

utb.

Michael Benesch

Der Dialog in Beratung und Coaching

Leseprobe



Inhaltsverzeichnis

Vorwort		7
Prolog: Der Dialog in Beratung und Coaching		9
1	Psychologie und Dialog	13
1.1	Theory of Mind	15
1.2	Spiegelneurone	17
1.3	Heuristiken, Automatismen und Bauchgefühl	18
1.4	Sozialer Druck	21
1.5	Konstruktivismus und Dialog	23
2	Begriffe des Dialogs	33
2.1	Thinking und Thought	33
2.2	Feelings und Felts/ Embodiment	36
2.3	Fragmentierung	40
2.4	Inner State und das Unbewusste	42
2.5	Emotionen	48
2.6	Mentale Modelle	53
2.7	Die Philosophie des „Ich und Du“ von Martin Buber	61
3	Ein dialogisches Beratungsmodell für die Praxis	65
3.1	Das DI•ARS-Beratungsmodell	66
3.2	Die Primären Felder des DI•ARS-Beratungsmodells	72
3.2.1	Das Primäre Feld „Holismus“	73
3.2.2	Das Primäre Feld „Detailtreue“	74
3.2.3	Das Primäre Feld „Motivation/Intention“	75
3.2.4	Das Primäre Feld „Tun“	77
3.2.5	Die Vermittlerin „Emotionale Regulation“	80
3.3	Das DI•ARS-Modell in der Anwendung: Coaching	85
3.4	Interventionen: Eine Übersicht	99
3.4.1	Vom Holismus zur Detailtreue	99
3.4.2	Von der Detailtreue zum Holismus	100
3.4.3	Von der Motivation/Intention zum Tun	101
3.4.4	Vom Tun zur Motivation/Intention	102
4	„Erleichterer“ für die dialogische Beratung	104
4.1	Aktives Zuhören	109
4.2	Synchronisierung auf (körper-)sprachlicher Ebene	111
4.3	Humor und humorgeleitete Provokation	113
4.4	Bildhafte Sprache mit allen Sinnen und Pausen im Präsens	114

6 Inhaltsverzeichnis

4.5	Vage Sprache	116
4.6	Persönlichkeitsanteile wahrnehmen	119
4.7	Denkprozesse anstatt Denkprodukte	121
4.8	Verschränkung von Ausdrucksebenen: Sprache, Bilder, Gefühle	125
5	Rahmenbedingungen dialogischer Gesprächsführung in der Gruppe	129
5.1	Symbole und Regeln	130
5.1.1	Hierarchie vernichtet Dialog	131
5.1.2	Das Redesymbol	133
5.1.3	Die Mitte	133
5.2	Vielfalt im Gruppendialog	134
6	Grundkompetenzen einer dialogischen Berater-Haltung	143
6.1	Der Umgang mit widersprüchlichen Wahrnehmungen	148
6.2	Erkunden und Plädieren	150
6.3	Systemisches Denken	152
6.4	Zwölf dialogische Kompetenzbereiche	156
7	Fallbeispiele dialogischer Prozesse	161
7.1	Dialog in der Gruppe	161
7.2	Das DI•ARS-Modell als Tool für Führungsaufgaben	170
8	Praktische Übungen zur dialogischen Kompetenzerweiterung	177
8.1	Übungen zur Stärkung des Feldes „Holismus“	181
8.2	Übungen zur Stärkung des Feldes „Detailtreue“	183
8.3	Übungen zur Stärkung des Feldes „Motivation/Intention“	186
8.4	Übungen zur Stärkung des Feldes „Tun“	190
8.5	Übungen zum Suspendieren von Annahmen	194
8.6	Übungen zum Entschleunigen, Schweigen und Zuhören	197
8.7	Übungen zu Beobachten versus Bewerten	200
8.8	Übungen zum Verändern von Mustern	205
8.9	Übungen zu mentalen Modellen	208
	Nachwort	213
	Abbildungsverzeichnis	215
	Tabellenverzeichnis	217
	Quellenverzeichnis für Abbildungen und Tabellen	219
	Literaturverzeichnis	221
	Zum Autor	227
	Personenregister	229
	Sachregister	231

Vorwort

Der Dialog als Kommunikationshaltung findet seit den 1990er-Jahren auch im deutschen Sprachraum immer mehr Zuspruch. Dabei ist gar nicht klar, was mit „Dialog“ gemeint ist, solange man den Begriff nicht irgendwie definiert und anhand praktischer Beispiele erklärt. So unterschiedlich wie die (theoretischen) Zugänge sind auch die Anwendungsfelder und Zielgruppen der „Dialoge“.

Seit meinem ersten Dialogbuch („Psychologie des Dialogs“), erschienen 2011 in diesem Verlag, hat sich mein persönlicher Zugang verändert, auch – aber nicht nur – weil ich vieles aus dem Bohm’schen Dialog-Gerüst für mich adaptiert und mit eigenen Erfahrungen aus der Beratungspraxis als Arbeits- und Wirtschaftspsychologin kombiniert habe. Im Laufe der Jahre war für mich vieles, von dem ich früher überzeugt war, unwichtig, oft auch unbrauchbar geworden. So halte ich den „weichen“ dialogischen Zugang (und dabei geht es keineswegs immer um Kerzen, Blumenkränze und Kreistänze) zwar im privaten Bereich durchaus für spannend und sinnvoll, im Kontext von Organisationen und professioneller Beratung von Gruppen und Einzelpersonen ist er jedoch zumeist ungeeignet.

Transferiert man diese weicheren dialogischen Ansätze also in Unternehmen, verlieren sie oft ihre Einzigartigkeit, auch wenn das Vorgehen auf seriösen Fundamenten aufgebaut ist. Sie sind mehr alter Wein in neuen Schläuchen als das, was einen Dialogprozess im Bohm’schen Sinn ausmacht. Dieser nimmt sehr viel Zeit in Anspruch und erfordert ein hohes Maß an Anstrengung, Überzeugungsarbeit und Geduld. Die daraus entstehenden längerfristigen Konsequenzen wären für gewinnorientierte Unternehmen durchaus die Mühe wert, aber das ist ein eigenes Thema ...

So haben für mich die klassischen Rahmenbedingungen, unter denen Dialoge meist stattfinden und wie sie von vielen Autoren – nicht nur von David Bohm – kommuniziert werden, mittlerweile an Bedeutung eingebüßt. An ihre Stelle ist eine bestimmte „dialogische Grundhaltung“ gerückt, die von diesen Rahmenbedingungen nahezu unberührt bleibt. Dies ist sicher zu einem erheblichen Teil meinem gewachsenen Interesse an der Arbeit mit Hypnose sowie der psychologischen PSI-Theorie (Persönlichkeits-System-Interaktionen) von Julius Kuhl geschuldet, dessen Ansatz zur Erklärung der menschlichen Persönlichkeit ich aus zwei Gründen für enorm wichtig halte: Zum einen ist sie wissenschaftlich hochseriös, philosophisch sowie erkenntnistheoretisch außerordentlich spannend und zudem in vielen Bereichen empirisch fundiert. Zum anderen hat Kuhl aus vielen bekannten Theorien und Modellen das Beste genommen, in die PSI-Theorie integriert und daraus (v. a. in Zusammenarbeit mit Maja Storch) praktisch umsetzbare Prozesse abgeleitet. Ich halte es für bedauerlich, dass die PSI-Theorie in der universitären Lehre, zumindest in Österreich,

noch nicht wirklich angekommen ist. Jedenfalls bildet sie die Grundlage (und viel mehr) für die Vernetzungen mit meinen eigenen beraterischen Erfahrungen und hypnosystemischen Zugängen, was bei der Lektüre des Kapitels über das DI•ARS-Modell für jeden sofort ersichtlich sein wird, der schon Bekanntschaft mit der PSI-Theorie gemacht hat. Ebenso hat mich die Arbeit von Manfred Prior sehr positiv beeinflusst, was sich wohl bei der Lektüre über die „Erleichterer“ in diesem Buch und in Kenntnis von Priors Werken und Seminaren unmittelbar erschließt.

Das DI•ARS-Modell hilft mir dabei, meine Beratungs- und Coachingprozesse zu strukturieren und gleichzeitig wichtige dialogische Prinzipien in der Arbeit mit meinen Klienten nie außer Acht zu lassen. Aus diesem Grund nimmt es einen breiten Raum im Buch ein. Das ist das Schöne am Beraterberuf: Letztlich lernt man bei der Arbeit mit Menschen ständig dazu und durchlebt kontinuierlich Entwicklungsprozesse, was gerade aus dialogischer Sicht wesentlich ist für die Qualität der Arbeit. Wenn in der Literatur von der „Haltung des Lernenden“ die Rede ist, zielt dies genau darauf ab.

Bedanken möchte ich mich an dieser Stelle bei meinem alten Studienfreund Rudi Adamcyk für die kritische Durchsicht einiger Kapitel und wertvolle Anregungen, die mein Denken stets sehr bereichern, und bei Mag. Attila Amon, der bereit war, zwei Fallbeispiele zu Papier zu bringen, die darstellen, wie er das DI•ARS-Modell im Rahmen der Mitarbeiterführung praktisch einsetzt. Mein Dank gilt auch MMag. Dr. Sigrid Mannsberger-Nindl vom Facultas Verlag, die als verlässliche Ansprechpartnerin nun schon bei meinem vierten Buch den Entstehungsprozess im bestmöglichen Sinn unterstützt hat.

Waidhofen an der Thaya, im Mai 2020

Dr. Michael Benesch

Anmerkung:

Auf geschlechtergerechte Formulierungen wird im Text zur besseren Lesbarkeit verzichtet, personenbezogene Begriffe beziehen sich stets auf alle Geschlechter.

Prolog: Der Dialog in Beratung und Coaching

Das Wort Dialog steht praktisch synonym für Unterredung, für mündliche oder schriftliche Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen, mit abgeleiteten Begriffen wie Monolog, Trialog oder Polylog. Bekannt ist der sogenannte Sokratische Dialog, dessen Ziel es ist, durch geschicktes Fragen dem Gegenüber dabei zu helfen, verborgene Erkenntnisse zu gewinnen, Verschüttetes an die Oberfläche zu befördern und so einer Problemlösung zugänglich zu machen. Man spricht von der Mäeutik, der Hebammenkunst, weil man – einer Hebamme gleich – neuen Gedanken zur Geburt verhilft.

Zum Dialog, meist verbunden mit dem Namen David Bohm (und Martin Buber als Quelle für philosophische Grundlagen des Dialogs, wenngleich der US-amerikanische Physiker Bohm den Namen des jüdischen Religionsphilosophen Buber höchstwahrscheinlich gar nicht kannte), gibt es mittlerweile eine Reihe von Büchern, es werden Seminare und Ausbildungen angeboten, Dialog-Runden im öffentlichen wie privaten Raum und vieles mehr veranstaltet. Ein allgemein akzeptierter, einheitlicher Rahmen für den „Dialog“ ist nicht vorhanden, es gibt keine kongruente oder gar empirisch fundierte Theorie dahinter, sondern eben viele Zugänge aus ganz unterschiedlichen Richtungen. Deshalb muss, möchte man sicherstellen, vom Gleichen zu sprechen, der Begriff Dialog definiert werden: Was versteht man darunter? Gibt es Rahmenbedingungen, unter welchen dialogisiert wird? Orientieren wir uns an dem sehr offenen Zugang von David Bohm oder blicken wir zu William Isaacs, der (am Massachusetts Institute of Technology in Boston) einen an den Begriff der Lernenden Organisation angelehnten Dialog-Zugang entwickelt hat?

Hat man für sich eine Idee, eine einigermaßen konsistente Definition von „Dialog“ entwickelt, kann man nach Wegen suchen, diese Idee in eigenen Beratungsprozessen so umzusetzen, dass man – und dies ist besonders wichtig – zum einen authentisch mit der eigenen Persönlichkeit und zum anderen mit klaren, überlegten Zielen vor Augen willensstark den eigenen Weg als „dialogischer Berater“ zu gehen vermag.

Dass es keine empirische „Dialog-Theorie“ gibt und somit auch jeder vollkommen frei ist, den Dialog in seinem Sinne zu verwenden, ist einerseits eine Chance, andererseits aber eben auch mit der Notwendigkeit verbunden, zunächst klarzustellen, was man unter Dialog versteht. Wer ein Dialog-Seminar bucht, kann sich in der Situation wiederfinden, unter freiem Himmel, bei Lagerfeuer und Tänzen der germanischen Muttergöttin Frigg zu huldigen oder auch in einem neutralen Besprechungsraum mit Flip-Chart und Beamer zu sitzen und sachlich dialogische Ideen, Ansätze, Prinzipien und Abläufe zu besprechen und einzuüben, mit dem Ziel, die Gesprächskultur im Unternehmen zu verbessern. Es kann sein, dass die Vertreter ersteren Zugangs das, was sich im Besprechungsraum abspielt, gar nicht als dialogisch in ihrem Sinn verstehen und vice versa. Oft liegen dem persönlichen Dialog-Begriff (auch implizite) Annahmen zugrunde, die – gar nicht dia-

logisch – verteidigt werden. Alles ist möglich, was auch gut ist, denn jeder Topf soll die Chance haben, seinen Deckel zu finden, und jeder kann sich frei entscheiden, in welche Richtung er gehen möchte. Die Welt ist vielfältig.

Wie immer man den Dialog definieren möchte, es gibt wohl eine Reihe von Charakteristika, welche von den meisten Anwendern als zentral aufgefasst werden. Exemplarisch seien erwähnt: nicht durcheinander sprechen (egal, ob man ein Redesymbol verwendet oder nicht), alle Ansichten sind bedeutsam, man begegnet den anderen mit einem gewissen Respekt (auch wenn es manchmal schwerfällt), Buber'sche Gedanken vom Ich und Du werden zumindest gestreift und es sollen Denkprozesse sichtbar gemacht und nicht nur Meinungen verteidigt werden (was wiederum bedingt, dass man sich an gewisse Grundsätze in der Gesprächsführung hält).

Dabei ist es überhaupt nicht von Bedeutung, ob zwei Individuen versuchen, miteinander „dialogisch“ umzugehen, oder ob es sich um eine Gruppe von 40 Personen handelt – oder ob man daran geht, dialogische Prinzipien auf sich selbst anzuwenden. Wesentlich ist das kreative, offene Kommunikationsfeld, das bis zu einem gewissen Maß das Unbestimmte, Unvorhersehbare, man kann sagen: das Chaotische, zulässt – natürlich innerhalb gewisser Grenzen.

Der Mensch, so auch der Rat- oder Hilfesuchende, hat oft Angst vor dem unerforschten Gebiet, aber bringt (hoffentlich) die Neugier mit, es zu betreten, ebenso wie der Berater. In einem derartigen sozialen Interaktionsprozess muss eine Balance gefunden werden zwischen kreativem Chaos und geregelten Bedingungen. Wenn man glaubt, alles kontrollieren zu müssen, ist dies das Ende jedweder Kreativität. Der dialogische Zugang bedeutet auch die Suche nach dieser Balance zwischen dem angstmachenden, unerforschten, wilden Gebiet und der ordnenden, vertrauten, ritualgeprägten kulturellen Welt des Vorhersehbaren und Vertrauten.

Im vorliegenden Buch werden zwei Ansätze verfolgt. Zum einen geht es um die „Psychologie des Dialogs“: um Denkprozesse, verzerrte Wahrnehmungen, soziale Einflüsse auf die Kommunikation, die Rolle von Intuition und Emotionen und dergleichen. Es ist wichtig, sich als Berater damit zu beschäftigen, welche Strukturen und Muster unserem Denken zugrunde liegen. Zum anderen werden Wege aufgezeigt, die einen Berater, der seine Tätigkeit dialogischer gestalten möchte, dabei unterstützen können. Das DI•ARS-Beratungsmodell liefert dafür eine Struktur, weil es den Berater immer wieder daran erinnert, sich Hypothesen zu bilden, die auch wieder verworfen werden können (und sollen, alleine schon deshalb, weil sich Menschen und Situationen verändern), und weil es die Komplexität des Beratungsgeschehens mithilfe eines relativ einfachen Modells herunterbricht, was zur Übersichtlichkeit beiträgt.

Diesen beiden Ansätzen nähert sich das Buch in drei Schritten: Zunächst werden in Kapitel 1, 2 und 3 die Grundlagen ausgeführt. Dabei geht es einerseits um ausgesuchte Aspekte der Psychologie, darum zu verstehen, was unser Verhalten und unsere Wahrnehmung sowohl als Individuum als auch als soziales Wesen in der Gruppe ausmacht.

Zum anderen werden die wesentlichen Begriffe des Dialogs nach David Bohm sowie das DI•ARS-Modell vorgestellt, das dabei unterstützen soll, dialogische Prinzipien in der Beratungspraxis zu implementieren. Während der Dialog in der Tradition von David Bohm auf Gruppenprozesse fokussiert, bietet sich das DI•ARS-Modell in erster Linie für individuelle Beratungs- bzw. Coachingsituationen an.

In einem zweiten Schritt werden in den Kapiteln 4, 5 und 6 Wege bzw. Bausteine erläutert, welche die dialogische Beratung unterstützen und intensivieren können. Die vorgestellten „Erleichterer“ aus unterschiedlichen beraterischen Zugängen, die dialogischen Rahmenbedingungen sowie die dialogischen Kompetenzen des Beraters beziehen sich dabei besonders auf die individuelle Beratung (Kapitel 4 und 6) und auf Gruppensituationen (Kapitel 5).

Kapitel 7 und 8 widmen sich schließlich der praktischen Umsetzung. Fallbeispiele zeigen, wie der Gruppendialog im betrieblichen Managementkontext und das DI•ARS-Modell in der Einzelberatung umgesetzt werden können. Eine Vielzahl von Übungen liefert Anregungen für dialogische Beratung in der professionellen Beratungspraxis, aber durchaus auch für den privaten Bereich.

Im Buch werden immer wieder die Begriffe „Energie“, „Selbst“ und „Unbewusstes“ verwendet. Ich benutze diese Worte in einem alltagssprachlichen Sinn. Über „Energie“ als psychologischen Begriff kann man lange diskutieren, obgleich es im normalen Wortgebrauch überhaupt nicht problematisch ist zu sagen: „Energie fließt von einem psychischen System in ein anderes“ – man weiß, was damit gemeint ist.

Das „Unbewusste“ war für Freud¹ eher ein Ort („psychischer Ort“: auch das ein gewaltiger Begriff, der schnell einmal so dahingesagt ist) verdrängter, dunkler Inhalte. Im vorliegenden Buch ist mit dem Unbewussten ein solcher gerade nicht gemeint, sondern etwas sehr Positives, „Weises“, ein weit verzweigtes und größtenteils zumindest im Moment nicht bewusstes Netzwerk von Erfahrungen, Ideen, Phantasien, intelligenten Intuitionen und Lösungswegen, Gefühlen und vielem mehr, auf das wir im Grunde zugreifen können. Das „Selbst“ als Konstrukt ist in diesem Unbewussten angesiedelt, aber weder das Selbst noch das Unbewusste sollten verdinglicht werden. Es handelt sich schlicht um Hilfskonstruktionen, damit Begriffe zur Verfügung stehen, über die man sich austauschen kann. Es gibt keine Orte, an denen sich „Dinge“ wie das Unbewusste oder das Selbst aufhalten. Deshalb plädiere ich dafür, mit diesen Begriffen locker und nicht zu streng umzugehen, denn solch eine Lockerheit bereitet auf einer alltagssprachlichen Ebene üblicherweise keine Probleme. Die Begriffe stehen einfach für psychische Funktionen, man benutzt sie, um Konstruktionen zu beschreiben. Und wir sind daran gewöhnt: Alltagssprachlich hat wohl kaum jemand ein Problem mit Begriffen wie Liebe, Freundschaft, Feindseligkeit oder Glück. Wir können uns wunderbar darüber unterhalten, so wie wir sagen: „Ich stehe auf

1 Das Unbewusste als Begriff wurde lange vor Sigmund Freud eingeführt, erlangte aber vor allem durch dessen Schriften Popularität.

der Mariahilfer Straße“, obwohl wir unser Auto meinen. Die Wissenschaft verkompliziert Benennungen notwendigerweise und aus guten Gründen, aber im Rahmen des vorliegenden Buches ist meiner Meinung nach der alltagssprachliche Zugang zu solch schwierigen Begriffen vollkommen ausreichend.

3 Ein dialogisches Beratungsmodell für die Praxis

Ein Berater entwickelt, so wie jeder andere auch, ein implizites Bild von seinem Gegenüber, das prominent beeinflusst wird von unbewusst wirkenden mentalen Modellen (Vorurteilen). Dies ist per se weder gut noch schlecht, sondern entspricht der Art und Weise, wie unser Denken funktioniert. Die dialogische Auseinandersetzung bietet Rahmenbedingungen an, die es uns erleichtern sollen, einen Teil dieser Automatismen – so schwierig das ist – an die Oberfläche zu holen, zu reflektieren, eventuell neu zu bewerten, unser Verhalten zu adaptieren und so die Verantwortung für jene persönlichen Prozesse zu übernehmen, deren charakteristische Eigenart es ja geradezu ist, im Verborgenen ihre Wirkungen zu entfalten.

Was macht jedoch den wesentlichen Unterschied zwischen dem normalen, alltäglichen Blick auf den Menschen und dem Blick des professionellen Beraters aus? Zu negieren oder kleinzureden, dass mentale Modelle wirken, hilft hier nicht weiter. Das heißt, der Berater denkt natürlich auf denselben (vorurteilsbehafteten) Ebenen wie jeder andere auch und dies in Abrede zu stellen wäre wohl naiv. Aufgrund seiner Profession *sollte* er jedoch besser dazu in der Lage sein, diese verzerrenden Einflüsse im wahrsten Sinn *bewusst* wahrzunehmen, sie in seinem Handeln zu berücksichtigen und somit eine exponierte, individuelle, beraterische Verantwortung zu übernehmen.

Ein Beispiel: Man würde es in unserer Gesellschaft als höchst problematisch ansehen, wenn ein Pädagoge, z. B. ein Volksschullehrer, zugeben würde, einzelne der ihm anvertrauten Kinder einfach nicht leiden zu können. Dahinter steht der implizite Wert, dass Kinder unschuldige, hilflose und abhängige Geschöpfe sind, ein Pädagoge hat derartige Sympathieunterschiede nicht zu empfinden. Sehen wir uns die Realität an: Natürlich geht es dem Volksschullehrer nicht anders als seinen Mitmenschen und natürlich wird er das eine oder andere Kind schlicht nicht leiden können. Gefühle wie Sympathie kann man nicht erzwingen. Aber man kann, ja muss sehr wohl verlangen, dass der Pädagoge in seiner exponierten Position seine persönliche Verantwortung in besonderer Weise wahrnimmt und ganz bewusst und reflektiert dafür sorgt, dass jene ihm anvertrauten Kinder, die er eben nicht leiden mag, dies erstens persönlich nicht zu spüren bekommen und zweitens in keiner Weise irgendwie benachteiligt werden. Diese besondere Eigenverantwortung muss er wahrnehmen, das unterscheidet ihn von jenen, die nicht pädagogisch tätig sind und deshalb auch nicht in dieser außergewöhnlichen Verantwortung stehen.

Was heißt das nun für die Praxis? Die Aufforderung des Schulleiters „Mögen Sie das Kind!“³⁴ wird nicht fruchten. Es wird auch nicht fruchten, wenn sich der Pädagoge aus

³⁴ Bekannt ist in diesem Zusammenhang Watzlawicks Sei-spontan-Paradoxie: Verordnete Spontanität ist per definitionem nicht möglich!

schlechtem Gewissen heraus selbst verordnet, das Kind von jetzt an zu mögen. Das alles ist unrealistisch und geht am wirklichen Leben vorbei.

3.1 Das DI•ARS-Beratungsmodell

Die nun skizzierten und anschließend zu vertiefenden drei Stufen des DI•ARS-Beratungsmodells, die auf einer dialogischen Grundhaltung basieren, schlagen folgenden Weg vor:

Dialogische Grundhaltung (DI):

Der Berater erkennt *authentisch fühlend* und *nicht wertend* an, dass der Klient so vertrauensvoll ist, über heikle persönliche Themen ehrlich zu sprechen.

Natürlich ist hier eine Herangehensweise des „Sei authentisch!“ unmöglich – es ist eine Frage der Haltung, die manche von sich aus haben, die man aber auch bis zu einem gewissen Grad selbst entwickeln kann. So wie sich die meisten Menschen darin schulen können, immer rascher und tiefer in eine hypnotische Trance zu sinken, tragen sie das Potenzial in sich, ihren Inner State in eine authentischere, dialogischere Richtung hin zu entwickeln. Wenn wir nicht davon ausgehen, dass der Mensch grundsätzlich sehr viel kreatives Potenzial in sich hat, im Grunde „gut“ ist und schließlich auch erkennen kann, was es bedeutet, das Leben als kontinuierlichen Lernprozess aufzufassen, erweist sich Beratungsarbeit als vergeblich. So wie es niemandem gelingen wird, sich in hypnotischer Trance zu üben, der sich dagegen sträubt, wird es niemals fruchten, sich in dialogischer Haltung zu üben, wenn man es mit dieser Grundhaltung nicht ernst meint.

Eine weitere Grundhaltung eines dialogisch motivierten Beratungsprozesses ist das Herstellen von Synchronie zwischen Klient und Berater, damit beide sich weitgehend für die Beratung öffnen (siehe S. 90 zur Klient-Berater-Synchronisierung).

1. Analysieren (A):

Führen Sie sich innerlich das DI•ARS-Modell (siehe Kap. 3.2) vor Augen, analysieren Sie den Klienten und sein Problem und bilden Sie Hypothesen darüber, wo er mit diesem speziellen Problem gerade steht.

2. Reorganisieren (R):

Gehen Sie durch dialogisches, möglichst nicht wertendes Nachfragen diesen Hypothesen auf den Grund. Gegebenenfalls verwerfen Sie Hypothesen, erstellen neue und versuchen, weiter Synchronie mit dem Klienten herzustellen. Die Position des Klienten im DI•ARS-Modell wird *vorläufig* bestimmt. Dies unterstützt den Berater dabei, auf seine inneren, emotionalen Reize zu achten, sodass er – in Verbindung mit seinen ana-

lytischen Kompetenzen – mögliche Entwicklungsrichtungen für den Klienten erkennt, über die mit dem Klienten gesprochen werden kann.

3. Stärken (S):

Ausgehend von diesen möglichen Entwicklungsrichtungen (durchaus im Sinn von „trial and error“), stärken Sie gemeinsam mit dem Klienten alternative Kompetenzen, die seine Denk- und Handlungsspielräume erweitern. Das kann mit einer Reihe von Maßnahmen und Übungen versucht werden. Ich spreche hier nicht gerne von Methoden, obwohl dieser Begriff nicht ganz verkehrt ist, weil man sich in diesen Dingen durchaus trainieren kann, wenn man dies möchte.

Im gesamten Beratungsprozess ist Folgendes wichtig: Der Inner State des Beraters wirkt direkt oder indirekt immer auf das Gegenüber. Deshalb ist die Arbeit mit Klienten auch immer eine Arbeit mit sich selbst und gute Beratung bewegt sich, wenn man sie ernst nimmt, entlang eines grazen Fadens der Synchronie zwischen den Beteiligten mit der ständigen Gefahr, dass der Faden reißt und die beiden Enden dann erneut zusammenfinden müssen. Warum? Weil es, von Extremen vielleicht abgesehen, in diesen Prozessen niemals um ein Richtig oder Falsch gehen *kann*, sondern immer nur um ein Herantasten an Möglichkeiten, von denen noch niemand zu wissen vermag, ob es nicht auch noch andere Lösungsansätze gibt, die man bisher nicht bedacht hat oder die sich vielleicht auch erst in der Zukunft entwickeln könnten.

Nimmt man die dialogischen Ansätze ernst, muss man anerkennen, dass jeder, natürlich auch der Berater, stets ein Lernender ist. Warum ist dies so relevant? Dies sei anhand einer Anekdote erläutert, welche von dem Kanadier Norman Amundson im Rahmen eines Vortrages³⁵ berichtet wurde: Eine öffentliche Stelle eines US-amerikanischen Bundesstaates erteilte ihm den Auftrag, mit indianischen Jugendlichen zu arbeiten, um die klassischen Probleme wie Alkohol- und Drogenkonsum, das Begehen von Eigentumsdelikten oder Handgreiflichkeiten zu bearbeiten. Altersmäßig lagen zwischen ihm und den Jugendlichen über 50 Jahre, weshalb die eine Seite die andere kaum verstehen konnte. Es war recht schnell klar, dass die konventionelle Art, zunächst mit Informationsveranstaltungen zu arbeiten, sich dann über Kreativ-Workshops und dergleichen anzunähern, nicht funktionieren konnte. Amundson entschied sich, an Zusammenkünften der Jugendlichen teilzunehmen, informelle Gespräche zu führen und deren Zeitschriften, Internetseiten sowie TV- und Radiosendungen möglichst unvoreingenommen zu studieren, um so Einblicke in deren Lebensrealität und die Art und Weise, wie sie miteinander kommunizieren, zu erhalten. Es ging ihm dabei nicht um trockene Informationsgewinnung; tatsächlich *Anteil zu nehmen*, darin bestand die primäre Intention!

In diesen jugendlichen Gruppen war es beispielsweise hipp, amerikanischen Gangster-Rap zu imitieren und in ihre eigene Lebensrealität zu transferieren. Auf den 70-jährigen

35 43rd IAEVG conference, 11th–13th September 2019, Bratislava.

kanadischen emeritierten Universitätsprofessor wirkte dies alles andere als vertraut, geschweige denn angenehm. Dennoch nahm er diese von ihm auch *gefühlten* und auf einer *körperlichen Ebene* angenommenen Erfahrungen als Ausgangspunkt und erarbeitete ein Konzept, das ihm Tore zu den Herzen der Jugendlichen öffnete. Die Jugendlichen konnten schließlich über die Kanäle, die ihnen wichtig und vertraut waren, kommunizieren und das Projekt so zu ihrem machen. Sie brachten somit in ihren „Gangster-Raps“ Gefühle zum Ausdruck, die nach Amundson von authentischer und berührender Intensität waren. Das ist ein Beispiel für die Haltung des Lernenden: nicht von einer abgehobenen, autoritären Position aus agieren, sondern sich auf einen gemeinsamen Lernprozess einlassen und dabei die professionelle Ebene nicht aus dem Blickfeld verschwinden lassen. Darin liegt ein recht hoher Anspruch.

*„Es gibt zwei Arten von Wahrheit:
Bei der flachen Art ist das Gegenteil einer Aussage falsch;
bei der tieferen Art ist das Gegenteil einer Aussage ebenso wahr.“*

Diesen Gedanken von Niels Bohr können wir durchaus auf eine Beratungssituation übertragen und entsprechend (spielerisch-illustrativ) zwei Arten von Beratungssituationen ableiten:

1. In der flachen Beratungssituation können einfache Tipps und Tricks ohne viel Tiefe sinnvoll und zielführend sein. Beispiel: Jemand bucht ein einmaliges Präsentationstraining von zwei Stunden Dauer, weil er in der kommenden Woche einen beruflich wichtigen Vortrag halten muss. Es geht also nur darum, an der Oberfläche zu arbeiten und deutliche Fehler auszumerzen, um den Eindruck beim Vortrag zu verbessern – mehr Zeit ist nicht. Der Coach analysiert also das Auftreten des Klienten und erteilt „flaches“, aber durchaus wichtiges und sinnvolles Feedback:

- Benutzen Sie einen Stift oder eine Karteikarte, damit die Hände ruhig bleiben.
- Stehen Sie mit beiden Füßen fest am Boden, da Ihr Körper – ohne dass Sie es bemerken – zehn Mal pro Minute von links nach rechts pendelt.
- Nehmen Sie sich, wenn Sie an das Rednerpult treten, bewusst fünf Sekunden Zeit für ein tiefes Durchatmen.

Es gibt also Situationen, in denen direkte „Tu das, tu jenes“-Ratschläge effizient und angebracht sind, weil sie genau das erfüllen, was der Klient wünscht. Dies sind die einfacheren Beratungssituationen: Praktisch jeder Zuhörer empfindet es als störend, wenn der Vortragende wild mit den Händen herumfuchtelt und wie ein angeketteter Zoo-Elefant stereotype Leerlaufbewegungen zeigt. Es handelt sich um klassische Präsentationsfehler, die man relativ leicht ausmerzen kann. Bei dieser flachen Art von Wahrheit ist das Gegenteil zumeist tatsächlich falsch.

2. In der tieferen Beratungssituation gibt es keine einfachen Tipps und Tricks. Demselben Klienten begegnen wir jetzt mit folgender Auftragslage: Da er bei Präsentationen stets hoch nervös ist, nächtelang schlecht schläft und Magenbeschwerden hat, möchte

er das Problem grundlegend angehen und nicht einfach nur an der Oberfläche kratzen. Typischerweise stellt sich im Rahmen der Anamnese heraus, dass dieses Problem weitere Aspekte tangiert, etwa eine Selbstwertproblematik oder Ähnliches. Wer daran arbeiten möchte, kommt in beraterische Tiefen, bei denen das Gegenteil einer Aussage in der Regel ebenso wahr ist, ganz einfach, weil es hier nicht mehr um richtig und falsch geht. Die Problemstellung erweist sich folglich als sehr komplex. Die Anwendung eines einfachen Modells kann jedoch dem Berater die professionelle Analyse der Klientensituation erleichtern.

Dabei ist es hilfreich, wenn sich der Berater mit dem Klienten im Wechselspiel der Synchronie bewegt. Das heißt, es kann nicht darum gehen, den anderen oder sich selbst so zu beurteilen, „wie er ist“ bzw. „wie man selbst ist“ (denken Sie an die Viabilität, die Geschichte vom blinden Waldläufer), sondern es geht darum, Synchronie zwischen den beiden Personen herzustellen.

Eine Modellvorstellung wie das DI•ARS-Modell ist selbstverständlich eine **Vereinfachung der Welt** und sie ist genau *deshalb* sinnvoll, weil es uns unmöglich ist, auch nur einen kleinen Teil der uns umgebenden Komplexität mit all ihren Wechselwirkungen zu erfassen. Ich bin mir als Berater sehr oft selbst nicht gänzlich im Klaren darüber, aus welchen Gründen ich bei diesem einen Klienten in einem bestimmten Kontext diesen Gedanken, diese Emotion habe; vielleicht nehme ich subjektiv überhaupt nichts Problematisches wahr, obgleich problematische „thoughts“ und „felts“ meine Reaktionen maßgeblich bedingen. Da ist es hilfreich, sich an einem Modell orientieren zu können, das einen klaren Weg aufzeigt.

Modelle helfen also dabei, die Komplexität der Welt handhabbar zu machen, oder anders ausgedrückt: Sie können die Wahrscheinlichkeit erhöhen, als Berater professionell zu agieren.

Was heißt nun aber „professionell“ in diesem Kontext? Ein Bergwanderer, der an schwierigen Stellen mit Seilen gesichert ist, geht mit mehr Gelassenheit, Ruhe und vermutlich auch Freude. Ein Berater, der in schwierigen Situationen auf ein plausibles, einfaches, praxistaugliches Modell zugreifen kann, fühlt sich meist sicherer und kann deshalb mit höherer Wahrscheinlichkeit im Sinne des Klienten arbeiten. Mit der Zeit und wachsender Erfahrung nutzt der Berater das Modell zunehmend implizit, ohne die Elemente bewusst abrufen zu müssen. Eine wesentliche Beraterkompetenz besteht schließlich auch darin, sich der Modellhaftigkeit des Modells (und damit auch des Hypothetischen des Prozesses) bewusst zu sein. Natürlich *muss* man als Berater nicht unbedingt ein spezifisches Modell im Hintergrund haben, viele verlassen sich irgendwann mehr auf ihre Erfahrung und Intuition; aber es kann in vielen Situationen hilfreich sein.

Wirft man einen Blick auf die Persönlichkeitspsychologie, fällt auf, dass ihre Annahmen und Modelle darüber, wie der Mensch funktioniert, durchgehend auf Annahmen über bestimmte psychische Inhalte beruhen (wie z. B. Introversion, Ängste, Gefühle der

Minderwertigkeit, Offenheit für Neues, soziopathisches Verhalten und vieles mehr) und den Kontext, die Umgebung, in der er lebt, viel zu wenig berücksichtigen. Verhalten wird dadurch erklärt, dass jemand egoistisch sei oder narzisstisch, empathisch oder offen, introvertiert in der Begegnung mit einer Person des anderen Geschlechts und extravertiert dann, wenn er ein Referat über ein von ihm inbrünstig verfolgtes Thema hält. Den meisten Persönlichkeitsmodellen mangelt es an der **Berücksichtigung der Dynamik**, also der Interaktionen zwischen unterschiedlichen intrapsychischen Systemen, und an der **Mitteinbeziehung situativer Aspekte** sicher auch deshalb, weil dies alles sehr kompliziert machen würde.

Wer diesen Befund für übertrieben hält, möge sich ein typisches Gespräch zwischen einem Betriebspsychologen und einem Bewerber für eine Stelle ansehen: Anhand eines diagnostischen Persönlichkeitsprofils wird dem Bewerber erklärt, er sei introvertiert (introvertierter als rund 70 % der Vergleichsstichprobe) – was für diesen Posten weniger gut sei –, aber dafür sehr offen für neue Erfahrungen (noch offener seien nur 10 % der Vergleichsstichprobe) – was wiederum sehr positiv bewertet würde.

Diagnostiziert man bestimmte psychische Inhalte und stellt in erster Linie die utilitaristisch motivierte Frage, welche Auswirkungen das nun für die Position hat, vergisst man sehr schnell die Erforschung der zugrunde liegenden persönlichkeits- und situationsunspezifischen Ursachen, die allesamt in der Regel höchst komplex sind. Dies führt direkt zu einem Reduktionismus. Ein dermaßen eingeschränktes Erklärungsmodell bringt sehr wenig, wenn es um das Verständnis der menschlichen Psyche und die Möglichkeiten ihrer Entfaltung geht: Persönlichkeit lässt sich nicht auf eine Handvoll Faktoren wie Introversion, Offenheit oder Perfektionismus reduzieren. Auch die akademische Psychologie bewegt sich solcherart allzu oft auf einem dem typischen „Psychologisieren auf Alltagsniveau“ ähnlichen Level.

Ein weiteres Beispiel möge dies verdeutlichen: Ein Außendienstmitarbeiter nimmt die von der Firma bezahlte Fortbildung nicht an und es stellt sich heraus, dass er Angst hat, vor einer Gruppe zu sprechen (was aber für seine Karriere unabdingbar notwendig wäre). Es ist verlockend, hier eine kausale Beziehung anzunehmen, frei nach dem Motto: „Lerne Selbstsicherheit vor der Gruppe, das kannst du trainieren!“

Aber Vorsicht: Das funktioniert oft sehr gut, jedoch nur bei Personen, welche die dazu notwendigen persönlichen Kompetenzen bereits besitzen und diese zu trainierenden Fähigkeiten (willentlich) kontrollieren können. Anders sieht es aus, wenn jemand etwas unbedingt möchte, aber keinen Zugriff auf jene Kompetenzen hat, die für die Umsetzung dieses Wollens notwendig sind. Er kann dann seine Absichten nicht in zielgerichtetes Verhalten umsetzen und wird entweder scheitern oder sich so stark dazu zwingen, etwas zu tun, wofür er psychisch (noch) nicht ausgestattet ist, dass es mit hoher Wahrscheinlichkeit zu negativen längerfristigen Folgen kommt.

schen den vier Primären Feldern, ist die **Emotionale Regulation** angesiedelt (siehe Kap. 3.2.5). Mit Emotionaler Regulation ist ein Hilfssystem gemeint, das dem Umstand, dass Menschen wesentlich über ihre Gefühle und das Unbewusste gesteuert werden, Rechnung trägt: Die Emotionale Regulation wird also über Emotionen und das, was (gerade) nicht bewusst ist, aktiviert und kann sowohl direkt als auch über Kognitionen „Energie“ in die vier Felder fließen lassen (siehe Abb. 14, S. 73). Ein Beispiel für ein solches Geschehen wäre etwa eine spontan und unkontrolliert auftretende Angst: Man sieht eine Spinne und erschrickt (das ist die Erstreaktion, die schwierig zu beeinflussen ist), es sammelt sich also massiv „Angst-Energie“ in der Detailtreue (oder in Kuhls Begriffen, in der Objekterkennung). Über eintrainierte Gefühlssteuerungsprozesse lässt die Emotionale Regulation dann Energie in andere Felder fließen, etwa in das Feld „Holismus“ (bei Kuhl: das Extensionsgedächtnis), wo uns sofort klar werden kann – auch gesteuert durch „vernünftige“ Kognitionen –, dass eine Kreuzspinne nicht gefährlich ist, sondern uns hilft, die Fliegenplage im sommerlichen Haushalt einzudämmen.

Keinesfalls dürfen die Dimensionen „Denken“ und „Agieren“ als unabhängig aufgefasst werden, wie es die Abbildung 14 nahelegen könnte. Sie sind durch die Vermittlerin „Emotionale Regulation“ auf das Engste miteinander verknüpft, überlappend und bedingen einander in höchst komplexer Wechselhaftigkeit. Außerdem sind Denken und Tun (Handeln) nicht klar voneinander zu trennen.

Die vereinfachte Unterteilung in Vorgänge, die sich mehr auf der Gedankenebene abspielen, und in solche, die sich eher auf das Handeln/Tun beziehen, dient schlicht dazu, die Komplexität des Beraterischen Geschehens auf ein besser handhabbares Niveau herunterzubrechen – nicht mehr und nicht weniger! Wenn Sie ein Auto lenken und bei jeder Richtungsänderung den Lenkvorgang in seiner technischen Komplexität gedanklich durchspielen, werden Sie früher oder später im Straßengraben landen; es genügt zu wissen, dass eine Bewegung des Lenkrades nach links den Wagen nach links steuert, und die abgespeicherten Automatismen (einfache Intuitionen) machen den Rest.

So können wir das auch hier sehen. Wohlwissend, dass das Modell stark vereinfacht und oft auch nicht exakt ist (so greift das Tun, das Handeln, zumindest bei nicht automatisierten Prozessen stets auf das Denken zurück): Wenn es hilft, die Beratungssituation handhabbarer zu machen, weil es uns ein einfaches Gerüst gibt, das wir in der hochkomplexen Situation verwenden können, erfüllt das Modell seinen Zweck.

3.2 Die Primären Felder des DI•ARS-Beratungsmodells

Das Modell besteht aus den vier Primären Feldern Holismus, Detailtreue, Motivation/Intention und Tun, welche die für eine Beratung vorrangigen Denk- und Handlungsebenen benennen. Diese sind über die Gefühle und die für die Gefühlswahrnehmung so wichtige Emotionale Regulation miteinander verbunden. Sie stellen Erkenntnisssysteme dar, die mit ihren innewohnenden Eigenschaften als **Modell der Persönlichkeit** aufgefasst wer-

den können. Jedes dieser vier Felder hat eigene Eigenschaften und Besonderheiten, die wichtig sind für das Erreichen von Zielen und für die Selbstentwicklung, die aber auch Probleme bereiten können. Alle Felder sind miteinander verbunden, es handelt sich also um ein dynamisches Funktionssystem. An diesen Verbindungen sowie den Eigenschaften der vier Erkenntnisssysteme setzen die Beratungsprozesse an, weshalb die Felder nun genauer dargestellt werden.

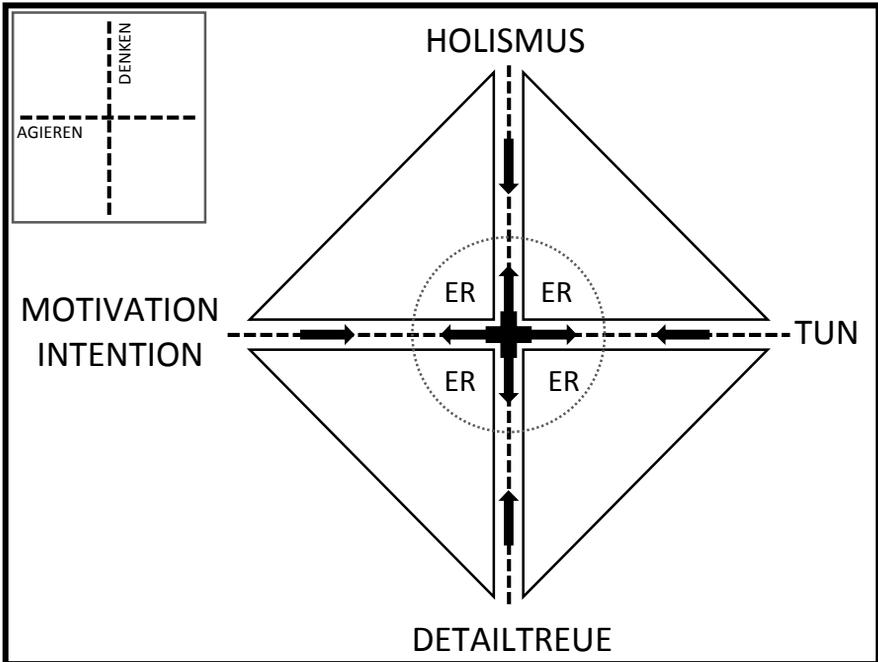


Abb. 14: Das DI•ARS-Beratungsmodell (eigene Darstellung)

3.2.1 Das Primäre Feld „Holismus“

Der Holismus ist dasjenige System der menschlichen Persönlichkeit, das durch eine **überblicksartige Ganzheitlichkeit** im Denken charakterisiert ist. Es vereint die Gesamtheit der Erfahrungen eines Menschen, die natürlich zum allergrößten Teil im jeweiligen Moment nicht bewusst sind. Das holistische Feld geht in die Weite, es ist nicht auf Einzelheiten gerichtet. Wer sein holistisches Feld aktiviert hat, versucht, Details in das große Ganze des bisherigen Erfahrungsschatzes zu integrieren, wobei die Intuition hier eine große Rolle spielt: Das holistische Denken ist *höchst* intuitiv!

Das zweite Schlüsselwort in Bezug auf dieses System lautet **Integration**. Das heißt, es werden auch einander widersprechende Gedanken und Gefühle miteinander in einen gemeinsamen Kontext gebracht und verbunden und somit im Sinne eines persönlichen Wachstums, eines persönlichen Entwicklungsprozesses, positiv genutzt.

Ein Beispiel: Ein Geschäftsabschluss, der schon so gut wie sicher schien, klappt doch nicht. Natürlich ist man verärgert, frustriert, vielleicht auch zornig und aggressiv. Diese Gefühle sollen keinesfalls verdrängt werden, man soll sich ihnen stellen, aber es wäre schlecht, wenn sie einen über längere Zeit beherrschen. Denn wenn der Fokus auf dieses Einzelereignis hin verengt ist, verliert man sich in negativen Energien und vergibt sich Entwicklungsmöglichkeiten und Einsichten. Wer es schafft, sein holistisches Feld zu aktivieren, kann etwa durch eingeübte Coping-Strategien dieses singuläre Erlebnis in einen „höheren“ Gesamtkontext stellen, frei nach dem Motto „Wer weiß, wozu es gut ist“ oder „Solche Dinge passieren im Leben, sie gehören dazu – was werde ich tun, um daraus etwas zu lernen, denn Rückschläge werden noch öfters auftreten ...“

Es geht also darum, das Einzelereignis in die Gesamtheit der Erfahrungen zu integrieren, intuitiv eine Art „Sinn“ in allen Erfahrungen zu spüren und sich zu bemühen (analytisch ebenso wie intuitiv), auftretenden Widersprüchen und Mehrdeutigkeiten nicht denkfeindlich zu begegnen, sondern sie für persönliche Entwicklungsprozesse zu nutzen.

Diese Ambiguitätstoleranz, d.h. die Fähigkeit, widersprüchliche, mehrdeutige Informationen zu ertragen und sogar konstruktiv zu nutzen, ist also im holistischen System angesiedelt und wohl eine der bedeutendsten dialogischen Kompetenzen (siehe auch Kap. 6). Sie kann trainiert werden.

3.2.2 Das Primäre Feld „Detailtreue“

Wir leben in einer Welt, in der es überlebenswichtig sein kann, schnell und oft auch intuitiv – ohne langes Nachdenken – Gefahren zu erkennen, diese praktisch aus dem Wahrnehmungsfeld herauszulösen und zu fixieren. Neue Eindrücke werden mit Vorsicht betrachtet und aus der Gesamterfahrung heraus isoliert. Auch wenn etwas Neues nicht mit ängstlicher Vorsicht assoziiert wird, so ist es doch zumindest auffällig, interessant, hervorstechend – man nimmt es irgendwie herausgelöst aus dem Umfeld wahr. **Saliente Reize** fordern und verdienen unsere Aufmerksamkeit.

Holismus und Detailtreue sind die einander gegenüberliegenden Pole derselben Dimension, weshalb Julius Kuhl hier von einem Antagonismus spricht: Im holistischen Denken schwinden die Einzelerlebnisse zugunsten des Großen und Gesamten, also zugunsten des (intuitiven) Überblicks. Im Detaildenken hingegen stechen Einzelerlebnisse und isolierte Gedanken heraus und können nicht wirklich integriert werden, sodass das Neue, oft auch Angstmachende, mit all seinen Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten für den persönlichen Wachstumsprozess nicht genutzt werden kann. Es ist also ein Austausch zwischen dem Holismus und der Detailtreue notwendig, damit konstruktive

Lernerfahrungen möglich sind. Stehen die beiden Systeme im Dialog, kommunizieren sie miteinander, so kann dieser Austausch stattfinden; dann wird das Neue also in die Gesamterfahrung eingegliedert und es findet Lernen statt: Man lernt an Unterschieden! Bewegt man sich immer nur im Rahmen des (Alt-)Bekanntes, geschieht kein Lernen.

Das Beispiel des Sprachenlernens im Erwachsenenalter macht dies besonders anschaulich: Hört man ein neues, kompliziertes Wort, steht dieses vollkommen isoliert da. Wenn man es auch nach zwanzig Wiederholungen immer noch nicht gelernt hat, wird irgendwann aus dem neutralen ein aversiver Reiz: „Verdammt noch einmal! Warum kann ich mir dieses Wort einfach nicht merken?“ Die Detailtreue ist hoch aktiv, voller Energie, wenn es um dieses Wort geht. Aber irgendwann wird es der Sprachschüler schaffen, dieses Einzelobjekt, diese Einzelerfahrung, in seinen holistischen Spracherwerb zu integrieren und ganz natürlich zu benutzen: Aus dem isolierten Einzelobjekt wurde etwas ganz Alltägliches und man hat letztlich eine schöne Lernerfahrung gemacht.

Nicht immer, aber sehr oft ist mit der Fokussierung auf einzelne Details eine negative Stimmungslage verbunden, vor allem dann, wenn der Zugang zum Holismus nicht ausreichend stark aktiviert oder gar abgeschnitten ist. In Gefahrensituationen erweist sich dies durchaus als sinnvoll, aber eben nicht für **tiefergehende, längerfristige Lernerfahrungen**, die in das Gesamtnetzwerk integriert sind – für diese benötigen wir den positiven Affekt. Das heißt also, das evolutionsbiologisch durchaus sinnvolle Feld „Detailtreue“ ist **in negativer Stimmungslage** besonders aktiviert und aufmerksam für Einzelheiten und Fehler. **In einer positiveren Stimmungslage** ist das Feld „Holismus“ aktiviert und für langfristige, kreative und integrative Lernerfahrungen zugänglich. Der negative Affekt erfüllt für isolierte, oft gefahrbedingte Lernerfahrungen seinen Zweck: Warum zwei Mal auf die heiße Herdplatte greifen? Der positive Affekt hingegen ist für längerfristige, tiefergehende, in das Gesamtnetzwerk eingebundene Lernerfahrungen optimal, da in positiver Affektlage besser auf das Netzwerk zugegriffen werden kann.

Daraus ergibt sich eine wesentliche Ableitung: Nicht in der ängstlichen, zornigen oder allgemein als negativ erlebten unmittelbaren, d.h. ersten, Reaktion an sich besteht das Problem. Das Problem ist vielmehr die mangelnde Fähigkeit, diese Reaktion so zu regulieren, dass daraus eine Lernerfahrung wird, die sich von der Isoliertheit des detailtreuen Feldes löst und im holistischen Feld ansiedelt, sodass die Person sie in ihren Erfahrungsschatz integrieren kann. Damit dies nachhaltig gelingt, ist eben unbedingt ein Affektwechsel notwendig.

3.2.3 Das Primäre Feld „Motivation/Intention“

In der Differenziellen Psychologie wird oftmals von zwei Systemen gesprochen, die als impulsives und reflexives Verhalten in einem Spannungsverhältnis stehen: das direkte, tatsächlich ausgeführte Verhalten (Handlung im Vordergrund) und die vorgestellte Ausführung von Verhalten (Intention im Vordergrund).

Das System 1 beschreibt das schnelle, mehr automatisierte, von kognitiven Abkürzungen (mental Modellen) bestimmte und stärker emotional-impulsive Verhalten, das System 2 das langsame, überlegte, analytisch-reflektive Verhalten.³⁸ Personen, die in entsprechenden psychologischen Tests dem impulsiven Typus zugeordnet werden, reagieren also schneller, impulsiver und unüberlegter als die Personen des konträren reflexiven Typus, die eher langsam, analytisch-logisch, bewusst und weniger emotionsgeleitet handeln. Der impulsive Typ hat normalerweise kaum ein Problem mit dem Tun, handelt aber oft unüberlegt und ohne dabei die möglichen Konsequenzen zu bedenken. Der reflektive Typ entspricht dem Bild des „ewigen Planers“, der vor lauter Überlegen nicht dazu kommt, seine Intentionen in die Tat umzusetzen.³⁹

Die **Prokrastination** (vulgo: Aufschieberitis) ist als Phänomen in den letzten zwanzig Jahren in der psychologischen Wissenschaft zunehmend interessant geworden, vielleicht auch bedingt durch die vielen Ablenkungen (soziale Netzwerke, TV, Handy etc.), denen die Menschen mittlerweile ausgesetzt sind. Dieses Phänomen ist aber keineswegs neu und es meint auch nicht das „normale“ Aufschieben im Alltag („Was du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen“), sondern ein nutzloses bis schädigendes Nichterledigen von Aufgaben in dem Wissen, dass dies mittel- bis längerfristig bedeutsame negative Konsequenzen hat. Das mangelnde Vermögen, wichtige Aufgaben zu erledigen (die Umsetzungskompetenz: im DI•ARS-Modell ist diese in den gegensätzlichen Primären Feldern „Tun“ bzw. „Motivation/Intention“ angesiedelt), betrifft wichtige Selbstregulationsfähigkeiten und ist damit im Beratungskontext höchst relevant. Dies ist umso mehr der Fall, da in Zeiten des New Work vorgegebene Strukturen abnehmen, sodass die Eigenverantwortung für das persönliche Zeitmanagement zunimmt und gleichzeitig die informelleren Umgebungsbedingungen Prokrastination befördern. Persönlichkeitsmerkmale, die sich hinsichtlich Prokrastination in Studien als relevant herausgestellt haben, sind beispielsweise Gewissenhaftigkeit, Selbstkontrolle, Ablenkbarkeit oder Erfolgserwartung (Steel 2007).

Es lassen sich also zwei grundsätzliche Handlungsweisen unterscheiden: das Handeln, das ein Nachdenken, Planen, Vorbereiten erfordert, bei dem also das eben erwähnte System 2 stark beteiligt ist, und jenes Handeln, das eher spontan, automatisiert und schnell abläuft, also dem System 1 zuzuordnen ist. Die System-2-Handlungen gehören in das Primäre Feld „Motivation/Intention“, die System-1-Handlungen werden stärker dem Primären Feld „Tun“ zugeschrieben.

38 Die Termini „System 1“ und „System 2“ wurden ursprünglich von den Psychologen Keith Stanovich und Richard West eingeführt und später von Daniel Kahneman weiterverwendet.

39 Ein klassischer Vertreter dieses Modelltyps ist das Dual-Process-Modell von Strack & Deutsch (2004), welches postuliert, dass eine Kontrollinstanz, das Intending, die Verknüpfung zwischen der Entscheidung für ein Verhalten und dem Ausführen von Verhaltensschemata herstellt.

Das Feld „Motivation/Intention“ ist besonders mit dem **analytischen Denken** assoziiert: Es wird genau überlegt, analysiert, geplant und die Konsequenzen bedacht. Was aus dem Verhalten resultiert, bleibt ständig im Blick. Es geht also um eine Fokussierung auf das Ergebnis, das im Zusammenspiel vor allem mit der Aktivität, also dem Feld „Tun“, erbracht wird. Dieses Zusammen- bzw. Wechselspiel ist höchst bedeutsam, da zu einem konkreten Verhalten (wenn es nicht stark automatisiert abläuft) stets eine gewisse Vorbereitung gehört, also eine Absicht, es auszuführen.

Die Dual-Process-Modelle stellen dem regelbasierten, reflektierten Ablauf ein **„quick and dirty“** gegenüber, wobei diese sich naturgemäß oft im Widerspruch befinden: Zu schnell und unüberlegt handeln oder zu langsam und überlegt? Strack und Deutsch (2004) etwa postulieren in ihrem Modell, dass das impulsive System immer aktiv ist, während das reflektive nur bei Bedarf zugeschaltet wird. Das reflektive System benötigt eindeutig mehr kognitive Kapazitäten und sowohl eine zu starke (etwa Angst) als auch zu geringe Aktivierung (etwa durch Müdigkeit) kann leicht zu Störungen führen, weshalb es am besten auf mittlerem Aktivierungsniveau arbeitet. Das impulsive, stark automatisiert arbeitende System ist sozusagen immer bereit, aber um den Preis, dass mögliche Folgen des Verhaltens nicht bedacht werden. Wenn es sich um einfache Routinen handelt, stellt dies jedoch kein Problem dar.

Es ist also evident, dass Motivation/Intention und Tun immer in einer direkten und oft widersprüchlichen Beziehung zueinander stehen: Es geht um das Abwägen von regelbasiert und reflektiert versus impulsiv. Wenn das Feld „Motivation/Intention“ aktiviert ist (eben weil es etwas zu „bedenken“ gibt), arbeitet der klare, analytische Verstand. Wir sind im Leben regelmäßig mit Dingen konfrontiert, die sich nicht „einfach so auf die Schnelle“ lösen lassen, sondern eine bewusste, reflektive Auseinandersetzung erfordern. Das heißt, wo Probleme gelöst werden müssen, die Nachdenken erfordern, ist dieser Bereich unseres Verstandes hoch aktiv.

3.2.4 Das Primäre Feld „Tun“

Das Feld „Tun“ steuert die Ausführung von Denken und Verhalten, und zwar – je nach Situation und Vorerfahrungen – mehr oder weniger stark auf der bewussten Ebene. Automatisierte Handlungsabläufe können durchaus ohne bewusste Anteile umgesetzt werden: Man denke etwa an das Gangschalten beim Autofahren nach jahrelanger Routine. Aber auch bei kognitiv anspruchsvolleren Tätigkeiten werden oft bestimmte Schritte nahezu ohne bewusste Anteile ausgeführt: Ein Verkaufstrainer hat bestimmte Abläufe schon so oft erklärt, dass er automatisch und mit gleichbleibender Stimme seine Sätze herunterbetet und die Teilnehmer das Gefühl haben, einem Tonband zu lauschen. Der Verkaufstrainer ist sich manchmal tatsächlich nicht sicher, ob er das eine oder andere eine Minute zuvor nicht schon erwähnt hat.

4 „Erleichterer“ für die dialogische Beratung

In einer Beratung geht es letztlich darum, den Klienten zu einer Innenschau anzuleiten, um zu spüren, wo Ansatzpunkte für Veränderungsprozesse bestehen, und das zunächst unabhängig davon, was man als Berater dem Klienten mitteilen möchte. Es geht um die Erkundung des Inner State, eine alles andere als einfache Aufgabe. Das innere Erleben ist keinesfalls ein statischer Prozess, sondern eine Funktion der Aufmerksamkeitsfokussierung, die stark von inneren und äußeren Rahmenbedingungen abhängt. Dieses Nachinnen-Gehen verlangt viel Offenheit dafür, sich möglichst von gedanklichen Zwängen und gewohnten Denkmustern zu befreien und dadurch auf sich selbst einzulassen. Das alleine ist eine sehr große Aufgabe und jeder, der schon einmal meditiert hat, weiß, wie sehr die eigenen Gedanken dazwischenfunken und diesen Prozess des Auf-sich-selbst-Hörens stören können.

Wenn Beratung erfolgreich sein soll, ist sie naturgemäß mit Veränderungen verbunden, mit dem Erleben irgendeiner Art von Unterschieden. Es gilt also, den Klienten bei seiner Innenschau zu unterstützen, sodass er in einen Dialog mit sich selbst treten kann, um Unterschiede herauszubilden (vgl. Prior 2007a, 2007b). Diese Innenschau kann durch Elemente gefördert werden, die Prior als „Erleichterer“ bezeichnet (Prior 2020).

Im sogenannten „Normalzustand“ ist unsere Aufmerksamkeit nach außen gerichtet, folgt eher dem analytischen Denken und ist stärker am Entweder-oder orientiert als am Sowohl-als-auch oder dem Und-und. Die Aufmerksamkeit ist breit gestreut und erleichtert die Orientierung in der Welt. Man redet *über* seine Erfahrungen in einer objektiveren Sprache. Anders im **Zustand der „Innenfokussierung“**, in dem die Aufmerksamkeit nach innen gerichtet ist: Hier *macht* man die Erfahrung nochmals in einer subjektiveren Sprache (und redet nicht nur *über* sie). Es geht also mehr um das nochmalige Erleben wirklicher Erfahrungen.

Die Innenfokussierung ist näher am Bereich der Emotionen und Gefühle (die für den Dialog so wichtig sind, wenn sie wahrhaftig und nicht berechnend offengelegt werden) als der Blick in die eher „objektive“, „sachliche“ Außenwelt. Es geht dann also nicht um die Logik des Entweder-oder, sondern um die des Sowohl-als-auch und des Und-und. Damit ist der nach innen gerichtete Zustand gemeint, jener Erfahrungsraum, der verglichen mit dem Normalzustand mehr Möglichkeiten bietet. Viele Probleme sind mit dem bewussten Verstand einfach nicht zu lösen. Der unbewusste Verstand eröffnet mehr Möglichkeiten, die dann allerdings ebenso mit dem bewussten Verstand, dem analytischen Denken, bearbeitet werden können.

Wenn wir versuchen, dem Klienten eine stärkere Konzentration auf seinen Inner State zu ermöglichen, geht es nicht um ein Entweder-oder (bewusster Verstand *oder* Unbewusstes), sondern um ein Sowohl-als-auch (*sowohl* bewusster Verstand *als auch* Unbewusstes).

Eine strikte Unterscheidung zwischen Verstand und Unbewusstem ist ohnedies unsinnig, aber dennoch kann man seinen Fokus mehr auf die „objektive“ Verstandestätigkeit richten und sich gegen das Gefühlsmäßige sträuben und vice versa. Natürlich spielt das Unbewusste auch bei rational-analytischen Prozessen eine prominente Rolle.

Ein wunderbares Beispiel für die raffinierte Tätigkeit des holistischen Selbst mit seiner unbewusst vorhandenen „Weisheit“ ist bei Pöppel (2006) nachzulesen. Ernst Pöppel berichtet von der Betrachtung eines sehr abstrakten Werkes der japanischen Künstlerin Toko Shinoda, bei der ihn plötzlich und mit einem Schreck eine Erkenntnis überkam: „Da quält sich ein Hirnforscher auf einem anderen Kontinent ab, eine Taxonomie für das menschliche Erleben zu entwickeln, und dann liegt plötzlich ein Bild vor ihm, das seine Überlegungen bildlich besser zum Ausdruck bringt, als er es formulieren könnte“ (Pöppel 2006, S. 476; siehe Abb. 21). Nach Pöppels Grundüberlegung geht es uns immer

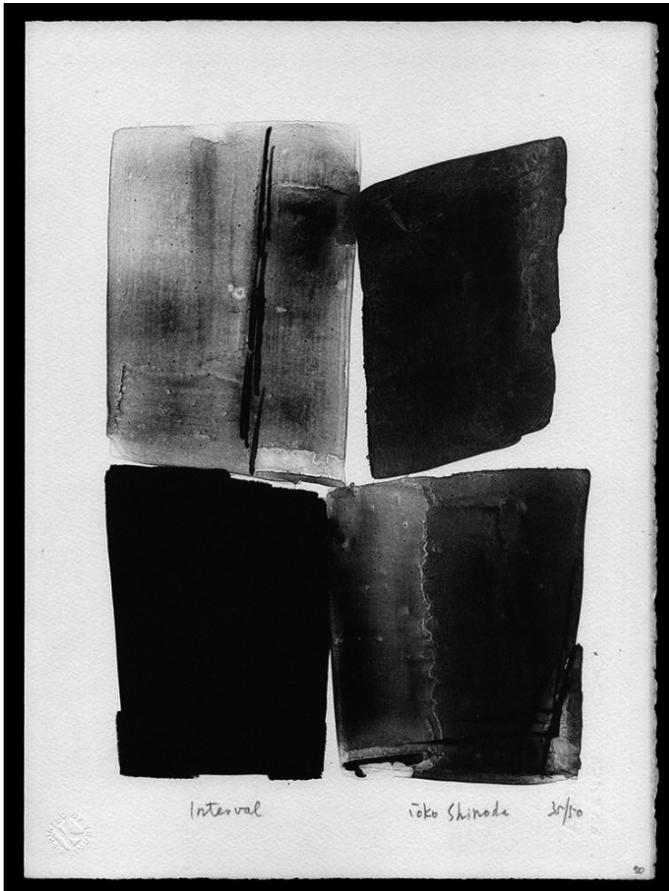


Abb. 21:
„Interval“ von Toko Shinoda. Die Grafik kann als Darstellung der Theorie Pöppels betrachtet werden.

um zwei Dinge: Gewissheit (damit sind eher die rationalen Prozesse gemeint) und Nähe (hier geht es eher um die emotionalen Prozesse).

Wenn wir dieses abstrakte Kunstwerk betrachten und gleichzeitig an den Kern von Pöppels Modell mit den zwei Grunddimensionen des Erlebens denken (senkrecht: Achse der Gewissheit, und waagrecht: Achse der individuellen Nähe), so erschließt sich auf den ersten Blick wohl kaum diese von ihm „mit Schrecken“ wahrgenommene Assoziation, auf den zweiten jedoch schon. So bezeichnet der Quadrant links oben große Gewissheit und große Ich-Ferne, das ist das Feld der Wissenschaften „mit der Tendenz zu Helligkeit und Klarheit, durch die jedoch ein Riss hindurchgeht“ (ebd.). Der Quadrant links unten ist das Feld, in dem das Unbekannte, das Unbestimmte, das Fremde und das Rätselhafte angesiedelt sind, und dementsprechend sehr dunkel. Dieses Bild wurde ohne bewussten Plan oder das Ziel einer Interpretation betrachtet, aber plötzlich, wie aus dem Nichts, besteht Klarheit und es wird vom Betrachter eine einleuchtende, erhellende Verbindung zu seinem theoretischen Modell hergestellt, wie ein Blitzlicht. Dies ist eine Leistung des Unbewussten, die mehr als erstaunlich ist. Und diese unglaublichen Möglichkeiten des Unbewussten wollen wir im Beratungsprozess ansprechen.

Wir erleben eine starke Fokussierung auf das Innen regelmäßig und unbemerkt im Alltag, und zwar täglich. So etwa beim Einschlafen, beim Fernsehen („die Zeit vergeht wie im Flug“ bei einem spannenden Film), beim Musikhören, beim Lesen und vielen anderen Aktivitäten. Der **Flow-Zustand** sensu Csíkszentmihályi (2010b) beschreibt dies sehr schön. Dieser ist u. a. dadurch gekennzeichnet, dass die Konzentration auf ein eng begrenztes Feld gerichtet ist, dass Handlung und Bewusstsein verschmelzen und man ein Gefühl von Kontrolle der eigenen Handlungen hat. Das Bewusstsein ist gut geordnet, weil „Gedanken, Absichten, Gefühle und alle Sinne“ auf das gleiche Ziel gerichtet sind; man empfindet Harmonie. „Und wenn diese flow-Episode vorbei ist, fühlt man sich gesammelter als zuvor, nicht nur innerlich, sondern auch mit Blick auf andere Menschen und die Welt im Allgemeinen“ (ebd., S. 64). Jeder Mensch verfügt grundsätzlich über die Fähigkeit, derartige Zustände zu erleben – es handelt sich dabei *nicht* um Zustände von Kontrollverlust, sondern ganz im Gegenteil: Starke Innen-Fokussierung ist ein Zustand hoher Kontrolle, der sich eben durch eine über das gewohnte Maß hinausgehende Konzentration auf ein Erleben beschreiben lässt. Deshalb ist es im dialogischen Beratungsprozess von Vorteil, wenn man den Klienten dabei unterstützt, derartige Aufmerksamkeitsphasen zu erleben.

Eine Innen-Fokussierung kann der Berater fördern, indem er:

- von der „objektiven“ Beschreibungssprache in die dritte Person wechselt, also vom „du tust“ zum „es tut“;
- statt der Vergangenheits- bevorzugt die Gegenwartsform verwendet;
- das Erleben „bunt“, unter Einbeziehung aller Sinne, schildern lässt;
- Fragen so stellt, dass diese möglichst offen und frei beantwortet werden können (die Fragen also sprachlich möglichst wenig eingengt sind);

- Pausen zulässt (Stille aushalten);
- das Tempo verlangsamt;
- in kleinen Schritten in das innere Erleben führt.

Dies alles sollte behutsam geschehen, eine entsprechend vertrauensvolle Atmosphäre und Synchronisation vorausgesetzt. **Es kann natürlich keine allgemeingültigen Rezepte geben. Der Berater benötigt ein Gefühl dafür, was angebracht und der Situation angemessen ist!**

Formulierungen, welche diesen Weg zum Innen unterstützen, sind beispielsweise:

Sprache der Außenfokussierung (Sprache des „Normalzustandes“)	Sprache, welche den Fokus mehr auf das Innen lenkt
An welche Details können Sie sich erinnern?	Ihr Gedächtnis kann Ihnen Erinnerungen liefern und Sie können darauf achten, wie es passiert ...
Denken Sie an ...	Erleben Sie, wie Ihr Denken ...
Was haben Sie gedacht, als Sie diesen Schritt unternommen haben?	Sie sind gedanklich dabei, diesen Schritt, von dem Sie berichten, zu unternehmen ... Was ist dabei Ihre Erfahrung?
Welche Empfindungen sind Ihnen dabei durch den Kopf gegangen?	Wie fühlt sich das an?
Beschreiben Sie das Erlebnis.	Wenn Sie sich das Erlebnis als Bild, als Töne [je nach Klient und Situation] vorstellen: Was sehen [hören] Sie?
Was denken Sie dabei?	Wie ist es gerade?
Reduzieren Sie die Anspannung.	Da ist dieses Gefühl der Entspannung und diese Entspannung kann sich ausbreiten, sich entwickeln, weil ...

Derartige Sprachmuster sollen den Klienten dabei unterstützen, Erfahrungen sinnlich zu sammeln und so die Wahrscheinlichkeit für das *Erleben* erhöhen. Er soll nicht nur in einer pragmatischen Sprache *über* das Erlebte reden. Auf diese Weise können Beziehungen zum Selbst und damit Assoziationen zum und im holistischen Feld besser hergestellt werden, die sonst nicht oder nicht so leicht greifbar wären. Wenn etwas noch einmal erlebt wird, ist man mehr im Innen, als wenn man nur darüber spricht.

Die dialogisch orientierte Beratung erfolgt – vermutlich mehr als andere Zugänge – möglichst nondirektiv und der Berater nimmt notwendigerweise *auch* eine Rolle des Lernenden ein. Mit Direktiven soll also möglichst sparsam umgegangen werden. Diese Hal-

Der Dialog als Kommunikations- und Erfahrungszugang wird in diesem Buch von zwei Seiten her betrachtet. Zum einen wird die psychologische Basis ausgeleuchtet, um ein tieferes Verständnis des Dialogs zu unterstützen: Welche kulturellen Muster, Denkfallen und gruppendynamischen Effekte liegen unserem Miteinander zugrunde und erschweren ehrliche und offene Gespräche? Wie können wir dialogische Kompetenzen ausbilden und stärken, um konstruktiver und damit wahrhaftiger zu kommunizieren? Zum anderen wird ein in der Praxis gut anwendbares Coaching-Modell (DI-ARS-Modell) vorgestellt. Dieses soll u.a. Berater, Coaches, Supervisoren, Trainer oder auch Personalverantwortliche dabei unterstützen, Beratungsprozesse zu analysieren und Kompetenzen für den Dialog sowohl auf Berater- als auch auf Klientenseite zu stärken.

Dies ist ein utb-Band aus dem Verlag facultas.
utb ist eine Kooperation von Verlagen mit einem gemeinsamen Ziel: Lehrbücher und Lernmedien für das erfolgreiche Studium zu veröffentlichen.

ISBN 978-3-8252-5343-1



9 783825 253431



QR-Code für mehr Infos und
Bewertungen zu diesem Titel

utb-shop.de