

Helmut Reichert

Dialektik – ein Grundzug der TZI

Dialectics – a fundamental feature of TCI

In diesem Text möchte ich zunächst mein Verständnis von Kommunikation/Sprache erläutern und auf dem Hintergrund dieser Sprach- und Kommunikationsauffassung mein Bild der TZI und Beispiele aus meiner TZI-Praxis beschreiben.

In this text I wish to set out my understanding of communication/language, following which I will describe my perception of TCI against the background of this approach to communication and language, as well as presenting examples of the way I work with TCI in practice.

Keywords: Sprache – Coaching – Dialektik der TZI – Lernen – Muster – Interventionen

Die Sprache als Lebenswirklichkeit des Menschen¹

Sprache – noch weiter gefasst: die Kommunikation – wird verstanden als der soziale und auch als der individuelle Lebensraum. Wir leben als Menschen durch und in der Sprache. In der frühkindlichen Entwicklung baut sich die Sprache als Repräsentationssystem der äußeren und der inneren Wirklichkeit auf. In der Sprache wird die Umwelt, die Phänomene um uns herum, abgebildet. Ein alter Gedanke: Indem der Mensch den Tieren, Pflanzen und allen Dingen einen Namen gibt, macht er sie sich untertan, verfügbar. Man könnte sagen: Mit Worten bannt der Mensch die Wirklichkeit. Und mithilfe der Sprache schafft es der Mensch, dass die Phänomene und Ereignisse den Augenblick ihrer Existenz überdauern.

In der Sprache werden auch die Gefühle verdinglicht. Sie werden zum Gegenstand der inneren Vorstellungen, des Denkens des Individuums und sie werden zum Gegenstand der Kommunikation zwischen den einzelnen Sprachsubjekten.

Unsere Sprache tendiert dahin, den Unterschied zwischen den Gegenständen und dem Repräsentationssystem Sprache zu verwischen. Die Sprache wird identisch mit dem, was sie an äußerer und innerer Wirklichkeit repräsentiert. Wir pflegen einen ontologischen Sprachgebrauch. Wir machen Seinsaussagen statt Aussagen über Seiendes. Dies

1 Die folgende Sprachauffassung geht letzten Endes auf den Symbolischen Interaktionismus von George Herbert Mead zurück.

zeigt sich in dem einfachen Satz: »Dies ist Peter.« statt »Der heißt Peter.« Ein philosophischer Ausdruck für dieses Phänomen: die Sprache als Haus des Seins.

Sprache, Wirklichkeit und Sinn in der Kommunikation

Mein Verständnis von Kommunikation entspricht dem, was Heinrich von Kleist in dem Essay »Von der allmählichen Verfertigung der Gedanken beim Reden« (1805/1999) beschreibt. Dies allerdings nicht allein intrapsychisch, im inneren Monolog der einzelnen Person, sondern auch interaktiv zwischen zwei und mehr Personen, im Dialog, im Gespräch. Kommunikation sehe ich nicht als lineares Voranschreiten Schritt für Schritt oder als linearen Austausch von Botschaften, säuberlich abwechselnd erst die eine, dann die andere. Kommunikation ist vielmehr ein zirkulärer Prozess, vergleichbar dem fließenden Tanzen, das aus einzelnen Schritten aufgebaut und in der Aneinanderreihung einzelner Schritte gelernt werden mag. Das aber nur als fließende Bewegung wirkt und als solche seine Vollendung findet.

Prinzipien in der Kommunikation, die als zirkulärer Prozess verstanden wird:

1. Kommunikation als Ko-Produktion

Ich eile mit meinem Verstehen den Beiträgen meines Kommunikationspartners voraus und bilde blitzschnell auf dem Hintergrund meiner bisherigen Erfahrungen Hypothesen über den Sinn dieser Beiträge. In Anwendung eines Satzes der griechischen Erkenntnislehre heißt das: Wahrnehmen und Verstehen ist Wieder-Erinnern. Wahrnehmung und Verstehen sind modifizierende Zuordnungen zu eingepägten Erkenntnissen. Also Bedeutung ist nicht, sondern sie wird, sie entsteht, sie geschieht. In diesem Verständnis ist der jeweils gefundene Sinn eine Co-Konstruktion meines Verstehens mit dem Beitrag des Kommunikationspartners. So sehe ich auch die Kommunikation im Coaching und in jedweder Beratung: zirkulär und interaktiv.²

2. Kommunikation und Vertrauen

Am Anfang der Kommunikation steht Vertrauen. Im Alltag nehme ich die Aussagen meiner Mitmenschen für die Wirklichkeit. Dies ist in der Regel eine Grundvoraussetzung für Verständigung. Ohne dieses Vertrauen müsste ich jede Aussage, die über meine augenblicklichen oder erinnerten Wahrnehmungen hinausgeht, hinterfragen und überprüfen. Das ist aber unmöglich, weil ich von meinem Kommunikationspartner nur Aussagen habe und seine Gedanken, seine Vorstellungen, seine Absichten und seinen Willen

2 In seinem Aufsatz über Coaching und Hermeneutik gibt Stephan Daniel Richter (2016) einen Überblick über hermeneutische Ansätze in der Coaching-Literatur. Dabei wird deutlich, dass sogar in der Hermeneutik das lineare Verständnis von Kommunikation vorherrscht. Aus meiner Sicht eignet sich das Verstehen jedoch in der zirkulären sprachlichen Interaktion bzw. im Wechsel von innerem Verstehen und interaktivem Verstehen.

nicht weiß. Im Vertrauen auf die Übereinstimmung der Aussage mit der Wirklichkeit setzen wir beides in eins. Wir nehmen die Aussage als die Wirklichkeit.

Vertrauen, das gilt auch für die Kommunikation mit mir selbst. Wenn ich nicht darauf vertraue, dass ich mir beim Reflektieren die Wahrheit sage, kann ich nicht mehr reflektieren. Das scheint trivial, muss aber angesichts von Irrtumserfahrung eigens betont werden. Ich kann mich irren, meine spontane Wahrnehmung kann später korrigiert werden; ich weiß, dass mein Erinnerungsvermögen nicht absolut fehlerfrei ist. Es geht hier darum, das Selbstverständliche der Kommunikation ins Bewusstsein zu holen. Wir vertrauen auf die Verständigung so lange, bis wir das Gefühl haben, einander nicht zu verstehen. Erst wenn ein Missverständnis offenbar wird, hinterfragen wir die Aussagen. Dann gibt es einen Grund, zwischen Sein und Sprache zu unterscheiden; die Sprache als Repräsentationssystem vom Sein zu trennen.

In der Kommunikation in Seminaren und im Coaching beginnen wir schon vor dem Missverständnis mit unserer Achtsamkeit auf Zwischentöne. Wir hören das Gesagte und wir sind auch gewahr, wie es kommuniziert wird. Wir beschränken uns nicht auf das Gehörte, also Gesagte, sondern wir nehmen mit allen Sinnen wahr. Und dies nicht nur nach außen zum Coachee hin, sondern auch nach innen zu unseren eigenen Gedanken, Gefühlen, Bildern, Empfindungen usw.

In der Kommunikation in Seminaren und im Coaching beginnen wir schon vor dem Missverständnis mit unserer Achtsamkeit auf Zwischentöne

Sprache und Sein am Beispiel des Coachings

Die Identifizierung des Repräsentationssystems Sprache mit der repräsentierten Wirklichkeit, also mit dem Sein, bewirkt, dass der Mensch in der Sprache lebt. Dass er das Gesprochene für die Wirklichkeit hält und als die Wirklichkeit behandelt. Damit der Coachee sich seiner Gefühle und inneren Strebungen (Bedürfnisse, Motive, Absichten, Willen) bewusst werden kann, ist es hilfreich, die Identität von Sprache und Sein zu lockern. Wenn dem Coachee bewusst wird, dass – im Verein mit der Kommunikationsgesellschaft, in der er lebt – die Sprache nicht identisch ist mit den Gegenständen, sondern diese nur repräsentiert; wenn er in der Kommunikation nicht das Sein, sondern das Formulieren des Seins sieht, ist es ihm eher möglich, die Vermittlungsfunktion der Sprache in den Blick zu bekommen. Diese Vermittlung erhellt das Sein und verstellt es zugleich. Die Trennung der Sprache vom Sein kann es erleichtern, zu den ursprünglichen Zugängen zum Sein zu gelangen. Als ursprüngliche Zugänge sehe ich das Körperliche, also die wahrnehmenden Sinne, die Gefühle, die Körperempfindungen. Die Beschäftigung mit Bedeutungen, mit Gemeintem sehe ich eher als Ablenkung vom Eigentlichen.

Intention und Wirkung als Sinnperspektiven

Kommunikation ist zwischenmenschliche Verständigung, in der die Kommunikationspartner sinnvolle Inhalte postulieren und unentwegt nach ihnen suchen, sie unablässig konstruieren. Verständigung wird also begriffen als fortgesetzte Wirklichkeitskonstruktion mithilfe von Hypothesen; mit dem Bilden, Verifizieren und Falsifizieren von Hypothesen. Das Vorbild für die kommunikative Sinnsuche sehen wir in der Sinnkonstruktion der Gestaltwahrnehmung. Vor jeder Bewusstheit konstruiert unsere Wahrnehmungsfähigkeit Gestalten, sinnvolle Einheiten, indem sie unvollständige Gebilde zu Ganzheiten ergänzt. Zur Verbildlichung nehme ich die altbekannten Darstellungen aus der Gestaltwahrnehmung: Aus einer bestimmten Entfernung sehen wir eine Reihe von Punkten als durchgezogene Linie. Die optische Wahrnehmung konstruiert die Punktreihe als die Gestalt der Linie. Eine zweite Gestaltkonstruktion findet in dem Zusammenspiel von Wahrnehmung und Vorstellung statt. Das Beispiel: Die aus einzelnen Strichen bestehende Zeichnung erkennen wir blitzschnell als die Gestalt eines Pferdes. Obwohl die Wahrnehmung uns die Lücken in der Strichführung gibt, macht die Vorstellung daraus aufgrund der Erfahrung (Erkennen ist Wiedererkennen) die vollendete Gestalt.

Intention als Sinn

Wenn ich dieses Konstruktionsmuster in die zwischenmenschliche Kommunikation hinein weiterdenke, dann wird die Kommunikation zur Gestaltkommunikation, zum Austausch und zur gemeinsamen Bildung von Gestalten, von sinnvollen Einheiten. Normalerweise werden die Sinngebung, Sinnfindung oder Sinnkonstruktion selbstverständlich verstandesmäßig vorgenommen. Der Verstand gibt einer Tat den Sinn, meistens von der Absicht des Täters abgeleitet – und dies spontan. Schwierig wird es, wenn mir keine Sinnkonstruktion spontan einfällt. Dann helfe ich mir mit Überlegungen, welcher Sinn denn wohl hinter der Tat meines Gegenübers stecken möge. Ich zerbreche mir immer wieder den Kopf darüber, von welcher Motivation das Gegenüber wohl geleitet sein mag, welche Absicht es mit seiner Handlung verfolgt. Über diese Absichten kann ich nur spekulieren. Da gibt es prinzipiell keine Gewissheit.

Wirkung als Sinn

Wenn wir die Sinnfindung, Sinngebung nicht mehr in unserer Fantasie, unserer Einbildung, unserem vorauseilenden Wissen schaffen, sondern der Wirklichkeit überlassen, dann kann sich ein ganz anderer Sinn einer Handlung ergeben, nämlich die Wirkung der Handlung. Als Sinn 1 einer Handlung sehe ich also die Absicht; Sinn 2 einer Handlung ist die Wirkung.

Als Sinn 1 einer Handlung
sehe ich also die Absicht;
Sinn 2 einer Handlung ist
die Wirkung

So zu denken ist recht ungewohnt. Da wir gemeinhin durch das Ursache-Wirkung-Denken geleitet werden, richten wir uns bei der Sinnfindung spontan nach der Chronologie der Ereignis-

Themenzentrierte Interaktion downloaded from www.vr-elibrary.de by Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG on June, 12 2019
For personal use only.

nisse. Und da gehen die Absicht der Tat und diese der Wirkung voraus. Die Sinnggebung von hinten aufzuzäumen, klingt absurd. Das würde bedeuten, der Sinn einer Handlung werde nicht verstandesmäßig *vor-gegeben*, sondern *er-gebe* sich aus dem Verlauf des Geschehens. Ein solches Gedankenexperiment wächst sich zum Existenzexperiment aus; es hinterfragt Selbstverständlichkeiten und stellt Gewissheiten infrage.

Ich wende diese Ansicht auf das zwischenmenschliche Ereignis der Verletzung an. Jemandem ist eine Verletzung, eine Kränkung widerfahren. Gemeinhin nimmt man an, das Kommunikations-Gegenüber habe diese Kränkung vollbracht. Dieser Kommunikationspartner sei also der Täter, der Gekränkte das Opfer. Wenn ich aber die Wirkung einer Kommunikation als das Ergebnis der Kooperation von beiden sehe, dann will ich herausfinden, welche Taten und welche Dispositionen auf beiden Seiten wohl zu dieser Verletzung geführt haben. Radikal ausgedrückt: Ich bin mit verantwortlich für die Wirkung, die ein anderer bei mir auslöst. Ausgenommen ist eine körperliche Verletzung.

Radikal ausgedrückt:
Ich bin mit verantwortlich
für die Wirkung, die ein
anderer bei mir auslöst

Kommunikation besteht also nicht aus Botschaften, die linear gesendet und empfangen werden, sondern sie ist immer zirkulär. Sie läuft immer schon. Anfänge werden willkürlich gesetzt (Watzlawick, Beavin u. Jackson, 1969). So auch der Beginn einer Verletzung. Darin enthalten: Meine empfangene Verletzung ist die Leistung von uns beiden, ist eine Wirkung unserer Art der Verständigung; ist die Auswirkung des Aufeinandertreffens deines Tuns und meiner Empfindlichkeit.

Beispiel aus einem Konflikt-Coaching

Als konkretes Beispiel gebe ich meine Mitschrift einer Sequenz in einem Konflikt-Coaching wieder: Ich habe mit Teilnehmern an ihrer Kommunikation gearbeitet, nach Mustern in der Verständigung gesucht, da ich annehme, dass sie Probleme bei ihrer Verständigung haben. Unter anderem wurde eine »Spirale der Wiederkehr von Verletzung« deutlich. In der Sitzung habe ich bereits den Automatismus »Du machst, dass ich ...« unterbrochen und gefordert, dass sie jeweils herausfinden, was wie in ihnen selbst geschieht. Entsprechend die Hausaufgabe: Erforschen Sie bei sich: Was geschieht in mir, wenn ich von ihr höre, was ich bei ihr ausgelöst habe?

In diesem Beispiel nehme ich die Ebene der Kommunikationsmuster in den Fokus der Beratung. Ich sehe den Hauptfokus meiner Arbeit auch im Coaching und in Ausbildungsseminaren mehr in der Aufmerksamkeit auf die Muster, die Wahrnehmungsmuster, die Verhaltens- und Kommunikationsmuster als auf das Handeln oder Verhalten. Ich gebe also immer wieder entsprechende Impulse, mit der Aufmerksamkeit auf diese Ebene zu gehen. Dafür bieten sich Techniken der Achtsamkeit an. Die Folge von diesem Vorgehen ist: Ich unterbreche ab und zu die Interaktion der Beteiligten und fordere sie zum individuellen Reflektieren auf. Die Arbeit am Verhalten empfinde ich dagegen oft als Arbeit an den Symptomen.

Auch in der Hausaufgabe habe ich diese Unterbrechung empfohlen. Ich baue darauf, dass die »Kontrahentinnen« besser miteinander auskommen, wenn sie ab und zu die Interaktion unterbrechen, jede für sich in sich geht und ihrer »psycho-physischen Verfasstheit« (Heinrich Jacoby) gewahr wird. Diese Art der Kommunikation ist nicht »normal«. Sie ist angebracht und hilfreich in schwierigen Situationen: bei Konflikten, Kränkungen, bei massiven Schwierigkeiten in der Verständigung.

In kritischen Kommunikationssituationen sehe ich die Reflexion – sowohl individuell als auch gemeinsam – als ebenso wichtig an wie die reale Interaktion. Ich denke, die Reflexion, die »symbolische Interaktion« – wir könnten sie auch »Meta-Interaktion« nennen – ist notwendig, damit die »inhaltlich-zentrierte Interaktion« zum Wohle der Beteiligten wieder fortgesetzt werden kann. Der notwendige Zwischenschritt: Beide beteiligen einander an den Ergebnissen ihrer Selbsterforschung.

Eindeutigkeit versus Vieldeutigkeit

Das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung ist so bestimmend, dass allenthalben Eindeutigkeit erwartet, verlangt oder postuliert wird. Ein fruchtbares Studienfeld ist die politische Auseinandersetzung, insbesondere in politischen Unterhaltungssendungen. Ich reduziere mich im Gespräch – erst recht in einer harten Auseinandersetzung – auf ein einziges und eindeutiges Gefühl, auf einen eindeutigen Willen, auf eine eindeutige Position. Da mein Gegenüber mir glaubt und meine Position bekämpft, glaube ich selbst immer mehr an meine Eindeutigkeit und verteidige vehement meine eindeutige Position. Würde ich mich mit mir allein auseinandersetzen, würde deutlich, dass ich selbst vielfältig und mehrdeutig bin; dass ich mehrere Strebungen in mir habe, mehrere Positionen.

Ich finde es angemessener, Vielheit, Vieldeutigkeit und Ambivalenz zu unterstellen; eine Vieldeutigkeit in Meinung, Position, Motivation, Wille und Gefühl.

In dieser Betrachtung ist jede gebotene und vernommene Eindeutigkeit eine Reduktion von Wirklichkeit. Die vermutete Vielfalt auch von Konfliktpartnern veranlasst mich – wie oben gezeigt – in Seminaren und Beratung die interaktive Auseinandersetzung zu unterbrechen und die Beteiligten zur Selbstauseinandersetzung aufzufordern.

Die Dialektik des TZI-Systems als anleitender Hintergrund

Autonomie und Abhängigkeit

Mein praktisches Vorgehen im Coaching, in der Ausbildung in Coaching und Supervision und in den TZI-Seminaren sehe ich letzten Endes begründet in der Dialektik des TZI-Systems, unterstützt von den Quellen Gestaltansatz und Symbolischer Interaktionismus.

Die Dialektik ist für mich ein Grundzug der TZI. Darin sehe ich deren bedeutsamste »Welttheorie«: Natur und Menschen existieren und entwickeln sich grundsätzlich

dialektisch, das heißt in Spannungsfeldern, in der Spannung, die zwischen entgegengesetzten Polen wirkt.

Der wohl bekannteste Gegensatz in der TZI ist der von Autonomie und Abhängigkeit/»Interdependenz«. Wenn wir nicht der üblichen Ideologie, Autonomie/Selbstbestimmung sei etwas Gutes, Abhängigkeit/Fremdbestimmung sei etwas Schlechtes, verfallen, sondern an der neutralen Gegebenheit der Gegensatzeinheit festhalten, sind die Gegensätze zwei Pole eines Wirkzusammenhangs.

Ich wende mich gegen die Praxis, die Gegensatzeinheiten zu entschärfen durch die Erfindung von Synthesen, deren Aufgabe darin besteht, zwischen den Gegensätzen zu vermitteln und die Widersprüchlichkeit aufzuheben. Diese Bedeutung von Synthese haftet dem Begriff Interdependenz an. Für meine persönliche Entwicklung war dieser Begriff sehr wertvoll. Er war ein Impuls, mir auch in der Abhängigkeit meiner Selbstverantwortung bewusst zu werden. Wenn ich die Wirkung auf mich als Sinn des Begriffs ansehe, dann ist das ein guter Sinn gewesen. Der in der TZI-Lehre beabsichtigte Sinn des Begriffs liegt aber darin, dass er Gegenpol zu Autonomie sein soll. Darin sehe ich den euphemistischen Versuch, auf der Theorieebene die ungeliebte Abhängigkeit zu leugnen. Dass ich mir immer meiner Selbstverantwortung bewusst werden kann, bedeutet nicht, dass ich uneingeschränkt frei und selbstbestimmt bin und handle.

Damit unsere Interdependenz nicht zu einer Beschwörungstheorie von Freiheit und Fortschritt gerät, plädiere ich dafür, sie als Selbstverantwortung im Rahmen real existierender Abhängigkeit zu verstehen und nicht als Gegenpol zu Autonomie.

Beachte auch die Gegenseite – dialektisches Verfahren

Ein Leitsatz, der mich seit vielen Jahren begleitet und mich in der Arbeit mit Menschen zu vielen Interventionsideen inspiriert, lautet: »Beachte auch die Gegenseite.« Er ist kein Axiom, auch kein Postulat. Helmut Reiser siedelt ihn auf der Ebene der »Grundsätze der Technik« an (Reiser, 2006, S. 60).

»Beachte auch die Gegenseite« leitet mich dazu an, meine Sicht zu weiten, die Komplexität einer Situation in den Blick zu nehmen. Wenn ich meine Abhängigkeit spüre, dann prüfe ich, wie viel Selbstbestimmung mir im Rahmen der Abhängigkeit/Fremdbestimmung möglich ist. Ich beschränke mich also nicht darauf zu prüfen, wo die Grenzen meiner Freiheit sind. Ich prüfe auch, wo die Grenzen meiner Abhängigkeit sind. Bei meiner Arbeit fordere ich auch die Supervisandinnen und Coachees zu dieser Prüfung auf. Ich nehme es als Gewissheit: Es gibt nie nur die Autonomie; diese hat notwendigerweise den Faktor Abhängigkeit als Gegenüber. Und es gibt nie nur die Abhängigkeit. Wir bewegen uns immer in diesem Spannungsfeld. Es gibt immer einen Gegenpol, eine Rückseite – neben oder

Die Dialektik ist für mich ein Grundzug der TZI. Darin sehe ich deren bedeutsamste »Welttheorie«

Ich beschränke mich nicht darauf zu prüfen, wo die Grenzen meiner Freiheit sind. Ich prüfe auch, wo die Grenzen meiner Abhängigkeit sind

hinter der schönen oder hässlichen Seite auch noch das jeweilige Gegenüber im Spannungsfeld, den sogenannten Schatten.

Wenn ich das, was ich vom Gegenüber höre, als Text behandle, dann kann ich das Gehörte abklopfen und z. B. fragen: Was steht auf der Rückseite? Wenn ich einen Satz oder eine Erzählsequenz von dem Muster »Ja ... aber« höre, dann erinnere ich mich an die Sentenz »Alles was vor dem Aber steht, ist gelogen«. Angewandt in abgemilderter Form: Ich bitte die Supervisandin, sich den Gegensatz und Zusammenhang der beiden Seiten vor und nach dem Aber anzusehen. Ich kann auch den Coachee auffordern, selbst seine Aussage noch einmal nachzuhören. Dann kommt zu dem Blick auf die Rückseite noch die Frage »Was wurde gesagt und was wurde gerade nicht gesagt?« hinzu.

Ein anderes Beispiel für die Vielschichtigkeit von Sätzen und ihrer Sinnfindung: Wenn ich eine auffällig betonte Verneinung höre, versuche ich mich an Vermutungen: Was genau wird verneint und was ist die dahinter liegende Bejahung? Ich kriege den Verdacht: Genau das, was in Abrede gestellt wird, soll getan werden.

Beispiel: Der Jahrhundert-Satz »Niemand hat die Absicht, eine Mauer zu errichten« (Walter Ulbricht vor dem Bau der Berliner Mauer). Im Coaching gieße ich meine Vermutungen in eine Hypothese, die ich neugierig und interessiert – nicht ertappend oder denunzierend! – in die Intervention bringe.

Sollte ich einen Anflug von »Da hab' ich ihn ertappt« verspüren, dann bin ich »im Stande der Rechthaberei und Besserwisserei«. Dann brauche ich eine Auszeit, um meine Resonanz zu reflektieren, damit ich wieder in eine neutrale Arbeitsfähigkeit gelange und ich sehen kann, dass mein »Ertappen« nur eine eingeschränkte Sicht auf eine komplexe Person darstellt.

Im Coaching gieße ich meine Vermutungen in eine Hypothese, die ich neugierig und interessiert – nicht ertappend oder denunzierend! – in die Intervention bringe

Die Neutralität von Mustern und Verfahren

»Beachte auch die Gegenseite« verstehe ich wie Helmut Reiser als Prinzip, als Grundsatz, als Verfahren, als Muster, als Handlungsmuster. Überhaupt verstehe ich die TZI als eine Ansammlung von Verfahren im menschlichen Miteinander. Sie bietet keine Anweisungen für das konkrete Handeln, sondern nur Verfahren zum Generieren von Handlungsanweisungen. Insofern gleicht sie einer »leeren Ethik«, die nicht vorschreibt, was in welcher Situation konkret zu tun ist, sondern die nur Vorschriften oder Vorschläge macht, nach welchem Handlungsverfahren, nach welchen Prinzipien man vorgehen sollte. Ein Beispiel für leere Ethik ist der Kategorische Imperativ von Immanuel Kant: »Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.« Im Volksmund einfacher ausgedrückt, aber nicht weniger allgemein gültig: »Was du nicht willst, das man dir tu, das füg' auch keinem andern zu.« Für mich sind beide Formulierungen gleich gültig.

Ich möchte die Reihe der Sammlungen von Verfahren erweitern und füge die Norm ISO 9000 hinzu. Auch dieses System bietet keine auf die konkrete raum-zeitlich definierte Situation zugeschnittenen Verfahren an, sondern, wie für Normen dieser Art üblich, Muster von Verfahren für Qualitätsmanagement. »Muster« ist in diesem Zusammenhang nicht bewertend benutzt – etwa als Synonym für »Vorbild«, sondern beschreibend – wie in dem neutral zu verstehenden Begriff *Modell*. Apropos Modell: Den TZI-Begriff »Modell Partizipant« verstehe ich genau in diesem Sinne als Ausdruck für eine der Funktionen von Leitenden. An die Leitenden gerichtet heißt es nicht: »Seid Vorbilder«, sondern »Sei dir bewusst, dass du als leitende Person in der Gruppe in einem besonderen Fokus der Aufmerksamkeit stehst«.

Wie komme ich zu der vielleicht absonderlichen Reihung der Verfahrensmustersammlungen Kants Ethik, die TZI, ISO 9000? Verfahren und Muster sehe ich nicht auf einen Bereich, auf eine bestimmte Branche beschränkt. Ich halte sie vielmehr für grundsätzlich übertragbar. Kundenorientierung und Teilnehmerorientierung sind in unterschiedlichen Branchen entstanden, sie lassen sich aber für die Verfahrenserweiterung und -präzisierung in der jeweils anderen Branche nutzen.

Selbstverständliche Grenzziehung hinterfragen

Eine Voraussetzung für diese Sicht auf die Wirklichkeit ist die Aufhebung der selbstverständlichen Grenzziehung zwischen den unterschiedlichen Bereichen. Ein Beispiel aus der Bildungspraxis: Durch das Studium der Säuglings- und Kleinkindforschung versuchen wir Anregungen für Verfahren in der Coachingausbildung zu bekommen und daraus Techniken und Übungen zu entwickeln. Die Zentrierung auf Körper und Sinneswahrnehmung bei der »Welteroberung« des Säuglings haben wir in der Weise auf das Bildungskonzept übertragen, dass wir in den Arbeitseinheiten immer wieder an konkreten Sinneswahrnehmungen und an der Bewusstheit der Körperempfindung ansetzen, namentlich mit Feldenkrais- und Achtsamkeitsübungen. Beide Verfahren verstehen wir als Aufmerksamkeitsschulung, als Schulung in Bewusstheit, die unserer Ansicht nach eine fruchtbare Grundhaltung im Coaching ist.

Von Feldenkrais haben wir auch Anregungen für den Lernansatz aufgegriffen. Die Feldenkraisübung arbeitet nicht mit Lernzielen, sondern mit Impulsen zur Bewusstheit dessen, was im Augenblick ist. Hier findet sich also die gleiche Lernart wie beim Säugling: Lernen als Einprägung. Dieses Lernmuster setzen wir als gleichberechtigt neben das herkömmliche Erwachsenenlernen mit Zielen. Wir schaffen also immer wieder Räume für das zielfreie Lernen durch Erfahrung. Zielorientiertes Lernen gibt es beim »Um-Lernen«. Wir werben bei den Teilnehmenden dafür, dass sie die Zielfixierung beim Lernen lockern und sich auf Lernen durch Erfahrung einlassen. Vom »vor-sätzlichen« Lernen mit Absichten und Zielen zum »nach-sätzlichen« Einprägen von Erfahrung.

Wir schaffen also immer wieder Räume für das zielfreie Lernen durch Erfahrung

Verfahren sind neutral, haben keine Moral

Die zweite Voraussetzung dafür, dass ich Verfahren für grundsätzlich übertragbar halten kann, ist die Bereitschaft, sich von der Vorstellung zu lösen, einem Verfahren hafte die Moral bzw. Unmoral der in dem jeweiligen Bereich Tätigen bzw. derer, die dort bestimmen, an. Verfahren sehe ich als grundsätzlich neutral an. Die Moral liegt nicht im Verfahren, sondern in der Haltung der Anwender. Es braucht also die Bereitschaft, von seinen Kontrahentinnen, Mitbewerbern, ja von seinen Feindinnen zu lernen. Die Polizei, die bereit ist von Kriminellen – also z. B. von einer Mafiaorganisation – zu lernen, also die Muster von deren erfolgreichem Vorgehen zu erkennen, dürfte ihrer Aufgabe der Verbrechensbekämpfung erfolgreicher nachkommen können, als eine Polizei mit »Berührungsgängsten«.

Ein Beispiel für Berührungsgängste – also die Einengung des Blicks durch Moral – aus unserer TZI-Historie: Es gab eine Zeitlang Vorbehalte gegenüber NLP, da deren Vorgehen zu nahe am Manipulieren von Menschen gesehen wurde. Die Abgrenzung war ähnlich wie die frühere Einstellung, TZI und profitorientiertes Unternehmertum passten nicht zusammen. Das Vorurteil gegenüber NLP brachte uns um die Chance, von deren elaborierter Begrifflichkeit zu profitieren, indem man daraus Leitsätze und Verfahren generiert, die man in der Arbeit mit Menschen zu deren Wohl anwenden kann (vgl. Trost, 2019).

Meine eigene Sprache – ein Angebot zur Sinnkonstruktion

Ich möchte mich nicht um Allgemeingültigkeit kümmern, erst recht nicht um wissenschaftliche. Vielmehr möchte ich meine persönlichen Ansichten, Einbildungen und Einsichten formulieren. Gemäß meiner Auffassung von Sprache interessiert nicht, was der Autor gemeint hat, da wir Lesenden nicht überprüfen können, was er wirklich gemeint hat. Als Lesende haben wir nur unsere persönliche Einbildung von dem Geschriebenen, unser persönliches Verständnis von den Sätzen. Erst im Austausch der Lesenden untereinander oder gar mit dem Autor – also auf der Ebene der Intersubjektivität – entsteht ein Anflug von Allgemeingültigkeit – in dem jeweils aktuellen Rahmen und der jeweils aktuellen Anzahl von Personen.

Entsprechend sehe ich meine Sätze als Impulse, dass die Hörenden und Lesenden ihr eigenes Verstehen abrufen bzw. konstruieren. Es mag vorkommen, dass sehr viele Menschen bei einem Satz das Gleiche verstehen, dennoch bleibt das Verstehen im Bereich der Einbildung. Jedes Verstehen ist ein Für-wahr-Halten. Wahrheit ist nicht ein objektiv Seiendes. Wahrheit besteht letzten Endes im persönlichen oder intersubjektiven Für-wahr-Halten gemäß dem Satz »Wahrheit ist im Dialog«, im Dialog mit anderen und mit mir selbst.

Ich versuche mich in einer Impulssprache, ich will die Sätze so bauen, dass sie andere dazu anregen, das eigene Verstehen zu entwickeln, den eigenen Sinn zu erfinden und zu finden. Ich möchte in meiner Sprache Verstehenslücken lassen, die die Adres-

saten durch eigenes Nachdenken, durch eigene Sinnkonstruktion füllen müssen. Ich will den Hörenden bewusst 50 Prozent der Verantwortung für die Wirkungen, die ich in ihnen auslöse, lassen.³

Literatur

- Feldenkrais, M. (1985). Die Entdeckung des Selbstverständlichen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Feldenkrais, M. (1996). Bewusstheit durch Bewegung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Jacoby, H. (1983). Jenseits von ›Begabt‹ und ›Unbegabt‹. Hrsg. von Sophie Ludwig (2., überarb. Aufl.). Hamburg: Christians.
- Kleist, H. von (1805/1999). Von der allmählichen Verfertigung der Gedanken beim Reden. Eine zwiespältige Ausgabe von Stefan Klamke-Eschenbach und Urs van der Leyn (Designer), mit einem Kommentar von Vera F. Birkenbihl. Frankfurt a. M.: Dielmann.
- Reiser, H. (2006). Psychoanalytisch-systemische Pädagogik. Stuttgart: Kohlhammer.
- Richter, S. D. (2016). »Einmal verstehen bitte!« – Coaching und Hermeneutik. In C. Triebel, J. Heller, B. Hauser, A. Koch (Hrsg.), Qualität im Coaching. Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt (S. 143–154). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Trost, A. (2019). NLP als Provokation und Anregung für die TZI. Themenzentrierte Interaktion, 1.
- Zahner, H. (2016). Selbstbefähigung. Der psychophysische Ansatz Heinrich Jacobys. Boncourt: Sentio.



Helmut Reichert
reichert.asbach@gmail.com

Helmut Reichert, Jg. 1941, MA in Philosophie, Gestalttherapeut, Supervisor (DGSv), TZI-Lehrbeauftragter, Ausbildungsleiter in Supervision und Coaching.
www.supervisionsausbildung.net, www.coaching-bereichert.de

³ Ich danke Katrin Hater, dass sie mich ans Schreiben gebracht hat, und Bernd Steinmetz für seinen Hinweis auf Heinrich Jacoby.