation nutzbar zu machen. Dies soll später noch systematisch geschehen, wenn wir acht verschiedene Kommunikationsstile nach ihren

Stärken und Schwächen untersuchen (Kap. III). Zwei für das zwischenmenschliche Miteinander sehr grundlegende Wertequadrate seien hier vorweggenommen.

Wahrhaftigkeit und Wirkungsbewußtsein. Auf dieses Wertequadrat sind wir durch die Erörterung der «zwei Lehrmeinungen zu Kommunikationstraining» (S. 23 ff), gedanklich schon vorbereitet. Der Streit darum erweist sich nun als Polarisierung einer zusammengehörigen Dialektik. *Authentizität* mißbrät, wenn sie nicht mit dem Bewußtsein der Wirkung gepaart ist, zur *naiven Unverblümtheit*, die entweder (durch «schonungslose» Offenheit) den Takt vermissen läßt und einen Scherbenhaufen zurücklassen kann, oder (durch unvorsichtige Selbstpreisgabe) zuwenig Sinn für taktische Notwendigkeiten verrät und sich unnötig verwundbar macht. «Ich bin viel zu offen und spontan, vieles rutscht mir einfach so heraus, und hinterher habe ich das häufig zu bereuen!» – sagen manche unserer Kursteilnehmer und deuten damit an, daß sie ihr Repertoire durch diplomatische Geschicklichkeit erweitern möchten. Auf der anderen Seite steht der «Volldiplomate», bei dem jedes Wort zum schmackhaften Köder gerät, welcher dem Fisch nun schmecken soll, und dessen berechnende Rhetorik ihm zur zweiten Natur geworden ist, das heißt sein «wahrer Kern» bleibt nicht nur seinem Gegenüber, sondern auch ihm selbst verborgen.



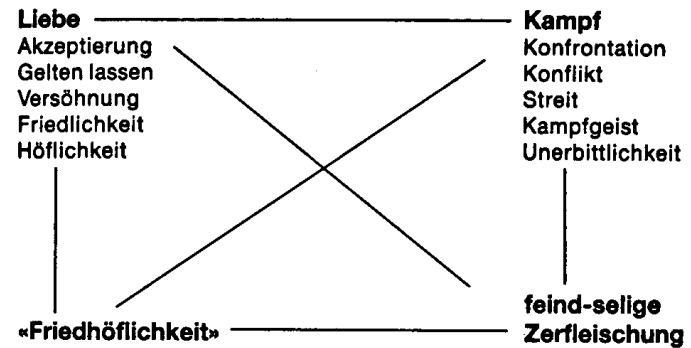
Die Kunst, diese dialektische Gegensätzlichkeit zu vereinen, ist uns zeitlebens aufgegeben. In manchen Momenten des Lebens ist die konflikthafte Spannung besonders spürbar – zum Beispiel wenn der Arzt vor der Frage steht, ob er einem Todkranken die Wahrheit mitteilen soll; oder wenn der unglücklich Liebende zweifelt, ob er sein Begehren und seine Anhänglichkeit zeigen soll (mit der Gefahr, daß der oder die Begehrte dann erst recht auf Distanz geht), oder ob er besser «taktisch» die kalte Schulter zeigt, um nun die andere/den anderen zu entzünden (vgl. S. 206). – Viele Anliegen unserer Kursteilnehmer haben die formale Struktur

«Wie kann ich . . . , ohne zu . . . ?»,

wobei im ersten Teil die wahrhaftige Botschaft, im zweiten Teil die befürchtete Wirkung zum Ausdruck kommt: «Wie kann ich ihm meine Gefühle sagen, ohne ihn zu kränken?» – «Wie kann ich meinem Chef die Meinung sagen, ohne ihn gegen mich aufzubringen?» – «Wie kann ich einen Mitarbeiter kritisieren, ohne ihn zu entmutigen?» usw.

«**Liebender Kampf**»: Akzeptierung und Konfrontation. Auf ein zweites sehr grundlegendes Wertequadrat für die Kommunikation kommen wir, wenn wir uns an die Aussage von Karl Jaspers erinnern, daß die Suche nach Wahrheit nur im zwischenmenschlichen Dialog erfolgen könne und ein gelungener Dialog wesensmäßig ein *liebender Kampf* sei (1953, S. 27). Verallgemeinern wir diese dialektische Formel auf den zwischenmenschlichen Umgang überhaupt, so gibt sie gleichfalls einen tauglichen Wegweiser ab. «Liebe» steht dann für all das, was Gegensätze überwindet und miteinander aussöhnt: das Akzeptieren und Geltenlassen des Mitmenschen auch und gerade in seiner Andersartigkeit; das Bemühen, sich einführend in seine Welt zu versetzen; der Mut, sich zu öffnen und anzuvertrauen, mit dem Risiko, verletzt zu werden – alles sind Aspekte dieses Teils, in distanzierteren Beziehungen wohl auch jene Höflichkeit, die den anderen nicht abwertet, was auch immer man von ihm halten mag. Dieses auf Verständnis und Versöhnlichkeit gerichtete Prinzip macht aber nur die eine Hälfte einer vollwertigen Beziehung aus. Hinzu kommen muß das kämpferische Element: die Bereitschaft und die Fähigkeit, den Partner unter Umständen hart zu konfrontieren, Gegensätze und Konflikte mit ihm auszufechten, wenn nötig mit unerbittlicher Härte und fliegenden Fetzen. «Streiten verbindet» (Bach

und Wyden, 1969), allerdings nur in liebendem Kampf. Andernfalls droht jene ungebremste Eskalation von Kränkungen, die in blanken Haß und gegenseitige Zerfleischung mündet. Während uns diese Gefahr aus den Ehen, der Nachbarschaft, den politischen Gruppierungen wohlvertraut ist, scheint die Gegengefahr weniger als solche bekannt: zuviel Friedlichkeit und Höflichkeit ergibt *Friedhöflichkeit* – mit dieser Wortschöpfung möchte ich ausdrücken, daß diese Nur-Harmonie etwas Totes hat – dies gilt für Paare, aber auch für Gruppen, in denen alle außerordentlich «nett zueinander» sind, kein böses Wort die Eintracht zu gefährden scheint und jeder aufkommende Gegensatz sogleich mit sanften Beschwichtigungen im warmen Mulsch erstickt wird.



Dieselbe Weisheit finden wir in der Faustregel für Psychotherapeuten wieder:

$$A + K = E$$

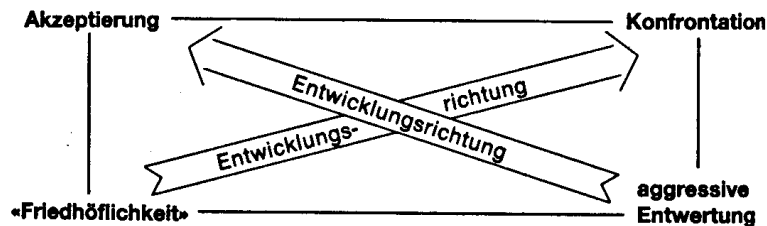
das heißt Entwicklung (E) wird möglich, wenn der Therapeut Akzeptierung und Konfrontation zu verbinden weiß.

3.4 Vom Werte- zum Entwicklungsquadrat

In seiner Eigenschaft als *Entwicklungsquadrat* ermöglicht uns ein solches Wertequadrat nun, die Entwicklungsrichtungen eines Menschen (oder auch einer Gruppe) zu bestimmen, die angezeigt sind, um den besonderen Herausforderungen der jeweiligen Berufspraxis und Lebenswelt gerecht zu werden.

Als psychologische Erwachsenenbildner haben wir mit der folgenschweren Tatsache zu leben, daß sich die Entwicklungsrichtungen unserer Kursteilnehmer überkreuzen. Der eine sagt: «Ich neige dazu, um des lieben Friedens willen meine Ansichten zurückzustellen, stets viel Verständnis für allen und jeden aufzubringen und Konflikte aus dem Weg zu gehen. Mir fehlt, daß ich mal mit der Faust auf den Tisch schlage und unmißverständlich klarmache, was ich ablehne und verabscheue. Das möchte ich lernen!» Jemand anderes: «Mir ist klargeworden (man hat es mir auch oft gesagt), daß ich durch meine Art die Leute ziemlich vor den Kopf stoße. Ich habe tatsächlich oft das Gefühl, von Dummköpfen und Versagern umgeben zu sein – und dann rede ich Klartext und haue wohl auch mal drauf. Dabei meine ich es manchmal gar nicht so! Ich möchte lernen, toleranter zu werden, mehr Verständnis aufzubringen für meinen Sohn, meinen Chef, meine Frau und meine Mitarbeiter. Und daß die Leute sich nicht gleich angegriffen fühlen, wenn ich den Mund aufmache. Kann man so etwas lernen?»

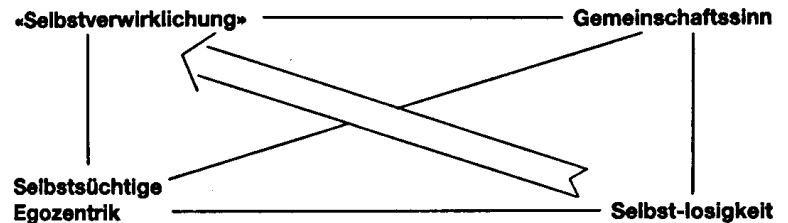
Je nach Selbstdiagnose überkreuzen sich also die Entwicklungsrichtungen wie folgt:



Die zwischenmenschliche Kommunikation betreffend gibt es viele solcher Entwicklungsquadrate. Wir werden sie, ausgehend von typischen Kontaktmustern, im Kapitel III nach und nach kennenlernen und dann ansatzweise auch den Weg genauer beschreiben, der jeweils zurückzulegen ist.

An dieser Stelle möchte ich noch ein allgemeines, besonders von der Humanistischen Psychologie proklamiertes Entwicklungsziel besprechen, das unter dem Schlagwort «Selbstverwirklichung» in die öffentliche Diskussion – und in den öffentlichen Streit – gekommen ist. Mit Hilfe der folgenden Werte- bzw. Entwicklungsquadrate mag es gelingen, zum einen die Kritik an diesem Entwicklungsziel zu integrieren als auch den umstrittenen Begriff selber genauer zu bestimmen.

Die naheliegendste und wohl auch am häufigsten vorgebrachte Kritik meint in der Selbstverwirklichung einen kaum verbrämten «egoistischen» Zug zu entdecken. «Du hast 10 Semester Egoismus studiert!» lautet die Klage eines Ehepartners, dessen Frau nach ihrem Studium darauf bestand, eigene Wünsche und Forderungen anzumelden und auch durchzusetzen. Appelliert wird mit dieser Klage an das soziale Empfinden, daß der Mitmensch, der vielleicht nicht so kraftvoll in der Lage ist, für sich einzutreten, Rücksicht beansprucht. Erinnerung wird auch an die übergeordneten Interessen einer Gemeinschaft, denen sich das Individuum unterzuordnen habe. Aber vielleicht ist die Ehefrau gerade dabei, sich aus der «Ecke» der Selbstlosigkeit emporzuarbeiten und gerät schon bei den leisesten Anzeichen von Selbstbehauptung in den Verdacht, ins Gegenextrem abzugleiten? Möglich auch, daß das Gegenextrem vorübergehend nötig ist, um die Waagschale überhaupt in Bewegung zu bringen?



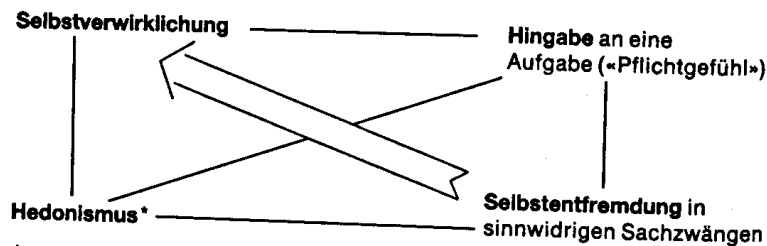
Ein ähnlicher Vorwurf, der sich gegen die «Selbstverwirklichungsbewegung» richtet, lautet: «Wenn jeder nur noch täte, was ihm Spaß macht und worauf er gerade «Bock» hat, wenn keiner mehr – persönliche Unlustgefühle überwindend – seine Pflicht zu tun bereit ist, dann geht alles vor die Hunde!» Hier wird Selbstverwirklichung mit Vergnügungssucht und Pflichtvergessenheit gleichgesetzt – bzw. es wird den Anhängern der «Bewegung» eine solche Gleichsetzung unterstellt. Während der erste Vorwurf einen Mangel an Rücksicht gegenüber den Mitmenschen beklagte, so wird in diesem zweiten Vorwurf die verantwortliche Bindung der persönlichen Kräfte an eine Aufgabe vermißt (ist hier nicht das Sich-Aufgeben eher gefragt als das Sich-selbst-Verwirklichen?).

Diese Kritik wirft existentielle Probleme auf. Zunächst ist es von der zeitgenössischen Psychologie besonders durch Victor Frankl (1981) herausgestellt worden, daß die menschliche Existenz ohne die Bindung an eine Aufgabe, an etwas, was über sich selbst hinausweist, verkümmert (vor allem in die Depression): «Erst im Dienst an einer

Sache oder in der Liebe zu einem Partner wird der Mensch ganz Mensch und ganz er selbst... Sich selbst verwirklichen kann der Mensch also eigentlich nur in dem Maße, wie er sich selbst vergißt, indem er... sich selbst übersieht.» (Frankl, 1981, S. 38)

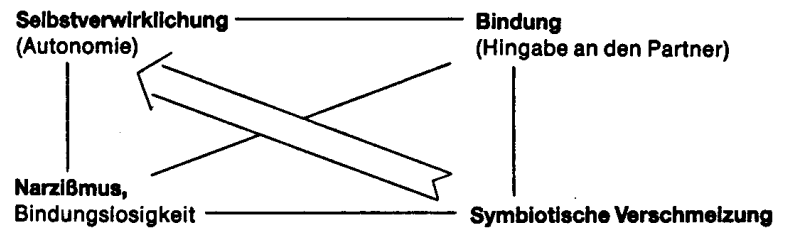
Auf der anderen Seite besteht aber auch die Gefahr, sich selbst zu verfehlen, indem man sich pflichtgetreu einer Aufgabe widmet, ohne den *Sinn* dieser Aufgabe mit dem Sinn der eigenen Existenz zu vergleichen. Ein solcher Eigen-Sinn würde gerade heute vielfach dazu führen, die Sinnlosigkeit, ja Sinnwidrigkeit des beruflichen Tuns zu erkennen. Was habe ich von mir zu halten, wenn ich meine ganze körperliche oder intellektuelle Kraft, Tag für Tag und Jahr für Jahr einer Sache widme (zum Beispiel einem Produkt), die ich angesichts der Situation unserer Erde für verhängnisvoll halte? Dazu muß ich gar nicht in der Rüstungsindustrie oder in einem Atomkraftwerk beschäftigt sein – hier wird lediglich die übergeordnete Fragwürdigkeit besonders eklatant, die mein «pflichtbewußtes» und mit voller Hingabe an die technischen Aspekte der Aufgabe erfülltes Handeln in seltsamer Weise begleitet. Dies ist eine neue Form von Selbstentfremdung: Ein Techniker oder Konstrukteur mag in seiner Aufgabe «voll aufgehen», herausgefordert durch die immanenten Probleme seiner Arbeit, und doch in gleichem Atemzuge spüren, daß er seinen existentiellen Auftrag verfehlt, dem Ganzen Einhalt zu gebieten. Vielleicht verfügt mancher «Aussteiger» über genau diesen Spürsinn, auch wenn er von außen als pfiffiger, die Anstrengung scheuender Honigschlecker angesehen wird. Selbstverwirklichung in diesem Sinne bedeutet, bei aller pflichtbewußten Hingabe an eine Aufgabe die Prüfung ernst zu nehmen, ob mir diese Hingabe guttut – in körperlicher und seelischer Hinsicht, aber auch in Hinsicht auf die wertgeleitete Ausrichtung meiner Existenz.

Versuchen wir diesen Gedankengang in einem zweiten Werte- und Entwicklungsquadrat festzuhalten:



* Hedonismus: eine Lebenshaltung, die in der gnußfreudigen Optimierung des eigenen Wohlbefindens das höchste Ziel sieht.

In dem obigen Zitat von Frankl war noch von einem zweiten Hingabe-Aspekt die Rede, von der Hingabe an den Partner. Dies führt zu einem dritten Vorwurf, zu der dritten Entwertungsmöglichkeit eines verkürzten Selbstverwirklichungsbegriffes. Vielen Frauen und Männern, besonders aber Frauen, wurde bewußt, daß sie jahre- und jahrzehntelang die eigene Entwicklung auf dem Altar der Ehe und Familie geopfert hatten. «Selbstverwirklichung» bedeutet hier, sich zu befreien aus einer symbiotischen Abhängigkeit – eigene Bedürfnisse ernst zu nehmen und Entfaltungsmöglichkeiten zu ergreifen, auch wenn dies die Partnerschaft plötzlich viel schwieriger macht und nicht selten gefährdet; neben das «Wir» tritt die Perspektive des «Ich einerseits und Du andererseits». In letzter Konsequenz bedeutet dies, daß ich nötigenfalls «meinen Weg» allein gehe. Wird nun dieses «Nötigenfalls» in ein Ideal umgedeutet, dann besteht die Gefahr, Bindung und Hingabe an einen anderen Menschen nur als Hindernis für die Selbstentwicklung zu begreifen statt als einen ihrer zentralen Aspekte. Was dann als «Selbstverwirklichung» ausgegeben wird, mag in Wahrheit narzißtische* Beziehungslosigkeit sein. Wiederum wird allerdings ein solcher Gegenpendelschlag in mancher persönlichen Entwicklung nötig sein, um sich aus selbstblockierender Abhängigkeit erst einmal zu lösen. Somit ist das dritte dialektische Spannungsverhältnis vorgegeben, in das die Selbstverwirklichung eingebunden ist:



In unserem Kulturkreis sind die Werte «oben rechts» jeweils hoch im Kurs gewesen:

1. Der Gemeinschaftssinn und die Bereitschaft, sich für Volk und Vaterland aufzuopfern, bis hin zu «Du bist nichts, Dein Volk ist alles!»
2. Das «preußische» Pflichtgefühl – bis hin zur Selbstentsagung und zum verbrecherischen «Ich tue nur meine Pflicht!»
3. Die traditionelle Ehemoral, die besonders den Frauen kein Recht auf Eigenentwicklung zugestand, bis hin zur selbstverleugnenden Aufopferung.

* narzißtisch: die Selbstliebe betonend

Vor diesem Hintergrund wird es verständlich und für die Humanisierung des Menschen wünschenswert, wenn die Entwicklungslinie von unten rechts nach oben links verläuft – auch wenn das Gegenpendel dabei gelegentlich zu weit schlägt. Wenn in dem Selbstverwirklichungsbegriff die hier angedeutete dreifache dialektische Spannung enthalten ist, dann kann er zu einer höheren Stufe menschlichen Daseins führen. Andernfalls führt er zum Egoismus und Hedonismus*, damit auch zu Sinnleere, Isolation und Depression (vgl. auch Ruth Cohn in: Farau und Cohn, 1984, S. 434–437).

3.5 Polarisierungen in Diskussionen durchschauen

Ich habe bisher zwei (zusammenhängende) Nutzanwendungen des Wertequadrates beschrieben: die individuelle Bestimmung der eigenen Entwicklungsrichtung – ganz allgemein oder speziell in einem gegebenen Anforderungsfeld; zum anderen die Interpretation von Mängeln und Schwächen als «des Guten zuviel», mit der Konsequenz der Erweiterung statt der «Ausmerzung».

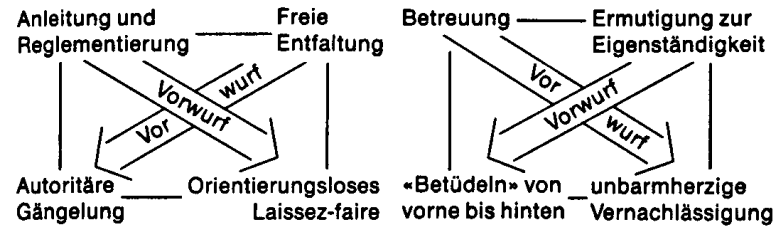
Eine dritte Verwendungsart bezieht sich auf Gruppendiskussionen. Immer wieder kommt es vor, daß sich in bestimmten inhaltlichen Auseinandersetzungen die Anwälte zweier «Schwesterntugenden» polarisieren* und heftig bekämpfen. So mögen etwa in einem Lehrerkollegium die einen mehr die Notwendigkeit der Reglementierung, die anderen mehr den Wert der freien Entfaltung vertreten, und zwar sowohl in der geäußerten Meinung als auch in ihrem beruflichen Gesamtverhalten, durch das sie jeweils den einen Wert akzentuierter verkörpern.

Ein weiteres Beispiel: In einem Altenpflegeheim betont ein Teil der Schwestern mehr den Aspekt der *Betreuung* («Man muß den alten Leuten auch manche Last abnehmen, ihnen helfen, sie pflegen und betreuen – denn in dem Maße, wie die Kräfte schwinden, wird der Wunsch nach betreuender Zuwendung größer»), während die anderen mehr den Aspekt der *Ermutigung zur Selbständigkeit* betonen («Man darf die alten Leute nicht entmündigen und wie kleine Kinder behandeln, sondern muß sie in ihrer Fähigkeit bestärken, für sich

* polarisieren: Wenn sich zwei Menschen (oder Halbgruppen) in ihrem Wertverständnis so auseinanderbewegen, daß beide jeweils auf einem Pol zu stehen kommen. Dadurch werden zwei zusammengehörige Werte auseinandergerissen und erscheinen als «Entweder–oder».

selbst zu sorgen, aktiv und initiativ zu bleiben, sonst rosten sie als altes Eisen, machen sich abhängig und verlernen, auf ihre eigenen Kräfte zu vertrauen.»).

In beiden Fällen entsteht leicht eine polarisierende «Über-Kreuz-Kommunikation», bei welcher man sich selbst einem Wert auf der oberen Etage des Quadrates verpflichtet fühlt, hingegen den anderen im «Keller der Entartung» sieht und dort angreift:



Die Neigung, sich selbst als Wertverkörperung, den Konfliktgegner hingegen als Verkörperung der «Fehlhaltung» zu sehen, programmiert ein kommunikationspsychologisches Durcheinander von Sach- und Beziehungsebene, denn die Vorwürfe zielen «unter die Gürtellinie». Die an sich notwendige und potentiell fruchtbare Auseinandersetzung droht in persönlichen Kränkungen unterzugehen und die Gruppe zu spalten.

In dieser Situation kann es heilsam sein, wenn der Moderator diese Gruppendynamik durchschaubar macht, wobei das Wertequadrat eine versöhnliche Betrachtung der Unterschiedlichkeiten nahelegt: jede der beiden Parteien tritt für ein wertvolles Prinzip ein, hat sozusagen einen Zipfel der Wahrheit erwischt. – Erst die ausgehaltene Spannung zwischen beiden Polen könnte dem Stein des Weisen ähneln – und gottlob gibt es Anwälte und Verkörperungen *beider* Prinzipien in dem Team! – Durch diese Intervention fühlen sich beide Parteien verstanden und rehabilitiert und müssen sich gegenseitig nicht mehr verteufeln. Wichtig scheint mir aber, diese «harmonisierende» Intervention nicht zu früh einzubringen, denn sonst kann einer allzu raschen, aber nicht lange tragfähigen Versöhnlichkeit Vorschub geleistet werden, ohne daß die in der Gruppe vorhandenen Gegensätze wirklich zum Ausdruck und zum Austrag gekommen wären. Also: Integration *nach* der Konfrontation, nicht zu ihrer Verhinderung!

Übungen

1. Bilden Sie die Quadrate zu folgenden Ausgangsbegriffen:

- a) Toleranz,
- b) Feigheit,
- c) Durchsetzungsvermögen,
- d) Spontaneität,
- e) Pragmatismus.

- Entscheiden Sie jeweils zunächst, ob Sie den angegebenen Begriff oben oder unten hinschreiben!
- Welchen konstruktiven Kern entdecken Sie in den angegebenen Fehlern und Untugenden?
- Welche Entwicklungsrichtung zur Abrundung der Persönlichkeit deutet sich «diagonal» in den Quadranten an?

2. Benennen Sie eine für Sie zutreffende

- a) Stärke/Tugend
- b) Schwäche/Untugend

und konstruieren Sie die dazugehörigen Quadrate!

Lösungsvorschläge zur Übung 1

