

München, 21. August 2013

Rezension von Horst Ippisch:

„Beziehungstypen und Begegnung in der Beratung“ Seminarreferat von *Bernd Schmid*

Kontext

Dr. Bernd Schmid hat im Rahmen einer Lehrveranstaltung für die Teilnehmer eines Seminars / Curriculums am ISB Wiesloch zwei Impulsreferate gehalten, die in der nachfolgenden Ausarbeitung zusammengefasst dargestellt werden.

Inhalt

Warum ist der Inhalt wichtig?

Beide Ansätze, die Bernd vorstellt, haben ihre Bedeutung darin, dass sie zunächst auf der Ebene der persönlichen / menschlichen Entwicklungen inhaltliche Klärungen und Erklärungen näher bringen und er dann diese Ansätze auch in die professionelle Welt und den organisationsbezogenen Kontext überträgt. Es wird aufgezeigt, was passieren kann, wenn sich Menschen unterschiedlicher Prägungen in verschiedenen Rollen in Organisationen oder in der Beratung begegnen. Dabei ist m. E. auch die Erkenntnis wichtig, dass jeder Mensch seine Möglichkeiten der Begegnung und des Verständnisses für das andere Individuum ausweiten kann und den Raum seiner erlösenden Beziehungen und Möglichkeiten der Interaktion erweitern kann, dass aber auch andererseits die Begrenztheit von Beziehungsmöglichkeiten zu akzeptieren und anzuerkennen ist.

Was ist im Audio zu hören?

Einleitung

Bernd stellt zu Beginn des gut 1 Std. dauernden Audios vor, welche Inhalte er den Zuhörern in den Impulsreferaten näher bringen möchte: Im ersten Teil geht es um einen Grundgedanken, den er von Viktor Frankl (österreich. Neurologe und Psychiater, 1905-1997) übernommen und weiterentwickelt hat, nämlich um die Frage: Was ist die Logik von Beziehungen? Im zweiten Teil erläutert er ein Schema, das generell relativ selten in der Beratung Anwendung findet, das er aber häufig und immer wieder gerne verwendet und mit dem er zwei verschieden ausgeprägte Persönlichkeitstypen erklärt und was bei Begegnungen der unterschiedlichen Typen Interessantes passieren kann.

Teil I: Was ist die Logik von Beziehungen?

Allgemeines

Bernd greift eine Idee auf, die bei Frankl, Jung und anderen zu finden ist, die besagt, dass dem Menschen nicht alles möglich ist, sondern dass er ein Repertoire von Dingen hat die zu ihm passen und auch von Dingen die nicht zu ihm passen. Dieses Repertoire wird gespeist aus den verschiedensten Quellen – Milieu, Elternhaus, Sippschaft, genetische und psychische Anlagen und Bestimmungen etc. Früher dachte man, dass jeder alles kann und Bildung alles möglich macht - das ist aber lt. Bernd im wahrsten Sinn des Wortes ein Holzweg. Es geht nicht nach dem Motto „alles ist möglich“ zu verfahren, es geht vielmehr darum zu begreifen aus welchem Holz der Mensch ist und es gilt zu prüfen was man aus diesem Holz machen kann um dadurch seine ganz besonderen Qualitäten zur Entfaltung zu bringen.

Im Laufe unseres Lebens müssen wir herausfinden wie man unsere Wesensart (persönliche unverwechselbare Eigenart) beschreiben kann, nicht um sie zu verändern, sondern vielmehr um zu lernen, wie wir erlöste, dieser Wesensart entsprechende Entwicklungen finden. Manche Dinge sind in dieser unserer persönlichen unverwechselbaren Eigenart angelegt – wenn auch nicht immer verwirklicht.

Privatbeziehungen

Jeder Mensch hat seine ganz individuelle unverwechselbare Eigenart, in der wiederum ganz spezifische Dinge angelegt oder nicht angelegt sind. Daraus ergibt sich, was Frankl eine ontische Beziehung nennt, d. h. wenn man gedachter Weise zwei Personen zusammenbringt gibt es bestimmte Kombinationen von Beziehungsmöglichkeiten die sich aus den Wesensarten der beiden Menschen ergeben. Es gibt Dinge, die sind für die beiden zusammen vorgesehen und es gibt Dinge, die für diese beiden zusammen als „passend“ nicht vorgesehen sind.

Ein Paradigma in Bezug auf Beziehungen stellt die Erkenntnis in den Mittelpunkt, dass auch Beziehungen wie Individuen von vornherein Wesensarten haben die zu erlösen sind und sie aber auch Wesensarten haben die für sie nicht vorgesehen sind und die nur mit großen Anstrengungen und letztlich nicht mit Tiefsinn in diesen Beziehungen untergebracht werden können. Wenn Menschen zusammentreffen sind, wie als Blaupausen gedacht, bestimmte Arten von Beziehungen aufgrund der unterschiedlichen Wesensarten möglich - manche Dinge gehen und manchen gehen nicht und liegen außerhalb des Möglichkeitsraumes. Wenn diese Menschen tatsächlich aufeinandertreffen, dann geschieht das, was Frankl die „Begegnung“ nennt, in der der Kommunikationsvollzug erfolgt.

In dieser Begegnung haben sie die Aufgabe, das was in ihrer Beziehung möglich ist, durch Umgang miteinander positiv in Szene zu setzen und zu gestalten und auch das was nicht möglich ist herauszufinden. In das Letzere sollte keine Energie verschwendet werden um es in Szene zu setzen, wenn notwendig ist dafür eine Minimallösung zu finden.

Als Beispiel wo Begegnungskompetenz geschult wird bringt Bernd die „Beratungsübungen“ in den ISB-Seminaren ein. Dort wird Begegnungskompetenz in einer differenzierten Weise vermittelt, d. h. man lernt für die Beziehung für die man besonders gut geschaffen ist, Verhaltensweisen zu entwickeln um diese mit dem Anderen auf eine reichhaltige Weise lebendig zu machen (d. h. mein Ding mit dem Anderen gut machen zu können) und es geht auch darum, mit Menschen, mit denen keine große beziehungsmaßige Affinität besteht und die wir trotzdem gut beraten wollen, das Repertoire unserer Begegnungsmöglichkeiten zu vergrößern, obwohl wir für sie beziehungsmäßig nicht viel Potenzial haben (d. h. da wo es nicht „mein Heimspiel“ ist, Verhaltensweisen für mich zu finden, die zu einer professionellen Dienstleistung auch auf der Beziehungsebene essentiell notwendig sind).

Nach Frankl ergibt sich ein interessantes Phänomen wenn wir sehr häufig das Repertoire unserer Begegnungsmöglichkeiten auszudehnen suchen, obwohl sie nicht unbedingt von unseren Neigungen gespeist werden, dann sedimentiert das mit der Zeit durchaus auch in unsere Beziehungsvielfalt - die Blaupausen differenzieren und erweitern sich auch. Es sinkt in die Identität ein, bzw. in das Repertoire das als wesentlich angesehen werden kann.

Organisationsbeziehungen

Das Modell das Frankl auf privat-persönliche Dimensionen bezogen, bzw. in der Therapie entwickelt hat, hat Bernd auf die Dimension der professionellen und Organisationszusammenhänge übertragen. Wenn sich Menschen in Organisationsrollen begegnen, dann gibt es zwei Komponenten – zum einen die durch die Organisationsfunktion aufgeteilte Beziehungskonstellation (z. B. den Controller und den Abteilungsleiter). Hier gibt es von vornherein eine Logik der Beziehung (Klassiker: Feindschaft oder Kooperation), eine Kultur, einen Stil dieser Beziehung die auch beschrieben werden können wenn die Positionen nicht von Menschen besetzt sind. In dem Fall wird die Qualität von Beziehungen, also das was möglich und das was nicht möglich ist, durch Definition von Menschen geschaffen. Wenn jetzt z. B. die Beziehung des Controllers zum Abteilungsleiters durch die Organisationskultur „schief“ konstruiert ist, z. B. der Controller sieht sich als Budgetinquisitor und nicht als Dienstleister für den Abteilungsleiter, dann können es die Beteiligten durch ausgeprägte Begegnungskompetenz schaffen, in der Sache und im Miteinander ganz gut auszukommen. Diese Kompensation fehlerhafter Strickmuster in der Beziehungsblaupause durch Verhaltens-

kompetenz, ist einerseits sehr erfreulich, kann dann aber problematisch werden, wenn anstatt das Beziehungsgefüge in Ordnung zu bringen immer mehr auf die Begegnungs- und Kommunikationskompetenz der Menschen gesetzt wird in dem schiefen Beziehungsgefüge zurecht zu kommen.

Interessant ist auch an diesem Persönlichkeits- und Begegnungsmodell die Dimension, dass Menschen ihr Beziehungsrepertoire und ihre Begegnungskompetenz mit dem in der Organisation vorherrschenden Beziehungsgefüge und dem was an Begegnungskompetenz gebraucht wird um etwas mit diesen Beziehungen anfangen zu können, auf Passung abgleichen und einschätzen können, ob sie in dem System gut arbeiten können, ob sie die Beziehungen im System ändern können oder ob sie das überfordert und sie wahrscheinlich in absehbarer Zeit wieder abgesondert werden. In Organisationen können viele Dinge, im Gegensatz zu den langfristig angelegten persönlichen Eigenarten und Arten der Beziehungen beim Menschen (nach Frankl), sehr viel kurzfristiger durch Entscheidungen von Strategen und Unternehmensverantwortliche geändert werden.

Am Ende des ersten Impulsreferats unterscheidet Bernd zwischen Konvention und der Begegnungskompetenz für Begegnungen die der Eigenart entsprechen.

Teil II: Persönlichkeitstypen

Im zweiten Impulsreferat geht es darum, wie Menschen sich selbst stimmig und wertvoll erleben und vor diesem Hintergrund Beziehungen zu Menschen und Dingen gestalten. Bernd stellt das Modell zweier Persönlichkeitstypen vor – den ICH-DU und den ICH-ES-Typen. Er bezeichnet sie auch als Beziehungstypen, da beide intensive Beziehungspräferenzen haben - der eine (ICH-DU) hat eine intensive Beziehung zum anderen Menschen, der andere (ICH-ES) zu einer Sache / zu einem Thema – was beide voneinander wechselseitig wiederum oft schwer verstehen können. Beide haben unterschiedliche Arten, Beziehungen anzubahnen – naheliegend entweder über ein Thema oder über eine Person – also entweder ist das Thema oder die Person konstitutiv für die Beziehung. Der seelische Kontrakt dahinter lautet folgendermaßen: ICH-DU-Typ: Wir beide interessieren uns füreinander und das ist die Basis auf der wir uns für Etwas interessieren. Bei Beziehungsstörungen wird die Beziehung zueinander geklärt und wenn wir ein Miteinander wieder herstellen können, auch unter Austausch der Sache, ist das völlig ok. ICH-ES-Typ: Wir interessieren uns wechselseitig oder gemeinsam an Sachen und solange das Interesse an der Sache gemeinsam gut betrieben werden kann ist auch die Ich-Du-Beziehung gut. Bei Schwierigkeiten in der Beziehung wird zuerst das interessante Umgehen mit der Sache wieder hergestellt und es kann sein, dass die Person mit der die Sache betrieben wird, bei der Gelegenheit ausgewechselt wird, d. h. das Ich-Du wird mit einer anderen Person weiter gelebt (da das Ich-Es ja konstitutiv für die Beziehung ist).

Bernd erläutert Probleme, die auftreten können wenn die unterschiedlichen Typen in Beziehungen aufeinander treffen. Bei Problemen hat der ICH-DU-Typ das Gefühl, der andere steht nicht mehr zu ihm, und der ICH-ES-Typ hat das Gefühl, der andere steht nicht mehr zu der Sache / dem Thema – beide sehen also ihre unterschiedlichen für die Beziehung konstitutiven Voraussetzungen nicht mehr gegeben oder gefährdet und „wittern Verrat“. Wenn das so kommt, dann geht jeder in seine Polarität – der ICH-ES-Typ sagt: Unsere Beziehung kann nur weitergehen wenn ich glaubhaft davon überzeugt bin, dass Ich-Es (auch in überarbeiteter Form) dich wieder interessiert, aber Ich-Du - ohne dass wir vereinbaren Ich-Es machen zu wollen - ist für mich nicht interessant. Der ICH-DU-Typ sagt: Ich fühle mich von dir gebraucht, missbraucht ... ich möchte erst spüren, dass du mich neu entdeckst, dann können wir gerne auch über Ich-Es sprechen. Bernd führt diese Problematik weiter aus und kommt zum Schluss, dass ICH-DU- und ICH-ES-Typen einfach verschieden sind und vor allem eine unterschiedliche Art haben, „Wesentlichkeit“ zu empfinden.

Treffen unterschiedliche Typen in der Beratung aufeinander, dann ist es für die Erweiterung der Steuerungsmöglichkeiten von Beratern wichtig, dass sie versuchen, ihr Repertoire und ihre Reichweite zu vergrößern, d. h. dass z. B. ausgeprägte ICH-ES-Typen als Berater Begegnungsformen und Wertschätzung lernen, so dass sie dem Anderen (ICH-DU-Typen/Klient) als ICH-DU begegnen ohne dabei ihre natürliche Präferenz aufzugeben. Gute menschen- und aufgabenorientierte Beratung kann aus beiden Modalitäten geleistet werden.

Je mehr es in professionelle Gefilde und Organisationsgefilde geht, desto mehr bedarf es der Umformung/Einbindung der ICH-DU-Belange in Organisationsbeziehungen oder Professionsbeziehungen, d. h. der ICH-DU-Mensch muss lernen, seine Bezogenheit in bestimmte Rollen einzubringen und andererseits muss der ICH-ES-Mensch lernen, die Ich-Du-Bedürfnisse anderer Menschen angemessen abzuholen und einzubeziehen.

In professionellen Rollen und Begegnungen ist eine hinreichende Ankopplung an die vom Berater aus gesehen andere Modalität unabdingbar notwendig. Auch wenn man das eigene Portfolio betrachtet, dann wird man feststellen, dass wir in unterschiedlichen Kontexten und Rollen mit unterschiedlichen Vorgangsneigungen aufwarten – umso mehr ist Ankopplung an die andere Modalität notwendig.

Lt. Bernd haben viele Zerrüttungen in Organisationen mit der Unfähigkeit der Ankopplung der verschiedenen Typen zu tun. Beide Dimensionen – wenn auch aus den jeweiligen Vorzugsperspektiven heraus – müssen in jedem Menschen und in jeder Organisation in guter Weise zusammen kommen.

Anhand dieses Typen-Schemas kann ein Mensch sich hinterfragen – Wie lebe ich in verschiedenen Strömungen? Kann ich selbst in mir Brücken bauen? Kann ich

integrieren? Kann ich in bestimmten Begegnungsqualitäten integrieren? Wie versuche ich die beiden Strömungen zu leben?

Fazit

In diesem Vortrag stellt Bernd zwei sehr hilfreiche Schemata vor, die für die Selbststeuerung eines Beraters sehr hilfreich sein können. Zunächst zeigt er die Zusammenhänge und Begrenzungen von Beziehungen und Begegnungen auf, um im Anschluss die beiden Persönlichkeits- / Beziehungstypen ICH-DU und ICH-ES vorzustellen. Das erste Schema hat Bernd von Viktor Frankl übernommen – der es für die therapeutische Arbeit entwickelt hatte – und hat es auf die Organisationswelt übertragen. Ausgehend von den wesentlichen Erkenntnissen aus Frankls Arbeit, die Bernd ausführlich erläutert, zeigt er sehr bildhaft die Gemeinsamkeiten dieser beiden Ansätze auf und arbeitet in der Folge aber auch besonders anschaulich den Unterschied zwischen Privatbeziehungen und Organisationsbeziehungen heraus. Er zeigt problematische Konstellationen in Beziehungen auf und bietet hilfreiche Handlungsoptionen. Das zweite Schema (ICH-DU/ICH-ES) bietet hilfreiche Ansatzpunkte in privaten und professionellen Rollen eine differenzierte Sicht auf sich selbst und auf sein Gegenüber zu entwickeln und erklärt, wie die beiden Typen Beziehungen begründen und was jeweils das Wesentliche ist. Keine der Dimensionen ist besser oder schlechter, sie brauchen einander, gehören zusammen und ergänzen sich – jeder Mensch hat aber auch eine Vorzugsperspektive. Bernd zeigt auf, wie wichtig die Fähigkeit des hinreichenden Ankoppelns an die jeweils andere Dimension, sowohl in der privaten Sphäre, als auch im professionellen Kontext ist.