

Regel 8: Suche im Gegenüber die Potenziale, nicht Bestätigungen für deine eigenen Erfahrungen und Befürchtungen!

Es wurde bereits deutlich: Wesentliche Merkmale für den Entwicklungsstand einer Persönlichkeit sind ihre innere Offenheit und Flexibilität einerseits sowie ihre Gelassenheit im Umgang mit anderen andererseits. Entwickelte Persönlichkeiten verfügen über einen – unaufgeregten – reflexiven Zugang zu sich selbst und zu dem, was ihnen gewiss zu sein scheint. Infragestellungen und Kritik nehmen sie nicht persönlich, da sie wissen, dass Denken, Wissen und Urteilen immer nur Annäherungsversuche an die Wirklichkeit darstellen.

Grundlegend ist für eine solche Nüchternheit die Fähigkeit, sich von außen zu beobachten. Wer dies nicht kann, ist auch kaum in der Lage zu erspüren, wie andere ihn sehen oder was auch sonst noch der Fall sein könnte. Er reagiert meist betroffen oder gar gekränkt, wenn das Gegenüber die Lage anders beurteilt oder sich gar von ihm und seiner Beurteilung abzuwenden beginnt. In solchen Augenblicken zerfällt die Welt für viele in »gut« und »böse«. Es ist diese Unfähigkeit, die uns auch dazu bringen kann, uns zu verschließen – innerlich den Satz murmelnd: »Wer nicht für mich ist, ist gegen mich!«

Konrad, selbst als Unternehmensberater tätig und Teilnehmer in einem Supervisionsworkshop, überraschte mit seiner Offenheit: »Also, um ehrlich zu sein: Mir passiert dies ständig immer wieder. Ohne es zu bemerken finde ich mich mit meinen eigenen Betrachtungen und – was noch viel schlimmer ist – Verlautbarungen in Schwarz-Weiß-Welten wieder. In diesen Situationen verstoße ich meist gegen alle Grundsätze, die mir in meiner eigenen Beratungstätigkeit immer so wichtig zu sein scheinen: Allparteilichkeit, Wertschätzung, wertschätzender Umgang mit Unterschieden usw. Fast scheint es mir so zu sein, dass es eine

Art Naturgewalt gibt, welche einen in die vertrauten Sichtweisen zurückzieht, in denen es Ursachen und Wirkungen sowie Täter und Opfer gibt. Ich weiß nicht, wie ich mich dieser Gewalt entziehen kann; durchschauen tue ich sie – meist zu spät – nur im Rückblick.«

Ähnliches gilt für das *Beurteilen*: Wem es nicht gelingt, seine Urteile – mögen ihm diese auch noch so zutreffend erscheinen – auch als ganz eigene Schlussfolgerungen zu erkennen, kann abweichenden oder gar gegensätzlichen Beurteilungen anderer nicht wirklich wertschätzend begegnen. Er scheint zur Abgrenzung und nicht selten zur Ausgrenzung dessen, was ihm fremd ist, verdammt. Dadurch bleibt er sich bzw. seiner Sicht der Welt treu – eine Haltung, mit der man nicht nur in der multikulturellen und komplexen Welt kaum zurechtkommt, sie trennt uns auch von den möglichen Wirklichkeiten im Gegenüber, die wir nicht zu erkennen, wohl aber zu erschließen vermögen. In diesem Sinne schreiben Andreas Kannicht und Bernd Schmid im Blick auf das Beratungshandeln:

»Genau genommen, können wir Wirklichkeiten von Klienten gar nicht getrennt, sondern nur in Vermengung mit unserer eigenen Wirklichkeit wahrnehmen; eine Mischung aus Wahrnehmung und ›Wahrgebung«, wie dies Gunther Schmidt ausdrückt. Die Wirklichkeitsbilder des Beraters wecken oft unbemerkt bestimmte Perspektiven, mit denen er dann auf die Beratung schaut. Aber auch vorgegebene, vielleicht gewohnheitsmäßige Perspektiven rufen unbemerkt die zu ihnen passenden Bilder aller Beteiligten auf den Plan. Daher ist wichtig, sich innerer Bilder und gerade aktiver Perspektiven bewusst zu werden« (Kannicht 2015, S. 18).

Wer diesen *Wahrgebungsmechanismus* durchschaut, hat prinzipiell zwei Möglichkeiten:

- a) Er kann sich durch Nachfragen vergewissern, was – in den Augen des Gegenübers – tatsächlich Sache sein könnte. Dieses Nachfragen setzt eine Fähigkeit zum *erschließenden Fragen* voraus. Oder
- b) er kann sich gezielt um positive Perspektiven auf die Person und ihre Konstruktion der Wirklichkeit bemühen. Dieses

Bemühen lebt von der *Fähigkeit zum Reframing*, was so viel bedeutet, wie »die Gegebenheiten gezielt in einem anderen Rahmen zu betrachten«.

Beide Strategien lassen die möglichen Potenziale im Gegenüber stärker zutage treten, welche durch unsere gewohnheitsmäßige Wahrgebung zumeist verdunkelt werden: Wir sehen dann, was wir zu erkennen meinen, und das Gegenüber reagiert auf diese verzerrende Wahrnehmung seinerseits mit Widerstand, Kommunikationsabbruch und einer innerlichen Gegenoffensive, welche mehr mit seiner selbst erduldeten Ablehnungsgeschichte zu tun hat als mit der Bewertung, der er sich im Hier und Jetzt ausgesetzt sieht. Ohne dass es einem der Beteiligten selbst bewusst wird, befinden sich beide in einer eskalierenden Schleife des Missverstehens – jeder in dem sicheren Gefühl: »Das hab' ich nicht gesagt!« (Tannen 1994).

»Ja, genau so ist es!« – sagte Konrad als wir die zirkuläre Eskalationsschleife zur Sprache brachten. »Noch während ich meinen Vorwurf artikuliere, spüre ich, was ich dadurch in meinem Gegenüber auslöse, und ich könnte mich ihm eigentlich entschuldigend zuwenden und sagen: ›Sorry, ich merke gerade, wie ich dich mit meinem Statement aufbringe. Das ist wirklich nicht meine Absicht. Ich bin einfach nicht in der Lage, weit genug zurückzurudern, um mich wirklich unvoreingenommen mit dem Sachverhalt und deiner Bewertung auseinanderzusetzen. Gib mir eine Stunde Zeit, dann reden wir nochmals, und ich habe mich bis dahin beruhigt‹ (will sagen: Ich habe meine eigene – eruptive – Interpretation zurückgefahren und bin besser in der Lage, zu hören, worum es dir wirklich geht!)«

Wir sind selten in der Lage, uns in dieser besonnenen und selbst-reflexiven Weise zu verhalten. Zu attraktiv ist die Befriedigung durch den kurzfristigen Gewinn, dem anderen mal wirklich die Meinung zu sagen. Und meist erkennen wir zu spät, welches Porzellan wir dabei zerschlagen – Porzellan, welches danach manchmal nicht mehr gekittet werden kann. Wie hilfreich wäre es deshalb, wenn wir über wirksame Strategien des Downcooling,

der schweigenden Beobachtung und des beziehungserhaltenden Reagierens verfügen würden.

Die Kunst der erschließenden Nachfrage

Wer in der Lage ist, erschließend nachzufragen, der ist nicht unsicher, sondern in Kommunikationsfragen sicherer als der naive Frager. Während für den naiven Frager der Inhalt seiner Frage stets klar zu sein scheint und er sich kopfschüttelnd über die Begriffsstutzigkeit des Angesprochenen wundert, wundert sich der erschließende Nachfrager nicht über das Unvermeidbare. Er weiß um die Unmöglichkeit einer linearen Kommunikation. Diese Vorstellung hatte bereits der französische Philosoph Michel de Montaigne (1533–1592) im Blick, als er schrieb: »Das Wort gehört halb dem, der spricht, und halb dem, der angesprochen ist« (zit. nach Balmer 2008, S. 9). Die Kunst der erschließenden Nachfrage ist deshalb um Verstehen bemüht, d. h. um den Nachvollzug *der* 50 % der Frage, die dem Fragenden nicht gehören.

Die Checkliste in Abbildung 10 bietet einen ersten Zugang zur Selbsteinschätzung der eigenen Fähigkeiten zur erschließenden Nachfrage.

Fragen können den Blick auf Potenziale öffnen		+	-
Ich bin in der Lage ...			
Neugier	... mich von meinem jeweiligen Gegenüber immer wieder neu überraschen zu lassen (auch, wenn ich es schon gut zu kennen glaube).		
Achtsamkeit	... stärker auf das Gegenüber zu achten als auf meine inneren Bilder und Kommentare, die sich einstellen, wenn ich mit ihm zu tun habe.		
Coaching	... dem Gegenüber in der Absicht zu begegnen, es bei seinen eigenen Suchbewegungen zu begleiten, ohne mich – vorschnell – einzumischen.		
Haltung	... offen und interessiert zu kommunizieren, ohne alles nur durch meine Brille zu betrachten oder mit meinen Ohren zu hören.		

Freundlichkeit	... besonders klärende oder erklärende Gespräche emotional offen und energievoll zu führen und nichts persönlich zu nehmen.			
Ressourcen	... auf die Ressourcen des Gegenübers zu vertrauen und ihm prinzipiell zuzutrauen, dass es verantwortlich handeln kann.			
Ausdruck	... dem Gegenüber zuzutrauen, dass es über gute Gründe für sein Denken, Fühlen und Handeln verfügt und diese erklären kann.			
Gemeinsamkeit	... das Gemeinsame zu erkennen und Unterschiede nüchtern und ohne Vorwurf festzustellen.			
Entdecken	... die Interpretationen des Gegenübers zu erfragen und als prinzipiell gleichberechtigten Ausdruck zu würdigen, auch wenn ich sie nicht teile.			
Neuigkeit	... zu vermeiden, dass ich das Gegenüber – aufgrund vergangener oder ähnlicher Erfahrungen – festlege, und zu einem neuen Bild zu gelangen.			

Abb. 10: NACHFRAGEN – Die Kunst der Nachfrage

Die Kunst des Reframings

Wer sich seiner bevorzugten Deutungs- und Emotionsmuster bewusst wird, dem fällt in der Regel auf, wenn er sich mal wieder auf dem vertrauten Terrain seiner Muster bewegt. Er hat dann die Möglichkeit, innezuhalten und sich z. B. zu fragen, ob die Gefahr, die er gerade wittert, tatsächlich besteht, oder seine unterschiedene – um nicht zu sagen: »überwertige« – Reaktion darauf zurückzuführen ist, dass er in strukturähnlichen Lagen schlechte Erfahrungen gemacht hat, die er unbedingt vermeiden will, ohne dabei zu erkennen, dass die aktuelle Lage vielleicht gar nichts mit diesen Erfahrungsmustern zu tun hat.

Die Kunst des *Reframings* unterstützt die Durchbrechung wohlvertrauter Muster. Es ist eine Do-it-yourself-Technik, mit deren Hilfe die Akteure aus verhakten Eskalationsschleifen aussteigen und durch Umdeutung der gemeinsamen Lage eine für sie neue Situation schaffen können, die ihnen auch neue Verhal-

tensmöglichkeiten bietet. Paul Watzlawick u. a. schildern folgende Situation, welche die Lösungskraft gezielter Umdeutungen veranschaulicht:

»Während einer der im 19. Jahrhundert häufigen Unruhen in Paris erhielt der Kommandant einer Gardeabteilung den Befehl, einen Platz durch den Gebrauch der Schusswaffe von der dort demonstrierenden canaille zu räumen. Er befahl seinen Leuten, durchzuladen und die Gewehre auf die Demonstranten anzuschlagen. Während die Menge vor Entsetzen erstarrte, zog er seinen Säbel und rief mit schallender Stimme: ›Mesdames, m'ieurs, ich habe den Befehl, auf die canaille zu schießen. Da ich vor mir aber eine große Anzahl ehrenwerter Bürger sehe, bitte ich Sie, wegzugehen, damit ich ungehindert auf die canaille feuern kann.‹ Der Platz war in wenigen Minuten leer« (Watzlawick u. a. 1992, S. 103).

Dieses Beispiel zeugt von einer Fähigkeit, im entscheidenden Fall zu einer Lösung zu greifen, die sich »gegen die versuchte Lösung und nicht gegen die Schwierigkeit selbst« (ebd.) richtet. Watzlawick u. a. sprechen in diesem Zusammenhang von einer »Lösung zweiter Ordnung« (ebd.): Der Offizier geht nicht direkt auf das von seinen Vorgesetzten konstruierte Problem zu, sondern

»(...) hebt die Situation aus dem Rahmen heraus, der bis zu diesem Augenblick sowohl ihn wie auch die Demonstranten enthielt und erzielt damit eine für alle Beteiligten annehmbare Umdeutung der Situation« (ebd., S. 104).

Wie kann diese Fähigkeit zur Umdeutung eingeübt und erprobt werden? Die Reframingtreppe (Abbildung 11) markiert ein solches Übungsprogramm in neun Schritten, über die man aus den Höhen der Eskalation in die Weiten der Verständigung und Kooperation hinabsteigen kann.

Der Abstieg aus den Höhen der Eskalation ist steil und beschwerlich. Immer wieder schweben wir in der Gefahr, wieder den ausgetretenen Pfaden zu folgen, die uns um den Eskalationsgipfel herum, aber nicht von diesem herab führen. Gleichzeitig eröffnet der Abstieg auf der Reframing-Treppe verblüffende Aussichten und erheiternde Perspektiven, wie Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer meinen:

»Dem Rahmen, in dem der Klient bzw. die Familie ein Ereignis wahrnimmt, wird ein anderer Rahmen gegenüber gesetzt. Das bedeutet, dass die/der BeraterIn sich bei jeder Klage oder Beschwerde fragen kann, welche Form der Beschreibung sich finden lässt, innerhalb derer mehr Bewegungsspielraum besteht als vorher« (von Schlippe u. Schweitzer 2009, S. 77).

Reframing-Treppe: der Weg, um zur Umdeutung, Verständigung und Kooperation hinabzusteigen	
Reflektieren	Ersetze konfrontative Lösungsimpulse durch mögliche integrative Lösungsansätze, die frei von Ursachenerklärung, Schuldzuweisung und bekannten Mustern sind!
Entemotionalisieren	Vermeide Reaktionen, die von Enttäuschung, Wut oder anderen emotionalen Beweggründen geleitet sind!
Fronten justieren	Suche eine gemeinsame Position außerhalb der vertrauten Entweder-oder-Linien und wirb für eine Hinterfragung der bisherigen Annahmen und Interpretationen!
Rückrudern	Gehe voran, indem du auch Verantwortung für den bei dir zunächst entstandenen Eindruck übernimmst!
Annehmen	Akzeptiere die Gründe des Gegenübers als seine »guten Gründe«, auch wenn du sie nicht verstehen oder gar teilen kannst!
Mitnehmen	Nimm das Gegenüber mit auf den Weg zu einer Neuinterpretation der konfrontativen Lage!
Intervenieren	Schlage sichtbar und spürbar einen neuen Weg ein, der die Konfrontation überwindet und keine Gewinner und Verlierer erzeugt!
Neu interpretieren	Erarbeite eine Neuinterpretation (inkl. neuer Sprachregelung), mit deren Hilfe die bisherigen Lösungsmuster überwunden und aufgegeben werden können!
Gestalten	Widme dich der Implementierung der neuen Lösung, indem du gemeinsam agierst und den Rückfall in die alten Schuldzuweisungen meidest!

Abb. 11: REFRAMING – Reframing-Treppe

Menschen sind in einem umfassenden Sinne lernfähig. Sie eignen sich nicht nur beständig neues Wissen und wirksamere Techniken an, sie können auch einsehen, mit welchen versteh-

baren Mechanismen sie bei ihrer Wahrgebung zu Werke gehen. Diese Mechanismen können sie durchschauen und durch eigene Übung überwinden. Dabei können nicht nur erfolgreichere, sondern auch friedlichere Formen der gesellschaftlichen Kooperation entstehen.