

DACH
Europäische Anwaltsvereinigung e.V.

Mediation

18. Tagung in Luxemburg
vom 14.-16. Mai 1998

Mit Beiträgen von

Rechtsanwalt Eugen Ewig, Bonn

Rechtsanwalt lic. iur. Francis Jaquenod, Zürich, und
Jérôme Racine, Therwil BL

Rechtsanwalt Dr. Reiner Ponschab, München

Rechtsanwalt Adrian Schweizer, Nürens Dorf ZH
Dipl.-Psych. Dr. phil. Claudio Weiss, Oberrieden (Zürich)

1999

o|s
Verlag
Dr. Otto Schmidt
Köln



Schulthess
Polygraphischer Verlag Zürich

Beziehungsmanagement – eine Schlüsselkompetenz im Offenen Verhandeln nach dem Harvard-Konzept®

Dipl.-Psych. Dr. phil. Claudio Weiss
Oberrieden (Zürich)

Inhaltsübersicht

- | | |
|--|---|
| I. Win/Win-Verhandeln | VIII. Enttäuschte Erwartung und Schuldzuweisung |
| II. Sache und Beziehung | IX. Freiheit und Verantwortung |
| III. Beziehungsprobleme haben Vorfahrt | X. Den Beziehungspartner entschuldigen |
| IV. Stolperstein Beziehungsprobleme | XI. Ich-Botschaften senden |
| V. Beziehungsarten | XII. Sich beim Beziehungspartner entschuldigen |
| VI. Die ungestörte Beziehung | XIII. Beziehungen vertiefen |
| VII. Negative Erfahrungen und Vorurteile | XIV. Die wiedergewonnene Unschuld |

I. Win/Win-Verhandeln

Will man Vereinbarungen erzielen, die alle Beteiligten zufriedenstellen, dann muss man eine Verhandlungsstrategie wählen, die ein solches Ergebnis so wahrscheinlich wie möglich macht. Die weltweit bekannteste und in den verschiedensten Konfliktkonstellationen bewährteste diesbezügliche Verhandlungsmethode ist das Offene Verhandeln nach dem Harvard-Konzept. Seit 1985 kooperiert das in Zürich domizilierte Beratungsinstitut Egger, Philips + Partner AG mit dem Harvard Negotiation Projekt, was die Anwendung, Weiterentwicklung und Verbreitung dieses

Know-hows durch Training und Beratung anbetrifft. Es ist an dieser Stelle nicht möglich, eine erschöpfende Darstellung des Harvard-Konzeptes wiederzugeben, aber folgende **sieben Kernideen des offenen Verhandeln nach dem Harvard-Konzept** möchte ich schlagwortartig präsentieren, um wenigstens einen Gesamteindruck vom Geist dieser Vorgehensweise zu vermitteln.

1. Sache und Mensch statt Sache oder Mensch
2. Vertrauenswürdigkeit statt Vertrauensseligkeit
3. Wahrnehmungen statt Tatsachen
4. Interessen statt Positionen
5. Kreativität statt Konzessionen
6. Legitimität statt Willkür
7. Ausweichalternative statt Ausgeliefertsein

II. Sache und Beziehung

Der Schlüssel zum sach- und menschengerechten Verhandeln liegt in der *Unterscheidung* zwischen Sachangelegenheiten und zwischenmenschlichen Angelegenheiten, oder kürzer: zwischen *Sache* und *Beziehung*. Im Verlaufe einer Verhandlung laufen beide Aspekte parallel nebeneinander. Normalerweise unterscheiden wir nicht zwischen Sache und Beziehung, weil beides gleichzeitig stattfindet. Es ist so ähnlich wie beim Fernsehen, wo es eine Bildspur und eine Tonspur gibt. Wenn wir uns eine Tagesschau ansehen, pflegen wir nicht zwischen Bildschirm und Lautsprecher zu unterscheiden. Wir vermischen beides zu einem einheitlichen Gesamteindruck. Erst wenn wir unsere Aufmerksamkeit *bewusst* auf entweder das Filmmaterial oder die Worte des Tagesschausprechers richten, wird uns die Doppelspurigkeit des Fernsehens als Fern-sehen und Fern-hören bewusst. Genauso verhält es sich mit der „Sachspur“ und „Beziehungsspur“ beim Verhandeln. Wir können Sache und Beziehung nicht voneinander „trennen“, denn beides ist immer anwesend. Wir können aber unsere Aufmerksamkeit bewusst auf entweder die Sache oder die Beziehung richten und so in unserer Wahrnehmung als verschiedene Aspekte des gleichen Geschehens unterscheiden. Als Folge dieser

Unterscheidung können wir Sache und Beziehung *getrennt behandeln*, und dadurch wiederum beidem gerecht werden.

Worin besteht diese Unterscheidung zwischen Sache und Beziehung? Was genau ist das trennscharfe Unterscheidungskriterium zwischen Sachangelegenheit und Beziehungsangelegenheit?

Angenommen, Sie kaufen einem Freund ein Auto ab, mit dem Ihr Freund drei Jahre lang gefahren ist und stets grosse Zufriedenheit bekundet hat. Kurze Zeit, nachdem Sie das Auto übernommen haben, merken Sie, dass Sie die sprichwörtliche Katze im Sack gekauft haben: eine Reparatur jagt die andere. Resultat: Sie fühlen sich von Ihrem Freund übers Ohr gehauen. Dass Ihr neues Auto häufiger in der Werkstatt als in Ihrer Garage übernachtet, ist ein Sachproblem, aber dass Ihr alter Freund Ihnen ein solches Auto angedreht hat, ist ein Beziehungsproblem. Was Menschen mit Dingen tun und mit Dingen erleben, wobei es keine Rolle spielt, ob diese ‚Dinge‘ materieller oder gedanklicher Natur sind, ist Sachangelegenheit. Was darüber aber Menschen mit Menschen machen, wie Menschen sich von Menschen behandelt fühlen, ist Beziehungsangelegenheit.

Angenommen weiter, Sie wollen sich an Ihrem Freund rächen: Sie schleichen bewaffnet mit einem langen Messer bei Nacht und Nebel zu dem neuen Auto Ihres Freundes und schlitzen alle vier Reifen auf. Am nächsten Morgen ist die Feststellung von vier platten Reifen für Ihren Freund zunächst einmal ein Sachproblem, und er wird unverzüglich die notwendigen Massnahmen einleiten, um den entstandenen Sachschaden wieder zu beheben. Sobald er aber erfährt, dass Sie es waren, der seine Reifen aufgeschlitzt hat, tritt zu dem Sachproblem noch ein massives Beziehungsproblem, dass sich weiss Gott nicht dadurch bereinigen lässt, dass man die Reifen wechselt. Beziehungsprobleme sind etwas anderes als Sachprobleme. Beziehungsprobleme entstehen, wenn Menschen sich von anderen Menschen schlecht behandelt fühlen.

Stellen Sie sich vor, Sie bitten einen Lieferanten, mit dem Sie seit Jahren zusammenarbeiten, um ein Angebot. Wenige Tage später finden Sie in Ihrer Post die Offerte. Sie überfliegen das Schreiben, bis Sie gegen Ende des Briefes beim Preis angelangt sind. In dem Moment, wo Sie den Betrag lesen, kommt Ihnen der Gedanke: „Das ist doch eine glatte Unverschämtheit! So etwas kann er mit mir nicht machen!“ Dieser Gedanke

betrifft nicht den Sachverhalt, nämlich den aus Ihrer Sicht überhöhten Preis, sondern die Beziehung, und das ist die Art und Weise, wie Sie sich von Ihrem langjährigen Lieferanten behandelt fühlen. Was wir mit Dingen tun, ist Sachangelegenheit. Was wir mit Dingen anderen Menschen antun, ist Beziehungsangelegenheit.

Beziehung ist der Umgang von Menschen mit Menschen. Wie wir unsere Verhandlungspartner behandeln und wie wir uns von unseren Verhandlungspartnern behandelt fühlen, bestimmt die Qualität der Beziehung zwischen uns und unseren Verhandlungspartnern. Wenn sich eine Partei von der anderen Partei hintergangen, über den Tisch gezogen, betrogen, in die Enge getrieben oder ausgenutzt fühlt, ist die Beziehung gestört.

Zur Art und Weise, wie sich Verhandlungspartner gegenseitig behandeln, gehören auch die Bilder, die sie voneinander haben. Wenn wir unseren Verhandlungspartner für einen inkompetenten Trottel, einen gerissenen Hund oder ein durchtriebenes Schlitzohr halten, offenbart dies eine andere Beziehungsqualität als wenn wir in ihm einen fairen Partner, einen ehrlichen Menschen oder einen kreativen Problemlöser sehen. Angenommen, an einer Geschäftsleitungssitzung präsentiert der Marketingverantwortliche einen neuen Vorschlag für eine Produktstrategie. Anschliessend sagt der Controller: „Aber das ist doch völlig unrealistisch!“ Der Controller meint vielleicht das in der Strategie vorgeschlagene Vorgehen. Er macht also eine Mitteilung nur auf der Sachebene. Der Marketingleiter jedoch hört womöglich: „Der Controller hält mich für einen unrealistischen Spinner!“, und transponiert damit die Mitteilung auf die Beziehungsebene. Wenn Sie mir jetzt beispielsweise einen Leserbrief schreiben mit Ihrem Kommentar: „Alles dummes Zeug, blanker Unsinn!“, dann geben diese Worte nicht nur Ihre Meinung zum Inhalt dieses Beitrages wieder, sie enthalten auch Ihr vernichtendes Urteil über den Autor. Konkret: Sie teilen mir unverblümt mit, dass Sie mich für einen Dummkopf halten, und genau dies ist eine Mitteilung auf der Beziehungsebene.

III. Beziehungsprobleme haben Vorfahrt

Es gibt offenbar Probleme in der Sache, sog. Sachprobleme, und Probleme zwischen Menschen, sog. Beziehungsprobleme. Eine „Sachbeschädigung“

ist etwas anderes als eine „menschliche Verletzung“. Sachbeschädigungen werden auf andere Weise behoben als menschliche Verletzungen geheilt werden. Wir müssen immer wieder unterscheiden zwischen Sachproblemen und Beziehungsproblemen. Und nun gilt: Wenn sowohl ein Sachproblem als auch ein Beziehungsproblem vorliegt, sollten wir zuerst das Beziehungsproblem und erst nachher das Sachproblem angehen. Warum?

Ein nicht bereinigtes Beziehungsproblem ist Sand im Getriebe beim Lösen von Sachproblemen. Wir können nur dann sachlich miteinander arbeiten, wenn die Beziehung „funktioniert“. Schlimmer noch: Häufig werden nicht bereinigte Beziehungsprobleme auf dem Kriegsschauplatz des Sachproblems ausgetragen, und damit ist weder der Sache noch der Beziehung gedient. Oft ist es trügerisch, wenn es in einer Verhandlung offiziell auch so sachlich zu- und hergeht. Hinter der Fassade der zur Schau gestellten Sachlichkeit toben nicht selten Vulkane von Emotionen, die etwas mit dem jeweiligen Verhandlungspartner, also mit der Beziehung zu tun haben.

Leider ist es im deutschsprachigen – ebenso wie übrigens auch im angelsächsischen – Kulturraum eher üblich, Emotionen zu unterdrücken und Beziehungsprobleme zu ignorieren. Man glaubt, Probleme leichter lösen zu können, wenn man versucht, sie eben sachlich, möglichst emotionsfrei anzugehen. Und diese Annahme macht sogar Sinn, sofern man seine Emotionen mit Gewalt abklemmt, also unterdrückt. Gerade dadurch nämlich, dass die Emotionen in den Untergrund gedrängt wurden, werden sie zu einem unberechenbaren Störfaktor, zu einer bedrohlichen Naturgewalt, der wir uns hilflos ausgeliefert sehen. Wir fürchten, dass wir von Emotionen wie von einer Sturmflut überschwemmt werden und dann in der Verhandlung die Kontrolle über uns selber verlieren. Deshalb bauen wir innerlich Deiche auf, um uns gegen die Emotionsflut abzuschirmen.

Emotionen sind tatsächlich Naturgewalten, aber damit auch etwas Natürliches. Wenn wir sie von Anfang an als das akzeptieren und zulassen, was sie sind, nämlich als einen Teil unserer Natur, dann wirken sie sich weit weniger gewalttätig aus, als wenn wir sie negieren. Dies gilt übrigens nicht nur für unsere eigenen Emotionen, sondern auch für diejenigen unserer Verhandlungspartner. Wenn wir ja sagen zu menschlichen Emotionen, sind sie weniger bedrohlich. Sie können uns nicht mehr aus dem Konzept bringen, denn sie sind ja Teil unseres Konzeptes.

Deswegen die Empfehlung: zuerst allfällige Beziehungsprobleme als solche erkennen und möglichst bereinigen, und erst nachher miteinander das Sachproblem lösen. Ich möchte allerdings nicht verhehlen, dass die frühzeitige Feststellung und adäquate Behandlung von Beziehungsproblemen etwas vom Allerschwierigsten ist, dem sich Verhandler in der Praxis gegenübergestellt sehen.

Emotionen gehören zu uns, denn das unterscheidet uns Menschen von Robotern. Emotionen lassen sich nicht wegrationalisieren oder leugnen. Sie sind auch dann da und wirken, wenn sie mit Willensanstrengung kontrolliert, diszipliniert oder unterdrückt werden. Und worin besteht ihre Wirkung aus dem Untergrund? Sie vergiften unser Denken und beeinträchtigen unsere geistige Leistungsfähigkeit. Genau diese aber brauchen wir, wenn wir eine überlegene Problemlösung in der Sache anstreben. Gewinn-Gewinn-Lösungen, also Lösungen, die beide Seiten zufriedenzustellen vermögen, müssen qualitativ hochwertige Lösungen sein. Solche Lösungen zu erarbeiten, ist intellektuell anspruchsvoll und erfordert unsere volle geistige Leistungsfähigkeit. Deshalb einmal mehr: Beziehungsprobleme nicht unter den Teppich kehren sondern hervorziehen, direkt ansprechen und möglichst aus der Welt schaffen. Zugegeben: es braucht manchmal etwas Mut dazu, aber der Einsatz lohnt sich.

IV. Stolperstein Beziehungsprobleme

Der weitaus häufigste Grund für das Scheitern von Verhandlungen ist ein irgendwann einmal entstandenes, aber nie bereinigtes Beziehungsproblem. Häufig wird es deshalb nicht bereinigt, weil es als solches von den Verhandlungsparteien garnicht erkannt wurde. In Intensivtrainings im Offenen Verhandeln nach dem Harvard-Konzept® zeigt sich immer wieder, wie überrascht Teilnehmer sind, wenn sie bei der Besprechung einer Verhandlungsübung nachträglich feststellen, dass sie während der Verhandlung mit dem Verhandlungspartner ein Beziehungsproblem gehabt haben. Die Erkenntnis, dass man mit dem Verhandlungspartner ein Beziehungsproblem hat, ist für seine Bereinigung zwar notwendig, aber noch nicht hinreichend. Wir müssen auch noch wissen, was wir mit dieser Erkenntnis anfangen und wie wir damit umgehen. Und den Umgang mit Beziehungsproblemen haben wir nicht gerade in der Schule gelernt.

Beziehungsprobleme sind nicht nur Stolpersteine beim Verhandeln, sie sind auch eine Stressquelle ersten Ranges. Kaum etwas beeinträchtigt das Wohlbefinden der meisten Menschen so sehr wie Beziehungsprobleme. Kaum etwas stresst die Menschen mehr als andere Menschen! Beziehungsprobleme sind natürlich nicht aufs Geschäftsleben beschränkt sondern vergiften – vielleicht sogar noch mehr – auch unser Privatleben. Das Familienleben ist für die meisten Zeitgenossen eine höchst unerquickliche Ansammlung von Beziehungsproblemen. Die Scheidungsrate in den Ballungsgebieten hat längst die 50%-Marke überschritten. Nicht viel besser als bei den familiären Beziehungen sieht es bei den innerbetrieblichen Beziehungen in unseren Unternehmen aus. Beziehungsprobleme mit Vorgesetzten oder Kollegen bilden nach wie vor die häufigste Kündigungsursache. Wenn es uns gelingen würde, den Beziehungsproblemen erfolgreich zu Leibe zu rücken, könnten wir nicht nur die Qualität unserer Verhandlungen, sondern unsere Lebensqualität überhaupt merklich anheben. Deshalb wollen wir uns hier einmal systematisch mit der Entstehung und Bereinigung von Beziehungsproblemen beschäftigen. Auch wenn wir dabei generellen, allgemein gültigen psychologischen Gesetzmässigkeiten begegnen werden, müssen wir dennoch der Tatsache ins Auge blicken, dass jede Beziehung zwischen zwei Personen einmalig und einzigartig ist, ebenso wie die an ihr beteiligten Personen einmalig und einzigartig sind.

V. Beziehungsarten

Beziehungen gibt es so viele und verschiedenartige, wie es Menschen gibt, die zueinander in Beziehung stehen. Das erste Merkmal, das die Art einer zwischenmenschlichen Beziehung bestimmt, ist die *Rolle* der Beziehungspartner. Wenn Menschen miteinander zu tun haben, haben sie miteinander in bestimmten Rollen oder Funktionen zu tun, zum Beispiel als Verkäufer und Einkäufer, Chef und Mitarbeiter, Mutter und Tochter, Liebhaber und Geliebte, Nachbar und Nachbar. Dabei können sich gleichzeitig mehrere Rollen und die sich daraus ergebenden Beziehungsarten überlagern. Angenommen, Ihre Nachbarwohnung wird frei und Ihr Chef zieht dort ein. Jetzt entsteht zusätzlich zur Chef-Mitarbeiter-Beziehung noch eine Beziehung von Nachbar zu Nachbar. Wenn sich

dann noch im Laufe der Zeit zwischen den Tür an Tür wohnenden Familien ein freundschaftliches Verhältnis entwickelt, dann gesellt sich als dritte Beziehung noch die persönliche Freundschaft hinzu.

Bei den *Rollenverhältnissen* können wir unterscheiden zwischen den sog. „symmetrischen“ und „asymmetrischen“. Symmetrische Beziehungen sind Beziehungen von gleich zu gleich. Beide Beziehungspartner sind gleich berechtigt, haben gleichen Status, sind gleich mächtig und können folglich gleichermaßen aufeinander Einfluss nehmen. Stellen Sie sich ein Mehrfamilienhaus mit zwei gegenüberliegenden 4-Zimmer-Wohnungen im dritten Stock vor. Die beiden Mieter Meier und Müller haben eine symmetrische Beziehung zueinander. Asymmetrische Beziehungen sind Beziehungen von oben nach unten mit einem Macht-, Rechts- und Einflussgefälle. Eine Chef – Mitarbeiter-Beziehung ist, was das hierarchische Gefälle im Organigramm eines Unternehmens anbetrifft, eine asymmetrische Beziehung. Andere asymmetrische Rollenverhältnisse finden sich in den Beziehungen Arzt – Patient, Flugkapitän – Passagier, Richter – Zeuge, Lehrer – Schüler.

Es gibt im Leben der Menschen Langzeitbeziehungen, die hinsichtlich des Rollenverhältnisses Wandlungen durchmachen. Die Eltern-Kind-Beziehung ist, solange das Kind noch ein ‚unmündiges‘ Kind ist, zweifelsohne eine asymmetrische Beziehung mit den Eltern oben und dem Kind unten. Wenn das Kind erwachsen geworden ist, fordert es in der Regel von seinen Eltern eine symmetrische Beziehung, was nur allzu oft die Eltern in eine Krise stürzt. Lässt man noch einige Jahrzehnte ins Land ziehen, kehrt sich nicht selten das asymmetrische Verhältnis aus der Kindheit um: Jetzt bevormunden die in der Blüte des Lebens stehenden Kinder ihre ‚senil‘ gewordenen Eltern.

Ein weiteres Merkmal, hinsichtlich dessen sich Beziehungen voneinander unterscheiden, ist ihre *Nähe* oder *Distanz*, ihre Enge oder Lockerheit, Ihre Intimität oder Entferntheit. Nähe, Enge, Intimität heisst: viel Zusammensein, viel Kommunikation, physische Nähe. Die wohl engste, intimste Beziehung, die wir kennen, ist die (ungetrennte) Ehe. Die distanzierteste Beziehung, die man sich vorstellen kann, ist diejenige zwischen zwei Leuten, die voneinander wissen, dass sie da sind, aber damit hat es sich denn auch. Sie sehen sich nie, telefonieren nie miteinander und schreiben sich auch nicht. Und dennoch handelt es sich dabei

um eine Beziehung, denn jeder weiss vom anderen und beide sind sich der Tatsache bewusst, dass sie keinen Kontakt miteinander haben. Wir alle haben, vor allem mit zunehmendem Alter, eine Vielzahl solcher distanter Beziehungen. Jede zwischenmenschliche Beziehung wird im Bewusstsein der Beziehungspartner geboren: Sobald Personen von einander wissen, also sich wechselseitig im Bewusstsein haben, ist der psychologische Tatbestand einer zwischenmenschlichen Beziehung erfüllt.

Das Merkmal der Nähe darf nicht verwechselt werden mit dem Merkmal der *Tiefe* einer Beziehung im Gegensatz zur *Oberflächlichkeit*. Es gibt intime Beziehungen, die gleichzeitig total oberflächlich sind. Umgekehrt kommt es vor, dass Menschen sich vielleicht nur alle paar Jahre einmal sehen; wenn sie sich aber sehen, verstehen sie sich gegenseitig weitaus tiefer als mit Personen, mit denen sie vielleicht alltäglich Kontakt haben. Die Tiefendimension zwischenmenschlicher Beziehungen wird uns später noch beschäftigen.

Schliesslich unterscheiden sich Beziehungen noch nach ihrem Gesundheitszustand, ob sie ‚gesund‘, also *ungestört* und ungetrübt, oder ‚krank‘, *gestört* sind. Es sind die gestörten, getrübtten, kranken Beziehungen, die uns das Leben so schwer machen, und deshalb möchte ich in diesem Beitrag versuchen, den Beziehungskrankheiten systematisch zu Leibe zu rücken. Um was für Beziehungen es sich dabei handelt, ob um geschäftliche, private oder familiäre, ob um symmetrische oder asymmetrische, ob um nahe oder ferne, ob um tiefe oder oberflächliche, ist dabei unerheblich. Es geht also nicht etwa darum, dass wir mit möglichst jedermann vier Wochen lang ein Ferienzelt teilen könnten. Vielmehr ist es das Ziel unserer Überlegungen, möglichst viele ungestörte und möglichst wenige gestörte Beziehungen zu haben.

Eine zwischenmenschliche Beziehung ist eine wechselseitige Angelegenheit. In Begriffen von ‚Ich‘ und ‚Du‘ heisst dies: Ich habe eine Beziehung zu Dir, und Du hast eine Beziehung zu mir. Meine Beziehung zu Dir ist von mir aus gesehen die ‚aktive‘ Seite, Deine Beziehung zu mir die ‚passive‘ Seite. Von Dir aus gesehen verhält es sich genau umgekehrt. Was für meine Beziehung zu Dir gilt, trifft analog auch für Deine Beziehung zu mir zu. Wir können uns deshalb fürs erste auf die aktive Seite, d. h. auf die Beziehung von ‚mir‘ zu irgendeinem ‚Du‘ beschränken.

VI. Die ungestörte Beziehung

Was kennzeichnet eine ungestörte, ungetrübte Beziehung, also eine Beziehung im Gesundheitszustand? Am besten wählen Sie eine beliebige Person aus, mit der Sie, gleich ob geschäftlich oder privat, zu tun haben, stellen diese Person in Gedanken vor sich hin und fragen sich: Was muss bei mir gegeben sein, dass ich sagen kann: meine Beziehung zu dieser Person ist völlig in Ordnung, ohne Störung, frei von jeder Trübung? Wohlge-merkt, die Frage lautet nicht: welche Bedingungen muss die andere Person erfüllen, damit meine Beziehung zu dieser Person in Ordnung ist? Viel-mehr geht es um die Gegebenheit bei mir, die eine ungestörte Beziehung zu dieser Person ausmacht. Ist es vielleicht Sympathie meinerseits, die ich der Person entgegen bringen muss? Sympathie braucht es zweifellos, damit eine nähere, engere Beziehung zustandkommen und aufrechterhalten werden kann, für eine lediglich ungestörte Beziehung ist ausgesprochene Sympathie jedoch nicht erforderlich. Hingegen ist ausgesprochene Antipathie ein ebenso unzweifelhafter Hinweis auf eine gestörte Beziehung. Ist es dann vielleicht Toleranz gegenüber der anderen Person? Nun, hinter der edlen Fassade der Toleranz verbirgt sich nur allzu oft das Gegenteil dessen, was es für eine ungestörte Beziehung wirklich braucht:

Wir müssen innerlich Ja sagen können zu der betreffenden Person. Ja sagen können heisst: Wir sind offen für die Person und verschliessen uns nicht. Wir haben gegenüber dieser Person keine Vorbehalte. Vorbehalte haben bedeutet, dass wir unser Ja gegenüber dieser Person zurückhalten. Ja sagen zu einer Person heisst indessen nicht, dass wir alles an dieser Person gut und richtig finden, dass wir alles genauso machen würden wie sie. Vielleicht würden wir uns anders kleiden, anders wohnen, eine andere politische Partei wählen. Solange aber diese Unterschiede nicht soweit gehen, dass wir die betreffende Person innerlich nicht mehr akzeptieren können, ist unserer Beziehung zu der Person nicht gestört. Angenommen jedoch, die Person äussert uns gegenüber starke Sympathien für eine politische Gruppierung, die in unseren eigenen Augen als kriminell einzustufen ist, dann bekommen wir möglicherweise Probleme, diese Person weiterhin voll zu bejahen. Wir entwickeln Vorbehalte; unsere Beziehung zu dieser Person erfährt eine Trübung.

Wenn wir unser inneres Ja zu einem Du konkretisieren, können wir es in drei Bestandteile zerlegen, nämlich in *Achtung, Vertrauen und Wohlwol-*

len. Das Gegenteil von Achtung wäre Verachtung und hätte zur Folge, dass die andere Person in unseren Augen ihre Würde verlieren würde. Einen Menschen verachten heisst ihn entwürdigen. Durch unsere Achtung aber erhält der Beziehungspartner seine Würde. Das Gegenteil von Vertrauen wäre Misstrauen, das die Unterstellung impliziert, der Beziehungspartner sei unehrlich und habe böse Absichten. Wenn wir jemandem misstrauen, zweifeln wir seine moralische Integrität an. Unser Vertrauen aber attestiert dem Beziehungspartner Vertrauenswürdigkeit. Das Gegenteil von Wohlwollen wäre Missgunst, Neid, Schadenfreude, Rachege-lüste, Anlass für den Beziehungspartner also, sich vor uns in Acht zu nehmen. Unser Wohlwollen aber gibt dem Beziehungspartner die Gewähr, von uns nichts Böses befürchten zu müssen. Diese Komponenten des inneren Ja zu einem Beziehungspartner und ihre Gegenteile machen plausibel, warum gestörte oder ungestörte Beziehungen zwischen zwei Personen meistens reziprok sind. Wenn ‚meine‘ Beziehung zu ‚Dir‘ nicht in Ordnung ist, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass ‚Deine‘ Beziehung zu ‚mir‘ auch nicht in Ordnung ist, und umgekehrt.

Sie können jetzt einmal in Gedanken all die vielen Leute, mit denen Sie in den letzten Jahren zu tun gehabt haben, vor sich Revue passieren lassen, und sich selbst bei jedem einzelnen befragen: Sage ich innerlich Ja zu Dir? Bringe ich Dir Achtung, Vertrauen und Wohlwollen entgegen? Oder habe ich Dir gegenüber Vorbehalte? Mangelt es bei mir an Achtung, Vertrauen und Wohlwollen Dir gegenüber? Sollte bei diesem gedanklichen Defilee die eine oder andere Beziehung über die Klinge springen, befinden Sie sich in statistisch bester Gesellschaft, denn wir müssen wohl oder übel der Tatsache ins Auge blicken, dass wir mehr oder weniger alle unsere ‚Leichen im Keller‘ haben. Die Frage ist nur: Woher kommt es, dass wir zu einem Menschen nicht oder nicht mehr Ja sagen können? Wie geschieht es, dass sich Übelwollen, Misstrauen und Verachtung in eine Beziehung einschleichen?

VII. Negative Erfahrungen und Vorurteile

Häufig sind es negative Erfahrungen, die wir mit einer Person machen und welche dazu führen, dass sich eine ursprünglich ungestörte Beziehung in eine gestörte verwandelt. Im – inneren oder tatsächlich geführten –

Dialog mit der betreffenden Person tönt dies dann ungefähr so: „Weisst Du, es gab mal eine Zeit, da habe ich sehr viel von Dir gehalten. Damals hätte ich für Dich meine Hand ins Feuer gelegt. Aber heute, nachdem ich all das mit Dir erlebt habe, traue ich Dir nicht mehr über den Weg. Und wenn Du jetzt für all das, was Du getan hast, Deine gerechte Strafe bekommst, dann, ehrlich gesagt, geschieht Dir das nur recht. In meinen Augen bist Du ein(e) nichtswürdige(r) . . .“. Wenn wir mit einer Person negative Erfahrungen gemacht haben, sind wir nicht selten enttäuscht und verbittert. Wir sind psychisch nicht mehr in der Lage, zu diesem Menschen innerlich Ja zu sagen.

Es kommt aber auch vor, dass wir einem Menschen unser inneres Ja verweigern, obwohl wir noch überhaupt keine Erfahrungen mit ihm gemacht haben. Wir sind ihm vielleicht noch nicht einmal begegnet. Und dennoch haben wir möglicherweise schon Vorbehalte ihm gegenüber, weil wir gehört haben, er oder sie sei ein(e) Vertreter(in) dieser oder jener Berufsgruppe, gehöre dieser oder jener Religionsgemeinschaft an oder stamme aus diesem oder jenem Land. In solchen Fällen entspringt unsere Beziehungsstörung einer voreiligen Verurteilung, kurz: einem Vorurteil.

Vorurteile und negative Erfahrungen sind die beiden Quellen von Beziehungsstörungen. Vorurteile und damit gestörte Beziehungen sind umso wahrscheinlicher, je distanter die Beziehung ist. Wenn Beziehungspartner keinen, oder nur sehr wenig Kontakt miteinander haben, können sie ihre wechselseitigen Vorurteile hegen und pflegen wie ihre Rosen im Garten. Sie werden durch keinerlei gegenteilige, positive Erfahrung erschüttert. Umgekehrt sind negative Erfahrungen und damit wiederum Beziehungsstörungen um so wahrscheinlicher, je enger eine Beziehung ist, denn der enge, fortgesetzte Kontakt erhöht zwangsläufig auch das Risiko von Enttäuschungen. Am wenigsten anfällig für Beziehungsstörungen scheinen lockere Bekanntschaften zu sein, die irgendwo im Mittelbereich zwischen den Polen Nähe und Distanz liegen. Man kennt sich bereits gut genug, um keine Vorurteile gegeneinander zu haben, ist sich aber noch nicht so nahe gekommen, dass man sich auf die Füße getreten ist.

Für eine sehr distante Beziehung mit der Diagnose ‚Gestörtheit wegen wechselseitiger Vorurteile‘ liegt die Therapie auf der Hand: Die Bezie-

hungspartner müssen sich näher kommen, sich besser kennen lernen, miteinander kommunizieren, damit sie feststellen können, dass der jeweils andere ‚auch ein Mensch‘ ist, und so ihre Vorurteile abbauen können. Abbau von Distanz durch möglichst direkte Kommunikation ist das Erfolgsrezept zur Verbesserung zu weit entfernter, vorurteilsbeladener Beziehungen und deshalb auch das tägliche Brot einer Disziplin, die sich berufsmässig für die Pflege von Beziehungen im öffentlichen Bereich einsetzt: der Public Relations. Dass dieses ‚PR-Rezept‘ funktionieren kann, zeigt die Umwandlung der Jahrhunderte alten ‚Erbfeindschaft‘ zwischen Frankreich und Deutschland in die ‚deutsch-französische-Freundschaft‘ unserer Tage. Erinnern wir uns, wie es dazu gekommen ist: Der Befreier Frankreichs und Bewunderer Deutschlands, *Charles de Gaulle*, und der deutsche Patriot und Liebhaber Frankreichs, *Konrad Adenauer*, besiegelten 1962 einen gemeinsamen ‚Freundschaftsvertrag‘. Bestandteil dieses Vertragswerkes waren unter anderem intensive Kontakte zwischen beiden Bevölkerungen durch Städtepartnerschaften, Jugendaustausch und andere Massnahmen. Diese Steigerung der Kommunikation zwischen den Menschen beider Länder hat ihre Wirkung auf die Bilder, die die Franzosen von den Deutschen und die die Deutschen von den Franzosen hatten, nicht verfehlt. Man kennt sich inzwischen besser und kann besser miteinander umgehen.

Was aber kann man zwei Personen raten, die in einer sehr engen, intimen Beziehung zueinander stehen und diese Beziehung infolge negativer wechselseitiger Erfahrungen in die Krise geraten ist? Der nächstliegende Gedanke lautet: Abstand nehmen und auf Distanz gehen. Wie wäre es, wenn jeder von beiden einmal für sich alleine auf Urlaub geht? Wie wäre es mit getrennten Wohnungen? Oder am besten gleich eine Scheidung? Tatsächlich ist die Distanzierung die häufigste Reaktion auf Beziehungsprobleme aus negativen Erfahrungen in engen Beziehungen. Bringt aber ein solches Auseinandergehen auch eine Lösung der Beziehungsprobleme und damit eine Verbesserung der Beziehung mit sich?

Nun gibt es einige Schlauberger, vielfach psychologischer Provenienz und vielleicht nicht ganz frei von Sadismus, die die gegenteilige Medizin verschreiben würden: die Beziehung noch enger machen. ‚Sperre die beiden in einen Schrank ein!‘, und dies in der Hoffnung, dass sie sich dann irgendwie ‚zusammenraufen‘ werden, schon weil sie es dort müssen. So gab es vor einigen Jahren einmal einen Unternehmensbera-

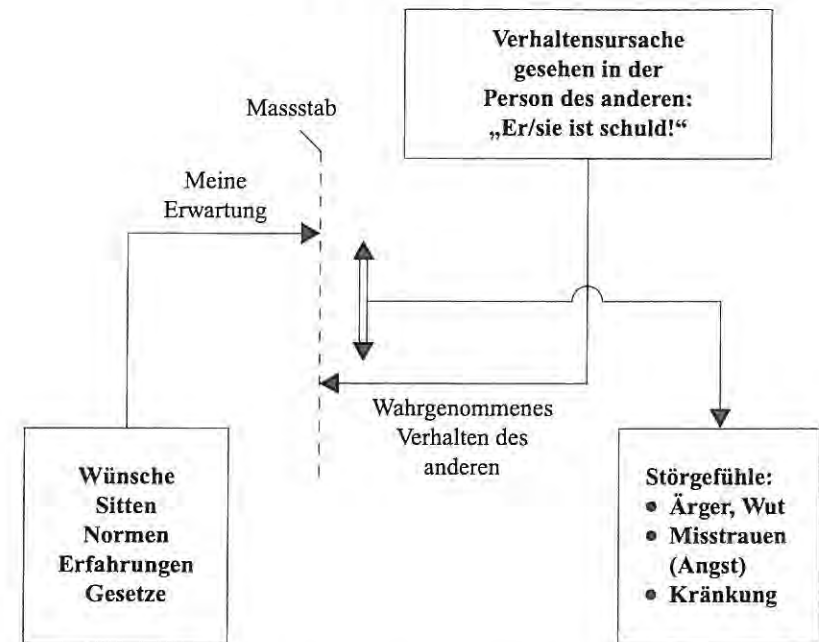
ter, der den untereinander verkrachten Mitgliedern einer Geschäftsleitung verordnete, eine gemeinsame Woche in einem ziemlich kleinen Boot auf hoher See zu verbringen, und dies in der optimistischen Annahme, nach Ablauf dieser Woche würden die Mitglieder der Geschäftsleitung einträchtig Arm in Arm wieder von Bord gehen. Die Herren gingen zwar vollzählig wieder von Bord, aber jeder für sich mit finsterner Miene und in eine andere Richtung, und sie hatten sich seit dem überhaupt nicht mehr gegrüsst.

Wenn wir eine durch negative Erfahrungen gestörte, enge Beziehung wirklich entstoren und dadurch verbessern wollen, müssen wir eine weitere Dimension einführen: die Tiefendimension. Wir müssen die Beziehung nicht noch enger machen, sondern wir müssen sie vertiefen. Und genau dies haben wir, wenn wir eine normale westliche Sozialisation durchlaufen haben, zu wenig gelernt. Jede engere Beziehung ist zur fortschreitenden ‚Vertiefung‘ verurteilt, soll sie überleben. Tatsächlich bietet jedes Beziehungsproblem, das von negativen Erfahrungen herrührt, die Chance zur Vertiefung von Beziehungen, sofern es nämlich beide Beziehungspartner wirklich schaffen, das Beziehungsproblem als zwischenmenschliches Problem, und nicht etwa als Sachproblem, zu lösen. Wir stossen damit auf die Kernfrage unserer Untersuchung: Was macht ein Problem zu einem Beziehungsproblem und was genau unterscheidet es vom blossen Sachproblem?

VIII. Enttäuschte Erwartung und Schuldzuweisung

Betrachten wir dazu einmal den Entstehungsmechanismus von erfahrungsbedingten Beziehungsproblemen, wie er in der nachfolgenden Abbildung schematisch dargestellt ist.

Abb.: Beziehungsprobleme



Die negative Erfahrung mit dem Beziehungspartner besteht in einer Abweichung seines Verhaltens von dem Verhalten, das wir von ihm erwarten würden. Diese Diskrepanz zwischen erwartetem und wahrgenommenem Verhalten ärgert uns. Wir reagieren darauf mit Enttäuschung, Kränkung, vielleicht gar Verbitterung. Diese Störgefühle sind die affektive Entsprechung zum kognitiven Tatbestand ‚Verhaltensabweichung von meiner Erwartung‘.

Unsere Erwartungen an das Verhalten anderer Menschen entspringt einerseits unserem Wunschdenken. Wir erwarten von anderen Personen das, was wir von ihnen gerne hätten. Ein verliebter junger Mann, der seine Herzensdame zum ersten Mal ausführt und zu fortgeschrittener Stunde versucht, sie zu küssen, erwartet gewiss nicht gerade eine Ohrfeige von ihr. Zum andern wurzeln unsere Erwartungen in Verhaltensmustern, die wir aufgrund bisheriger Erfahrungen gewohnt sind, also in

Normen, Sitten und Gepflogenheiten unserer Kultur. Es sind die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze mit den sich daraus ergebenden Anforderungen an das Verhalten unserer Mitmenschen. „So etwas tut man einfach nicht!“ „Von einem Chef kann man schliesslich verlangen, dass er sich an die Vorschriften hält.“ Solche und ähnliche Aussprüche im Alltag machen deutlich, wie unsere inneren Normen unsere Erwartungen an das Verhalten anderer Menschen prägen.

Die Verhaltensabweichung des anderen von unserer Erwartung ist zwar ärgerlich, aber für sich genommen noch nicht das eigentliche Beziehungsproblem. Der entscheidende Punkt, der aus diesem Ärger einen Ärger über die andere Person und damit aus diesem Problem ein echtes Beziehungsproblem macht, muss erst noch hinzukommen: Wir müssen die Ursache für das abweichende Verhalten in der Person des anderen und nicht anderswo sehen. In solchen Fällen denken oder sagen wir dann: „Er (oder sie) ist schuld!“. Und in dem Moment, wo wir diese innere Schuldzuweisung vornehmen, haben wir ein Beziehungsproblem. Wer also ‚macht‘ das Beziehungsproblem: der andere mit seinem ‚unmöglichen‘ Verhalten, oder wir selber, indem wir die Ursache seines unmöglichen Verhaltens in seine Person verlegen? Beziehungsprobleme sind, wie das wissenschaftlich ausgedrückt wird, eine Frage der Kausalattribution. Es handelt sich dabei um eine subjektive *Schuld wahrnehmung*, und nicht etwa, wie in der Rechtsprechung, um eine „tatschliche“ Schuld.

IX. Freiheit und Verantwortung

Das Wesen des Beziehungsproblems besteht also in der Beschuldigung des anderen. Beschuldigen heisst: wir machen den anderen für seine Tat oder Unterlassung verantwortlich. Und dieser innere Akt wiederum impliziert die Annahme: der andere hätte sich auch anders verhalten können, wenn er nur gewollt hätte. Nehmen wir stattdessen an, dass der andere ja garnicht anders als so handeln konnte, selbst wenn er gewollt hätte, werden wir ihn kaum schuldig sprechen. Wir können jemanden für seine Tat nur dann verantwortlich machen, wenn wir ihm freie Handlungswahl unterstellen. Ohne Freiheit gibt es keine Verantwortung. Nur wer über sein Tun und Lassen selber entscheiden kann, kann auch schuldig werden.

Angenommen, Sie sind gerade mit Reparaturarbeiten in Ihrer Wohnung beschäftigt. Plötzlich fällt Ihnen der Hammer aus der Hand und landet etwas unsanft auf Ihrem Fuss, so dass Sie vor Schmerz aufschreien. Sie werden dafür wohl kaum den Hammer verantwortlich machen und ein Beziehungsproblem mit ihm entwickeln, denn nach den Gesetzen der Schwerkraft und bei ungünstigem Aufprallwinkel bleibt dem fallenden Hammer gar nichts anderes übrig, als Ihnen weh zu tun. Sie können höchstens sich selbst verantwortlich machen und ärgerlich beschimpfen, weil Sie nicht besser aufgepasst haben. Sie als Handwerker im nicht angetrunkenen Zustand hätten es nämlich im wahrsten Sinn des Wortes in der Hand gehabt, diesen Un-Fall des Hammers zu verhindern! Oder stellen Sie sich vor, sie fahren als stehender Passagier dicht gedrängt in einem überfüllten Bus. Vor Ihnen steht, genauso dicht gedrängt, eine Dame mit hohen Stöckelschuhen. Plötzlich stolpern alle stehenden Fahrgäste, weil der Busfahrer eine Vollbremsung machen musste, und ein spitzer Absatz bohrt sich in Ihren Fuss. Sie werden möglicherweise vor Schmerz aufaulen, aber der Dame kaum böse sein, denn sie hatte ja keine andere Wahl. Sollte Ihnen aber der Gedanke kommen: „Ein vernünftiger Mensch betritt kein öffentliches Verkehrsmittel mit gefährlichen Waffen unter den Sohlen. So etwas ist schlicht unverantwortlich!“, dann haben Sie zusätzlich zu Ihren Fusschmerzen noch ein Beziehungsproblem. Vielleicht sollten wir im Alltag nicht gar so voreilig mit unseren Beschuldigungen sein. Dann hätten wir weniger Beziehungsprobleme.

Das in unseren Augen *persönliche Verschulden* des anderen macht ein Problem zum Beziehungsproblem. Identifizieren wir hingegen eine *Ursache* des Problems ausserhalb der Verantwortung des anderen, dann haben wir es nur mit einem Sach-Problem zu tun. Der Unterschied zwischen Beziehungs- und Sachproblem liegt in der Unterscheidung zwischen ‚Schuld‘ und ‚Ursache‘. Ein Beispiel mag dies veranschaulichen: Sie laden einen Bekannten, der ca. 20 km von Ihnen entfernt wohnt, auf kommenden Samstag um 19.00 Uhr zu sich nach Hause zum Abendessen ein. Es wird 19.00 Uhr, 19.30 Uhr, 20.00 Uhr . . . Als es endlich an der Türe klingelt, zeigt Ihre Uhr 21.15 Uhr. Sie öffnen die Türe und schauen den Bekannten fragend an: „Haben wir nicht um 19.00 Uhr abgemacht?“ „Doch, doch!“ erwidert dieser gelassen. „Na und?“ inquirieren Sie weiter. „Ach, weisst Du“, erklärt er daraufhin, „ich bin die ganze Woche nie an die frische Luft gekommen, und heute war so ein

wunderschöner Abend. Da bin ich unterwegs aus dem Auto ausgestiegen und habe noch einen herrlichen Waldspaziergang in der Abenddämmerung gemacht.“ Jetzt haben Sie vermutlich ein Beziehungsproblem, denn Ihr Bekannter hat es frei gewählt, spazieren zu gehen und Sie über zwei Stunden lang warten zu lassen. Er hat es nicht einmal für nötig gehalten, Sie über seine Verspätung zu informieren. Er ist in Ihren Augen eindeutig schuldig. Doch jetzt das gleiche Szenario noch einmal: Es wird 19.00 Uhr, 19.30 Uhr, 20.00 Uhr. Um 21.15 Uhr steht Ihr Bekannter völlig aufgelöst vor der Tür: „Stell Dir vor, was passiert ist: ich wurde auf der Autobahn in eine Massenkarambolage verwickelt. Es war ein Riesenunfall, um mich herum etwa dreissig ineinander gekeilte Autos, Blech, soweit das Auge reicht. Bei meinem Auto hatte es zwar nur einen kleinen Blechschaden gegeben, aber ich musste trotzdem wie auf glühenden Kohlen zwei Stunden warten, bis die Fahrbahn wieder frei war. Und dann bin ich natürlich so schnell wie möglich hierher gefahren. Leider gab es auf der Autobahn weit und breit kein Telefon, von dem aus ich Dich hätte benachrichtigen können, und mein Handy habe ich nicht bei mir!“ Resultat: Ihren Bekannten trifft keine Schuld, denn für seine Verspätung gibt es eine klare Ur-sache ausserhalb des Einflussbereiches seiner Person. Ärgerlich ist die ganze Angelegenheit immer noch, denn das Essen ist inzwischen angebrannt und Sie sind beide mit den Nerven fertig. Aber Sie haben nur ein Sachproblem, und dieses geht bei weitem nicht so tief wie das Beziehungsproblem im ersten Szenario.

Die Frage erhebt sich: Wie kommen wir aus einem Beziehungsproblem, also aus der Beschuldigung, wieder heraus? Es ist nötig, sich bei dieser Gelegenheit noch einmal die zwei Seiten einer Beziehung, die aktive und die passive, in Erinnerung zu rufen. In Begriffen von ‚Ich‘ und ‚Du‘ lautet das aktive Beziehungsproblem: „Ich beschuldige Dich.“ Und das passive Beziehungsproblem lautet: „Du beschuldigst mich.“ Wir können jetzt die deutsche Sprache als Gedankenschrittmacher benutzen: Lautet das aktive Beziehungsproblem „Ich be-schuldige Dich“, dann lautet seine Lösung: „Ich ent-schuldige Dich“. Und die Lösung des passiven Beziehungsproblems „Du be-schuldigst mich“ heisst folgerichtig: „Du entschuldigst mich“. Die leidige Frage ist nur: Wie kommen wir dorthin, das ‚ich Dich entschuldige‘ und ‚Du mich entschuldigst‘? Die Lösung ist klar, aber wie sieht der Lösungsweg aus?

X. Den Beziehungspartner entschuldigen

Beginnen wir zunächst mit dem aktiven Beziehungsproblem. Es gibt eine traditionelle Methode, wie wir einen Menschen, den wir beschuldigen, wieder entschuldigen: Wir lassen ihn für seine Schuld sühnen. Er soll dafür gefälligst büssen. Und wenn er genügend gebüsst und so seine Schuld gesühnt hat, sind wir wieder versöhnt. Die unausgesprochene Psycho-logik hinter diesem Vorgehen liegt darin, dass wir glauben, durch die Sühne des schuldigen Beziehungspartners einen Gleichstand im Leiden zu erreichen. Jetzt sind wir quitt, die Gerechtigkeit ist in unseren Augen wieder hergestellt und damit ist die ganze Sache für uns erledigt. Aus der Sicht unseres Beziehungspartners verhält es sich aber möglicherweise ganz anders: Er sieht für sich jetzt gegenüber uns einen Leidensvorsprung, an dem wir zudem noch Schuld sind. Also lässt er uns nun seinerseits für unsere Schuld sühnen. Jetzt sind wir wieder an der Reihe, dem anderen seine ‚gerechte Strafe‘ zu verpassen und so weiter. Solche Schuld-Sühne-Eskalationen enden in der Regel mit Erschöpfung wenigstens einer von beiden Seiten. Die Annalen der Kriegsgeschichte sind übervoll mit Beispielen dafür. Sollte es unsere Absicht sein, das Ausmass von Leiden auf diesem Planeten exponentiell ansteigend zu vervielfachen, ist dieses ‚Entschuldungsverfahren‘ erwiesenermassen etwas vom Wirkungsvollsten, das sich die Menschen dazu haben einfallen lassen. Vielleicht gibt es jedoch einen Weg, den anderen zu entschuldigen, ohne dass wir ihn für seine Schuld sühnen lassen?

Nun, zunächst einmal können wir im wahrsten Sinne des Wortes nachdenken, d. h. noch einmal in Gedanken nachvollziehen, was wir ihm eigentlich vorwerfen, und warum wir es ihm vorwerfen. Haben wir sein Verhalten überhaupt richtig wahrgenommen? Haben wir es vielleicht verzerrt, übertrieben oder einseitig wahrgenommen? Um noch einmal an die Geschichte vom verspäteten Gast anzuknüpfen: Vielleicht ist Ihre Uhr vorgegangen, und als es endlich an der Tür klingelte, war es nicht 21.15 Uhr, sondern in Wahrheit erst 21.05 Uhr. Solche Überprüfungen der eigenen Wahrnehmung bingen meist keinen drastischen Wandel in der Sicht der Dinge, aber manchmal eine leichte Entschärfung, denn bei Beziehungsproblemen neigen wir dazu, die Dinge, sprich: das von unserer Wahrnehmung abweichende Verhalten des anderen, zu dramatisieren. Bestandteil unseres Nachdenkens könnte auch eine kritische Hinterfragung unserer Erwartungen an das Verhalten anderer Menschen sein:

Sind unsere Erwartungen angemessen, fair, realistisch? Oder sind sie vielleicht zu stur, zu rigide? Es gibt Leute, die besonders stolz auf ihr ‚Anstandsempfinden‘ und ihren ‚ausgeprägten Gerechtigkeitssinn‘ sind. Sie wissen stets, ‚was sich gehört und was sich nicht gehört‘. Diese Leute haben mit grosser Wahrscheinlichkeit besonders zahlreiche gestörte Beziehungen, denn je fixer die Vorstellungen darüber, wie man sich in welcher Situation zu verhalten hat, desto unvermeidlicher ist es, dass andere mit diesen ‚Gesetzen‘ in Konflikt geraten. Und umgekehrt: Je lockerer unsere Vorstellungen über ‚Richtig‘ und ‚Falsch‘, je weniger wir von anderen erwarten, desto wertungsfreier können wir unsere Mitmenschen wahrnehmen und desto unwahrscheinlicher ist es, dass wir mit ihnen Beziehungsprobleme bekommen.

Durch Nachdenken können wir das Beziehungsproblem zwar noch nicht aus der Welt schaffen, aber wir können es verkleinern. Die Diskrepanz zwischen unserer Erwartung und dem wahrgenommenen Verhalten des Beziehungspartners schrumpft.

Als nächstes können wir versuchen, uns einmal in den angeschuldigten Beziehungspartner einzufühlen, uns gewissermassen in seine Haut zu versetzen und den ganzen Vorfall mit seinen Augen zu betrachten. Dabei sollten wir uns die Frage stellen: Hätte er oder sie sich überhaupt anders verhalten können? Ist sie oder er wirklich schuld? Vielleicht kommen uns dann Gedanken in den Sinn, wie: „Ja, wenn ich bedenke, dass er erst seit so kurzer Zeit im Geschäft ist, dann . . .“, oder: „Ich habe ja völlig vergessen, dass sie unter dieser lebensbedrohenden Krankheit leidet. Wenn ich mit einer solchen Belastung herumlaufen müsste, dann würde ich auch . . .“. Durch Einfühlen in den von uns beschuldigten Menschen stossen wir möglicherweise auf Informationen, die den Charakter von ‚mildernden Umständen‘ haben und sein Verhalten vielleicht nicht restlos, aber doch teilweise entschuldigen. Häufig läuft dabei in uns folgendes ab: „Also, dafür, dass er sich verspätet hat, kann er ja nun wirklich nichts. Aber dass er mich nicht angerufen hat, um mir seine Verspätung mitzuteilen, nehme ich ihm übel.“ Oder: „Ich glaube ja gut und gerne, dass sie die Maschine nicht kaputt machen wollte. Aber mit etwas mehr Vorsicht und Achtsamkeit hätte sie es verhindern können!“ Unser ursprünglicher Vorwurf der Vorsätzlichkeit wandelt sich in den wesentlich mildereren Vorwurf der Fahrlässigkeit. Wir konnten den Beziehungspartner partiell entschuldigen und damit das Beziehungsproblem ein Stück weit bereinigen.

Manchmal kommt es auch vor, dass Hintergrundinformationen über den Beziehungspartner seine Schuld restlos zu tilgen vermögen und damit die Beziehungsstörung vollständig beseitigen. Ein Seminarteilnehmer erzählte einmal, nachdem ich das Beispiel mit dem zu spät zum Abendessen gekommenen Bekannten gebracht hatte, folgende wahre Geschichte:

Eine junge Schweizerin studierte an der ETH in Zürich und lernte dort einen brasilianischen Assistenten kennen. Die beiden verliebten sich, verlobten sich, und bald stand die Hochzeit vor der Tür. Die Eltern des Bräutigams aus Sao Paulo unternahmen eine Europareise mit einem Aufenthalt in Zürich, um ihre künftige Schwiegertochter und deren Eltern kennen zu lernen. Es wurde dazu ein gemeinsames Abendessen vereinbart, und zwar im Elternhaus der Braut, unweit von Zürich. Als Termin wurde ein Freitagabend gewählt, unmittelbar nach der Rückkehr des Bräutigams von einem mehrtägigen wissenschaftlichen Kongress in London. Nun traf es sich, dass die Eltern des Bräutigams in Änderung ihrer ursprünglichen Reisepläne bereits am Dienstag in Zürich eintrafen. Sie riefen spontan die Eltern der Braut an, worauf diese das erste Treffen trotz Abwesenheit des Bräutigams um zwei Tage vorverlegten, also auf Mittwoch-Abend, um 19.00 Uhr, im Elternhaus der Braut. Und was geschah? Es wurde 19.00 Uhr, 19.30 Uhr, 20.00 Uhr . . . Als die künftige Verwandtschaft endlich im Türrahmen stand, zeigte die Uhr 21.15. Die Begrüssung durch die Eltern der Braut fiel ziemlich frostig aus. „Was ist das nur für eine Familie, in die unser wohlbehütetes Töchterlein einheiraten möchte! Diese Leute haben ja überhaupt kein Benehmen!“ So ungefähr tönte es in den letzten Minuten vor Ankunft der Gäste im Gespräch zwischen Braut-Vater und Braut-Mutter. Der Familiensegen hing bereits schief, noch bevor die neue Familie richtig zusammengeschiedet war, ein klarer Fall von Beziehungsproblem. Später jedoch stellte sich folgendes heraus: Die Eltern des Bräutigams kurvten in ihrem Mietauto seit 19.00 Uhr im Wohnort der Schweizer Schwiegerfamilie herum, schauten alle paar Minuten auf die Uhr und sagten zueinander: „Wir können doch unmöglich jetzt schon bei den Leuten aufkreuzen. Was würden die denn von uns denken?“, denn in Brasilien ist es sittenwidrig, um nicht zu sagen: unsittlich, bei irgend jemandem privat vor 21.00 Uhr an der Tür zu läuten.

Andere Länder – andere Sitten. Andere Sitten – andere Erwartungen an das Verhalten anderer Menschen. Der Stoff, aus dem unsere Vorstellun-

gen über ‚angemessenes‘ oder ‚unangemessenes‘, ‚anständiges‘ oder ‚unanständiges‘ Verhalten gemacht ist, ist im wesentlichen die Kultur, in der wir zu Hause sind. Wir neigen dazu, die Normen und Gepflogenheiten unserer eigenen Kultur für selbstverständlich zu nehmen. Erst im Kontakt mit andersartigen Kulturen erkennen wir die Relativität unserer eigenen Kultur. ‚Der Fisch merkt erst, nachdem er geangelt wurde, dass er ein Wassertier ist‘, pflegt ein Kollege von mir zu sagen. Kulturunterschiede sind denn auch in der Tat eine Brutstätte für Beziehungsprobleme. Oft hilft uns deshalb die Kenntnis des kulturellen Hintergrundes eines Menschen, sein Verhalten nicht so ‚persönlich‘ zu nehmen und dadurch Störungen auf der Beziehungsebene zu vermeiden.

Doch kehren wir zu dem Fall zurück, dass es uns nicht gelungen ist, durch Nachdenken und Einfühlen einen Beziehungspartner restlos zu entschuldigen. Was machen wir nun mit unserer Restbeschuldigung? Sollen wir die beschuldigte Person knallhart mit der Restschuld konfrontieren? Sollen wir ihr Vorhaltungen machen, sie zurechtweisen, von ihr ein Schuldbekenntnis erzwingen? Wohl kaum, denn Angriffe erzeugen stets Gegenangriffe.

XI. Ich-Botschaften senden

Es gibt etwas Besseres, als den beschuldigten Beziehungspartner mit seinem ‚Fehlverhalten‘ zu konfrontieren: sprechen wir stattdessen von unseren eigenen Störgefühlen, von unserer Mühe, sein Verhalten verstehen zu können. Der Fachausdruck für eine solche Verbalisierung eigener Gefühle lautet: ‚Ich-Botschaft‘. Die Ich-Botschaft verzichtet so weit wie möglich auf eine explizite Beschuldigung. So wird sie zur Einladung an den Beziehungspartner, seinerseits einmal nachzudenken und sich in uns einzufühlen.

Kommunikationstrainings, in denen die Teilnehmer Tage lang übten, Ich-Botschaften zu formulieren, hatten in den Achtziger Jahren Hochkonjunktur. Leute, die solche Trainings absolviert hatten, erkannte man häufig daran, dass sie jeden zweiten Satz mit Worten wie ‚ich empfinde‘, ‚ich denke‘, ‚ich erlebe‘, begannen. Ein damaliger Kunde von mir hatte zahlreiche solche Seminare besucht. Eines Tages, als wir zusammen mit

seiner Frau – beide waren Eigentümer und Geschäftsführer eines Dienstleistungsunternehmens – beim Mittagessen sassen, wandte sich der Mann plötzlich zu seiner Gattin mit den Worten: ‚Ich erlebe Dich gerade als eine ganz blöde Kuh!‘, worüber diese begreiflicherweise ausser sich vor Zorn geriet. Er aber hielt ihr entgegen: ‚Ich weiss garnicht, warum Du Dich so aufregst. Ich habe ja nicht gesagt: ‚Du bist eine blöde Kuh!‘, sondern ich habe Dir eine Ich-Botschaft gesendet: ‚Ich erlebe Dich als blöde Kuh! Das ist doch etwas ganz anderes.‘

Eine solche Ich-Botschaft ist natürlich eine reine Farce. Damit eine Ich-Botschaft konstruktiv wirken kann, ist es nicht einmal so entscheidend, dass sie sprachlich einwandfrei formuliert wurde. Wichtiger ist der Ton, der die Musik macht. Er offenbart dem Beziehungspartner unsere innere Haltung, aus der heraus wir die Ich-Botschaft an ihn richten. Unsere innere Haltung sollte durch *Offenheit für den Beziehungspartner* gekennzeichnet sein. Trotz unserer Rest-Beschuldigung sollten wir uns ihm gegenüber nicht restlos verschlossen haben. Wir sollten noch offen sein für seine Person, seine Sicht der Dinge, seine Argumente. Wenn wir aber schon völlig zugemacht, den Beziehungspartner schon endgültig verurteilt haben, können wir uns die Ich-Botschaft gerade so gut sparen. Er wird nämlich unsere Vorverurteilung heraushören und entsprechend aggressiv darauf reagieren. Eine Ich-Botschaft ist nur dann ein taugliches Instrument zur Bereinigung von Beziehungsproblemen, wenn sein Verwender dem Gesprächspartner noch Raum gibt, also sich eines endgültigen Urteiles über ihn enthalten und seine Offenheit für ihn bewahrt hat.

XII. Sich beim Beziehungspartner entschuldigen

Die offene Ich-Botschaft ist die am wenigsten bedrängende, am wenigsten bedrohliche Art, einem Menschen mitzuteilen, dass er mit uns ein passives Beziehungsproblem hat. Er erfährt von uns: ‚Du beschuldigst mich:‘ Gelöst ist das Beziehungsproblem für ihn dann, wenn er feststellen kann: ‚Du entschuldigst mich.‘ Versetzen wir uns jetzt einmal in die Lage des Beschuldigten, also in den Inhaber eines passiven Beziehungsproblems, der von dieser Tatsache mittels einer offenen Ich-Botschaft in Kenntnis gesetzt wurde. Wir werden dann vermutlich geneigt sein, unse-

ren Beitrag zu leisten, dass der andere uns entschuldigen kann, indem wir nachdenklich werden und versuchen, uns in ihn einzufühlen. Dann werden wir vielleicht laut denkend zu ihm sagen: „Um Gotten Willen, was habe ich da nur angerichtet. Das wollte ich doch garnicht...“. Schliesslich werden wir ihm vielleicht substantiell helfen, uns zu entschuldigen, indem wir sagen: „Ich entschuldige mich bei Dir!“, was soviel heisst wie: „Bitte, entschuldige mich!“

Leider ist die Bitte um Entschuldigung nicht die Regel, sondern eher die Ausnahme, wenn Menschen erfahren, dass andere sie beschuldigen. Die statistisch ‚normale‘ Reaktion klingt ungefähr so: „Was, Du wagst es, mir das vorzuwerfen? Jetzt werde ich Dir einmal sagen, was *Du* alles auf dem Kerbholz hast. Gemessen daran ist nämlich mein Vergehen, das übrigens noch gar nicht erwiesen ist, eine unbedeutende Lapalie. Du hast gar kein Recht, mir irgendwelche Vorwürfe zu machen!“ Die Regel-Reaktion auf eine Anschuldigung besteht also in einer wesentlich grösseren Gegen-Beschuldigung mit dem Ziel, eine allfällige eigene Schuld bis hin zur Bedeutungslosigkeit zu relativieren.

Leider entspricht es aber auch nicht gerade der Norm, dass Menschen von ihrem passiven Beziehungsproblem in Form einer wohlklingenden Ich-Botschaft unterrichtet werden. Die Regel sieht eher so aus, dass man den Beschuldigten beschimpft und mit Kraftausdrücken belegt. In solchen Situationen empfiehlt sich ein Vorgehen, dass man auf die Formel H.A.I.F.A. gebracht hat:

‚H.‘ ist an uns selbst gerichtet und steht für *Halt*, nicht Explodieren! Es genügt schon, dass der andere tobt. Besser ist es, den anderen sich *Austoben zu lassen* (‚A.‘), denn wenn wir ihn daran hindern, vergrössern wir nur seinen Aggressionsdruck. Was geschieht aber, wenn wir den anderen sich zwar austoben lassen, aber damit hat es sich dann auch, so nach dem Schema: „Tobe Dich nur aus, solange Du willst. Ich habe Zeit. Du hast doch nichts dagegen, wenn ich dabei die Zeitung lese?“ Austoben lassen ohne unsere Zuwendung wirkt, als ob wir Öl ins Feuer giessen. Wir müssen zusätzlich noch *Interesse zeigen*. (‚I.‘). Dieses Interesse aber muss echt und darf nicht vorgetäuscht sein, d. h. wir müssen wirklich Interesse *haben* und *zeigen*. In der Praxis heisst das, dass wir offen und einfühlsam zuhören, die Störgedächtnisse (Wut, Enttäuschung, Bitterkeit, etc.) des Beziehungspartners ernst nehmen, sie so, wie sie sind, anneh-

men. Das heisst nun nicht, dass wir ihm in allen Punkten rechtgeben müssen. ‚Verstehen‘ heisst nicht gleichzeitig auch ‚Einverstanden sein‘. Störgedächtnisse der Person annehmen ist nicht identisch mit Zustimmung in der Sache. Aber wichtig ist, dass sich die über uns erboste Person von uns akzeptiert, bejaht fühlt.

Für diese herzensmässige Zuwendung zum Beziehungspartner gibt es eine schöne englische Redewendung: We have to *care* for him (or her), denn was ihn mit hoher Wahrscheinlichkeit so wütend gemacht hat, war unsere ‚carelessness‘, sprich Fahrlässigkeit (siehe oben). Die liebevolle Zuwendung zum anderen, das echte Interesse für ihn und sein Anliegen, wirkt wie ein Wasserstrahl, der den Brand seiner Wut löscht. Liebe ist das neutralisierende Heilmittel gegen Wut-Aggressionen. Im Volksmund ist das Gegenteil von Liebe Hass. Hass ist nichts anderes als chronisch gewordene, jederzeit abruf- und aktivierbare Wut. Die berühmten Worte der Bergpredigt: ‚Liebet Eure Feinde! Tut Gutes denen, die Euch hassen!‘ (Lk. 6,27), man möchte auf Englisch hinzufügen: ‚care for them!‘, handeln von der gleichen Gesetzmässigkeit. Liebe kann aus Feinden Freunde machen.

Zurück zur H.A.I.F.A.-Formel: Wenn wir dem Beziehungspartner, der sich über uns beklagt und uns anklagt, wirklich offen zuhören, werden wir möglicherweise feststellen, dass wir einen oder mehrere Fehler begangen haben. Vielleicht gibt es für diese Fehler echte Ursachen, die wir dem anderen erklären können und auch sollen. Vielleicht haben wir aber auch einen *Fehler* selbst verschuldet. Dann sollten wir ihn unumwunden *zugeben*, ohne Ausflüchte und Ausreden, also ohne Nennung von Pseudo-Ursachen, die in Tat und Wahrheit gar keine sind. Wir sollten für unsere Fehler die Verantwortung übernehmen, und wenn wir dies tun, sagen wir gleichsam: „Ich beschuldige mich“, d. h. wir nehmen unsere Schuld auf uns. Genau dadurch lösen wir beim Beziehungspartner die innere Reaktion aus: „Er merkt es ja! Er sieht es ein!“ Und dies wiederum wird seine Bereitschaft erhöhen, uns restlos zu entschuldigen.

Nun steckt in diesem Vorgehen ein gewisses Paradox: ein paar Seiten vorher steht als Beitrag unsererseits, dem anderen dazu zu verhelfen, dass er uns entschuldigen kann, der Satz: „Ich entschuldige mich bei Dir!“ Und jetzt heisst es im Rahmen von H.A.I.F.A.: „Ich beschuldige mich.“ Dieser sprachliche Widerspruch offenbart den Unterschied zwi-

schen blosser Logik und Psycho-Logik. Er löst sich sofort auf, wenn wir uns klar machen: Ich entschuldige mich bei Dir, *indem* ich mich beschuldige.

Um allfällige Zweifel beim Beziehungspartner, ob wir es mit unserer Entschuldigung bzw. Selbst-Beschuldigung wirklich ernst meinen, auszuräumen, unterbreiten wir ihm noch ein *Angebot* („A.“), den ihm entstandenen Schaden wieder zu beheben. Vielleicht beschliessen wir auch Massnahmen, wie wir ähnliche Fehlleistungen unsererseits mit den negativen Folgen für ihn in Zukunft verhindern können.

XIII. Beziehungen vertiefen

Was haben beide Beziehungspartner, derjenige mit dem aktiven und derjenige mit dem passiven Beziehungsproblem, nun getan? Sie haben sich gegenseitig geholfen, ihr gemeinsames Beziehungsproblem zu lösen. Der Beschuldigte hat dem Beschuldiger geholfen, ihn zu entschuldigen, und der Beschuldiger hat dem Beschuldigten geholfen, sich bei ihm zu entschuldigen. Beide haben ihren Beitrag geleistet, Schuld in Unschuld zu verwandeln. Und dabei haben sie noch etwas weiteres getan: sie haben ihre Beziehung vertieft. Sie haben sich tiefer als je zuvor in den jeweils anderen eingefühlt. Sie haben mehr als je zuvor für einander Verständnis aufgebracht. Ihre Beziehung hat an Tiefe hinzugewonnen. Damit sie diese Vertiefung jedoch zustande bringen konnten, mussten beide, jeder für sich, die menschliche Grösse aufbringen, über den eigenen Ego-Schatten zu springen, der Inhaber des passiven Beziehungsproblems, weil er seine Schuld eingestehen und um Verzeihung bitten, der Inhaber des aktiven Beziehungsproblems, weil er dem von ihm Beschuldigten vergeben musste. Tatsächlich ist unser Ego, jene Pseudoidentität, die aus unserer Identifikation mit unserem Selbstbild stammt, die Hauptbarriere gegen tiefe zwischenmenschliche Beziehungen. Wir nehmen die Bilder, die wir von uns selbst und von anderen haben, so sehr für bare Münze, dass wir uns mit ihnen den Zugang zu uns selbst ebenso wie zu unseren Mitmenschen verbauen. Unsere Egos legen unsere Verständnisfähigkeit für andere in Ketten und lassen unser Einfühlungsvermögen in andere gefrieren. Wenn wir tiefere Beziehungen haben wollen, müssen wir von unseren rigiden Vorstellungen über uns und andere,

von unserem interpersonellen Denkgewohnheiten, von unseren fixierten Gedankenbildern loslassen.

XIV. Die wiedergewonnene Unschuld

Dass das Wissen um ein passives Beziehungsproblem, womöglich noch verbunden mit Schuldgefühlen, unser Wohlbefinden beeinträchtigt, liegt auf der Hand. Doch nicht nur passive sondern auch aktive Beziehungsprobleme stellen eine seelische Belastung dar, denn der Umstand, dass wir einem Menschen so grollen, dass wir nicht mehr Ja zu ihm sagen können, schränkt unsere gefühlsmässige Lebendigkeit, unsere Fähigkeit Glück zu empfinden, weit mehr ein, als es auf den ersten Blick den Anschein hat. Und was die Sache noch verschlimmert: Jede nicht zurückgenommene Beschuldigung bleibt so lange bestehen, bis sie zurückgenommen wird. Jedes nicht bereinigte Beziehungsproblem wird aufbewahrt wie in einer Frischhaltekonserve. Es kann sein, dass uns jemand etwas antut, wir die Untat dann zwar vergessen, aber nicht verzeihen. Es vergehen dann vielleicht Jahre, womöglich Jahrzehnte, während derer wir nie mehr daran gedacht haben. Aber eines Tages geschieht irgendetwas, und plötzlich ist die ‚längst vergessene‘ Untat des anderen wieder genauso frisch, gegenwärtig und unverzihen, wie wenn sie erst gestern begangen worden wäre. Die Gefühle von damals – Wut, Empörung, Gekränktheit – sind voll reaktiviert, als ob überhaupt keine Zeit verstrichen wäre. Beschuldigungen, die nicht wieder entschuldigt worden sind, sind wie unbeglichene Rechnungen, die nie verjähren. Im Leben der Völker werden unbereinigte Beziehungsprobleme von einer Generation auf die nächste weitergegeben. So grollen zum Beispiel die Griechen noch heute den Türken, weil die Türken Griechenland 400 Jahre lang besetzt hielten, obschon heute kein einziger Grieche und auch kein einziger Türke mehr herumläuft, der bei der türkischen Fremdherrschaft dabei war.

Wenn wir unsere Beschuldigungen im Laufe unseres Lebens anstehen lassen, stapeln sich gleichsam die Giftkonserven im Keller unserer Seele. Mit jeder neuen Beschuldigung machen wir innerlich mehr zu, errichten wir Mauern der Vorbehalte, panzern wir uns seelisch ein. Jedermal, wenn wir jemanden beschuldigen, verlieren wir ein weiteres

Stück von unserer eigenen Unschuld. Wir werden argwöhnischer, misstrauischer, paranoider. Als Spätfolge dieser kumulativen Vergiftung sind wir dann im Alter griesgrämig, mürrisch und bitter. Gott sei Dank trifft auch das Umgekehrte zu: Jedesmal, wenn wir jemanden echt, von Herzen entschuldigen, gewinnen wir selber etwas von unserer ‚kindlichen‘ Unschuld, von unserer ursprünglichen, unbeschwerten Lebensfreude, zurück. Unseren Schuldigern vergeben, also die Bereinigung von (aktiven) Beziehungsproblemen, ist eine psychohygienische Altersvorsorge erster Güte. Wenn wir vergeben, erhalten wir. Welch tiefe Weisheit steckt doch in dem Jesus-Wort: „Wenn du deine Opfergabe zum Altar bringst und dir dabei einfällt, dass dein Bruder etwas gegen dich hat, so lass deine Gabe dort vor dem Altar liegen. Geh und versöhne dich zuerst mit deinem Bruder, dann komm und opfere deine Gabe“ (Mt. 5, 23–24).