

Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung*

Bernd Schmid & Sabine Caspari



Bezugsrahmenüberlappung

abstract

Man kann das Aufeinandertreffen von zwei Systemen vergleichen mit einem Theaterstück ohne Regisseur, in dem alle Schauspieler ihre Vorstellungen von der Art des Stücks und der Rolle, die sie darin spielen wollen, mitbringen und versuchen, die anderen zum Mitspielen zu bewegen. Die Gegenüber können nun auf einen Wirklichkeitsvorschlag, eine Definitionstransaktion, unterschiedlich reagieren. Wird der Vorschlag als wirklich und wichtig bestätigt, spricht man von Kodefinition. Wird eine konkurrierende Wirklichkeitsvorstellung entgegengesetzt, spricht man von Redefinition. Mit den Begriffen definieren, redefinieren und kodefinieren wird also das kommunikative Aushandeln von gültigen Orientierungen bezeichnet.

*Nr. 29 im Schriftenverzeichnis des Instituts.

Versucht man in der professionellen Begegnung eine gemeinsame Wirklichkeit hervorzubringen, lassen sich vier logische Stufen unterscheiden.

1. **Daten und Wirklichkeitsebenen**

Beziehen sich die Beteiligten auf die gleichen Daten? Gibt es ein gemeinsames Verständnis der relevanten Wirklichkeitsebenen?

2. **Bedeutungen und steuerungsrelevante Daten (Informationen)**

Ordnen die Beteiligten vorhandenen Daten die gleichen Bedeutungen zu.

Haben die Beteiligten gemeinsame Vorstellungen, an welchen Daten sich eine Steuerung orientieren müsste?

3. **Vorstellungen über Wirkungszusammenhänge**

Haben die Beteiligten gemeinsame bzw. komplementäre Vorstellungen der Wirkungszusammenhänge, über die gewünschte Wirklichkeiten hergestellt bzw. verändert werden können.

4. **Verantwortlichkeiten**

Haben die Beteiligten gemeinsame bzw. komplementäre Vorstellungen darüber, wer für Einflussnahmen zugunsten dieser Wirkung Verantwortung übernehmen muss. Wer muss Kommunikation, Handeln und Wirksamkeit betreiben und überprüfen. Welche Berechtigung, Verpflichtung besteht, sich wechselseitig in Verantwortung zu nehmen.

Übertragen auf den Kulturbegegnungsansatz stellt es einen konstruktiven Kommunikationsakt dar, sich auf Ebenen, die man teilt, zu verständigen.

Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung **Bernd Schmid & Sabine Caspari**

Dieses Konzept aus der Cathexis-Schule hilft darüber nachzudenken, was geschieht, wenn zwei Systeme, die sich in unterschiedlichen Wirklichkeiten bewegen, in Kontakt kommen. Es fokussiert also die Abstimmungsprozesse, die zum Finden einer gemeinsamen Wirklichkeit nötig sind. Dieses Modell lässt sich als diagnostisches Instrument nutzen. Es ermöglicht eine Einschätzung darüber, auf welcher Begegnungsstufe sich Einzelne bzw. Systeme bezogen auf die Herstellung gemeinsamer Wirklichkeit befindet und welche Reaktionen im Gespräch oder im Verhalten dem angemessen sind.

Unterschiedliche Systeme müssen über irgendeine Form von Kommunikation oder Abstimmung einen Wirklichkeitsraum schaffen, in dem sie sich gemeinsam bewegen und aufeinander beziehen. Die professionelle Begegnung, also z.B. ein Beratungs- oder Supervisionsgespräch, ist ein Wirklichkeitsraum, der aus den vielen Optionen der Wirklichkeiten, in dem sich ein Berater- und Klientensystem bewegen kann, zu definieren ist.

Der Vorgang dieses Definierens entzieht sich immer wieder unserer Aufmerksamkeit, weil wir in vergleichbaren gewohnheitsmäßig anschließbaren Kulturen groß geworden sind. Deswegen fällt es uns in der Regel nicht auf, dass, wenn wir eine Szene betreten, sowohl die Szene, als auch die Rollen, die Grundanlage des zu spielenden Stücks und der Stil, in dem es inszeniert wird, definiert werden muss.

Wirklichkeitsbegegnung ähnelt einer Theaterinszenierung: Es gibt eine Bühne, die von Schauspielern betreten wird, die allerdings gleichzeitig Co-Autoren und Co-Regisseure sind. Sie müssen sich gleichzeitig, während sie beginnen, das Stück zu spielen, über all diese Arten der Wirklichkeitsdefinition von der Inszenierung einigen.

Für Professionelle ist wichtig, dass sie Stücke, in die sie eintreten, nicht nur intuitiv mitgestalten. Sie sollten ein Bewusstsein für den Gestaltungsbedarf auf diesen unterschiedlichen Ebenen besitzen und auch die entsprechende Gestaltungskompetenz entwickeln. Erst dadurch wird ihr Tun zu einer Dienstleistung. Dabei sollte die Dienstleistung folgende Kriterien erfüllen: Sie sollte

- anschlussfähig sein, d.h. die unterschiedlichen Wirklichkeiten müssen sich begegnen können.
- kreativ sein, d.h. sie muss einen Unterschied machen, der einen Unterschied macht und sie sollte
- ökonomisch sein, d.h. Ressourcen im Berater- und im Klientensystem sollten möglichst schonend verbraucht werden.

Das Konzept vom Bezugsrahmen und von den Redefinitionstransaktionen

In der Transaktionsanalyse gibt es ein Verfahren, das "Reparenting", Neubeeltern, genannt wird. Es wurde von Schiff et. al. in der Arbeit mit Psychotikern entwickelt. Grundthese des Reparenting ist, dass psychotische Patienten im Kontakt mit einem Therapeuten funktionale Wirklichkeiten adoptieren, mit denen ihre bisherige Dysfunktionalität quasi ersetzt wird.

In dieser Arbeit entwickelten Schiff et. al. eine Reihe von Therapietheorien, die auch für die professionelle Begegnung im Organisationsbereich hilfreich sein können.

Die Konzepte vom **Bezugsrahmen**, von den **Redefinitionstransaktionen** und vom **Werten** bzw. **Nicht-Werten** werden im Folgenden mit Perspektiven des Kulturbegennungsansatzes kombiniert. Mit Hilfe dieses Ansatzes kann man darüber nachdenken, was geschieht, wenn zwei Systeme, die sich in prinzipiell unterschiedlichen Wirklichkeiten bewegen, miteinander in Kontakt kommen.

Nach Schiff ist ein **Bezugsrahmen**, "the frame of reference", der **Ideenteil** eines Systems bzw. einer Kultur. Er wirkt sich bis in die Physiologie, ins Erleben, in die Kommunikation und in die Lebensgestaltung hinein aus. Er hat verschiedene Abteilungen und je nachdem, welche relevant ist, lebt ein Mensch in einer anderen Welt.

Schiff war der Meinung, dass in der Begegnung mit einem Klienten der Bezugsrahmen des Therapeuten der richtige sei. Zu ihrer Therapie gehörte, dass der Therapeut eine klare Vorstellung von dem, was wirklich ist, durch eine **Definitionstransaktion** als gültig erklärt und den Patienten zu einer **Codefinition**¹ bewegt.

Wenn in der Kommunikation und im Verhalten des Patienten etwas lag, das den vom Therapeuten definierten Bezugsrahmen seiner Gültigkeit beraubte, wurde das konfrontiert und eine Anpassung an den Bezugsrahmen des Therapeuten verlangt.

„Konfrontation“ als TA-Fachbegriff meint dabei das kontrastierende Gegenüberstellen von Wirklichkeitsvorstellungen. Von Professionellen wird „Konfrontation“ landläufig im Sinn von "jetzt habe ich ihm aber mal den Kopf gewaschen" verwendet, wenn sie der Meinung sind, dass der andere in einer Wirklichkeitsvorstellung lebt, die gemessen am Beratungszweck nicht nützlich ist. Das ist mit „Konfrontation“ als TA-Begriff jedoch nicht gemeint. Als Fachbegriff bedeutet er, dass ein Berater eine Wirklichkeitssicht in den Kommunikationsprozess einbringt, die die Wirklichkeitssicht des Klienten kontrastiert. Aus Sicht des Beraters muss sie hilfreich sein, damit sich der Klient weiterentwickeln kann. Dadurch wird sie zu einer Dienstleistung.

Unseres Erachtens ist die gültige Wirklichkeit natürlich nicht an den Therapeuten vererbt. Ein gemeinsamer Bezugsrahmen oder Wirklichkeitsraum muss jeweils situativ verhandelt werden. Die

¹ Die Begriffe Definitions- und Codefinitionstransaktion wurden von B. Schmid ergänzt (Schmid 1994, S. 92)

Gültigkeit eines Bezugsrahmens, in dem gemeinsame Kommunikation stattfindet, muss durch Kommunikation hergestellt werden. Wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturbezugsrahmen zusammenkommen, muss ein gemeinsamer Bezugsrahmen für das aufeinander bezogene Erleben und Handeln generiert werden, während über Inhalte kommuniziert wird, damit Kommunikation gelingt.



Bezugsrahmenüberlappung

Das ist, was wir unter „Aneinanderkopplung von verschiedenen Wirklichkeiten in der professionellen Begegnung“ verstehen (Schmid 1994). Menschen mit verschiedenen Bezugsrahmen begegnen sich. Jetzt **definiert** in der Annäherung ein Beteiligter eine Welt, die für ihn erlebens- und steuerungsrelevant ist. Ein anderer **codefiniert** entweder diese Welt und sagt: *Ja, das ist etwas, was auch ich in der Art und Weise, wie ich dir begegne, gelten lasse.* Oder er **redefiniert** und sagt: *Nein, es soll etwas ganz anderes zwischen uns gelten.*

Mit den Begriffen Definieren, Codefinieren und Redefinieren wird also das Aushandeln gültiger Orientierung beschrieben.

Wenn man das Verhalten eines Menschen unter diesen Gesichtspunkten betrachtet, sind zwei Unterscheidungen von **Redefinitionstransaktionen** interessant. Die eine ist die tangentielle Redefinitionstransaktion. Sie hört sich fast an, wie eine Codefinition, verfehlt aber das zentrale Thema und kommt deshalb auf eine Redefinition hinaus. Die andere ist die Blockierungstransaktion. Mit einer Blockierungstransaktion macht jemand deutlich, daß er sich überhaupt nicht an das anschließt, was ein anderer anbietet. Sie hat den Vorteil, daß man sie direkt wahrnimmt und den Nachteil, daß es in der Situation konfliktärer werden kann.

Schiff benutzte folgendes Gesprächsbeispiel zwischen einem Therapeuten und einem Klienten, um Redefinitionen zu illustrieren:

Th: Du hast deinen Kollegen schädigen wollen. Siehst du das?

- Beispiel für eine tangentielle Redefinitionstransaktion:

Kl: Es ist ihm aber doch nichts passiert.

Die Antwort klingt, als würde er auf das Ereignis Bezug nehmen, er verschiebt aber die Fragestellung, über die zu reden ist, auf eine andere Ebene.

- Beispiel für eine Blockierungstransaktion:

Kl: Ich weiß gar nicht, wovon du redest.

Mit dieser Antwort drückt der Klient aus, dass das Ereignis für ihn kein Thema ist.

Für einen Berater, der die Errichtung und die Ankopplung von Wirklichkeit beobachtet, ist wichtig, eine Idee davon zu haben, welche Wirklichkeit er errichten möchte. Wenn er keine Idee davon hat, weiß er nicht, ob der andere co- oder redefiniert. D.h. wenn ein Berater in seiner Vorstellung davon, was er generieren möchte, unklar ist, hat er keine Basis, sinnvoll zu konfrontieren.

Man sollte deshalb nie vergessen, was man fragen wollte, und darauf achten, ob die Frage fragt, was man fragen will und ob die Antwort eine Antwort auf die Frage ist.

Das Konzept vom Werten bzw. Nicht-Werten als interner Vorgang

Über den Kommunikationsakt hinaus kann man auch einen internen Umgang mit einem angebotenen Bezugsrahmen betrachten. Man kann, wenn sich jemand ein Angebot von der Wirklichkeit eines anderen anhört, als inneren Mechanismus beobachten, ob er das Angebot **wertet** oder **nicht wertet**. Man kann beobachten, ob er das Angebot für sich und seine Selbstorganisation als gültig und wichtig annimmt oder nicht; ob er co-komplementär sagt: „*Ja das ist auch meine Wirklichkeit, das finde ich auch wichtig*“, oder nicht.

Wichtig nehmen oder Nicht-wichtig-nehmen ist dabei etwas anderes, als zustimmen oder nicht zustimmen. Jemand kann etwas wichtig nehmen, aber anderer Meinung sein. Dann akzeptiert er für seine Selbstorganisation diesen Bezugsrahmen trotzdem als relevant, wenn auch für die Selbstorganisation z.B. eines Widerspruchs.

Im Sinne eines tangentialen Umgangs könnte man noch zusätzlich ein Umwerten einführen. Jedes Umwerten ist im Grunde jedoch ein Nichtwerten, mit einem Werten von etwas anderem als angeboten wurde.

Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung

Für gelingende Kommunikation muss also ein gemeinsamer Bezugsrahmen bzw. ein gemeinsamer Rahmen für die Wirklichkeitsbegegnung errichtet werden.

Das Wertungskonzept unterscheidet **vier** logische **Stufen**, die etwas darüber erzählen, auf welcher Ebene des schon in einer Wirklichkeit Seins oder nicht Seins man sich bewegt. Diese vier Stufen stellen sozusagen Fundament, Mittelbau, Oberbau und Dach eines gemeinsamen Bezugsrahmengebäudes dar.

Mit Hilfe dieses Konzeptes kann man darüber nachdenken auf welcher Ebene man intervenieren muss, um eine Gemeinschaftswirklichkeit herzustellen. Es kann einem helfen, eine Idee davon zu entwickeln, auf welcher Ebene es nicht gelingt, einen gemeinsamen Bezugsrahmen herzustellen. Dadurch versucht man nicht unnötig, etwas auf einer Ebene zusammenzubringen, für die die Voraussetzung nicht gegeben ist. Manchmal denkt man, man hat ein Problem mit dem Dach, dabei hat man noch gar kein gemeinsames Fundament.

Zunächst ist der Umgang mit diesem Konzept eine einfache Logikübung:

- Die **erste Stufe**, sie entspricht dem Fundament, ist, dass der andere die *Existenz* von dem, was man als existent erlebt, wertet. Das ist die Stufe der **Daten und Szenarien**.

Beziehen sich die Beteiligten auf die gleichen Daten? Gibt es ein gemeinsames Verständnis der relevanten Szenarien?

- Die **zweite Stufe** ist die Stufe der **Bedeutungen und Informationen** (steuerungsrelevanten Daten).
Ordnen die Beteiligten vorhandenen Daten die gleichen Bedeutungen zu? Haben die Beteiligten gemeinsame Vorstellungen, an welchen Daten sich eine Steuerung orientieren müßte?
- Die **dritte Stufe** ist die Stufe der **Vorstellungen über Wirkungszusammenhänge**. Haben die Beteiligten gemeinsame bzw. komplementäre Vorstellungen über die Wirkungszusammenhänge, über die gewünschte Wirklichkeiten hergestellt bzw. verändert werden können?
- Und die **vierte Stufe** ist die Stufe der **Verantwortlichkeiten**. Haben die Beteiligten gemeinsame bzw. komplementäre Vorstellungen darüber, wer für Einflussnahmen zugunsten dieser Wirkung Verantwortung übernehmen muss? Wer muss Kommunikation, Handeln und Wirksamkeit betreiben und überprüfen? Welche Berechtigung bzw. Verpflichtung besteht, sich wechselseitig in Verantwortung zu nehmen?

Ein erfundenes Gesprächsbeispiel zwischen zwei Personen A und B soll illustrieren, wie diese Stufen zugeordnet werden können.

Stufe 1: Stufe der Daten und Szenarien

A: Was hast du gegen mich, dass du wieder nicht zur Verabredung gekommen bist.

B: Ich weiß von nichts.

A geht selbstverständlich davon aus, dass eine Verabredung existent ist, wenn er B nach bestimmten Motiven fragt, warum er sie nicht eingehalten hat. Diese Motive sind jedoch irrelevant, wenn B nicht die Vorstellung teilt, dass eine Verabredung existent war.

Wenn also A mit B in eine Gemeinschaftswirklichkeit über diesen Umstand und was er damit verbindet, auf eine kreative, anschlussfähige und ökonomische Weise eintreten möchte, muss er irgend einen Weg finden, sich mit ihm zu einigen, dass sie verabredet waren. Erst dann werden Diskussionen, die darauf aufbauen, sinnvoll.

A könnte deshalb zunächst fragen: „Ist dir gegenwärtig, dass wir verabredet waren?“

Wenn B jetzt sagt: "Ach ja, stimmt, ach ja, wir hatten ja überlegt, wann wir uns treffen könnten und das hätte da sein können, ja", wird deutlich, dass für ihn eine Verabredung auch existent war, aber unverbindlich.

Stufe 2: Stufe der Bedeutungen und Informationen (steuerungsrelevanten Daten)

Nachdem sich A und B auf der Stufe der Daten darauf geeinigt haben, dass sie verabredet waren, unterscheiden sie sich nun darin, welche Bedeutung diese Verabredung für sie hatte.

Auf dieser Stufe könnte A nun sagen: "Für mich war das eine Festverabredung. Es war klar, dass wir uns heute treffen mussten und Alternativen hatten wir nicht erwogen."

Es könnte sein, dass B nun antwortet: "Ach ja stimmt, wenn ich darüber nachdenke, musste unsere Verabredung als verbindlich gelten."

Stufe 3: Stufe der Vorstellungen über Wirkungszusammenhänge

A: "Wie kommt es, da hättest Du doch pünktlich sein können!".

B: "Beim heutigen Verkehr!?"

Nachdem sich A und B über die Bedeutung einigen konnten, haben sie jetzt unterschiedliche Vorstellung von den Wirkungszusammenhängen.

Solange B in seiner Wirklichkeitsvorstellung davon ausgeht, dass man bei dem heutigen Verkehr nicht pünktlich sein kann, hat es noch keinen Sinn darüber zu sprechen, warum er nicht pünktlich war. Über die Verantwortung des eigenen Verhaltens zu sprechen, ist erst sinnvoll, wenn eine gemeinsame Vorstellung über Wirkungszusammenhänge hergestellt ist. A müsste die Kommunikation deshalb als nächstes darauf abstellen, mit B eine gemeinsame Vorstellung von den Wirkungszusammenhängen zu entwickeln,

z.B. indem A sagt: "Aber ich war doch trotz des Verkehrs auch pünktlich und ich kenne viele, die pünktlich sind."

Es könnte sein, dass B dann sagt: "Ja andere bekommen das auf die Reihe, die stehen so früh auf, aber ich verschlafe immer, wenn ich verabredet bin. Das ist Schicksal."

Stufe 4: Stufe der Verantwortlichkeiten

Jetzt können A und B über Verantwortung sprechen. Wenn B zustimmt, dass er sein Zuspätkommen selbst verantworten muss, können sie darüber sprechen, wie er seine persönlichen Möglichkeiten nutzen oder nicht nutzen kann und ob er dafür Motive hat.

Beispiele aus der professionelle Begegnung

In diesem Abschnitt wird anhand von gekürzten Beispielen aus einem Coachinggespräch und einer Teamentwicklungsmaßnahme aufgezeigt, welche Relevanz die Unterscheidung der vier Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung für die professionelle Arbeit haben kann.

Beispiel 1:

Stufe 2:

In einer Organisationsberatung sagt ein Vorstandsmitglied (VM):

VM.: Wir sind jetzt wirklich in der Bredouille. Aber leider ist das Problem nicht lösbar. Man kann nichts machen, das liegt an der japanischen Konkurrenz.

Berater (B): Aber andere haben auch die japanische Konkurrenz und die tun etwas.

Der Berater interveniert auf der Stufe 2. Er wertet die Existenz des Problems, die japanische Konkurrenz, als gültig. Er unterscheidet sich jedoch in der Bedeutungsgebung.

Stufe 3:

VM: Ja, die können das, die haben auch ein intelligentes Management und wir haben lauter Krücken.

B: Aber andere haben auch ein Management, das nicht auf die Situation vorbereitet war und die haben es dennoch binnen drei Jahren geschafft. Ein Teil der Leute musste ausgewechselt werden, aber ein Teil konnte in die Lage versetzt werden, entscheidend dazu beizutragen.

Mit dieser Intervention lädt der Berater das Vorstandsmitglied ein, eine andere Vorstellung über die Wirkungszusammenhänge bei der Lösung des Problems zu entwickeln.

Stufe 4:

VM: Das ist dort schon möglich, aber wissen sie, wir im Vorstand können uns auf nichts einigen. Und ich persönlich kann, wenn ich schon höre, was der meint, nicht anders als dagegen zu halten.

Bezogen auf die Ausgangsproblemdefinition haben die beiden jetzt die Ebene der Verantwortlichkeiten erreicht. Hinsichtlich der Frage nach der persönlichen Steuerung besteht nun weiterer Konfrontationsbedarf auf Stufe 3.

Beispiel 2:

Stufe 1

Zu Beginn einer Teamentwicklungsmaßnahme nimmt ein Berater wahr, dass die Teilnehmer mit langen Gesichtern dasitzen.

Eine denkbare Möglichkeit, dies aufzugreifen wäre, zu sagen:

B: Was können sie tun, um die depressive Stimmung hier zu ändern.

Wenn die Teilnehmer jetzt komisch gucken im Sinne von „was ist denn mit dem los“, hat der Berater zu viel an gemeinsamer Wirklichkeitsvorstellung vorausgesetzt. Er hat verfrüht eine Intervention auf der Verantwortungsebene angeboten.

Entsprechend dem Schema könnte der Berater auf der ersten Interventionsstufe sagen:

B: Wenn ich so um mich gucke, habe ich den Eindruck, Sie schauen ein bisschen traurig oder resigniert. Und wenn ich dem nachspüre, wie es mir hier nach einer Weile geht, merke ich, dass auch ich schwerer werde. Nehmen Sie das wahr?

Wenn dann jemand sagt:

T: Nein, wir sind doch alle gut drauf. Wir haben auch gerade eine Gehaltserhöhung bekommen, wird klar, dass dieser Mensch natürlich mit der Intervention „wie kommen sie aus der Depression raus?“, nichts anfangen kann. Für ihn existiert eine Behauptung oder eine Wahrnehmung über diese Wirklichkeit nicht. Er hat eine andere Behauptung oder Wahrnehmung von der Wirklichkeit.

Wenn der Berater die Teammitglieder dennoch in seinen Fokus einbinden möchte, könnte er nun sagen:

B: Gucken Sie sich doch mal die Gesichter wirklich an. Gibt es jemanden, der meine Wahrnehmung teilt?

Jetzt könnte es sein, dass ein Teil der Anwesenden sagt, dass sie das auch wahrnehmen, Andere sehen das nicht. Und es könnte sein, dass jemand sagt:

T: Es stimmt schon, dass wir gut drauf sind, weil wir eine Gehaltserhöhung bekommen haben, aber wenn ich mich jetzt hier umschaue, stimmt auch, dass wir ein bisschen gedrückt wirken.

Damit ist es dem Berater gelungen, seiner Definition der Situation Geltung zu verschaffen. Er definiert damit natürlich nicht nur die Beobachtung, er definiert auch die Art der Arbeitsweise, die Wirklichkeitsebene, mit der sie sich überhaupt befassen und andere Dinge.

Stufe 2:

Die nächste Ebene, über die sie sich verständigen müssten, wäre die Ebene der Bedeutung. Der Berater könnte jetzt sagen:

B: Wenn an einem so schönen Tag die Leute im Team eher traurig gucken, bedeutet das für mich, dass wir uns erst mal darum kümmern sollten, festzustellen, ob das etwas mit dem, wofür wir heute zusammengekommen sind, zu tun hat.

Und dann könnte sein, dass jemand sagt:

T: Das bedeutet nichts. Die Leute haben in den letzten sechs Wochen hart gearbeitet. Es ist klar, dass die einfach abschlafen, wenn sie mal nicht in der Treitmühle sind.

D.h. dieser Teilnehmer wertet in seinem inneren System die nun akzeptierte gemeinsame Beobachtung ganz anders und misst ihr eine andere Bedeutung zu.

Der Berater könnte daraufhin sagen:

B: Aha, aus meiner Sicht könnte das auch etwas anderes bedeuten, aber wir müssten das mal abklären.

Wenn B nun jeden Teilnehmer nach seinem Erleben befragt, könnte es u.U. mehrere Teilnehmer geben, die sagen:

T: Ja, müde sind wir auch, aber das ist nicht alles. Eigentlich war ich heute Morgen besserer Laune als ich jetzt bin, wenn ich hier sitze. Es hat vielleicht doch etwas damit zu tun, dass wir hier zusammensitzen.

Das wäre jetzt eine konkurrierende Bedeutungsgebung. Mit ihr könnten sich der Berater und die Teilnehmer darauf einigen, dass die Stimmung doch etwas bedeutet und eine gewisse Relevanz für das, was hier geschieht, hat. Damit wäre eine Abstimmung über die Bedeutung geschaffen.

Stufe 3:

Auf der dritten Ebene geht es darum, sich über die Wirkungszusammenhänge zu einigen. Der Berater könnte sagen:

B: Dann sollten wir uns in der nächsten halben Stunde damit befassen und daran etwas tun.

Dann könnte ein Teilnehmer sagen:

T: Ja wissen Sie, Leute sind mal gut und mal weniger gut drauf. Wir sollten darauf keine Zeit verwenden, denn da kann man ja doch nichts machen.

An dieser Antwort kann der Berater feststellen, dass sie, selbst wenn sie sich über diese ersten beiden Ebenen einig geworden sind, kein gemeinsames Verständnis davon haben, dass dieses Phänomen einer Gestaltung zugänglich ist. Der Teilnehmer sieht das Phänomen wie ein Naturereignis, während der Berater es als Ergebnis von etwas betrachtet, was gestaltbar ist.

An dieser Stelle müssen sich die Beteiligten darüber verständigen, ob etwas machbar ist: Der Berater könnte z.B. von Erfahrungen mit anderen Teams berichten. Er könnte von Teams erzählen, in denen er etwas Ähnliches beobachtet hat und in der Lage war, ganz bestimmte Klärungen zu bewirken, wie sie miteinander zufrieden oder unzufrieden sein können. Und er könnte erzählen, wie deren Stimmung besser geworden sei, nachdem diese Dinge besprochen, abgeklärt und z.T. auch emotional ausgedrückt worden waren.

Mit einer solchen Intervention muss ein Gegenüber sich zumindest experimentell auf die Idee einlassen, dass man etwas tun kann. Denn wenn er in seinem Bezugsrahmen nicht vorgesehen hat, dass man etwas tun kann, ist auch verständlich, dass er keinen Grund sieht, Anstrengungen zu erbringen oder Ressourcen darauf zu verwenden.

Stufe 4:

Es könnte sein, dass sie sich auf diese Weise nun einig geworden sind, dass sie grundsätzlich so etwas tun könnten. Und jetzt kann sein, dass auf der vierten Ebene, ein Teammitglied sagt:

T: Unsere Gesprächskultur ist so schlecht, wir kriegen das nicht auf die Reihe.

Damit wären sie auf der Ebene der Verantwortlichkeiten. Auf dieser Ebene könnte es sehr verschiedene Vorstellungen darüber geben, wer wofür Verantwortung übernehmen müsste, um die Gesprächskultur positiv zu beeinflussen.

Der Berater könnte, wenn er schon mal mit dem Team gearbeitet hat, nun sagen:

B: Wir hatten schon mal eine ähnliche Situation und da haben wir dieses und jenes gemacht. Sie könnten in ähnlicher Weise durch Klären von nicht ausgesprochenen Spannungen und durch klärende Moderation die Beziehungen bereinigen und die Stimmung erheblich verbessern.

Wenn sich die Teilnehmer darauf einlassen und dazu „ja“ sagen, verändert sich ihr Bezugsrahmen. Sie machen die Landkarte der Wirklichkeit so, dass sie das Problem mit den verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen als lösbar ansehen.

Im Grunde haben der Berater und das Team erst jetzt so viel Wirklichkeitsankopplung geleistet, dass sie sich fragen können, ob sie darüber einen Kontrakt machen wollen.

Handlungsmöglichkeiten

Wenn auf der Ebene der Daten (Stufe 1) kein gemeinsamer Bezugsrahmen vorhanden ist, kann das Errichten eines gemeinsamen Fundaments zu einer besondere Herausforderung im Beratungsprozess werden. Eine wirksame Art, mit der Nichtanerkennung der Existenz einer Sache umzugehen, ist, Definitionskompetenz einzusetzen. Man nutzt zugeschriebene oder erworbene Autorität, um anderen bestimmte Daten und Szenarien glaubhaft zu machen. Indem ein Berater mit entsprechender Autorität behauptet, dass bestimmte Dinge existieren, können sie auch für den Klienten zu relevanten Daten seiner Wirklichkeit werden.

Welche objektiven Daten wahrgenommen bzw. welche als kulturelle Annahmen akzeptiert werden, hat elementar mit Beziehungen zu tun. Wirklichkeit ist weitreichend in Beziehungen erzeugte oder gelebte Wirklichkeit. Das kann man in der Kinderentwicklung gut beobachten. Wer kleine Kinder hat, kennt das Phänomen: Beim Überschallknall eines Flugzeugs, erschrickt das Baby. Sein Blick geht zur Fürsorgeperson, Vater oder Mutter. Und Vater oder Mutter müssen sagen: Es hat geknallt, gel? Und dann geht der Blick des Babys zurück zum Himmel: Es ist wahr.

D.h. Kinder brauchen die Bestätigung von Repräsentanten einer Wirklichkeit, die für sie durch biologische Beziehungen oder durch emotionales Zusammensein relevant sind, um etwas, was ihre Sinne erreicht, auch im Sinne einer inneren Abbildung von Wirklichkeit zur Existenz zu verhelfen. Das ist ein grundlegender psychischer Vorgang.

In der Psychotherapie versucht man diesen Vorgang durch längere Beziehungen oder durch situative Kommunikationsmanöver abzubilden, um dem anderen zu ermöglichen, Dinge psychisch existent zu machen, die physikalisch existent sind.

Im Alltag sind wir gewohnt, davon auszugehen, dass die Stufen 1,2 und 3, also die Stufen der Daten, deren Bedeutungen und der Wirkungszusammenhänge von unseren Mitmenschen geteilt werden. Deswegen sprechen wir häufig nur davon, wie jemand Verantwortung persönlich besser ausfüllen könnte. Für viele Situationen gilt das aber nicht.

Im Bereich der Visionsarbeit in einem Unternehmen ist das besonders augenfällig. Viele Orientierungsdaten, von denen man ausgehen will, liegen im Bereich des Spekulierens. Man definiert, was voraussichtlich auf einen zukommt, man definiert Behauptungen über die

existentielle Situation eines Unternehmens oder einer Abteilung. Die einen sagen: *Wir sind rettungslos verstrickt in Beziehungsprobleme*, andere definieren: *Nein wir scheuen uns vor der strategischen Aufgabe, uns wirklich zu positionieren und stattdessen verstricken wir uns in Beziehungsprobleme*.

Hier werden Daten behauptungsmäßig errichtet. Daten werden in die Existenz gerufen.

Ähnliches geschieht bei der Einigung über Bedeutungen, über Wirkungszusammenhänge und über Verantwortlichkeiten. Plausibilitäten lassen sich nur zum Teil objektiv durch konkrete Empirie belegen. Ansonsten werden frühere Annahmen durch neuerdings glaubwürdigere Annahmen über Wirklichkeit ersetzt.

In Beratungssituationen erfindet man häufig einen Wirkungszusammenhang (Stufe 3), mit dem man seine Beratung begründet, und definiert ihn für die professionelle Begegnung mit dem Gegenüber. Der Klient muss diesen Wirkungszusammenhang nun innerlich als einen gültigen werten und im Äußeren codefinieren. Dadurch wird eine Basis geschaffen, auf der man in einem gemeinsamen Bezugsrahmen beraten kann. Das muss natürlich nicht immer explizit im darüber reden geschehen, aber es muss implizit durch das konkludente aneinander angeschlossene Handeln entstehen, sonst kann Beratung nicht wirksam werden.

Hypothesen über Wirkungszusammenhänge zu formulieren, ist auch ein ganz wichtiger Teil in der Supervision. Traditionell sind wir darin nicht geübt. Beispielsweise haben Berater häufig eine Beschreibung eines Problems und eine Beschreibung einer Lösung. Sie haben aber wenig geistige Struktur, einen einigermaßen plausiblen Wirkungszusammenhang zwischen beiden in einer hinreichenden Weise zu formulieren. Sie haben auf der einen Seite eine Problembeschreibung und auf der anderen Seite eine Vorgehensweise und hoffen, dass diese das Problem irgendwie löst.

Ähnliches gilt natürlich auch für Berater in Organisationen. Sie haben eine Beschreibung der Dysfunktionalität einer Organisation und eine Beschreibung eines Konzeptes, das dazu passt. Sie haben jedoch häufig keine plausible Erklärung dafür, welches konkrete Handeln sie aus ihrem Konzept ableiten und welchen Einfluss ihr Handeln auf die Auflösung dieser Dysfunktionalität der Organisation haben soll.

Wenn eine beraterische Idee zwar irgendwie plausibel ist, sie aber nicht leistet, was sie leisten soll, werden häufig Fragen nach den Verantwortlichkeiten (Stufe 4) wichtig.

Man kann sich jedoch erst über Verantwortlichkeiten (Stufe 4) unterhalten, wenn man eine gemeinsame Vorstellung über die Fakten (Stufe 1), um die es geht, über deren Bedeutung (Stufe 2) und Wirkungszusammenhänge (Stufe 3) hat.

Andersherum gesagt: wenn Steuerungsfragen nicht gelöst werden können, liegt es oft daran, dass auf früheren Ebenen noch kein gemeinsamer Rahmen für die Wirklichkeitsbegegnung geschaffen ist.

Häufig wird auch relativ kurzschlüssig von Steuerungsfragen auf Wollen, Nicht-wollen, Widerstand oder Ähnliches geschlossen. Dabei sind viele Leute tatsächlich bestens gewillt und bemüht, sich verantwortlich zu steuern, können es aber nicht, weil die anderen Ebenen des Bezugsrahmens und die Wirkungszusammenhänge noch nicht so durchdacht sind, dass sie darauf Steuerung überhaupt kompetent aufbauen können.

Wenn man bewusst über Wirkungszusammenhänge nachdenkt, von denen es ja komplexe Ketten und tausend Varianten gibt, findet man häufig auch viel kürzere Wege, die zum Ziel führen.

In einer Organisationsberatung muss man sich, wenn man eine Strategie verfolgt, deshalb immer wieder fragen:

- Von der Existenz welcher Phänomene gehe ich bei meiner Strategie aus?
- Welche Bedeutung schreibe ich diesen Phänomenen zu?
- Welche Vorstellungen über Wirkungszusammenhänge habe ich und
- was kann ich aus meiner Verantwortung heraus zur Lösung beitragen?

Es kann sein, dass man für jede dieser Schichten eine eigene Strategie braucht, um relevante Partner in eine Gemeinschaftswirklichkeit einzubinden.

Die Unterscheidung der vier Stufen hilft, auf der richtigen Ebene zu diskutieren. Natürlich kann man auch ohne dieses Schema gute Arbeit leisten. Wenn man jedoch den Eindruck hat, dass eine Beratung stagniert, ist es gut, ein Handwerkszeug zu haben, mit dem man sorgfältig und konsequent über den Prozess der Wirklichkeitsbegegnung und der Schaffung gemeinsamer Wirklichkeit nachdenken kann.

Mit dem Modell der vier Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung kann man Schritt für Schritt aufbauend über jede Ebene getrennt nachdenken und diagnostizieren, wie viel Gemeinschaftswirklichkeit etablierbar ist und auf welcher Ebene Dissens besteht. Diesen Dissens muss man fokussieren und sich bezogen auf diesen Dissens überlegen, auf welcher Ebene Überzeugungsarbeit zu leisten ist.

Literatur:

B. Schmid: Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Paderborn 1994.

J. L. Schiff, et al.: Cathexis reader: Transactional treatment of psychosis. New York 1975.

Autor: Bernd Schmid
Quelle: isb