

Helmut von Bialy

Kommunikatives Manifest



**Kommunikationswissen und
Kommunikationsstrategien
zur Förderung des
gutnachbarschaftlichen
Zusammenlebens in
Wohnprojekten**

Titelbild: Karin Gailing

Weitere Informationen
zum gutnachbarschaftlichen Zusammenleben
unter
www.wie-weiter.de/gemeinschaftszusammenleben/

dort speziell das Werkbuch
„Gute Nachbarschaft“
das als Grundlage für dieses Buch diente
und in dem weiterführende Aspekte zur
Gemeinschaftskultur des
solidarischen Zusammenlebens
am Beispiel der
Wohnungsgenossenschaft Möckernkiez
angesprochen werden

Berlin, Mai 2021

Inhaltsverzeichnis

Vom Zusammenwohnen zum Zusammenleben	5
Trends zum Wohnen und Zusammenleben.....	7
Trend: Vergrößerstädterung.....	7
Trend: Soziale Spaltung.....	7
Trend: Mehr ältere Menschen.....	8
Trend: Versingelung.....	8
Trend: Kleinstfamilien.....	9
Trend: Migration.....	9
Trend: Klima- und Ökologiekatastrophe.....	9
Fazit.....	9
Zusammenleben und Menschenbild	11
Vision als Attraktor für Wandel.....	12
Solidarisches Füreinander.....	13
Zusammenleben kontra Masseneinsamkeit.....	14
Zum Beispiel mobilitätseingeschränkte (alte) Menschen.....	14
Ausgangslage im Wohnmodellprojekt Möckernkiez.....	15
Gemeinschaftskultur der Solidarität und Entwicklungsoffenheit.....	16
Werthaltungen und Fähigkeiten zum Zusammenleben.....	20
Bezogenheit, Zugehörigkeit und Gemeinsinn.....	21
Subsidiarität bei Mitbestimmung und Mitgestaltung.....	21
Inklusion und Barrierefreiheit.....	22
Selbstsorge und nachbarschaftliche Unterstützung.....	23
Umweltfreundlichkeit als Prinzip.....	24
Zusammenleben wollen und können.....	25
Verständigung als gestaltende Kontaktnahme	27
Erleben und Kommunikationsqualität	29
Kontakt, Beziehung und Bindung.....	29
Inszenierungen, Verstehen und Verständnis.....	30
Beziehungserfahrungen und Beziehungserleben.....	32
Verständigung durch Perspektivwechsel.....	34
Stimmigkeit als Verständigungsbasis.....	35
Realistische Verantwortlichkeit als Verständigungsbasis	41
Verantwortlicher Umgang mit Axiomen der Unmöglichkeit.....	41
Selbstverantwortlicher Umgang mit Gefühlen und Bedürfnissen.....	46
Selbstverantwortlicher Umgang mit Schuldzuschreibungen.....	47
Selbstverantwortlicher Umgang mit Opfer- und Tätererfahrungen.....	48
Selbstverantwortlicher Umgang mit Fehlern und Konflikten.....	49
Selbstverantwortlicher Umgang mit Gewohnheiten.....	50
Selbstkommunikation als Basis für Fremdkommunikation.....	51
Liebevoller Achtsamkeit und Selbstbewusstsein.....	51
Gesunde Selbstliebe.....	52
Selbstwertgefühl.....	55
Störanfälligkeit und Entstörung von Kommunikation.....	56
Synchrone oder asynchrone Ebenen der Kommunikation.....	57
Körperkommunikation.....	58
Wörterkommunikation.....	61
Sechs Aspekte einer Interaktion.....	62
Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen.....	64
Aufmerksamkeit auf das Erleben.....	65
Chaoskompetenz.....	66
Verzicht auf Selbstverständlichkeiten.....	67
Klarer Selbstaussdruck.....	67
Metakommunikation.....	68
Eindeutigkeit der Botschaft.....	70
Zwei Kommunikationskulturen im Vergleich	71

Kommunikationsstrategien für Zusammenleben.....	77
Solidarische Kommunikation	79
Gewaltabbau durch Bedürfnisbezug	82
Verständigung über Wertgemeinschaften	83
Selbstschutz durch Realitätsbezug	85
Achtsame und transparente Kommunikation	87
Achtsamkeit für Gedanken	88
Achtsamkeit für Gefühle	89
Achtsamkeit für Leibempfinden und Bewegungen	89
Achtsamkeit für Sozialkontakte	90
Achtsam-transparente Kommunikation	91
Achtsam-aktives Zuhören	93
Wirkungsbewusstheit durch konstruktive Rückmeldung	94
Dialogische und multilogische Kommunikation	97
Zum dialogischen Prinzip der Gleichberechtigung und Partnerschaftlichkeit	97
Zum dialogischen Prinzip der Verständigungsbereitschaft	102
Zum multilogischen Prinzip der Kooperationsförderung	105
Zum multilogischen Prinzip des Ist-Soll-Abgleichs	108
Nützliche Haltungen und Verhaltensweisen im Multilog	111
Nützliche Vereinbarungen im Multilog	113
Sorgsam argumentative Kommunikation	118
Nutzbringend Argumentieren	120
Fakten- und quellenbasierte Argumentationskorrekturen	121
Korrektur von logik- und psychologikbasierten Argumentationsfällen	121
Argumentationsfällen im Einzelnen	123
Entscheidungsermöglichende Kommunikation	129
Erfahrungen mit Beteiligung an Entscheidungen	131
Über singuläres Tun abstimmen oder Handlungskriterien entwickeln	134
Konstruktive Kritik als abgestimmte Verwendung von Qualitätskriterien	137
Parlamentarisch-demokratische Entscheidungsverfahren	138
Bereitschaft zu Kompromissen und Vorläufigkeiten	140
Konsensieren und Konsens	141
Konsentieren und Konsent	143
Systemisches Konsensieren (das SK-Prinzip)	145
Anmerkungen und Literaturhinweise	149

Vom Zusammenwohnen zum Zusammenleben

Die Grund für dieses kommunikative Manifest und die Bedeutung der Kommunikation für Zusammenleben in einer Demokratie wird von Frido Mann treffend auf den Punkt gebracht:

„Dialoge im zwischenmenschlichen, zwischenstaatlichen und interkulturellen Bereich sind eine der Komplexität des Menschen entsprechende, facettenreiche, vielfältig bunte und höchst spannende Angelegenheit. Die Dialogfähigkeit gehört zu den unabdingbaren Voraussetzungen für unser einvernehmliches Zusammenleben. Sie ist ein geistiger Nährboden für jede Demokratie. Und wenn wir davon ausgehen, dass Demokratie unserer modernen Auffassung vom Menschen am überzeugendsten entspricht und unsere friedliche Koexistenz am ehesten garantiert, dann ist der Dialog als Ausdruck unserer Fähigkeit zuzuhören, zu verstehen und zu verbalisieren, ein Wahrzeichen menschlicher Kultur und Würde und erst recht eine Grundlage für das geistige Klima einer Demokratie. (...)

Und die Grundlage für einen fruchtbaren Dialog wiederum ist das ethisch begründete Streben nach einem Ausgleich zwischen eigenen und fremden Interessen im Sinne einer vertieften zwischenmenschlichen Verständigung und Begegnung. Deshalb ist es von zentraler Bedeutung, eine die Menschen zusammenführende Gesprächskultur weiter zu entwickeln und sich um eine Realisierung konstruktiver, vom Erfahrungsdialo in-spirierter Kommunikationsformen und Einstellungsmuster zu bemühen.“¹

Die Suche nach konstruktiven Antworten auf die Frage, wie wir künftig in Deutschlands Dörfern, Klein- und Großstädten und vor allem in den von einem starken Zuzug bedrängten Metropolregionen wohnen und vor allem zusammenleben wollen, wird dringlicher.

Der Zuzugsdruck auf die großen Städte hält an. Deshalb müssen besonders in diesen Städten zukunftsfähige Antworten zu den derzeitigen und weiterhin bis zur Lösung der Probleme einander bedingenden Krisenerscheinungen gefunden werden, nämlich

- zur Klimakrise,
- zur Energie- und Ressourcenkrise,
- zur Wohnraumkrise wie
- zur Systemkrise wachsender ökonomischer Ungleichheit.

Diese Krisen sind auf der sozialpsychologischen Ebene verbunden

- mit einer Erosion des Zusammenhalts und der Solidarität in der Gesellschaft,
- mit einer radikalen Individualisierung in der Lebensführung,
- mit emotionaler Überforderung vieler Menschen durch Vereinzelung und Vereinsamung,
- mit einer Stagnation in der Demokratisierung gesellschaftlicher Verhältnisse.

Um Antworten zum künftigen Zusammenwohnen und vor allem zum solidarischen, also verbindlichen und verbindenden Zusammenleben zu finden, können wir uns die Ausgangssituation samt der derzeitigen gesellschaftlichen Trends zum Wohnen und Zusammenleben ansehen und daraus Folgerungen für notwendige Entwicklungen ableiten.

Von einer durch Solidarität geprägten Gesellschaft, von einer durchgehenden Demokratisierung unserer konkreten Lebensverhältnisse, von kollektiver, emanzipationsfördernder Mitgestaltung der Alltagsbeziehungen und Alltagsumgebungen sind wir derzeit jedoch noch meilenweit entfernt.

Es wird meist so getan, als ob eine liebevolle, entwicklungsfördernde Partnerschaft, eine Elternschaft mit entwicklungsfördernder Begleitung der Kinder und aktive Mitwirkung an einer Gemeinschaftskultur und einer Demokratie wie „von selbst“ geschieht. Jedoch werden weder in den Familien noch in den Schulen – von Ausnahmen einmal abgesehen – Basiskompetenzen für eine basisdemokratisch-solidarische Beziehungskultur grundgelegt, also

- für eine Dialogkultur in Partnerschaften und eine basisdemokratische Multilogkultur² in Gruppen und Gemeinschaften mit wertschätzenden, erlebensakzeptierenden und ergebnisoffenen Absprachen,
- für eine gewalt- und herrschaftsfreie Problem- und Konfliktbewältigung und
- für eine gleichberechtigte, Minderheiten schützende, Bedenken und Argumente berücksichtigende, transparente, wertgeleitete kooperative Entscheidungsfindung als Grundlage gemeinschaftlichen Handelns.

Inzwischen wissen wir, dass der Spruch „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.“ keine weitreichende Gültigkeit mehr hat.

Zwar sind die ersten Lebensjahre immer noch charakterprägend, zwar gibt es günstige „Zeitfenster“ für Persönlichkeits- und Intelligenzentwicklung, aber die Wissenschaftler*innen aus den Bereichen der Neurobiologie und Neuropsychologie haben nachgewiesen, dass unser Gehirn bis ins hohe Alter hinein bei genügend Motivation (Begeisterung und Neufreude) entwicklungs- und lernfähig (neuroplastisch) ist.

Erwachsenenbildung in Richtung auf den Erwerb von Kompetenz zum Zusammenleben in mehr oder minder intentionalen Gemeinschaften erhält so Sinn und Hoffnung.

Da wir kaum davon ausgehen können, hinreichend konstruktive Erfahrungen mit Gruppen in unserer neoliberal-kapitalistisch geprägten Individual- und Konkurrenzkultur gesammelt zu haben, wäre es für Gemeinschaftsbildung von Vorteil, dass alle Beteiligten unter anderem Gruppenlernfähigkeit erwerben wollen.

Da Wollen und Können zusammenkommen müssen, um ein Ziel zu erreichen, ergibt sich folgende Frage:

„Kann ich mit anderen zusammen dialogfähig, kompromissbereit, wirksam und befriedigend zusammenleben, lernen und arbeiten?“

Wird diese Frage derzeit noch verneint, folgt die Frage:

„Wie kann ich lernen, mit anderen wirkungs- und freudvoll zusammenzuleben und zu kooperieren?“

Entscheidend für einen gemeinschaftlichen und von dort ausgehend für eine gesellschaftlichen Wandel in Richtung auf mehr kooperative, demokratische Lebensqualität bleibt jedoch die Bereitschaft jeder einzelnen Person, sich experimentierend mit anderen Mitgliedern der Gemeinschaft auf den Weg in eine neue Beziehungskultur des Zusammenlebens in Solidarität und Freundschaftlichkeit zu machen.

Trends zum Wohnen und Zusammenleben

Im Zusammenhang mit gegenwärtig wirksamen Trends der Entwicklung der Bevölkerungsverteilung, des Wohnens und der notwendigen – also die Notwendigen – Organisation des Zusammenlebens drohen erhebliche gesellschaftliche und ökologische Verwerfungen.

Trend: Vergrößerung

Ein Trend besteht in zunehmender Vergrößerung der Bevölkerung, im Wegzug aus den Dörfern und Kleinstädten der „Provinz“ und im Zuzug in die Metropolregionen Deutschlands (Berlin, Hamburg, Ruhrgebiet, Frankfurt, Köln, München), was erhebliche wohnungsbaupolitische sowie Mobilitäts-, Klima- und Versorgungsprobleme im ländlichen Raum und in den Ballungsräumen nach sich zieht.

Grundstücks- und Mietpreise in den zentralen Großstadtlagen schießen – auch bedingt durch skrupellose Bodenspekulationen – in schwindelnde Höhen.

Ärmere Bewohner*innen werden in die Randbezirke der Großstädte verdrängt. Pendlerströme werden künftig die Metropolregionen noch stärker belasten.

Prognosen gehen davon aus, dass global gesehen 2050 etwa 80 Prozent der Menschen in Städten leben werden. „Die meisten Nachhaltigkeits Herausforderungen zeigen sich hier in aller Intensität und Vielfalt (...)“

Insbesondere in Asien und Afrika werden in den kommenden gut 30 Jahren nochmals rund drei Milliarden Menschen zusätzlich in Städte ziehen. Was das ökologisch bedeutet, lässt sich heute schon in vielen Bereichen beobachten: Verkehrsinfarkt und massiven Luftbelastungen in (Mega-) Citys, Verknappung von Wasser in vielen urbanen Weltregionen, massive Nutzung und Versiegelung fruchtbarer Landflächen bei gleichzeitig global ansteigendem Landverbrauch durch veränderte Lebensstile in den Städten. (...)

In China wurde allein in den Jahren 2008 – 2010 mehr Zement verbaut als in den USA im gesamten 20. Jahrhundert mit massiven Folgen für den Klimawandel, da die Zementherstellung ein äußerst CO₂-intensiver Prozess ist.“³

Damit Leben – sowohl in den gewachsenen „reifen“ Städten der westlichen Welt als auch in den Neugründungen überall auf der Welt – erträglich bleibt und wird, muss Wohnen samt Zusammenleben als ein Füreinander, Arbeit und Versorgung, Mobilität und Kultur gestaltendes Miteinander in den Städten grundsätzlich neu gedacht und entworfen werden.

Trend: Soziale Spaltung

Ein weiterer Trend zeigt sich im Auseinanderklaffen der Schere zwischen reichen und armen Bevölkerungsteilen, in zunehmender Spaltung der Gesellschaft in mittellose, in ihren gesellschaftlichen Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten begrenzte, und wohlhabende bis superreiche Menschen mit immensen Einfluss- und Einkommensunterschieden, verbunden mit einem Verarmen und Schwinden der Mittelschicht.

Diese hochproblematische Vermögensverteilung trägt zu einer stadträumlichen Trennung der Bevölkerung in Reichenhochburgen und Armenghettos, zu einer sozialen und politischen Spannungen erzeugenden Polarisierung der Bewohnerschaft in den Städten bei – auf dem Land ist dies Phänomen wegen der sozialräumlichen Ferne noch nicht so auffällig.

Die Zerstörung angestammter, sozial durchmischter Wohnquartiere in angesagten Stadtvierteln durch Mietspekulationen und Luxussanierungen – bekannt unter dem Kampfbegriff der Gentrifizierung – schreitet in den Metropolregionen immer rascher voran. Ob Mietendeckel und Mietpreisbremse diesen Trend aufhalten können, ist mehr als

fraglich, weil sie nicht an die Ursachen der Ungleichheit heranreichen. Immerhin sollten diese Marktregulationsmechanismen erprobt werden, um eine weitere Separierung der Stadtbevölkerung zumindest zu verlangsamen.

Alexander Mitscherlich sprach schon 1965 deutlich aus, dass für eine veränderte Stadtplanung, für den Erhalt des Zusammenlebens und für eine Demokratisierung der Wohn- und Lebensverhältnisse in den Städten neue Eigentumsformen erforderlich seien.

Christian Felber drückt mehr als 40 Jahre später diesen Sachverhalt im Zusammenhang seiner konkreten Utopie einer Gemeinwohlökonomie so aus:

„Wohnen ist ein Menschenrecht, und Immobilien sind grundsätzlich keine Ware wie jede andere, allein schon aufgrund der immensen Auswirkungen auf Flächen-, Energie- und Rohstoffverbrauch. Immobilien dürfen deshalb nur noch von gemeinnützigen Errichtungs- und Betreibergesellschaften (mit Gemeinwohl-Bilanz) bereitgestellt und zu gesetzlich gesteuerten Preisen vermietet werden. Als ‚Geldanlage‘ ist nur noch eine zweite Wohnimmobilie möglich. Sonst dürfen nur noch Immobilien besessen werden, die auch selbst bewohnt werden. Werden Immobilien zu einem Anlage- und Spekulationsobjekt, führt dies zur Außerkraftsetzung des Menschenrechts auf leistbares Wohnen in immer mehr Städten und Regionen.“⁴

In die gleiche Richtung gehen Forderungen von Harald Welzer:

„Eine Gesellschaft für freie Menschen muss schon aus Gründen sozialer Gerechtigkeit und Teilhabe dahin zurückkommen, dass Boden im öffentlichen Besitz bleibt – private Nutzungen kann man über das Erbbaurecht oder über Vergabeverfahren für Grundstücke organisieren, die sich nicht am höchsten Gebot, sondern am höchsten Nutzen für das Gemeinwohl orientieren.“⁵

Jenseits von Privat- und Staatseigentum tut sich z. B. mit genossenschaftlichem Gemeineigentum und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Commons-Forschung eine Möglichkeit zur unmittelbaren Mitgestaltung der Lebensverhältnisse in den Städten, Stadtteilen und Stadtquartieren auf.

Trend: Mehr ältere Menschen

Ein weiterer für die Organisation des Zusammenlebens bedeutsamer Trend besteht in der Erhöhung des Anteils älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung verbunden mit deren verstärkter Pflegebedürftigkeit und mit einem Fortschreiten der altersbedingten Einschränkungen der Mobilität.

Die Frage stellt sich, ob eine menschenwürdige Versorgung und Pflege mit den gegenwärtigen gesellschaftlichen Institutionen und Instrumenten gewährleistet werden kann. Vermutlich ist das nicht der Fall, denn schon heute – bevor die Generation der Babyboomer in Rente geht – ist ein Pflege- und Einsamkeitsnotstand zu erkennen.

Trend: Versingelung

Ein anderer Trend ist die zunehmende Versingelung (Inzwischen wohnen 40 Prozent aller Deutschen in Einzelhaushalten. In den Großstädten ist der Anteil noch größer.) der Wohn- und Lebensformen und in Gefolge davon eine Vereinsamung vieler Menschen, verbunden mit der Tatsache, dass nicht in festen, erfüllenden Beziehungen und sozialen Netzwerken lebende Menschen häufiger krank werden und früher sterben.

Ohne ergänzende nachbarschaftliche Unterstützung alleinlebender, aktivitätseingeschränkter und pflegebedürftiger Menschen werden die mit dem Älterwerden und der Versingelung der Bevölkerung verbundenen Kommunikations-, Integrations- und Versorgungsprobleme wahrscheinlich nicht gelöst werden können.

Trend: Kleinstfamilien

Als Trend erkennbar ist auch das räumliche und soziale Auseinanderbrechen von Familienverbänden verbunden mit einer Zunahme von Alleinerziehungssituationen, von geteiltem Sorgerecht und von Patchwork-Strukturen, was zu erheblichen psychosozialen Problemen sowohl bei den Kindern als auch bei den oft überforderten und im Stich gelassenen Erwachsenen beiträgt.

Hier wären generationsübergreifende Wohnprojekte ein Ausweg. Synergien zwischen Alleinlebenden alten Menschen (Leihomas und Leihopas) und Alleinerziehenden oder Kleinfamilien können so hergestellt werden.

Trend: Migration

Auch für den Trend der Migrationsbewegungen innerhalb der EU, aber auch für die Einwanderung oder Flucht von außerhalb Europas sollten Wohn- und Zusammenlebenslösungen geschaffen werden, um durch soziale Integration eine Ausweitung der Fremden- und Minderheitenfeindlichkeit einzudämmen.

Derartige soziale Spannungen und politischen Spaltungen in der Gesellschaft können am ehesten über soziale Durchmischungen der Wohnquartiere gelöst werden. Dort ist die Feindseligkeit in Deutschland derzeit am größten, wo sie wenigsten Ausländer leben und wo die Migranten in desintegrierten Parallelgesellschaften leben.

Trend: Klima- und Ökologiekatastrophe

Schließlich betrifft das Zusammenleben in den Städten auch der verhängnisvolle Trend, dass der **klimapolitische „Point of no Return“** immer näherkommt.

Erforderlich ist ein intensives Bemühen um klimastabilisierendes, also energieeffizientes und ressourcenschonendes Bauen und Wohnen.

Hier müssen wohnungsbaupolitische Vorgaben, z. B. was das Bodenrecht und die Spekulationsbekämpfung betrifft, und bautechnologische Bestimmungen, z. B. die erhebliche Ausweitung des Holzbaus im Zusammenhang mit mehrgeschossigen Häusern, neu gedacht und praktiziert werden.

Verhindert werden muss, dass das zuvor angesprochene Armutproblem – Erhalt günstiger Wohnungsmieten für Wenigverdienende in allen Stadtteilen – den Bau ökologisch nachhaltiger Häuser verhindert. Erforderlich sind zudem neue Mobilitätsstrategien für die Städte, neue Arbeits-, Versorgungs- und Verkehrskonzepte.

Dringend erforderlich ist der schnelle Ausbau regenerativer Energiegewinnung, des öffentlichen Nahverkehrs, der Radwege, der quartiersnahen Versorgung mit Lebensmitteln, die Reduzierung der Pendlerströme etc.

Fazit

Insgesamt kann man zur gegenwärtigen Situation sagen, dass wir uns in einem Epochenwechsel befinden, der definiert ist von der Frage, wer diesen Wechsel gestalten wird. Werden es die Menschen sein, „die den Normalbetrieb zwar auch nicht fortführen wollen, aber die Moderne für ein entwicklungsfähiges Projekt halten und ihre zivilisatorischen Errungenschaften als Ausgangspunkt dafür nehmen möchten, *mehr* soziale Gerechtigkeit, *mehr* persönliche Autonomie, *mehr* verfügbare Zeit, *weniger* Gewalt und Zwang auf der Basis eines nachhaltigen Umgangs mit den natürlichen Voraussetzungen des Überlebens zu realisieren. (...)

Der einzige Grund, aus dem das Weiterbauen am zivilisatorischen Projekt nicht attraktiv sein sollte, ist Phantasielosigkeit. Die allerdings ist in jeder Hinsicht auf dem Vormarsch, weshalb die Wiedereinführung der Zukunft eine dringliche Sache ist des guten, des besseren Lebens wegen. Können wir, machen wir.“⁶

Drei Wertedimensionen sollten bei künftiger Urbanisierung beachtet werden:

1. Die Beachtung der natürlichen Lebensgrundlagen muss Eckpunkt jeder künftigen Stadtentwicklung sein – dies als Ausdruck der ökologischen Nachhaltigkeit im Sinne einer Einhaltung planetarer Grenzen, was vor allem den Energie-, Ressourcen- und Naturverbrauch betrifft.
2. Bürger*innen muss eine konkrete direkte politische Teilhabe an der Stadt- und vor allem an der Quartiersentwicklung eingeräumt werden. Gerade in Zeiten von Globalisierung und Beschleunigung erhält die lokale Ebene eine neue Bedeutung. Sie schafft neue Anknüpfungspunkte für (Orts-) Identität und Heimat-Identifikation. Diese kulturellen und demokratischen Impulse müssen für die urbane Wende genutzt werden. Überall, wo Nachhaltigkeit und Teilhabe auseinanderfallen, erhöht sich die Gefahr des Populismus – mit der doppelten Bedrohung von Demokratie und ökologischen Zielen.
3. Zudem muss die Eigenart jeder Stadt begriffen und gefördert werden als Ausdruck der naturräumlichen, historischen, ökonomischen und kulturellen Spezifika, die jede Stadt bei ihrem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung berücksichtigen muss.⁷

Diese experimentell in vielen urbanen Laboren zu erprobende urbane Wende zu mehr direktdemokratischer Teilhabe, was das Zusammenleben in Wohnprojekten, Quartieren, Stadtteilen und Städten und die Nachhaltigkeit des Bauens, Wohnens und Konsumierens bei Beachtung der Besonderheit einer Stadt betrifft, ist im Kern ein kultureller Transformationsprozess. „Urbane Prozesse benötigen Bilder möglicher Zukünfte, die ihre Entwicklung treiben. Solche Zukunftsbilder und Szenarien sind Motivation für engagierte Akteure in den Städten, sie sind aber auch Grundlage für Verhandlungsprozesse unterschiedlicher Gruppen in der Stadt über genau solche Zukünfte.“⁸

Zusammenleben und Menschenbild

Dem Nicht-Beachten der Bedingungen für Zusammenleben wird wahrscheinlich ein weit verbreitetes Unverständnis über das Wesen des Menschseins zugrundeliegen. Menschen sind eigentlich Beziehungswesen, sind durch Beziehungen und in Beziehungen entstanden, stehen im permanenten Austausch mit der Mitwelt – biologisch, politisch-sozial, wirtschaftlich und kulturell –, sind also Ichs-in-Bezogenheit, wie es Silke Helfrich und David Bollier in ihrem wegweisenden Buch über Commons⁹ ausdrücken. Wenn man sich mit Systemtheorie befasst, kommt man nicht umhin, Bezogenheit als grundlegend für unser Menschsein zu verstehen.

Rutger Bregman umreißt die – leider immer noch als radikal zu bezeichnende Idee –, dass die meisten Menschen „im Grunde gut“ sind und stemmt sich gegen die weit verbreitete „Fassadentheorie“, der zufolge die Zivilisation nur eine dünne Fassade sei, die beim geringsten Störanlass einstürzen würde:

„Wenn wir glauben, dass die meisten Menschen im Grunde nicht gut sind, werden wir uns gegenseitig auch dementsprechend behandeln. Dann fördern wir das Schlechteste in uns zutage. Letztlich gibt es nur wenige Vorstellungen, die die Welt so sehr beeinflussen wie unser Menschenbild. Was wir voneinander annehmen, ist das, was wir hervorrufen. Wenn wir über die größten Herausforderungen unserer Zeit sprechen – von der Erderwärmung bis zum schwindenden gegenseitigen Vertrauen –, glaube ich, dass deren erfolgreiche Bewältigung mit der Entwicklung eines anderen Menschenbildes beginnt.“¹⁰

Auch Alexander Mitscherlich stellte schon in den 1970-er Jahren dar:

„Die einzelnen Individuen kennen die Beweggründe ihres Verhaltens sehr wenig, das Individuum ist eben ein spätes Kulturprodukt, bedroht von aufwendigen Missverständnissen. (...)“

Das Argument, der Städter wünsche gar keine Berührung mit den umliegenden Familien und Bewohnern, sein Kreis von Freunden und Bekannten sei weithin über die Stadt verstreut (...), ist dazu geeignet, jedes Experiment im Städte- und Wohnungsbau zu vereiteln, das dieser ‚kontaktabstoßenden Tendenz‘ entgegenwirken könnte. Soll man die manchmal sogar krankhaft übertriebene Abneigung gegen Nahkontakte überhaupt und wirklich als freiwillige Entscheidung des einzelnen ansehen? Wir wissen nicht, ob der Stadtbewohner, wenn es gesellschaftlicher Brauch wäre, nicht neben seinen im Laufe der Lebensgeschichte geknüpften Bekanntschaften durchaus auch noch zu freundschaftlichen Kontakten in der Nachbarschaft bereit wäre – etwa im Sinne gegenseitiger tätiger Hilfe; schließlich können sich wohngesellschaftliche Nachbarn oft dann nicht mehr zusammenfinden, wenn ein Kontakt von der Lebenslage her geradezu gefordert würde.“¹¹

Es gab Zeiten vor dem Zusammenbruch der Demokratie und des genossenschaftlichen Zusammenlebens mit der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten, in der nicht nur zusammen in Genossenschaften gewohnt wurde, sondern auch ein intensives Zusammenleben der Genoss*innen konkret praktiziert wurde.

Paul Kampffmeyer beschreibt 1900¹²:

„Da steht vor uns ein geschlossenes, harmonisch sich auslebendes Gemeinwesen: - der Berliner Spar- und Bauverein (...).“

Die Idee, eine Konsumgenossenschaft zu gründen, wurde (...) unter den Mitgliedern des Bauvereins lebendig. Man beabsichtigte sogar, eine Bäckerei zu errichten und in eigene Regie zu übernehmen (...)

Ferner schufen sich die Mitglieder der Baugenossenschaft in der Sickingenstraße (Berlin Moabit) eine eigene Bibliothek (...).

In dem Bibliothekslokale wurden Vorträge und schönwissenschaftliche Vorträge gehalten. Aus dieser Ansiedlung ging ein Männergesangsverein hervor und eine von den Hausbewohnern gewählte ‚Vergnügungskommission‘. Sie arrangierte Kinderfeste (...) Heute gibt der Berliner Spar- und Bauverein schon eine kleine Zeitung, die Hausblätter heraus. Darin schreibt einer: ‚Nicht das ist die eigentliche Bedeutung unseres Thuns, dass wir gesunde und wohnliche Häuser bauen, sondern dass wir sie zugleich zu Pflanzstätten eines gemeinschaftlichen Lebens gestalten, das zu den Höhen des Daseins strebt. Unsere Genossenschaftshäuser, so schön und großartig sie sind, wären nicht viel mehr als gute Mietskasernen, wenn wir wie Fremdlinge nebeneinander wohnen ohne gesellige Berührung, ohne gemütliche Beziehungen zueinander, ohne gemeinschaftliches Streben – mit einem Wort: ohne Gemeinschaftsgeist.‘“

Vision als Attraktor für Wandel

Will man eine emanzipatorische Veränderung des Sozialverhaltens bei sich und bei anderen Menschen unterstützen, muss man sich (wieder) vorstellen können, welchen Zustand der Beziehung man wirklich möchte.

Die Aufmerksamkeit allein auf Unmöglichkeiten, Irrtümer, Mängel und „Fehler“ der Beteiligten zu richten, bringt keine Veränderung mit sich, auch wenn die gefundenen „Fehler“ aus einer bestimmten Perspektive durchaus vorhanden sind.

Durch die Suche nach Fehlern bei sich und bei anderen kann das bestehende Erlebens- und Verhaltenssystem nicht in Frage gestellt werden.

Eine wirkliche Infragestellung eines sozialen Systems wie einer Partnerschaft, Gruppe oder Gemeinschaft und damit eine grundsätzliche strukturelle Veränderung der Pathologie (des Leidens) der beteiligten Personen ist nur möglich, wenn die beiseitegeschobenen (unbewusst gewordenen) Wünsche an Leben und Zusammenleben und zugleich auch die damit vermachten Ängste (wieder) auftauchen und ihren Platz in den Beziehungsfantasien aller Beteiligten (wieder) einnehmen.

Wenn Wünsche in der Vergangenheit zu Ängsten geführt haben, weil z. B. die Eltern mit den Wünschen des Kindes nichts anfangen konnten und sich deshalb abgewandt haben, was beim Kind zu bedrohlichen existenziellen Verlassenheitsängsten führte, werden die Wünsche verdrängt.

Jede emanzipatorische Veränderung einer sozialen Struktur muss von den Wünschen nach Befreiung aus der Gefangenschaft in den herkunftsbedingten schmerzlichen Beziehungsstrukturen ausgehen. Denn kein Mensch verändert etwas in seinem Leben, wenn er in der Veränderung keinen Vorteil für sich sehen kann.

Der Wunsch, seinen eigenen Platz als vollständige Person in der Partnerschaft, in der Familie oder in einer Gruppe und Gemeinschaft einzunehmen, kann ein tragendes Element in einem heilsamen Veränderungsprozess sein.

Eine positive Definition von Freiheit, die Voraussetzung für lebendigen Kontakt in Beziehungen ist, würde heißen:

Jede(r) Beziehungspartner*in kann sich unabhängig vom anderen bewegen, wobei diese Bewegung in voller Bezogenheit geschieht, d. h. der/die Beziehungspartner*in nimmt alle Konsequenzen, die seine/ihre Bewegung auf die Beziehung hat, auf sich.

Freiheit, die nicht Bezogenheit bedeutet, kann nur ein idealistisches Postulat sein.

Damit sich Menschen frei, also ohne inneren und äußeren Zwang, aufeinander beziehen können und ein lebendiger Kontakt zwischen ihnen möglich wird, müssen die Konfliktanteile (Ängste wie Erwartungen, Befürchtungen wie Hoffnungen) der Beteiligten auf der Beziehungsebene getrennt werden:

„Das ist dein Anteil an dem Konflikt und deine Art zu erleben. Das ist im Unterschied zu dir mein Anteil an dem Konflikt und meine besondere Art zu erleben.“

Elementar für Freiheit in Bezogenheit ist es, aus der Projektionsfalle auszusteigen. Dann heißt es nicht mehr: „Du unterdrückst meine Wünsche:“, sondern: „Ich habe Angst vor meinen Wünschen und/oder vor der Äußerung meiner Wünsche.“

Die Ambivalenzspannung zwischen Wunsch und Angst muss wieder von jedem Partner getragen werden können, also die eigene Abwehr gegen die eine Seite der Ambivalenz muss aufgelöst werden: „Ich stehe zu meinen inneren Ambivalenzen und meinen Widersprüchen zwischen Angst und Sehnsucht.“

Der Ausweg aus der Beziehungsfalle wechselseitiger psychischer Abhängigkeit besteht nicht in der Flucht aus der Beziehung, sondern in der Flucht aus der Beziehungsfalle.

Wenn die – eigene oder die fremde – Falle Abhängigkeit oder Spaltung bedeutet, dann ist ihr nur durch Autonomie und Zulassen der Beziehungsspannung, also durch die Akzeptanz von Unterschiedlichkeit und eine relativierende Umformung der normativen Strukturen, der vorgefassten Einstellungen und Ideologien aller Beteiligten zu entkommen.

Der Ausweg aus der Beziehungsfalle besteht in der Beziehungsaufnahme, und zwar zu sich selbst und zum anderen als einen Menschen, der wie ich selbst eigene Bedürfnisse und damit verbundene Gefühle haben darf und im Rahmen wechselseitigen Respekt, wechselseitiger Rücksichtnahme ausleben können soll.

Solidarisches Füreinander

Die Gemeinschaft mitgestaltend können wir aus dem unverbindlichen Nebeneinanderwohnen ein verbindliches, uns sozial absicherndes, lebendiges und solidarisches Miteinander oder sogar Füreinander schaffen.

Solidarität als Füreinander bezeichnet dabei eine Beziehungshaltung der Verbundenheit und des Zusammenhalts zwischen in zentralen Werten des Zusammenlebens gleichgesinnten und gleichgestellten Individuen

- durch handelnde Unterstützung (**Solidarität des Handelns** durch gegenseitige Hilfsbereitschaft)
- bei der Verwirklichung gemeinsamer Ideale und Werte (**Solidarität der Gesinnung** als dauerhaftes Gemeinsamkeitsbewusstsein) sowie
- gemeinsamer Ziele und Interessen (**Interessensolidarität** in bestimmten Situationen, die nach Erreichung eines gemeinsamen Zieles endet).

Solidarität ist also ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das durch freiwilliges praktisches Handeln erzeugt und aufrechterhalten wird, also durch gemeinsames Tun gelingt. Dabei gelingt dieses Tun nicht ohne bewusste Reflexion der gemeinschaftlichen Organisationsformen, Werthaltungen und Verantwortlichkeiten.

Es gilt also, die Entscheidungen, Strukturen und Formen des Zusammenwirkens bewusst zu machen, diese bisweilen zu hinterfragen und gegebenenfalls – wenn sie die Verwirklichung der Werte nicht hinreichend unterstützen – zu revidieren.

Solidarität als Haltung ist emotional und sozial anspruchsvoll, denn im Vertrauen darauf, dass sich andere Menschen in einer Solidargemeinschaft in Situationen von eigener Not und eigenem Elend unterstützend verhalten werden, nimmt ein solidarischer Mensch sogar Nachteile durch unterstützende Handlungen für diese anderen auf sich. Der Aufbau von solidarischen bis freundschaftlichen Gemeinschaften – das bedeutet für mich „gute Nachbarschaft“ in erster Linie – wird von mir als ein wirksamer Ausweg aus der Versingelung und Vereinsamung der Menschen in unserer Gesellschaft, aber auch als Ausweg aus überbordendem Ersatzkonsum, sozialer Entfremdung und ökologisch-klimatischer Zerstörung angesehen.

Zusammenleben kontra Masseneinsamkeit

Allein zu wohnen, muss und sollte nicht länger bedeuten, vereinzelt und einsam zu leben. Masseneinsamkeit, das versingelte Verlorensein in Anonymität der (Groß-) Städte, stellt sich als eines der bedeutendsten psychosozialen Gegenwartsprobleme dar. Dieses Problem wird absehbar in Zukunft noch zunehmen.

Gerade in einer Zeit, in der die Sozial- und Gesundheitsversorgungssysteme der Gesellschaft durch Überalterung der Bevölkerung und Reduzierung der Familien auf Kernstrukturen bis hin zum Alleinerziehen absehbar überstrapaziert und unbezahlbar werden, stellt eine Neuorientierung des Zusammenlebens in überschaubaren, möglichst generationsübergreifenden und damit Synergie fördernden Gemeinschaften eine wirkungsvolle Problemlösung gegen Überforderung dar, z. B. durch Alleinerziehen, durch Überalterung bei zunehmender Beschränkung und Versingelung mit Vereinsamung. Für die angemessene vielfältige Förderung von Kindern bedarf es überdies nicht nur der Eltern, der Kitaerzieher*innen, der Lehrer*innen in den Schulen und der Menschen in Einrichtungen der Freizeitbildung und Freizeitbeschäftigung, z. B. für Kunst und Sport, sondern einer gesamten Dorfgemeinschaft – in Städten einer Quartiersgemeinschaft – mit einer Fülle von offenen und wohlwollenden generationsübergreifenden Kontakten.

Zum Beispiel mobilitätseingeschränkte (alte) Menschen

Am Beispiel der alten Menschen, die oft unter Bewegungseinschränkungen leiden, kann die Notwendigkeit des Nachdenkens über Zusammenleben verdeutlicht werden. Wohnen doch viele alte Menschen in ihnen inzwischen zu groß gewordenen Wohnungen, die sie aber nicht verlassen wollen, obwohl Treppensteigen immer schwerer wird und die Wohnungen meist nicht rollstuhl- oder rollatorgerecht sind. Nach derzeitigen Schätzungen (2018) fehlen z. B. etwa drei Millionen barrierefreie Wohnungen für die im Schnitt ständig älter werdende Bevölkerung.

Viele alte Menschen wollen ihr vertrautes Umfeld, die gewachsenen Stadtteilstrukturen nicht aufgeben, aus denen sie Sicherheit und Bezogenheit beziehen. Diese Wünsche nach Sicherheit (Kontrolle der Lebensumstände) und Bezogenheit (Bindung und Zugehörigkeit) zählen mit zu den fundamentalen menschlichen Grundbedürfnissen.

Es ist wohnungspolitisch dringend notwendig, diesen älteren Menschen einen Wohnungswechsel schmackhaft zu machen, damit sie aus zu großen, nicht altersgerechten Wohnungen in altersgerecht sanierte kleinere Wohnungen umziehen – dies bei gleichem Quadratmeter-Mietpreis, also verbunden mit einer Mietsenkung für die Bewohnenden, ergänzt durch Angebote zur Unterstützung beim Umzug im Quartier und zu einem attraktiven Zusammenleben in der Nachbarschaft (Kiezcafé, Seniorentreffpunkte, Mobilitätsangebote, Einkaufservice, Kulturangebote, Pflegeservice etc.).

Im Wesentlichen wird durch derartige Umverteilung ressourcenschonend viel Wohnraum für junge Leute und Familien zu schaffen sein. Nur so kann der gigantische Flächen-

und Ressourcenverbrauch im Bausektor reduziert werden. Allein durch Neubauten wird der immer akuter werdende Wohnungsmangel – vor allem in den Metropolregionen – nicht zu beheben sein.

Jedoch wird in vielen Wohnungsbaugenossenschaften, Wohnungsbaugesellschaften und anderen gemeinschaftlich organisierten Wohnprojekten, die eher zu den offenen – was das Zusammenleben betrifft – konzeptionslosen Wohnprojektformen zu rechnen sind, kaum dazu vor- und nachgedacht, wie die institutionellen Strukturen von Wohnungsanbietenden so verändert werden könnten, dass sich Menschen mit ihren Ideen zum Zusammenleben mehr einbringen und diese – unter anderem in Eigeninitiative – miteinander realisieren können. Auch wird kaum erwogen, was Menschen an Kompetenzen erwerben könnten (Wünschenswertes) oder sogar sollten (Notwendiges), um aktiv und konstruktiv an einer gutnachbarschaftlichen, solidarischen Wohn- und Lebensgemeinschaft mitzuwirken.

Zu sehr wird derzeit noch getrennt gedacht - also entweder rein geografisch als durch räumliche Nähe definiertes nachbarschaftliches Zusammenwohnen oder psychosozial als durch soziale Nähe definiertes gutnachbarschaftliches Zusammenleben.

Zu wenig werden die gesellschaftlichen Ressourcen genutzt, die in wechselseitiger freiwilliger gutnachbarschaftlicher Unterstützung liegen - und dies in einer Situation absehbarer Überalterung unserer Gesellschaft, in der schon heute ein eklatanter Pflegenotstand erkennbar ist.

Ausgangslage im Wohnmodellprojekt Möckernkiez

Die Wohnungsgenossenschaft Möckernkiez versteht sich als Modellprojekt.

Was ist das Modellhafte in unserem Wohnprojekt?

Dem **sozialen Konzept der Initiative Möckernkiez** vom 26.08.2009 zufolge sollte „ein ökologischer, gemeinschaftlicher, Generationen verbindender und barrierefreier Wohn- und Lebensraum für Menschen unterschiedlicher Einkommens- und Gesellschaftsschichten“ entstehen, „in dem sich alle gegenseitig nach ihren Möglichkeiten unterstützen, Jüngere und Ältere, Familien und Alleinstehende, Menschen mit oder ohne Beeinträchtigungen, mit und ohne Migrationshintergrund. Alle Gruppen und Personen können gemeinsam Aktivitäten gestalten, sich gegenseitig helfen, voneinander lernen und dabei erleben, dass jeder und jede wichtig ist.“

Es stellt sich die Frage, wie dieser Anspruch, ein zukunftsweisendes Modell für solidarisches, gutnachbarschaftliches, von den Bewohnenden im Rahmen ihrer Möglichkeiten mitveraltetes urbanes Zusammenleben zu sein, über die Gründer*innen-Generation hinaus verstetigt werden kann.

Oder anders gefragt:

Was ist zu tun, um diesen Modellanspruch dauerhaft zu verankern

- sowohl im Bewusstsein und im Verhalten möglichst vieler Bewohnenden und schon bei der Information und Beratung von neuen Genossenschaftsmitgliedern
- als auch in den Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsprozessen der Genossenschafts- und Bewohnenden-Gremien?

Ich teile den gegenwärtigen Entwicklungsprozess des Möckernkiez-Projektes in drei sich überlappende Phasen ein:

1. **Die erste Phase** sehe ich als Initiativ-, Gründungs- und Planungsphase, die sich von 2007 bis 2015 erstreckte. In dieser Phase wurden sowohl die ideellen Aspekte des urbanen Zusammenlebens als auch die materiellen Aspekte des Zusammenwohnens gleichberechtigt und aufeinander bezogen diskutiert.

Anliegen aller Beteiligten war es, nicht nur bezahlbaren und sicheren Wohnraum zu schaffen, sondern auch ein anderes soziales Miteinander zu kreieren, die

Bedingungen für gut urbane Nachbarschaft zu schaffen. Kennzeichnend für diese Phase war, dass soziale Ansprüche formuliert und vielerlei Begegnungsmöglichkeiten der Bewohnenden in der Architekturplanung angedacht wurden.

2. **Die zweite Phase** benenne ich eher neutral als Finanzierungskonsolidierungs-, Gebäudeerstellungs- und Bezugsphase und weniger neutral als Panik- und Pragmatikphase im Erleben der Mitglieder von 2015 bis 2018. In dieser von sozialen und finanziellen Ängsten geprägten Phase traten die ideellen Aspekte weitgehend in den Hintergrund. In der seit 2013 existierenden Chorgruppe hatten wir schon einen Sarg angedacht, indem wir auf einer Mitgliederversammlung singend die Gemeinschaftsräume zu Grabe tragen wollten, um auf die Bedeutung von Begegnungsmöglichkeiten für Gemeinschaftsbildung hinzuweisen.
3. Das Modellprojekt Möckernkiez befindet sich seit 2018 in einer **dritten Phase**, die man optimistisch als soziale Konsolidierung oder als Weg vom Zusammenwohnen zum Zusammenleben bezeichnen könnte. Entwicklungskritisch gesehen stehen wir vor der Situation, dass unsere psychosozialen Gründer*innen-Träume zwar nicht zerplatzen, aber nach und nach abbröckeln und – wenn wir nicht sehr wachsam sind und initiativ bleiben – in Mietshaus-Tristesse enden könnten. Aus dem Modellprojekt wird dann eine apolitische Standard-Genossenschaft zur schlichten Wohnraumversorgung, vergleichbar mit vielen traditionellen Wohnungsbaugenossenschaften – langweilig, träge, egoistisch, zweckreduziert und apolitisch. Aus gutnachbarschaftlichem solidarischen Zusammenleben wird dann ein isoliertes Schöner-Wohnen-am-Park. Es geht also in dieser Phase für engagierte Möckernkiezler*innen darum, die ideellen Aspekte des Modellprojektes wieder in den Vordergrund zu rücken. Das beinhaltet, die Bedingungen für Begegnungen, Teilhabe, Engagement, Mitbestimmung und Entscheidungsfindung, aber auch für nachbarschaftliche Unterstützung und Absprache zu verbessern, gleichsam die räumliche Architektur durch eine tragfähige soziale Architektur zu erweitern, um das Modellprojekt im Sinne der Gründer*innen weiter auszugestalten.

An den Themenkomplexen zum **Zusammenleben** wird in vielerlei Gremien und Gruppen (Hausgruppen und Beirat, Arbeitsgruppen und Verein, Aufsichtsrat und Vorstand) mehr oder weniger koordiniert gearbeitet. Die Koordination könnte verbessert werden, wenn wir eine klarere Anbindung und transparentere Koordination all der vielen engagierten Arbeitsgruppen, die von Anfang an einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen des Modellprojektes geleistet haben, erreichen könnten.

Von Beirat und Verein initiiert, werden Themen zum Zusammenleben seit Anfang 2019 bewegt, unter anderem im Rahmen einer OpenSpace-Veranstaltung (mit 120 von ca. 800 Erwachsenen Bewohnenden) im Herbst 2019, durchgeführt von der AG Kommunikation mit Unterstützung vieler Personen aus anderen Arbeitsgruppen. Diese Reihe wurde trotz Corona-Einschränkungen Ende 2020 online fortgesetzt.

Gemeinschaftskultur der Solidarität und Entwicklungsoffenheit

Jetzt geht in der dritten Phase des Wohnprojektes Möckernkiez darum, den Akzent von der Organisation des Zusammenwohnens wieder verstärkt, doch anders als in der noch abstrakt-idealistisch geprägten Initiativphase auf das konkrete Zusammenleben, auf das soziale und kommunikative Miteinander zu verlagern.

Das bedeutet unter anderem, all die Personen in die genossenschaftliche Diskussion hineinzunehmen, die über die vielen Jahre der zweiten Phase neu als Bewohner*innen oder Anwärter*innen auf eine Wohnung hinzugekommen sind, während viele aus der

Gründerphase leider das Projekt verlassen haben (auch in den elf Jahren der Planung verstorben sind) oder wegen der Kostensteigerungen haben verlassen müssen.

Ein Mehrgenerationenwohnprojekt muss die unterschiedlichen Bedürfnisse aller Generationen und aller Lebensumstände berücksichtigen, also die der Kinder, der Jugendlichen, der Familien, der Personen in Arbeit und Beruf, der Menschen im Rentenalter, der in Beziehung und der allein Lebenden, der hilfsbedürftigen und der mobilitätseingeschränkten Menschen u. v. a. m.

Das ist eine große Aufgabe, die viel klärende und kleine wie große Konflikte lösende Absprachen zur konstruktiven Gestaltung von Angeboten des Zusammenlebens erfordert.

Ein zentrales Ziel für das Zusammenleben in Wohnprojekten wie dem Modellprojekt Möckernkiez ist der **Aufbau und die Pflege einer Gemeinschaftskultur der „guten Nachbarschaft“**.

Dieses gutnachbarschaftliche Miteinander soll lebenswerte Wohn- und Begegnungsbedingungen für Jung und Alt, für Familien und Singles, für Betuchte und Minderbemittelte, für Hilfsbedürftige und Hilfsbereite, für Gebende und Nehmende, für Initiator*innen und Teilnehmende bereitstellen.

Neue Kultur		Traditions-Kultur
Sicht auf das Sozial-System (Netzwerk) (Polyzentrierung)	und	Sicht auf die Einzel-Person (Autozentrierung und Heterozentrierung)
Kommunikations-Qualität (Metakommunikation über das Wie)	und	Kommunikations-Inhalt (Was) und Beziehung hinter Sach-Themen verstecken
Beziehungs-Orientierung (Miteinander, Selbst-Kundgabe, Appell, symbolische Bedeutung)	und	Sach-Orientierung (Inhalte, Ziele und Qualitäts-Kriterien für Ergebnisse und Prozesse)
Prozess-Orientierung	und	Ergebnis-Orientierung
Psychologik, Gefühls- und Bedürfnis-Berücksichtigung auf Basis von Perspektiv-Wechsel und Einfühlungs-Vermögen	und	Sachlogik und Rationalität, Angabe der Prämissen (Voraussetzungen), Herleitung und argumentative Schlüssigkeit
Alltags-Kultur (Lebens-Qualität in der Alltäglichkeit)	und	Ausnahme-Kultur (Lebens-Qualität zu Events und Feiern)
Gemeinschafts- und Unterstützungs-Kultur	und	Individual- und Hedonismus-Kultur
Wandelbarkeit, Wirkungsoffenheit und Blick auf überraschende Neben-Effekte	und	Regelungs-„Wut“, Berechenbarkeit, Verbindlichkeit und Verlässlichkeit

Die Beziehungskultur einer „guten Nachbarschaft“ entsteht eher durch

- ein wohlwollendes, freundschaftliches, entwicklungsoffenes und tolerantes wechselseitiges Entgegenkommen,
- die Bereitschaft, die Vielfalt der Wünsche und Interessen, Stärken und Schwächen, Sorgen und Nöte, Beeinträchtigungen und Begabungen aller an der Gemeinschaft beteiligten Personen in den gemeinsamen Entwicklungsprozess zu berücksichtigen und einzubeziehen,
- den Mut, seine Gefühle und Bedürfnisse, Interessen und Argumente zu verdeutlichen und ohne unbedingte Durchsetzungsabsicht, also erlebenstolerant und

ergebnisoffen in den gemeinsamen Diskussions-, Abklärungs-, Entscheidungs- und Handlungsprozess einzubringen.

Es wird in einem Gemeinschaftsleben immer einmal wieder zu Konflikten über den „richtigen Weg“ kommen, insbesondere bei Ansprüchen an das Zusammenleben wie

- generationsübergreifendes Wohnen mit Alten/Großeltern, Personen mittleren Alters/Eltern und Jungen/Kindern, potenzielle Generationskonflikte inklusive,
- Mitbestimmung bei Wohnungsverwaltung und Gestaltung des Lebensumfeldes, unterschiedliche ästhetische und politische Vorstellungen einbeziehend,
- solidarischem Benachteiligungsausgleich unter anderem durch Barrierefreiheit und Nachbarschaftshilfe,
- Wohnungsbau unter Berücksichtigung der natürlichen Umwelt und der Verringerung des ökologischen Fußabdrucks unter anderem durch gute Dämmung der Häuser, durch insekten- und vogelfreundliche Anpflanzungen und Hausberankungen u. v. a. m.,
- Entwicklung zukunftstauglicher Mobilität unter anderem als Auto- und Barrierefreiheit.

Dennoch sollte uns bei aller Notwendigkeit zur konstruktiven Konfliktbewältigung klar sein, dass es kaum einen Konflikt wert ist, uns darüber entzweien, nicht mehr füreinander da zu sein, uns nicht mehr grüßen und unterstützen zu mögen.

Zentrales Ziel und übergeordneter Wert für unser Gemeinschaftsleben sollte ein solidarisches, entwicklungsoffenes Miteinander sein.

Dazu müssen wir uns jedoch darüber klar werden, dass unsere Herkunftsbedingungen wie unsere gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politisch-ideologischen Rahmenbedingungen lange noch nicht von Freiheit, Gleichheit und Freundschaftlichkeit, von Solidarität und Gleichberechtigung, Friedfertigkeit und Kooperation, gewaltfreier Kommunikation, Konsenssuche und Demokratisierung der Lebensverhältnisse, verantwortlicher Zukunftsorientierung und enkeltauglicher Lebensweise geprägt sind.

Neue Kultur		Traditions-Kultur
Partnerschaftlichkeit (Herrschafts-Freiheit, Gleichberechtigung, Dialog)	statt	starrer Hierarchisierung (Herrschafts-Rollen, Status, Macht-Position)
Einzigkeit, Besonderheit	statt	Austauschbarkeit, Beliebigkeit
Erlaubnis-, Experimental- und konstruktive Fehler-Kultur	statt	Gebots-, Verbots-, Zwangs- und Tabu-Kultur
Offenheits-, Transparenz- und Chancen-Gleichheits-Kultur	statt	Lügen-, Manipulations- und Privilegien-Kultur
Konsens- und Loyalitäts-Kultur	statt	Mehrheits- und Verweigerungs-Kultur
Inklusions- und Integrations-Kultur	statt	Exklusions- und Elite-Kultur
Echtheit, Ehrlichkeit	statt	Vortäuschung, Verschweigungs-Lüge
Kooperation, Verhandlung und Interessen-Ausgleich	statt	Rivalität und Einzelinteressen-Durchsetzung
Vertrauen, Freundschaft und Frieden	statt	Misstrauen, Feindschaft und Kampf
Problem- und Konflikt-Bearbeitung	statt	Problem- und Konflikt-Vermeidung
Offene Kritik-Kultur (transparente, konsensuale Qualitäts-Kriterien und wechselseitige Akzeptanz)	statt	Intrigen-, Ausschluss und Mobbing-“Spiele“ (häufig: Wert-Vortäuschung und passive Aggressivität)

Was man nicht gelernt hat, kann man auch nicht praktizieren. Dies scheint erst einmal eine banale Aussage zu sein. Schaut man jedoch genauer hin und in sich hinein, so hat die Einsicht in unsere psychosoziale Gemeinschaftsinkompetenz viel mit Scham und Verletzung, mit Schmerz und Enttäuschung zu tun, also mit Gefühlen, die man am liebsten vermeiden möchte.

Hier wird kritisch-freundliche Selbstdistanz bei gleichzeitigem Selbsteinfühlungsvermögen samt Selbstreflexionsbereitschaft und konstruktiver Selbstehrlichkeit von uns gefordert. Wenn diese Begriffe nicht sehr vertraut klingen, dann ist zu ahnen, welche Neuorientierungs- und Lernherausforderungen auf uns warten.

Eine solidarische Beziehungskultur erfordert eine Erweiterung traditioneller Vorstellungen von Beziehungskultur. Hier ging es also um Balance, um die Bewegung in Richtung einer ausgleichenden Mitte. Aber manchmal ist auch ein Verzicht auf traditionelle Gewohnheiten angesagt, um in der Individual- und Gemeinschaftsentwicklung weiterzukommen.

Damit diese Erweiterung in Richtung einer Beziehungskultur der Solidarität erreicht werden kann, müssen also etliche „alte Zöpfe“ der traditionellen Beziehungskultur abgeschnitten werden. Hier geht es dann nicht um ein Und, um ein Ergänzen, sondern um ein Statt, um ein Ausschließen und Ersetzen.

Werthaltungen und Fähigkeiten zum Zusammenleben

Fähig zum Zusammenleben in Quartiersgemeinschaften zu werden, erfordert, sich für die Vielfalt der Erscheinungsformen, Verhaltensarten und Erlebensweisen der Mitmenschen zu öffnen.

Kein Mensch unter den Milliarden von Erdenmenschen ist mit einem anderen Menschen identisch, in allen inneren und äußeren Merkmalen gleich. Jeder Mensch ist in seiner genetischen Feinmodellierung und in seinem psycho-kulto-sozialen Erfahrungsbestand einmalig und besonders.

Die Menschen sind sich zugleich in vielen Bereichen ähnlich, z. B. haben alle den gleichen morphologischen Bauplan, erleben alle grundlegenden Entwicklungsschritte von Zeugung bis Tod ähnlich und drücken alle ihre Grundgefühle auch für Kulturfremde wiedererkennbar aus. Doch geografische, soziale, politisch-wirtschaftliche und kulturelle Herkunft lässt Menschen sehr unterschiedlich erscheinen.

Je vertrauter uns ein Mensch wird, desto mehr Gemeinsamkeiten und vor allem Unterschiede können wir zwischen uns erkennen, ohne dass uns die Unterschiede als feindlich und bedrohlich erscheinen.

Je unvertrauter uns ein Mensch ist, desto weniger können wir ihn von Menschen mit ähnlichem Erscheinungsbild, z. B. ähnliche Haut- und Haarfarbe und gleiches Geschlecht, unterscheiden. Verallgemeinerung und Vorurteil sind Ergebnis von Angst vor dem Fremden und Abwehr des noch Fremden und noch Unbekannten. Fremdenangst überwindet man durch Kontaktfähigkeit und Kontaktbereitschaft, durch Öffnung des Herzens, der Sinne, der Gefühle und des Verstandes für Neufreude, die das Unbekannte willkommen heißt, und für Liebe, die den Blick für das uns allen Menschen Gemeinsame schärft.

Es stellt sich die Frage, wie man die Einheit einer Gemeinschaft erreichen kann, ohne dass dies zulasten der Vielfalt geht: Wie kann man eine Gemeinschaft so konstruieren, dass sie unter Bewahrung ihres verbindenden Charakters als Gemeinschaft gleichzeitig eine Gemeinschaft freier und unabhängiger Personen ist?

Zumindest folgende fünf Konstruktionsprinzipien sollten beachtet werden:

1. **Prinzip der Individualverantwortung:**

Voraussetzung für die Errichtung einer zivilen Ordnung und für die Vermeidung von unnötigen Konflikten ist das Prinzip der Individualverantwortung. Dies besagt, eine andere Person nur für das zur Rede zu stellen, wofür sie verantwortlich ist.

2. **Prinzip der emotionalen Bindung:** Jede Gemeinschaft benötigt zu ihrer Konstituierung etwas Verbindendes, das Individuen auch emotional zusammenzuhalten vermag. Dabei darf die gemeinschaftliche Identität nicht zu eng und streng gefasst werden, weil dies zum Ausschluss anderer und damit in Kämpfe hineinführt.

3. **Prinzip der Einfühlung:** Es geht darum, mit seinen Gefühlen den „Platz ein er anderen Person“ einnehmen zu können, einen umfassenden Gefühlszustand zu entwickeln, mit dem man fähig wird, die gesamte Menschheit samt der sie nährenden Mitwelt in seine Weltsicht zu integrieren.

4. **Prinzip der wechselseitigen Fürsorge:** Die Welt, so wie wir sie kennen, ist nicht denkbar ohne eine gewissen Verpflichtung, uns umeinander zu kümmern. Diese herzliche Fürsorge sollte sich nicht nur auf Eltern und Kinder, Verwandte und Freunde begrenzen, sondern auch auf Nachbarn und ein wenig auch auf

Unbekannte ausgedehnt werden.

5. **Prinzip der Werteautonomie und der Wahlverwandtschaft:** Wir sollten damit aufhören, die Verwandten automatisch als Gut und die Fremden automatisch als böse zu betrachten. Stattdessen sollten wir die Guten als Verwandte und die Bösen als Fremde betrachten.

Wenn man sich die Literatur zu Wohnprojekten ansieht, stößt man immer wieder auf bestimmte Wertkonzepte, die im Folgenden näher umrissen werden sollen:

Bezogenheit, Zugehörigkeit und Gemeinsinn

„Für die Entwicklung und Entfaltung unserer Potenziale und für die Befriedigung unserer Bedürfnisse sind wir Menschen auf tragfähige Beziehungen angewiesen. Sie sind Voraussetzung für Lebenszufriedenheit und Lebensqualität. Angesichts des demografischen Wandels und der sozialen und ökologischen Herausforderungen ist die Gestaltung von Beziehungen wohl noch nie so vordringlich gewesen wie gegenwärtig. Gemeint sind Beziehungen innerhalb Partnerschaft und Familie, innerhalb der Nachbarschaft, von Gruppen, des Gemeinwesens und der Gesellschaft, zwischen Völkern und Nationen sowie die Gestaltung der Beziehung zur belebten und unbelebten Natur. (...) Tragfähige Beziehungen sind der Schlüssel für Lebensqualität und für die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Dazu gehören neben biologischen Bedürfnissen vor allem Geborgenheit, Sicherheit, soziale Zugehörigkeit und Austausch, Anerkennung, Solidarität, Selbstbestimmung und Entfaltungsmöglichkeiten, Lernen, Erkenntnis, Verstehen, Wissen, das Erleben von Kompetenzen und Selbstwirksamkeit sowie Orientierung, Struktur, Ordnung, Ästhetik und Sinn.

All das lässt sich nur über gelingende Beziehungen auf den verschiedenen sozialen Ebenen verwirklichen. Beziehungsgestaltung setzt beim Einzelnen Gemeinsinn voraus, das heißt den Wunsch, zusammen mit anderen Menschen, Gruppen, Nachbarschaften, Verbänden, Organisationen, Netzwerken, der Politik und anderen die eigene Lebenswelt zu gestalten. Gemeinsinn ist der Schlüssel für ein produktives und verlässliches Miteinander, von dem alle Beteiligten profitieren können.“¹³

Subsidiarität bei Mitbestimmung und Mitgestaltung

Es geht um Teilhabe (Partizipation) bei der Gestaltung gemeinsamer Wohn- und Lebenszusammenhänge im Wohnprojekt und/oder im Quartier unter Berücksichtigung des Subsidiaritätsprinzips.

„Subsidiarität (von lateinisch subsidium „Hilfe, Reserve“) ist eine Maxime, die eine größtmögliche Selbstbestimmung und Eigenverantwortung des Individuums, der Familie (der Gemeinschaft – d. Verf.) oder der Gemeinde anstrebt, soweit dies möglich und sinnvoll ist. Das Subsidiaritätsprinzip besagt daraus folgend, dass (höhere) staatliche Institutionen nur dann (aber auch immer dann) regulativ eingreifen sollten, wenn die Möglichkeiten des Einzelnen, einer kleineren Gruppe oder niedrigeren Hierarchie-Ebene allein nicht ausreichen, eine bestimmte Aufgabe zu lösen. Anders gesagt bedeutet dies, dass die Ebene der Regulierungskompetenz immer ‚so niedrig wie möglich und so hoch wie nötig‘ angesiedelt sein sollte. Aufgaben, Handlungen und Problemlösungen sollten demnach so weit wie möglich von der kleinsten Einheit bzw. untersten Ebene einer Organisationsform unternommen werden. Nur in Fällen oder Politikbereichen, in denen dies nicht möglich ist, mit erheblichen Hürden, Kosten und Problemen verbunden wäre, oder eine Zusammenarbeit einen klaren Mehrwert ergibt, sollen sukzessive größere Gruppen, öffentliche Kollektive oder nächsthöhere Ebenen einer Organisationsform „subsidiär“ (also unterstützend) eingreifen. In diesen Fällen wiederum ist der Eingriff der höheren Ebene jedoch nicht nur optional, sondern explizit wünschenswert.

Hierbei ist jedoch einer Hilfe zur Selbsthilfe Vorrang vor einer unmittelbaren Aufgabenübernahme zu geben.“¹⁴

Es geht darum, durch Beteiligung potenzieller Bewohner*innen an Quartiersplanungen weg von Einheitsbauten und Einheitswohnungen und hin zu einer bedürfnisgerechten Vielfalt der Strukturen des Zusammenlebens zu gelangen. In bestehenden Quartieren geht es darum, Bewohner*innen an Entscheidungen und Gestaltungsaktivitäten im Quartier so weit, wie es von Bewohner*innen erwünscht, sinnvoll und leistbar ist, zu beteiligen.

„Mitgestaltungsmöglichkeiten tragen zur Identifikation mit dem Wohnprojekt bei und regen dadurch vielfältige Nutzungen an.“¹⁵

Für Wohnprojekte z. B. in Form von Genossenschaften wie der Projekt Möckernkiez würde Subsidiarität bedeuten, die Rechte und Pflichten der Hausgruppen und der Hausgruppenversammlung (Beirat) in Bezug auf die Rechte und Pflichten von Vorstand, Aufsichtsrat und Mitgliederversammlung in der Satzung zu verankern, indem diese als Satzungsorgane definiert werden.

Inklusion und Barrierefreiheit

Inklusion, Diversität und Gemeinschaftsorientierung sind Prinzipien des Zusammenlebens und Barrierefreiheit ist in diesem Zusammenhang ein zentrales Gestaltungselement des Zusammenwohnens.

„Inklusion ist ein Menschenrecht, das allen Individuen der Gesellschaft zugesprochen wird: In einer Gesellschaft, in der Inklusion gelebt wird, gibt es keine Gruppen mit Minderheitsstatus, die in die Mehrheitsgesellschaft integriert werden müssen. Die vorherrschende Heterogenität ist Norm, der Mensch in seiner Individualität Teil der Vielfalt. Es geht entsprechend nicht mehr um die Integration von ‚Ausgesonderten‘, sondern darum, allen Menschen von vornherein die Partizipation an allen gesellschaftlichen Aktivitäten auf allen Ebenen und in vollem Umfang zu ermöglichen. Die Bedürfnisse der Individuen sollen nicht an gesellschaftliche Notwendigkeiten angepasst werden, sondern die Gesellschaft hat die Aufgabe, sich auf die Bedürfnisse der Betroffenen einzustellen und Inklusion organisational zu erzeugen.“¹⁶

„Gemeinschaftsorientierung und Inklusion spiegeln sich auch in der räumlichen Planung und werden durch diese gleichzeitig gefördert, wobei dies weit über Barrierefreiheit hinausgeht.“¹⁷

Gemeinschaftsräume in den Häusern, soziale Treffpunkte im Quartier und engagierte Vereinsarbeit sind wichtige Kristallisationspunkte für Gemeinschaftsbildung. Inklusion bedeutet, Vielfalt (Diversität) und Heimatlichkeit (Zugehörigkeit) zu ermöglichen.

Inklusion bezieht sich unter anderem auf

- alte Menschen, die auf nachbarschaftliche Unterstützung, ständige Unterstützung im Haushalt, auf Rollator oder Rollstuhl angewiesen sind, jedoch nicht der Pflege im Seniorenheim bedürfen. Kein Mensch sollte aus seinem Quartier fortziehen – und wenn irgend möglich auch nicht aus seiner Wohnung ausziehen - müssen, nur weil er oder sie gehbehindert wird.
- alleinerziehende Personen, die ab und an ein nachbarschaftliches Netzwerk zur Betreuung ihrer Kinder benötigen (Leihgroßeltern),
- Menschen mit Bewegungsbehinderung und Personen mit begrenzten Kommunikationsmöglichkeiten,
- Personen mit Migrationshintergrund und aktuellen Fluchterfahrungen, die es schwer haben, auf dem Wohnungsmarkt mithalten zu können, sowie
- Menschen, die sich wegen ihrer geringen finanziellen Kapazitäten an neuen Wohnprojekten nicht teilnehmen können.

Inklusion bedeutet, dass eine soziale und generationsübergreifende Mischung der Bewohner*innen erreicht werden soll. Gegenwärtig sind die Wohnprojekte weitgehend mittelschichtorientiert.

„Komplexe, jahrelange Projektentwicklungszeiten sowie meistens hohe Genossenschaftsanteile erschweren den Zugang zu neuen Genossenschaften, Dadurch werden vor allem oft Menschen mit geringen finanziellen und zeitlichen Kapazitäten sowie diejenigen mit begrenzten Kommunikationsmöglichkeiten und wenig Planungssicherheit bezüglich des Wohnorts ausgeschlossen.“¹⁸

Wie komplex der Begriff Inklusion verstanden werden kann, wird an folgender „Zutatenliste“ für Inklusion in Wohnprojekten¹⁹ deutlich:

- **„teilen statt besitzen** als Grundlage für gemeinschaftliches Wohnen
- **Vielfalt** als Potenzial in Bezug auf Lebensentwürfe, Wohnformen und die Stadtgesellschaft
- **Prozesshaftigkeit und Anpassungsfähigkeit** statt starren Strukturen für eine fortlaufende Entwicklung in Richtung Inklusion
- **Kreativität und Konvivialität** (als Bereitschaft zum Zusammenleben d. Verf.) durch Beteiligung und Mitgestaltung als Schlüssel zu mehr Wohlbefinden und Identifikation mit dem eigenen Umfeld
- **Gemeinwohlorientierung und Gemeinnützigkeit** in der Wohn- und Bodenpolitik
- **Komplexität** durch einen Dialog zwischen Privatem und Öffentlichem, Individuellem und Gemeinschaftlichem im Spannungsfeld von Heterogenität und Homogenität
- **Zugänglichkeit** von Räumen, Informationen und partizipativen Prozessen für eine gleichberechtigte Teilhabe für alle
- **Soziale Mischung und Begegnungsmöglichkeiten** durch Verbindung von Wohnen, Arbeiten, Kultur und Bildung
- **Ökologie** im Sinne von Ressourceneffizienz sowie von konstruktiver Interaktion zwischen Mensch, Natur und essbaren Landschaften
- **Kooperationen** und Austausch zwischen Wohninitiativen, sozialen Trägern und Kommunen
- **Langfristige Planung** für eine nachhaltige Inklusion statt kurzfristiger Problemlösungen
- **Lernen** von experimentellen selbstorganisierten Wohnprojekten für mehr Innovation“

Selbstsorge und nachbarschaftliche Unterstützung

Solidarität und Intergenerativität sind Prinzipien des Zusammenlebens, die sich konkretisieren durch nachbarschaftliche Absprachen und Unterstützung, die Sorge um sich selbst nicht ersetzt, sondern ergänzt.

Es stellt sich die Frage, wie „angesichts des wachsenden Anteils alter Menschen einerseits und geringer Geburtsraten andererseits das Zusammenleben der Generationen gestaltet werden kann. Hierzu braucht es den Dialog der Generationen und Formen des Zusammenlebens und der gegenseitigen Unterstützung. (...)

Im positiven Sinne geht es um die Unterstützung der Jüngeren durch kompetente Ältere, die über Zeit und Erfahrung verfügen. Umgekehrt geht es um die Vermeidung von belastenden Exklusionserfahrungen älterer Menschen, einerseits durch das Erleben des Gebrauchtwerdens und andererseits durch die Erfahrung der Sorge um sie im sozialen Nahbereich und in Verbindung mit sozialstruktureller Absicherung bei Beeinträchtigungen und Hilfebedarf.“²⁰

Damit Nachbar*innen und Generationen einander unterstützen wollen - z. B. durch Übernahme von Großelternrollen für fremde Kinder, für Übernahme von Einkäufen oder

Autotransporten, durch Ausleihe von Nahrungsmitteln oder Werkzeugen - müssen sie sich kennenlernen können.

Fremdheit wird am ehesten durch Kontakt abgebaut.

Es geht darum, eine Verbindung zwischen Brauchen (z. B. Kinderbetreuung) und Gebrauchtwerden - sich widerspiegelnd in der Dankbarkeit entlasteter Eltern, vor allem alleinerziehender – herzustellen. Jedes Kennenlernen braucht Räume – möglichst mietfrei, weil durch Spenden wohlhabenderer Bewohner*innen oder durch die Gemeinde zur Verfügung gestellt - und andere Möglichkeiten der Begegnung – insbesondere für gemeinsame Aktivitäten. Schon bei der Planung von Wohnquartieren sollten in den Häusern und zwischen den Häusern Treffpunkte mit hoher Aufenthaltsqualität vorgesehen werden. Zudem sollte eine Netzwerkinfrastruktur der Nachbarschaftshilfe aufgebaut werden. Dies kann z. B. über Arbeitsgruppen im Nachbarschaftsverein erfolgen. Versorgungs-, Betreuungs- und Pflegemöglichkeiten - einerseits über professionelle Pflegedienste, andererseits über direkte Nachbarschaftshilfe -, aber auch Kultur- und Freizeitangebote können über diese Arbeitsgruppen koordiniert werden.

Aber bei allem unterstützenden Tätigwerden für andere Menschen gilt weiterhin das „Prinzip der Selbstsorge für die eigene Zukunft, realisiert durch ein Hilfesystem auf Gegenseitigkeit und des Einsatzes für das Gemeinwesen, um zu einer neuen Kultur des Miteinanders zu kommen. (...)

Die Kundenorientierung mit Angebotsmentalität der Dienstleistungsgesellschaft gilt es immer neu zu überwinden uns als verantwortliche Bürger mit Mitwirkungswillen zu handeln.“²¹

Zu den Qualitätsaspekten von entwicklungsoffenen Gemeinschaften zählt unter anderem, marktwirtschaftliche Verhaltensmuster zurückzudrängen sowie Commons und Kommerz auseinanderzuhalten. Zudem sollte bei aller nachbarschaftlichen Nähe und Fürsorge die Gefahr der Sozialkontrolle (Blockwartmentalität) erkannt und durch die Verwirklichung von Prinzipien der Vielfaltserhaltung und Freiwilligkeit in einer Kultur der Wertschätzung zurückgedrängt werden. Nachbarschaften als Experimentierfeld für neue Formen des Zusammenlebens werden so zu wertvollen Beziehungsformen innerhalb der Zivilgesellschaft, die dazu beitragen, unsere Lebensqualität zu steigern.

Umweltfreundlichkeit als Prinzip

a. Autofreiheit und neue Konzepte der Stadtmobilität

Bauliche Verdichtung in den Ballungszentren einerseits und Pendlerströme aus den Speckgürteln der Großstädte in die Zentren führen zu einem Verkehrsinfarkt.

Auch zur Reduzierung von Unfallgefahren, Verkehrslärm und Luftverschmutzung geht es darum, die Individualfortbewegung mit dem Auto so weit wie möglich einzuschränken, ohne die Mobilitätsqualität insgesamt einzuschränken. Verkehrsberuhigte oder verkehrsbefreite Bereiche in Wohnanlagen müssen intelligent gekoppelt werden mit Fortbewegungsmöglichkeiten zu Fuß, mit Rollstühlen und auf Zweirädern (Fahrräder und Roller, besonders aber Lastenfahrräder) sowie mit Bussen und Bahnen im öffentlichen Personennahverkehr. Carsharing und Taxenbetrieb können als Mobilitätsangebot abrunden. Von utopischen Konzepten der Versorgung von Stadtzentren (z. B. Versorgungstunnel mit rohrpostähnlichen Konstruktionen) soll hier gar nicht die Rede sein.

b. klimatische und ökologische Verantwortlichkeit

Häuserbau mit ökologischen Baustoffen (z. B. Holzbau) bei guten Dämmwerten gegen Hitze und Kälte, möglichst geringe Flächenversiegelung, Mehrfachnutzung von Trink- und Regenwasser sowie Fassaden- und Dachbegrünung, Photovoltaik und Biogas- oder solare Warmwasserbereitung auf hierfür geeigneten Flächen sollten zum Standard werden.

Nistplätze für Vögel und Fledermäuse, Insektenhotels, Wildwiesen als Insekten-„Tankstellen“, Abfallvermeidung durch Kompostierung organischer Abfälle, Nahrungsmittelanbau in Hochbeeten, Pflanzung und Pflege von Obstbäumen, Nussbäumen und Beerenbüschen (essbare Landschaft), Reduzierung des Plastikverbrauchs durch Einkauf in Unverpackt-Läden und Verzicht auf Halbfertig- und Fertigprodukte, alles das kann zu Elementen eines neuen Mitweltverständnisses werden.

Zusammenleben wollen und können

Es ist eine paradoxe Situation, dass häufig die Sehnsucht von Menschen nach verlässlicher Partnerschaft und solidarischem Zusammenleben in stabilen Gemeinschaften im umgekehrten Verhältnis zur Kompetenz dieser Personen steht, diese entstehen zu lassen. Auch Lisa Frohn schreibt, dass viele Menschen von einem Wohnprojekt träumten, in dem nachhaltig gewirtschaftet wird, von Gemeinschaft und von einem Leben, in dem nicht mehr jeder alles besitzen muss, sondern vieles geteilt werden kann. Dabei sei klar: „Träumen allein reicht nicht. Man muss es wollen. Und wollen allein reicht auch nicht. Man muss es auch können. Und wer nicht kann, kann lernen.“²²

Von Kompetenz und Bereitschaft in weiterem Sinne als Integration von Wollen (Intentionen, Wünschen, Visionen, Vorhaben) und Können (Erfahrungswissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Knowhow, reflektiertes und vermittelbares Tun) in Handlungszusammenhängen scheint bei vielen Menschen das Können – gerade was den Erwerb von psychosozialen Alltagsfähigkeiten wie Kommunikationskompetenz betrifft – abgespalten zu sein.

In Partnerschaft, Familie und Gemeinschaft konstruktiv zu agieren, kann man scheinbar einfach so – ohne eine dementsprechende Vorbildung –, muss man also nicht noch mühselig lernen, selbst dann nicht, wenn man keine guten Vorbilder für partnerschaftlichen Umgang untereinander in Elternhaus, Schule und Gesellschaft erfahren hat. Ja, das Nichtkönnen im alltäglichen Umgang ist sogar zumeist schambesetzt.

Damit gelangen wir mitten in einen gesellschaftlichen Tabubereich, in dem Nachfragen danach „verboten“ zu sein scheinen, ob man das, was man psychosozial erreichen will, denn auch wirklich und hinreichend wirksam kann, weil man es z. B. in der Kindheit im Zusammenhang mit Rollenmodellen gelernt oder später im Erwachsenenleben bewusst in Zusammenarbeit mit anderen gefördert hat.

Dieses Tabu, dieses Nachfrageverbot gilt insbesondere für Handlungen im sogenannten „privaten Bereich des Zusammenlebens“.

So werden beispielsweise ganz am Rande der Gesellschaft Fragen aufgeworfen, was

- wir für gelingende Partnerschaften an Fähigkeiten (**Beziehungs-Führerschein**) gelernt haben sollten,
- Eltern im Hinblick auf die Begleitung ihrer Kinder (**Eltern-Führerschein**) wissen und können sollten,
- Bürger sich mit Blick auf demokratische Mitgestaltung (**Demokratie-Führerschein**) aneignen sollten.

Wenig öffentlich nachgedacht und noch weniger gelernt wird im Hinblick auf konkrete Bildungsvoraussetzungen, um an einem demokratischen Diskurs, um an Entscheidungsprozessen auf allen Ebenen gesellschaftlicher Meinungsbildung und Mitweltgestaltung aktiv und konstruktiv mitwirken zu können.

Kaum geredet wird über Demokratie und Zusammenleben fördernde soziale und kommunikative Fähigkeiten sowie über entsprechende kulturelle, sozialstrukturelle und informationelle Bedingungen in den Institutionen, z. B. in Familien, in Schulen und Hochschulen sowie in Gemeinschaften, Wohnprojekten und Gemeinden.

Verständigung als gestaltende Kontaktnahme

Was in uns, untereinander und miteinander entstehen oder bleiben soll, bedarf der gestaltenden und erhaltenden Aufmerksamkeit. Was nicht beachtet, gehegt, gepflegt und in Teilen erneuert wird, verkommt, verfällt, büßt seinen ursprünglichen Wert ein. Was beachtet, gehegt, gepflegt, erweitert, ergänzt und erneuert wird, erhält oder entwickelt sich wahrscheinlich.

Eine Veränderung zum Besseren, zu mehr Stimmigkeit und Sinnhaftigkeit hin bedarf des Neuen, das meist nur über experimentelles Vor- und Nachdenken, verbunden mit achtsamem Handeln bei gleichzeitiger Begleitung durch Körperempfindungen und Gefühle erzeugt werden kann. Alles Bessere ist neu, aber nicht alles Neue ist besser. Durch Neudeutung verbunden mit experimentellem Handeln nehmen wir aktiv gestaltend Einfluss auf unsere innere und äußere Wirklichkeit.

Jedes psychosoziale Vorgehen ist als eine Neuerfindung, als ein kooperatives Experiment im Hier-und-Jetzt anzusehen, soll ein produktives Miteinander wahrscheinlich werden.

Wir können uns vor dem Hintergrund unserer bisherigen Lebensentwürfe jeden Tag neu entscheiden, wie wir uns und andere erleben wollen. Und wir können entwerfen, wie wir mit uns selbst und mit anderen zusammenleben wollen.

Keine Situation im Leben wiederholt sich identisch. Die Wiederholung ist immer anders als die Erstsituation. Mit jeder weiteren Wiederholung ähnlicher Situationen wandelt sich zumindest unser inneres Erfahrungsfeld, unsere Erlebensweise, indem z. B. Erwartungen und Gewohnheiten aufgebaut werden.

Bei Begegnungen im Gemeinschaftsfeld geht es also immer um einmalige soziale Konstellationen besonderer Personen in besonderen Situationen. Deshalb sind Standardvorgehensweisen im Miteinander, Begegnungs- und Kontaktroutinen nicht angemessen und meist kontraproduktiv. Weil Menschen individuell geprägt sind durch spezifische Erfahrungen ihres Lebens, sind sie prinzipiell nur durch individualisierende und differenzierende Beratungs-, Bildungs- und andere Förder- und Klärungsangebote zu erreichen, die die jeweils besonderen Voraussetzungen und Erlebensweisen der Menschen aufgreifen und weiterführen.

Selbst- und Fremdkontakt in der Gegenwart sind die Voraussetzungen für Verständigung. Die Fähigkeit, unsere Gefühle wahrzunehmen und so zu kontrollieren, dass sie uns nicht überschwemmen und aus der Gegenwart herauskatapultieren, ist entscheidend dafür, ob wir mit anderen Personen im Kommunikationsprozess in einen Hier-und-Jetzt-Kontakt kommen und in ihm bleiben können oder ob wir in Muster von kontaktzerstörender Regression in frühere Entwicklungsphasen, von Abwehr- und Schutzmechanismen, von Angst und Widerstand zurückfallen.

Wenn die gegenwärtige Situation Kontakterfahrungen aus der Vergangenheit aktiviert, die uns im Eigen- und Fremdkontakt behindern, dann wird die Kommunikation grundlegend gestört. Einsicht, Verstand, Vernunft, die Großhirnrinde und der für Sozialkontakt zuständige Teil des Autonomen Nervensystems, ventraler Vagus genannt, werden ausgeschaltet. An ihre Stelle treten in Verbindung mit Verlassenheitsängsten und Ohnmachtsgefühlen automatische Gewohnheits- und Schutzreaktionen, treten Angriff oder Flucht, gesteuert vom Sympathikus des Autonomen Nervensystems, treten Verbergen, Vermeiden, Verdrängen, Verleugnen, Opferfantasien, Verteidigungsmechanismen oder schlimmstenfalls Erstarren in akuter Todesfurcht, gesteuert vom dorsalen Vagus.

Nützliche Annahmen über Kommunikation, nützliche Kommunikationsvereinbarungen kann nur nutzen, wer nicht in Alltagstrancezuständen verfangen, sondern wach ist. Bevor wir nicht aus Trancemustern herausgefunden haben, ist eine unsere Verständigung fördernde Kommunikation schwer bis gar nicht möglich. Solange wir Konflikte fürchten, kein Vertrauen in die anderen Personen haben oder voller Angst und Groll in Erinnerung an alte Verletzungen sind, ist es schwierig, gut zu kommunizieren. Wichtig ist, dass man erstens Zustände von Alltagstrance als solche erkennt und zweitens Wege findet, wieder ins Hier-und-Jetzt, in die momentane Achtsamkeit, die herzoffene Aufmerksamkeit hinein aufzuwachen.

Trancezustände sind im Wesentlichen:

- **Konventionstrance:** Wir handeln automatisch in mehr oder minder bewährten Gewohnheitsmustern, in Rollenklischees, im Rahmen von kulturhistorisch, moraltheologisch, ideologisch und zeitgeistig vorgegebenen Erlaubniskorridoren, also demgemäß, was als normal, üblich, erwünscht, richtig, erlaubt etc. angesehen wird. Auf Abweichung von Konventionen reagieren wir gefühlsmäßig mit Angst durch Verunsicherung und sogar mit Antipathie, mit Zurückweisung.
- **Schutztrance:** Wir denken, fühlen, entscheiden und handeln im Rahmen der jenseits unserer Schutz- oder Abwehrmechanismen verbleibenden Möglichkeiten. Wenn wir im Wesentlichen als Kinder durch Personen oder Umstände verletzt zu werden drohten, haben wir uns als damals beste Möglichkeit bestimmte Schutzmechanismen wie Verdrängung, Verleugnung, Verinnerlichung oder Verschiebung durch Projektion zugelegt. Was uns damals genützt hat, kann uns heute vom Kontakt mit der Realität der Gegenwart abhalten. Bevor es zu Schutzreaktionen kommt, entsteht zumeist ein Gefühl der Angst in uns.
- **Kampftrance:** Bei realer, aber auch bei vermeintlicher Gefahr – und um letztere geht es hier –, bei Disstress, starker Unsicherheit, Bedrohung, Konflikteskalation, Angst vor der Angst als Panik und Schrecken schaltet sich das Großhirn aus und schalten sich Alarmgefühlszentren im Mittel- und Kleinhirn ein, kommt es zu sogenannten sympathikotonen Reaktionen im Autonomen Nervensystem. Wir erleben uns nicht mehr als agierend, sondern mit Notprogrammen als gefährdetes Opfer reagierend. Wir erleben eine Kombination der Gefühle aus Angst und Wut, die zumeist in ihrer Heftigkeit und Zähigkeit wenig mit der tatsächlichen Situation zu tun hat. Die Kampfform des Angriffs wird in Kommunikation oft über den Weg der negativen Kritik ausgetragen: „Du entsprichst nicht meinen Ansprüchen. Deshalb bist du nicht okay.“ Die Kampfform des Schutzes wird oft über Rechtfertigungen ausgetragen. Die Kampfform des Fliehens wird oft über Verstummen und Schweigen ausgetragen. Flucht ist eine mächtige Kampfform. Der wahre Kommunikations- und Beziehungskiller ist der, keine Resonanz zu bekommen. Jede Resonanz ist besser als keine Resonanz, wenn es darum geht, miteinander in Kontakt zu kommen, einander zu erreichen. Keine Resonanz zu bekommen, lässt Menschen allein, unsicher und alarmiert zurück.
- **Erstarrungstrance:** In erheblichen, zumeist traumatisierenden Stresssituationen, die als äußerst bedrohlich, sogar als lebensgefährdend erlebt werden, die von intensiven Gefühlen der Vernichtungsangst, der Ohnmacht und Hilflosigkeit begleitet sind, reagieren wir mit Erstarrung. Im Autonomen Nervensystem wird der dorsale Vaguszweig mitsamt dem Totstellschutzmechanismus aktiviert.

Erleben und Kommunikationsqualität

Unser Beziehungs-, Bedürfnis- und Gefühlserleben bestimmt hintergründig die Qualität unserer Kommunikation.

Bedürfnisse und Gefühle haben Vorrang vor Einsicht und Verstehen. Gefühle als Ausdruck befriedigter oder nicht befriedigter Bedürfnisse dürfen nicht durch Denken ersetzt oder unterdrückt werden, denn Gefühle sind das Grundlegende, das Bestimmende, bilden den Werthintergrund unseres Denken, sind also die Schienen, auf denen unser Verstand fährt.

Wenn Gespräche scheitern, liegt es zumeist daran, dass unsere Gefühle es nicht zulassen, unsere Erkenntnisse und Fähigkeiten zur Kommunikation anzuwenden und auf die beteiligten Personen situationsangemessen einzugehen. Weil unser Gehirn hierarchisch geordnet ist, beeinflussen starke Gefühle unser Denken, unser Bewusstsein. Umgekehrt können wir mit Hilfe unserer Gedanken unsere Gefühle nur schwer, und wenn überhaupt, zumeist nur indirekt beeinflussen. Die Tatsache anzuerkennen, dass Gefühle und im Hintergrund der Gefühle unsere Bedürfnisse die Kommunikation bestimmen, ist der entscheidende Schritt in Richtung auf eine bessere Kommunikation. Wenn wir lernen, uns selbst und die anderen Beteiligten so zu beruhigen, dass wir offen und zugewandt miteinander bleiben – mit offenen Herzen und wachem Verstand (also im Zustand des ventralen Vagus) -, haben wir Chance auf gute Gespräche, auf einen wohlwollenden, Verständigung und Entwicklung fördernden Kontakt.

Geraten wir jedoch in die Kommunikationsfallen aus konventioneller Rechtfertigung und Fixierung, Abwehr, Schutz, Kampf, Angriff, Flucht und Erstarrung, sollten wir die soziale Klärung so lange zurückstellen, bis uns die psychische Selbstklärung und eine physische Beruhigung gelungen ist.

Kontakt, Beziehung und Bindung

Unser Gehirn ist ein Psychosozialorgan. Unsere Psyche strebt nach guten, sicheren Beziehungen, möglichst als Bindungen. Das Gehirn ist dann in seinem emotionalen Normalzustand, wenn wichtige und wohlwollende andere Personen anwesend sind. Seelische Stabilität bekommen wir durch erfüllende Beziehungen. Allein – das steckt tief in unseren Genen – können wir nicht überleben.

Unsere überlebenswichtigen Kontakterlebnisse und die daraus resultierenden Bindungserfahrungen aus der Kindheit prägen unser inneres Modell (unsere wie selbstverständlich erscheinenden Vorannahmen) von zwischenmenschlichen Beziehungen. Dieses Modell sagt uns, was wir von Beziehungen erwarten können und was nicht.

- Die Erfahrung **sicherer Bindung** und die Schlussfolgerungen:
Hatten wir hinreichend einfühlsame, zuverlässige Eltern, dann vertrauen wir unseren derzeitigen Gesprächspartner*innen leichter. Wir gehen davon aus, dass man sich um Verständigung bemüht, sich zumeist versteht und sich unterstützt, wenn man Unterstützung braucht. Wir gehen davon aus, dass man auch sagt, wenn man andere zurzeit nicht unterstützen kann und will. So ein gegenwärtiges Nein wird dabei nicht als Beziehungsabbruch erlebt.
- Die Erfahrung einer **unsicher-vermeidenden Bindung** und die Schlussfolgerungen:
Fühlten wir uns als Kind zu wenig beachtet oder gar abgelehnt oder wurden wir früher nur für unsere Leistung oder für von den Eltern und anderen nahen Bezugspersonen definiertes Wohlverhalten geschätzt, dann halten wir Gesprächspartner*innen eher auf Distanz. Wir lassen andere Menschen nicht wirklich wichtig für uns

werden. Wir scheuen psychosoziale Abhängigkeit und Hingabe, auch wenn diese zu unserer Entwicklung beitragen könnte.

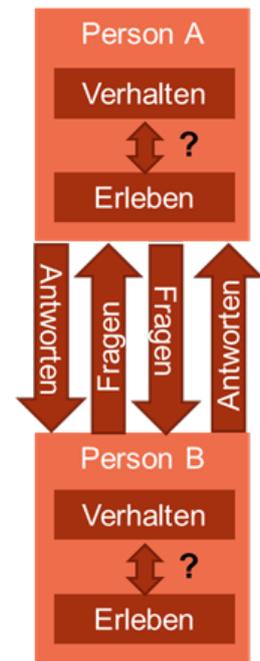
- Die Erfahrung einer **unsicher-ambivalenten Bindung** und die Schlussfolgerungen: Reagierten unsere Eltern wechselhaft je nach innerer Verfassung, Stimmung und Laune auf uns und fiel es ihnen schwer, uns richtig zu verstehen, dann neigen wir dazu, in Beziehungen ängstlich zu klammern und mit heftigen Gefühlen bei Verlassensmomenten zu reagieren.

Inszenierungen, Verstehen und Verständnis

Es geht nicht darum, dass sich eine Person in einer Partnerschaft, Familie, Gruppe oder Gemeinschaft endlich verändert, damit sie andere nicht mehr stört.

Sondern es kann nur darum gehen zu verstehen, wie das Verhalten der einzelnen Personen mit deren innerem Erleben zusammengehören. Diesen Zusammenhang verstehend, werden die Beteiligten allmählich zu solidarischen, freundschaftlichen Personen füreinander, voneinander „gehalten“ in ihrer „ganzen“ Dynamik, was große Veränderungschancen für jeden einzelnen mit sich bringt. Die als Begründung, als Rechtfertigung für Verhalten oft angeführten Rationalisierungen („Sachzwänge“) und die schuldzuweisenden Begründungen („Ich kann ja nicht, weil du...“) werden in einem solchen Prozess in ihrem Abwehrcharakter erfahrbar.

Bei Achtsamkeit im Hinblick auf die eigene Verantwortungsdelegation („Weil du...“) erscheinen anstelle dieser regressiven Begründungs- und Argumentationssequenzen zunehmend Äußerungen, die den Zusammenhang zwischen dem eigenen Verhalten und den eigenen Gefühlen und Wünschen/Bedürfnissen beinhalten: „Ich kann nicht, weil ich Angst habe. Ich kann, weil ich den Wunsch/das Bedürfnis verspüre.“



Gleichzeitig mit dem Erleben dieser Zusammenhänge werden auch die intrapsychischen Ambivalenzen wieder bewusst, wodurch die interpsychischen Ambivalenzspaltungen durch die gegenläufigen Tendenzen von Wunsch und Angst vor dem Gewünschten und die damit verbundene doppelbindende, verständigungszerstörende Kommunikation aufgelöst werden.

Diese Veränderung kann nur eintreten, wenn die Beteiligten allmählich ein Gefühl dafür bekommen, dass sie mit dem Ausdruck ihrer Gefühle und Wünsche/Bitten nicht stören, sondern alle daran interessiert sind, zu fragen und zu hören, was sie erleben („Was fühlst du gerade?“) und was sie deshalb tun, wie sie sich verhalten möchten („Was möchtest du deswegen tun?“ „Was brauchst du gerade?“).

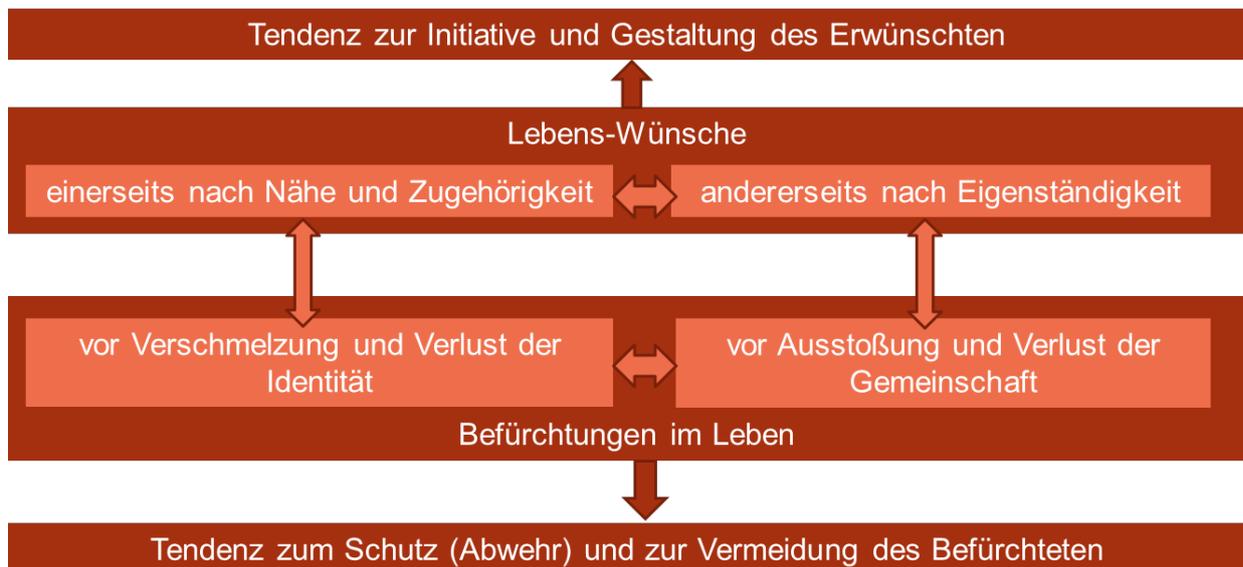
Durch die sich in dieser Fragenkombination ausdrückenden Haltung, mit der eine Verbindung zwischen Gefühlen, Bedürfnissen und Verhalten hergestellt wird, wird den Beteiligten die Verantwortung für ihr Leben zurückgegeben.

Wenn zwei oder mehr Menschen in irgendeiner Weise zusammentreffen, entwickeln sie gemeinsame Szenen, die durch die szenischen Fantasien beider beziehungsweise aller Beteiligten geprägt sind. Die Konfliktlösungsmodelle der einzelnen verbinden sich zum Beispiel in einer Partnerschaft, in der Familie oder in anderen Gruppierungen zu einem gemeinsamen Geflecht von unbewussten Fantasien. Das sind die interpsychischen Beziehungsstrukturen.

Jeder Mensch überträgt seine szenischen Fantasien in die aktuelle Beziehungssituation. Er beeinflusst dabei seine Beziehungspartner*innen und wird selbst von diesen beeinflusst.

Verstehen bedeutet in erster Linie, sich über die Bedeutungen des szenischen Gesprächs zu verständigen, das innerhalb und zwischen den Personen stattfindet. Jede Äußerung eines Menschen hat eine individuelle Erlebensgeschichte und auch unbewusste Motive mit der Folge, dass ihre spezifische Bedeutung für einen anderen nicht unmittelbar verständlich ist.

Um sich selbst oder andere Personen zu verstehen, ist es erforderlich, die Gesamtdynamik einer Kompromissbildung zwischen Wünschen (z. B. nach Nähe und Eigenständigkeit) und Befürchtungen (z. B. vor Verschmelzung und Ablehnung) zu erfassen. Die Fähigkeit, andere Menschen und sich selbst als dialektisch, in ihrer Polarität und damit „ganz“ zu sehen, hängt von der (aktuellen oder überdauernden) Fähigkeit ab, der eigenen intrapsychischen Spaltungstendenz zu widerstehen und selbst „ganz“ zu bleiben.



Gelingt es Personen, die „ganze“ Szene aus Wunsch und Angst in ihrer Widersprüchlichkeit in sich zu „halten“, obwohl diese immer wieder „auseinander zu fallen“ droht, dann muss man als betroffene oder außenstehende Person weder für noch gegen die eigenen und fremden Wünsche oder Befürchtungen Partei ergreifen. Eine urteilende und damit spaltende Einstellung einem Menschen gegenüber („Das ist gut und das ist schlecht an dir.“) führt zu einer doppelbödigen Beziehung. Man wird nicht in seiner ganzen Dynamik verstanden.

Kommunikation ist und bleibt stets ein höchst subjektiver Vorgang ohne Garantie, dass ein Satz so aufgenommen und verstanden wird, wie er gemeint oder gesagt wurde. Jedes Wort kann unterschiedliche Erinnerungen und Assoziationen auslösen. Um wirklich miteinander zu kommunizieren, muss man diese Unterschiedlichkeit im Erleben und im Ausdruck des Erlebten respektieren.

Es muss darüber hinaus das wechselseitige Bemühen vorliegen, die Bedeutung des Gesagten möglichst aus Sicht der Mitteilenden verstehen zu wollen: „Erfreut oder verärgert dich das?“ „Führt das bei dir zu einer Annäherung oder zu einem Rückzug?“ „Musst du dich darum schützen oder kannst du dich deshalb öffnen?“

Wenn man sich erst einmal daran gewöhnt hat, in dia- und multilogischen Szenen, in interaktiven Bewegungen zu denken und sich selbst als beobachtende oder aktiv mitwirkende Teilnehmende in diesen Szenen zu verstehen, dann offenbart sich die besondere Bedeutung der Worte und Bewegungen anderer eher.

Dadurch wird Verständigung erheblich erleichtert:

„Wie ist es zwischen uns gerade?“

„Wer erlebt in der Situation was?“

„Wie ist die gemeinsame Szene zu verstehen?“

Indem die Gefühle der Beteiligten wie die diesen Gefühlen entsprechenden Mitteilungen (die, um die Gefühle zu verbergen, vielleicht gegenläufig sind), erforscht werden, kann das teilweise zerstörte „Gespräch“ rekonstruiert werden: „Könnte es sein, dass...?“ Die aus Schutz-, Abwehr- oder Vermeidungsgründen aus dem expliziten Gespräch ausgeschlossenen Anteile der Personen und der Botschaften, zumeist Wünsche, Ängste und andere eher schmerzhaft Gefühle, kommen wieder zum Vorschein.

Beziehungserfahrungen und Beziehungserleben

Unsere Art und Weise, wie wir Beziehungen strukturieren – wie wir also mit unsere inneren Beziehungs-strukturen umgehen – ergibt sich aus unbewussten szenischen Fantasien, entstanden aus Beziehungserfahrungen, die das Erleben und Verhalten von einzelnen Menschen und von in irgendeinem Zusammenhang stehenden kleinen und großen Gruppen prägen.

Die intrapsychischen Strukturen werden im interpsychischen Beziehungsfeld durch Introjektion, durch identifikatorische Übernahme von Beziehungsmodellen der Bezugspersonen „erlernt“.

Das Subjekt nimmt sie in sich auf und bildet sie in sich ab.

Diese Strukturen werden zum (szenischen) Modell aller künftigen Beziehungsgestaltungen.

Solche szenischen Fantasien, Einschärfungen, Einstellungsschemata oder Skriptbotschaften – je nach psychotherapeutischer „Schule“ – können zum Beispiel sein:

- „Wenn ein Konflikt entsteht...“, „ist eine Person schuld.“ oder positiv: „bemühen wir uns gemeinsam um Lösungen, mit denen wir beide zufrieden sein können.“
- „Im Konkurrenzkampf bleibt die Person übrig...“, „die am brutalsten unterdrückt.“, „die am meisten leidet.“, „die am klügsten ist.“, „die am schönsten ist“, „die sich am besten in andere einfühlt.“, „die stets alle versorgt und selbst nichts braucht.“

In jedem Menschen existiert eine große Vielfalt solcher szenischen Fantasien, also von Fantasien zu bedeutsamen und meist konflikthaltigen (ungelöste Konflikte werden besonders beachtet) Interaktionen mit Personen und Gegenständen zu bestimmten Zeiten und an bestimmten Orten. Diese szenischen Fantasien entsprechen der persönlichen Geschichte der Person und beinhalten die Konfliktlösungen, die sie schon als Kind und im weiteren Verlauf ihres Lebens kennengelernt hat. Zwangsläufig erklärt sich jedes Kind mit den Konfliktlösungsmodellen einverstanden, in denen es lebt.

Es „lernt“ sie, da es noch keine eigenen Wertmaßstäbe hat, ungefiltert von seiner Umgebung. Die Szenen, die das Kind erlebt, finden ihren Niederschlag in seiner „inneren Welt“ und bilden so eine intrapsychische Beziehungsstruktur.

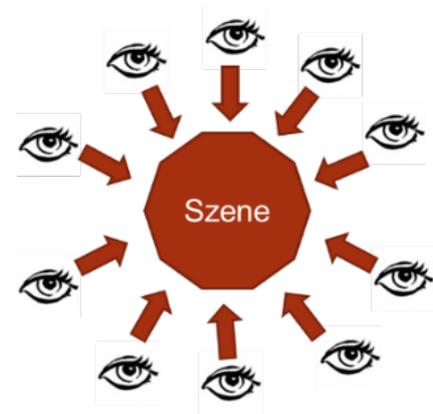


In ähnlichen oder für ähnlich gehaltenen Situationen können diese „Lernergebnisse“ später in Form von Vorannahmen und inneren Bereitschaften aktiviert werden. Die Entwicklungsaufgabe besteht darin, uns als Entwicklungssuchende in einen Verständigungsprozess einzubinden, also derzeit kaum verstehbare Interaktionsformen durch szenische Rekonstruktion und szenisches Verstehen in den Bereich der sprachlich regulierbaren Praxis zurückzuholen oder hereinzuholen: „Was habe ich wann und wo wie mit wem erlebt, was der derzeitigen problembehafteten Situation ähnelt?“

Unter emanzipatorischer Zielsetzung geht es darum, die Verbindung zwischen dem Erleben, also den Gefühlen und Fantasien, den ihnen zugrundeliegenden Bedürfnissen und dem eigenen Verhalten bewusst zu machen, so dass ein Mensch autonome Entscheidungen treffen kann.

In einem beziehungsanalytischen Vorgehen spielen unbewusste Szenen oder Abwehr- und Schutzmechanismen und die mit den Szenen verbundenen Erlebensweisen und Bedeutungen eine wichtige Rolle. Hier geht es sowohl um die Beobachtung und Modifikation von Verhaltens- und Erlebensweisen, also um Gefühle und Fantasien, die im System von Übertragung (Erinnerung an frühe Beziehungserfahrungen mit entsprechenden Erlebens- und Verhaltensweisen) und Gegenübertragung (Reaktion anderer auf dieses Verhalten) auftreten und dort verändert werden können.

Die theoretische Möglichkeit, eine Beziehungssituation aus den Perspektiven aller Beteiligten, also allparteilich wahrzunehmen und zu verstehen, bringt die praktische Möglichkeit mit sich, in Konfliktfällen nicht nach Schuld suchen zu müssen. Man ist dann frei, aus dem Zusammenspiel mehrerer Szenen die Erlebens- und Verhaltensweisen jedes einzelnen Beteiligten zu verstehen. Auf diese Weise kann man auch die im Bewusstsein der Beteiligten verloren gegangene Verbindung zwischen dem Erleben und dem Verhalten jedes einzelnen Menschen wiederherstellen. So lösen sich Schuldzuweisungen auf, die viele Beziehungen belasten und die prinzipiell alle dem Muster folgen: „Mein Verhalten ist die Folge deines Verhaltens und nicht die Folge meiner Gefühle, Wünsche und Entscheidungen.“



Szenisches Verstehens, bei dem man sich um szenisches Verständnis der Beziehung aus verschiedenen Blickwinkeln bemüht, ist in sich emanzipatorisch, weil es Antworten auf die Fragen sucht:

- „Wie ist es wirklich, von der Wirkung auf mich her?“
- „Wie passt das alles zu mir und zu meiner Geschichte?“
- „Was will ich daran ändern?“

Kein Mensch kann sich strukturell verändern (im Gegensatz zur kurzfristigen Anpassung), der nicht erlebt, dass er so sein darf, wie er ist. Dadurch werden die (dem sozio-pathologischen System immanenten) Fragen überflüssig wie:

- „Wer hat angefangen?“
- „Wer ist schuld?“
- „Wer ist krank/ gestört?“
- „Wer muss sich ändern?“

Die Schuldzuweisung endet, wenn eine „psychische Trennung“ zwischen den Beteiligten eintritt, wenn jeder und jede das Geschehen aus seiner und ihrer Geschichte und damit Sichtweise versteht und als Teil seiner und ihrer Geschichte annimmt.

Erleben als subjektive Wirklichkeit braucht keinen Konsens:

„Ich habe das soundso erlebt. Und von dir habe ich verstanden, dass du es soundso erlebt hast.“

Erleben ist nicht konsensfähig: „Erlebe Situationen gefälligst so wie ich!“

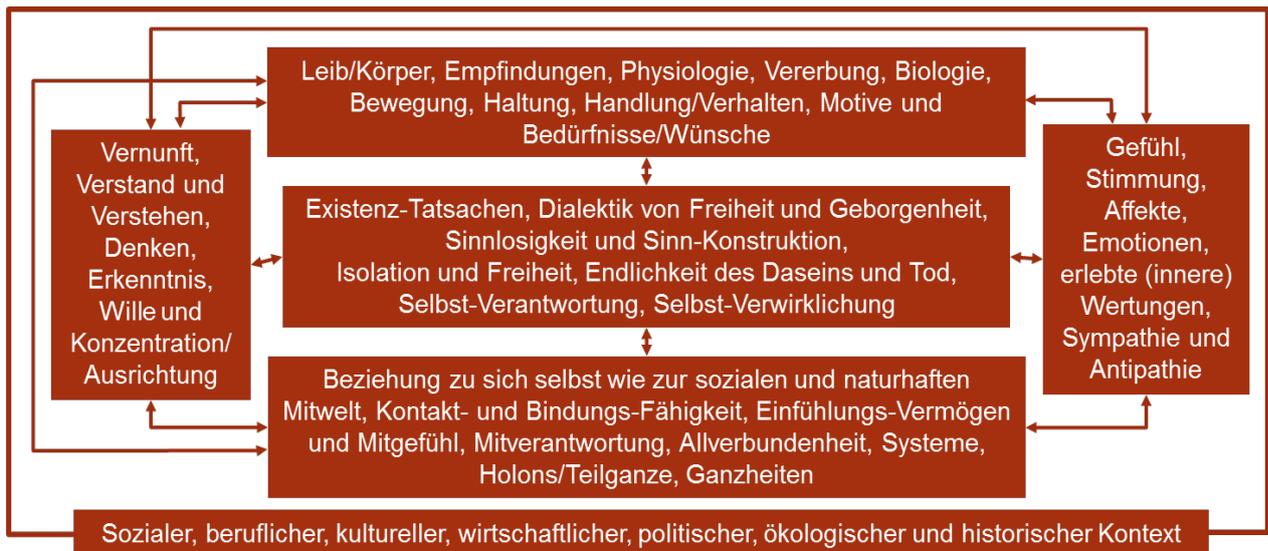
Wenn man keine Absicht zu gewinnen und sich machtvoll zu behaupten und wenn man keine Schuldzuweisung im Sinn hat, ist man nicht mehr an der ursächlichen Zuweisung von Schuld, Symptomen oder anderen Ereignissen an einen der Gesprächs- oder Gemeinschaftsbeteiligten interessiert.

Verständigung durch Perspektivwechsel

Wenn wir uns mit Menschen verständigen wollen, ist es erforderlich, deren Erlebensweise nahezukommen, über Perspektivwechsel,

- über mentale Empathie als Eindenken („Ich bemühe mich darum, die Welt aus deiner Erlebenssicht zu verstehen.“) sowie
- über emotionale Empathie als Einfühlung und Mitgefühl.

Es geht darum, auf zentrale Perspektiven des Selbst- und Welterlebens der Gegenüber zu achten und folgende sechs Aspekte des Erlebens in ihren Wechselwirkungen und im Zusammenhang einzubeziehen:



- Einbezogen wird der biologische Aspekt des Menschseins als **Leib im Sinne eines beseelten Körpers** mit Empfindungen, bewussten und unbewussten physiologischen Reaktionen, mit genetischen und epigenetischen Prägungen. Dieser Leib bewegt sich, handelt, verhält sich zur Mitwelt, nimmt dabei Haltungen ein und lässt diese zur Gewohnheit werden (habitualisiert sie), spürt Bedürfnisse und macht sich diese als Motive bewusst oder auch nicht.
- Einbezogen werden die **existenziellen Tatsachen des Menschseins** unter anderem als Sterblichkeit, Isolation, Freiheit und Sinnlosigkeit des Daseins und mit Letzterem verbunden die Notwendigkeit der eigenen Sinnkonstruktion, der Selbstverantwortung und der Selbstverwirklichung.
- Einbezogen werden unsere Möglichkeiten zur **Vernunft**, zur Selbstreflexion, des Vor- und Nachdenkens sowie der Wahl- und Willensfreiheit innerhalb der Erfahrungsgrenzen.

- Einbezogen wird das Erleben von **Stimmungen und Gestimmtheiten, Affekten, Emotionen und Gefühlen** im Zusammenhang mit der Befriedigung oder Nichtbefriedigung von Bedürfnissen, von Annäherung und Rückzug, von emotionalem Ausdruck und wertender Weltsicht.
- Einbezogen wird das **Beziehungsgeschehen** als Beziehung zu sich selbst (Selbstumgang) und zu anderen Menschen, verbunden mit der Erfahrung von Liebe und Mitgefühl, von Verbundenheit in sozialen Systemen und Ganzheiten unterschiedlicher Komplexität.
- Einbezogen wird schließlich auch die **Erfahrung des Eingebundenseins in Kontexte** und Hintergründe beruflicher, kultureller, wirtschaftlicher, politischer und ökologischer Natur - regional, global und kosmisch.

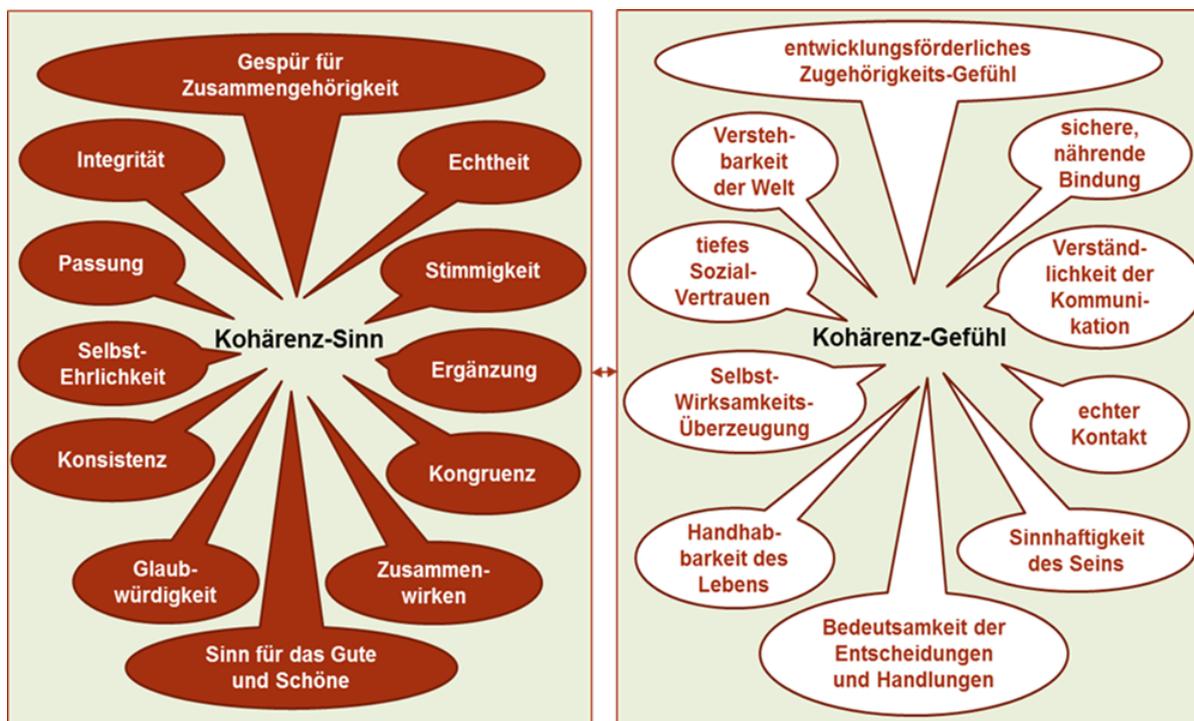
Stimmigkeit als Verständigungsbasis

Ein zentrales Ziel unserer Persönlichkeitsentwicklung besteht darin, ein Höchstmaß an Konsistenz und Kohärenz, also an innerer (Konkordanz) und äußerer (Kongruenz) Stimmigkeit (Integration, Integrität, innere Mitte) zu entwickeln.

Diese Stimmigkeit dient als Basis für Selbst- und Fremdkontakt,

- für ein Selbstgefühl des Einverstandenseins mit unserem Hiersein, für unsere seelische Gesundheit (Resilienz, psychophysische Widerstandskraft),
- für unsere Selbstakzeptanz und unser Selbstwertgefühl („Ich bin, wie ich bin, und ich bin okay.“ „Ich kann, aber ich muss mich nicht ändern.“),
- für Selbst-, Lebens-, Welt- und Menschenvertrauen und
- für Glaubwürdigkeit und Vertrauensförderung im Kontakt mit anderen.

Persönlichkeitsentwicklung hin zu mehr Stimmigkeit bedeutet generell, sich darauf zu fokussieren, also mehr davon zu erkennen und umzusetzen, was sich als wohltuend, entwicklungsförderlich, nützlich, günstig, heilsam, konstruktiv und sinnstiftend erweist und mehr davon zu erkennen und zu unterlassen, was sich als sinnlos, destruktiv, beschränkend und schädlich auswirkt.



Diese Achtsamkeit bezieht sich

- auf uns selbst (Selbstfürsorge, Selbstwertschätzung, Selbstakzeptanz und Eigenliebe im Sinne eines konstruktiven primären Narzissmus),
- auf unsere Partner*innen (Respekt, Fremdwertschätzung, Akzeptanz und Fremdliebe),
- auf unsere Familie (Fremdfürsorge, Zukunftsberücksichtigung),
- auf die Gemeinschaft, in der wir wohnen, leben und zum Teil auch arbeiten, und
- auf die Gesellschaft, die Menschheit und die Erde (politisches und ökologisches Gewissen).

Stimmigkeit erfordert im Wesentlichen eine Anerkennung und Harmonisierung unserer soziopsychischen Grundbedürfnisse nach

- Kontrolle (Selbstwirksamkeit, Einfluss, Macht, Mitgestaltung, Mitbestimmung),
- Bindung (Beziehung, Zugehörigkeit, Kontakt, Partnerschaft, Freundschaft, Liebe),
- Selbstwerterhöhung (Erfüllung, Sinnhaftigkeit, Gelingen, Erfolg) sowie
- Lustgewinn (Freude, Glück, Spaß, Spiel, Spontaneität) zusammen mit Unlustvermeidung (keine Schmerzen, kein Hunger, kein Elend, kein Leid).

Eine Harmonisierung dieser Bedürfnisse bedeutet, dass die Befriedigung des einen Bedürfnisses nicht die Befriedigung der anderen Bedürfnisse erschwert bis verunmöglicht.

Es treffen in Beziehungen zwei oder mehrere Menschen aufeinander, die sich ihrer Bedürfnisse meist nicht sicher sind, einige davon verdrängt, sich andere verboten (Tabu) und andere wiederum durch kompensatorische Bedürfnisse ersetzt haben. Sie müssen lernen, ihre ureigenen, unverfälschten Bedürfnisse zu erkennen und untereinander abzustimmen (zu harmonisieren), um sich Chancen zur wechselseitigen Bedürfnisbefriedigung psychosozialer und psychophysischer Bedürfnisse zu eröffnen.

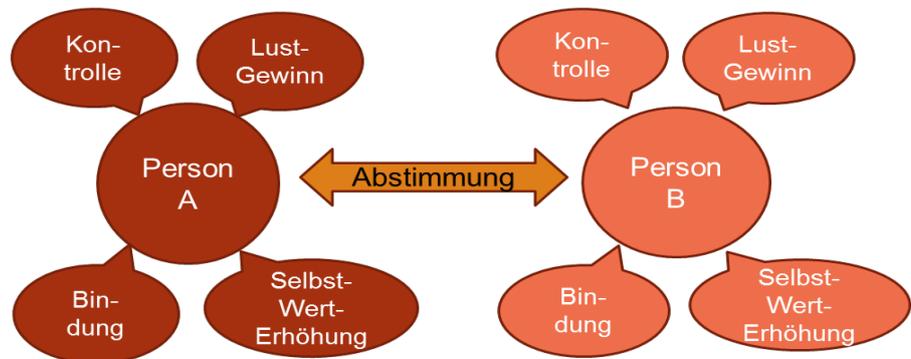
Sinnvollerweise – um die Beziehung nicht zu sehr zu belasten, um selbstwirksam und unabhängig zu bleiben – sollten sie unterscheiden lernen, welche Bedürfnisse sie allein und welche Bedürfnisse sie zusammen mit dem Partner/der Partnerin, in Gruppen und Gemeinschaften (kooperative Bedürfnisse) stillen können.

Ihre kooperativen Bedürfnisse sollten sie besser so an die andere Person herantragen – zeitlich abgestimmt, attraktiv, verlockend, verführend -, dass diese bereit ist, sich konstruktiv und erfolgreich an der Befriedigung der kooperativen Bedürfnisse zu beteiligen. Wohlgefühl mit sich selbst und mit anderen entsteht vor dem Hintergrund dieses lebendigen, suchenden, mutigen und kreativen Prozesses der Bedürfnisabstimmung.

Stimmigkeit entsteht eher, wenn wir freundlich-achtsam im Hinblick auf innere und äußere Un-

stimmigkeiten werden, wenn wir hoffnungsvoll-realistisch Pol und Gegenpol in einer situationsangemessenen Weise integrieren.

Im Folgenden geht es um die Einschätzung, wie stimmig, assoziiert, integriert, verbunden oder wie zerrissen, dissoziiert, gespalten, getrennt eine Person sich erlebt (Selbsteinschätzung) oder von anderen erlebt wird (Fremdeinschätzung):

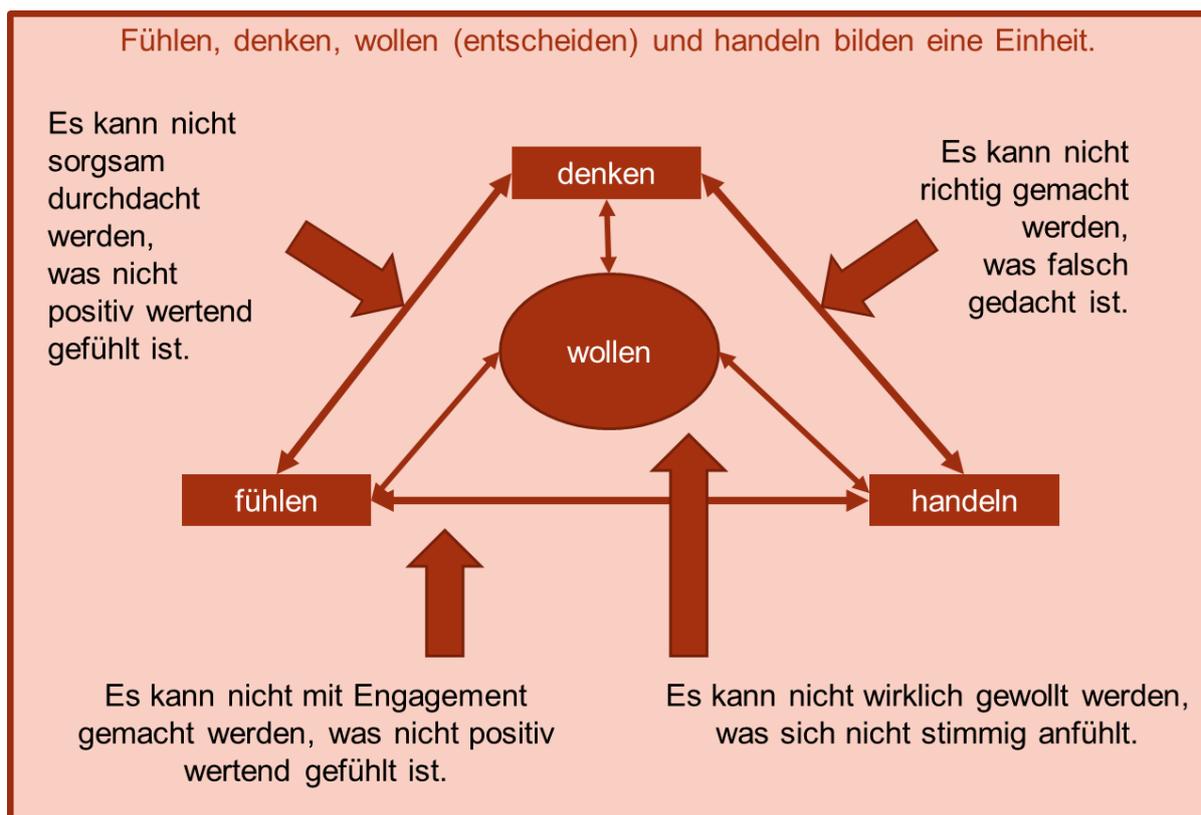


	Bereich	Pol	eher	unklar	eher	Gegenpol
1	Selbstkonzept und Erfahrung: Wie gut, breit und klar stimmen Erleben und Lebensentwurf (Selbstbild) bei mir überein?	Kongruenz: Die beiden Bereiche, was ich erlebe und wer ich glaube zu sein, stimmen weitgehend überein.				Inkongruenz: Die beiden Bereiche von Erleben und Selbstbild stimmen selten/kaum überein.
2	Innere Mitte und Ausbalanciertheit: Wie sehr und deutlich fühle ich innere Stimmigkeit?	stimmig: Ich erlebe mich nahezu durchgängig als stimmig in meiner Mitte ruhend oder zur Mitte zurückfindend.				unstimmig: Ich habe bisher noch kaum Erfahrung von Stimmigkeit gemacht oder diese verloren.
3	Kenntnis von Konflikt-Feldern und Polaritäten des Daseins: Wie vertraut sind mir die zentralen Polaritäten menschlicher Existenz?	Klarheit: Mir ist klar, dass wir Leben im Spannungsfeld existenzieller Polaritäten gestalten wie: Freiheit - Geborgenheit, Nähe - Distanz				Unklarheit: Woher Konflikte und Krisen im Leben kommen und was man zur Krisenprävention unternehmen kann, ist mir wenig bis gar nicht vertraut.
4	Umgang mit Polaritäten: Wie sicher finde ich den mittleren Zustand kreativer Dynamik?	Balance: Ich erkenne die Entwicklungschance in den Polaritäten des Lebens und halte den Schwebезustand der Unentschiedenheit meist gut aus.				Dysbalance: Ich kann den Schwebезustand der Entscheidungslosigkeit kaum ertragen und polarisiere mein Dasein, indem ich mich auf die eine oder andere Seite schlage.
5	Verstand, Gefühl und Handeln/Leib: Wie passen die Erlebensbereiche zusammen?	Assoziation: Verstand (Kopf), Gefühl (Herz) und Körperaktivität (Hand) gehen meist stimmig zusammen.				Dissoziation: Kopf, Herz und Hand gehen meist getrennte Wege.
6	Einsicht und Handeln: Inwieweit stimmen Erkenntnis und Handeln bei mir überein?	Assoziation: Ich tue immer mehr von dem, was ich für mich als gut, heilend und richtig erkannt habe. Ich unterlasse immer mehr von dem, was ich für mich als schlecht, schädigend und falsch erkannt habe.				Dissoziation: Die Erkenntnis des Guten und die Fähigkeit, mir selbst Gutes zu tun, klaffen zumeist noch weit auseinander. Wider besseres Wissen schädige ich häufig Leib, Geist, Gefühl und kann und will damit nicht aufhören.

7	Wirksamkeit: Wer oder was steuert mich?	Eigenregie: Ich führe bewusste Regie in meinem Leben.			Fremdregie: Ich bin eher selten Herr/Frau im eigenen Haus.
8	Persönlichkeitsanteile: Wie verbunden fühle ich mich in und mit mir?	Integration: Ich bin meist mit mir eins.			Zerrissenheit: Ich fühle mich oft zerrissen in mir.
9	Bedürfnisse: Wie sorgsam gehe ich mit meinen Bedürfnissen um?	Erfüllung: Ich erkenne und erfülle mir meine Echt-Bedürfnisse meist			Nichterfüllung: Ich übersehe und vermeide meine Echt-Bedürfnisse meist.
10	Gefühle: Wie sorgsam gehe ich mit meinen Gefühlen um?	Gefühlsechtheit und volle Gefühlsbreite: Mir steht die gesamte Palette echter Gefühle zur Verfügung.			Deck- oder Ersatzgefühle und Gefühlsverarmung: Viele Gefühle wirken wie unecht. Ich fühle wenig.
11	Ich-Zustand: Wie gut kenne ich mich? Wie klar fühle ich mich mit mir?	Ich-Bewusstsein und Ich-Klarheit: Ich weiß oder ahne zumindest, wer ich bin.			Entfremdungs- und Beeinflussungserleben: Ich bin mir oft fremd, erlebe mich merkwürdig getrennt von mir.
12	Vertrauen: Wie sehr vertraue ich mir und dem Leben?	Selbstvertrauen: Ich folge meiner inneren Stimme und sammle dabei meist gute Erfahrungen.			Selbstmisstrauen: Wenn ich mal auf mich gehört habe, lag ich oft daneben.
13	Sicherheit - innen: Wie sicher bin ich mich meiner selbst?	Selbstsicherheit und Lebensmut: Ich beschreite klar und mutig meinen Lebensweg und stelle mich zumeist den Herausforderungen.			Selbstunsicherheit und Lebensangst: Oft weiß ich nicht, wohin es geht und habe Angst vor Unbekanntem.
14	Sicherheit - außen: Wie sicher fühle ich mich in der Welt?	Sicherheitserfahrung: Ich fühle mich im Leben meist sicher und geborgen.			Erfahrung von Unsicherheit: Ich fühle mich oft unsicher und wie ausgeliefert.
15	Verantwortung: Wie nehme ich Herausforderungen des Lebens an mich an?	Selbstverantwortung: Was ich im Leben entscheide und tue, nehme ich auf meine Kappe.			Verantwortungszurückweisung und -Delegation: Andere sind oft schuld an dem, was ich tue oder unterlasse.
16	Wertschätzung und Humor: Wie nehme ich mich ernst und wichtig?	Selbstwertschätzung: Ich nehme mich meist ernst, jedoch nicht zu wichtig und kann über mich lachen.			Selbstwertkonflikt: Selten nehme ich mich ernst. Oftmals nehme ich mich zu wichtig.

17	Lebensentwürfe: Wie sehr lebe ich mein eigenes Leben so, wie ich es leben will?	Gelingen: Das meiste, was ich anpacke, gelingt mir zu meiner Zufriedenheit.			Scheitern: Oft scheitere ich mit dem, was ich mir vorgenommen habe.
18	Können-Wollen-Kohärenz: Passt Können zum Wollen und umgekehrt?	passend: Was ich will, was ich kann oder lerne, passt oft zusammen.			unpassend: Was ich kann und was ich will, stimmt oft nicht überein.
19	Gesundheit: Wie stabil stehe ich im Leben?	Resilienz: Keine Krise, kein Konflikt haut mich so leicht um. Und wenn sie mich umhaut, komme ich da auch wieder – meist gestärkt durch diese neue Erfahrung – heraus.			Vulnerabilität: Ich bin sehr leicht verletzlich und kränkbar. Ich denke oft an die Gefahren, die das Leben so mit sich bringt, und habe oft Angst, das etwas Schreckliches passieren kann.
20	Konfliktverarbeitung und Umgang mit Störungserleben: Wie gehe ich um mit Herausforderungen, Krisen und Konflikten?	konstruktiv und vorwärtsgewandt (ab heute, noch): Bis jetzt und noch habe ich dies Problem und ab heute kann es besser werden.			destruktiv und rückwärtsgewandt: Immer wieder werde ich dies Problem haben, das nie wirklich geklärt und gelöst werden wird.

Wir stellen Stimmigkeit in uns selbst durch Übereinstimmung von Körperempfinden, Bedürfnissen, Gefühlen, Denken, Entscheiden und Handeln sowie als Auswahl und Integration von Nützlichem, Heilsamem und Schöнем her.



Diese Stimmigkeit herzustellen, erfordert eine hohe innere und äußere Achtsamkeit. Achtsamkeit wird in diesem Zusammenhang verstanden als eine aufmerksam-wohlwollende Beachtung der Körperempfindungen, der Gefühle und Gedanken, die

- das Aufkommen einer Bedürfnisspannung (Mangel oder Überschuss),
- das Versagen der Bedürfnisbefriedigung (Frustration, Ärger, Traurigkeit etc.) und
- die Handlungen zur Bedürfnisbefriedigung (konstruktive oder destruktive Aggression)

begleiten.

Dabei ist es für ein partnerschaftliches Aushandeln von Wegen zur Befriedigung von Bedürfnissen, die nur in Beziehung zu befriedigen sind, wichtig, zwischen den Bedürfnissen als solchen und den möglichen Wegen (Strategien) zur Bedürfnisbefriedigung zu unterscheiden.

Stimmigkeit im Miteinander entsteht hingegen durch Übereinstimmung von Worten, Tonfall (Prosodie), Körpersprache (Mimik, Gestik), Absichtsäußerungen, Wertmaßstäben und Handeln.

Stimmigkeit im Erleben erkennt man an folgenden Merkmalen:

- Ich habe häufig den Eindruck, dass mein Sehnen und Wollen (Bedürfnis), meine Gefühle (Emotion, Affekt und Gestimmtheit), mein Verstand (Denken als Präflexion und Reflexion und Einstellung), mein Körpererleben mit Haltung und Handlungen zueinander passen.
- Ich werde darin schneller und sicherer, zu erkennen, wann eine Situation, eine Aussage, ein Gedanke, ein Gefühl, eine Entscheidung und Handlung für mich passend und lebbar erscheint, mich z. B. nicht überfordert, und wann noch nicht.
- Ich bekomme eine klarere Vorstellung davon und werde mutiger, achtsamer und beharrlicher darin, wie ich eine innere und äußere Stimmigkeit ermöglichen oder herstellen kann.
- Was mir im Leben als wertvolle Einstellung und Haltung erscheint, setze ich meist in meinem Verhalten um.
- Was mir im Leben als schädlich, überflüssig oder unsinnig erscheint, kann ich zu meist unterlassen.
- Zunehmend häufiger stimmen Worte (Absichten) und Taten (Umsetzung der Absichten in passende Handlungen) bei mir überein.
- Es gelingt mir zunehmend besser, meine Schattenseiten, Fehler und Schwächen mit freundlicher Achtsamkeit zu erkennen, zu ihnen zu stehen und kreative Wege zu ihrer Integration oder Überwindung zu finden.
- Es gelingt mir zunehmend besser, meine Stärken, Begabungen und Talente zu erkennen, sie zu bejahen, wertzuschätzen und auszubauen sowie im Alltäglichen zu nutzen.
- Menschen, die mir wichtig sind, sagen mir, dass sie mich meist als glaubwürdig, integer, zuverlässig, freundlich, zugewandt, klar, deutlich, echt und vertrauenswürdig erleben.
- Ich vertraue mir und respektiere und achte mich mehr und mehr.

Realistische Verantwortlichkeit als Verständigungsbasis

Es gibt im Wesentlichen zwei Problemzonen und damit zwei Herausforderungen im Umgang mit Verantwortlichkeit:

1. Man übernimmt zu wenig Verantwortung für sich selbst und die soziale wie natürliche Mitwelt, bleibt also hinter seinen Einflussmöglichkeiten auf das individuelle und kollektive Lebensgeschehen zurück.
Dann verhält man sich ohnmächtig und hilflos, wo man eigentlich Gestaltungsmacht hätte. Die Möglichkeiten zur Selbstwirksamkeit werden nicht erkannt und der reale Handlungsspielraum wird also nicht ausgeschöpft.
Das für selbstbewusstes soziales Handeln erforderliche Selbstwertgefühl wird auf diese Weise geschwächt oder kann sich nicht förderlich entwickeln.
2. Man erkennt oder beachtet die derzeitig situationsbedingten oder grundsätzlichen Grenzen seines Handlungsspielraums nicht.
Infolgedessen überschätzt man seine sozialen und kommunikativen Einflussmöglichkeiten und maßt sich Verantwortlichkeiten an, die man bei selbstkritischer Betrachtung der Situation und der eigenen Möglichkeiten eigentlich gar nicht hat. Damit sind eine Überforderung und ein Scheitern im Kontakt mit sich selbst und der Mitwelt, sind Enttäuschung und Frustration vorprogrammiert.
Auch auf diese Weise kann man sein Selbstwertgefühl destabilisieren.

Im Sinne unserer Selbstwirksamkeit, zur Stärkung unseres Selbstwertgefühls und zur Förderung unserer Beziehungsfähigkeit ist es sinnvoll, die jeweiligen Einfluss- und damit auch Verantwortungsbereiche möglichst umfassend und zugleich realistisch zu bestimmen: Was geht hier für mich und was geht zurzeit nicht?

Dabei werden wir feststellen, dass wir auf den Wandel der eigene Person erheblich mehr Einfluss haben als auf den Wandel der sozialen und natürlichen Mitwelt.

Wollen wir Einfluss auf die Mitwelt nehmen, sollten wir für unseren Eigenwandel in der Weise zu sorgen, dass daran auch die anderen Personen, mit denen wir in Beziehung sein wollen, andocken können, wenn diese es wollen. So können Selbstverantwortung und Verantwortung für andere Personen zusammenwachsen.

Verantwortlicher Umgang mit Axiomen der Unmöglichkeit

Es gehört in den Bereich der kommunikativen Eigenverantwortung hinein, sich aus der Welt der Illusionen in die Welt der realen Wirkungen hineinzubewegen.

Um seine Wirkungen im Kommunikationsgeschehen angemessen einzuschätzen zu können, ist es sinnvoll, von folgenden Axiomen (Grundannahmen) der Unmöglichkeit auszugehen:

- e. Man kann andere Menschen nicht verändern, wohl aber achtsam sich selbst.**
Da jeder Mensch wie jedes Lebewesen ein autopoietisches, ein sich selbst erhaltendes, selbst steuerndes, selbst erneuerndes und selbst regulierendes System ist, können wir andere Menschen nicht nachhaltig, nicht wirklich verändern. Verändern können wir wirklich nur uns selbst. Der Versuch, andere ändern zu wollen, ist darum sinnlos und erfolglos. Andere können uns höchstens vortäuschen, einreden, dass sie sich unter unserem Druck verändern. Aber wirkliche Veränderung bedarf der echten, vollständigen, eher mehr als weniger bewussten inneren Achtsamkeit und Bereitschaft.
- f. Man kann nicht nicht werten, sich aber der Verurteilung anderer enthalten.**
Denn man muss sich zum Überleben fortwährend zwischen Nützlichem und

Schädlichem entscheiden. In uns permanent ablaufende Gefühlsprozesse – egal ob bewusst oder unbewusst – sind Wertungsvorgänge, verbunden mit Annäherung und Rückzug, Annahme und Zurückweisung, Haben-Wollen und Loswerden-Wollen, leiden unter und erfreuen an etwas. Für Verständigung ist es günstig, zu unterscheiden

- zwischen den Selbstwert fördernden individuellen Wertbeimessungen („So scheint dies derzeit gut für mich zu sein.“ „So erscheint es als eher schlecht/schädlich für mich.“) und
- den die Beziehungen gefährdenden verallgemeinerten Werturteilen mit starrer Moral und Dogmatik: „So ist es gut/richtig. So ist es schlecht/falsch. So ist es wahr/unwahr.“

c. Man kann nicht nicht entscheiden, kann sich aber zumeist seine Entscheidungen bewusst machen.

Dieses Axiom steht im engen Zusammenhang mit der Vorherigen.

Wir sind ständig herausgefordert zu werten und zu wählen. Zu wählen bedeutet, Entscheidungen zu treffen, wovon man sich abwendet und wer oder was in den Fokus der Aufmerksamkeit genommen wird.

Dabei müssen uns unsere Wertungen, unsere Wahlen und unsere Entscheidungen nicht unbedingt bewusstwerden. Viele gefühlsmäßige Entscheidungen werden unterhalb der Aufmerksamkeitsschwelle getroffen. Auch unbewusste Entscheidungen – Vorlieben oder Abneigungen, Sympathien oder Antipathien – sind demnach Entscheidungen.

Sicher hat ein Säugling oder Kleinkind einen erheblich kleineren Entscheidungsspielraum als ein erwachsener Mensch. Auch sind die Entscheidungsprozesse anfangs von weniger Bewusstheit begleitet.

Dennoch finden Entscheidungen permanent statt.

Die Entscheidung des Kleinkindes wird kundgetan durch Annäherung oder Zurückweisung, Zerstörung, Abwendung und Verweigerung von etwas oder jemandem. Hinreichend sensible (feinfühlige) und respektvolle Bezugspersonen können diese Hin- und Wegbewegungen als Entscheidungsäußerungen deuten und darauf eingehen. Wenn sich ein Kind einer Person aufgrund der äußeren Umstände nicht offen nähern kann, nähert es sich ihr oder Ersatzobjekten in der Fantasie, baut es sich eine innere Ersatzwelt aus Nähe- und Distanzillusionen auf, in der es aber gefühlsbezogen wie in der Realwelt zugeht. Wenn ein Kind eine Person aufgrund der Abhängigkeitssituation nicht zurückweisen kann, errichtet es sich ein System innerer Verweigerung (Vermeidung, Schutz- und Abwehrmechanismen). Es deutet die destruktive Person als annäherungswürdig um (Identifikation mit dem Aggressor), um den inneren Konflikt zu lösen, zahlt dafür jedoch den Preis, dass seine Gefühlssicherheit, sein Identitäts- und Selbstwertgefühl vermindert werden.

Ein Erwachsener hat die Chance, sich die aufgezwungenen Entscheidungen aus der Kindheit und Jugendzeit bewusst zu machen. Bewusst gewordene Entscheidungen kann ein Mensch hier und heute aufheben und durch passendere ersetzen. Er kann sich dafür entscheiden, es bei Veränderungen auf Willensbekundungen beruhen zu lassen („Eigentlich würde ich ja gerne mit dem Rauchen aufhören, aber ...“) oder Handlungskonsequenzen folgen zu lassen, wobei die Beharrungskräfte der Gewohnheiten, der Abwehr- und Widerstandsmechanismen nicht unterschätzt werden sollten.

Deshalb liegt es in der Eigenverantwortung der Menschen, sich immer wieder Fragen zur Analyse der unterschiedlichen sozial-kommunikativen Situationen zu stellen. Diese Fragebereitschaft einschließlich der Bereitschaft zu ihrer Beantwortung entlässt den Menschen aus dem selbst gewählten Gefängnis der Wahrnehmungs-trübung, Verantwortungslosigkeit und der damit vermachten Selbstunwirksamkeit.

Vieles an unserer derzeitigen Lebenssituation ist das Ergebnis von mehr oder weniger reflektierten Entscheidungen, z. B. auch früherer Generationen. Wir leben als Menschen in einer intersubjektiv konstruierten Kulturwelt.

Zur Förderung selbstverantwortlicher Interaktionen ist es sinnvoll, von folgendem Axiom auszugehen:

In psychosozialen Prozessen gibt es kaum Zufälle, sondern fast alles ist Ergebnis von Entscheidungen.

Der erste Teil dieses Axioms ist bewusst als Negation formuliert. Sie entspricht logisch nicht der Umkehrung, dass alles Schicksal sei, denn es wird offengelassen, was anstelle der Zufallslosigkeit tritt.

Geht man davon aus, dass es kaum Zufall – wohlgerne im Zusammenhang sozial-kommunikativer Prozesse – gibt, dann wird

- wie bei den meisten der nützlichen Annahmen eine neue Sichtweise auf die soziale Realität eröffnet,
- die Wahrnehmung psychosozialer Prozesse geschärft,
- das Gespür der Verantwortung für soziale Begegnungen gefördert und
- eine Fülle sozial- und individualpsychologischer Beobachtungen und Erkenntnisse ermöglicht.

Wenn man seine derzeitige Lebenssituation als das Ergebnis von Entscheidungsprozessen betrachtet, in die man mit seinen Entscheidungsanteilen eingewoben ist, ist man nicht mehr länger nur Opfer seiner Lebensumstände, sondern von Beginn an gestaltende Person im Sinne einer mehr oder weniger aufgezwungenen und mehr oder weniger bewussten Entscheidung für oder gegen die Hinnahme und Aufrechterhaltung von Entscheidungen, die unser Leben bestimmen.

Schicksals-, Zwangs- und Zufallsvermutungen verstellen den Blick auf tatsächliche Entscheidungsprozesse und engen so die Verantwortlichkeit und damit auch die Entscheidungsfreiheit ein.

Gebräuchliche Annahmen zur Verantwortungsvermeidung sind z. B.:

- Die Menschen sind Opfer der Verhältnisse, in denen sie lebten und leben, denn das Sein bestimmt das Bewusstsein.
- Alles ist Schicksal, deshalb ist der Mensch nahezu vollständig durch die historisch-kulturellen, wirtschaftlich-gesellschaftlichen und genetischen Bedingungen determiniert.
- Der Mensch wird so durch Erfahrungen aus der frühen Kindheit geprägt, dass sein gesamtes Leben durch Reinszenierungen dieser Erfahrungen, durch Wiederholungszwänge gekennzeichnet ist.
- Alles im Leben wird vom Zufall bestimmt. Fügungen sind eher selten. Einflussnahme ist kaum möglich.

Diese Einstellungen verleiten zu folgenden Aussagen:

„Meine Kindheit ist schuld, dass ich hier keine Verantwortung übernehmen kann.“

„Mein Vater war so streng zu mir. Deshalb bin und bleibe ich so ängstlich.“

„Der Wille ist stark, aber das Fleisch ist schwach.“

„Ich bin nun mal Kind meiner Eltern.“

„Daran bin ich garantiert nicht beteiligt, nicht einmal indirekt.“

„Das hat überhaupt nichts mit mir zu tun.“

„Darin kann ich keine Absicht entdecken.“

d. Man kann nicht nicht handeln, denn Handeln umfasst Tun und Unterlassen.

Auch dieses Axiom ist eng mit den vorherigen Axiomen verbunden.

Handeln umfasst sowohl Aktivität als auch Vermeiden oder Passivität. Dass Unterlassen auch eine Handlung ist, für die ein Mensch verantwortlich ist, kann am

Beispiel der unterlassenen Hilfeleistung deutlich werden.

Tun (Aktivität) und Unterlassen (Inaktivität, Passivität, Vermeiden von Aktivität) sind die zwei Seiten des Handelns und sollten beide für ein gelingendes Leben und ein förderliches Miteinander beachtet werden.

Förderlich für eine Persönlichkeits- und Beziehungsentwicklung ist es, sich und anderen Gutes zu tun.

Förderlich ist ebenfalls, die Entwicklung Behinderndes oder Verhinderndes sich selbst und anderen gegenüber zu unterlassen.

Im Sinne einer Förderung von Selbstverantwortlichkeit ist es deshalb angebracht, sich des Öfteren zu fragen: „Was unterlasse ich gerade damit, indem ich dies tue?“ Diese Frage kann uns darin fördern, für uns wichtige von unwichtigen Aktionen zu trennen sowie dem Unterschied von Echthandlungen und Ersatzhandlungen als Vermeidungen auf die Spur zu kommen.

e. Man kann nicht nicht kommunizieren.

Kommunikation ist Sprachhandeln, wobei Sprache die Körper- und die Wortsprache einbezieht. Jedes Tun, jede Aktivität einschließlich des Redens sowie jedes Unterlassen, jede Passivität einschließlich des Schweigens ruft in unmittelbaren, direkten und vermittelten, indirekten sozialkommunikativen Prozessen Wirkungen hervor. Bei Kommunikation ist nicht die Absicht entscheidend, sondern die Wirkung, die man durch sein Sprachverhalten bei anderen Personen erzielt.

Selbstverantwortung im Kommunikationsprozess zu stärken, erfordert, seine Wirkungsbewusstheit zu fördern, also feine Antennen dafür zu entwickeln, wie verbale wie nonverbale Äußerungen bei anderen Personen ankommen.

f. Man kann nicht nicht wirken.

Denn alles, was wir tun oder unterlassen, hinterlässt in unserem Handlungsfeld sowohl bei uns selbst als auch in der Mitwelt, insbesondere bei Handlungsbeteiligten und/oder bei Betroffenen der Handlungsauswirkungen irgendwelche Wirkungen, und dies unabhängig davon, ob uns diese Wirkungen bewusstwerden (explizit) oder nicht (implizit), gewollt sind (intentional) oder nicht.

Wirklich ist alles, was in den gegenwärtigen Erlebensprozess hineinwirkt.

Wirksam sind also

- das Erleben der äußeren Wirklichkeit mit Menschen, Institutionen und natürlichen Bedingungen sowie
- das Erleben der inneren Wirklichkeit mit Gedanken, Leibempfindungen, Gefühlen, Erfahrungen und Erwartungen, Träumen, Wünschen, Bedürfnissen etc.

Wer sich seine Wirkung in seinem Existenzfeld – das von kurzfristig-situativ bis langfristig-global zu erfassen ist – bewusst machen und diese anerkennen kann (Wirkungsbewusstheit im Augenblick und Wirkungsbewusstsein im Nachhinein), erlebt sich wahrscheinlich eher als mitverantwortlich und aus realistischer Verantwortung heraus eher als selbstwirksam und damit als weniger ausgeliefert, hilflos und resignativ.

Die Erfahrung von realistischer Verantwortlichkeit, von Selbstwirksamkeit und teilweiser Kontrolle unseres Daseins stärkt zumeist unser Selbstwertgefühl, wodurch zugleich das Grundbedürfnis nach Selbstwerterhöhung befriedigt wird.

Ein gestärktes Selbstwertgefühl erhöht unsere Bereitschaft zur Selbstverantwortung und zur konstruktiv-mitgestaltenden Aktivität in sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Prozessen.

Um Wirkungen bei anderen Menschen zu erkennen, ist es meist sinnvoll, sie um Rückmeldungen zu bitten. „Wie ist das, was ich gesagt und getan habe, bei dir angekommen?“ „Was hättest du dir gewünscht, was ich hätte sagen oder nicht sagen,

tun oder unterlassen sollen?“

g. Man kann nicht nicht Vorbild oder Modell für andere sein.

Ob und in welcher Weise andere Personen uns zum Vorbild – zum schlechten oder guten Verhaltensmodell – nehmen, liegt nicht in unserer Macht.

Wenn Eltern rauchen und Kinder zugleich wissen, dass Rauchen tödlich ist (so steht es auf den Packungen), dann erleben Kinder möglicherweise ihre Eltern als Modelle für Selbstzerstörung.

Wenn Eltern rauchen und ihren Kindern das Rauchen verbieten, entsteht eine verwirrende Doppelbotschaft: rauche (nonverbal) und rauche nicht (verbal).

h. Man kann nicht nicht verletzen.

Da Wirkung eine Sache der die Botschaft empfangenden Personen ist, ist jeder Versuch, eine bestimmte Wirkung erzielen oder nicht erzielen zu wollen, zum Scheitern verurteilt.

Was ein Mensch tut oder unterlässt, ob er etwas sagt oder ob er schweigt, kann zum Beispiel eine andere Person zum Anlass nehmen, sich verletzt, gekränkt, beleidigt zu fühlen. Sogar die Versuche, eine andere Person so wenig wie möglich zu verletzen, z. B. im Zusammenhang mit Rückmeldung und Kritik, können scheitern. Beispielsweise kann sich die kritisierte Person durch lange Vorankündigungen, vorgelegtes Lob und vorsichtige Wortwahl noch unwohler fühlen als durch ein direktes, offenes, klares Wort: „Muss das schlimm sein, was ich gemacht habe, dass sie so vorsichtig mit mir redet.“ „Hält er mich für so schwach und zerbrechlich, dass mir nicht zutraut wird, mit der Kritik umgehen zu können.“

Wenn man sich von der Illusion befreit, durch besonders behutsames Verhalten dafür sorgen zu können, dass eine andere Person sich nicht verletzt fühlt, kann einfühlsame Rückmeldung und sorgfältige Kritik Bestandteil alltäglichen Umgangs werden, vor deren Hintergrund sich Selbstwertgefühl einstellen kann.

Dabei soll diese Feststellung durch ihre doppelte Negation nicht dahingehend missverstanden werden, dass man umgekehrt andere Menschen nicht verletzen kann. Diese Annahme ist also keine Aufforderung zur Beliebigkeit in der Wahl der verbalen und nonverbalen Mittel, kein Freibrief für psychosoziale Brutalität, sondern wie alle anderen Annahmen im Kontext dialogischer, also liebevoller und partnerschaftlich-wohlwollender Kommunikation zu sehen.

Weil Sich-Verletzt-Fühlen stets möglich ist, ist im Miteinander besondere Sorgfalt geboten. Man kann Verletzungen im Umgang miteinander nicht dadurch heilen, dass man sie wegsteckt. Die Tatsache, dass der/die andere sich verletzt fühlt, muss ernst genommen werden: „Ich wollte dich nicht verletzen, aber anscheinend habe ich Verletzungsgefühle bei dir ausgelöst.“

Fünf Aktivitäts-Schritte werden im Zusammenhang mit Verletzungen empfohlen: Ansprechen – Verständnis – Anerkennen – Verzeihen (Verzeihen heißt, die Sache endgültig gut sein zu lassen, also die Verletzung loszulassen) – Wiedergutmachen („Gibt es etwas, was Sie von Ihrem Gegenüber noch brauchen, damit Sie Ihre Verletzung loslassen können?“).

Gerade im Zusammenhang mit Verletzungsgefühlen treten wir ein in die Erfahrungswelt früher psychosozialer Enttäuschungen, kommunikativer und emotionaler Entbehrungen und wahrscheinlich auch Traumatisierungen.

Wenn sich eine Person durch unser Verhalten verletzt fühlt, kann es gut sein, dass wir mit dem, was wir gesagt und getan oder nicht gesagt und unterlassen haben, kindliche Bedürfnisse nach Zuwendung und Schutz, kindliche Gefühle von Enttäuschung und Hilflosigkeit, von Vernachlässigung, Missbrauch und Opfersein angestoßen, angetriggert haben.

Selbstverantwortlicher Umgang mit Gefühlen und Bedürfnissen

Die Qualität der Erfüllung unserer Bedürfnisse – der Frustration oder Befriedigung vergangenen wie gegenwärtigen Brauchens – bestimmt unser Gefühlserleben als Stimmungen, Affekte, Emotionen und als Fähigkeit, unsere Gefühle zu regulieren.

- Bei befriedigten Bedürfnissen erleben wir zumeist Erleichterung, Behagen bis Freude und Begeisterung.
- Bei frustrierten Bedürfnissen erleben wir Druck und Unbehagen mit Gefühlen von Ohnmacht, Hilflosigkeit, Trauer, Trotz, Hass, Wut, Ekel und Angst.

Bedeutsam für Kommunikation ist die Erfüllung oder Nichterfüllung von Bedürfnissen

- nach Bindung (Verbundenheit, Zugehörigkeit, Geborgenheit und Liebe) und
- nach Eigenständigkeit (Autonomie, Selbstwirksamkeit, Einfluss und Kontrolle).

Zur Förderung selbstverantwortlicher Interaktionen ist es sinnvoll, von folgendem Axiom auszugehen:

Für unsere Gefühle sind wir selbst verantwortlich, denn andere Personen können uns keine Gefühle „machen“. Gefühle „machen“ wir uns grundsätzlich selbst. Auch die Regulation unserer Gefühle liegt letztendlich in unserer Verantwortung.

Oftmals erleben wir Situationen so, als würden andere uns unsere Gefühle machen. Selbst harmlose Bemerkungen anderer Personen können uns aufwühlen, in uns tiefe seelische Verletzungen aktivieren, von deren Vorhandensein jedoch die Beteiligten nichts wissen müssen. So können sich die Beteiligten die negative Wirkung ihrer Äußerung auch oft nicht erklären, weil diese für sie eine vollkommen andere Bedeutung haben.

Zum Beispiel kann die Äußerung: „Sei mal bitte still!“, um eine Nachricht im Radio besser zu hören, zu einem Gefühl von Angriff und Ablehnung führen, weil einem als Kind von den ersten Bezugspersonen häufig das Wort verboten wurde.

Wenn wir uns in bestimmten Situationen als wie mechanisch agierend und alternativlos reaktiv erleben, können wir mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass wir in einer Übertragungsregression, in einem Rückfall in meist schmerzende Kindheitserlebnisse feststecken.

Derartige Übertragungen als Ausdruck kindlicher Unterwerfung unter die Erfahrungen früher Kindheitstage, meist im Zusammenhang mit den wichtigen Bezugspersonen, finden immer und überall statt – und dies häufiger, als die meisten Erwachsenen es wahrhaben wollen.

Übertragungsprozesse - besonders die aus ungeklärten, belastenden, traumatisierenden Situationen - werden häufig im Zusammenhang mit Stresserfahrungen, mit Überforderung ausgelöst. Man fühlt sich schwach, hilflos, ohnmächtig, elend, ängstlich, erschreckt, verlassen, gedemütigt, als durchweg Versagende, beschämt, voller Schuldgefühle, überfordert, ausgenutzt, verloren, gekränkt – und schon landet man in analogen Situationen aus der Kindheit.

In solch einer Übertragungssituation werden aufgrund der in ihr aktivierten „alten“ Gefühle die konkreten Beziehungssituationen sehr anders erlebt als von den Personen, die sich nicht klein fühlen, die nicht in kindliche Erfahrungsmuster regrediert (zurückgefallen) sind.

Wenn jedoch ein und dasselbe Ereignis aus Gründen der Übertragung sehr unterschiedlich erlebt wird und kein kommunikativer Abgleich erfolgt, also die Übertragungssituation als solche nicht erkannt und angesprochen wird, sind Missverständnissen,

Fehleinschätzungen, Entfremdungen voneinander und wechselseitigen Kränkungen Tor und Tür geöffnet.

Wir gewinnen unsere Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit erst dadurch zurück, dass wir die Verantwortung für unsere Gefühlsabläufe einschließlich der Gefühlsregulation selbst übernehmen.

Es gilt dann nicht mehr: „Du machst mich traurig/wütend etc.“, sondern: „Du hast das gesagt oder verschwiegen oder jenes getan oder unterlassen und ich bin traurig/wütend, weil ich das als einen Vertrauensverlust, als eine Näheeinbuße etc. erlebe oder das Kind in mir dies so erlebt.“

Selbstverantwortlicher Umgang mit Schuldzuschreibungen

Die Festlegung einer Interpunktion in der Ereignisabfolge, eine polarisierende Festlegung, wer in der Interaktion angefangen hat bis schuld ist („Weil du...“), spaltet mit hoher Wahrscheinlichkeit die Kommunikation in verantwortliche Aktion und entsprechend nicht zu verantwortende Reaktion („Ich habe doch nur auf dich reagiert.“).

Zur Förderung selbstverantwortlicher Interaktionen ist es sinnvoll, von folgendem Axiom auszugehen:

In psychosozialen Prozessen gibt es keine Reaktionen, sondern nur Aktionen.

Durch Aufspaltung der Interaktion in Aktion und Reaktion mit Zuschreibung von Verantwortung an andere („Du hast angefangen.“ „Du bist schuld.“) wird Kommunikation meist destruktiv. Denn es entstehen dadurch Täter (Aktive und damit Verantwortliche) und Opfer (Reaktive und damit Unverantwortliche). Zugleich werden dadurch sogenannte Retter auf den Plan gebracht, die die scheinbaren Opfer unterstützend entmündigen und angreifend die Täter*innen zu neuen Opfern machen.

Es gibt jedoch real keine Reaktionen. Zu reagieren ist eine Fiktion und Ausrede.

Für konstruktive, verantwortungsbereite, also erwachsen werdende Menschen ist es sinnvoll, davon auszugehen, dass es nur Verantwortliche und Aktionen in der Kommunikation gibt.

Weil Menschen fähig sind zur Selbstreflexion, können sie mit Achtsamkeit und Willensanstrengung ihre Aktionen unterbrechen.

Weil Kommunikation zirkulär ist, weil sich der Anfang eines Kommunikationsprozesses nicht bestimmen lässt, sind entsprechend Schuldzuschreibungen („Du bist schuld, wenn ich oder wir ..., denn du hast schließlich damit angefangen.“) fruchtlos und dienen höchstens der eigenen Entschuldigung, was aber nicht hilfreich ist für eine Klärung, Bearbeitung und Lösung von intra- und interpersonellen Krisen und Konflikten.

Jegliche Versuche der Schuld-, Verantwortungs- und Fehlerzuweisungen an andere fixieren unseren Status quo. Dann hemmen wir unsere Entwicklung durch Projektion, durch Abspaltung unserer Eigenanteile.

Fixierung auf Feindpositionen beruht immer auf Verdrängung von Gefühlen.

Eine Suche nach dem Fehler bei anderen oder nach dem Schuldigen ist ein Mechanismus, der bei vielen Menschen fast automatisch, also gleichsam gewohnheitsmäßig in Gang gesetzt wird, wenn ihr labiles psychisches Gleichgewicht gestört, ihr Selbstwert angekratzt wird.

Zumeist halten wir die Fehlersuche bei anderen für den effektivsten Weg, in Zukunft „Unfälle“ und Schmerzen zu vermeiden. Es ist aber ein die Persönlichkeitsentwicklung verhindernder Irrtum, davon auszugehen, dass zwischenmenschliche Beziehungen wie das Leben überhaupt (nur) strategisch zu meistern sind.

- Ein Kind, das für seine Schmerzen beschimpft wird („Du bist selbst schuld. Hättest du doch besser aufgepasst.“), tendiert dazu, denselben „Unfall“ (unbewusst) wieder zu produzieren.
- Ein Kind, dessen Schmerzen an- und aufgenommen werden (Trauerarbeit und Trost), kann in diesem Angenommen-Werden so viel psychische Kraft sammeln, dass es in Zukunft besser für sich sorgen kann.

Selbstverantwortlicher Umgang mit Opfer- und Tätererfahrungen

Jeder Mensch tendiert dazu, die destruktiven Beziehungsszenen, die er in seinem bisherigen Leben im Zustand ohnmächtigen Ausgeliefertseins erlebt hat, in chronifizierter, verfestigter, situationsunangemessen erstarrter Form aus der Opferrolle und/oder aus der Täterrolle heraus zu wiederholen.

- Wiederholt eine Person Ohnmachtserfahrungen aus der Täterrolle heraus, dann versucht sie im Zustand der Verunsicherung den anderen beteiligten Personen Angst einzujagen. Erst wenn die Person in der Täterrolle sicher ist, dass diesmal die andere Person die Angst erlebt, die sie einstmals als Kind oder im Zusammenhang späterer Traumata erlebt hat, fühlt sie sich befreit und kann in sich Gefühle der Gewaltlust spüren, die der damalige Täter oder die damalige Täterin ihr gegenüber hatte.
- Auch die Wiederholung der destruktiven Szenen in der Rolle des Opfers geht mit dem Austausch von Ängsten und Wünschen zwischen den Personen einher. Das innere Einverständnis mit der Gewalt und die Identifikation mit den Gefühlen der Gewaltlust des Täters oder der Täterin lassen es in solchen Fällen für das Opfer als „selbstverständlich“ erscheinen, dass es wieder zum Opfer wird. Es fühlt nicht bei sich selbst im heutigen Zustand. Es fühlt nicht seine eigenen schmerzlichen Gefühle und schützt sich deswegen gegen die gegenwärtige Gewalt, sondern es wird seiner Funktion als Opfer in Beziehungen gerecht. Das Opfer verschafft dem Täter wie „selbstverständlich“ die Ersatzbefriedigung und die kurzfristige Befreiung von der Angst, indem, es diese Angst und die Schmerzen wieder und wieder auf sich nimmt.



Selbstverantwortung in diesem Zusammenhang bedeutet,

- weder in die Reinszenierung früherer Dramen (Verletzungen, Kränkungen, Schrecken, Vernachlässigungen etc.) noch in der Rolle, also in die erstarrte Position, in die Zwangsmuster des Täters oder des Opfers einzusteigen: „Es bleibt mir nichts anderes übrig als...“ „Ich muss mich wehren.“ „Ich muss mich schützen.“ „Weil du..., deshalb ich notgedrungenermaßen.“ „Man zwingt mich förmlich dazu, dass ich...“
- sondern sich als erwachsene Person (aus der distanzierten Position des Erwachsenen-Ich heraus) mit der wirklichen Leidenssituation des Erlebens des Kindes zu verbünden: „So habe ich als Kind unter den Zwängen, Vernachlässigungen, Missbrauchssituationen durch die und die Personen gelitten.“ „Als Kind konnte ich mich nicht behaupten und wahren, war ich auf die Erwachsenen angewiesen. Heute jedoch kann ich mich neu entscheiden.“

Die Personen übernehmen also die Verantwortung für die Nachbeelterung (den Trost, die Fürsorge, das Verständnis etc.) ihres inneren Kindes.

Der Weg der Befreiung aus Opfer- und Täterfixierungen gelingt nur über die Anerkennung und – wo irgend möglich – nachträglichen Überwindung von emotionalen und sozialen Sozialisationsdefiziten.

Es geht darum, sich aus der Identifikation mit den früheren Täter*innen zu lösen, Mitgefühl mit dem verletzten Kind von einst zu entwickeln, zu begreifen, dass man zwar das frühe Kind als Erfahrung in sich trägt, aber nicht mehr das Kind ist und seine konstruktive Selbstliebe zu stärken.

Konfliktbewältigung wird erleichtert durch den identifikatorischen Wechsel zwischen Täter- und Opferperspektiven in den sich überschneidenden Gewaltszenen:

„Was sind deine Bedürfnisse und Motive als Opfer oder als Täter?“

„Weshalb glaubst du, dich als Täter gegen mich behaupten und durchsetzen zu müssen?“

„Weshalb glaubst du, dich als Opfer vor mir schützen zu müssen?“

„Wer bin ich für dich?“

„Wen aus deiner Vergangenheit repräsentiere ich für dich?“

Wer Opfer gewesen ist, muss weder Opfer bleiben noch Täter werden.

Beim Perspektivwechsel mit Einnahme der Tätersicht geht es nicht um die Entschuldung oder Entschuldigung von Tätern, also um eine Parteinahme für den Täter, sondern um eine Reintegration des „Bösen“ im Opfer in Form von Personen und in Form von Verhaltensweisen: „Es gibt Menschen, die mir einst etwas Schmerzliches angetan, haben, weil oder obwohl ich auf sie angewiesen war.“

Ein guter Weg in diese Richtung der Konfliktbewältigung ist, dass man beginnt,

- in Kontakt mit eigenen Gefühlen und dahinter liegenden Bedürfnissen zu kommen:
„Wie ging es mir damals als Kind?“
„Was habe ich gefühlt?“ „Was hätte ich gebraucht?“
- statt nach Tätern oder „falschen“ Verhaltensweisen zu suchen:
„Weil du damals ..., deshalb ich ... heute und für immer.“

Selbstverantwortlicher Umgang mit Fehlern und Konflikten

Auch gegenüber Fehlverhalten, Fehlern und Konflikten, die unvermeidbar zu einem lebendigen, experimentellen Leben gehören, gilt es, eine konstruktiv-selbstverantwortliche Haltung zu finden. Aus Fehlern und Irrtümern können wir dann optimal lernen, Konflikte werden für uns dann produktiv, wenn wir die Verantwortung für sie übernehmen und eine Kultur der Fehlerverträglichkeit und Konfliktoffenheit in uns selbst und miteinander entwickeln.

Fehlerverträglichkeit und Konfliktoffenheit beziehen sich auf die einzelne Person als **freundliche Achtsamkeit**.

- **Achtsamkeit** erstreckt sich darauf, dass man sich für die Möglichkeit, Wahrscheinlichkeit und Realität von Fehlern und Konflikten sensibilisiert. Fehler sind umso wahrscheinlicher, je neuer, komplexer und herausfordernder eine Situation ist. Gerade Kommunikationssituationen sind so komplex, dass Fehler, z. B. in Form von Missverständnissen, sehr wahrscheinlich sind.
- **Freundlichkeit** bezieht sich auf die Freundlichkeit im Selbstumgang bei erkannten Fehlern und Irrtümern, auf das soziale Miteinander als Vermeidung von Fehler- und Konfliktprojektion auf andere sowie auf die Gesellschaft und Natur als Vermeidung von Experimenten, die bei Misslingen nicht rückgängig zu machende (irreversible) Schädigungen hinterlassen.

Diese Haltung freundlicher Achtsamkeit ist die Grundlage

- für eine **wertkritische Selbsterkundung**: „Wer bin ich?“ „Wie bin ich so geworden, wie ich bin?“ „Wer will ich noch werden?“ „Welche Werte sollen mein künftiges Handeln leiten?“
- für die **Entwicklung einer Verantwortungsethik**: „Was will ich wirklich?“ „Wie erreiche ich Selbstverantwortung bei gleichzeitiger Beachtung meiner Mitverantwortung für die Entwicklung der Menschheit und der Mitwelt?“ und
- für die **Befreiung aus einer Gesinnungsethik**: „Ich habe Recht und du hast Unrecht.“ „Das ist eine ewiggültige Wahrheit.“ „Ich gehöre dazu und du nicht.“ „Nur so und nicht anders macht man es eben?“ „So haben es mir meine Eltern (Lehrer, Religionsführer, Staatsführer etc.) beigebracht.“

Selbstverantwortlicher Umgang mit Gewohnheiten

Selbstverantwortlich und damit ein echtes Gegenüber in Dialogen (Zweiergesprächen) und Multilogen (Gruppengesprächen) zu werden, erfordert schließlich, Verantwortung für seine Gewohnheiten zu übernehmen.

- Gewohnheiten oder Routinen oder Interaktionsmuster sind einerseits sinnvoll, um uns von alltäglicher Entscheidungslast zu befreien.
- Gewohnheiten, die sich im Zusammenhang mit in der Kindheit und bei traumatischen Erfahrungen notwendigen Selbstschutzstrategien entwickelt haben, können sich andererseits im weiteren Leben als hinderlich für Selbst- und Beziehungsentfaltung herausstellen.

Gewohnheiten haben zumeist Suchtcharakter.

Gewohnheitssucht stört, blockiert sogar die willentlichen Entscheidungsprozesse.

Man kann darum überholte, störende Gewohnheiten nicht einfach ablegen wie einen alten Mantel. Gewohnheiten brauchen einen regelmäßigen PÜV, einen psychosozialen Überwachungs-Verein. Störendes loszulassen erfordert,

- dieses achtsam anzuschauen und freundlich, wohlwollend anzunehmen,
- seine früher nützliche Funktion zu würdigen und
- sich die Erlaubnis zum Abschied von inzwischen veralteten und dysfunktionalen Einstellungen und Meinungen, Haltungen und Verhaltensweisen zu geben.

Selbstkommunikation als Basis für Fremdkommunikation

Unser Selbstwertgefühl ist zentral davon abhängig, wie wir mit uns selbst kommunizieren. Selbstkommunikation und Selbstumgang bestimmen im Wesentlichen, wie wir mit anderen Menschen kommunizieren.

Wenn wir uns selbst als optimistisch, überwertig und mächtig einschätzen und entsprechend mit uns selbst reden („Das schaffst du locker.“), hat das eine andere Wirkung auf andere Menschen, als wenn wir uns pessimistisch, minderwertig und ohnmächtig einschätzen („Ich werde mal wieder versagen.“).

Die Art der Selbstkommunikation – ob wir sorgsam, achtsam, fürsorglich, streng, missachtend oder sogar verachtend mit uns umgehen – wird im Wesentlichen im Kontakt des Kleinkindes mit den primären Bezugspersonen (meist Eltern) grundgelegt. Selbstwertgefühl entsteht in erster Linie nicht in der sozialen Isolation, sondern im lebendigen Kontakt mit einer wohlmeinenden, wohlwollenden, inspirierenden, anregenden, Entwicklung bejahenden und fördernden sozialen Außenwelt, die der Innenwelt einen Spiegel vorhält.

Liebevolle Achtsamkeit und Selbstbewusstsein

Die Kernfragen zur Einschätzung der Selbstkommunikation, des sozial-kommunikativen Umgangs mit sich selbst lauten:

- Gehe ich kontaktsensibel mit mir um?
Kontaktsensibilität unterstützt die Entwicklung von selbst- und situationsbezogenem Denken und Fühlen einschließlich der Leibwahrnehmung und dementsprechendem Handeln.
- Gehe ich konstruktiv mit mir um?
Konstruktivität erleichtert die Förderung von Achtsamkeit mit sich und anderen. Denn wer gewohnt ist, mit sich freundlich umzugehen – dies auch oder gerade angesichts von Fehlern und Schwächen -, hat weniger Motivationsprobleme, Achtsamkeit und Kontaktsensibilität zu entwickeln und aufrecht zu erhalten.

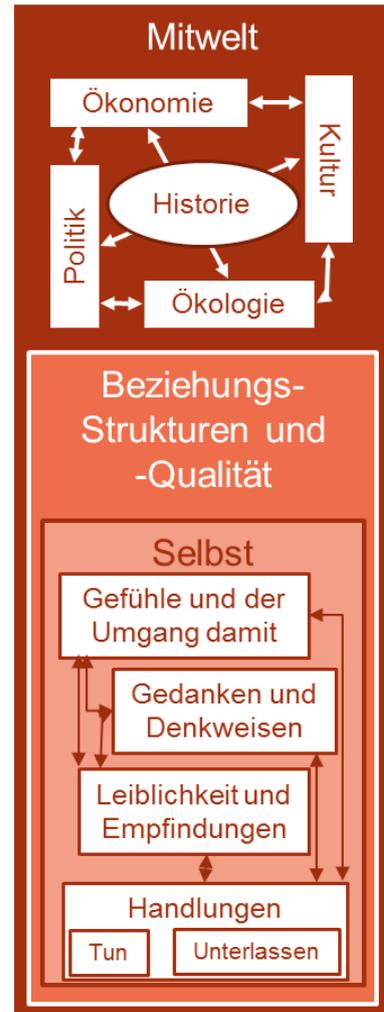


Die Haltungen der Kontaktsensibilität und der Konstruktivität ergänzen einander zu **freundlicher Aufmerksamkeit oder liebevoller Aufmerksamkeit**. Diese Grundhaltung zu uns selbst, zu anderen Menschen und zur übrigen Mitwelt erleichtert uns Selbsterkenntnis und Selbstbewusstsein als Voraussetzungen für inneres Wachstum - emotional, geistig, sozial und spirituell.

Selbstbewusstsein umfasst die Bewusstheit unseres Erlebens im Daseinsprozess von Augenblick zu Augenblick, von Situation zu Situation sowie das Bewusstsein unserer Erfahrungen, also die Bedeutung erzeugende Erkundung (Erforschung, Erschließung, Entdeckung) der Innenwelten (Selbsterkundung) und Außenwelten mit ihren die Situationen gestaltenden Kontextbedingungen (Kontexterkundung als Weitung des Kontextbewusstseins).

Selbstbewusstsein entsteht einerseits durch bewusste Aufnahme eines verantwortlich gestaltenden Selbstbezuges einschließlich der Gefühle und des Umgangs damit, der Gedanken und Denkweisen, der Leiblichkeit mit seinen Bewegungen und Empfindungen, der Bedürfnisse wie der Handlungen als Tun und Unterlassen sowie der vielfältigen inneren Bezüge dieser Erlebensbereiche. Andererseits wächst Selbstbewusstsein durch bewusstes Erleben und Gestalten der zwischenmenschlichen Beziehungsstrukturen und Beziehungsqualität.

Dies beides erfolgt vor dem Hintergrund unserer Bezo-genheit zur unter anderem ökonomisch, ökologisch, poli-tisch, kulturell sowie durch deren Wechselwirkungen und Geschichtlichkeit geprägten Mitwelt.



Gesunde Selbstliebe

Selbstliebe als „gesunder“ primärer Narzissmus, als grundsätzliche Bejahung unserer Existenz, darf nicht mit Selbstverliebtheit als „ungesundem“ sekundärem Narzissmus verwechselt werden.

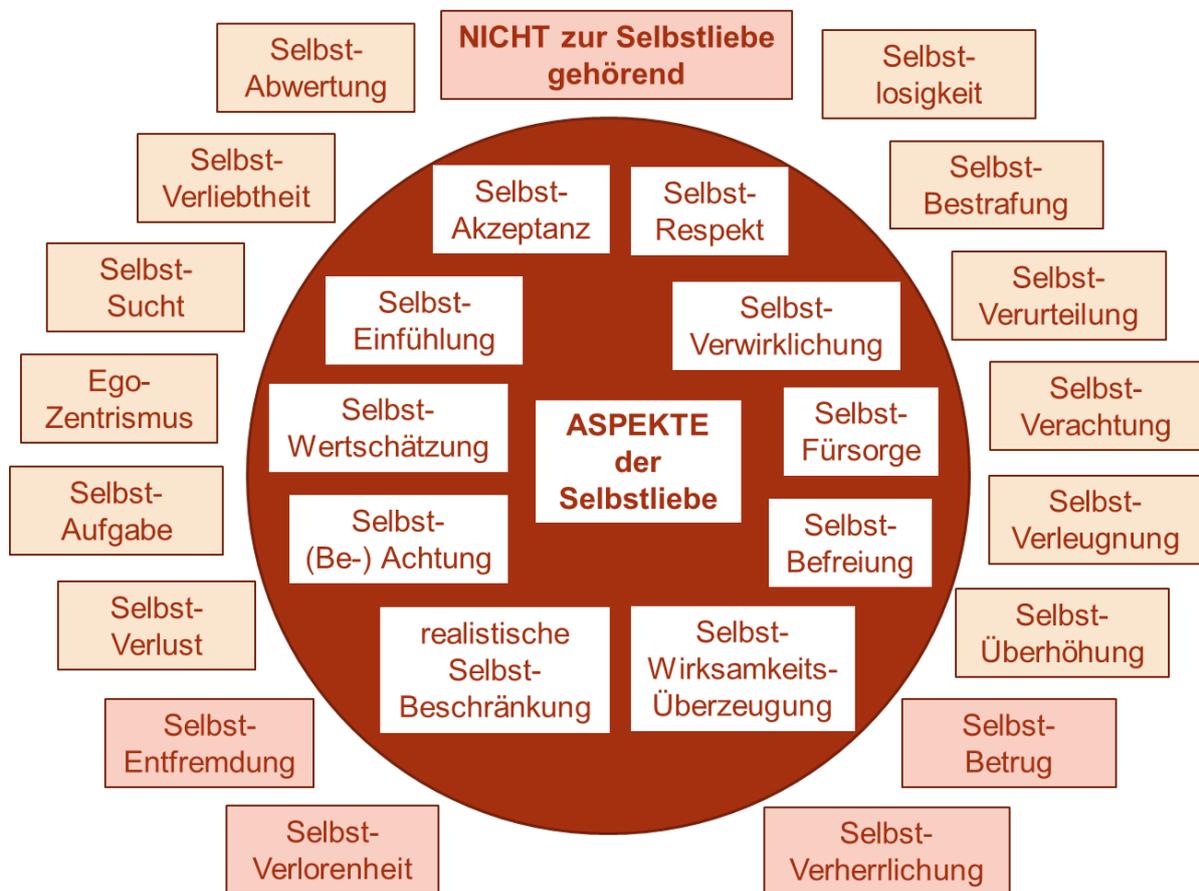
Selbstliebe entsteht vor dem Hintergrund früh als größtenteils feinfühlig und situationsstimmig erfahrener Fremdliebe.

Erkunden sie für sich: „Welche Worte, Verhaltensmuster oder Haltungen von Mutter (M), Vater (V) oder anderen wichtigen Bezugs-Personen (A, und zwar _____) sind mir irgendwie vertraut?“

		M	V	A
1	Ich will dich.			
2	Ich Sorge für dich. Wenn du fällst, helfe ich dir wieder auf.			
3	Du kannst mir vertrauen.			
4	Ich bin für dich da.			
5	Ich liebe dich für das, was du bist, und nicht für das, was du tust.			
6	Du bist etwas ganz Besonderes für mich.			
7	Ich bin stolz auf dich.			
8	Ich gebe dir die Erlaubnis, so zu sein oder anders – mehr oder weniger - zu sein als ich.			

9	Ich werde Grenzen setzen und sie durchsetzen und dir „nein“ sagen, weil ich dich liebe.			
10	Ich vertraue dir.			
11	Ich bin sicher, du gehst deinen Weg.			
12	Du bist schön. Ich gebe dir die Erlaubnis, ein sexuelles Wesen zu sein.			
13	Du brauchst keine Angst mehr zu haben.			
14	Du kannst deiner inneren Stimme vertrauen.			

Wenn man als Kind derartige liebevolle Zuwendung selten oder nicht erfahren hat, tut das weh. Ein Teil des Schmerzes wird bleiben, aber man kann den Schmerz lindern durch konsequente Nachbeileterung des zu kurz gekommenen inneren Kindes. Die Worte, die die Eltern damals nicht gesagt haben, kann man heute seinem inneren Kind zukommen lassen. Das ist praktizierte Selbstliebe.



Selbstakzeptanz oder Selbstliebe meint nicht Selbstgefälligkeit und egozentrischen Selbstbezug, sondern beschreibt die liebevolle Würdigung des eigenen Lebens, der Einzigartigkeit der Person („Ich bin so, wie ich bin - mit all meinen Fähigkeiten und Möglichkeiten, aber auch mit meinen und Beschränkungen und Unfähigkeiten.“). Selbstliebe trägt dazu bei, ein konstruktiv-realistisches und dynamisch-wandlungsbereites Selbstwertgefühl zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Es stellt sich die Frage, wie wir ein dynamisches Selbstwertgefühl hinbekommen, so dass wir in einer Situation, in der wir gekränkt werden, Verluste haben oder uns ärgern, uns auch wieder stabilisieren können. Dazu sollten wir uns bisweilen die Fragen stellen: „Wie tue ich mir gut?“ „Wovon sollte ich mehr, wovon weniger tun?“ „Was sollte ich besser nicht mehr tun?“ Was wir unterlassen sollten, sind Selbstanklagen und Selbstzerfleisungen. Sie stellen einen Angriff auf das Selbstwertgefühl dar, weil man sich dabei selbst im Stich lässt, man selbstlos wird wie bei der depressiven Struktur. Man verliert das Gefühl für den

Wert des eigenen Selbst, wird also immer mehr mit Angst und Aggression reagieren, immer weniger kompetent werden im konstruktiven Umgang mit derart schwierigen Gefühlen.

Es liegt in unserer Verantwortung, dass wir mit alltäglicher Selbstdestruktivität konstruktiv umzugehen lernen. Wenn man sich mehr oder minder lustvoll selbst zerfleischt, was nicht mit sinnvoller Selbstkritik („Wie hätte ich das besser machen können?“, wobei ich mich verstehe, wie ich es gemacht habe) verwechselt werden darf, kann man sich fragen: „Muss das wirklich sein?“ Zerfleischen ist keine gute Selbstkritik, die uns kreativ weiterbringt.

Selbstliebe oder Selbstakzeptanz bedeutet vor allem, im Denken und Handeln nicht in Gegnerschaft zu sich selbst zu stehen. Zu sich sagen zu können: „Ich bin okay!“ meint jedoch nicht,

- alles an sich in statischer Ordnung zu halten („Weil ich okay bin, brauche ich mich nicht zu ändern.“),
- sich außerhalb des Prozesses vitaler Existenz als ständigem Wandel zu bewegen („Ich stehe über den Dingen.“ „Das sind eure Probleme, nicht meine.“),
- auf Rückmeldungen aus der Umwelt zu verzichten („Ich komme auch ohne andere klar.“),
- sich keiner Selbst- und Fremdkritik auszusetzen („Ich bin einfach tadellos.“ „Mich versteht sowieso keiner.“ „Mir kann keiner das Wasser reichen.“).

Das Ich-bin-Okay meint nur, dass man sich ohne Vorbedingung so akzeptiert, wie man momentan - ist,

- einschließlich all dessen, was noch nicht so ist, wie man es sich gern ermöglichen möchte,
- einschließlich aller Alltagsmacken und Sonderheiten,
- einschließlich aller Stärken und Schwächen,
- einschließlich aller Gefühle und Gedanken, und seien diese auch noch so unausgereift und irrational.

Selbstakzeptanz bedeutet auch, sich verzeihen und vergeben zu können, insbesondere die nicht mehr korrigierbaren Irrtümer, die nicht erreichten Ziele, die uneingelösten Versprechen und die Fehlentscheidungen in der Vergangenheit. Diese Selbstakzeptanz, dieser konstruktive Selbstumgang, dieses Zu-sich-Ja-Sagen ohne Wenn und Aber ist Grundlage und Ziel nützlicher Selbsterkundung.

Alle Menschen führen ständig innere Dialoge, reden zu sich. Viele registrieren jedoch nicht, was sie zu sich sagen, erfahren sich nicht selbst im Umgang mit sich. Konstruktiver Selbstumgang erfordert jedoch zuerst einmal, die inneren Dialoge mitzubekommen, hörbar zu machen, um den Umgang mit sich zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren.

Dies gilt insbesondere für vermeintlich schwierige Situationen:

- Wie rede ich mit mir, wenn ich vor oder in einer mir schwierigen Situation stehe?
- Wie rede ich mit mir, wenn diese Situation für mich befriedigend oder unbefriedigend ausging?
- Bin ich zu streng zu mir, zu kritisch?
- Bin ich umgekehrt zu nachgiebig, zu inkonsequent, zu schonend mit mir?
- Bin ich geduldig und freundlich mit mir oder nicht?
- Mache ich mir in schwierigen Situationen eher Mut oder eher Angst?
- Übernehme ich Verantwortung für mein Erleben oder wälze ich sie auf andere ab?

Selbstwertgefühl

Ein konstruktives Selbstwertgefühl entsteht in erster Linie nicht in der sozialen Isolation, sondern im lebendigen Kontakt mit einer wohlmeinenden, wohlwollenden, inspirierenden, anregenden, Entwicklung bejahenden und fördernden sozialen Außenwelt, die der Innenwelt einen Spiegel vorhält.

Selbstwertgefühl hat nichts zu tun mit

- **Überheblichkeit**, der Allmachtsvorstellung, den Überlegenheitsgefühlen zur Kompensation von darunterliegenden Minderwertigkeitsgefühlen und zur Vermeidung der Angst, übersehen zu werden, vor ausbleibender Anerkennung, vor Liebesmangel und Liebesentzug, wodurch Kontakt-, Bindungs- und Partnerschaftsfähigkeiten wie Hingabe, Demut, Echtheit, Ehrlichkeit, Freundschaftlichkeit und Bescheidenheit sich nicht entwickeln können,
- **Arroganz** [lat. a (nicht) rogare (fragen)], also der Unfähigkeit, Fragen zu stellen, sich in Frage zu stellen und sich als lernendes Wesen zu verstehen, weil möglicherweise Unvollkommenheiten, Zweifel, Mängel, Fehler, Unfähigkeiten und Unklarheiten in der Kindheit abgelehnt oder sogar bestraft wurden. Wer ständig nur Antworten parat hat und alles besser zu wissen und zu können glaubt, ist für die meisten Menschen auf Dauer als Lebenspartner*in oder in der Freundschaft nicht attraktiv.
- **Ignoranz**, also der Unwilligkeit und Unfähigkeit, Fremdes, Unbekanntes, Ungeohntes an sich herankommen zu lassen, wahrscheinlich aus Angst vor Sicherheits- und Statureinbußen. Jedoch diese meist pauschale Ablehnung des Neuen macht Menschen unfähig, eine Partnerschaft und Freundschaften als lebendige Entwicklungsgemeinschaften auf Wechselseitigkeit mitzugestalten.

Selbstwertgefühl erwächst aus der Erfahrung, dass es Werte gibt, für die es sich lohnt zu leben und sogar zu sterben, und dass es Möglichkeiten gibt, auf die Gestaltung und Entfaltung dieser Lebenswerte Einfluss zu nehmen. Ein Selbstwertgefühl kann nicht herbeigeredet werden, kann nicht von außen vermittelt werden. Es ist vielmehr die Folge bestimmter Einstellungen zu sich selbst und zu anderen und dementsprechender Lebenspraktiken. Was wir jedoch für die Förderung der Entwicklung eines tragfähigen Selbstwertgefühls bei uns selbst und bei anderen tun können, ist, an einem Lern- und Entwicklungsklima, an einer die Persönlichkeitsentwicklung förderlichen Kultur des Zusammenlebens und der Kooperation aktiv mitzuwirken, worin sich folgende Lebenspraktiken entfalten können:

Einander so mögen, wie man gerade ist,
inklusive Stärken und Schwächen
(Ich bin okay. Du bist okay.)

Realistisch verantwortlich
sein für eigenes Tun und
Unterlassen

Werte (Worte) und Handlungen
(Taten) integrieren (stimmig
aufeinander beziehen)

Sich mit seinen Bedürfnissen und
Wünschen unter Berücksichtigung
der anderen behaupten

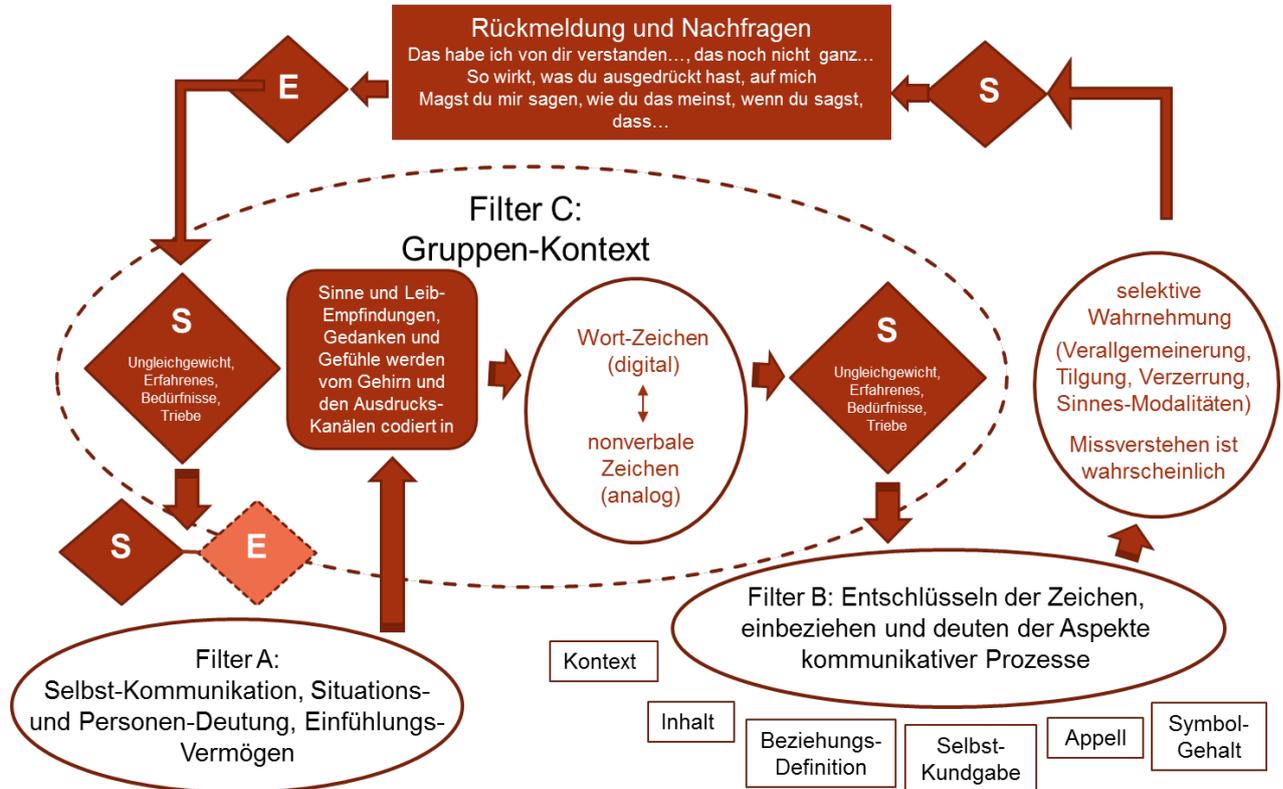
Bewusst – mit Bewusstsein
(Reflexion) und Bewusstheit
(Achtsamkeit) – leben und handeln

Sich selbst mit seinen Begabungen verwirklichen
und mit anderen sinngebende Visionen von
einem guten, erfüllten Leben verwirklichen

Will man vor sich selbst nicht das Gesicht verlieren, müssen Werte (Wollen) und Taten (Können) prinzipiell - also nicht immer, aber immer häufiger - einander entsprechen, stimmig (kongruent) werden. Selbstwertentwicklung hat also viel mit Kompetenzentwicklung zu tun.

Störanfälligkeit und Entstörung von Kommunikation

Weil kommunikative Prozesse hochkomplex sind, sind sie auch sehr störanfällig. Gelingende Kommunikation ist im Grunde ein Einigungs-, Verhandlungs-, Annäherungs- und Synchronisationsprozess zwischen zwei (Dialog) oder mehreren (Multilog) Gesprächsteilnehmenden.



Sendende (S) und Empfangende (E) müssen in einem zirkulären Prozess aus Aussagen und Rückmeldungen und Nachfragen zueinander finden. Zueinanderfinden bedeutet im Kern, dass zwei oder mehrere Menschen mit ihrem Vorrat an Zeichen (verbal und non- oder paraverbal) erreichen, dass ihre psychosozialen und sonstigen Bedürfnisse erkannt und befriedigt werden.

Dabei sind zwei Filter zu bedenken:

1. Einerseits der Ausdrucksfilter (Filter A) auf der Seite der sendenden Person, der geprägt ist von der Art, wie die Person mit sich selbst kommuniziert, welche Bedeutung die jeweilige Situation und die daran beteiligten Personen haben und wie sehr sich die sprechende oder sich anderweitig ausdrückende Person in ihre Gegenüber hineinversetzen kann.
2. Andererseits der Wahrnehmungsfilter (Filter B) auf Seiten der empfangenden Person, der ihr die Entschlüsselung der Botschaft mit ihren sechs Aspekten (Inhalt, Beziehungsdefinition, Appell, Selbstkundgabe, Symbolgehalt und Kontext) erleichtert oder erschwert.

Wegen der realen Komplexität kommunikativer Prozesse, wegen der Tendenz der Menschen zu interessen geleiteter selektiver Wahrnehmung ist ein Missverstehen wahrscheinlicher als eine Verständigung. Verständigung und Verstehen kann als Glücksfall in der Kommunikation angesehen werden.

Synchrone oder asynchrone Ebenen der Kommunikation

Mündliche Kommunikation erfolgt

- sowohl auf analoger Ebene als Mimik, Gestik, Stimmmodulation, Lautstärke, Sprechrhythmen, Pausen, Körpersprache, Bewegung und Handeln
- als auch auf digitaler Ebene als Worte einschließlich der interpersonal festgelegten Bedeutung, z. B. in Lexika.

Weil Kommunikation immer zugleich auf mehreren Ebenen abläuft, kann es geschehen, dass auf unterschiedlichen Ausdruckskanälen, z. B. analog oder digital, visuell, auditiv oder kinästhetisch, in Worten, in der Mimik und in der Gestik, unterschiedliche Botschaften zur selben Zeit vermittelt werden.



**Schau
nicht auf
diese
Hand!**

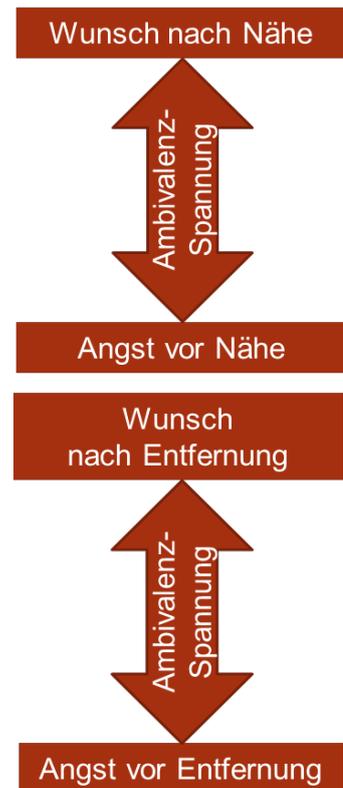
Diese gleichzeitig stattfindenden und sich in manchen Fällen – vor allem in Situationen, die innere Widersprüchlichkeit wachrufen – widersprechenden Botschaften bezeichnet man als paradoxe Kommunikation oder als Doppelbindung (double bind). Da diese Parallel- oder Doppelbotschaften sehr irritierend sind, spricht man in diesem Zusammenhang auch von Verücktmacher-Kommunikation.

Die doppelte Botschaft oder Aufforderung, der man nicht folgen kann, weil man in jedem Fall etwas „falsch“ macht, hat ihre Ursache in intrapsychisch gespaltenen Ambivalenzen, die durch einen Gegensatz zwischen Wünschen, z. B. nach Freiheit, und Ängsten, z. B. vor Alleinsein oder Ausgegrenzt-Werden, geformt und am Leben gehalten werden.

Beispiel: Eine doppelte Botschaft nach dem Grundmuster „Komm her, aber bleib weg.“ scheint aus einem ambivalenten intrapsychischen Erleben hervorzugehen, das im Prinzip etwa so zu beschreiben ist: „Ich möchte gern, dass du kommst. Aber wenn du kommst, habe ich Angst, von dir verschlungen zu werden. Deshalb möchte ich doch lieber, dass du weggehst. Aber wenn du weggehst, habe ich Angst, dass du mich verlässt. Also möchte ich lieber, dass du kommst.“

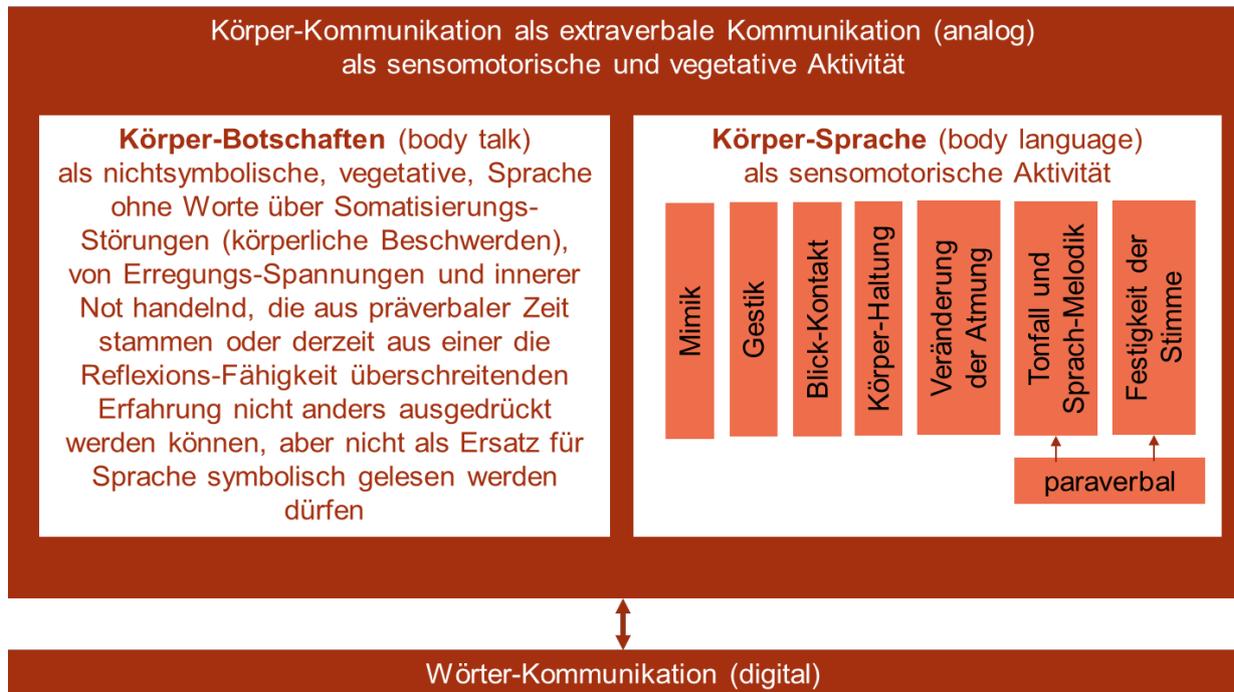
Die Person, die eine doppelte Botschaft aussendet, kann die intrapsychische Spannung, die Ambivalenzspannung zwischen Annäherung und Entfernung, zwischen ihrem Wunsch nach Nähe (bzw. nach Entfernung) und ihrer Angst vor Nähe (bzw. vor Entfernung) nicht aushalten. Da diese Prozesse der Ambivalenz und innere Widersprüchlichkeit meist am Wachbewusstsein vorbeilaufen, ist es wichtig, dass die Personen, die von Doppelbotschaften betroffen sind, ihre Irritation ohne Vorwürfe – um möglichst keine Schamabwehr zu erzeugen – rückmelden.

Beispiel: „Ich höre zwar deine Worte, dass ich bleiben soll, aber ich erlebe deine Gestik, die mir zu signalisieren scheint, dass ich besser gehen soll. Deshalb bin ich irritiert.“



Körperkommunikation

Die allermeiste Kommunikation findet außerhalb der Worte statt. Unsere ersten Kommunikationserfahrungen sind analoger Natur. Mit einem Baby kann man nicht telefonieren.



Sprache und Begriffe, Vorstellungen und Wünsche werden in enger Verbindung mit körperlicher Bewegung und den damit verbundenen Leibempfindungen gelernt. Aus den sensomotorischen Aktivitäten des Kleinkindes geht die kognitive Aneignung der Beziehungs- und Dingwelt hervor. Bewegung kann als Symbolsprache für psychische Themen genutzt werden. Bedeutung wird über den Symbolcharakter von Bewegung erschlossen. Bewegung ist ein relationales Geschehen. Sie steckt an, wird wie die Haltung vom Gegenüber aufgegriffen und verändert sich dadurch in der Rückkoppelung. In der Aufnahme von Beziehungen tauchen die Bewegungsthemen von Symmetrie und Asymmetrie oder von Gleichseitigkeit und Wechselseitigkeit auf.

An der Art und Weise, wie zwei Menschen Körperpositionen in der Bewegung synchronisieren, lassen sich Sympathieurteile gut voraussagen. Auch ohne Worte kann also Verbundenheit oder Getrenntsein hergestellt oder vermieden werden. In Mikrobewegungen (Bewegungen, die im Schatten der großen Bewegungen kaum bemerkt werden) ist eine Choreographie des täglichen Lebens verborgen, in der selbst sozial vorgegebene Bewegungen auf eine individuelle Art vom Körper ausgeführt werden. In der Bewegung geben wir uns anderen gegenüber zu erkennen und erfahren und zugleich in unserem Bezug zu uns selbst, zu den anderen Mitmenschen und zur Welt als Raum, zur Zeit und zu Gegenständen.

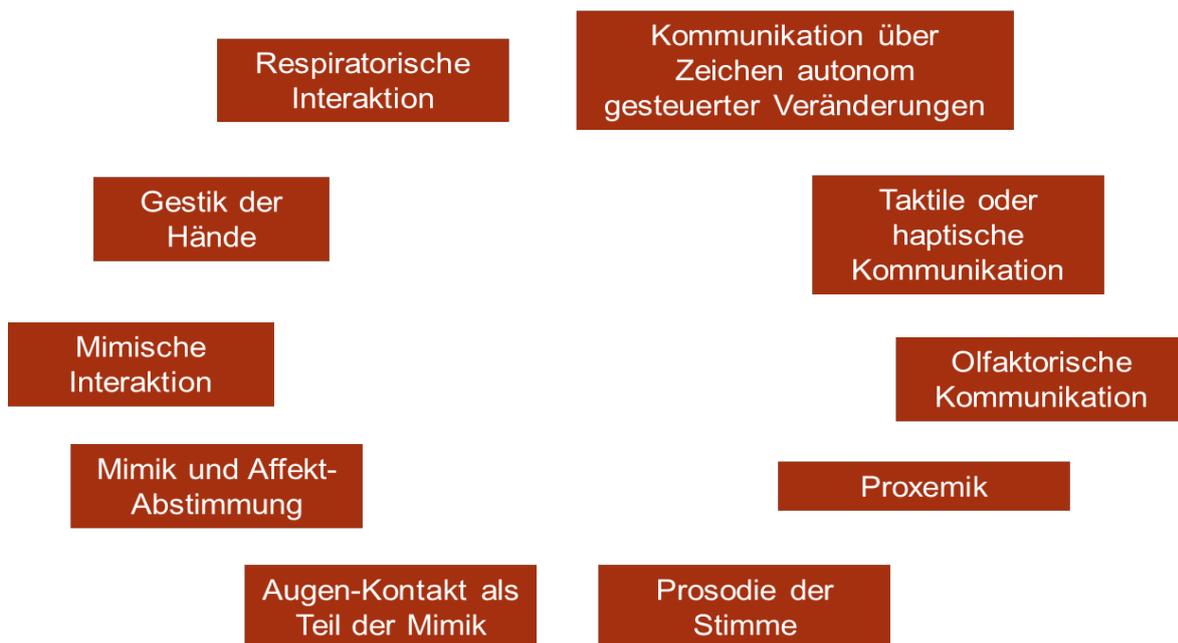
Wenn man die frühen Erfahrungen als Kind verstehen und zu der Zeit entstandene psychosoziale Störungen überwinden will, muss man sich für die Bedeutung von Bewegungen interessieren, um zu erkennen, wie sich Menschen in ihrer Emotionalität auf sich selbst, auf andere Menschen und auf die Mitwelt beziehen.

Im Handeln erfährt sich das Kleinkind als ein Ich-Kann, als Handelndes, das vorgedanklich (präflexiv) dem Ich-Weiß als Sprechendes vorausgeht. Es geht darum, die Bereiche des Erlebens zu erschließen, die der Sprache weniger zugänglich sind, aber eine höchst reale Existenz haben, um zu einer Kongruenz, einer Stimmigkeit, einer Einheit

zwischen körperlichem Empfinden und Erleben sowie sprachlicher Reflexion über sich selbst, zwischen Welterkenntnis und Worterkenntnis zu kommen und der Entfremdung vom Erleben entgegenzuwirken, das die Sprache möglich macht. Durch die körperliche Exploration (z. B. „Was sagen deine Hände gerade? Lass sie sprechen.“) führt die implizite Sprache der Bewegung zu einem expliziten Verständnis ihres symbolischen Gehalts.

Es ist von elementarer Bedeutung für den Aufbau von Beziehungen, sich der Körper-Botschaften und der Körper-Sprache bewusster zu werden. Nur wer seine Wirkung kennt, kann diese auch verändern.

Um die analogen Bereiche der Kommunikation besser zu verstehen, ist es sinnvoll, Formen der Körpersprache zu differenzieren. Weil die analoge Kommunikation zumeist zu wenig bewusst wahrgenommen wird, werden im Folgenden die Bereiche näher beschrieben:²³



a. Gestik der Hände und anderer Extremitäten:

Die Hände - seltener die Füße - können kundtun, was der Mund nicht sagt. Gesten haben (wie alle Körpersignale) unterschiedliche Funktionen:

- Wir können auf etwas zeigen. Wir können zeigend die Interaktion damit regeln.
- Wir können Worte damit unterstreichen oder ihnen etwas hinzufügen.
- Wir können ein konventionalisiertes Zeichen geben, wie etwa das Tippen auf die Stirn.
- Wir können etwas verdeutlichen, das sprachlich schwer zu vermitteln ist, wie die Form Deutschlands und die ungefähre Lage der Länder.
- Wir können Gesten verwenden, wenn uns die Worte fehlen.
- Gesten können Lebendigkeit ausdrücken und erhellen Gefühle wie Beziehungen zu anderen.

b. Mimische Interaktion:

Auch in der Mimik kommunizieren Menschen charakterliche Haltungen und ihr aktuelles Befinden. Nirgendwo erkennen wir die Gefühle eines anderen so gut wie an seiner Mimik. In der Mimik äußern sich die Basisemotionen (z. B. Freude, Wut, Traurigkeit, Angst, Scham, Ekel, Neugierde), aber auch die kernaffektiven Komponenten der Aktivierung und des Wohlbefindens. Mimisch äußern Menschen ihre Intentionen. In der Mimik äußert sich die kognitive Verarbeitung von Informationen oder die Vorbereitung von Handlungen. Um mimische Signale zu entschlüsseln, muss die

empfangende Person mimisch mitempfinden. Selbst, wenn wir es bewusst nicht mitbekommen, registrieren wir den emotionalen Ausdruck im Gesicht unseres Gegenübers und reagieren darauf mit Anzeichen eigenen Affektausdrucks. Menschen werden so unbewusst affektmotorisch angesteckt. Es sind also nicht nur Spiegelneuronen, die uns Empathie ermöglichen, sondern es ist auch das parallele Nachempfinden im eigenen Körper (somatische Resonanz über Einfühlung).

c. Mimik und Affektabstimmung:

Es geht darum, in der Kommunikation nicht auf die angebotenen Ersatz- oder Deckgefühle des Gegenübers hereinzufallen. Es ist für die produktive Fortführung eines Entwicklungsdialoges wichtig, die hinter den Deckgefühlen liegenden Echtgefühle aufzunehmen und willkommen zu heißen. Wenn z. B. eine Person Ärger zeigt, könnte dahinter auch ein verstecktes Interesse liegen, das aber schambesetzt ist und deshalb getarnt wird. Oder hinter einer vorgeschobenen Freude lauert ängstliche Skepsis, die man einfühlsam in der Mimik mitentdecken kann.

d. Augenkontakt als Teil der Mimik:

Die Augen sind wesentlich am Gefühlsausdruck beteiligt. Vielleicht übermitteln sie sogar Gefühle lebhafter als jedes gesprochene Wort. Die Qualität des Blicks, deren Zeichen wie Erweiterung oder Verengung der Pupillen vom Autonomen Nervensystem gesteuert werden, regelt wahrscheinlich die Beziehung zwischen Interaktionspartnern mehr als alles andere. Auch Babys suchen die Verbindung zu den anderen über die Augen und sind in ihrem Wohlbefinden von der Qualität des ihnen entgegengebrachten Blicks abhängig. Eltern übertragen durch die Augen ihre innere Welt auf die Kinder. Die besondere Bedeutung der Augen wird darauf zurückgeführt, dass sie im Unterschied zu allen anderen Sinnesorganen Signalempfänger und Signalsender in einem sind. Das trifft auch auf die Haut zu. Augen und Haut sind die Sinnesorgane, über die wir am unmittelbarsten kommunizieren und über die wir den engsten Kontakt knüpfen.

e. Prosodie (Stimmklang)

umfasst die Gesamtheit der lautlichen Eigenschaften der Stimme. Wenn wir sprechen, transportieren wir nicht nur mit Worten einen Inhalt, sondern auch mit dem Klang (mit Lautstärkedynamik, Stimmhöhenmodulation, Geschwindigkeit einschließlich der Pausenlänge) Stimmungen, Gefühle und kommentierende Nebenbedeutungen. Über hundert Muskeln von 640 Muskeln insgesamt sind an der Erzeugung des Stimmklangs beteiligt. Die situations- und personengerechte Variation des Stimmklangs kann im Verständigungsprozess Wunder bewirken.

f. Proxemik

meint Verhalten im Raum, mit dem wir Nähe und Distanz regeln, so dass uns niemand auf die Pelle rückt und wir uns jemanden vom Leib halten oder dass jemand sich uns aufdrängt und uns festhält. Das Verhalten der Personen im Beziehungsraum, deren Zu- und Abwendung, deren Positionierung zueinander kann viel über deren Gefühle und Bedürfnisse aussagen.

g. Olfaktorische Kommunikation:

Körpergeruch hat eine bedeutende Funktion im Zusammenhang mit Sympathie und Antipathie. Kalter Schweiß, der aufgrund von Angst zustande kommt, riecht anders als normaler warmer Schweiß. Hier wird ein sehr schambesetzter Bereich der Körperkommunikation berührt, der jedoch um der sozialen bewussten Regulation wegen nicht ausgespart werden sollte.

h. Taktile oder haptische Kommunikation:

Obwohl die erste Kommunikation im Uterus über die Haut beginnt, wurde diese Form durch die Kommunikationsforschung kaum beachtet. Die meisten Wechselwirkungen mit der Umwelt finden jedoch an einem Ort innerhalb der Körpergrenzen auf der Haut statt, egal, ob es sich um eine Berührung oder eine andere Sinneserfahrung handelt. Sinnesorgane befinden sich an irgendeinem Ort auf der riesigen geografischen Karte dieser verbindenden und zugleich trennenden Körpergrenze.

i. Kommunikation über Zeichen autonom gesteuerter Veränderungen:

Zeichen wie ein Erröten der Haut, eine Veränderung der Pupillen oder ein Aufstellen der Körperhaare müssen nicht unbedingt bewusst werden, können aber dennoch emotional anstecken.

j. Respiratorische Interaktion:

Da der Atem ein grundlegendes Mittel des Selbstaustauschs und der Selbstregulierung ist, wirken die Menschen über den Atem aufeinander ein. Personen können über die Atmung seelische Zustände kommunizieren, die sich auf die Gegenüber übertragen können.

Man kann sich in seinen Bemühungen um verstehendes Mitschwingen in die spezifische, eingeschränkte Verfassung der Personen einatmen oder den Atem bewusst (intentional) zu einer atemdialogischen Affektregulation einsetzen. Dabei können unterschiedliche Bedeutungen zustande kommen wie:

- Ich helfe dir, durchzuatmen, weil du derzeit kaum vertieft atmen kannst.
- Ich spüre deine Beklemmung so sehr, dass sie auch mir die Brust zuschnürt (somatische Resonanz).
- Ich spüre, wie du dich freust, und das reißt auch mir die Brust auf.

Wörterkommunikation

Digitale Sprache, die Wörterkommunikation, ist oft ein zweiseitiges Schwert:

- Einerseits ermöglicht Verwörterung, zwischen der Art, wie Interpersonalität gelebt wird und der Art, wie sie dargestellt wird, zu trennen.
Mit der Entwicklung der Sprache führen manche Erlebensweisen fortan eine Doppexistenz
 - in einem wortlosen körperlich-ganzheitlichen Erleben und
 - in einer verbalisierten Version des Erlebens.Diese beiden Existenzen müssen sich nicht entsprechen.
Häufig überlagert das verbale Narrativ, die in Wörtern vermittelte Erzählung, die realen Kindheitserfahrungen. Das kann zu erheblichen Verwirrungen und persönlichen Unsicherheiten beitragen.
- Andererseits kann Wortsprache helfen, Erleben differenziert zu erschließen.
Nur auf dem Boden der Wortsprache kann Selbstreflexion, also das autobiografische Selbst entstehen, das mental die Zeiten überbrückt und mithilfe des autobiografischen Gedächtnisses verschiedene Lebenserfahrungen zu einer Lebensgeschichte, zu einem Daseinsnarrativ zusammenführt.

Wörter entfalten eine normierende, das Leben und die Welt erklärende und zurechtrückende Kraft. Viele Menschen leben unbewusst nach einer Bedienungsanleitung, nach einem Lebensskript, worin alles enthalten ist, was eine „normale Person in der Normkultur“ ausmacht.

Von dem Moment an, an dem wir zu sprechen und bestimmte Dinge oder Wörter von anderen zu unterscheiden lernen, laden wir gewissermaßen die gesamte Bedienungsanleitung für unser eigenes Leben herunter und bemerken das nicht einmal.

Häufig sind es die einem Wort oder Ausdruck anhaftenden Vorstellungen (Konnotationen, Mitbedeutungen), die sich schließlich durchsetzen und unser eigenes Leben auf eine subtile, schwer zu durchschauende Weise formen.

Wir müssen also feststellen, dass die Dinge immer schon auf eine bestimmte Weise (sprachlich) organisiert sind, und zwar (wenn auch mit einigen Ausnahmen) ziemlich genau so, wie wir sie benennen.

Man könnte annehmen, dass jede Person fähig sei, die Regeln für ihre eigene Beziehung zu gestalten, indem sie einige Element des Begriffe „Paar“, „Partnerschaft“, „Beziehung“, „Ehe“ oder „Gemeinschaft“ auswählt, andere beiseitelässt und die ausgewählten Elemente mit anderen frei und selbstbestimmt kombiniert, die z. B. dem Kästchen „Freund*in“, „Geliebte*r“ oder „Lehrer*in“ entsprechen.

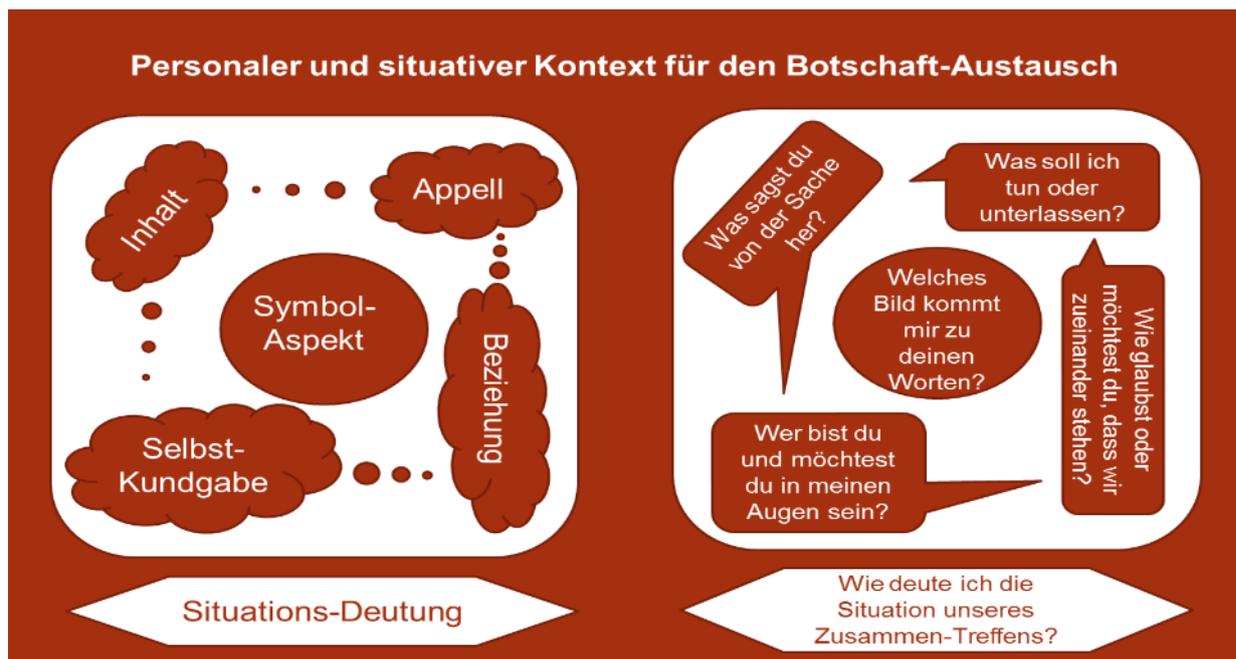
Doch jede Person, die versucht, Regeln frei zu erschaffen, wird auf die Hartnäckigkeit der Wörter und ihrer gesellschaftlich-kulturell fixierten Bedeutungsbeigaben stoßen, mit der diese Begriffe in ihren kompletten Paketen zu bleiben suchen. In Fragen, die die Menschen betreffen, hat die Sprache die Macht, die in einem Begriff gruppierten ähnlichen Elemente in der Wirklichkeit zu versammeln und zusammenzustellen, und auch die Macht, die Verknüpfungen, aus denen die Wörter gewoben werden, in die Welt zu tragen.

Sechs Aspekte einer Interaktion

Kommunikation, obwohl oder besser: weil wir sie täglich praktizieren, wird zumeist nicht in ihrer realen Komplexität erfasst. Wir begegnen uns und reden oder schweigen miteinander und irgendetwas geschieht dabei. Manchmal geschieht das, was wir uns erhofft hatten, und oft etwas anderes, was uns aber meist nicht klar wird.

Oftmals stellen wir mit psychosozialer Sensibilität fest: „Wir haben aneinander vorbeigeredet.“ „Wir haben einander nicht erreicht.“ Dann gilt es, die unterschiedlichen Aspekte der mündlich-unmittelbaren Kommunikation unter die Lupe zu nehmen.

Jede mündlich-unmittelbare Kommunikation beinhaltet



1. Inhalts-Aspekte:

„Worüber reden wir?“ „Worum geht es auf der Ebene der Fakten?“ „Wovon gehen

wir aus?“ „Was ist das Thema, die Sache?“ „Was ist Ziel und Zweck unserer Zusammenkunft?“ „Was soll geklärt werden?“ „Was ist der Auftrag, das Problem, der Konflikt?“ „Was wissen wir, was können wir im Hinblick auf die Aufgabe?“

2. Beziehungs-Aspekte:

„Wie wird unsere Beziehung als Miteinander-Redende durch die Art unserer Kommunikation gestaltet?“ „Wie stehen wir zueinander?“ „Begegnen wir uns auf Augenhöhe oder entsteht gerade eine Hierarchie?“ „Wer bist du für mich?“ „Wer bin ich für dich?“ „Wie steht es um Sympathie und Antipathie unter uns?“

3. Selbstkundgabe-Aspekte:

„Was sagen wir im Gespräch über uns selbst aus?“ „Was zeigen wir von uns?“ „Wer wollen wir füreinander gern sein und wer nicht?“

4. Appell-Aspekte:

„Was wollen wir beim anderen erreichen?“ „Was willst, was verlangst du von mir?“ „Was will ich von dir?“ „Welche Normen und Wertvorstellungen sind in unserer Botenschaft versteckt?“ „Wünschst du dir was von mir oder forderst du etwas ein?“

5. Symbol-Aspekte:

„Wofür stehen unsere Worte?“ „Welche Bilder (Metaphern) malen wir mit unseren Worten, mit unserer Mimik und Gestik?“ „Mit welchen Bedeutungen sind unsere Handlungen aufgeladen?“ „Welche Gegenstände, die wir in der Interaktion einsetzen, haben welche Bedeutung für uns oder für andere?“ „Welche Vorstellungen (Assoziationen) werden dadurch ausgelöst?“ „Was bedeutet dir das?“ „Woran erinnert es dich?“ „Welche Gefühle werden aktiviert?“

6. Kontext-Aspekte:

„Wie beeinflusst die derzeitige Gesprächssituation einschließlich der beteiligten Personen unsere Verständigung?“ „Was sind die Rahmenbedingungen für unser Gespräch? Welchen Einfluss nehmen sie auf den Gesprächsverlauf?“ „Wie wirkt die Kultur und der Zeitgeist auf die Verständigung ein?“ „In welchen allgemeinen (gesellschaftlichen) oder besonderen (subkulturellen, zielgruppenspezifischen) Verständigungsrahmen (Frame) werden unsere Aussagen einsortiert (gerahmt, geframt)?“

Diese sechs Aspekte der mündlichen Kommunikation gilt es zur Verständigung zu beachten, denn die Bedeutung einer Mitteilung erschließt sich erst – wenn überhaupt – aus einer klärenden, Stimmigkeit anstrebenden und Widersprüche ausräumenden Zusammenschau dieser Aspekte.

Verständigung wird also erleichtert, wenn sich die Kommunizierenden im Ausdruck (transparente Kommunikation) wie im Zuhören (aktives Zuhören) dieser sechs Aspekte bewusst sind und auf Klarheit (Eindeutigkeit) wie Übereinstimmung (wechselseitige Ergänzung, Stimmigkeit, Kohärenz, Konsistenz, Widerspruchsfreiheit) dieser Kommunikationsaspekte achten.

Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen

Missverständnisse können entstehen durch

- Fehlinterpretation der Bedeutungsfacetten jeder Botschaft (Inhalts-, Beziehungs-, Appell- und Selbstkundgabefacette, Kontext und Symbolik) durch die Empfänger*innen,



- unterschiedliche Bevorzugen bei den Aufnahmesinnen (Ohren-, Augen-, Bewegungs-,

- Schmeck- oder Riechmensch) und damit verbundene Sprachvorlieben,
- unterschiedliche Lebenshintergründe (z.B. Generations-, Kultur- oder Milieuunterschiede) der Kommunikationspartner,
- unterschiedliche Nutzung und Beachtung der Ausdruckskanäle (Wortwahl und Satzbau, Betonung, Lautstärke, Sprechmelodie, Mimik, Gestik, Bewegung im Raum, Handlung)
- Zuschreibungen (z. B. als Übertragung: „Du erinnerst mich an meinen Vater, der immer ...“), die die Zuhörenden aus der Wirklichkeit des momentanen Kontaktes in eine frühere Erfahrungs-Welt entrücken,
- zumeist unausgesprochene Erwartungen und Wünsche, deren Nichterfüllung durch den Gegenüber zumeist Enttäuschung und Ablehnung produzieren.

Weil Verständigung ein hochkomplexer Prozess ist, in dem Beteiligte ihre individuellen, herkunftsabhängigen und biografisch gewachsenen und damit unterschiedlichen (Be-) Deutungen kommunikativer Signale – verbaler und nonverbaler – einbringen, sind Missverständnisse wahrscheinlicher als Verständigung.

Weil sowohl bei Sendenden von Botschaften als auch bei empfangenden viele Wahrnehmungsfiler zwischengeschaltet sind, kommt man meist in der Verständigung ohne Rückmeldung und Nachfragen nicht weiter, will man Missverständnisse reduzieren. Missverständnisse können durch folgende Bereitschaften von Sender*innen und Empfänger*innen der Botschaften verringert werden:



Aufmerksamkeit auf das Erleben

Im konstruktiven Miteinander geht es in erster Linie um ein Verständnis für die Erlebensweise von uns selbst und von unserem Gegenüber.

Diese Erlebensweisen unterscheiden sich, weil wir alle einen unterschiedlichen Beziehungshintergrund erlebt haben, der uns psychosozial erheblich geprägt hat.

Erleben kennzeichnet unsere augenblickliche innere Wirklichkeit.

Interesse an anderen Menschen ist in erster Linie gekennzeichnet durch eine zugewandte, wohlwollende Öffnung für deren besondere Selbst- und Weltansicht. Dabei ist Erleben stets Fühlenden, also eine praktisch untrennbare Kombination von Leibempfindungen (in Bewegung oder in Ruhe), Gefühlen (Affekte, Stimmungen, Emotionen) und Gedanken (Worte, Symbole, innere Bilder).

Wird Erleben nicht als Fühlenden erlebt, so kann man von einer Abspaltung (Dissoziation) in der Persönlichkeit ausgehen.

- Wer glaubt, nur zu fühlen, bis dahin, dass er sich seinen Gefühlen ausgeliefert, von ihnen überwältigt zu sein vermeint, hat sich als Selbstschutzstrategie das Denken, die Fähigkeit zur innehaltenden Reflexion ablaufender innerer und äußerer Prozesse und zur selbstverantwortlichen Entscheidung abgeschnitten.
- Wer glaubt, nur zu denken, bis dahin dass er sich als total sachlich und emotionsfrei erlebt, hat sich als Selbstschutzstrategie von der Emotionswahrnehmung und der Fähigkeit zur Leibempfindung abgetrennt.

Es gibt keine objektiven Wahrheiten in zwischenmenschlichen Kontakten, sondern nur das einmalige, besondere, subjektive Erleben.

Wie wir die Welt erleben, ist durch unsere Erfahrungen und die daraus abgeleiteten Erwartungen eingefärbt.

Wir nehmen nie objektiv wahr. Das, was uns wie objektiv erscheint, ist intersubjektiv konstruiert. Deshalb kann in einer Beziehung niemand Recht, nur seine besondere Sicht auf die Dinge haben.

Folglich sind folgende Aussagen für einen Beziehungs- und Vertrauensaufbau kontraproduktiv: „So, wie ich es sehe, ist das richtig.“ „Was du sagst, ist objektiv falsch.“ „Tatsächlich war/ist es doch so, dass...“ „Würdest du dich an die Tatsachen halten, wüsstest du, dass das, was du sagst, nicht wahr sein kann.“

Es gibt nur unterschiedliche Sichtweisen, nur individuelle Erlebensperspektiven, nur Subjektivität: „So sehe/ erlebe ich das.“ „Wie siehst/erlebst du das?“ „Was ist deine Perspektive auf das Geschehen?“

Im Zusammenhang mit Verständigung, die auf Verständnis des Erlebens beruht, sind Begriffe wie richtig und falsch, wahr oder unwahr kontraproduktiv.

Vermeintlich klarstellende Äußerungen wie: „So war es aber in Wirklichkeit nicht.“, sind im Kern destruktiv, weil sie die jeweils besondere Qualität des Erlebens negieren.

Selbst in einer Diskussion um Fakten geht es nie allein um die Inhaltsebene. Es geht immer auch um die Beziehungsebene: „Wie fühle ich mich von dir behandelt?“ „Wen siehst du gerade in mir?“

Die andere Person ist in unserem Erleben nie die andere, sondern nur unser Bild von der anderen. Unser Gehirn vereinfacht. Wir schaffen uns Kategorien, mit deren Hilfe wir unser Erleben ordnen und das Erlebte einordnen. Was nicht in das Ordnungsschema passt, wird zumeist ausgeblendet.

Chaoskompetenz

Weil Verständigung ein hochkomplexer Prozess mit vielen Möglichkeiten zum Missverständnis ist, ist es für Verständigung nützlich, eine Haltung der Chaoskompetenz als Chaosbereitschaft und Chaosfähigkeit zu erwerben. Aus dieser Haltung heraus gelingt es eher, Chaosphasen als Durchgangsphasen zu einer potentiellen Neuordnung eines Systems (als Ordnungsdynamik) gelassener hinzunehmen.

In dieser Denkweise sind Antinomien (Gegenteile, Gegensätzlichkeiten, Widersprüche) und Paradoxien - das Nebeneinanderexistieren von Polaritäten und Widersprüchen -, sind Konflikte, Turbulenzen und Verwirrung (Perturbation), Angst und Widerstand, Instabilität und Umbrüche, Unstimmigkeiten, Fehler und Mängel nicht mehr nur Störgrößen, sondern Signale und Herausforderungen für die Möglichkeit oder Notwendigkeit zu einer vorübergehenden Neuordnung eines Systems.

Chaos mit Irritation und Verwirrung wird zur Chance von Wandel, zum Signal für Veränderung und damit zum Nährboden für Entwicklung.

Wer sich auf die Komplexität und Dynamik eines psychosozialen Systems (einzeller Mensch, Gruppe, Gemeinschaft, Gesellschaft, Menschheit) einlässt, wer im Prozess steht, wer vorübergehende chaotische Zustände ertragen kann, wird wahrscheinlich mehr von der Wirklichkeit wahrnehmen und kann entsprechend realitätsangemessener planen und handeln.

Wenn man im Einklang mit dem Chaos, mit der Wahrscheinlichkeit des Zufalls, mit der überwiegenden Unbestimmtheit der Daseinsprozesse ist, erreicht man eher das Situations- und Zukunftsangemessene als wenn man sein Dasein in starren Ordnungskategorien fristet.

Menschen mit Chaoskompetenz - z. B. als Ambiguitätstoleranz, als geringe Irritabilität, als Optimismus und Zuversicht, als Konfliktfähigkeit, als Ausdauer und Beharrlichkeit – lassen Menschen gewähren, statt sich und andere durch Fremdkontrollen und Vorplanungen bis ins Detail hinein zu blockieren, zu behindern oder aber aus der Verantwortung zu entlassen.

Menschen mit Chaoskompetenz fördern Selbstorganisation und Selbststeuerung und die kooperative Entwicklung von Qualitätskriterien vor dem Hintergrund von denkstrukturierenden und handlungsleitenden Werten, Utopien und Visionen.

Verzicht auf Selbstverständlichkeiten

Kaum etwas versteht sich in der uns zum Leben hin öffnenden und Bezogenheit stiftenden Kommunikation von selbst, ist also als selbstverständlich anzusehen. Sehr vieles untereinander bedarf der kommunikativen Klärung als Aufhellung von Wert und Bedeutung für jeden einzelnen (ich und du) und für das Miteinander (wir), damit echtes Einverständnis wachsen und Beziehung zunehmend Tiefe erlangen kann.

Von zentraler Bedeutung für Verständigung ist eine offene und explizite Kommunikation. Man muss sich austauschen, sagen, was man denkt und will, Wünsche und Bitten deutlich machen usw. Es ist völlig egal, was man will oder toll findet: Niemand kann etwas über das Denken und Fühlen einer anderen Person wissen, außer, die Person stellt dazu Informationen zur Verfügung. Man kann anderen Menschen nicht in den Kopf schauen, nicht Gedanken lesen, kann nicht die Gefühle deuten, obwohl man Emotionen sehen kann, obwohl wir uns einfühlen können. Alles, was wir von anderen Menschen zu sehen glauben, bleibt hypothetisch. Eine Träne ist erst einmal eine Träne. Sie kann Freuden-, Rührungs-, Wut-, Angst- oder Traurigkeitsträne und vieles mehr sein. Man kann nicht wissen, was jemand unbedingt tun oder auf keinen Fall tun soll, damit es ihr oder ihm gut oder schlecht tut. Man kann auch nicht wissen, was die Personen eigentlich meinen, wenn sie etwas sagen, z. B. ja meinen, wenn sie nein sagen, was häufig Frauen von Sexisten unterstellt wird.

Wenn man seinen Partner/seine Partnerin kennt, weiß man, was er oder sie im Allgemeinen denkt, im Prinzip möchte oder verabscheut usw. Aber was der Partner/die Partnerin in einem speziellen Moment denkt und glaubt, kann erheblich davon abweichen, was er oder sie im Allgemeinen denkt oder glaubt.

Man kann also unmöglich wissen, was jemand jetzt gerade denkt oder möchte. Natürlich kann man eine Hypothese, eine Vermutung darüber bilden, was der Partner/die Partnerin gerade will. Aber diese Hypothese muss man immer testen, um sicher zu sein. Die Fähigkeiten von Menschen, sich in andere Personen hineinzusetzen, sind sehr viel begrenzter, als man gemeinhin annimmt. Einfühlung darin, was die andere Person gerade erwartet und will, bleibt zumeist ein Ratespiel. An die Stelle von Selbstverständlichkeit sollte eine kontaktfördernde Aktivität in Form eines klaren Selbstausdrucks, des konkretisierenden Nachfragens oder der Rückmeldung treten.

Klarer Selbstausdruck

Vier Qualitätsaspekte kennzeichnen den klaren Selbstausdruck:

1. vollständige und möglichst konkrete Darstellung eines Sachverhalts mit präzisen Formulierungen, Bezügen und Positivaussagen, wesentlichen Details und einer einfachen Sprache
2. verständliche Darstellung eines Ereignisses mit einfachen Worten und Satzbau, übersichtlicher Gliederung und Ordnung, Kürze und Prägnanz sowie Anschaulichkeit
3. direkte und persönliche Ansprache der Beteiligten mit Blickkontakt, Ich-Formulierungen, Aktivformulierungen und
4. auswählend-echte Darstellung der Situation mit situations- und personenangemessener Offenheit, Offenlegung der Kompetenzen und Kompetenzgrenzen, Benennung der Echtgefühle und Echtbedürfnisse.

präzise Formulierungen (wie ... genau)	Wirklichkeits-Form und Gegenwart	Einfache Sprache mit Verben und Eigenschafts-Worten	einfache Worte und einfacher Satz-Bau	übersichtlich gegliedert und folgerichtig geordnet
Bezüge und Positiv-Formulierungen (nicht, was nicht)	vollständig-konkrete Darstellung		verständliche Darstellung	
wesentliche Details zu Zeit, Ort, Personen				kurz und prägnant, Verzicht auf Füll-Stoff und Schein
ich statt man und wir, du statt er und sie				anschaulich, konkret und anregend
detaillieren statt verallgemeinern	direkt-persönliche Ansprache		auswählend-ehrliche Darstellung	
Aktiv- statt täterlose Passiv-Formulierungen	Antworten und Aussagen statt (Warum-)Fragen	Blickkontakt und Namen nennen	Wissens- und Könnens-Grenzen offenlegen statt bluffen	Echtbedürfnisse und Echtgefühle erkennen und benennen
				Situations- und personenangemessene Offenheit plus Vertrauens-Vorschuss-Risiko-Zuschlag

Metakommunikation

Kommunikation bezieht sich entweder auf Sachabsprachen (Inhalts-Aspekt) oder auf den Gesprächsprozess selbst.

Das Gespräch über das Gespräch wird Metakommunikation genannt.

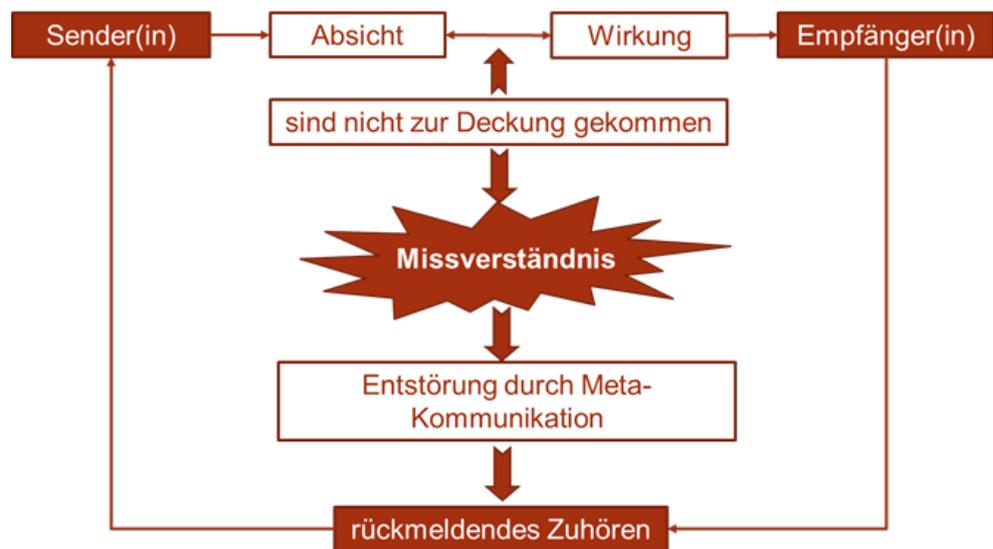
Diese Form der Kommunikation dient der Klärung des Miteinanders, der jeweiligen gerade abgelaufenen Interaktion (Beziehungs-Aspekt).

Jede Form der Kommunikation, sowohl die analoge als auch die digitale, enthält Mehrdeutigkeiten, die zu beachten und rückzumelden sind, will man Störungen durch Missverständnisse in der Kommunikation verringern („Wie meinst du das?“ „Was bedeutet dir das?“ „Wie kommst du darauf?“ „Auf wen beziehst du das?“ „Wen meinst du damit?“ „Für wen gilt das?“ „Was erwartest du darum?“).

Metakommunikation sollte eingesetzt werden, wenn die Kommunikation als gestört erscheint. Kommunikation kann gestört werden durch

- die Mitteilenden („Ich als zuhörende Person erlebe deine Äußerungen als unkonkret, unklar und undeutlich.“ „Du sprichst mit mir so, als wärest du nicht daran interessiert, dass deine Botschaft bei mir ankommt.“ „Du setzt bei mir Kenntnisse voraus, die ich nicht habe.“),
- die Mitteilungsempfängerinnen („Du als zuhörende Person scheinst mir nicht offen, aufmerksam und interessiert zu sein an dem, was ich mitteile.“ „Du bist nicht bei mir und bei der Sache, sondern beschäftigst dich mit deinem Handy.“),
- den situativen Kontext („Hier scheint nicht der passende Ort für unsere Verständigung zu sein.“ „Jetzt ist für mich nicht die Zeit für ein klärendes Gespräch.“) sowie
- den hintergründigen Kontext („Wir kommen anscheinend in einigen Punkten nicht überein. Welche interessen- und wertbezogenen, sprachlichen und kulturellen Barrieren trennen uns noch derzeit?“).

Metakommunikation unterbricht und stört einerseits den Verlauf der Kommunikation durch Wechsel der Gesprächsebene und dient andererseits zugleich durch den beschreibenden, nicht verurteilenden Draufblick (Gefühle



vor dem Erlebenshintergrund befriedigter oder unbefriedigter Bedürfnisse) auf das gemeinsame Kommunikationsgeschehen der Entstörung und damit der Verständnisförderung während der Kommunikation.

Indem die Kommunikationsbeteiligten die Bereitschaft entwickeln, gemeinsam Abstand zu nehmen und auf die Metaebene zum konkreten Interaktionsgeschehen zu gehen, eröffnen sie sich die Chance, Kommunikation im Sinne ihrer Verständigungs- und Entwicklungsziele zu verändern.

Da Metakommunikation zumeist eine Unterbrechung im Kommunikationsgeschehen erzeugt, ist sie umsichtig und sensibel zu handhaben, soll sie nutzbringend sein („Ich möchte mit dir darüber reden, wie wir gerade miteinander reden und uns aufeinander beziehen. Bist du auch bereit dazu, dich mit mir darüber auszutauschen?“).

Diese Form der kommunikativen Selbstreflexion und einfühlsamen Situationseinschätzung fällt vielen Menschen schwer, weil dazu ein Heraustreten aus dem gerade ablaufenden Erlebensprozess, eine Selbstdistanzierung erforderlich ist.

Zum Gegenstand der Metakommunikation können gemacht werden, und zwar auf der Grundlage wohlwollender Aufgeschlossenheit der Beteiligten dafür:

- Tatsachen und Handlungen („Bist du bereit, mit mir darüber zu reden, was du, was wir gerade tun, getan haben oder zu tun beabsichtigen?“),
- Beziehungserfahrungen („Bist du bereit, mit mir darüber zu reden, welche Erfahrungen wir miteinander gemacht haben, wie wir derzeit miteinander umgehen und künftig miteinander umgehen wollen?“) und
- körperliches, gefühlsbezogenes und gedankliches Erleben („Bist du bereit, mich mit mir darüber auszutauschen, was ich empfinde, fühle und denke und was du empfindest, fühlst und denkst?“).

Die Fähigkeit zur Metakommunikation kann nicht unbedingt vorausgesetzt werden, denn als Selbst- und Beziehungsreflexion verlangt sie die Bereitschaft und Fähigkeit,

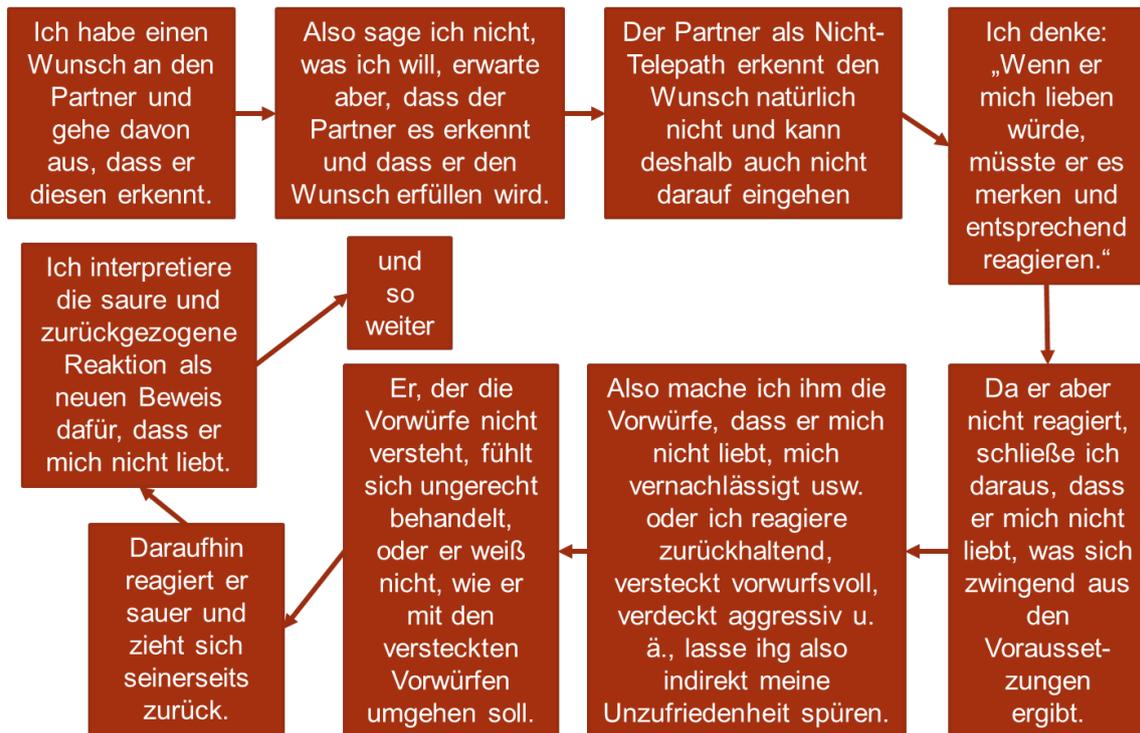
- sich selbst aus einer Außenperspektive wahrzunehmen, also einen rationalen und emotionalen Perspektivwechsel vorzunehmen, sich von seiner Unmittelbarkeit des Erlebens zu lösen,
- seine Handlungen, seine Beziehungssituation und sein inneres Erleben als eigene und damit auch selbst zu Verantwortende anzuerkennen,
- die damit möglicherweise verbundene und deshalb zumeist befürchtete Selbstscham in Verbindung mit Verurteilungsangst zuzulassen und auszuhalten und
- neue Ausdrucksweisen im Zusammenhang mit Selbstkundgabe zu entwickeln.

Eindeutigkeit der Botschaft

Wenn man will, dass eine andere Person etwas von einem weiß, Bestimmtes tut oder unterlässt, dann muss man mit ihm/ihr reden oder ihm/ihr andere eindeutige, nicht verwirrende Signale zukommen lassen.

Die Annahme, die andere Person sei Telepath oder müsse alle meine Wünsche und Gedanken durchschauen, wenn er/sie mich wirklich respektieren und wertschätzen würde, führt in Beziehungen fast immer zu Schwierigkeiten.

Weit verbreitet und unsinnig, ja absurd ist die Annahme: „Er /sie müsste es doch merken, was ich gerade brauche, und dies von sich aus tun ohne lange Erklärung meinerseits. Denn wenn ich erst meine Bedürfnisse anmelden muss, dann ist unsere Beziehung eher wertlos, hat nicht die Tiefe, die ich von ihr ersehne.“



Diese Situation nennt sich „Attributionsdilemma“: Wenn ich jemanden explizit um etwas bitte, dann besteht prinzipiell immer die Möglichkeit, dass er/sie es „nur“ deshalb tut, weil ich ihn/sie bitte, und damit nicht mehr „von sich aus“.

Die Annahme: „Ich darf nicht sagen, wonach ich mich sehne, sonst tut er/sie es nur deshalb, aber nicht aus sich heraus und mir zu liebe“, ist ein völlig unsinniges Romantikverständnis und geht davon aus, dass alle Menschen Mutanten sind mit ausgeprägten paranormalen Fähigkeiten.

Ein derart romantisches Beziehungsverständnis deutet auf psychische Unreife hin. Man versucht, in der Erwachsenenbeziehung das (wieder) zu bekommen, was man als Kleinkind im Verhältnis zu den Primären Bezugsperson, vor allem zur Mutter, nicht hinreichend erlebt zu haben glaubt: bedingungslose Zuwendung, feinspüriges Verstehen, wortlose Übereinstimmung.

Die reife neue Haltung wäre: Wenn ich als erwachsener Mensch eine andere Person nicht explizit bitte, dann tut sie es wahrscheinlich gar nicht. Wenn sie es nur für mich tut, ist es doch toll. Wieso sollte das ein Problem zwischen uns beiden sein? Man kann sagen: Je klarer und besser die (explizite) Kommunikation ist, desto besser ist die Beziehung. Bei Telepathieerwartung hingegen entsteht der in der obigen Grafik angedeutete Teufelskreis der Entfremdung in der Beziehung.

Zwei Kommunikationskulturen im Vergleich

Tradition – hierarchisch-destruktive Kommunikati- onskulturen sind von folgenden Annahmen geprägt:	Transformation – dialogisch-konstruktive Kommunikati- onskulturen sind von folgenden Annahmen geprägt:
<p><i>In der Kommunikation unter Menschen kann man meist von einfachen, gradlinigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen (mit klaren Opfern und Tätern) ausgehen:</i> „Weil du so und so mit mir umgegangen bist, habe ich das und das gemacht.“ „Dein Verhalten hat mein Denken, Fühlen, Verhalten hervorgerufen.“</p>	<p><i>Kommunikation erfolgt immer in Kreisläufen oder Spiralen, in Regelkreisen mit vielfältigen Rückkoppelungen:</i> „Du tust oder sagst das und das; für mich hat das die und die Bedeutung; daraufhin tue, unterlasse oder sage ich das und das. Welche Bedeutung hat das für dich? Was denkst, fühlst, tust und sagst du daraufhin? Was bedeutet das wiederum für mich?“</p>
<p><i>In der Kommunikation ist folglich eindeutig ein Anfang bestimmbar:</i> „Du hast schließlich mit den Schwierigkeiten, dem Konflikt angefangen; deshalb blieb mir nichts anderes übrig, als weiterzumachen. Du musst folglich die Konsequenzen deines Handelns allein tragen.“</p>	<p><i>Es gibt in der Kommunikation folglich keinen eindeutig bestimmbar Anfang:</i> „Da vor jedem Anfang immer für die andere Person noch ein Anfang liegen kann, ist der Streit darüber, wer angefangen hat, überflüssig und störend. Lass uns lieber darüber reden, wie wir aus dem Teufelskreis herauskommen, wenn dir daran etwas gelegen ist.“</p>
<p><i>Diese Annahme der Linearität in der Kommunikation wirkt sich dann destruktiv aus, wenn beim Verhalten der anderen nach Gründen in der nicht mehr korrigierbaren Vergangenheit gesucht, die das eigene unfaire und undialogische Verhalten rechtfertigen sollen:</i> „Hättest du damals nicht das und das getan, unterlassen, würde ich nicht ...“</p>	<p><i>In eher konstruktiver Kommunikation wird das wechselseitige Aufeinander-(Re-) Agieren als eigenverantwortliche Aktivität beschrieben:</i> „Lass uns darüber reden, wie wir in bestimmten Situationen miteinander umgehen, wie wir unser Handeln deuten und welche Folgerungen wir daraus ziehen, was wieder zu neuen Deutungen beim anderen Anlass gibt.“</p>
<p><i>In der eher destruktiven Kommunikation wird kritisiert vor dem Hintergrund ungeklärter und unabgestimmter Werthaltungen, die absolut gesetzt werden:</i> „Dein Verhalten ist nicht in Ordnung.“ „Du machst Fehler.“ „Ich sage dir, wie es richtig ist.“</p>	<p><i>In der konstruktiven Kommunikation wird rückgemeldet vor dem Hintergrund offengelegtem, als persönlich und vorläufig gekennzeichnetem Wirkungserleben:</i> „Wenn du das und das mit mir oder anderen tust, löst das bei mir die und die Gedanken, Gefühle und Handlungsimpulse aus.“</p>
<p><i>Menschen, die von derart linearen Kommunikationsverläufen ausgehen, neigen eher dazu, fremde Autoritäten zwischen sich und die Kommunikationspartner*innen zu schieben, anstatt inhaltlich-produktive Auseinandersetzungen über die gemeinsam innerlich getragene Handlungsqualität zu führen:</i></p>	<p><i>Wenn man von zirkulären Kommunikationsprozessen ausgeht, in denen man gemeinsam eine bestimmte Wirklichkeit herstellt, fällt es den Beteiligten leichter, Qualitätskriterien durch wechselseitige Kritik an der gemeinsam erarbeiteten Handlungsqualität zum Konsens zu bringen:</i></p>

<p>„Wissenschaftlich gesehen ist Ihre Handlung unhaltbar.“ „So etwas macht nicht.“ „Einfach laienhaft, wie Sie das machen.“</p>	<p>„Diese Handlung entspricht nicht den von uns festgelegten Qualitätsansprüchen. Was hindert dich, mich oder uns gegenwärtig noch daran, diese Qualität unter den gegebenen Umständen zu erbringen?“</p>
<p>Bei einer Fixierung auf lineare Kommunikationsmodelle glauben die Beteiligten ernsthaft, im gutem Recht zwischen Aktion und Reaktion unterscheiden zu können und zu dürfen: „Ich habe doch nur auf dich reagiert.“ „Ich glaube, du hast ein Problem mit mir, ich aber nicht mit dir.“</p>	<p>In Kommunikationskreisläufen ist jede Aktion auch zugleich Reaktion und umgekehrt. Deshalb ist es für alle Beteiligten einleuchtend - wenn auch emotional nicht immer einfach - nur von wechselseitigen Aktionen auszugehen: „Was denkst und was tust oder unterlässt du, wenn ich das und das sage oder tue?“ „Wenn du Schwierigkeiten mit mir hast, haben wir beide ein Problem zu klären und zu lösen.“</p>
<p>So glaubt man, im Kommunikationsprozess eindeutig Täter und Opfer ausmachen zu können, so dass von vornherein von einem Verantwortungsgefälle ausgegangen wird: „An mir liegt es nicht, dass hier nichts funktioniert. Ich habe ja gar nichts getan. Ich habe immer darauf gewartet, dass du aktiv wirst, aber von dir kam nichts.“</p>	<p>Im Kommunikationsprozess gibt es keine Legitimation für das „Täter-Opfer-Spiel“ mehr, weil alle Beteiligten als prinzipiell gleich verantwortlich hingestellt werden: „Wie hast du, wie habe ich verhindert, dass diese Entscheidung umgesetzt werden konnte? Was können wir beide tun, damit die Idee in die Tat umgesetzt wird?“</p>
<p>Folglich werden aktive, kritische und innovationsbereite Menschen eher verurteilt als passive, angepasste und konservative Gemeinschaftsmitglieder, die deshalb im Konfliktfall eher auf der Gewinnerseite stehen: „Ich bin so schwach. Deshalb kann ich alles sabotieren und bleibe dabei immer unschuldig.“ „Wer etwas tut, ist schuld, wer etwas unterlässt, kann dafür nicht zur Verantwortung gezogen werden.“</p>	<p>Alle Handlungen - die innerhalb der „Innovationsaufgaben“ ebenso wie die „Routinetätigkeiten“ - werden unter den Gesichtspunkten des Tuns und des Unterlassens angesehen, wobei Unterlassen von etwas Positivem am stärksten problematisiert wird: „Wie hast du dich oder mich daran gehindert, in dieser Angelegenheit initiativ zu werden?“ „Wir haben die Gelegenheit, tätig zu werden: Wer oder was hindert uns daran? Wer oder was fördert uns dabei?“</p>
<p>Veränderung in einem Lebens- oder Arbeitsbereich wird dadurch erheblich erschwert, dass die Beweislast auf der Seite derer liegt, die etwas verändern wollen: „Solange du mir nicht glaubwürdig aufzeigen kannst, dass das Neue besser ist als das, was wir bisher gemacht haben, werde ich dich nicht unterstützen oder gegen dich arbeiten.“</p>	<p>Alle Tätigkeiten werden fortlaufend im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Entwicklung des zu entwickelnden Bereiches untersucht: „Trägt, was wir gegenwärtig tun oder zu tun vorhaben, zur Entwicklung unserer Partnerschaft oder unserer Gemeinschaft in Richtung auf die angestrebten Ziele bei oder eher nicht?“</p>

Im Rahmen dieser Annahmen wird eine einseitige Schuldzuschreibung an andere und eine Delegation von Motivation und Selbstverantwortung ermöglicht:

„Du bist allein schuld daran, dass ich...“
„Wenn du mir nicht diese Tätigkeit schmackhaft machen kannst, sehe ich gar nicht ein, warum ich aktiv werden sollte.“

Dies kann eine abwehrende Haltung von Unverantwortlichkeit nach sich ziehen:

„Was kann ich denn dafür, dass du so mit mir umgehst?“
„Würdest du anders mit mir umgehen, wäre ich auch anders zu dir.“ „Solange du nichts an der Situation änderst, werde ich nicht aktiv.“
„Wir da unten können sowieso nichts gegen die da oben ausrichten.“

Die Bildung und Aufrechterhaltung von Statushierarchien wird wahrscheinlich:

„Ich bin dir überlegen, weil ...“
„Ich bin dir unterlegen, weil ...“
„Du hast mir zu gehorchen, weil ...“
„Ich höre kritiklos auf dich, weil...“

Diese Einstellung ermöglicht eine Erkenntnis und Überwindung der eigenen Widerstände und eine Aktivierung der Selbstmotivation und der Verantwortungsbereitschaft:

„Welche Bedingungen brauche ich/brauchen wir in mir/uns und in der Gruppe, um aktiv-kreativ, umsichtig-gesamtverantwortlich, zukunfts- und erfolgsorientiert zu handeln?“

Dies fördert eine Haltung der Initiative und umsichtiger Verantwortung für sich selbst im Zusammenhang mit der Verantwortung für die Familie, Gruppe oder Gemeinschaft:

„Wie kommunizieren wir konstruktiv?“
„Wie können wir für uns als Gruppenmitglieder und für unsere Nachbarschaft Bedingungen schaffen, die kompetentes, freundliches und wirksames Handeln ermöglichen?“

Eine Bildung von teilautonomen Teams erscheint als (psycho-) logische Konsequenz aus zunehmender Bereitschaft der Mitglieder zu Initiative und Verantwortung:

„Wie können wir erforderliche Aufgaben so strukturieren, dass umsichtiges Engagement möglich wird?“

Es werden eher einseitige Werturteile gefällt, Herabsetzungen und Abwertungen anderer Menschen erscheinen als legitim und werden über Formen indirekter Kommunikation (Gerüchte) und passiver Aggressivität verbreitet:

„Ich bin o.k., du aber nicht, weil du nicht so bist, wie ich dich haben möchte.“

„Hast du schon gehört...“

„Ich muss dir helfen, (weil du unfähig bist).“

Es kann ein Klima von Ehrlichkeit, Offenheit und Vertrauen entstehen, in dem alle durch unterstützende direkte Fremdeinschätzung in Form von konstruktiver Rückmeldung und wohlwollender, in den Kriterien miteinander konsensual abgestimmter Kritik zu einer hoffnungsvoll-realistischen Selbsteinschätzung finden können:

„Dies kann ich schon gut. Jenes möchte ich noch lernen, bevor ich die Aufgabe ziel- und qualitätsangemessen im Team übernehmen kann.“

Rechthaberei, Besserwisserei und eine Kommunikation mit Killerphrasen (Wandel und Innovationen tötende Sätze) macht sich breit:

„Ich habe Recht und folglich hast du Unrecht, wenn du eine Situation anders einschätzt als ich.“ „Ich weiß es besser, denn schließlich mache ich diese Tätigkeit schon viel länger als du.“ „Da könnte ja jeder kommen.“ „Willst du etwa behaupten, wir hätten bisher nur alles falsch gemacht?“ „Das hat keine Tradition, also taugt es nichts.“

Es wird jedem Menschen seine besondere Sichtweise auf die Situation, seine einmalige erfahrungsgeprägte Erlebnisweise, sein spezifisches Interesse zugestanden, so dass ein Klima von wechselseitiger Wertschätzung und Offenheit wahrscheinlich wird:

„Wie siehst du das?“ „Welches besondere Interesse bestimmt deine Situationsdeutung.“ „Was hast du, was habe ich davon, dass wir den Sachverhalt soundso unterschiedlich beurteilen?“ „Was meinst du, wie sich dieselbe Situation in der Sichtweise der anderen darstellt?“

Die Kommunikationsrunde wird abgeschlossen mit der offenen oder heimlichen/verdeckten Feststellung von Siegern und Besiegten, Gewinnern und Verlierern, Unterwerfung und Sabotage:

„Ich gebe mich geschlagen.“

„Du hast gewonnen.“ „Ich werde mich für die Niederlage rächen.“

Die Kommunikationsrunde wird abgeschlossen mit einer Zustimmung – was beinhaltet, derzeit noch keine Vorbehalte benennen und begründen zu können – und mit gemeinsamen Entwicklungs-, Ziel- und Unterstützungsvereinbarungen:

„Was gedenkst du wann im Hinblick auf das Ziel zu tun und wer kann dich wie unterstützen?“

Dem folgt normalerweise Resignation und innerem Rückzug (als Selbstsabotage) auf Seiten der „Besiegten“:

„Ich kann hier meine Ansicht weder offen vertreten noch durchsetzen, also mache ich dicht, ziehe ich mich zurück.“ „Ich stimme dir zu, damit ich meine Ruhe habe.“

Diese Vereinbarungen ermöglichen die freie Entscheidung bei Wahl der Mittel und Wege zur Zielverwirklichung:

„Wir haben übernommen, im Rahmen unserer finanziellen und zeitlichen Möglichkeiten diese Aufgabe auf die unseren gemeinsam geklärten Qualitätsvorstellungen entsprechende Weise konzeptionell und organisatorisch umzusetzen.“

Oder „Besiegte“ planen Rache, verüben Sabotage oder kompensieren ihre Niederlage durch Mobbing der anderen:

„Wenn du weg bist, tue ich sowieso, was ich will.“ „Wenn ich dich schon nicht

Die schöpferischen Potentiale der Gruppen- und Gemeinschaftsmitglieder werden aktiviert, so dass Zufriedenheit, Selbstwirksamkeit und Kreativität in der

besiegen kann, kann ich dich wenigstens vor anderen schlecht machen.“	Umsetzung und zukunftssichernde Innovation wahrscheinlich werden: „Wenn wir unserer gemeinsamen Arbeit Sinn geben können, engagieren wir uns gern.“
Eine entwicklungsverhindernde, destruktive Kommunikationskultur wird vor allem von einer aufspaltenden, trennenden und einengenden Entweder-oder-Weltsicht bestimmt: „Deine Einschätzung der Situation steht meiner Einschätzung entgegen, deshalb ist eine Einigung zu gemeinsamer Bewertung und Handlung nicht möglich.“	Eine entwicklungsfördernde, konstruktive Kommunikationskultur wird vor allem von einer verbindenden, integrierenden und geistige Weite schaffenden Sowohl-als-auch-Weltsicht bestimmt: „Unsere verschiedenen Sichtweisen ermöglichen eine verlässlichere Einschätzung der Situation, so dass darauf aufbauende Entscheidungen und Handlungen fundierter sind.“
Durch diese Weltsicht wird Einigungs-/Konsensbereitschaft eher verhindert: „Entweder du übernimmst meine Meinung, oder wir kommen nicht zu gemeinsamer Handlung.“ „Ich komme ja sowieso nicht vor, weshalb soll ich mir dann die Mühe machen, die anderen zu beachten?“	Durch diese Weltsicht wird Einigungs-/Konsensbereitschaft eher ermöglicht: „Wenn wir alle mit unserer Sicht auf die Dinge wertgeschätzt werden, können wir uns interessiert auf Sichtweisen aller Beteiligten einlassen, um so zu einer umsichtigen, von allen Beteiligten und Betroffenen mitgetragenen Entscheidung zu finden.“

Kommunikationsstrategien für Zusammenleben

Im Hinblick auf gemeinschaftsfördernde Kommunikation geht es insgesamt darum, den Stimmen hinreichend Raum zu verschaffen, die gewillt sind, die Komplexität der Mitwelt und des menschlichen Miteinanders mit all ihren schönen und unbehaglichen Seiten und Stimmen anzuerkennen.

Es gibt im Wesentlichen zwei Wege, um zu besseren Beziehungen, zu einer Kultur des konstruktiven Miteinanders zu finden, nämlich

1. die konstruktiven, Kontakt ermöglichenden Verhaltensweisen in der Kommunikation zu erkennen, zu stabilisieren und zu erweitern sowie
2. die destruktiven, Kontakt verhindernden oder sogar zerstörenden Verhaltensweisen während der Kommunikation zu erkennen, anzusprechen und zu unterlassen.

Um konstruktive und destruktive Handlungsmuster zu erkennen und zu unterscheiden, ist es erforderlich,

- sich zu seiner Wirkung auf andere in der Interaktion von diesen anderen Personen aktiv eine Rückmeldung einzuholen („Wie hast du mich erlebt?“ „Wie habe ich auf dich gewirkt?“ „Was hat meine Äußerung oder Handlung bei dir ausgelöst?“),
- sich für Kritik, das heißt das Anlegen von möglichst konkret und einvernehmlich geklärten Wertanliegen (Qualitätskriterien) sowohl im Hinblick auf destruktives Verhalten (sog. negative Kritik, die eigentlich positiv ist, denn destruktiv ist es, keine Kritik zu empfangen) als auch konstruktives Verhalten (sog. positive Kritik) zu öffnen und
- Rückmeldung von Kritik unterscheiden zu lernen, damit nicht unter dem Deckmantel von Rückmeldung Kritik geübt wird.

Speziell geht es in Gemeinschaftswohnprojekten um den Aufbau, Schutz und Erhalt von gutnachbarschaftlichen Beziehungen

- durch eine Balance anstelle eines Gegeneinanders
 - von Respekt vor Vielfalt und Unterschiedlichkeit (Diversität) und Bemühen um konstruktive, entwicklungsfördernde Gemeinsamkeiten
 - von Lebensschutzrechten einschließlich Gemeinwohlförderung, Mitwelt-, Klima- und Artenschutzrechten auf der einen Seite und Freiheitsrechten einschließlich Selbstentfaltungs- und Selbstverwirklichungsrechten auf der anderen Seite
- durch eine Vermeidung und Verringerung der Gefahr der Polarisierung
 - als Dominanz und Privilegierung von Personen und Gruppen einerseits sowie
 - als Diskriminierung und Vernachlässigung oder Ausgrenzung und Marginalisierung von Personen und Gruppen, und zwar
 - von anderen (Du darfst nicht mehr mitmachen.) wie
 - selbstgewählt (Ich mache nicht mehr mit.)
- durch eine klare Unterscheidung von Meinungs- und Handlungsfreiheit.

Man kann alles denken und fühlen, vieles sagen, aber nicht alles machen – z. B. sollte man anderen kein Leid zufügen. Es geht in der Sozialethik in erster Linie um die Tat: „Was du nicht willst, dass man dir **tu**, das füg auch einem anderen zu.“ Aber auch ausgesprochene Worte können seelisch schmerzende Verbalhandlungen sein.

Im Zeitalter der Globalisierung kommen wir nicht umhin, einerseits eine Diskussion über gewaltfreie Kommunikation zu führen einschließlich der Fragen zur psychosozialen und politischen Korrektheit der Sprache. Andererseits gilt die Kulturtechnik, Kränkungen zu ertragen, weltweit als Garant des friedlichen Zusammenlebens zu fördern, aber auch einzufordern. Denn sonst geraten wir in einen zermürbenden Kulturkampf aus Hass und Rache. Niemand verlangt von gekränkten Personen oder Gruppen, dass sie die Provokateur*innen respektieren oder gar lieben.

Gewaltbereite und diskriminierend kommunizierende Personen dürfen kritisiert werden, solange niemand zu Gewalt aufruft oder versucht, diese Personen durch Einschüchterung zum Schweigen zu bringen.

Es geht zur Förderung des Zusammenlebens insgesamt um einen Zugang zur konstruktiven, verständigungs- und gemeinschaftsfördernden Kommunikation als

- solidarische Kommunikation
- achtsame und transparente Kommunikation
- dialogische und multilogische Kommunikation
- sorgsam-argumentative Kommunikation
- entscheidungsermöglichende Kommunikation



Diese Kommunikationsstrategien sind im Zusammenhang, also als sich ergänzend, zu betrachten.

Solidarische Kommunikation

Lassen wir anfangs Lisa Hugger, Projektentwicklerin, auf die Frage antworten, was für sie das Allerwichtigste für das Gelingen eines gemeinschaftlichen Wohnprojektes ist: „Ich denke, eine menschliche Atmosphäre der gegenseitigen Toleranz ist essentiell, sich zuhören zu können und den anderen wahrzunehmen und zu akzeptieren in seiner Art und Weise. Und eine Grundhaltung, dass man seine Wünsche und Ideen einbringen kann und soll und gleichzeitig bereit ist, mit Kompromissen zu leben.“²⁴

Communicare ist Latein und bedeutet in etwa, über Gespräche und andere Formen der Kooperation und Interaktion zusammenzufinden, sich durch konstruktive Absprache miteinander zu vereinen. Damit im engen Zusammenhang steht das Wort Kommune als die Gemeinschaft derjenigen, die sich freiwillig über abgesprochene und eingehaltene Vereinbarungen zur Gestaltung eines die Würde jeder einzelnen Person währenden sozialen Miteinanders zusammengefunden haben. Menschliche Würde entsteht und erhält sich in einem Prozess sozialer Wechselseitigkeit, in dem Menschen ernsthaft darum bemüht sind, einander als gleichwertige und gleichberechtigte Subjekte anzuerkennen, also einander nicht länger, obwohl unsere waren-, profit- und konkurrenzorientierte Wirtschaft dies nahelegt, zum Objekt ihrer Bedürfnisse zu machen.

Kern der Würdigung von Menschen ist die Anerkennung der jeweils spezifischen Art des Erlebens eines Menschen als Ausdruck seiner psychosozialen Besonderheit. Um am Erleben eines Menschen anknüpfen zu können, gilt es, gemeinsam zu einer Sprache des Erlebens zu finden und diese so zu differenzieren, dass sich die einzelne Person mit ihrem Erleben erkannt und gemeint fühlt.

Eine Sprache des Erlebens achtet darauf, dass die Beteiligten in Kontakt miteinander treten und über pragmatische Fakten, Details, Dogmen und Pflichten hinaus zum Ausdruck und zur Aushandlung von Werten, zur Gesamtschau auf ihr Dasein (Weitblick und Weltblick), zur Solidarität und liebevollen Verbundenheit mit allen und allem finden. Grundlage für echten, freien und offenen menschlichen Kontakt ist die Anerkennung der eigenen wie fremden leibverankerten Gefühle und der ihnen zugrundeliegender Bedürfnisse (Wünschen, Brauchen, Hoffen, Sehnsüchte, Träume, Wert- und Sinnsuche etc.). Da Menschen sich über Worte, Mimik, Gestik und gemeinsame Tätigkeiten handelnd begegnen, kann Erlebniskontakt gut über die Beschreibung des Handlungserlebens hergestellt werden:

„Ich sehe, dass du mich mir zunickend begrüßt und erwidere deinen Gruß ebenfalls durch Nicken und ein ergänzendes Hallo, möglicherweise mit Namensnennung.“

Wenn dieses Handlungserleben dann noch ergänzt wird durch den Ausdruck von Respekt und Wertschätzung für die andere Person, z. B. in Form eines freundlichen oder wohlwollenden Blicks, wird guter Kontakt wahrscheinlicher.

Menschen brauchen zur Stabilisierung eines gesunden Selbstwertes die möglichst tägliche und wiederholte Erfahrung, in gleichberechtigter Weise gesehen und wertgeschätzt zu werden.



Ziel der Erweiterung der Sprache des Erlebens ist eine Vertiefung von Bezogenheit als Beziehung zu sich selbst und zu anderen.

Solidarität ist das Ergebnis der Erfahrung wohlwollender Bezogenheit.

Eine tiefe und anhaltende wohlwollende Bezogenheit wird auch als Liebe benannt. Man kann Liebe auch umschreiben als ein Geben vom Herzen her, das zum Wohlergehen eines anderen Menschen beiträgt.

Solidarität ist in diesem Sinne die Bereitschaft zum einfühlsamen wechselseitigen Geben vom Herzen her, wobei das Geben selbst frei von anderen Motiven ist wie Erzeugung von Dankbarkeit, Einschüchterung, Unterwerfung, Vermittlung von Schuldgefühlen oder Beschämung der anderen Person. Diese Erfahrung von Liebe und Solidarität macht es uns Menschen leichter, selbst unter schwierigen psychosozialen Bedingungen mit unserem einfühlsamen psychosozialen Wesen in Kontakt zu bleiben, selbst unter herausfordernden Umständen menschlich zu bleiben und den Kontakt zu uns selbst wie zu anderen Personen, die wir in innerer oder äußerer Not sind, nicht abreißen zu lassen.

Was wir Menschen nicht brauchen, was wechselseitigen Kontakt und Solidarität zerstört, uns vom gemeinsamen Leben entfremdet und unser Selbstwertgefühl destabilisiert, sind

- moralische Verurteilungen („Du bist gut oder schlecht.“) als
 - Schuldzuweisungen („Es liegt an dir, dass ich...“),
 - Beleidigungen („Du bist eine Schlampe.“),
 - Abwertungen („Du kriegst nichts auf die Reihe.“),
 - Diagnosen („Du bist ein schlechter Verlierer.“) und
 - Vergleiche („Andere können das viel besser als du.“)
- negative Kritik („Das hast du schlecht gemacht.“)
- Negationen („So geht es nicht.“),
- Werturteile („Du liegst damit richtig oder falsch.“),
- Forderungen, Anordnungen und Befehle („Mach das gefälligst so, wie ich es haben will.“),
- Drohungen und Strafen („Wenn du nicht, dann...“),
- Gewaltanwendungen, egal ob verbal, psychologisch (auch nonverbal) oder physisch,
- Ignoranz („Du bist für mich Luft.“) und
- Arroganz („Du bist es nicht wert, dass ich deine Bedürfnisse und Meinungen beachte.“).

Will man ein solidarisches und freundschaftliches Miteinander fördern, sollte man insgesamt eine destruktive, konkurrenzierende, hierarchisierende und trennende Kommunikationshaltung durch eine konstruktive, kooperative, partnerschaftliche und einander verbindende Kommunikation ersetzen.

Das bedeutet im Einzelnen:

1.	Eine klärende, verständliche, integrierende, verbindende und heilende Sprachwahl	statt	unklarer, unverständlicher, abspaltender, trennender und verletzender Sprachwahl
2.	Positive, entscheidungs- und handlungsleitende Formulierungen (Was genau will ich? Was brauche ich?)	statt	negativer, zu Resignation und Apathie führender Formulierungen (Was will ich nicht? Was brauche ich nicht?)
3.	Verantwortung und Eigeninitiative – mit Bereitschaft zur verbindlichen Absprache und zur Kooperation	statt	Allmacht oder Ohnmacht und Gleichgültigkeit - mit Tendenz zu isolierter Eigenmächtigkeit im Handeln
4.	Einzelfälle unterscheidend (hier, jetzt, diesmal, in dieser Situation), konkret und situativ	statt	verallgemeinernd (alle, immer, jedes Mal, jemals, nie, überhaupt nicht), abstrakt und generell
5.	Unterschiedliche Sichtweisen beachten und nutzen (So sehe ich es	statt	Unterschiede ausblenden und verdammen (Nur meine Sicht ist

	zurzeit und so siehst du es an- scheinend gegenwärtig.)		richtig, deine Ansicht ist jedoch falsch.)
6.	Die Wirkung des Verhaltens auf uns selbst rückmelden und ein aktuell-konkretes Verhalten beschreiben (Was du sagst, wirkt so auf mich...)	statt	ein Verhalten moralisch zu verurteilen und allgemeine Charaktereigenschaften daraus zu schließen (Wenn du so etwas sagst, bist du...)
7.	Wechselwirkungsverstrickungen (Teufelskreise) aufdecken und gemeinsam lösen	statt	sich oft als Opfer zu sehen, Verantwortung abzuwälzen und anderen Schuld zuweisen
8.	Flexible Annahmen zum Geschehen und hoffnungsvoll-experimentelle Neufreude auf das, was – auch ungeplant – entsteht	statt	starrer Vorstellungen über den Ablauf und resignativ-dogmatischer Abwehr abweichenden (das darf nicht sein)
9.	Kooperative, demokratisch-partnerschaftliche, erlebens- und ergebnisoffene Gesprächshaltung (experimentell erkundender Dialog oder Multilog)	statt	rivalisierender, hierarchisch-autoritärer, ergebnisfixierter Gesprächshaltung (Kampfdiskussion und Manipulations-Monologe)

Auf Basis dieser Haltungsentscheidung geht es darum, seine Verhaltensweisen in der Kommunikation und Kooperation im Einzelnen neu zu justieren.

Es ist sinnvoll, sich die Verhaltensweisen gezielt herauszusuchen, die bislang zu wenig beachtet worden sind, und pro Woche auf einen Strategiebereich im Hinblick auf die Neuorganisation sozialkommunikativer Prozessen zu achten und sich von wohlwollenden anderen Personen dazu Rückmeldung zu holen, z. B.:

„Achte bitte darauf und melde mir zurück,

- ob ich mich konkret und verständlich ausdrücke oder ob ich mich noch hinter Verallgemeinerungen wie man, immer, nie, grundsätzlich und prinzipiell verschanze.“
- ob ich echte Botschaften verwende und von meinem Erleben erzähle oder ob ich durch Du-, Wir- oder Ihr-Botschaften unnötig Differenzen, Ausgrenzungen und Hierarchien produziere.“
- inwiefern ich noch autoritär und dogmatisch wirke oder ob ich schon andere Personen gleichberechtigt in den Entscheidungsprozess einladend einbeziehe.“
- ob ich „und“ oder „sowohl als auch“ sagen könnte, wo ich noch „oder“ oder „aber“ sage.“
- ob ich konkretisierend nachfrage (Wer macht was wann wo und wie?), wenn eine Situation unklar oder eine Entscheidung vage getroffen wurde, oder ob ich eher noch zur Verunklarung der Situation beitrage.“
- ob ich mich in soziale Prozesse aktiv-gestaltend einbringe oder abwartend-passiv auf die Initiative und Aktivitäten anderer warte, wenn mir etwas als veränderungswürdig oder gar veränderungsnotwendig erscheint.“
- ob ich zumeist schon wegweisende Positivformulierungen gebrauche oder immer noch daran festhalte, in der Negation, in der Abwehr und Zurückweisung bestimmter Verhaltensweisen anderer, im Stolz und Trotz hängen zu bleiben.“
- ob ich mit meinen Beiträgen und meinem Verhalten zu einem konstruktiv-optimistischen, aber nicht naiv-flachen Gruppenklima beitrage oder noch zu den Nörgler*innen, Dauerbedenkenträger*innen und Miesmacher*innen gehöre.“

Gewaltabbau durch Bedürfnisbezug

Wenn wir etwas Unangenehmes erleben oder uns jemand etwas Unangenehmes sagt, wenn Bedürfnisse unbefriedigt bleiben, erleben wir zumeist als negativ, als unangenehm, als störend und verstörend beurteilte Gefühle. Diese Gefühle führen meist zu Handlungsimpulsen von Angriff, Abwehr, Flucht oder hilfloser Erstarrung.

Wir können für dieses unangenehme Erleben uns selbst oder die anderen beschuldigen, was oft zu Konflikten führt.

Oder wir können bei uns selbst oder bei anderen nach unerfüllten Bedürfnissen Ausschau halten, was meist Verbindung schafft.

	Umgang mit sich selbst	Umgang mit anderen
Beschuldigen, analysieren und urteilen	<p>Ich bin falsch. Warum? Weshalb? „Ich Idiot, warum habe ich die Tür nicht abgeschlossen?“</p> <p>Gefühle: Schuld, Scham</p>	<p>Du bist falsch. Warum? Weshalb? „Du Idiot, warum hast du die Tür nicht abgeschlossen?“</p> <p>Gefühle: Ärger, Aggression</p>
Innehalten, einfühlen und anbieten	<p>Fühle ich...? Brauche ich...? „Ich bin besorgt, dass ich die Tür nicht abgeschlossen habe, weil mir Sicherheit wichtig ist.“</p> <p>Gefühl: Mitgefühl mit sich selbst</p>	<p>Fühlst du...? Brauchst du...? „Bist du besorgt, weil dir Sicherheit wichtig ist?“</p> <p>Gefühl: Mitgefühl mit dem anderen</p>

Entsprechend beachtet bedürfnisorientierte Kommunikation, meist als gewaltfreie Kommunikation titulierte, im Wesentlichen vier Schritte im Auseinandersetzungs- und Klärungsprozess:

	Selbsteinfühlung (Ich)	Selbstaussdruck (Du)	Fremdeinfühlung (Sie/Er)
1 Beobachtung	Ich habe die Tür nicht abgeschlossen.	Du hast die Tür nicht abgeschlossen.	Er hat die Tür nicht abgeschlossen.
2 Gefühl	Ich bin besorgt,	Jetzt bin ich besorgt.	Bist du besorgt,
3 Bedürfnis	weil mir Sicherheit wichtig ist.	weil ich Sicherheit brauche.	weil du Sicherheit brauchst.
4 Bitte	Bin ich bereit, nochmal zurückzufahren?	Wärest du bereit, nochmal zurückzugehen?	Sage mir bitte, liege ich da richtig?

1. Die **Beobachtung und Beschreibung** einer Situation, als wenn diese mit einer Kamera aufgenommen worden wäre, also so weit wie möglich ohne Interpretation, Beurteilung und Bedeutungszuschreibung.
2. Die Einbeziehung der die Situation begleitenden **Echtgefühle**: „Ich fühle...“, „Ich bin...“, „Ich habe...“
3. Die Ableitung der hinter den Gefühlen stehenden **Echtbedürfnisse**: „..., weil ich ... brauche.“ „..., weil mir ... wichtig ist.“
4. Die Formulierung eines Wunsches als **Bitte** an andere Personen, die als jetzt oder in naher Zukunft erfüllbar, konkret und positiv formuliert sein sollte.

Dabei können drei Richtungen der Einfühlung und Mitteilung zur Konfliktklärung und Bedürfnisbefriedigung ausgemacht werden:

- **Selbsteinfühlung** oder Selbstempathie: Man entwickelt ein achtsam-freundliches Selbstverständnis, was das eigene Denkfühlhandeln betrifft.
- **Selbstaussdruck**: Man bleibt nicht in sich gefangen, sondern geht mit seinem Anliegen in Kontakt zu der anderen Person oder den anderen Personen.
- **Fremdeinfühlung** oder Fremdempathie: Im einfühlsamen Perspektivwechsel bezieht man das sichtbare Verhalten und mögliche Erleben der anderen Person(en) ein, drückt seine Beobachtungen und Vermutungen aus und bittet um Rückmeldungen, um Vermutungen zu überprüfen.

Wenn Menschen zu einer Partnerschaft, Gruppe oder Gemeinschaft zusammenwachsen und darin zusammen wachsen wollen, ist es von zentraler Bedeutung,

- dass Beobachtungen von Bewertungen getrennt werden, dass also das sinnlich Wahrgenommene, die Fakten von deren Interpretation, deren Einschätzung, Bewertung und Beurteilung getrennt werden.
- dass Gefühle erkannt und zugelassen und auf ihre Echtheit hin – von der fühlenden Person selbst – überprüft werden,
- dass im Hintergrund der Gefühle die Bedürfnisse wahrgenommen und ebenfalls auf ihre Echtheit hin – von der bedürftigen Person selbst – überprüft werden, um entweder aufgeschoben zu werden, bis die Bedingungen stimmen, oder mit Hilfe abgestimmter Strategien befriedigt werden zu können, und
- dass Bitten aus den in Wünsche umformulierten Bedürfnissen abgeleitet werden, die nicht als Forderungen gemeint sind.

Es geht also darum, hinter den Gefühlen (Emotionen, Stimmungen, Affekten) und Körperempfindungen (Haltung, Spannung, Entspannung, Bewegungsimpulse der Annäherung und Entfernung) einerseits die Bedürfnisse (Beweggründe, Motive, Interessen, Werte, Mangel- und Überdruß-Situationen) andererseits die Gedanken (Argumente, Einstellungen, Werthaltungen) zu erkennen.

Für diese Erkenntnis brauchen wir einen integrativen Erlebensmodus des freundlich-achtsamen leibwahrnehmenden Fühlenden (siehe zur Strategie der Achtsamkeit).

Verständigung über Wertgemeinschaften

Werte sind mehr oder weniger bewusste Orientierungsstandards oder Leitprinzipien, die Wahrnehmungen und Handlungen von Personen ausrichten. Werte oder Prinzipien sind also ein wesentlicher Motivator dafür, was man tut oder unterlässt.

Da wir ständig gefordert sind, uns am Nützlichen auszurichten und Schädliches im Leben abzuwehren, gilt das kommunikative Axiom, dass man nicht nicht werten kann.

Werte begleiten uns also ständig als allgemeine, oft dingbezogene Werte wie z. B. Nützlichkeit, Gesundheit, Schönheit, Einfachheit, Innovation und Tradition oder als soziale Werte wie z. B. Gerechtigkeit, Solidarität, Menschlichkeit, Mitgefühl und Toleranz.

Menschen haben das fundamentale Bedürfnis, gesehen (Aufmerksamkeit, Beachtung, Zuwendung) und akzeptiert (Anerkennung, Wertschätzung/Validierung) zu werden. Zuwendung und Wertschätzung sind die Grundvoraussetzungen für kommunikativen Kontakt und gelingende Kommunikation.

Wertbasierte Kommunikation fordert unsere Bereitschaft heraus, die Wertewelt unserer Gegenüber eindenkend und mitfühlend zu erfassen und – soweit es uns ethisch möglich ist – wertschätzend zu benennen.

Es gilt als Gesprächshaltung das Gegenseitigkeits- und das Ähnlichkeitsprinzip mit den klärenden Fragen:

- Habe ich versucht, die Wertewelt der anderen Person zu verstehen?
- Gibt es Wege, auf denen ich der anderen Person entgegenkommen könnte?
- Welche Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten gibt es zwischen mir und der anderen Person?
- Welche Ähnlichkeitsaspekte könnte ich möglicherweise argumentativ nutzen?

Die grundlegende Kommunikationshaltung ist geprägt von Wohlwollen: „Ich nicht in allen Punkten deiner Meinung, versuche aber, die hinter deiner Meinung vermutete Wertewelt zu erfassen. Ich bin nicht dein Gegner oder Feind, wenn ich anderer Meinung bin und die Umsetzung anderer Werte verfolge.“

Im Einzelnen beinhaltet wertbasiert-zugewandte Kommunikation:

- a. Ich kann meine Argumente so formulieren, dass sie besser/eher zu den Wertvorstellungen meines Gegenübers passen.
- b. Ich greife die Wertvorstellungen der anderen Personen insoweit auf, wie ich mit ihnen mitgehen kann.
- c. Ich lasse mich weitgehend auf die Perspektive der anderen ein, ohne jedoch die eigenen Werte zu vernachlässigen.
- d. Ich versuche, die Werte und Ängste der anderen Personen zu verstehen, ohne deren Werthaltung anzunehmen, wenn ich anderer Ansicht bin.
Frage: Willst du auch wissen, wie ich dazu stehe?
- e. Ich enthalte mich aller Diffamierungen, Abwertungen und Dehumanisierungen der anderen Personen. Beschimpfungen und Beleidigung lösen die fiese Wirkung (nasty effect) aus, dass sie zu unnötigen Spaltungen zwischen Personen führen. Diffamierungen und ausgrenzende und herabwürdigende Personenbeschreibungen sollten deshalb unterlassen und nicht geduldet werden.
- f. Ich teile mit, welche Äußerungen mir aus welchem Grund als unfair, unfreundlich, herabsetzend und beleidigend erscheinen, welche emotionalen und sozialen Reaktionen diese Äußerungen bei mir auslösen (Wirkungsrückmeldung), ohne selbst unfair und beleidigend zu werden.
Kein Mensch kann authentisch respektieren, was er in Wahrheit für unmoralisch, irrational oder ganz einfach dumm hält. Das unausweichliche Resultat dieser überzogenen Wertschätzung anderer Personen ist mangelnde eigene Authentizität.
- g. Ich betone und wiederhole nachdrücklich das mir richtig Erscheinende und lehne nicht nur das mir falsch Erscheinende ab.
Dadurch wird verhindert, dass man sich im Rahmen der Falschmeldungen (Fake news, Verschwörungserzählungen, Ideologie, Weltsicht etc.) bewegt (problem framing).
Wenn wir selbst die Position der anderen verneinen, ist das meist ein Zeichen dafür, dass wir uns in deren vorgegebenen Rahmen bewegen.
Darum die Fokussierung auf das Weiterführende und Konstruktive:
 - Wo haben wir Gemeinsamkeiten in der Kritik der Zustände und Vorgänge?
 - Wo haben wir Gemeinsamkeiten in unseren Wertvorstellungen?
 - Was können wir (ich und du) tun oder unterlassen, um diese Situation konstruktiv zu wenden?

Bei wertbasierter Kommunikation stellt man sich z. B. im Zusammenhang der Diskussion mit Corona-Gefahren-Leugnenden die Frage, was Verschwörungserzählungen für Menschen attraktiv machen könnte, insbesondere welche psychosozialen Bedürfnisse dadurch (vorübergehend, scheinbar) befriedigt werden, und zwar

- 1. erkenntnisbezogen:** Personalisierende Erzählungen (Da steckt doch jemand dahinter.) liefern eine schlüssig scheinende, umfassende Erklärung des Weltgeschehens in Zeiten von ängstigender Ungewissheit, in einer komplexen, oft schwer zu durchschauenden, von Krisen geschüttelten Welt.
Viele Menschen haben das Bedürfnis nach Richtigkeit, Eindeutigkeit, Klarheit, endgültiger Wahrheit, um so die prinzipielle Unsicherheit des Daseins – sich zuspitzend in Todesangst und der Ungewissheit, was danach geschieht – abzuwehren oder zumindest abzumildern.
Durch Personalisierung (Ich weiß, wer schuld ist.) wird das Bedürfnis Sicherheit, Kontrolle und Einfluss ansatzweise befriedigt. Insbesondere bei Angst durch Ungewissheit finden Menschen meist simple Erklärungen verlockender als sich mit der realen Komplexität der Situation auseinanderzusetzen.
- 2. existenziell:** Durch diese verkürzte und vereinfachte Erklärung der Wirkmechanismen in der Welt gewinnt man also scheinbar Handlungsmacht (Selbstwirksamkeit) zurück, vor allem, indem man sich gegen mächtige Verursacher wendet (Bill Gates ist schuld. Das Weltfinanzjudentum hat sich gegen uns verschworen. etc.).
- 3. sozial:** Man kann mit Verschwörungsbehauptungen das Bedürfnis nach Aufmerksamkeit befriedigen. Mit Hilfe der Verschwörungserzählungen gelingt eine Selbstaufwertung (kollektiver Narzissmus) und eine Verbindung mit anderen: Wir sind die Guten, weil wir Opfer einer Verschwörung sind. Wir durchschauen die Situation, ihr aber nicht.
Das Bedürfnis nach Einzigartigkeit, nach Besonderheit wird befriedigt. Man hat ein starkes Gefühl von Zugehörigkeit in seiner Minderheit (Opfer-Minoritäten-Zusammenschluss).
- 4. psychisch:** Man kanalisiert die persönlichen Krisen, Ängste und Verunsicherungen im Rahmen des Konfliktes oder der Krise (z. B. der Pandemie) und überträgt (projiziert) die Macht- und Gewalterfahrungen aus der Kindheit (häufig im Zusammenhang mit Eltern) auf herrschende Autoritäten (Ich bin unschuldiges Opfer. Ihr seid schuldige Täter.).

Wertbasierte Kommunikation beachtet also insbesondere die hinter den Aussagen vermuteten Bedürfnisse und reagiert empathisch mehr auf diese als auf die Aussagen an der Oberfläche. Es geht also darum, hinter dem Gesagten das eigentlich Gemeinte zu entdecken.

Selbstschutz durch Realitätsbezug

Manchmal kann es zu herausfordernd sein, mit ideologisch festgefahrenen Menschen in einem wertbasierten Gesprächskontakt zu bleiben.

Es geht bei selbstschützender Kommunikation als Gegengewicht zur wertbasiert-zugewandten Kommunikation darum, die eigenen wie fremden kommunikativen Möglichkeiten und Bereitschaften realistisch einzuschätzen, vor allem sich selbst und seinen als fundamental erkannten Werten treu zu bleiben, sich nicht zu überfordern und sich vor Ausgenutztwerden, Burnout, Manipulation und Diskriminierung zu schützen.

Es gilt das Selbstehrlichkeits- und Glaubwürdigkeitsprinzip mit folgenden **selbstklärenden Fragen**:

- Welchen ethischen Standards fühle ich mich verpflichtet?
- Welchen Wertestandpunkt, welche Meinungen und Gefühle sollte ich offen zum Ausdruck bringen? Ist das in dieser Situation angebracht? Wenn nicht, lohnt sich für mich eine Fortsetzung des Gesprächs?
- In welche Gespräche mit welchen Menschen ist meine Lebenszeit gut investiert und wo nicht?
Ich muss mir zumeist keine Diskussion und insbesondere keine mich gefährdenden Verhaltensweisen eines anderen Menschen aufzwingen lassen:
„Darüber möchte ich (jetzt/generell) nicht mit dir reden. Trage bitte in meiner Gegenwart einen wirksamen Mund-Nasen-Schutz. Bist du dazu nicht bereit, werde ich dir aus dem Weg gehen oder musst du mir aus dem Weg gehen.“
- Welches Ziel verfolge ich mit dem Gespräch?
Ist das Ziel realistisch zu erreichen?
Wenn das Erreichen des Zieles unrealistisch erscheint, muss das Gespräch nicht geführt oder sollte das Ziel revidiert werden, damit keine unnötige Frustration entsteht.
- Erlaube ich mir auch, das Gespräch abubrechen, wenn ich merke, dass es nichts bringt?
- Wie sehr ist mein Gegenüber von sich selbst und seinem Standpunkt überzeugt?
Viele Menschen neigen dazu, zu glauben, dass sie weniger manipulierbar als andere sind (third-person-effect): „Die anderen fallen darauf herein, aber ich nicht.“
- Wie offen ist die Person für widersprechende Meinungen?
Grundlegend für dialogische Kommunikation (siehe zu 2) ist Ergebnisoffenheit aller Beteiligten im Rahmen gemeinverbindlicher Wertvorstellungen, z. B. basierend auf Grundwerten des Grundgesetzes.
- Kann ich eine wertschätzende Gesprächsebene wahren?
Es ist legitim, das Gespräch abubrechen und auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben, wenn man von den Aussagen der Gegenüber stark emotional negativ (Wut, Ärger, Zorn, Hass, Hilflosigkeit, Ekel, Angst etc.) angerührt wird.
- Hält die andere Person sich an die thematischen Grenzen, in denen ich mich austauschen will?
Es ist legitim, deutlich thematische Grenzen zu ziehen: „Darüber spreche ich gern mit dir. Darüber möchte ich mit dir derzeit/generell nicht reden. Die Frage möchte ich dir nicht beantworten.“
- Ist die Person auch bereit, nicht nur über den Sachaspekt des Themas zu reden, sondern auch über die dem Thema zugrundeliegenden Erlebnisse, Bedürfnisse und Gefühle?

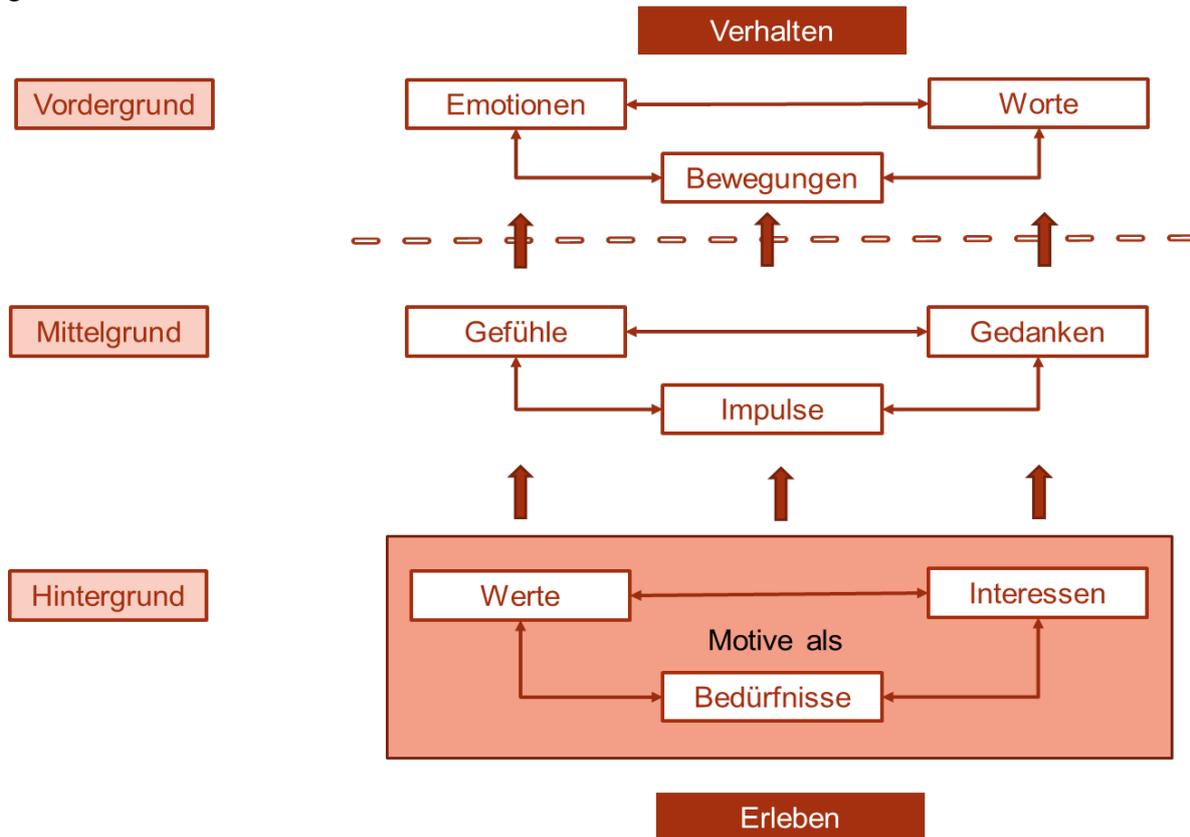
Achtsame und transparente Kommunikation

Kommunikation bedeutet, miteinander in interaktiven Kontakt zu treten mit der Möglichkeit, Gemeinschaftliches (communis) miteinander herzustellen, ohne Unterschiedlichkeit zu verleugnen.

Interaktiver Kontakt umfasst alle

- Sinne (Hören, Sehen, Riechen, Schmecken, Tasten, Leibwahrnehmung, Intuition als ganzsinnliche Erfahrung etc.) und
- Handlungsdimensionen (Ruhe und Bewegung, Reden und Tun, Schweigen und Unterlassen, Mimik und Gestik etc.).

Achtsame Kommunikation beachtet unter dem Aspekt der Ganzheitlichkeit zugleich die Werte, die Gefühlssituation und die Emotionen der Beteiligten, achtet auf die Bedürfnisse, die leiblichen Impulse (z. B. Aggression oder Regression) und die Bewegungen. Konfliktauslösendes Verhalten als Emotionen, Bewegungen und Worte wird also nicht nur in seiner vordergründigen, oberflächlichen Form betrachtet, sondern mitsamt den zugrunde liegenden Erlebensdimensionen im Mittel- und Hintergrund.



Gelingende Kommunikation schafft mehr Gemeinschaftlichkeit unter Einbeziehung der Unterschiedlichkeit (Inklusion). Kommunikation misslingt,

- wenn Gemeinschaftlichkeit verhindert oder zerstört wird und
- wenn Gemeinschaftlichkeit durch Ausschluss von Unterschiedlichkeit (Exklusion) erreicht wird.

Gelingende Kommunikation schließt also immer die reale Unterschiedlichkeit im Bewerten (Man kann nicht nicht werten.) und Erleben (Menschliches Sein ist Erleben.) von Situation und damit in der Selbst- und Sozialerfahrung ein, ist konflikt- und harmoniebereit sowie lösungs- und konsensorientiert ergebnisoffen.

Unterschiede zwischen Menschen sollten sowohl erkannt als auch benannt werden, nicht um diese zu vertiefen, sondern in einen konstruktiven Prozess der kooperativen und kreativen Entwicklung von Gemeinsamkeiten einzubeziehen.

Das Ganze – z. B. eine Gruppe, eine Gemeinschaft – wird erst dann mehr als die Summe seiner Teile, wenn die besonderen Qualitäten der Teile – z. B. der beteiligten Personen – einbezogen werden.

Gelingende Kommunikation ist ein wechselseitiger Synchronisationsprozess von unterschiedlichen Interessen, Werten, Seinsverständnissen (Menschen- und Weltbildern) und Bedürfnissen.

Dabei geht es darum, sowohl den Gefahren der Vereinsamung als auch der Vereinnahmung von Personen in einer Gruppe oder Gemeinschaft entgegenzuwirken.

Achtsamkeit bezieht sich als allsinnliche Aufmerksamkeit auf **fünf zentrale Qualitäten des interaktiven Kontaktes**:

Achtsamkeit für Gedanken

Es geht um Achtsamkeit für Gedanken einschließlich der Wertungen in der Polarität von

- **Interesse** (Aufmerksamkeit, Ergebnisoffenheit, Verständigungs- und Erkenntnisbereitschaft, Neufreude, Bereitschaft zum Infragestellen, konstruktive Kritik, Klärungs- und Lösungssuche etc.) und
- **Desinteresse** (destruktive Gleichgültigkeit, Durchsetzungswille, Überzeugungsabsicht, Rechthaberei, destruktive Kritik, Dogmatik, Manipulationsabsicht, Missachtung abweichender Weltsichten und Meinungen etc.)
an dem, was die andere(n) Person(en) sagen und tun bzw. verschweigen und unterlassen.

Aussagen zur Selbsterkundung:

- Mir wird immer bewusster, was ich von Augenblick zu Augenblick denke.
- Ich kann immer besser unterscheiden, welche Gedanken konstruktiv für mich sind und mich weiterbringen und welche Gedanken destruktiv sind und mich runterziehen.
- Ich kann meditativ-diszipliniert mein Denken weitgehend ausschalten oder zumindest sinnloses Grübeln und herunterziehende Selbst-Vorwürfe wirksam stoppen.
- Mir gelingt es immer besser, eine Übereinstimmung zwischen meinen Gedanken und Denkweisen sowie meinen eigenen Lebenswerten und Lebenszielen zu erreichen.
- Es fällt mir zunehmend leicht, destruktive Gedanken, negative Glaubenssätze, Einschärfungen aus der Kindheit als solche zu erkennen und vor meinem Wertehorizont zu transformieren.
- Ich muss seltener anderen unterstellen, was ich bei mir selbst nicht wahrhaben will – im Positiven wie im Negativen.
- Mir fällt es eher auf, wenn ich in kindlich-magischer Weise denke.
- Mir fallen Denkfehler früher auf.
- Ich falle seltener auf gedankliche Manipulationen und dummliche Argumentationen herein.
- Ich werde sicherer in der Folgerichtigkeit, Nachvollziehbarkeit und Klarheit meiner Argumente.
- Ich achte zunehmend mehr die Axiome (Gesetze) für eine partnerschaftlich-dialogische Kommunikation.
- Ich kann mich einer nicht partnerschaftlichen Kommunikation besser erwehren.

Achtsamkeit für Gefühle

Ich entwickle Achtsamkeit für meine Gefühle als Ein- und Ausdruck dieser Wertungen im Zusammenhang mit der den Gefühlen zugrundeliegenden Befriedigung oder Nichtbefriedigung von Bedürfnissen in der Polarität von

- **Wohlfühlen** (Liebe, Akzeptanz, Freude, Hingabe, Engagement etc.) und
- **Übelnehmerei** (Wut, Hass, Zorn, Missgunst, Neid, Abwertung, Schuldzuschreibung etc.)

sich selbst (Selbstepathie) und anderen (Fremdempathie) gegenüber.

Aussagen zur Selbsterkundung:

- Ich fühle zunehmend mehr von meinen Gefühlen.
- Ich fühle inzwischen auch Gefühle, die in meiner Herkunftskultur und meiner Herkunftsfamilie untersagt (tabuisiert) waren, wie z. B. Wut, Hass, Traurigkeit, Angst oder Freude und Lust.
- Ich kann immer mehr unterscheiden, was Echtgefühle und was Ersatz- oder Deckgefühle sind und wie letztere die Echtgefühle überlagern.
- Ich kann das, was ich fühle, klarer und situationsangemessener zum Ausdruck bringen.
- Ich kann Situationen besser unterscheiden, in denen der Ausdruck meiner Gefühle angebracht (z. B. in der Partnerschaft, unter guten Freunden) oder unangebracht (z. B. im Beruf, bei nicht wohlwollenden Menschen) ist.
- Ich kann Gefühle, die ich bisher kaum gespürt habe, schneller, eindeutiger und klarer erspüren (identifizieren).
- Ich kann Gefühle, von denen ich früher überschwemmt und erdrückt wurde, inzwischen so gut regulieren, dass ich diese Gefühle haben kann, ohne dass diese Gefühle mich haben (bestimmen, beherrschen, einnehmen, mattsetzen).
- Ich spüre bewusster, wie ich durch bestimmte Gedanken (Einstellungen, Wertsetzungen) bestimmte Gefühle in mir hervorrufe.
- Ich erlebe klarer, wie ich durch bestimmte Körperpositionierungen (Haltungen) bestimmte Gefühle in mir und gegenüber anderen Menschen erzeuge.
- Das Zusammenspiel von Gestimmtheit (Lebensgefühl), Körperhaltung und Gedanken (Lebenseinstellung) wird mir immer bewusster.

Achtsamkeit für Leibempfinden und Bewegungen

Ich bekomme mehr mit von meinen Leibempfindungen in der Polarität von

- **Behagen** und **Bedürfnisbefriedigung**
(Zustand des ventralen Vagus – Ausgeglichenheit, innerer Friede, offenes Herz und offener, ruhiger Geist etc.) und
- **Unbehagen** und **Nichtbefriedigung der Bedürfnisse**
(Zustand sympathikotoner Erregung von Kampf, Flucht und Schutzsuche oder dorsaler Vagus-Aktivität als Erstarren im Schreck)

Ich beachte meine Handlungsimpulse und Bewegungen in der Polarität von

- **Zuwendung** (hin zu) und
- **Abwendung** (weg von).

Aussagen zur Selbsterkundung:

- Ich bemerke eher und deutlicher als früher, was meinem Körper (mir als Leibwesen) guttut und was mir eher schadet.
- Ich befreunde mich mit meinem Körper und suche häufiger Situationen auf, die meinem Körper guttun.
- Ich meide häufiger Situationen, die meinem Körper eher schaden.

- Ich spüre meine Echt-Bedürfnisse früher und deutlicher.
- Ich erkenne Ersatz-Bedürfnisse, also Kompensationen von nicht erfüllten Echt-Be-dürfnissen, eher und kann häufiger auf kompensatorische Aktionen verzichten.
- Ich achte mehr auf meine körperliche Gesundheit.
- Ich bin weniger chronisch verspannt als früher.
- Ich bemerke rechtzeitig, wenn Entspannung und Ruhe angesagt sind.
- Ich bekomme eher meine körperlichen Abwehr- und Schutzmechanismen mit und muss sie zunehmend selten aktivieren.
- Ich ernähre mich besser (gesünder, ausgewogener, wirksamer Gewicht regulie-rend) als einst.
- Ich bewege ich besser (Förderung von Ausdauer, Beweglichkeit, Kraft, Balance etc.) als einst.
- Ich begreife zunehmend, wie meine körperliche Haltung meine Einstellung zu mir, zum Leben und zu anderen Menschen beeinflusst und ich kann besser als früher meine Haltung in gewünschter Richtung beeinflussen.

Achtsamkeit für Sozialkontakte

Ich registriere zunehmend mehr die Qualität meiner Sozialkontakte in der Polarität von

- **Wohlfollen** (Liebe, Zuwendung, Akzeptanz, Gewaltfreiheit etc.) und **Solidarität** (Beachtung der Gemeinsamkeiten, gelebte Sozialethik, wechselseitige Fürsorge etc.)
und
- **Ausgrenzung** (Mobbing, Abwertung, Diskriminierung etc.) und **Egozentrik** (Aus-nutzung und Unterwerfung anderer, narzisstische Störung, Desinteresse am Zu-stand der Mitwelt etc.)

Aussagen zur Selbsterkundung:

- Ich erlaube mir mehr und mehr, die Menschen zu suchen und zu finden, die mir ge-genüber wohlwollend sind, die also mit meinen Fehlern und Schwächen liebevoll, aber nicht verschleiern umgehen können und mich in meinen Entwicklungsbemü-hungen unterstützen.
- Ich kann mich besser (früher, leichter, klarer) von Menschen trennen, die mir ge-genüber nicht das Wohlfollen aufbringen, das ich für meine Persönlichkeitsentfal-tung brauche.
- Ich bringe zunehmend häufiger anderen Menschen gegenüber das Wohlfollen auf, das ich mir auch von ihnen mir gegenüber erwünsche.
- Ich mag mich mit Menschen befreunden, denen es darum geht, anderen gegenüber – auch mir – auf Augenhöhe zu begegnen.
- Ich mag mich mit Personen umgeben, die mich in meiner Persönlichkeitsentwick-lung durch ehrliche und wohlmeinende Rückmeldung sowie konstruktive Kritik un-terstützen.
- Wenn Menschen mir signalisieren, dass sie mich grundsätzlich okay finden, dürfen sie mich auch kritisieren.
- In meinem Freundeskreis sind die Menschen zumeist freundlich, zugewandt, auf-merksam im Zuhören sowie echt und ehrlich in ihrer Selbstkundgabe, ich einge-schlossen.
- Es fällt mir zunehmend leicht, soziale Konflikte zu erkennen, frühzeitig anzuspre-chen sowie bei ihrer Klärung und Lösung hilfreich zu sein.
- Ich unterstütze andere Menschen gern und häufig, zumeist ohne mich von ihnen ausnutzen zu lassen, und nutze andere nur ungern und selten aus.

Achtsam-transparente Kommunikation

Achtsam-transparente Kommunikation bedeutet, dass man die Seiten (Aspekte) einer Botschaft bewusst wahrnimmt, aktiv mitteilt und miteinander klärt. Bisher war es eher eine Sache der Kommunikations-Expert*innen, mit vier oder mehr Ohren und mit Augen für Körperkommunikation die Seiten einer Botschaft herauszuhören.

Bei transparenter Kommunikation geht es darum,

dass die Kommunizierenden sich auf den Weg machen, die vielfältigen Aspekte

- sowohl der fremden Botschaften zu erkennen und gegebenenfalls klärend zu benennen („Habe ich dich richtig verstanden, dass du...“)
- als auch der eigenen Botschaften aktiv zu thematisieren.

Das verlangsamt zwar den Verständigungsprozess, vertieft ihn aber zugleich und verhindert dadurch eine Manipulationen durch Aspekteverschleierung und ermöglicht so echte Kontakte vor dem Hintergrund gelingender Dialoge (ehrlicher und offener Ich-Du-Beziehungen). Durch diese kommunikative Offenheit wirkt man den meist verdeckt eingesetzten Manipulationstechniken aktiv entgegen.

Es geht in transparenter Kommunikation als **aktive Thematisierung der Aspekte eigener Botschaften** um



a. inhaltliche Klärung:

- Das weiß ich über die Sache aus dieser Quelle.
- Davon gehe ich derzeit aus.
- Das scheint mir aus dem und dem Grund plausibel.
- Das ist mir noch unklar.
- Dazu habe ich noch folgende Fragen, und zwar...
- Das möchte ich gern noch wissen

b. symbolische Klärung:

- Das, worüber wir reden, weckt in mir bestimmte Erinnerungen, und zwar...
- Zu deinen Worten entstehen in mir folgende Bilder, und zwar...
- Was du sagst, bedeutet für mich Folgendes...
- Deine Handlungen, also was du tust oder unterlässt, welche Gegenstände du dabei verwendest, ist für mich in folgender Weise symbolisch aufgeladen (Dies betrifft im Zusammenhang der Pandemie z. B. die Einhaltung oder Nichteinhaltung der AHA-Regeln.).

c. Situations- und Kontextklärung

- Die Situation heute ist für mich bestimmt durch folgende Ereignisse (Erwartungen, Hoffnungen, Ängste), und zwar ...
- Im Augenblick (gegenwärtig, zurzeit) ...
- Unter diesen zeitlichen (räumlichen, personellen, finanziellen) Umständen...
- In Anwesenheit dieser Personen...
- In Anbetracht der Erwartungen an mich, und zwar...

d. aktiv-klärende Beziehungsdefinition:

- So stehe ich gegenwärtig auf Grundlage dieser Erfahrungen (...) mit dir zu dir.
- Du erinnerst mich an meine(n)..., zu der/dem ich folgende Beziehung hatte, und zwar...
- Das denke ich zurzeit über dich.
- So vermute ich, dass du gegenwärtig aufgrund jener Erfahrungen mit mir zu mir stehst. Vermutlich denkst du Folgendes über mich. Stimmt das?
- Das freut mich im Zusammensein mit dir.
- Das macht mir Probleme im Zusammensein mit dir.

e. Klärende Offenlegung der Appelle (Werte als Absichten, Ziele, Wünsche, Bitten oder Forderungen)

- Das wünsche ich mir von dir, verlange es aber nicht. Das ist eine echte Bitte.
- Das verlange ich von dir. Das ist von mir als Forderung gemeint.
- Können wir uns auf folgende Ziele einigen, und zwar...?
- So hätte ich gern, dass du die Sache siehst und entsprechend handelst.
- Das sind meine Werte in diesem Zusammenhang.
- Das ist für mich von großer Bedeutung.

f. Rückmeldung der Wirkung des Verhaltens der Gegenüber und bitte um Rückmeldung zur eigenen Wirkung auf die Gegenüber

- Was du sagst oder wie du handelst, löst bei mir folgende Gedanken, Gefühle, Körperempfindungen und Handlungsimpulse aus: ...
- Magst du mir mitteilen, welche Gedanken, Gefühle, Körperempfindungen und Handlungsimpulse ich mit Worten und Verhalten bei dir auslöse, wie ich also auf dich wirke?

g. Selbstkundgabe zum gegenwärtigen Befinden

- So geht es mir gegenwärtig.
- Das fühle ich gerade (Freude, Liebe/Wohllollen, Ärger/Wut, Ohnmacht, Ekel, Traurigkeit, Angst, Verwirrung, Hoffnung, Zuversicht, Sorge etc.).
- Das geht in meinem Körper vor (Impulse, Zurückhaltungen, Druck, Unruhe etc.)
- Es geht mir gerade um folgende Bedürfnisse, und zwar...
Dabei sollte man das sich ergänzende oder entgegensetzende Wechselspiel der vier zentralen psychosozialen Bedürfnisbereiche im Aufmerksamkeitsfokus halten:
 - Bedürfnisbereich der **Kontrolle** des Lebens, der Sicherheit, Einflussnahme, Macht, Mitgestaltung und Selbstwirksamkeit einschließlich der Vermeidung von Ausgeliefertsein, Abhängigkeit, Ohnmacht und Hilflosigkeit
 - Bedürfnisbereich der **Bindung**, Liebe, Freundschaft, Identifikation mit und Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Gemeinschaft, Nation einschließlich der Vermeidung von Ausschluss, Isolation, Ausgrenzung, Zurückweisung, Einsamkeit etc.
 - Bedürfnisbereich des Erhalts und der Erhöhung des **Selbstwertgefühls**, der positiven Selbsteinschätzung, verbunden mit der Aufmerksamkeit, Anerkennung und Wertschätzung durch andere einschließlich der Vermeidung von Selbstzweifel, Infragestellung der eigenen Person etc.
 - Bedürfnisbereich des **Zugangs zu lustvollem Erleben**, zu Freude, Glück, Sinn und Wohlgefühl einschließlich der Vermeidung von Unlust, Elend, Not und Schmerz etc.

Achtsam-aktives Zuhören

Notwendige Voraussetzungen für gelingende Verständigung sind

- Empathie (Eindenken und Einfühlung durch inneren oder äußeren Perspektivwechsel),
- Resonanz als verbale und nonverbale Rückmeldung: „Wie wirkt deine Äußerung/dein Verhalten auf mich?“ und
- konstruktive Kritik: „Inwieweit entspricht deine Äußerung/dein Verhalten meinen, deinen oder unseren gemeinsamen Wert-, Ziel- und Qualitätskriterien?“

Den Inhalt der Kommunikation, die Bedeutung einer Botschaft bestimmt letztendlich nicht die sendende Person, sondern immer die Person, die die Botschaft empfängt. In den Verständigungsprozess fließt also das ein, was unser Gegenüber aufnimmt, was bei ihm ankommt, wie die Botschaft von ihm verstanden wird, was ihn erreicht. Der Sinn und Wert einer Mitteilung formt sich erst im Bewusstsein der Personen, an die die Botschaft gerichtet ist, also während der Wahrnehmung verbaler und nonverbaler Signale als Hinspüren, Hinfühlen und Hindenken der mehr oder minder aktiv Zuhörenden. Nicht die Kommunikationsabsicht („Das möchte ich dir Folgendes mitteilen, klar machen.“) ist also entscheidend, sondern deren Wirkung im Erleben der Person, an die die Botschaft gerichtet ist. („Das ist bei mir soundso angekommen.“ „Das habe ich soundso verstanden.“ „Daraus folgere ich das und das.“)

Die Königswege zu einer guten Kommunikation sind deshalb Perspektivwechsel und Einfühlung. Einfühlung ist darum so bedeutsam, weil für Verständigung nicht das Gesagte, nicht die Worte („Was hast du gesagt?“) entscheidend sind, sondern das Gemeinte, also die Bedeutungen hinter den Worten („Wie hast du das gemeint?“ „Welche Bedeutung, welchen Stellenwert hat für dich das Gesagte?“).

Menschen möchten erleben, dass sie verstanden werden, dass sie für andere Personen wichtig sind. Versuchen wir also nicht, unsere Gesprächspartner*innen zu überzeugen, Probleme zu lösen, Konsens herzustellen oder Kompromisse auszuhandeln, bevor wir nicht in der Lage sind, die Position der anderen Personen zu ihrer Zufriedenheit zu verstehen.

Besonders in Konfliktsituationen ist es verständigungsförderlich, das Augenmerk auf die Lage, auf die Gefühls- und Bedürfniswelt des Konfliktgegners auszurichten. Verstehen wir diese Person zuerst. Bringen wir dann erst unsere Meinung ein. Wir können es uns zur Regel machen, es wichtiger zu nehmen, andere zu verstehen als uns verständlich zu machen.

Um Absicht und Wirkung einer Kommunikation zu synchronisieren, in Übereinstimmung zu bringen, bedarf es wiederholter Rückmeldung von Seiten aller Beteiligten (Paraphrasieren als mit eigenen Worten ausdrücken, was man gehört hat: „So verstehe ich dich. Ist es von dir auch so gemeint?“)

Statt das Augen- besser Ohrenmerk zu sehr auf den Ausdruck zu legen und in Rhetorikfragen verhaftet zu bleiben, sollten wir unser Ohrenmerk in der Kommunikation mehr darauf richten, andere Personen zu verstehen.

Das Kontexte erfassende, Perspektivwechsel vollziehende, Sinn verstehende, Denkweisen und Gefühle aufgreifende, einfühlsam Bedürfnisse erahnende Zuhören wird damit zur wertvollsten kommunikativen Kompetenz.

Ein aktives und konzentriert-einfühlsames Zuhören vermag die Kommunikation zu ent-
stören. Folgende Grafik umreißt die Aspekte aktiven Zuhörens.



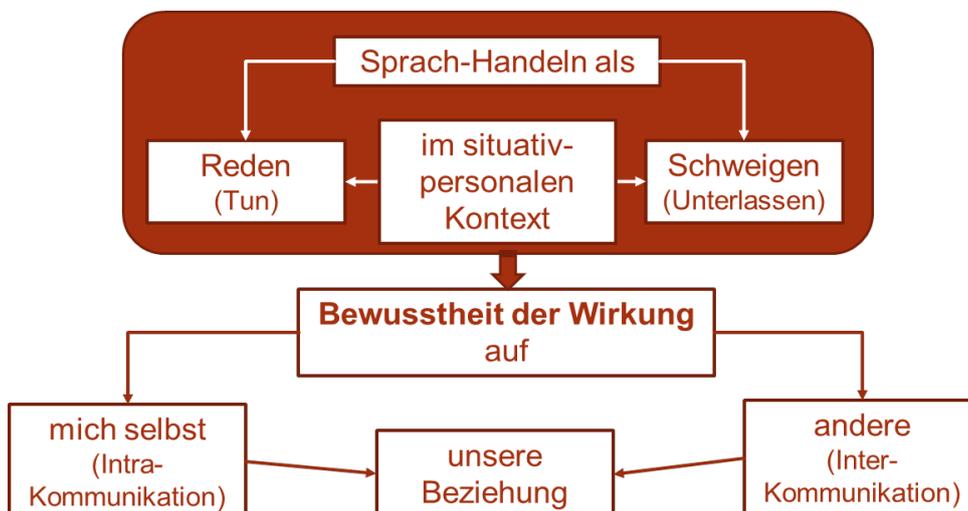
Wirkungsbewusstheit durch konstruktive Rückmeldung

Rückmeldung gibt Auskunft über die Wirkung des (Gesprächs-) Verhaltens: „Das geschieht in mir (in Gefühlen, in Gedanken, als Handlungsimpulse), während du mir dieses erzählst und jenes tust.“

Beispiele: „Es hat mich ganz nervös gemacht, wie du mit deinen Armen gefuchelt hast. Da konnte ich mich kaum auf den Inhalt konzentrieren.“

„Du hast so lange geredet, dass ich irgendwann abgeschaltet habe. Ich hatte jedoch nicht den Mut, es dir zu sagen.“

Die Förderung von Wirkungsbewusstheit durch Rückmeldung trägt wesentlich zur Verbesserung des Verständigungsprozesses bei.



Wirkungsbewusstheit untersucht folgende Wirkungsfelder:

- Die Rückwirkung einer Aussage, einer Interaktion auf die sendende Person selbst, z. B. als Schamgefühl bei einer vermeintlich dummen Äußerung.
Die Wirkung wird eher erkannt, je mehr Selbstakzeptanz vorhanden ist, je konstruktiver und realitätsangemessener das innere Sprechen, der Selbstumgang ist.
- Die vermutliche Wirkung einer Aussage, einer Interaktion auf die Empfänger*innen der Botschaft. Grundlage einer einfühlsamen Wirkungserkundung ist die Akzeptanz der anderen Person(en) einschließlich des Respekts vor und der Achtung der Unterschiedlichkeit.
- Des möglichen und wahrscheinlichen Einflusses der Aussage, der Interaktion auf die Beziehung, also auf die wechselseitige Akzeptanz (Ich bin okay. Du bist okay.), auf Vertrauen oder Misstrauen sowie auf Kooperationsfähigkeit.

Sensible Empfänger*in für die Anliegen unserer Gesprächspartner*innen zu werden, ist ein Ziel, an dem wir uns orientieren können. Wesentlich für den Erfolg einer Kommunikation ist, ob sich die beteiligten Personen verstanden fühlen, ob in ihnen der Eindruck entsteht, gehört und gemeint worden zu sein. Verständigung vollendet sich nicht im Sprechen, sondern erst im Hinhören auf das Gemeinte und in der Rückmeldung an den Sprechenden. Die sprechende Person kommt durch ihr Hinhören auf das Rückgemeldete entweder zu der Einschätzung kommt, verstanden worden zu sein, oder sie vermutet, noch nicht verstanden zu sein setzt hoffentlich zu einem neuen Sprechakt an. In dieser neuen Verständigungsrunde werden die Worte variiert oder es wird auf Metakommunikation zur Klärung der Rahmenbedingungen für den Verständigungsprozess zurückgegriffen.

Rückmeldung wird dadurch konstruktiv, dass Sich-Mitteilende von den Zuhörenden eine Resonanz erbitten, diese Mitteilung über die Wirkung nicht verurteilend erfolgt und die Rückmeldung möglichst unmittelbar erfolgt, wobei sowohl Auslöser aus der Beobachtungsebene (Arme fuchteln, langes Reden) wie Reaktion darauf aus der Erlebensebene (Konzentrationsverlust, abschalten) benannt werden.

a. Konstruktiv Rückmeldung geben

Es ist nützlich, folgende Tipps zur Mitteilung von Rückmeldungen zu beachten:

- Teile anderen mit, was genau du von ihnen wahrgenommen (beobachtet, gehört) hast.
Beziehe dich dabei beschreibend auf konkrete Verhaltensweisen, verbal oder non-verbal.
- Wenn du überhaupt Vermutungen äusserst (z. B. über mögliche Ziele und Beweggründe - über das Wozu und Warum - der Verhaltensweisen), kennzeichne diese deutlich als Vermutungen. Begründe auch, aufgrund welcher Beobachtungen und inneren Reaktionen du dazu kommst, diese Vermutungen zu äußern.
- Teile anderen mit, wie du das, was er/sie gemacht hat, einschätzt und begründe deine Einschätzungen. Äußere vorrangig, was dir gefallen hat. Teile dosiert mit, was dir nicht gefallen hat. Wenn dir etwas im Verhalten des/der anderen nicht gefallen hat, solltest du nach Möglichkeit einen Vorschlag machen, was sich an den Verhaltensweisen des/der anderen ändern müsste, damit es dir gefällt, damit du leichter daran andocken kannst.
Gehe jedoch nicht davon aus, dass der/die andere sich auch dementsprechend ändern muss. Sondern verstehe deine Äußerung als Wunsch oder Bitte, als Vorschlag, Anregung oder Angebot. Sonst verzichte besser darauf, weil du mit Forderungen nur Widerstände (z. B. Trotz, Ärger, Empörung, Sabotage) mobilisierst.
- Deine Rückmeldung sollte möglichst unmittelbar auf die entsprechende Handlung erfolgen.

- Gib dann Rückmeldung, wenn die andere Person es hören will.
Frage gegebenenfalls um Erlaubnis und nach Bereitschaft: „Willst du von mir hören, wie ich dich gerade erlebt habe?“
- Achte darauf, dass die andere Person auch wirklich mit ungeteilter Aufmerksamkeit hinhören kann und will.
- Gib nicht zu viel Rückmeldung auf einmal, damit die Situation überschaubar bleibt (keine Generalabrechnung. „Was ich dir schon immer mal sagen wollte.“).

b. Konstruktiv Rückmeldung entgegennehmen

Wie das Zuhören so ist auch die Entgegennahme von Rückmeldungen ein aktiver Akt. Folgende Tipps dazu:

- Teile genau mit, worüber du eine Rückmeldung erhalten willst. Lass die anderen wissen, über welche Einzelheiten deines Verhaltens du gern eine Reaktion hören möchtest.
Beispiel: „Was macht es dir aus, dass ich eben so viel geredet habe?“
Bitte gegebenenfalls mehrere, dir ebenfalls Rückmeldung zu geben, wenn du den Stellenwert der einzelnen Rückmeldung überprüfen willst. Häufig wirkt nämlich dasselbe Verhalten auf verschiedene Gesprächspartner*innen recht unterschiedlich.
- Überprüfe, was du gehört hast. Stelle sicher, dass du verstanden hast, was die anderen dir wirklich sagen wollten. Frage nach, indem du das Gesagte in anderen Worten ausdrückst (Paraphrasieren).
Beispiel: „Ich habe von dir verstanden, dass es dir schwerfällt, mir zuzuhören, wenn ich so lange rede. Stimmt das?“
Es könnte nämlich sein, dass du schon über die Bedeutung der Rückmeldung für dich nachdenkst, bevor du überhaupt zu Ende gehört hast, was eigentlich gemeint war. Es geht schließlich um deine Gewohnheiten, die dir meist zur zweiten Haut geworden sind. Aber um zu wachsen, muss man ab und an häuten.
- Teile deine Reaktion auf die Rückmeldung mit. Wenn die Person, die dir eine Rückmeldung gegeben hat, nicht erfährt, ob du ihre Rückmeldung als hilfreich ansahst und wie du dich jetzt ihr gegenüber fühlst, ist sie vielleicht in Zukunft weniger bereit, dir Rückmeldung zu geben. Die anderen brauchen deine Reaktion dazu, was für dich an der Rückmeldung hilfreich und was weniger nützlich war, damit sie wissen, dass sie von dir beachtet und ernst genommen werden und was sie bei zukünftigen Rückmeldungen noch mehr beachten können, damit du noch mehr damit anfangen kannst.
Beispiel: „Durch deine Rückmeldung habe ich mich verletzt gefühlt. Ich war im ersten Augenblick ziemlich wütend auf dich. Jetzt sehe ich das eher als nützlich an, weil ich überzeugt bin, dass du mir nicht böse mitspielen wolltest. Ich danke dir, dass du dich getraut hast, zu einem Punkt, der für mich sehr heikel ist, etwas zu sagen. Besonders nützlich fand ich deine genaue Beschreibung davon, wie ich auf dich wirke, wenn ich zu viel rede.“
- Rechtfertige und verteidige dich nicht sogleich. Manchmal ist es sinnvoll, über die Bedeutung einer Rückmeldung in Ruhe nachzudenken und nachzufühlen. Das ist besonders dann empfehlenswert, wenn du eine starke gefühlsmäßige Betroffenheit bei dir feststellst oder wenn du spontan der Ansicht bist, dass die Rückmeldung überhaupt nichts mit dir zu tun hat. Du kannst mit Abstand besser entscheiden, was du mit der Rückmeldung machen willst, ob du diese akzeptieren oder als „Problem der anderen“ beiseitelegen willst.
Vergiss nie: Du bist nicht auf der Welt, um so zu werden, wie andere dich haben wollen.

Dialogische und multilogische Kommunikation

Hauptmerkmale dialogischer Kommunikation sind

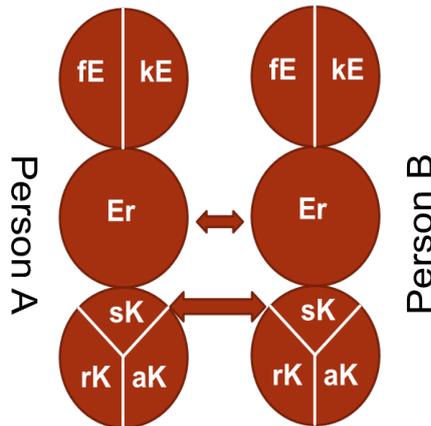
- **Gleichberechtigung** und **Partnerschaftlichkeit**
- **Kontakt- und Verständigungsbereitschaft**

Bei **multilogischer Kommunikation**, der Kommunikation in Gruppen und Gemeinschaften treten zu den dialogischen Merkmalen die Merkmale

- der **Kooperationsförderung** und
- des **Ist-Soll-Abgleichs** hinzu.

Zum dialogischen Prinzip der Gleichberechtigung und Partnerschaftlichkeit

Kommunikation unter Menschen verläuft entweder symmetrisch (auf Augenhöhe, gleichberechtigt, partnerschaftlich, gleichrangig, dialogisch, mit voller Reversibilität, d. h. bei Austauschbarkeit der Seiten, gemeinsam suchend, forschend und klärend) oder komplementär (hierarchisch, befehlend, gebietend, anklagend,

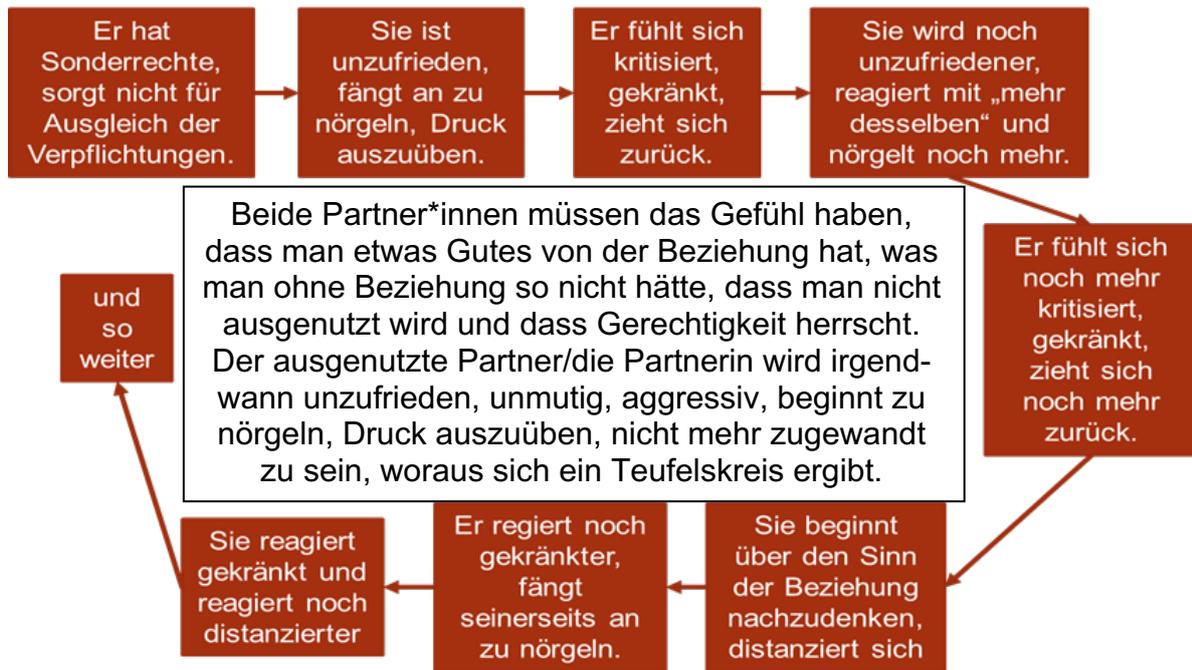


Er = Erwachsenen-Ich (beschreibend, Konsequenzen benennend, aufzeigend)
fE = fürsorgliches Eltern-Ich (sich Sorgen machend, Schuld-Gefühle auslösend, überbehütend, einschränkend, lobend, anfeuernd)
kE = kritisches Eltern-Ich (fordernd, Überlegenheit ausdrückend, Macht demonstrierend, ge- und verbietend, moralisch, anklagend, streng, strafend)
aK = angepasstes Kind-Ich (Ohnmachts-Gefühle von Scham, Schuld, Zweifel, Angst, Furcht, Traurigkeit und Einsamkeit)
rK = rebellisches Kind-Ich (Ohnmachts- und Verweigerungs-Gefühle von Ärger, Wut, Jähzorn, Empörung, und Trotz)
sK = spontanes Kind-Ich (Freude, Lust, Begeisterung, Hingabe, Flow)

fordernd, anweisend, behauptend, dogmatisch, rechthaberisch, unvollständig und darum ergänzend, monologisch, belehrend, unterweisend, beratend, unterstützend, erklärend, fragend oder ausfragend).

Komplementäre Kommunikation stellt solange meist kein Problem für die Entwicklung zwischen Menschen dar, wie sie so wenig wie möglich erfolgt und mit dem Ziel betrieben wird, auf Dauer symmetrische Beziehungsverhältnisse herzustellen. Von zentraler Bedeutung für eine Verbesserung der Kommunikation ist es, dass sich die Beteiligten ihres Kommunikationsmodus (symmetrisch oder komplementär) bewusstwerden. Dabei geht es bei der Identifikation der Art und Weise, wie man mit anderen kommuniziert, nicht um die eigene Absicht, sondern um die Wirkung bei den Empfänger*innen der Botschaft. Es ist kein Problem, wenn man zeitweise komplementär interagiert. Es wird jedoch zum Problem, wenn man Komplementarität nicht mitbekommt und sich Ungleichberechtigung verfestigt.

Gegenseitigkeit (Reziprozität) ist ein zentraler Aspekt einer intakten Beziehung. (Ausgeglichene Beziehungen haben eine gute Grundlage. Unausgeglichene Beziehungen beinhalten ein hohes Konfliktpotenzial. Konflikte gehen dabei nicht nur von der offensichtlich dominanten Personen aus, die sich häufig der unten beschriebenen Oberhandtechniken bedienen. Sondern Konflikte befördern auch die Personen, die sich dem Anschein nach unterordnen und sich oft mit Unterwerfungstechniken in Szene setzen. Man kann sowohl aus der Täter- als auch aus der Opferrolle heraus mächtig sein, das aber für den Preis der Selbstverleugnung.



Um aus derartigen Rollenfixierungen auszusteigen oder um gar nicht erst in solche Strukturen hineinzugeraten, sind Partnerschaften so zu gestalten, dass beide Partner*innen etwa gleich viel von der Beziehung profitieren und für die Beziehung tun. Beide achten darauf, dass zwischen ihnen, was Pflichten und Belastungen, was Engagement und Übernehmen von Aufgaben für die Gemeinsamkeit betrifft, über einen längeren Zeitraum hinweg, z. B. nach circa einem Jahr, ein Ausgleich geschaffen wird. Vorhandene oder fehlende Gegenseitigkeit wird über folgende Fragen erkennbar:

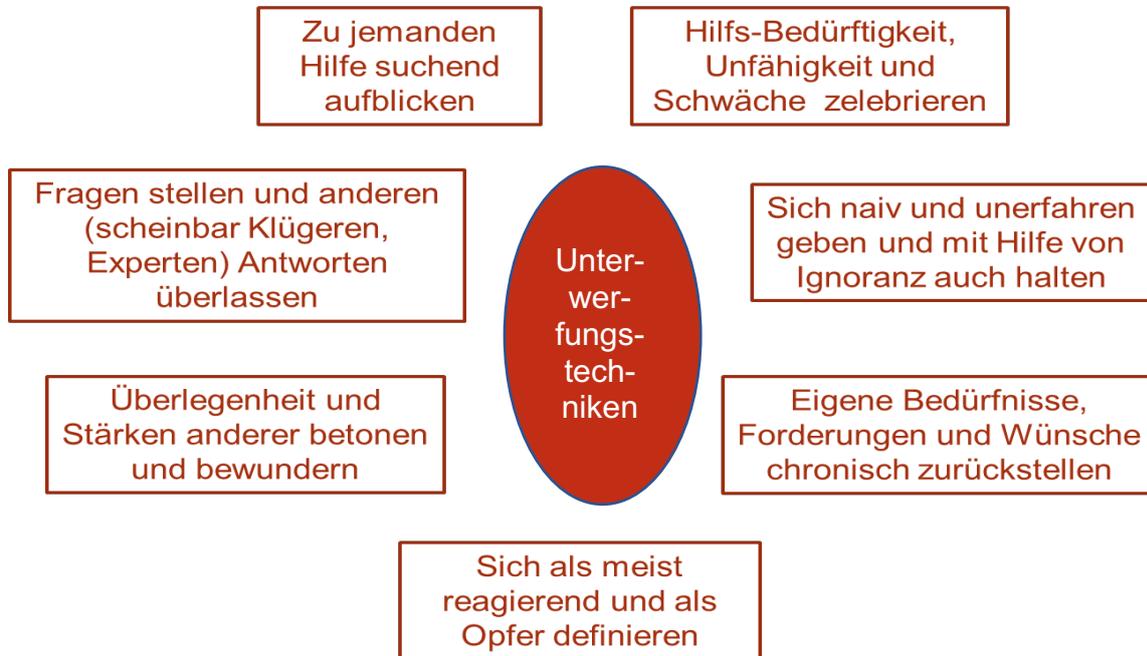
- Investieren beide etwa gleich viel an Zeit, Energie, Geld, Mühe, Aufwand in die Beziehung?
- Haben beide etwa gleich viel an Verpflichtungen?
- Ziehen beide etwa gleich viel Nutzen, Entlastung, Zärtlichkeit, Entspannung, Freude, Lust, usw. aus der Beziehung?



Zur Herstellung von Symmetrie sollten wir auf die sogenannten Oberhandtechniken verzichten. In der Situation von Eltern, Lehrenden, Vorgesetzten, Beratenden sind wir besonders gefährdet, auf diese Dominanzformen zurückzugreifen wie loben und tadeln,

andere ausfragen und heruntermachen, Gewalt ausüben oder androhen, Situationen definieren, schwer verständlich sprechen oder wie bei Gericht und beim Verhör erhöht oder im Gegenlicht sitzen.

Zur Herstellung von Symmetrie sollten wir zugleich auf Unterwerfungstechniken verzichten.



Es ist ebenfalls sehr verführerisch, auf das Manipulationsmittel der Opferrolle und Schwächedemonstration zurückzugreifen, statt die Bedingungen von Unterdrückung zu wandeln.

Hilfreich für den gleichberechtigten Verständigungsprozess ist ebenfalls, auf sogenannte „Gesprächskiller“ oder „Killerphrasen“ zu verzichten, weil diese meist zum inneren oder äußeren Gesprächsabbruch führen. Beispiele:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Wieso weißt du nicht, dass ...• Mir ist nicht klar, wieso du überhaupt ...• Das muss doch einen Grund haben, dass ...• Das kann einfach nicht sein, weil es nicht sein darf.• Es ist doch gar nicht einzusehen, dass ...• Das ist eben so, weil es so sein muss.• Das muss so sein, damit ...• Das kann nur so sein, weil ich es mir nicht anders vorstellen kann.• Das ist so, weil es schon immer so gewesen ist.• Bisher hat alles hier – von Ausnahmen abgesehen – gut funktioniert. Warum dann etwas Neues und Fragwürdiges?• Das ist nichts für dich, deshalb ...• Kein vernünftiger Mensch tut so etwas, deshalb ...• Das wäre ja übermenschlich, wenn ... | <ul style="list-style-type: none">• Wir sitzen schließlich alle in demselben Boot, deshalb sollten wir ...• Das kann ich einfach nicht glauben, deshalb ...• Weil es so Vorschrift ist, deshalb ...• Ich kann es zwar nicht erklären, aber trotzdem bin ich sicher, dass ...• Du machst dich doch lächerlich, wenn ...• Ich habe die größere Erfahrung, deshalb ...• Das verstehst du doch nicht, weil ...• Zählen tut nur, was ...• Ich bestimme, dass ...• Die Praxis hat eindeutig gezeigt, dass ...• Jedem vernünftig (logisch, sorgsam, umsichtig) denkenden Menschen müsste doch klar sein, dass ...• Mir erscheint das Ganze nicht als plausibel. Darum lehne ich es ab, darüber weiter nachzudenken. |
|---|---|

Gleichberechtigung und Partnerschaftlichkeit meint allgemein die prinzipielle respektvolle Beachtung von Augenhöhe und Gleichwertigkeit aller Gesprächsbeteiligten. Ich und Du begegnen sich auf Augenhöhe ohne Hierarchie und Herrschaftsabsicht. Dein Erleben steht gleichwertig neben meinem Erleben. Wir verzichten auf einseitige Urteile von gut und schlecht, richtig und falsch. Es geht darum, alle Beteiligten einzuladen, einzubeziehen und zu ermuntern, zu gemeinsam getragenen Wertmaßstäben (Qualitätskriterien), Entscheidungen und Handlungen zu gelangen.

Kommunikativ-konkret bedeutet das:

- | | | |
|---|-------|---|
| <p>1. Schlussfolgerungen aufzeigen und begründen sowie gemeinsam die Entscheidungen überprüfen: „Aus folgenden Überlegungen bin ich dazu gekommen, dass ... Was meinst du/meint ihr dazu?“</p> | statt | <p>Schlussfolgerungen und Entscheidungen ohne klärende Absprache zu verkünden:
„Wir machen es in Zukunft so.“
„So denke ich mir es und so machen wir es.“</p> |
| <p>2. Handlungen in ihrer Entstehung und Auswirkung nachvollziehen wollen und mitdenken können:
„Wie ist es dazu gekommen.“ „Wie hängen die Sachen miteinander zusammen?“ „Wie wird es sich vermutlich auswirken, wenn ...?“ „Welche Qualität brauchen wir?“</p> | statt | <p>Handlungen nach festem Schema auszuführen und gehorchen zu müssen:
„Was habe ich zu tun?“
„Was soll ich Ihrer/ deiner Meinung nach als nächstes machen?“
„Wie hättest du/hätten Sie es gern?“</p> |
| <p>3. Beteiligen:
„Was ist deine/ Ihre Vorstellung, wie Sie an die Aufgabe so herangehen könnten, dass.... (Qualitätskriterien)?“
„Wie können wir Sie im Rahmen unserer Möglichkeiten bei der Qualitätssicherung unterstützen?“</p> | statt | <p>anzuweisen:
„Sie machen es bitte dann und dann so und so?“ „Machen Sie es bitte genauso, wie ich es Ihnen vorgemacht habe.“ „Arbeiten Sie genau nach dem Anweisungshandbuch/der vorgegebenen Regeln.“</p> |
| <p>4. Gemeinsam nacheinander die verschiedenen Sichtweisen einnehmen (Dialog, Austausch, Klärung):
„Lasst uns zusammen die Situation erst aus Sicht der direkt Betroffenen, dann aus Sicht der anderen Mitbewohner*innen und schließlich aus Sicht der Geschäftsführung betrachten!“</p> | statt | <p>unterschiedliche Sichtweisen gegeneinander zu stellen (Diskussion, Streitgespräch, Durchsetzung, Verkündung):
„Aus unserer Sicht als Mitbewohner*innen stellt sich die Situation grundsätzlich anders dar als für die der Betroffenen.“ „Unsere unterschiedlichen Standpunkte lassen sich prinzipiell nicht vereinbaren.“</p> |
| <p>5. Bereitschaft zur Solidarität und Partnerschaft signalisieren und Bedingungen für Gleichberechtigung herstellen:
„Wie können wir die Mitglieder der Gemeinschaft so informieren und einbeziehen, dass Sie sich engagieren,</p> | statt | <p>Unterschiede im Kompetenzgefüge hervorzuheben und durch Statussymbole und Rituale abzusichern:
„Wie können wir den Beteiligten deutlich machen, dass sie es mit jemandem Besonderem zu tun haben.“ „Es wird immer eine Führungselite mit besonderer Kreativität, besonderem</p> |

- mitentscheiden und mitgestalten wollen und können.“
- Engagement und besonderer Weit- und Übersicht geben.“
6. **Kommunikation als Chance zur Begegnung und zur Herstellung von Gemeinsamkeit:** statt **Kommunikation als Kampf und Durchsetzung gegen andere als Gegner:**
„Verständigung ist möglich, wenn alle Beteiligten bereit sind, ihre Schlussfolgerungen und den Prozess dahin offenzulegen und selbstkritisch in Frage zu stellen.“
„Verständigung ist zumeist nicht möglich, deshalb muss ich manipulieren: überreden, drohen, betteln, weinen, rhetorische Tricks und Oberhand-Techniken anwenden.“
7. **Alle Aspekte einer Botschaft beachten, also Inhalt, Beziehungsdefinition, Appell, Selbstkundgabe, Kontext und symbolische Bedeutung:** statt **Aspekte der Botschaft zu verleugnen oder sich auf einen vermeintlichen Hauptaspekt zu beschränken:**
„Was (Inhalt) sagt die Person wie (Form) und wozu (Absicht) zu mir vor welchem Beziehungs-Hintergrund?“
„Nur auf den Inhalt kommt es an. Bleiben Sie sachlich!“ „Auf die Form kommt es an. So sagt man das nicht.“ „Nur auf die Absicht kommt es an. Es war gut gemeint.“ „Wie wir zueinanderstehen, spielt hier keine Rolle.“
8. **Die Seiten einer Botschaft unterscheiden und trennen:** statt **Seiten einer Botschaft zu vermischen:**
„Ich stimme mit dir in der Sache überein. Von der Form her gefällt deine Aussage mir nicht. Was können wir tun, damit die unpassende Form nicht die passende Sache zunichtemacht?“
„Was du sagst, leuchtet mir zwar ein, aber wie du es sagst, irritiert mich so, dass ich die Sache ablehne.“
9. **Eindeutige, klare Botschaften** (Worte, Stimme und Körpersprache passen zusammen) statt **verunklarende Doppelbotschaften und Ironie einzusetzen** (Worte, Stimme und Körpersprache drücken Unterschiedliches aus)
10. **Rückmeldung von konkrete Beobachtungen eines Verhaltens:** statt **vager Verhaltensbeschreibungen:**
„Die letzten drei Male hast du mir ab-gesagt.“
„Häufig sagst du mir ab.“
11. **Eindeutige Entscheidungen treffen:** statt **uneindeutige Entscheidungen in die Welt zu setzen:**
„Nein“, „Jetzt nicht, sondern dann“, „So nicht, sondern so“ oder „Ja“
„Ja ... aber ...“ oder „Eigentlich ...“ oder „Vielleicht ...“
12. **Das Gemeinte herausfiltern:** statt **jemanden auf das Gesagte, auf den Wortlaut festzulegen:**
„Wie meinst du das?“
„Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...“
„Du hast/ Sie haben aber schließlich eben gesagt, dass ...!“
13. **Von sich etwas mitteilen:** statt **die anderen auszufragen und selbst keine Stellung zu beziehen:**
„Ich habe dazu folgende Erfahrung/ Meinung, dass ...“
„Wie stehen Sie zu der Sache?“

- „Ich fände es gut, wenn wir es so machen, weil ...“
14. **Die eigenen Fragen nach dem Zweck der Handlungen anderer begründen:**
„Ich möchte von Ihnen gerne wissen, was Sie damit bezwecken, weil es mich aus diesem Grunde interessiert, in dieser Weise betrifft.“
15. **Reden und Handeln bilden tendenziell eine Einheit (Kongruenz):**
„Bitte machen Sie mich darauf aufmerksam, wenn ich den von mir gestellten Ansprüchen nicht genüge.“
„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“
16. **Sprachdefizite bei sich und anderen hinnehmen:**
„Ich weiß, dass ich (dass du) folgende Schwierigkeiten in der Wortwahl, der Grammatik oder der Artikulation habe (hast). Wie können wir dennoch die Gesprächssituation konstruktiv gestalten.“
17. **Auf Austauschbarkeit in der Art zu kommunizieren achten:**
„Ob ich oder du so etwas sagt. Beides hat für mich eine gleichwertige Bedeutung.“
„Ich achte deine Beiträge ebenso wie meine eigenen.“
„Was ich sage und mache, könntest du genauso sagen und tun.“
- „Warum haben Sie das gerade so und nicht anders gemacht?“
- statt **von anderen begründende und rechtfertigende Antworten zu verlangen, die oft den Charakter von Vorwürfen haben**
„Warum haben Sie das getan.“
- statt **Reden und Handeln als prinzipiell zweierlei (Inkongruenz) anzusehen:**
„Was interessieren mich meine Worte von vornhin?“ „Worte sind das eine, Taten sind das andere.“ „Der Geist ist willig, aber das Fleisch ist schwach.“
- statt **Sprachdefizite in der Vordergrund zu stellen:**
„Solange du dich nicht sprachlich korrekt und verständlich artikulierst, bin ich nicht bereit, dir zuzuhören oder dich ernst zu nehmen.“
- statt **sich den anderen überzuordnen oder sich die anderen unterzuordnen:**
„Es gibt eben Menschen, die kompetenter als andere sind. Die sollten auch das Sagen haben.“ „Wenn ich das sage, ist das was ganz anderes, schließlich habe ich viele mehr Wissen/Erfahrung/Kompetenz als du.“
„Was dem einen erlaubt ist, ist dem anderen noch lange nicht erlaubt.“ „Nur keine Gleichmacherei zwischen uns.“

Zum dialogischen Prinzip der Verständigungsbereitschaft

Verständigungsbereitschaft erfordert eine Gesprächshaltung des Manipulationsverzichts, des Verzichts auf Besserwisserei und Rechthaberei durch prinzipielle Neufreude und Ergebnisoffenheit. Unser Weltbild muss erschütterbar bleiben. Wir müssen bereit sein, uns durch attraktive ethische Impulse und kluge Argumente bekehren zu lassen, auch wenn das Loslassen von Überzeugungen sich manchmal wie ein Verrat an der eigenen Sache, ja sogar als Verlust der Identität anfühlt, wenn gewohnheitsmäßige Überzeugungen, wenn tradierte Charakterprägungen in uns übermächtig geworden sind. Nur durch eine innere Freiheit der Neuorientierung werden echte Kontakte und authentische Begegnungen möglich, woraus sich ein gemeinsam getragenes, echtes Wir-Verständnis entwickeln kann.

Wenn man den Kontakt zu sich und zu anderen fördern will, sind folgende Gesprächs-Verhaltensweisen nützlich:

1. **Offen und wohlwollend interessiert sein:** statt **sich beurteilend und hellseherisch zu geben:**
„Wer seid ihr?“ „Was wünscht ihr?“
„Wie denkt ihr?“ „Wie fühlt ihr?“
„Was empfindet ihr dabei?“
„Wie ist eure spezielle Sicht auf die Dinge?“ „Wo liegen eure besonderen Interessen und Kompetenzen?“
„Ich weiß schon, was du sagen willst!“
„Du kannst mir nichts vormachen!“
„Ich kenne solche Leute wie Sie!“
„Erzähl mir nichts.“
2. **Positiv-konstruktive Formulierungen:** statt **negativ-destruktiver Formulierungen:**
„Das gefällt mir daran ...“
„So stelle ich es mir vor ...“
„Für ...“ und „Her mit ...“ „Ich bin froh.“
„Das hat mir gefallen.“
„Das gefällt mir nicht daran ...“
„So stelle ich es mir nicht vor ...“ „Dagegen ...“ und „Weg mit ...“
„Ich bin nicht traurig.“
„Das hat mir überhaupt nicht gefallen.“
3. **Flexibel Blickkontakt halten** statt **wegsehen oder anzustarren**
4. **Gefühle sowie Atem- und Bewegungsrhythmen der anderen aufnehmen** statt **andere nur auf der Sachlogik- und Argumentationsebene zu begleiten und den Körper unberücksichtigt zu lassen**
5. **Zugewandt, offen, aufmerksam und klärend zuhören:** statt **abgetaucht in eigener Gedankenwelt Wortpläne und Entgegnungen zu schmieden:**
„Ich bin gespannt, wie die anderen die Situation sehen und einschätzen.“
„Gleich werde ich sagen, dass ...“ „Dem werde ich was husten.“
6. **Sich in die Erlebenswelt der anderen hineinversetzen:** statt **seine Erlebnisweise absolut zu setzen:**
„Wenn ich dich recht verstehe, meinst du“ „Wie erlebst du diese Situation?“
„Ich möchte deine Sicht auf die Situation nachvollziehen können.“
„So wie ich denkt und fühlt man normalerweise.“
„Wie kann man nur so denken, fühlen und sprechen wie du?!“ „Ich erwarte, dass du mich verstehst.“
7. **Seine Körpersprache und Körperempfindungen während des Gesprächs beachten:** statt **sich unempfindlich und gleichgültig gegenüber den eigenen inneren und äußeren Körpersignalen während des Gesprächs zu machen:**
„Wie sitze ich?“ „Wie halte ich mich?“
„Wie empfinde ich meine Mimik?“
„Wie gestikuliere ich?“
„Wo verspanne ich mich gerade?“
„Je weniger ich von mir mitbekomme, desto weniger irritiert mich das.“
„Ich muss mich eben beherrschen.“
8. **Verantwortung annehmende Sprache des Seins mit prozesshaften Verben:** statt **Verantwortung ablehnende Sprache des Habens mit prozesslosen Nomen:**
„Ich verspanne meine Rückenmuskulatur.“
„Ich kränke mich.“
„Ich habe eine Verspannung am Rücken.“
„Ich habe eine Krankheit.“

9. **Subjektiv (persönliches Erleben) und situativ beschreiben:**
„So ...geht es mir im Augenblick damit.“
„So sehe / fühle / höre ich es in dieser Situation.“ „So erlebe ich es gerade.“
- statt **scheinobjektiv (unpersönlich) und situationsunabhängig zu beurteilen:**
„Dies ist gut oder schlecht.“
„So ist es richtig.“
„Man macht das nicht so.“
10. **Die eigenen Stimmungen und Gefühlsregungen beachten:**
„Vorhin war ich noch guten Mutes, jetzt aber ist es umgeschlagen in Resignation.“
„Ich bin wütend.“
„Ich bin traurig.“
„Ich habe Angst.“
„Ich freue mich.“
- statt **die eigenen Stimmungen und Gefühlsregungen wegzudrängen und zu verleugnen:**
„Mir geht es eigentlich recht gut bis auf meine dauernden Kopfschmerzen.“
„Wut wäre hier wirklich nicht angebracht.“ „Das macht mir nicht aus, denn ich reiße mich ein fachzusammen.“ „Ich lasse mir von nichts und niemandem Angst machen.“
11. **Den anderen mitteilen, wenn man sich in seine Innenwelt zurückzieht:**
„Ich brauche ein wenig Zeit, um darüber nachzudenken.“
„Im Augenblick möchte ich dir nicht mehr zuhören, weil ich erst einmal prüfen will, was in mir vorgeht.“
- statt **andere weiterreden zu lassen, obwohl man nicht mehr bei der Sache oder bei der Person ist, sondern eigenen Gedanken und Gefühlen nachhängt:**
„Rede ruhig weiter, ich höre dir schon irgendwie zu.“
„Du kannst so viel reden, wie du willst. Ich habe sowieso schon lange abgeschaltet.“
12. **Teufelskreise aufdecken und gemeinsam Verstrickungen lösen:**
„Wie machen/schaffen wir es bloß immer wieder, dass ...?“
„Wie kam es dazu, dass wir ...?“
„Wie reagieren wir aufeinander?“
- statt **Verantwortung von sich abzuwälzen und anderen Schuld zuzuweisen:**
„Du bist Schuld, dass ...!“
„Ich kann schließlich nichts dafür, dass du...“
13. **mit jemandem reden (direkter Kontakt):**
„Sie/ du ...“
- statt **über jemanden zu reden (indirekter Kontakt, Kontakt über die Bande):**
„Er oder sie, der da oder die da ...“
14. **Etwas erleben und das Erlebte besprechen:**
„Mit mir ist folgendes passiert.“
- statt **etwas zu besprechen ohne Erlebenshintergrund:** „Ich wollte einmal prinzipiell feststellen, dass...“ **oder etwas zu erleben, ohne es Beteiligten mitzuteilen**
15. **Etwas besprechen und dessen Umsetzung in eine entsprechende Handlungssituation verabreden:**
„Deshalb habe ich mich entschieden, ...“ „Daraus folgt für mein Verhalten, dass ich...“
- etwas zu besprechen ohne Umsetzungsklärung und Umsetzungsprobung:**
„Ich will das nur mal gesagt haben.“
„Jetzt wisst ihr, wie es mir mit euch geht.“

- | | | |
|---|-------|--|
| <p>16. Die Sinnesbereiche (Repräsentationssysteme) der anderen beachten:
„Wie siehst du und welche Bedeutung haben für dich Bilder und andere Visualisierungen?“
„Wie hörst du zu und welche Bedeutung haben für dich Worte und Töne?“
„Wie empfindest du und welche Bedeutung haben für dich Bewegungen, Handlungen und Berührungen.“</p> | statt | <p>seine eigene unbewusst bevorzugte Art wahrzunehmen generell voraussetzen:
„Vermutlich siehst, hörst und empfindest du so ähnlich wie ich.“
„Normalerweise lernen, denken und fühlen Menschen so wie ich.“
„Wer nicht so denkt, fühlt und erlebt wie ich, muss sich eben umstellen und an meine Art und Weise anpassen.“
„Wer führt, bestimmt die Art des Umgangs.“</p> |
| <p>17. Die eigene Charakterstruktur (Deutungsmuster) und die der anderen beachten und gleichwertig behandeln:
„Ich bin o.k. und du bist o.k.!“</p> | statt | <p>seine eigene Charakterstruktur oder die anderer zu ignorieren oder abzuwerten:
„Ich bin o.k. und du bist nicht o.k.!“
„Du bist o.k. und ich bin nicht o.k.!“
„Du bist nicht o.k. Ich bin nicht o.k.“</p> |
| <p>18. Genau Benennung von Beobachtungen bei einzelnen Personen:
„Die Menschen aus dem Kamerun neben uns haben ihre Hecke nicht geschnitten.“</p> | statt | <p>Zuordnung von Wesensmerkmalen zu einer Bezugsgruppe:
„Ausländer, vor allem schwarze Flüchtlinge aus Afrika, haben überhaupt keine Beziehung zur Natur und Kultur in Deutschland.“</p> |
| <p>19. Präzise die gegenwärtigen Handlungen anderer Personen als Tun und Unterlassen beschreiben:
„Dreimal nacheinander ist ihm in diesem Spiel der Ball vom gegnerischen Verteidiger abgenommen worden.“</p> | statt | <p>allgemeine Urteile über die Personen zu fällen:
„Er ist ein miserabler Stürmer.“</p> |

Zum multilogischen Prinzip der Kooperationsförderung

Wenn man gemeinschaftsverantwortlich und selbstinitiativ kooperieren will, sind folgende Verhaltensweisen nützlich:

- | | | |
|--|-------|--|
| <p>1. Herausforderungen annehmen:
„Was können wir aus dieser ungeklärten, schwierigen Situation lernen.“</p> | statt | <p>Probleme und Konflikte beiseite zu schieben:
„Wie können wir dieses Problem vermeiden oder ignorieren?“</p> |
| <p>2. Neues und Gutes – besonders die Kleinigkeiten - erkennen:
„Was ist mir/uns in letzter Zeit an Neuem und Gutem gelungen.“</p> | statt | <p>Altes und Schlechtes zu bestätigen:
„Was hat alles in letzter Zeit nicht geklappt, was haben wir nicht geschafft, was ist noch immer so wie früher?“</p> |
| <p>3. Die zeitliche Gültigkeit einer Entscheidung oder Gewohnheit begrenzen:
„Bis jetzt ...“ oder „Bisher noch nicht, aber ab heute ...!“</p> | statt | <p>unbegrenzte Gültigkeit einer Entscheidung oder Gewohnheit anzunehmen:
„Immer ...!“ oder „Nie ...!“</p> |

- | | | |
|--|-------|---|
| 4. Alternativen erforschen:
„Wie ginge es sonst noch?“ | statt | Alternativen nicht zuzulassen:
„Es geht nur so!“ |
| 5. Vielfalt der Annahmen (Hypothesen) zu einem Geschehen: „Was könnte sonst noch der Grund dafür sein, dass...?“ | statt | nur auf einen Grund/ eine Begründung zu beharren:
„Es kann doch nur sein, dass...“
„Was soll denn da anderes infrage kommen?“ |
| 6. Vermuten und fragen:
„Wahrscheinlich ist es so, dass...“
„Ist es möglich, dass ...?“ | statt | zu behaupten und zu bestimmen:
„Bestimmt ist es so, dass...“
„Ich gehe sicher davon aus, dass ...“ |
| 7. Muster aufspüren, die Situationen und Personen verbinden:
„Wie sind wir verbunden? Was denken und wissen wir voneinander und was nicht? Wie reagieren wir aufeinander? Welche Handlungen von mir lösen bei dir welche Handlungen aus?“ | statt | die Abfolge der separaten Ereignisse, die Unabhängigkeit der Einzelsituationen überzubetonen:
„Und dann habe ich dies gemacht, danach jenes und so weiter und so fort...“ |
| 8. Die symptom-produzierenden Wirkkräfte (sog. Ursachen) beeinflussen:
„Auf welche Weise verspanne ich mich in welchen Situationen so, dass mein Kopf schmerzt? Was kann ich in solchen Situationen künftig ändern?“
„Passen die gegenwärtigen Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse eigentlich noch zu der Art unseres Zusammenlebens und Zusammenwohnen?“ | statt | die Symptome abzuschwächen oder zu vermeiden:
„Wer Kopfschmerzen hat, muss eben eine Tablette nehmen. Und wenn sie wiederkommen, nimmt man eben wieder eine oder zwei“
„Wenn wir nur netter zueinander wären, hätten wir auch nicht so viel Entscheidungsprobleme, Missverständnisse und Konflikte miteinander.“ |
| 9. Bedingungen kreativ variieren:
„Was müsste geschehen, damit es passt, funktioniert, klappt, möglich wird...?“ „Noch funktioniert es nicht, jedoch wenn ..., dann ... „ | statt | Bedingungen als unveränderbar hinzunehmen:
„Es geht unter keinen Umständen, dass ...“
„Das funktioniert nie und nimmer!“ |
| 10. Lösungen aktiv experimentierend, sich selbst verändernde und die Mitwelt gestaltend und suchen:
„Wie könnte es möglicherweise gehen?“ | statt | Gründe und Ausreden für Untätigkeit zu suchen:
„Es wird sowieso nichts, weil ...“ |
| 11. Selbst initiativ werden und die Initiative anderer unterstützen:
„Ich mache es auf eine bisher noch nicht erprobte Weise, und zwar indem ich...“ | statt | Initiative anderer zu diffamieren und als nutzlos darzustellen:
„Das lohnt sich nicht, das zu versuchen.“
„Wer das versucht, zeigt nur, wie naiv er/ sie ist.“ |

- „Ich möchte gern an der Verwirklichung deiner Idee mitarbeiten, und zwar stelle ich mir vor... Was hältst du davon?“
12. **Ich bin selbstwirksam und dies ist meine Entscheidung:**
„Ich will.“
„Ich will nicht.“
„Ich darf es tun.“
„Ich möchte es tun.“
13. **Persönliche, verbindliche Aktivformulierungen verwenden:**
„Ich mache es.“ oder: „Du machst es.“
14. **Sich und andere einbeziehen und aktivieren:**
„Ich übernehme konkret...“
„Was konkret übernimmst du?“
15. **Den eigenen Beitrag zu einer gemeinsamen Arbeit realistisch begrenzen:**
„Ich übernehme diese Teilaufgabe.“
„Ich kann das und das bis dann und dann erledigen.“
16. **Die Betroffenen beteiligen:**
„Wir zusammen ...“
„Ich mache das mit euch.“
17. **Die Betroffenen in die Entwicklung und Verwirklichung der Qualitätskriterien einbeziehen:**
„Was denkt ihr über die wünschenswerten Qualität des Zusammenlebens in der Gemeinschaft?“ „Wie gedenkt ihr, diese Qualität zu verwirklichen?“
18. **In ungeklärten Situationen ohne Konsens eine Einzelposition beziehen:**
„Ich sehe es derzeit so ...“
19. **Konstruktive Beschreibung der eigenen Kompetenzgrenzen:**
„Das ist mir - noch - zu schwer.“
„Bevor ich diese Aufgabe übernehme, will ich noch das und das lernen.“
- „Wie stellst du dir das vor? Daran sind doch schon andere vor dir gescheitert.“
- statt **ich kann da überhaupt nichts machen, denn dies liegt außerhalb meiner Entscheidungsmöglichkeiten:**
„Ich kann nicht.“ „Man darf doch nicht einfach.“ „Ich soll/ muss es tun.“
„Dagegen kann unsereins gar nichts machen.“
- statt **unpersönliche, unverbindliche Passivformulierungen zu verwenden:**
„Es wird sich schon erledigen.“
„Man wird sehen.“
- statt **sich auszuklammern und auf Aktivität anderer zu hoffen:**
„Man sollte eigentlich ...“
„Es wäre ganz gut, wenn man ...“
- statt **den eigenen Beitrag zu einer gemeinsamen Arbeit unrealistisch auszuweiten:**
„Ich übernehme alles.“
„Irgendwie und irgendwann kriege ich das schon hin.“
- statt **für die Betroffenen zu handeln:**
„Ich allein mache das für euch ...“
- statt **die Betroffenen anhand fremdbestimmter Qualitätskriterien zu kontrollieren:**
„Inwieweit haben Sie meine Qualitätsvorstellungen erfüllt oder nicht?“
„Inwieweit habt ihr euch an die Hausordnung gehalten oder nicht?“
- statt **sich in ungeklärten Situationen ohne Konsens hinter einer vermuteten Mehrheitsmeinung zu verstecken:**
„Wir sehen es so und nicht anders...“
- statt **die eigenen Kompetenzgrenzen destruktiv zu beschreiben:**
„Ich kann sowieso nichts.“ oder:
„Das wird sowieso nichts, wenn ich es mache.“

Zum multilogischen Prinzip des Ist-Soll-Abgleichs

Will man miteinander um der Kooperation wegen die vorgefundene Realität erkennen, die angestrebten Ziele verständigungsfördernd präzisieren und die interpersonalen Unterschiede produktiv nutzen, sind folgende Verhaltensweisen nützlich:

- | | | | |
|----|--|-------|---|
| 1. | Alternativen nebeneinanderstellen und einbeziehen:
„Und ...“ „Sowohl ... als auch ...“ | statt | Alternativen auszuschließen:
„Oder ...“
„Entweder ... oder ...“ |
| 2. | Sichtweisen, Meinungen, Urteile nebeneinanderstellen und einbeziehen:
„Und ...“ | statt | auszuschließen und entgegenzustellen:
„Aber ...“ „So nie.“ „Keinesfalls“ „Unter keinen Bedingungen“ |
| 3. | Werte und Qualitätsmaßstäbe offenlegen und Unterschiede zulassen:
„Für mich gilt ...“
„Ich brauche/ erwarte aus den und den Gründen und für den und den Zweck folgende Qualität von Ihnen.“ | statt | Übereinstimmung in Werten und Qualitätskriterien vorauszusetzen und die eigenen Kritikmaßstäbe zu verbergen:
„Für dich hat selbstverständlich zu gelten ...“
gesagt: „Mach es, wie du es dir denkst.“
ungesagt: „Ich erwarte, dass du weißt, welche Qualität ich für erforderlich halte.“ |
| 4. | Die Werte und Qualitätskriterien situationsbezogen präzisieren:
„Dieser Entscheidungsprozess und diese Entscheidung soll genau folgenden Anforderungen genügen, und zwar ...“
„In folgenden Bereichen und Situationen ist aus den und den Gründen eine Verbesserung erforderlich/ wünschenswert.“ | statt | die Werthaltungen und Qualitätskriterien pauschal zu halten:
„Ich erwarte ein gutes Ergebnis.“
„Das taugt ganz und gar nichts.“
„Man macht das schließlich so und so.“
„So geht das aber nicht.“ |
| 5. | Die Realität selbst- und situationskritisch erforschen:
„Was geschieht hier gerade wie?“
„Wie ist es dazu gekommen und welche Wirkung wird es vermutlich haben?“ | statt | die Realität zu behaupten:
„Es ist ganz offensichtlich nur so, dass ...“
„Es ist doch klar, dass ...“
„Einzig richtig/wahr ist Folgendes...“ |
| 6. | Konkretisierend nachfragen:
„Wer genau ...?“
„Wie genau ...?“
„Wozu genau ...?“
„Wann genau ...?“
„Wo genau ...?“ | statt | verunklarend festzustellen:
„Irgendwer hat sicherlich...!“ „Irgendwie wird das schon stimmen...!“
Schulterzucken. „Keine Ahnung.“ „Irgendwann ergibt sich das von selbst..!“
„Irgendwo macht schon wer die passende Erfindung, um dies Problem in den Griff zu kriegen...!“ |

- | | | | |
|-----|---|-------|---|
| 7. | Erleben als Tatsache anerkennen:
„Im Augenblick erscheint es mir so, dass ...“ | statt | Tatsachen und Erleben anderer zu leugnen:
„Es kann doch nicht sein, dass“ |
| 8. | Misserfolge, Fehler und Mängel benennen:
„Ich erkenne gegenwärtig folgende Fehler und Mängel, unter dem Anspruch, dass ...“ | statt | Misserfolge, Fehler und Mängel schön zu reden:
„Es ist doch halb so schlimm, dass ...“
„Schließlich ist es uns auch gelungen, dass ...“ |
| 9. | Erfolge benennen und gemeinsam feiern:
„Uns ist im letzten Monat gelungen, folgende Ideen in die Tat umzusetzen, und zwar ...“ | statt | Erfolg versprechende Ansätze schlecht zu machen:
„Es ist zu schön, um wahr zu sein.“
„Verglichen mit unseren hohen Zielen haben wir eigentlich noch gar nichts erreicht.“ |
| 10. | Entscheidungsprozesse wahrheitsgemäß etikettieren:
„Hierzu habe ich mich in folgender Weise aus folgenden Gründen entschieden.“
„Dies ist im Augenblick nur so eine Idee.“
„Darüber müssen wir ganz in Ruhe reden.“ | statt | Entscheidungen nur scheinbar zur Diskussion zu stellen:
„Ich bin zwar schon entschieden, aber wir können ja noch einmal darüber reden.“
„Was Besseres ist kaum vorzustellen.“
„Viele Köche verderben den Brei.“ |
| 11. | Meine augenblickliche Wirkung erfragen:
„Wie wirke ich auf dich/ euch/ Sie?“ | statt | eine Beurteilung meines Charakters einzufordern:
„Wer bin ich für dich/ euch/ Sie?“ |
| 12. | Die augenblickliche Wirkung auf mich mitteilen: „So wirkt dein Verhalten im Augenblick auf mich.“ | statt | ein generelles Urteil abzugeben:
„So bist du überhaupt und immer.“
„Das ist eben deine Art.“ |
| 13. | Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit konkret benennen:
„Konkret mit dem Verhalten in dieser Situation jetzt habe ich folgende Schwierigkeiten, und zwar ...“
„Das stört mich zurzeit an dir.“ | statt | aus Schwierigkeiten eine generelle Abwertung der anderen Person abzuleiten:
„Du bist und bleibst ein schwieriger Mensch.“
„Du störst mich durch dein ewiges...“ |
| 14. | Die anderen in ihrem Sosein respektieren:
„Du hast dich bei deinen Lebensentscheidungen immer um die für dich erkennbar beste Lösung bemüht.“
„Wie kommst du zu dieser Entscheidung/ Meinung?“ | statt | die anderen in ihrem Anderssein abzuwerten:
„Wie kann man nur solche Entscheidungen treffen?“
„Das sieht doch jeder, dass das eine krasse Fehlentscheidung von dir ist.“ |

- | | | |
|--|-------|---|
| 15. Meinungs- und Sichtunterschiede aufzeigen:
„Mir stellt sich die Sache anders dar, nämlich ...“
„Im Unterschied zu Ihnen bewerte die Situation gegenwärtig so, dass ...“ | statt | Meinungs- und Sichtunterschiede auszugleichen:
„Im Prinzip sind wir doch alle der Meinung, dass ...“
„Sie sind doch sicher mit mir der Meinung, dass ...“
„So sehr unterscheidet sich ihre Sichtweise nicht von der meinen, als dass man ...“ |
| 16. Sichtweisen klären wollen und Unterschiede gleichberechtigt nebeneinanderstehen lassen:
„Wie siehst du es im Unterschied zu mir?“
„Ich sehe das anders.“
„Wie du es siehst, ist auch eine Art, die Situation zu betrachten!“ | statt | Recht haben zu müssen und unterschiedliche Positionen anderer abzuwerten:
„Du siehst es falsch!“
„Ich weiß es besser.“
„So kann man das nicht sehen!“ |
| 17. Über Abweichungen zwischen Anspruch/Theorie und Wirklichkeit/ Praxis offen reden:
„Hier habe ich mich wider besseres Wissen verhalten.“ | statt | Abweichungen von Anspruch/ Theorie und Wirklichkeit/ Praxis zu vertuschen:
„Das war wirklich eine Ausnahme, dass das nicht so geklappt hat.“ |
| 18. Aktivitäten verbindlich und präzise verabreden: „Wer tut was bis wann, wo, wie und wozu genau?“
„Wer trifft sich wann mit wem wo und wozu?“ | statt | etwas unverbindlich und ungenau zu verabreden:
„Die Arbeit muss erledigt werden.“
„Wir sehen uns!“ |
| 19. Trennung von Beobachtung und Bewertung
„Ich sehe, dass du mehr als 20% Trinkgeld gibst. Das erscheint mir als zu großzügig.“ | statt | deren Verschmelzung:
„Du bist zu großzügig.“ |
| 20. Annahme und Möglichkeit:
„Wenn du dich weiterhin so ungesund ernährst, könntest du krank werden.“ | statt | Annahme und vorgeblich gesichertes Wissen:
„Wer sich so ungesund ernährt wie du, wird mit Sicherheit krank.“ |

Nützliche Haltungen und Verhaltensweisen im Multilog

Die im Folgenden vorgeschlagenen Haltungen und Verhaltensweisen in Gruppen-Multilogen sind als Ergänzung der Vorschläge zu Dialogen zu verstehen.

Erst unter Beachtung aller Optimierungsvorschläge im Zusammenhang ergibt sich eine neue Kommunikations- und Gemeinschaftskultur.

1. Mit folgenden **Haltungen** können die Mitglieder der Gruppen und Gemeinschaft in Besprechungen konkret etwas **zur Verbesserung des Gesprächsklimas** beitragen:

a. Bedürfnisakzeptanz: Ich akzeptiere meine und unsere Bedürfnisse nach Sicherheit und Geborgenheit in der Gruppe wie nach Individualität und Freiheit und den inneren und äußeren Konflikt, der aus diesen widersprüchlichen Tendenzen in mir erwachsen kann.

b. Konfliktakzeptanz: Ich erkenne an, dass die Berücksichtigung von Unterschiedlichkeiten in der Gruppe nicht ohne klärende Konflikte erreicht werden kann. Ich sehe deshalb Konflikte als reinigende Gewitter an und bemühe mich darum, im aktuellen Konflikt kein Öl aufs Feuer zu gießen, sondern in erster Linie meine Gefühle, Bedürfnisse als Wünsche und Bitten einzubringen.

c. Selbstkritische Erkundung der Reaktionstendenzen: Ich mache mir meine Beziehungsunsicherheit in der Gruppe und meine typischen Reaktionen darauf klar.

d. Bereitschaft zur Beziehungsarbeit: Ich akzeptiere, dass meine Kooperationsmotivation nicht nur von Zielen und Methoden, sondern auch von den Beziehungen zu anderen sowie vom Lern- und Arbeitsklima in der Gruppe beeinflusst wird. Ich erkenne an, dass Vertrauensbildung in der Gruppe ein schwieriger Prozess ist, an dem jede(r) durch aktive Vertrauensvorgaben, durch einen risikobehafteten Vertrauensvorschuss mitwirken muss, denn Vertrauen stellt sich nicht von allein ein. Dort, wo ich merke, dass ich meine Beziehungen zu anderen Personen klären sollte, damit es mit meiner Lern- und Zusammenarbeitsmotivation wieder bergauf gehen kann, weiche ich nicht auf die Sachebene aus.

2. Zugleich ist jede Person aufgefordert, ihr **ungünstiges Verhalten in Gruppengesprächen** zu beachten und mithilfe von Selbstreflexion und Selbstdisziplin zu **unterlassen**.

a. Kontakt- und Beziehungslosigkeit: Man redet aneinander vorbei. Auf Argumente und Meinungen der Gesprächsteilnehmenden wird nicht eingegangen. Man wiederholt immer nur den eigenen Standpunkt. Man hört den anderen nicht zu, weil man zu sehr mit der Formulierung der durchzusetzenden eigenen Meinung oder mit einer kritischen Entgegnung auf vorangehende Beiträge beschäftigt ist.

b. Mangelnde thematische Konzentration: Man weicht unabgesprochen vom Thema und Ziel der Gesprächsrunde ab, konzentriert sich nicht auf das gemeinsame Thema und die anstehende Aufgabe, sondern schwadroniert frei und ungehemmt in seiner privaten Meinungs- und Erfahrungswelt umher. Man kommt dabei vom „Hundertsten ins Tausendste“. Zum Schluss weiß keiner mehr, was alles und wozu überhaupt besprochen wurde. Das Gespräch verliert sich in Nebensächlichkeiten, weil der „Rote Faden“ verloren ging.

c. Fehlende Argumentationsqualität: Es werden nur Scheinargumente vorgebracht. Meinungen werden nicht argumentativ unterfüttert, nur unzureichend oder nur scheinbar

begründet. Auf Klarheit der Voraussetzungen, auf Folgerichtigkeit und Vollständigkeit der Argumentation wird wenig Wert gelegt. Strittige und unklare Argumente sowie Denkfehler werden nicht hinterfragt oder widerlegt.

d. Fehlende Gleichberechtigung: Bestimmte Meinungen werden nicht oder nur unzureichend gewürdigt oder standpunkt- oder personenbezogen ab- oder aufgewertet. Auf einzelne wird emotional „Druck“ ausgeübt, sich der Gruppenmeinung anzuschließen. Ein freier Meinungs austausch wird so beeinträchtigt.

e. Mangelnde Gesprächsdisziplin: Die Teilnehmenden beteiligen sich sehr ungleichgewichtig am Gespräch. Es beteiligen sich nur wenige am Gespräch. Die sich beteiligen, versuchen nicht, die anderen mit einzubeziehen. „Dauer-Redende“ blockieren einen gleichgewichtigen Informationsfluss zwischen Teilnehmenden. Einige halten sich bewusst zurück, um andere für sie Meinungen und Konflikte austragen zu lassen. Man redet unabgesprochen durcheinander in einer Phase gemeinsamer Klärung, gibt keinen Raum für Beiträge anderer, lässt sie nicht sprechen oder aussprechen, fällt ihnen ins Wort. Es wird nicht nacheinander mit Pausen gesprochen, sondern alle reden gleichzeitig. Während das Gespräch läuft, werden Seitengespräche mit den Gruppen-Nachbar*innen geführt.

f. Häufige Fehler der Sprechenden sind:

- Die Sprechenden ordnen ihre Gedanken nicht, bevor sie zu sprechen beginnen.
- Sie drücken sich ungenau, allgemein, abstrakt und ohne Kontexterhellung aus, so dass man kaum weiß, worum es eigentlich geht.
- Sie wechseln nicht die Perspektive, um zu erfassen, welches Inhaltsinteresse und Verständnisniveau die zuhörenden Personen aufbringen.
- Sie versuchen, zu viel in einer Aussage unterzubringen, so dass diese verwirrend wirkt. Wirksamkeit der Informationsvermittlung nimmt jedoch mit der Kürze und Prägnanz einer Aussage zu.
- Sie bringen viele Ideen ein, die untereinander nicht verbunden sind, so dass eine Zusammenfassung, ein Überblick für die Gesprächspartner*innen schwierig wird.
- Sie reden - häufig aus Unsicherheit - immer weiter, ohne sich in ihre Gegenüber hineinzusetzen und deren Auffassungsgrenze richtig einzuschätzen. Je weniger die anderen verstehen können und wollen, desto geringer wird deren positive Resonanz auf die Sprechenden sein. Dies wiederum erhöht die Unsicherheit und das Bestätigungsbedürfnis bei den Sprechenden, die deshalb umso mehr reden usw.
- Sie schließen ihre Beiträge zu eng an die der Vorredner*innen an, so dass nicht genügend Zeit bleibt, das zuvor Gesagte zu verdauen und sorgfältig eine Entgegnung zu erwägen.

g. Häufige Fehler der Zuhörenden sind:

- Die Zuhörenden sind nicht mit ihrer ganzen Aufmerksamkeit bei den Sprechenden.
- Anstatt aufmerksam zuzuhören, denken sie eine Entgegnung schon an („Was kann ich dem entgegensetzen?“) und proben deren Formulierung. Dadurch werden bestimmte Punkte der Beiträge der vorher Redenden übersehen. Die Beiträge bauen nicht aufeinander auf, und das Gespräch kommt nicht voran.
- Sie neigen eher dazu, sich über Nebensächlichkeiten der Beiträge zu ereifern, die sie emotional ansprechen, anstatt den ganzen Sinn, das Neue und das Wesentliche der Mitteilungen zu erfassen.
- Sie neigen auch dazu, entweder die Inhalts- oder Beziehungsseite der Beiträge überzubewerten bzw. eine der beiden Seiten auszublenden, statt sich um das Verständnis jedes Aspektes einschließlich des Wechselspiels der Aspekte zu bemühen.

- Sie denken den vermutlichen Gedankengang der Sprechenden weiter und reagieren mit ihrem Beitrag auf ihre eigenen Gedanken, nicht aber auf das, was die anderen tatsächlich gesagt und gemeint haben.
- Sie versuchen, Unangenehmes auszublenden oder umzudeuten und weniger Vertrautes in ihre dafür nicht passenden Denkmuster einzuordnen.

Nützliche Vereinbarungen im Multilog

Es scheint erst einmal recht plausibel und einfach, gemeinschaftsförderlichen **Kommunikationsvereinbarungen** zu treffen und sich daran zu halten, wie z. B.

- Beiträge kurz und verständlich (nachvollziehbar) halten
- Beiträge persönlich halten
- Auf Gleichwertigkeit der Positionen (Meinungen, Standpunkte) achten
- Zum Perspektivwechsel bereit sein

Jedoch besteht die Herausforderung einer Einhaltung von Kommunikationsabsprachen darin, dass es vielen Personen schwerfällt

- sich in andere einzufühlen (**Empathie**, die emotionale Perspektive zu wechseln) und so
- **Wirkungsbewusstheit** zu entfalten („Wie wirkt das, was ich sage und tue, wahrscheinlich auf mein(e) Gegenüber?“) und folglich
- generell Wertungen und damit auch **abwertende Urteile nicht als solche identifizieren können** („Man wird das wohl noch sagen dürfen.“) und
- **Antennen für Ungleichwertigkeiten und Diskriminierungen** zu entwickeln.

Empathie, Perspektivwechsel und Wirkungsbewusstheit entfalten sich jedoch erst in einem Prozess offener Rückmeldung: „So wirkt das, was du gesagt oder verschwiegen, getan oder gelassen hast, auf mich.“

Bereitschaft zur Rückmeldung – zur Aussendung und zum Empfang von Wirkungserfahrungen – wird so zum unverzichtbaren Bestandteil von Kommunikationsvereinbarungen.

Mit einem kritischen Werteblick sollte man auch auf die offengelegten (expliziten) und auf die viel schwerer zu erkennenden, weil versteckten (impliziten) Vereinbarungen in Gruppen und Gemeinschaften blicken:

- Welche Wertmuster und Wertentscheidungen liegen meinen/unserem gegenwärtigen Tun oder meinem/unserem gegenwärtigen Unterlassen zugrunde?
- Wer hat einen Vorteil, einen Nutzen von dieser Vereinbarung?
- Für wen gereicht die Vereinbarung zum Schaden oder zum Nachteil?
- Führt diese Verhaltensweise oder Vereinbarung zu mehr oder weniger Beteiligung, Engagement, Kreativität, Offenheit, Klarheit, Freundlichkeit, Angstfreiheit etc.?
- Wie passen unterschiedliche Vereinbarungen zusammen? Ergänzen sie sich oder stehen sie im Widerspruch zueinander?

Vereinbarungen in Partnerschaften, Gruppen und Gemeinschaften sind nur so viel Wert, wie sich die Beteiligten an sie halten und wie die Vereinbarungen miteinander harmonisierbar sind. Kann eine beteiligte Person sich nicht an eine Vereinbarung halten, so hat nicht nur die einzelne Person, sondern man als solidarische Gruppe und Gemeinschaft gemeinsam eine Störung, die bearbeitet werden muss. Generell gilt, dass man mit so wenigen Vereinbarungen wie möglich auskommen sollte. Vereinbarungen, die selbstverständlich geworden sind, sollte man wieder abschaffen.

1. Vor Beginn der thematischen Arbeit

Möglichkeiten für allgemeine Vereinbarungen vorweg:

- a. Sei pünktlich zu jeder Gesprächsrunde. Erlaube dir, wichtig für die Gruppe zu sein. Lass die anderen nicht auf dich warten. Erkenne Unpünktlichkeit als eine Form passiver Aggressivität.
- b. Versuche nicht zu gewinnen, zu heilen, zu belehren oder zu bekehren, sondern leere dich von Erfahrungen (aus der Vergangenheit) und Erwartungen (an die Zukunft), um erlebens- und ergebnisoffen echte Multiloge, gleichberechtigte Gruppengespräche in der Gegenwart (hier und heute) mitzugestalten.
- c. Sage deinen Namen, bevor du sprichst, bis allen jeder Name bekannt ist. Schließe alle Anwesenden ein. Lass es sein, psychisch (per Antipathie) und sozial (per Isolation und Nichtbeachtung) auszuschließen. Misstrauere und vermeide abgrenzende Cliquesbildung – wir und ihr.
- d. Entwickle ein echtes Interesse an den beteiligten Personen: „Wer bist du hier in der Gruppe/Gemeinschaft?“ „Was willst du von und mit mir/ uns?“ „Was brauchst du von mir/uns, um dich hier wohlfühlen und das Gemeinsame aktiv mitzugestalten?“
- e. Respektiere die Unterschiedlichkeit und damit Einzigartigkeit der anderen. Beziehe die Besonderheit der anderen originell-kreativ und wohlwollend-konstruktiv (Synergie fördernd) ein. Jeder Mensch hat ein Anrecht auf sein besonderes Erleben, seine besonderen Bedürfnisse, Interessen, Werte und Meinungen.
- f. Begegne den Argumenten, Wünschen und Bedenken der anderen mit Respekt und versuche, den rationalen Kern, die Sinnhaftigkeit und den Nutzen ihrer Aussagen herauszuarbeiten.
- g. Achte mit darauf, dass gemeinsame Themenwünsche, anstehende Aufgaben, Wertvorstellungen, Ziele und Qualitätskriterien an Prozesse und Ergebnisse der Zusammenarbeit sorgsam geklärt und selbst- wie fremdkritisch umgesetzt werden.
- h. Nur einer Person kann man zurzeit zuhören. Verständigung ist nötig, wenn zwei gleichzeitig sprechen wollen. Diese Verständigung sollte nach Möglichkeit zwischen den beiden erfolgen und nicht von Dritten übernommen werden. Rechtsanwaltschaft (Retter- oder Richterrolle) in Gesprächen ist zumeist bevormundend und verhindert Selbstwirksamkeit, Selbständigkeit, Verantwortlichkeit und Gleichberechtigung.

2. Während der thematischen Arbeit und im Anschluss daran

Möglichkeiten für allgemeine Vereinbarungen mittendrin und hinterher

- a. Jede Person lernt für sich und auf ihre besondere Weise. Sei deshalb verantwortlich für das, was du als persönlichen Gewinn für dich aus der Gesprächsrunde und Zusammenarbeit herausholst.
- b. Parallelgespräche stören. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht in irgendeiner Weise - als Beitrag zur Sache oder als Ausdruck einer Störung im Gesprächsprozess - wichtig wären. Deshalb sind Seitengespräche stets einzubeziehen, wenn sie nicht unterlassen werden können.
- c. Lege Probleme und Konflikte mit heiterer Selbstverständlichkeit offen. Kläre und löse sie mit den Beteiligten rechtzeitig (so früh wie möglich). Beteilige dich an ergebnisoffenen, kokreativen, alle einbeziehenden, Entscheidungsprozessen („Wie können wir...?“ „Welche gemeinsamen Möglichkeiten seht ihr ...?“), statt fertige Problem- und Konfliktlösungen zu präsentieren.
- d. Wenn du etwas über das Verhalten, die Art und Weise eines Teammitgliedes, sagen willst, dann halte dich mit Beurteilungen – vor allem mit allen Formen verbaler und nonverbaler Abwertungen – zurück. Teile stattdessen mit, was dies Verhalten

bei dir als Reaktion – Gedanken, Gefühle, Körperempfindungen, Beziehungsdefinition – hervorruft.

- e. Wahre nach außen hin gegenüber Nichtbeteiligten Verschwiegenheit in persönlichen Dingen aus der Gruppe. Respektiere absolute Vertraulichkeit und stelle dich Klatsch, Tratsch, Verurteilungen, Intrigen und Mobbing und passiver Aggressivität aktiv entgegen. Drücke dein Missfallen deshalb nur in der Gruppe aus, nicht außerhalb. Sprich also mit den anderen, nicht über sie.
- f. Steige nicht aus, auch und gerade wenn du durch Phasen des Zweifelns, der Angst, der Wut, der Niedergeschlagenheit, der Ohnmacht, Enttäuschung und Verzweiflung gehst. Wenn du unzufrieden damit bist, wie die Dinge laufen – und das wirst du immer mal wieder sein –, ist es deine Verantwortung, rechtzeitig die Unzufriedenheit auszudrücken, statt kontaktlos, wortlos, beleidigt und gekränkt abzuhaufen.

3. Du mit deinen Äußerungen

- a. Wo immer es dir möglich ist, Sorge dafür, dich selbst zu vertreten. Sprich nur für dich und von dir in Ich-Form. Sprich von dir und deinem momentanen Erleben und von deiner zur konkreten Situation passenden Lebenserfahrung. Erkunde dich, doch doziere nicht. Vermeide Fingerzeige und Du-Botschaften.
- b. Durch verallgemeinernde Äußerungen begibst du dich von der konkreten Situation weg und unterbrichst zumeist den Kontakt zu den besonderen Menschen und der einmaligen Situation und damit den Gruppenprozess. Wo du dich meinst, lass Äußerungen von man (Selbstdistanzierung) und wir (Reden für andere, Behaupten von – meist nicht erzielten – Konsens) weg. Trenne also die Ich-Ebene mit deiner persönlichen Präferenz von der Wir-Ebene als unserer Beziehungsgemeinsamkeit und von der Sachebene als dem Thema, um das es hoffentlich gerade wirklich geht.
- c. Mache dir bewusst, was du im Hinblick auf die besprochene Sache oder im Hinblick auf die beteiligten Personen denkst und fühlst, und wähle aus, was du und wie du es sagen willst (Kontrolle der Handlungsimpulse und des Gefühlsausdrucks). Was du ausgewählt hast, sage so echt und klar wie möglich. Höre dabei auf deine innere Stimme und sprich, wenn du wirklich dazu innerlich bewegt bist und in dir Stimmigkeit erlebst. Sprich nicht, wenn du nicht dazu bewegt bist.
- d. Verzichte auf urteilende Worte wie richtig und falsch, wahr und unwahr oder gut und schlecht. Teile deine Sichtweise mit, statt Urteile zu fällen. Äußere deine Bedürfnisse, Wünsche und Bitten anstelle von Standpunkten („So ist es.“), Befürchtungen („So geht es nicht.“) und Anklagen („Das machst du falsch.“).
- e. Wenn du Fragen an andere richtest, nenne den Grund, den Anlass für deine Frage. Besser ist, auf die Frage zu verzichten und unmittelbar von deinem Erleben zu berichten. Eine Selbstkundgabe als Rückmeldung ist einer Frage vorzuziehen. Wenn, dann stelle offene und konkrete Fragen. Unklare Fragen führen zu unklaren Antworten. Stelle immer nur eine Frage zurzeit. Mehrere Fragen gleichzeitig verwirren. Verwirrung raubt Zeit. Und vor allem vermeide Warum-Fragen, weil diese häufig verdeckte Anklagen (Vorwürfe, Schuldzuschreibungen) beinhalten. Besser: „Wie kam es dazu, dass...?“ Insgesamt ist es jedoch besser, sich an der Gegenwart und Zukunft zu orientieren.
- f. Sprich persönlich und gib dich verletzlich, indem du unter anderem Vertrauensvorschüsse gebend auf Geheimnisse und Tabuisierungen verzichtest. Gehe dabei mit deiner Angst. Gehe ein Risiko ein.
- g. Sprich nur so lange, wie du dir der ungeteilten Aufmerksamkeit in der Gruppe hinreichend sicher bist.
- h. Erkenne den Wert von suchendem Schweigen und nachdenklicher Stille in der Gruppe/Gemeinschaft.

4. Du mit den Äußerungen der anderen

- a. Sei beteiligt mit Worten oder innerlich auch ohne. Sei emotional anwesend. Übernimm Selbstverantwortung, um leiblich, emotional und geistig in der Gruppe wach und anwesend zu sein.
- b. Verpflichte dich, innerlich und in Bezug auf die Äußerungen der anderen bis zum Ende der jeweiligen Gesprächsrunde am Ball zu bleiben oder teile rechtzeitig mit, wenn du emotional nicht mehr anwesend sein oder den Äußerungen anderer nicht mehr folgen kannst, eine Klärung oder eine Pause brauchst.
- c. Höre aufmerksam und mit Respekt, einführend (Gefühle und Bedürfnisse, Wünsche und Ängste beachtend) und sinnverstehend (Werte und Interessen, Meinungen und Argumente beachtend) zu, wenn eine andere Person euch und damit auch dir etwas mitteilt.
- d. Höre mit wachem Verstand und offenem Herzen zu. Heiße sowohl Ernstes, Schwieriges und Schmerzliches (Weinen) als auch Freudiges, Angenehmes und Heiteres (Lachen) willkommen.
- e. Gib Rückmeldung. Teile mit, was du verstanden hast, und Frage nach, wenn du was nicht verstanden zu haben glaubst. Benutze Rückmeldung nicht zur Selbstdarstellung. Aber hüte dich davor, Rückmeldung mit Kritik zu durchsetzen oder Kritik als Rückmeldung zu tarnen.
- f. Suche hinter dem Gesagten das Gemeinte. Höre aktiv zu, gib also so lange Rückmeldung, bis dir und der sprechenden Person das Gemeinte klar genug geworden ist, um den nächsten Schritt zu gehen.
- g. Halte dich mit Deutungen des Ausgedrückten und mit Urteilen darüber zurück. Sprich stattdessen über innere Reaktionen (Gedanken, Empfindungen, Bewegungsimpulse und Gefühle), über Wirkungen in dir, die das Gesagte und vermutlich Gemeinte auslösen.

5. Du als dich selbst leitende und die Gruppe mitleitende Person

- a. Sorge mit für Klärung der Themen und des zeitlichen Rahmens vor Beginn des Gespräches, z. B. wie die im Gesprächsthema verwendeten Begriffe verstanden werden (ggf. das Thema weiter konkretisieren) und ob alle in das Gespräch einsteigen, d. h. Zugang zum Thema finden können (Etwaige Störungen, die den Einstieg verhindern, sollten im Vorwege ausgeräumt werden.).
- b. Sorge mit dafür, dass wichtige Prozesse und Ergebnisse des Gesprächs festgehalten werden, z. B. „Wir sind ausgegangen von ..., kamen auf ..., weil ..., und klären im Moment die Frage ...“ oder „Augenblicklich behandeln wir den Punkt ..., ist das richtig? Wir hatten vor, ... zu klären. Es stellt sich mir die Frage, ob wir hieran weiterdiskutieren oder den Faden von vorhin, nämlich ... wieder aufgreifen wollen.“
- c. Frage nach, wenn dir unklar blieb, was dein(e) Vorredner(in) eigentlich sagen wollte („Habe ich dich richtig verstanden, dass du ... meinst?“), wenn du selbst unsicher bist, ob du dich den anderen verständlich machen konntest („Habe ich mich verständlich ausgedrückt, oder soll ich einiges nochmal in anderen Worten formulieren?“) und wenn du dem Gesprächsverlauf nicht mehr folgen kannst („Wo sind wir jetzt? Kann jemand bitte die letzten Beiträge zusammenfassen?“).
- d. Lass die anderen ausreden. Fällt dir, wenn ein(e) andere(r) spricht, etwas Wichtiges ein, warte, bis du an der Reihe bist. Mache dir – wenn nötig – Notizen, um nichts Wesentliches zu vergessen. Nur wenn du von den anderen übergangen wirst, unterbrich kurz und weise darauf hin, dass du anschließend zu Wort kommen möchtest: „Bitte nehmt mich mit auf die Rednerliste.“ oder „Ich möchte direkt etwas zu deinem Beitrag sagen. Ist es möglich, dass wir meinen Beitrag vorziehen?“

- e. Achte mit darauf, dass alle möglichst gleichermaßen zu Wort kommen. Bevor du etwas sagst, vergewissere dich, ob nicht vor dir jemand an der Reihe war oder ob du nicht jemanden vorlassen kannst, dessen Beitrag direkter an vorangehende Thema anzuknüpfen verspricht.
- f. Ermuntere die wenig Redenden. Locke diejenigen, die eher ruhig zuhören, durch direkte Ansprache eine Äußerung heraus: „Was meinst du zu dem Thema.“ oder „Du legst deine Stirn in Falten. Ich vermute, du bist anderer Meinung als ...“.
- g. Bremse mitleidend die viel Redenden aus: „Ich möchte gern wissen, was die anderen, die sich noch nicht geäußert haben, davon halten“ oder schärfer: „Lass doch bitte auch die anderen zu Wort kommen! Du hast doch schon eine ganze Menge dazu gesagt.“
- h. Bleibe beim gemeinsamen Thema, indem du es - auch innerlich - häufiger wiederholst. Behalte das Gesprächsziel im Auge, damit die Gruppe nicht an unwesentlichen Punkten hängenbleibt. Knüpfe an die jeweils vorhergehenden Beiträge an. Vermeide Wiederholungen und eine unnötige Verlängerung des Gespräches durch unproduktive Formalien, Provokationen, Selbstdarstellungen, Wortklingeleyen u. ä. Es muss nicht jede Person alles gesagt haben.
- i. Bremse die Themenabweichenden aus. Weise sie auf Abschweifungen direkt hin: „Ich sehe noch nicht, wie das zum Thema passen könnte.“ „Das gehört hier meines Erachtens nicht hin, denn es ging uns doch um.... Liege ich da falsch? Was meint ihr dazu?“

Sorgsam argumentative Kommunikation

Zur Förderung eines gemeinschaftlichen Verständnisses geht es darum, bei Unklarheiten, Kontroversen, Konflikten und Missverständnissen in der Verständigung das schnelle erfahrungsbezogen-intuitive von Erlebensepisoden geprägte Denken durch langsames analytisches oder rational-abwägendes Denken zu ergänzen.²⁵

Dazu ist ein wichtiges Mittel die Verlangsamung der Diskussionsabläufe, um zwischen den Meinungen und Argumenten Raum zum Nachdenken zu finden.

Konstruktive Kommunikation sollte auf dem Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse und einer konsistenten (folgerichtigen, nachvollziehbaren, Tatsachen und Prämissen und Kriterien offenlegenden) Argumentation basieren.

Menschliches Wissen ist immer nur vorläufig. Interaktive Selbstkorrektur durch Kritik, durch Anlegen von offengelegten Wertkriterien stellt die einzige Möglichkeit dar, Probleme und Konflikte zu klären und möglicherweise auch zu lösen.

Ein Argument ist gekennzeichnet durch Aussagen, die in einem Begründungszusammenhang zueinanderstehen.

Mit einem Argument werden also Gründe für eine Meinung, Behauptung oder Überzeugung geliefert.

Jedes Argument besteht dementsprechend aus zwei Elementen

1. aus dem Standpunkt (Meinung, Behauptung), der begründet werden soll, und
2. aus den Gründen (Prämissen), die angeführt werden, um den Standpunkt zu erhärten, so dass er als richtig, ratsam, vernünftig, nützlich akzeptiert wird.

Ein Argument verliert an Überzeugungskraft,

- wenn ein Grund oder mehrere im Argument genannte Gründe falsch, untereinander widersprüchlich oder auf andere Weise inakzeptabel (ethisch fragwürdig, unsicher, nicht hinreichend belegt etc.) sind.
- wenn die Gründe, obwohl abgesichert und akzeptabel, nicht in einem angemessenen Begründungszusammenhang zu den zentralen Behauptungen stehen. Dann handelt es sich nur um vermeintliche Gründe, um Scheinbegründungen. In diesem Fall ist ein Argument logisch nicht korrekt.

Begründungen in einem Argument können darin bestehen,

- dass die Handlungsfolgen, also die Nutzenerwartungen aus dem Tun als positiv eingeschätzt werden (Wir sollten X tun, weil es die positiven Folgen A, B und C nach sich zu ziehen verspricht):
 - Lässt sich der Standpunkt mit Bezug auf positive oder negative Folgen stützen?
 - Welcher Nutzen wird für die beteiligten oder Betroffenen durch den Standpunkt und das vorgeschlagene Vorgehen gestiftet?
- dass durch das Vorgehen höchstwahrscheinlich bestimmte Anliegen, Ziele und Normen oder Qualitätsvorstellungen und Werte eher erreicht werden:
 - Leistet mein Standpunkt/Vorgehensvorschlag einen Beitrag zur Erreichung eines (gemeinsamen) Zieles?
 - Greift mein Standpunkt die von den Beteiligten/Betroffenen akzeptierten Werte und Qualitätsvorstellungen auf?
 - Gibt es wichtige Normen, die durch den Standpunkt/das Vorgehen gestützt oder eingehalten werden?
- dass Belege für das gewählte Vorgehen sprechen:
 - Gibt es empirische Belege (Zahlen, Daten, Fakten), die meinen Standpunkt untermauern?
 - Kann ich meinen Standpunkt durch Bezugnahme auf Expert*innen stützen?

- dass die Handlungen als folgerichtig aus den Voraussetzungen (Prämissen) abgeleitet werden:
 - Ist mein Standpunkt aus einer akzeptierten Position abzuleiten?
 - Ist mein Standpunkt also eine logische Folgerung aus einer insgesamt oder von den Anwesenden akzeptierten Position?

Wenn man jemand von etwas überzeugen möchte, hat man ihm stets die Entscheidungsfreiheit zu lassen. Gesprächspartner*innen müssen sich selbst gewählt dem neuen Standpunkt anschließen und sich zu Eigen machen können. Durch offenen oder verdeckten manipulativen Druck wird Entscheidungsfreiheit eingeschränkt. Wer manipuliert, nutzt Schwachstellen seiner Gesprächspartner*innen aus, um etwas zu bewirken, was die anderen Personen freiwillig wahrscheinlich nicht tun würden. Jemanden zu überzeugen bedeutet, die Person entscheidet sich dafür, einen Vorschlag, einen Standpunkt oder eine Meinung zu akzeptieren. Wenn zum Überzeugen die Entscheidungsfreiheit gehört, dann können Manipulationen als Überzeugungsmethode nicht akzeptiert werden. Das beinhaltet zugleich: Wer andere überzeugen möchte, muss selbst bereit sein, sich überzeugen zu lassen, sich zu verändern und zu bewegen. Dieses Gegenseitigkeitsprinzip ist der zentrale Bestandteil einer dialogischen Gesprächsethik.

Fairness, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, das Einhalten von Vereinbarungen, die umgehende Erfüllung von Zusagen und Versprechen, die Rücksichtnahme auf „schwächere“ Personen, keine Manipulation der Beteiligten – all dies sind ethische Standards, deren Befolgung eine Grundvoraussetzung für vertrauensvolle Beziehungen ist.

Ein erster Schritt in diese Richtung der weiterführenden Verständigung ist ein beiderseitiges ernst gemeintes und radikal-höfliches **konkretisierendes Nachfragen im Hinblick auf die Stimmigkeit der Argumentation**:

- Warum glaubst du (gehst du davon aus, nimmst du an, vermutest du), dass...?
- Was macht dich so sicher (lässt dich davon überzeugt sein, dient dir als Beweis oder Beleg dafür), dass...?
- Welche Bedeutung, welchen Stellenwert hat dein Standpunkt für dich?
- Wovon gehst du bei deinen Überlegungen aus?
- Wie begründest du deinen Standpunkt? Woher hast du diese Begründung?
- Auf wen beziehst du dich mit deiner Ansicht? Wie glaubwürdig ist die Person, auf die du dich beziehst?
- Welche Tatsachen oder Vermutungen liegen deiner Ansicht zugrunde?
- Wie können wir gemeinsam überprüfen, ob es sich hierbei um Fakten oder Fake (um eine gut oder schlecht bis gar nicht belegte Erkenntnis) handelt?
- Wie gehst du generell mit Zweifeln, Irrtümern, Unsicherheiten, Fehlern etc. um?
- Haben wir alle wesentlichen oder nur die uns in den Kram passenden Argumente einbezogen?
- Was würde geschehen, wenn sich deine oder meine Meinung als unstimmig (unwahr, falsch) herausstellen würde? Was würde uns das ausmachen, was würde uns das bedeuten? Würden wir das ertragen können?
- Was hindert dich daran, meine Position (Meinung, Werthaltung) als gleichwertig mit deiner anzusehen?

Dieses dialogische, hinterfragende Gesprächsvorgehen baut auf der Bereitschaft der Gegenüber auf, sich selbst solche Fragen zu stellen und stellen zu lassen. Natürlich sollte sich die fragende Person auch solche Fragen stellen und stellen lassen, damit das den Fragen innewohnende Hierarchiegefälle tendenziell aufgelöst wird.

Es geht zugleich darum, sich und andere gegen unfaire, unlogische, irrationale, unschlüssige, unstimlige (inkohärente) oder sogar unmoralische und unmenschliche, also allgemein nicht zur Klärung und Einigung führende Argumentationsweisen zu impfen (argumentative Inokulation).

Man lernt, die unlogische bis destruktive Seite einer Behauptung zu erkennen und kommunikativ zu entkräften – wenn vielleicht auch nicht gegenüber der argumentierenden Person, die sich in ihrer Ideologie verzurrt hat, so doch zumindest im weiteren Zuhörendenfeld, das noch nicht so ideologisch festgefahren ist.

Nutzbringend Argumentieren

Es geht in erster Linie darum, Argumente so vorzubringen, dass sie von möglichst allen Beteiligten mit entsprechender Einfühlung und mit Engagement für das Argument und die argumentierende Person nachvollziehbar sind.

a. Qualität der Beiträge: Die Beiträge sollten unter Einbeziehung der Gesamtgruppensituation und der Einfühlung in die Beteiligten eingebracht werden:

- Knüpfe ich an gemeinsames Vorwissen an?
- Beziehe ich Beiträge der Vorredner/-innen ein?
- Vermeide ich unnötige Wiederholungen?
- Bin ich respektvoll gegenüber den Betroffenen?
- Verzichte ich auf Selbstaufwertung und Fremdadwertung?
- Vermeide ich Über- oder Untertreibungen?

b. Verständlichkeit der Beiträge: Verständlichmacher sollten eingesetzt werden:

- Einfache Wortwahl und Satzbau mit möglichst eindeutiger Definition der Begriffe.
- Klare Gliederung und Ordnung der Gedankenabfolge.
- Anschaulichkeit über Beispiele, passende Allegorien, Bilder und Grafiken.
- Möglichst kurz und prägnant formulieren. Sachverhalte auf den Punkt bringen, aber nicht simplifizieren.

c. Schlüssige, fundierte Argumente: Alle achten auf eine hohe Qualität der Argumentation. Eine Beliebigkeit in der Argumentation sollte nicht zugelassen werden. Zur Förderung von Zusammenhalt, produktivem Miteinanderlernen und Kooperation ist es notwendig, sich für die Argumentationsweise Regularien aufzuerlegen. Beispielsweise sollten Argumente folgerichtig aufgebaut sein, also

- **von Beschreibungen** des Sachverhaltes (möglichst distanziert und sachlich, wie durch eine Kamera aufgenommen, aber auch über das unmittelbar Sichtbare hinaus den situativen Kontext einbeziehend)
- über (be-) **wertende Vorannahmen** (Prämissen und Ethikgrundlagen: „Wie sehe ich Menschen und Welt?“ „Wie ordnet sich meine Werthierarchie?“ „Was sind für mich in diesem Zusammenhang grundlegende Werte und Qualitätskriterien zur Gestaltung des Vorhabens?“)
- weiter über Offenlegung der Herangehens- und Sichtweise (Denkprinzipien: Wie gehe ich vor, um Erkenntnisse zu erlangen? Inwieweit bin ich ergebnisoffen? Nutze ich das wissenschaftliche Denkprinzip der Gegenhypothese bzw. der Hypothesenvielfalt, um möglichst lange entscheidungsoffen zu bleiben und Vorurteile zu überwinden: „Kann es auch anders sein?“ „Vermeide ich Denkfehler?“)
- zu **Feststellungen** (Ist-Zustand. „Wovon gehe ich aus?“) in Verbindung mit Zielsetzungen (Soll-Zustand: „Worauf will ich hinaus?“),
- zur **Beantwortung aller relevanten Projektfragen** und
- zu **Folgerungen** führen: „Was bedeutet das für mein und unser Entscheiden und Handeln?“

Auf Plausibilitätsmängel, Widersprüche, Gedankensprünge und Unvollständigkeiten in der Argumentation sollte hingewiesen werden. Vor allen Dingen sollten Denkfehler vermieden oder aufgedeckt werden, wenn man nicht zu Fehlentscheidungen kommen will. Tatsachenfeststellungen sollten so dargestellt werden, dass sie nachprüfbar sind (Benennung der Informationsquelle, Art der Informationserhebung usw.). Meinungen, Vermutungen, Ideen, Vorschläge, eigene Erfahrungen sollten als solche gekennzeichnet werden. Behauptungen sollten mit Tatsachenfeststellungen und Ideen zum Beweis des Zutreffens der Behauptung kombiniert sein.

Fakten- und quellenbasierte Argumentationskorrekturen

Hier könnten in einem Faktencheck sichere, verlässliche Informationsquellen herangezogen werden. Was ist Vermutung (Hypothese, Behauptung) und was sind experimentell oder empirisch belegte Tatsachen? Wie sicher (wahrscheinlich) sind die Erkenntnisse? Inwieweit können die Erkenntnisse verallgemeinert und auf welche Bereiche können sie übertragen werden?

Wissenschaftliche Quellen sollten nach Möglichkeit einen Peer-Review-Prozess durchlaufen haben, also von Co-Expert*innen auf dem jeweiligen Gebiet überprüft worden sein.

Es dreht sich bei Expert*innen-Stellungnahmen immer um die Frage, ob diese Personen echte Expert*innen sind, die sich forschend über längere Zeit umfassend mit diesem Thema befasst haben, oder ob es sich um fachfremde und forschungsferne Fake-Expert*innen handelt:

- Wie fragwürdig oder glaubwürdig ist die jeweilige Quelle?
- Wer finanzierte die jeweilige Forschung und die forschenden und mitteilenden Personen?
- Welche Interessen (wirtschaftlich, ideologisch, politisch) vertreten die Personen nachweislich?

Korrektur von logik- und psychologiebasierten Argumentationsfallen

Die folgenden Argumentationsfallen wirken zumeist zusammen, sind miteinander verbunden und ineinander verzahnt. Das macht eine Klarstellung und Korrektur so schwer. Nicht immer fallen uns die passenden Infragestellungen und Entgegnungen ein, vor allem dann nicht, wenn man emotional aufgewühlt ist. Außerdem sind die nachfolgend aufgeführten Argumentationsfallen lange nicht vollständig. Es bedarf eines längeren kooperativen Lernprozesses, diese Fallen und Fehler zu entlarven und gesprächsfördernd mit ihnen umzugehen.

Kollektive Identitäten, z. B. der Corona-Gefahren-Leugnenden, beruhen oft auf Mythen (Ideologien, Erzählungen, Glaubensvorgaben), die einer kritischen Überprüfung nicht standhalten. Das ist der Grund dafür, dass viele Menschen, die an einem Glaubenssystem festhalten, der grundsätzlich ideologiekritischen Wissenschaft feindselig gegenüberstehen.

Dabei ist eine Ideologie, eine Ideenlehre erst einmal nichts anderes als ein Gedankengebäude, mit dem man sich psychosozialen, natürlichen und kulturellen Wirkungszusammenhänge zu erklären versucht: Warum (Ursache, Grund) und wozu (Zweck, Ziel) geschehen die Dinge so, wie sie geschehen?

Speziell im Zusammenhang mit ideologisch-dogmatischen Lebenserzählungen (Narrativen) ist es sinnvoll, sich klarzumachen, wie diese konstruiert sind:

Von welchen **Annahmen über die Welt und die Menschen** geht man zumeist z. B. im Zusammenhang mit Verschwörungsideologien aus?

- **Ideologie:** Nichts geschieht durch Zufall oder unabsichtlich. Alles ist zumeist von bösen Mächten, intriganten Herrschenden geplant.
Entgegenende Haltung: Viele Bereiche unseres Lebens entstehen durch Zufall, durch Versuch, Irrtum und Erfolg, z. B. die gesamte Evolution, das Zusammenspiel der Arten im ökologischen Kontext.
Viele Bereiche unseres Lebens sind systembedingt, z. B. verhalten sich die Menschen je nach Systemkontext und Interessenposition (z. B. Mietende oder Vermietende, Unternehmer oder Angestellte, Besitzende oder Besitzlose) unterschiedlich, dabei nicht unbedingt intentional (absichtsvoll, gezielt).
Viele Erkenntnisse entstehen erst durch jahrelanges Experimentieren.
Viele Wirkungen und Entwicklungen sind gar nicht vorherzusagen, z. B. die Entwicklung des Internets. Durch Neukombination von Elementen entstehen (emergieren) neue Ergebnisse, die nicht vorweg gedacht werden können.
- **Ideologie:** Alles ist stets mit allen und allem verbunden.
Entgegenende Haltung: Diese Aussage ist so allgemein wie richtig. Es geht jedoch bei Erkenntnis nicht darum, ob die Dinge miteinander irgendwie im weitesten Sinne verbunden sind, sondern auf welche Weise sie konkret zusammenwirken und wie man auf das Zusammenwirken Einfluss nehmen kann, um bestimmte Effekte zu erreichen oder zu verhindern. Es geht darum, die Wirkmechanismen in mehr oder minder komplexen Systemen zu erkennen, z. B. wie können wir die Artenvielfalt auf der Erde erhalten? Nur wenn man die Qualität der Verbindung erforscht, kann man möglicherweise wirksam darauf Einfluss nehmen. Es ist z. B. zu unterscheiden, ob eine Verbindung ursächlich (kausal) oder zeitgleich (korrelativ) ist.
- **Ideologie:** Wesentliche Voraussetzungen (Prämissen) entziehen sich der Nachprüfbarkeit oder beugen ihr vor (Geheimbünde, die im Dunklen wirken).
Entgegenende Haltung: Für eine gemeinsame Verständigung und die gemeinsame Erforschung von Hintergründen und Zusammenhängen ist es bedeutsam, zwischen Glauben und Wissen, zwischen Behauptungen (Vermutungen, Annahmen, Theorien) und Beweisen (Tatsachen, überprüfbaren empirischen Belegen) zu unterscheiden. Wir können unser Wissen überprüfen und erweitern und gemeinsam nach Tatsachenbeweisen zu Vermutungen forschen. Ich möchte jedoch nicht glauben müssen, was du glaubst, um von dir akzeptiert zu werden.
- **Ideologie:** Nichts ist so, wie es scheint. Es geht meist etwas anderes im Hintergrund vor, als das, was im Vordergrund gesagt wird und sichtbar wird.
Entgegenende Haltung: Leben ist ein psychosozialer Konstruktionsprozess. Jeder Mensch hat sein besonderes Erleben, was auch Halluzinationen und Wahn, also Fehlannahmen über die Realität einschließen kann. Unsere Erkenntnisse einschließlich unserer Erinnerungen entwickeln sich ständig weiter. In früheren Menschheitsepochen hat man sich die Erde als Scheibe und die Natur als mit Geistern beseelt vorgestellt. Die Erde wurde von der Kirche jahrhundertlang in den Mittelpunkt des Universums gestellt. Gegenteilige Sichtweisen waren verboten. Es kann in dieser Welt in der Tat vieles gefälscht werden, insbesondere mit Worten, mit Bildern, mit Videos. In der kapitalistischen Wirtschaft wird tatsächlich viel manipuliert, um Menschen zum Konsum zu verführen (Marketing). Auch versuchen sich Herrschende mit Manipulation ihrer Untertanen an der Macht zu halten. Deshalb ist es von großer Bedeutung, die innere und äußere Freiheit der Menschen von jeglichen Formen der psychosozialen Zwänge zu fördern, gemeinsame Spielregeln für Erkenntnisgewinn zu finden und ökonomische wie politische Herrschaftsbereiche durch Demokratisierung und Aufklärung zurückzudrängen.

- **Ideologie:** Die Personen, die nicht an die Verschwörung glauben, sind entweder Teil der Verschwörung oder so manipuliert, dass sie Opfer geworden sind.
Entgegnende Haltung: Es handelt sich hier um eine sich selbst abdichtende Argumentation (self-sealing rhetoric). Diese Argumentationsweise wird gern im Zusammenhang mit dem Schutz der Glaubwürdigkeit von Glaubenssystemen, Ideologien und Verschwörungserzählungen verwendet. Dabei wird jede Aussage anderer Personen, die die eigenen Argumente infrage stellen und die Brüchigkeit der Erzählung aufdecken könnte, so uminterpretiert, als würde sie den Wahrheitswert der eigenen Aussagen bestätigen.
Beispiele: Dass du meinst, die Impfung könnte uns vom Virus befreien, zeigt nur, wie sehr du auf die Propaganda von Bill Gates und Co hereingefallen bist. Dass du davon ausgehst, dass Maskentragen einen Schutz gegen die Virusverbreitung bewirkt, zeigt mir, wie regierungsgläubig und unterwürfig du bist.
Entgegnung: Du gehst anscheinend davon aus, dass meine Argumente keinen Wert haben. Wie soll dann ein gleichberechtigtes Gespräch zwischen uns zustande kommen.

Allein schon diese kurze Zusammenstellung zeigt, wie schwer es werden kann, mit Vertreter*innen einer Ideologie in einen dialogischen (gleichberechtigten und ergebnisoffenen) Austausch zu kommen.

Hinzu kommt noch eine Fülle ineinandergreifender verständigungserschwerender Argumentationsformen.

Argumentationsfallen im Einzelnen

Die beste Schutzmethode gegen Manipulationen ist die Fähigkeit zu erkennen, welche Manipulationsmethode, welche Argumentationsfalle die andere Person gerade verwendet, um ihr eventuell eine klärende Aussage entgegenzusetzen.

Logik- und psychologiebasierte Argumentationsfallen sind im Einzelnen ²⁶

a. Voreilige Schlüsse

Eine zutreffende Vorannahme (Prämisse) wird mit einer unzutreffenden Folgerung verknüpft (richtige Prämisse – falscher Schluss).

Beispiel: Wenn Chlor Viren im Wasser abtötet, kann man Chlorflüssigkeit trinken, um Viren im Körper abzutöten.

Infragestellung und Entgegnung:

- Auf welchen Annahmen beruht das jeweilige Argument?
- Gibt es neben den genannten Annahmen weitere, die verdeckt (ungenannt) sind?
- In welchen Bereichen sind die Argumente gültig, woraufhin können sie also verallgemeinert werden?
- Ist der Transfer der Annahmen auf ein anderes Gebiet (von Wasser auf Körper) möglich, weil analoge Bedingungen bestehen?
- Oder sind die Bedingungen so unterschiedlich, dass ein Transfer nicht statthaft ist.

b. Anekdotische Beweise

Die Gefahr besteht darin, dass man Anekdoten und mit Bildern und konkret Erlebbarem unterfütterten situativen Offensichtlichkeiten mehr glauben schenkt als statthaften Verallgemeinerungen, die eher abstrakt-distanziert und erlebensfern ausfallen.

Eine Argumentation mit Einzelereignissen ist immer dann ein Problem, wenn sich in ihr nicht der größere Wissens- und Erkenntnisstand widerspiegelt.

Beispiele: Rauchen kann nicht tödlich sein, denn mein Vater ist über 90 geworden, obwohl er Kettenraucher war. Klimaerwärmung kann nicht stimmen, denn es ist in diesem Winter sehr kalt (Verwechslung von Wetter und Klima).

Infragestellung und Entgegnung:

- Gilt das generell oder nur für dich und den Augenblick?
- Erlebst nur du das so oder erleben das viele (alle)?
- Inwieweit (wie sicher) kann man das (dein derzeitiges Erleben) verallgemeinern?

c. Unpassende Vergleiche

Zwei Dinge (Äpfel und Birnen) werden miteinander gleichgesetzt, die aber nicht gleichzusetzen sind. Es entstehen irreführende Analogien (false equivalence). Es werden Gemeinsamkeiten überbetont und Unterschiede unterbetont.

Beispiel: Grippe und Corona. Für Corona gab es zu Beginn der Pandemie keine Schutzimpfung. Die gesundheitlichen Folgen der Erkrankung sind durchweg gravierender. Der Verlauf ist tödlicher.

Infragestellung und Entgegnung:

- Handelt es sich bei der Gleichsetzung im vergleichbare Qualitäten in der Sache?
- Gibt es wesentliche Unterschiede, die einen Vergleich unzulässig machen?

d. Unmögliche, überzogene Erwartungen (impossible expectations)

Die Erwartungen an die Vollständigkeit (Korrektheit, Wahrheitswert, Prognosekraft etc.) einer wissenschaftlichen Erkenntnis werden so hochgeschraubt, dass eine seriöse, den Zweifel einbeziehende Wissenschaft diese nicht erfüllen kann. (Wenn du mir das nicht genau sagen kannst, glaube ich dir gar nichts mehr.)

Unliebsame Argumente wischt man vom Tisch, indem man unerfüllbare Erwartungen an eine wissenschaftliche Aussage formuliert. Wissenschaftlich seriös, verständigungs- und erkenntnisfördernd ist es, sich mit Möglichkeiten einschließlich Unmöglichkeiten und Wahrscheinlichkeiten, jedoch nicht mit absoluten Wahrheiten (So ist es ein für alle Male richtig und gut.) zu befassen. An Wahrscheinlichkeiten kann man jedoch nur schwer seine Emotionen binden. Die Suche nach stabilen Wahrheiten hat häufig im Kern etwas Kindlich-Regressives.

Beispiel: Ich erwarte, dass die Wissenschaftler genau wissen, ob die künftigen Mutanten des Virus mit demselben Impfstoff behandelt werden können. Wissen sie das nicht, ist diese ganze Wissenschaft nichts wert.

Entgegnung: Es ist fair, ehrlich, kompetent und professionell, zu erklären, wo man sicher ist und wo man zweifelt, was man weiß und was man vermutet und noch nicht weiß. Ich will nicht um einer falschen Sicherheit wegen von anderen Personen belogen werden.

e. Verlassen der Tatsachenebene

Es wird nicht darüber geredet, was eine Person nachweislich getan oder gesagt hat, sondern darüber, was man zu der Person fühlt, was man ihr an Worten und Taten zutraut, was sie also getan haben könnte oder tun wird.

Entgegnung: Jede Person sollte fairerweise nur daran gemessen werden, was sie nachweislich gesagt und getan hat, nicht danach, welche Gefühle man ihr gegenüber hat und was man ihr alles zutraut.

f. Bestätigungsfalle mit zielgerichtetem oder politisch motiviertem Denken (motivational reasoning)

Manchmal sind wir von der Richtigkeit einer Meinung so stark überzeugt, dass wir nur nach Gründen für ihre Richtigkeit suchen. Gegenargumente, Zweifel werden ignoriert oder beiseitegeschoben. Wir suchen so lange, bis wir die Bestätigung unserer Meinung gefunden haben. Bei wunschgeleitetem Denken werden nicht alle relevanten Informationen verarbeitet, sondern nur die, die unsere Meinung und Haltung bestätigen.

Wir sitzen in der Bestätigungsfalle.

Eine Infragestellung dieses Vorgehens ist angebracht, wenn Menschen sich den Anforderungen an eine sorgsame, umfassende, kritische Erfassung des gegenwärtigen Wissensstandes entziehen, weil sie es bequemer finden, Tatsachenbehauptungen zu akzeptieren, die zu ihren emotionalen oder weltanschaulichen Präferenzen passen, selbst wenn sich leicht Indizien finden lassen, die diesen Behauptungen widersprechen. Diese Tendenz zur kognitiven Verzerrung ist in allen Weltanschauungslagern zu finden. Man kann in diesem Zusammenhang auch vom argumentativen Rosinenpicken sprechen. Es kommt zu einem Bestätigungsfehler (confirmation bias) im Denken, indem wir Informationen, die unsere Sichtweise bestätigen, verstärkt aufnehmen und unliebsame Informationen eher anzweifeln oder gar nicht erst an uns heranlassen (disconfirmation bias). Dieses Fehldenken kann sogar so weit gehen, dass, wenn wir etwas hören, was unserer Meinung widerspricht, sich dies wie ein Angriff auf unsere Person anfühlt, weil unser Selbstverständnis infrage gestellt wird (self-affirmation-theory).

Entgegnung: Ich bemerke, dass du dir nur die Argumente zu Gemüte führst, die dich in deiner Auffassung der Lage bestärken. Das ist zwar durchaus üblich, ist jedoch für die umfassende Erfassung der Situation als Grundlage für gute Entscheidungen und für unsere Verständigung nicht hilfreich.

g. Emotionale Ansteckung (emotional contagion)

Negative Wortäußerungen rufen tendenziell weitere negative Wortmeldungen hervor. Wir reagieren auf stark emotionalisierte Inhalte (Das hat mich erschreckt, entsetzt, geschmerzt, sehr irritiert, total verunsichert, wütend gemacht, verzweifelt zurückgelassen etc.) stärker als auf nüchtern-sachlich formulierte Informationen.

Das gilt zum Glück auch für freudiges Staunen.

Entgegnung: Ich merke, wie sehr dich die Sache berührt. Doch dadurch, dass es heftige Emotionen bei dir auslöst, werden deine Behauptungen (Vermutungen, Unterstellungen etc.) nicht wahrer.

h. Wahrheitsillusionseffekt (illusory truth effect)

Wird man häufiger mit bestimmten Aussagen konfrontiert, steigt die Chance, sie als zutreffend einzustufen.

Entgegnung: Durch häufiges Wiederholen einer irrigen Annahme wird diese auch nicht wahrer.

i. Eindruck schinden mit kompliziert klingenden Begriffen (technobabble)

Gern werden in Verschwörungserzählungen wissenschaftlich und hochfachlich klingende Begriffe eingestreut, um die Glaubwürdigkeit der Erzählung zu erhöhen.

Entgegnung: Kannst du mir bitte in einfachen Worten erklären, was du damit meinst? Kannst du mir bitte die Quelle benennen, auf die du bei deiner Darlegung zurückgreifst?

j. Fragen, die entgegenstellende Behauptungen oder Vorwürfe sind

(loaded questions)

Nicht jede Frage zielt auf Interesse an anderen Personen und Erkenntnisgewinn ab. Seine Angriffe und Unterstellungen in Fragen zu gießen, heißt, sich weniger angreifbar zu machen (Man wird doch wohl noch fragen dürfen!). Wer fragt, kann schwerlich einer falschen Behauptung überführt werden.

Entgegnung: Ich habe von dir gehört, dass in deiner Frage folgende Behauptung (Unterstellung) aufgestellt wurde, und zwar

Diese Behauptung kann ich nicht nachvollziehen (ist bisher durch nichts belegt, finde ich aus den und den Gründen problematisch, unterstellt, dass... etc.).

k. Themenwechsel (topic-hopping)

Durch Themenwechsel weicht man argumentativ aus, damit andere nicht auf Fehler und Lücken in der Argumentation stoßen.

Entgegnung: Wir waren gerade bei dem Thema. Das war für mich nicht abgeschlossen. Ich habe noch Fragen dazu. Du hast das Thema gewechselt. So fällt es mir schwer, mit dir zu sprechen.

l. Wechsel von der Inhaltsebene auf die Formebene

Auch durch Ebenenwechsel von der Sach- auf die Beziehungsebene („Zu dem, was du sagst, möchte ich nichts mehr sagen, denn mich regt auf, wie du es sagst.“) kann man argumentativ ausweichen.

Entgegnung: Ich wollte eigentlich mit dir klären...

Wie sollte ich mich ausdrücken, was kann ich tun, damit du dich weiter mit den inhaltlichen Argumenten befasst und nicht auf die Form der Darstellung so viel Gewicht legst?

m. Wechsel von der Wissens- und Tatsachenebene auf die Glaubens- und Erlebensebene oder Gleichsetzung oder Verwechslung der Ebenen

Es handelt sich bei Glauben und Wissen, bei „objektiver“ Tatsachenebene und „subjektiver“ Erlebensebene um zwei vollkommen unterschiedliche Erkenntnisweisen. Deshalb sollte man sie zur gemeinsamen Verständigung klärend auseinanderhalten.

Sozialer Fortschritt, Entwicklung von Gemeinschaftlichkeit ist nicht möglich ohne die Einigung darauf, dass keine Theorie und keine Tatsachenbehauptung über Kritik erhaben ist. Die Vorstellung von unumstößlichen Autoritäten und Dogmatiker*innen, die sich nicht mit Argumenten rechtfertigen müssen, ist mit der Demokratisierung unserer Gesellschafts- und Gemeinschaftsbeziehungen hinfällig geworden.

Entgegnung: Leitest du diese Meinung (Haltung, Einstellung, Überzeugung) aus Wissen (Belegen, empirischen Erkenntnissen, nachprüfbaren Tatsachen) oder aus Glauben (Vermutungen, Annahmen, Behauptungen) ab?

Ich respektiere gern dein Erleben, aber du kannst mich nicht verpflichten, Glaubenssätze zu respektieren, die ich mit guten Argumenten für irrational, unbewiesen oder unbeweisbar, unmoralisch oder sogar unmenschlich halte.

Es geht nicht darum, jeden Glauben und jede Weltanschauung zu respektieren, sondern es geht um das Recht jedes Menschen, nach besten Wissen und Gewissen zu glauben. Respektiert und geschützt werden sollte also das Individuum, nicht jedoch der Glaube, der selbstverständlich als unverständlich, absurd oder sogar lächerlich kritisiert werden kann.

n. Unpassende Ausgewogenheit (false balance)

Heikel wird die Kommunikationssituation oft dann, wenn wir uns mit der Qualität von psychosozialen Ungleichheiten in Lebenskompetenz und Reflexionsfähigkeit befassen. Schnell gerät man in die Fallen

- von Hierarchisierung, Narzissmus, Überheblichkeit, Arroganz, Ignoranz, Statusdünkel und Besserwisserei einerseits und
- von Nivellierung, Gleichmacherei, Unterschiedsverleugnung, Beliebigkeit, Qualitäts- und Wertverlust andererseits.

Dennoch kommen wir nicht umhin, uns selbstreflexiv und verständigungsfördernd mit den Themen von Entwicklung und Reifung und letztendlich von Weisheit als Eigen- und Fremdentwicklung zu befassen.

Es geht um die Frage, wo wir uns mit unserem Bewusstsein verorten und woran wir erkennen,

- ob wir uns emotional, intellektuell und sozial weiterentwickeln,
- ob wir in unserer Persönlichkeitsentwicklung stehengeblieben und fühlendend erstarrt sind und verengt bleiben oder
- ob wir uns sogar zurückentwickeln, z. B. verkindlichend auf frühere Entwicklungsstufen zurückfallen (regredieren),
- von wem wir lernen könnten, wessen Expertisen wir also nutzen sollten, und
- wer von uns etwas Wertvolles lernen könnte, wem wir also unsere Erkenntnisse und Handlungskompetenzen anbieten sollten.

Man kommt in der Argumentation nicht weiter und zu keinem konstruktiven Ergebnis, wenn man alle beliebigen Positionen als gleichwertig gegenüberstellt.

Wenn die Überzeugung vorherrscht, alle Ansichten – ob nun substanziell argumentativ begründet, auf tief empfundenen transparenten Werten beruhend, aus gedanklicher Faulheit, aus Voreingenommenheit oder aus dem Bauch heraus formuliert – verdienen denselben Respekt, geht das Niveau der Gespräche regelmäßig in den Keller. Es kommt zu einer Art intellektueller Lähmung, wenn nichts begründet zu werden braucht, nichts kritisiert werden kann, jede Meinung legitim ist, wenn also das Fortschrittsprinzip der universellen Kritik durch das Prinzip des universellen Respekts ersetzt wird.

Eine von Ressentiments (Vorurteilen, Neid, Missgunst, dem Gefühl der Unterlegenheit) getriebene Tendenz zur Nivellierung tritt an die Stelle verantwortlicher, zu Begründung und Transparenz verpflichteter Meinungsbildung.

Einer relativistischen, gedankenlosen Position, die glaubt, dass alle Meinungen, Glaubenssätze und Lebensformen den gleichen Respekt verdient hätten, sollte man um der Gemeinschaftsförderung wegen entgegenwirken.

Es gilt, offensiv für die fundamentalen Werte der freiheitlichen Gesellschaft wie begründete Kritik und faire, antimanipulative Diskussion einzutreten.

Durch übertriebene Ausgewogenheit, durch Überbewertung von Minderheitenpositionen werden Gefahrenabwehr und Entwicklung zum Guten verhindert.

Wer nicht zum jeweils diskutierten Thema forscht und nicht auf dem Stand der wissenschaftlichen Erkenntnis (state of the art) ist, sollte in der öffentlichen Diskussion nicht denselben Raum zur Verbreitung seiner Thesen bekommen wie die engagierten Wissenschaftler*innen und Expert*innen. Der Grad und die Aktualität der Expertise sollte in den Mitteilungen mitbenannt werden.

In vielen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens sind wir auf Expert*innen angewiesen. Wer würde sich von keinem Arzt behandeln, der nichts von seinem Fachgebiet versteht, von einem Piloten transportieren lassen, der nicht genug angeleitete Flugstunden

auf der Uhr hat. Wer würde einem Experten vertrauen, der nicht auf dem Stand der wissenschaftlichen und technologischen Diskussion ist.

Beispiel: Weit mehr als 90 Prozent der damit befassten Wissenschaftler reden von einem menschengemachten Klimawechsel.

Damit fällt das Argument weg: Die einen sagen so, die anderen so.

Entgegnung: Nur eine kleine Minderheit der Wissenschaftler*innen kann keinen Klimawandel erkennen. In dieser Minderheit sind Personen, die gar nicht oder lange nicht mehr zum Thema geforscht haben, und zwar...

Ich möchte diese Minderheitenpositionen zwar zur Kenntnis nehmen, ihnen aber aus genannten Gründen nicht den gleichen Stellenwert geben. Das wäre eine unangemessene und damit oft folgenschwere Überbewertung von Minderheits- oder Laienpositionen.

Wenn du nicht bereit bist, den besonderen Sachverstand eines/einer ausgewiesenen Experten/Expertin zu akzeptieren, weil du sonst nicht gleichberechtigt an einer Debatte teilnehmen kannst, wird es schwer, zu einer tragfähigen, zukunftsweisenden gemeinsamen Haltung in Bezug auf dieses Problem zu kommen.

Es geht hier schon auch darum, den Schmerz darüber zu verkraften, dass andere etwas besser wissen und können als man selbst. Diesen Schmerz aushalten zu können, ist für die eigene seelische Gesundheit und für die Förderung eines argumentativen Fortschritts von zentraler Bedeutung.

Entscheidungsermöglichende Kommunikation

Lassen wir zu Beginn den visionären Alexander Mitscherlich aus den 1960-er Jahren zu Wort kommen:

„Es ist gar keine Frage, dass man ernstlich von Demokratie nur reden kann, wenn der Bürger an der Gestaltung der öffentlichen Verhältnisse aktiv beteiligt ist. Die sogenannte Repräsentativ-Demokratie ist in sich nicht genügend, um als Demokratie bezeichnet zu werden. Sie ist infolgedessen auch entsprechend anfällig gegen autoritäre Übergriffe (...) Es scheint mir aber ohne Zweifel die politische Aufgabe der Gegenwart zu sein, demokratisches Denken auch auf der Ebene der Großgesellschaft zu organisieren, das heißt also auch den Bürger dieser Großgesellschaften aktiv an der Gestaltung seiner unmittelbaren Umwelt, insbesondere also seiner Gemeinde, zu beteiligen. Nur unter dieser Voraussetzung wird er sich an jenen Lernprozessen beteiligen, die notwendig sind, um unseren städtischen Gemeinschaften (...) die menschengerechte Form zu geben. Schließt man den Bürger wie bisher von den Entscheidungen aus, wie die neue Schule aussehen soll, wohin ein Kindergarten kommt und ob einer kommt, wie eine Straße zu legen ist und tausenderlei sonst, so bleibt es bei primitiven Projektionen auf gute oder schlechte Elternfiguren, Führer, Obere etc., die dann jeweils an allem schuld sind oder von denen alles Heil kommt.“²⁷

Je komplexer die Welt wird, desto ungeeigneter erscheinen die herkömmlichen, meist dauerhaft hierarchisch aufgebauten Entscheidungsstrukturen mit Entscheidungsprozessen, die weit entfernt von den Betroffenen und ohne Rückkoppelung mit denen ablaufen.

Problemlösungswissen und Kreativität sind oft nicht zentral an der Spitze der Gesellschaft, z. B. in den politischen Gremien, verortet, sondern liegen in der Gesellschaft verteilt. Sie nicht mit einzubeziehen, ist grob fahrlässig, verhindert wirklichen gesellschaftlichen und demokratischen Fortschritt.

Gefragt sind zukünftig mehr die zentralen Strukturen ergänzende dezentrale Organisationsformen zur Entscheidungsfindung und Umsetzung in sach- und situationsangemessenes Handeln: global denken und regional handeln.

Es geht einerseits darum, demokratische Modelle zu entwickeln, nachhaltigere, gerechtere und gesündere Strukturen und Kulturen zu kreieren, die die Fähigkeit der Beteiligten fördern,

- umsichtig das Ganze eines Handlungsfeldes, also alle wesentlichen beeinflussenden und beeinflussten Kontexte in den Blick zu nehmen,
- Qualitätskriterien für gemeinsames Handeln im jeweiligen Handlungsfeld miteinander abzustimmen,
- eigenverantwortlich zu handeln und zugleich mit anderen kompetenzfördernd und kompetenzaktivierend zusammenzuarbeiten,
- situations- und prozessflexibel zu sein, Unterschiedlichkeit und Unsicherheit auszuhalten sowie Notwendigkeiten zur Veränderung rechtzeitig zu erkennen.

Es geht andererseits darum, diese Veränderungen in der gesellschaftlichen Außenwelt durch entsprechende Wandlungen im Innenleben der Menschen zu ermöglichen und abzusichern, also objektive Strukturen und Kompetenzanforderungen und subjektives Erleben zusammen zu beachten.

Nur wenn wir gesellschaftlichen und institutionellen Wandel als inneren und äußeren Transformationsprozess ganzheitlich angehen, kann er gelingen.

Wenn wir den demokratischen Spielraum für Bürger*innen vergrößern – mehr Entscheidungen nach dem Subsidiaritätsprinzip in die Regionen und Basisbereiche des

gesellschaftlichen Lebens verlagern wollen –, bedarf es einen Kompetenzaufbaus, einer menschlichen Entwicklung und Reifung, in deren Verlauf die Beteiligten innerlich klarer und selbstbewusster und zugleich einfühlsamer und verantwortlicher in Bezug auf andere Menschen und das Mitweltgeschehen insgesamt werden.

Mitbestimmung bis Selbstorganisation, z. B. als Mitgestaltung, was das gemeinsame Wohnen und Zusammenleben betrifft, erfordert einen fortdauernden, dialogischen oder multilogischen Prozess der Koordination unter Gleichrangigen (Peers).

Der Anspruch auf weitgehende Mitverwaltung und Mitgestaltung im Wohnumfeld (Peer- und Commons-Governance²⁸ oder Lenkungs- und Entscheidungsprozesse durch Mitglieder einer Gemeinschaft oder eines Gemeinwesens) stammt aus der Gründerzeit der Möckernkiez-Genossenschaft. Dieser Anspruch lässt sich nur dann realisieren, wenn die (erwachsenen, aber auch jugendlichen) Bewohner*innen reale Möglichkeiten zur Mitbestimmung und Mitgestaltung im Zusammenwohnen und Zusammenleben eingeräumt bekommen.

Dazu müssen Entscheidungsbefugnisse, Macht und Verantwortung während des Entscheidungsprozesses – hier geht es um die Verfahren - und beim Entscheidungsvollzug – hier geht es um die Kompetenzdelegation – so verteilt werden, dass alle Betroffenen und Beteiligten an der Bewohner*innen-Basis tatsächlich Entscheidungen einbringen, abwägen, treffen und umsetzen können.

Um dieses Ziel zu erreichen,

- brauchen wir einerseits klare, kohärente (also zueinander passende) Regeln, **Entscheidungsstrukturen und Entscheidungswege** in den Gremien des Wohnprojektes, in diesem Falle des Möckernkiezes, sowie die Beteiligung der Bewohner*innen fördernde **Entscheidungsverfahren** in Hausgruppen, Arbeitsgruppen und in den koordinierenden Gremien (Beirat, Verein, Aufsichtsrat, Mitgliederversammlung),
- andererseits brauchen wir eine **Gemeinschaftskultur** als Bereitschaft und Fähigkeit möglichst aller Beteiligten und Betroffenen im Wohnprojekt zur solidarischen, demokratischen, einfühlsamen und freundschaftlichen Kommunikation und zur Einhaltung der miteinander selbst gesetzten Regeln, was einschließt, in einen gemeinsamen Lernprozess für allseitige Gewaltfreiheit, Deeskalation bei Konflikten, angemessene Konsequenzen bei Regelverstößen, Gleichberechtigung und Augenhöhe und proaktive Friedlichkeit einzusteigen.

Klare Gestaltungs-, Kontroll-, Sanktions- und Durchsetzungsregeln sind erforderlich, um die Gemeinschaft gegen opportunistische Trittbrettfahrerei, zerstörerischen psychosozialen Vandalismus, verführerischen Machtmissbrauch - insbesondere im Zusammenhang mit Geld und Eigentum – oder gegen wirtschaftliche und ideologische Einvernahme durch Dritte (sog. Einhegungen) zu schützen.

Dazu J. Kolboske aus dem Mehrgenerationen-Wohnprojekt „Lebensräume in Balance“ aus Köln zum Umgang mit Menschen, deren gemeinschaftsstörendes Verhalten chronisch ist: „Da gibt es bei uns ein gestuftes Verfahren, das auch in der Satzung festgelegt ist, um Leute, die den Vereinszweck stören, auszuschließen. Und diesen Weg sind wir gegangen. Und darüber war ich glücklich. Nicht wegen der Person, sondern weil man gesehen hat, dass die Gemeinschaft wehrhaft ist. Das habe ich in vorherigen Projekten nicht erlebt. Dort wurde aus verschiedensten Gründen der Störer oder die Störerin nicht angegangen. Teilweise ist ein Ausschluss tabuisiert, das ist sowieso ein Grundthema bei der Gruppendynamik.“²⁹

Bewusste Selbstorganisation durch Gleichrangige gelingt eher,

- wenn Wissen großzügig weitergegeben wird, so dass sich die besten Ideen entfalten können und die Kreativität und Weisheit der Vielen zum Tragen kommt,
- wenn das, was die Mitglieder einer Gemeinschaft gemeinsam Schaffen, als gemeinschaftlich Geschaffenes anerkannt wird (Beziehungshaftigkeit des Habens) und der Kommerz in Form von Markt und Kapital aus der Gemeinschaft weitestgehend herausgehalten wird.

Es geht darum, Struktur und Kultur in der Gemeinschaft wechselseitig entwicklungsförderlich (synergetisch) zusammenzubringen. Wenn gemeinsame Motivationen und Anliegen der Menschen gefördert werden sollen, dann sind dafür gute rechtliche Bedingungen erforderlich – formell als Gesetze, Satzungen, Geschäfts- und Hausordnungen, informell als Bereitschaft zur Einhaltung der gemeinschaftlich entwickelten Regeln für Zusammenleben. Zugleich muss es hinreichend Freiraum geben, damit die Beteiligten individuell initiativ und kreativ werden können, um, in einen lebendigen Austausch trendend, eine Kultur gemeinsamen Handelns zu entwickeln.

Die transparente, Vertrauen untereinander und damit soziale Resilienz (Widerstandsfähigkeit) schaffende Kultur eines informellen, lebendigen, kreativen Sozialprozesses sollte durch rahmende organisatorische und rechtliche Strukturen stabilisiert werden, ohne dass diese Strukturen so kontrollmächtig in die kulturellen Initiativen hineinwirken, dass sie sowohl Spontaneität als auch Kreativität

Ohne weitgehende Mit- und Selbstbestimmung ihrer Mitglieder, ohne Peer- und Commons-Governance entsteht keine echte, tragfähige Gemeinschaftlichkeit, entsteht kein sozialer Prozess und damit auch kein soziales Gebilde, das die Bezeichnung Gemeinschaft zu Recht verdient. Wenn Menschen das Gefühl haben, dass der soziale Prozess ihren Bedürfnissen und ihrem Lebenskontext entspricht, werden sie sich beteiligen wollen. Allerdings muss es etwas Anziehendes, einen im Gefühl verankerten Attraktor geben, der sie dazu anregt, sich selbst zu organisieren und ihre Absichten und Handlungen miteinander zu harmonisieren

Mehrheitsbeschlüsse sind in vielen Situationen der Entscheidungsfindung in Wohnprojekten nicht angemessen, weil dabei nicht auf die besondere Lebens- und Betroffenheitssituation von Einzelnen oder von Minderheiten eingegangen wird.

Wir sind in einer teildemokratischen Erfahrungswelt mit Abgeordneten (repräsentative Demokratie) und Mehrheitsbeschlüssen (meist ohne Minderheiten- und Betroffenen-schutz) aufgewachsen.

Erfahrungen mit Beteiligung an Entscheidungen

Erfahrungen mit Mitsprache, Mitbestimmung, Mitgestaltung und Selbstbestimmung konnten die meisten von uns weder in den Familien noch in den Schulen und Hochschulen noch in Berufsausbildung und am Arbeitsplatz sammeln.

	Entscheidungsform	Art der Mitbestimmung
1	Autoritär: die Führungsperson entscheidet allein nach eigenen Kriterien	keine
2	Autoritativ: Entscheidung der Führungsperson nach vorheriger Konsultation der Betroffenen und Beteiligten und mit nachträglicher Begründung, evtl. auch Vetorecht der Beteiligten oder Betroffenen	Der Einfluss Beteiligter und Betroffener ist begrenzt auf Information und Anhörung (Mitsprache) sowie nachträgliche Begründung

3	Kooperativ/demokratisch: Mitentscheiden <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Mehrheits-Entscheidungen</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Konsens</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Konsent</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Systemisches Konsensieren</div> </div>	Alle entscheiden auf Augenhöhe, wobei jede Stimme gleichwertig zählt Je nach Verfahren ist die „Macht“ einer Stimme unterschiedlich stark, und zwar je nach Qualität der Vorschläge und der damit verbundenen Argumente und nach Zuschreibung von Autorität zur vorschlagenden Person
4	Selbstorganisiert: Entscheidung der Beteiligten oder Betroffenen mit Konsultation der zu beteiligenden Gremien vorher und mit nachträglicher Begründung, evtl. auch Vetorecht der Führungspersonen (z. B. dort, wo persönliche Haftungsfragen auftreten oder Gesetze und Verträge verletzt werden)	Gruppe oder Funktionsträger entscheiden unabhängig und selbstverantwortlich, evtl. auf Grundlage gemeinsam bestimmter Qualitätskriterien. Ansonsten ist der Einfluss anderer begrenzt auf Information und Anhörung sowie nachträgliche Begründung.
5	Privat: Beteiligte/Betroffene entscheiden allein	keine

Die meisten unserer unmittelbaren Sozialerfahrungsstrukturen waren autoritär-hierarchisch verfasst.

Viele von uns bringen unsägliche Erfahrungen aus hierarchischen Unternehmen oder aus dogmatischen Vereinen und Alternativorganisationen mit. Fast alle tragen Verletzungen und Empfindlichkeiten im Zusammenhang mit autoritärem Verhalten, aber auch mit ausschließenden Abstimmungsverfahren mit sich herum. Kaum jemand hat schon reichhaltige, positive, nutzbringende und differenzierte Erfahrungen mit kooperativ-basisdemokratischer Selbstorganisation gesammelt.

Was also könnte an die Stelle festgefügtter Machtstrukturen aus unserer patriarchal-hierarchisch geprägten Gesellschaft und den nach den Gesichtspunkten der Effizienz und Gewinnmaximierung durchorganisierten Abläufen in der Kommerzwelt treten?

In den Verfahren unter 2, 3 und 4 hat die Qualität der Argumente im Prozess der Mitentscheidung (Verfahren 3) oder bei der nachträglichen Begründung (Verfahren 2 und 4) eine zentrale Bedeutung.

Es zählt

- die Plausibilität der Argumente,
- ihre Herleitung aus Vorentscheidungen,
- die verantwortliche Folgenabwägung,
- ihre Widerspruchsfreiheit im Kontext anderer Beschlüsse,
- der Hinweis auf Informationen, dem Stand der Wissenschaft entsprechend, und
- der Hinweis auf Hintergründe und Zusammenhänge.

Ferner zählt

- die integrative Funktion der Entscheidung,
- ihre Begründungsklarheit,
- ihre Zielangemessenheit,
- ihre Absicherung durch evaluative Messungen nach bestimmten Zeitabschnitten oder Zwischenzielen.

Bedeutsam für die Qualität der Argumente kann auch deren Einbettung in ein ethisches Konzept sein (Wertethik), durch das das zugrundeliegende Menschenbild sowie Welt-sicht und Weitsicht offenbar wird.

Was die Qualität eines Argumentes ausmacht, sollte von den Entscheidungsbeteiligten entlang der jeweiligen Themen und Aufgabengebiete spezifiziert werden.

Bei sachorientierten Themen und Problemen brauchen wir andere Aufmerksamkeits-schwerpunkte und Herangehensweisen zu deren Lösung als bei personenorientierten Themen und Konflikten. Vor allem widerständige Emotionen wie Ärger/Wut, Traurigkeit/Enttäuschung, Angst/Sorge haben ihren Platz als Hinweis auf bestimmte Argu-mente, die noch nicht eingebracht oder nicht genug gewürdigt worden. Es ist förderlich für Entscheidungsprozesse, gemeinsam neue Argumente und Qualitätskriterien oder noch fehlende und unzureichende Informationen hinter diesen Gefühlen zu finden.

Nun leben wir in einem genossenschaftlichen Wohnprojekt, das sich neben Nachbar-schaftshilfe, Autofreiheit, Barrierefreiheit und Beachtung des klimafreundlichen Energie-verbrauchs und entsprechender Energiegewinnung möglichst aus erneuerbaren Ener-gien auch eine weitgehende Mitbestimmung und Selbstverwaltung in Fragen des Zu-sammenlebens auf die Fahnen geschrieben hat.

Dem liegt die mehr als ein Jahrhundert alte genossenschaftliche Idee der von den Be-wohner*innen bottom up ausgehenden Basisdemokratie (partizipative Demokratie als Mitbestimmung in der Wirtschaft und in der Daseinsvorsorge) zugrunde.

Was man will, muss man jedoch auch können. Basisdemokratische, partizipative Ver-fahren haben nur ganz wenige von uns theoretisch kennengelernt und noch weniger Personen konkret gelebt und erlebt.

Hier geht es für uns alle um einen Neuanfang, um ein experimentelles Suchen nach passenden Formen der Beteiligung und Prozessen der Entscheidung. Das gilt für die Häuser, für die Arbeitsgruppen, für die Gremien und im Miteinander fast aller auf Mit-gliederversammlungen und bei Beteiligungstreffen mit allen interessierten Bewohner*in-nen und Genoss*innen, z. B. als World-Cafè oder Open Space (Barcamp), was wir be-gonnen haben, in der Gründungs- und Planungsphase zu praktizieren.

Neben Mehrheitsbeschlüssen gibt es für basisdemokratische, partizipative Entschei-dungsprozesse, z. B.

- das Konsensieren und den **Konsens**: Grob gesagt müssen alle Beteiligten einver-standen sein können, also sich mit ihren Bedürfnissen und Wünschen berücksich-tigt erleben.
- das Konsentieren und den **Konsent**: Hier geht es nur darum, bei gut vorbereiteten Beschlüssen die subjektiv schwerwiegenden Bedenken zu berücksichtigen, also so lange an den Beschlüssen zu feilen, bis alle gemeinsam in nachvollziehbare Argu-mente verwandelten schwerwiegenden Bedenken ausgeräumt sind und alle Betei-ligten zustimmen können. Für Entscheidungsprozesse in Gruppen ist es sinnvoll, hinter den Gefühlen die Argumente zu erkennen. Dazu brauchen Menschen häufig einfühlsame Begleitende, die zusammen mit den Betroffenen die besonders hinter Aversions- und Vermeidungsgefühlen (Ärger und Wut, Traurigkeit, Angst, Scham und Schuld etc.) verborgenen Argumente herausarbeiten.³⁰
- das **systemische Konsensieren**: Bei diesem Entscheidungsverfahren werden alle Handlungsalternativen zusammengetragen, die Vor- und Nachteile der Alternativen besprochen und dann zur Abstimmung gestellt, wobei alle Beteiligten zustimmen (Wert: 0), Teilbedenken (Werte: 1 bis 9) oder volle Bedenken (Wert: 10) anmelden

können. Die Entscheidung mit dem geringsten Wert und damit den geringsten Bedenken wird dann umgesetzt.³¹

Dabei kann man bei allen Entscheidungsverfahren, um den Entscheidungsdruck zu verringern, die Zeitdauer der Beschlussgültigkeit begrenzen und Bedingungen (z. B. Qualitätsstandards) festlegen, die zu einer Revision der Beschlüsse Anlass geben könnten. Eine Aufgabe in den Hausversammlungen, in den Arbeitsgemeinschaften und in den Gremien (Beiratstreffen, Vereinssitzungen, Mitgliederversammlungen, Aufsichtsratstreffen) wird es sein, für Entscheidungssituationen das passende Entscheidungsverfahren zu finden, bei dem möglichst wenig Missverständnis, Abwehr, Sabotagebereitschaft, Enttäuschung, Resignation und Schmerz nachbleibt.

Das in den Gremien des Möckernkiez-Wohnprojektes derzeit (2021) noch alleinig praktizierte Verfahren der Mehrheitsentscheidungen wird hoffentlich bald der Vergangenheit angehören.

Über singuläres Tun abstimmen oder Handlungskriterien entwickeln

Bevor wir zur Darstellung von Verfahren der Abstimmung kommen, wäre die grundlegende Frage zu klären, auf welche andere Weise eine Koordination gemeinschaftlicher Handlungen (also des Gemeinschaffens) erreicht werden kann als durch mühselige Zusammenkünfte aller oder von Delegierten mit einer Fülle von Abstimmungen über konkrete Handlungen, an die sich alle Personen mehr oder minder akribisch zu halten haben. Durch detaillistische Abstimmungen auf der Handlungsebene auch von denen, die an der Handlung gar nicht beteiligt sein werden, entsteht eine entmündigende und entmotivierende Anweisungskultur.

Es ist klar, dass jede Festlegung einer konkreten Handlungssituation per Gemeinschaftsentscheidung den einzelnen Mitgliedern der Gemeinschaft, an die die Durchführung der Handlung delegiert wurde, Entscheidungsfreiheit, Flexibilität, Initiative, Selbstwirksamkeitserfahrung und Gestaltungskraft raubt.

Wir wissen jedoch aus der Motivationsforschung, dass die Kreativität und Initiativkraft von Personen umso höher ist, je mehr Vertrauen in sie gesetzt und je größer ihr Handlungsspielraum ist.

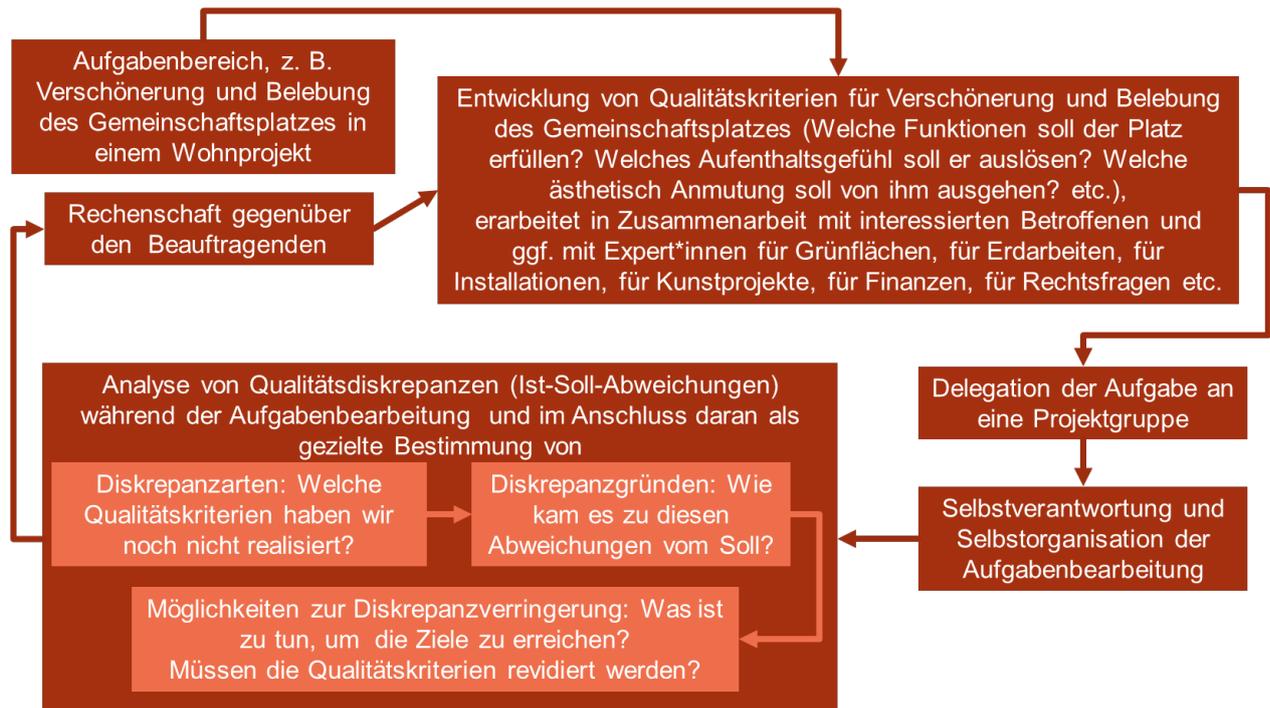
Geht es nicht darum, die gemeinschaftsförderliche Eigeninitiative der einzelnen Mitglieder zu stärken?

Radikaler gefragt: Unter welchen Bedingungen wäre es möglich, in Gemeinschaften auf situative Handlungsvorgaben, Leitungshierarchien, Anweisungen und Kontrollen weitestgehend zu verzichten?

Natürlich kommt man ohne Abstimmung und Zustimmung bzw. Ausräumung von gravierenden Bedenken gegen eine Entscheidung in der Gemeinschaft nicht aus.

Es ist aber die Frage, was Gegenstand der Abstimmung und Zustimmungsnotwendigkeit wird:

- ein konkreter **Handlungsgegenstand**, bei dem man zwischen zwei oder mehreren Handlungsalternativen auswählt, z. B. mit welchen Materialien man einen Gemeinschaftsplatz möbliert, oder
- ein allgemeines (generalisiertes) **Gestaltungsvorgehen**, z. B. für welche Zwecke man den Gemeinschaftsplatz nutzen will und was man beachten sollte, um diese Zwecke zu erreichen.
Bei letzterem stimmt man sich also über Normen, Regeln und Werte, über Qualitätskriterien für Prozesse und Ergebnisse im Hinblick auf weitere soziale Interaktionen und auf bestimmte Ausrichtungen (Zwecke und Ziele) ab.



Kooperatives, selbstgesteuerte und selbstverantwortliche Aufgabenbearbeitung erfolgt also nicht ungezielt, sondern entlang expliziter und abgestimmter Qualitätskriterien für Prozesse wie für Ergebnisse, die herausgearbeitet werden durch Erkundung der Anforderungen (Bedürfnisse, Zwecke und Ziele) Betroffener.

Zur gemeinschaftlichen Selbstorganisation gehört also die über Erfahrung vermittelte Erarbeitung von Qualitäts- und Quantitätskriterien für nützliches, sinnvolles, zukunfts-taugliches Handeln. Durch Einbeziehung derartiger Kriterien zur Beurteilung von Gestaltungsprozessen wie Gestaltungsergebnissen wird kooperative – also unter einer gemeinsamen Zielsetzung gemeinsam durchgeführte – Selbststeuerung des Zusammenarbeitens überhaupt erst möglich.

Erforderlich wird also, dass

- Qualitätsbereiche und Qualitätskriterien in gemeinschaftsrelevanten Handlungsfeldern erkundet und strukturiert werden und
- die Projektbeteiligten lernen, zentraler Qualitätsaspekte ihrer Prozesse und Ergebnisse durch vielfältige Qualitätskontrollen und Formen der kooperativen Prozessauswertung konstruktiv, entwicklungsförderlich zu bewerten.

Will man in einer Gemeinschaft koordinierte Gestaltungsqualität bei einem gleichzeitigem Erhalt der Initiativkraft, Kreativität und Verantwortungsbereitschaft der Handlungsdurchführenden (Projektgruppe) herbeiführen und zugleich die gemeinschaftlichen Abstimmungserfordernisse mittelfristig reduzieren, so sollte man sich auf eine Festlegung von Wertvorgaben in den in Frage kommenden Handlungsfeldern konzentrieren als

Qualitative Gestaltungskriterien

- Verwirklichung vorgegebener oder selbst gewählter Qualitätskriterien (Normen, Regeln, Vorschriften) in Bezug auf Prozesse und Ergebnisse des Handelns
- Effektivität (Zielerreichung)
- Erfüllung von Anforderungen, z. B. an
 - Funktionalität
 - Ästhetik
 - Situationsgerechtigkeit
 - Sachangemessenheit
 - Verständlichkeit
 - Einfachheit
 - Klarheit
 - Humanität
 - Haltbarkeit
 - Originalität
 - Zufriedenheit der Nutzer
 - Angemessenheit
 - Preis-Leistung

- **Prozessqualitäts-Kriterien** (Wie soll gehandelt werden?) und
- **Ergebnisqualitäts-Kriterien** (Was wird von dem Handlungsergebnis verlangt? – Pflichtenheft unter Berücksichtigung ökonomisch-finanzieller, ökologischer, rechtlicher, ästhetischer, funktionaler, sozialer und psychologischer Anforderungen).



Sinnvoll in Hinblick auf die Entwicklung einer Gemeinschaft von initiativ-verantwortlichen Mitgliedern wäre es also, die Kooperationsenergie darauf zu verwenden, Qualitätskriterien zu entwickeln, an denen sich jede einzelne Person bei ihren Handlungen in den für sie – aus Interesse und Kompetenzvoraussetzungen – in Frage kommenden Tätigkeitsfeldern der Gemeinschaft orientieren kann.

Statt ergebnisorientierte Einzelentscheidungen zu Handlungsthemen zu treffen, wird also darüber geredet, wie und entlang welcher Kriterien eine gute Entscheidung in dem jeweiligen Handlungsfeld zustande kommen kann.

Qualitätskriterien könnten sein

1. die Beachtung von Mustern des Gemeinschaftens,
2. allgemeine ethische Standards und
3. praktische (finanzielle, ökologische, ästhetische, materialbezogene) Aspekte, auf die sich alle Beteiligten eines gemeinschaftlichen Entscheidungsprozesses geeinigt haben.

Quantitative oder Leistungskriterien

- Stückzahl einer bestimmten Art und Sorte
- Geschwindigkeit der korrekten Aufgabenbearbeitung
- Produktivität
- Effizienz (wirksamer Mitteleinsatz)
- Menge der in einer bestimmten Zeit
 - produzierten Gegenstände
 - erbrachten Leistungen
 - vermiedenen Fehler und Mängel im Zusammenhang mit einer Gestaltungsaufgabe

In diesem Einigungsprozess zur Bestimmung der Qualitätskriterien wären Mehrheitsentscheidungen absurd.

Vor allem Konsens- und Konsent-Verfahren (Konsentieren und systemisches Konsentieren) sollten zum Einsatz kommen, damit alle, auch wenn sie nicht vollkommen einverstanden sind (Konsens), zumindest zustimmen (Konsent) können, also gemeinschaftlich schwerwiegende Bedenken gegen die Anwendung eines bestimmten Qualitätskriteriums in dem entsprechenden Handlungsfeld ausgeräumt sind.

Auf diese gemeinsam entwickelten Qualitätskriterien können die Gemeinschaftlichen zurückgreifen, wenn sie individuelle Entscheidungen treffen.

So werden zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen:

1. Eine gemeinsam festgelegte hohe Qualität des Handelns wird gewährleistet.
2. Die Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Handelnden wird gestärkt.

Qualitätskriterien für Handlungsfelder in der Gemeinschaft zu entwickeln, stellt eine attraktive Alternative zu detaillistischen Sach- und Situationsabstimmungen dar.

Denn viele Menschen verbringen ihre kostbare Zeit lieber mit der kreativ gestaltenden oder fürsorglichen Tätigkeiten selbst, als komplexe Handlungsabläufe in allen Einzelheiten ausdebattieren und darüber detailliert abstimmen zu müssen, obwohl sie genau wissen, dass es in der Praxis meist anders kommt, als man es sich ausgedacht hat.

Durch kooperative Einigung auf Qualitätskriterien, was anfangs zwar erheblich mehr Arbeit zu machen scheint, können später in konkreten Situationen die Entscheidungen qualitätswahrend und situationsangemessen von wenigen projektbeteiligten Personen im Sinne der ganzen Gemeinschaft getroffen werden.

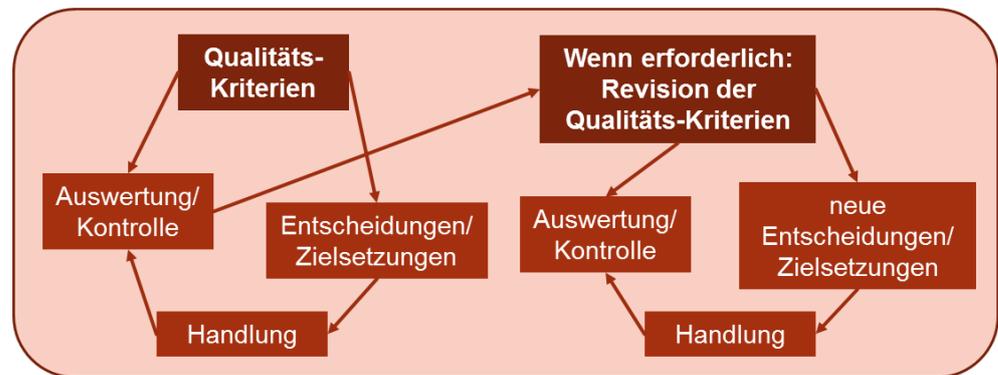
Als ein gemeinsames Kriterium sollte in dem Zusammenhang gelten, dass diejenigen, die die Entscheidungen letztendlich treffen, auch dafür verantwortlich sind, diese in der Gemeinschaft zu kommunizieren und gegenüber den Mitgliedern oder anderen Beteiligten und Betroffenen zu verantworten.

Sich auf gemeinsame Entscheidungskriterien zu einigen, anstatt per Mehrheits- oder Konsensentscheidungen detaillistisch Handlungsschritte festzulegen, erfordert nicht nur eine Kultur des Vertrauens, es fördert diese auch.

Vertrauensbasiert, nämlich im Vertrauen darauf, dass die Beteiligten in einer Gemeinschaft in den meisten Fällen das Richtige tun, und mit Hilfe transparenter gemeinsamer Qualitätskriterien die Mitglieder einer Gemeinschaft entscheiden zu lassen, bringt erheblich mehr Flexibilität und Engagement in kollektive Entscheidungsprozesse und sichert die Freiheit des Einzelnen, eine gegebene Situation eigenständig zu beurteilen und situationsangemessen verantwortlich zu gestalten.

Es erfordert jedoch jede Menge reflektorische Disziplin von den Entscheidungsbeteiligten, auf der abstrakteren, handlungsleitenden und verallgemeinerungsfähigen Ebene der Prozess- und Ergebniskriterien zu bleiben und nicht auf die Ebene konkretistischer Einzelhandlungsabschnitte abzurutschen.

Moderator*innen haben in dem Zusammenhang die Aufgabe, an die Entwicklung von Kriterien zu erinnern: „Was bedeutet das, was du auf der Handlungsebene beschrie-



ben hast, für die von uns vorgesehene Entwicklung verallgemeinerbarer Qualitätsvorgaben für Prozesse und Ergebnisse?“

Es kann erforderlich sein, die Qualitätskriterien auf der Grundlage der Auswertung von Handlungserfahrungen („Dies Ziel können wir mit unseren Kompetenzen und Mitteln nicht erreichen.“) zu revidieren.

Es ist also gemeinsam der Weg von der konkretistischen Diskussion über Handlungsvollzüge (Was machen wir genau in welcher Reihenfolge?) hin zur Identifikation der zugrundeliegenden generellen Wertverständnisse bei ähnlichen, vergleichbaren Handlungsvollzügen zu gehen (Worauf sollten wir in solchen Handlungssituationen besonders achten? Welche Handlungsreihenfolge erwies sich als generell günstig?).

Konstruktive Kritik als abgestimmte Verwendung von Qualitätskriterien

Kritik in der Kommunikation gibt Auskunft über Bewertung des (Gesprächs-) Verhaltens, und zwar über die Inhalte („Den Teil deiner Argumentation fand ich nicht überzeugend, weil...“) und Ziele („Dies Ziel werden wir so nicht erreichen können, weil...“) oder über die Form („Du hast kaum Blickkontakt zu den Zuhörenden aufgenommen, obwohl du dir das vorgenommen hattest und mich gebeten hast, dich in diesem Punkt zu beobachten.“) und das Vorgehen („Wir könnten überlegen, ob es nicht besser wäre, wenn...“).

Kritik wird eher als konstruktiv erlebt, wenn

- Qualitätskriterien für die Beurteilung der Inhalte und der Form des Gespräches und der Handlungen im Vorherein von Kritikgebenden gemeinsam mit den Empfangenden der kritischen Bewertungen festgelegt werden,
- das schon Gelungene, das Erfolgreiche und Zielangemessene in den Mittelpunkt gestellt wird (Handformel: etwa vier Erfolgshinweise auf einen Misserfolgshinweis – Daumen) und
- der Entwicklungsprozess zum Positiven hin beschrieben wird („Im Unterschied zu gestern ist es dir heute viel besser gelungen...“),
- die zur Kritik bereite, für Veränderung offene Person ihre Qualitäts- und Beurteilungskriterien, ihre Wertmaßstäbe selbst vorgibt (z. B. „Achte bitte darauf, ob meine Argumentationsfolge schlüssig und überzeugend wirkt.“ „Sag mir, ob ich im Gespräch den Blickkontakt halten kann, ohne zu starren.“) und/oder
- die kritisierte Person die Kritik nutzbringend verarbeiten kann, weil sie
 - sich des Wohlwollens der Kritisierenden sicher ist,
 - sich zurzeit als hinreichend selbstsicher erlebt,
 - einen konstruktiven Selbstumgang gewöhnt ist,
 - daraus unmittelbar Ideen für ein künftiges günstigeres Verhalten ableitet etc.

Parlamentarisch-demokratische Entscheidungsverfahren

Wir leben in einer sogenannten repräsentativen Demokratie, d. h. die Bürger wählen alle vier bis fünf Jahre Personen und Parteien per Ankreuzen und die Gewählten entscheiden dann während der Wahlperiode teils nach dem Gewissen und meistens nach Parteiräson.

Ich zitiere eine kritische Position von Rutger Bregman: „Rousseau merkte an, dass unsere Regierungsform eigentlich eine ‚elektive Aristokratie‘ ist. In Wirklichkeit haben die Bürger nämlich keine Macht. Das Einzige, was wir dürfen, ist, unsere Herrscher zu wählen. Doch Obacht: Dieses Modell war ursprünglich dazu gedacht, die breite Masse auf Abstand zu halten. Historiker sind sich zum Beispiel einig, dass die amerikanische Verfassung als ‚intrinsisch aristokratisches Dokument zur Eindämmung demokratischer Tendenzen‘ konzipiert wurde.“³²

Die üblichen demokratischen Entscheidungsverfahren, mit denen die meisten von uns aufgewachsen sind, haben die weiteren Nachteile, dass

- Minderheitsvoten nicht berücksichtigt werden müssen,
- die Qualität der Argumente nicht im Vordergrund steht, sondern letztlich nur Stimmen (Kreuze auf Zetteln, gehobene Hände) berücksichtigt werden,
- das Marketing und die Profilierung der Parteien und damit die Polarisierung in der Argumentation im Vordergrund steht, aus Prinzip Vorschläge der anderen Fraktionen abgelehnt werden und nicht aus inhaltlichen Gründen, also das Trennende gegenüber dem Verbindenden überbetont und nicht die Integration der besten Ansätze vorangetrieben wird,
- nicht zwischen Beteiligten (Stimmberechtigten) und Betroffenen (die unmittelbar von den Abstimmungsergebnissen berührt werden) unterschieden wird.

In jeder Gemeinschaft – egal wie groß – sind die Chancen auf den Erfolg, auf die von den meisten getragenen Umsetzungen der Entscheidungen größer, wenn auf das häufig sozial spaltende Schema „Gewinnen oder Verlieren“ verzichtet wird.

Dieses Schema wird jedoch zumeist bei Mehrheitsentscheidungen aktiviert.

Die Mehrheit gewinnt, wenn sich mehr als 50 Prozent der Wahlberechtigten gegen die anderen durchsetzen. Wer zu den überstimmten 49,99 Prozent gehört, hat dann eben Pech gehabt.

Man kann die verlierende Minderheit verkleinern, indem man für bestimmte Sachverhalte besondere Quoten vorgibt (qualifizierte Mehrheiten). Aber der Schutz bestimmter von den Entscheidungen in besonderer Weise betroffenen Minderheiten wird dadurch nicht garantiert.

Repräsentative Demokratien bauen auf derartigen Entscheidungsverfahren und Entscheidungskriterien auf.

Spaltungen in der Gesellschaft sind recht oft das Ergebnis eines derartigen Vorgehens. Es entstehen Unbeweglichkeit und Problemlösungsunfähigkeit der Politik erzeugende Ideologien, auf deren Grundlage die Unterschiede zwischen den Parteien geschärft werden (Profilierungszwang), anstatt nach Verbindendem zu suchen. So ein Verhalten folgt nahezu zwangsläufig aus einer wettbewerbsorientierten Konzeption von Entscheidungsprozessen.

Dies gilt auch für das Konzept der relativen Mehrheit, in deren Rahmen die gewinnen, die die meisten Stimmen erhalten, auch wenn keine absolute Mehrheit erreicht wird. Bei mehrheitsdemokratischen Entscheidungen muss festgelegt werden, welche Mehrheiten aus welchen Personengruppen entscheiden dürfen.

	einfache Mehrheit (mehr als 50 %)	qualifizierte Mehrheit (z. B. 2/3-Mehrheit)	absolute Mehrheit	relative Mehrheit
der anwesenden Personen				
der stimmberechtigten Personen				
der anwesenden und der von den abwesenden bevollmächtigten Personen				

Das Genossenschaftsgesetz, auf dem die Satzung und die Organisationsstruktur des auch Möckernkiez-Wohnprojektes basieren, sieht dieses Verfahren der Mehrheitsentscheidung bei Generalversammlungen (Mitgliederversammlungen) vor. Dieses Verfahren wird derzeit in der Möckernkiez-Genossenschaft noch zumeist bei Entscheidungen in Rahmen von Hausgruppenversammlungen und Beiratstreffen (Versammlung der Hausgruppensprecher*innen) angewendet.

Für Gemeinschaften, die auf solchen Entscheidungskriterien aufbauen, ist es schwierig, Dissens in der Mitgliedschaft zu heilen oder die konstruktive Mitwirkung der überstimmten Minderheit zu sichern. Das dem Vorgehen innewohnende Schema von Sieg oder Niederlage heilt nicht, sondern trennt.

Die Frage stellt sich, wie sichergestellt werden kann, dass alle Beteiligten einen bestimmten Weg mitgehen, ohne sich gezwungen, genötigt, betrogen, übergangen und ausgeschlossen zu fühlen. Wie kann also die Entscheidungsfindung so gestaltet werden, dass sie nicht unnötige Frustrationen erzeugt, die sich dann ihren Weg in destruktiver Aggression gegenüber anderen Personen oder dem gemeinsamen Projekt (Sabotage), als passive Aggression des beleidigten Rückzuges („Dann eben ohne mich.“) oder in Resignation als Form der Selbstaggression bahnen?

Was ist der Grund dafür, dass sich das Konzept der Mehrheitsentscheidungen trotz der offensichtlichen Nachteile so zäh hält?

- Liegt es an der zähen Tradition von solchen einfach erscheinenden Entscheidungsformen? Man muss sich dabei nur um zwei Alternativen kümmern, nur eine Hand heben oder durch eine von zwei Türen gehen.
- Liegt es an der Fantasielosigkeit der Bürger*innen, was Demokratie auch noch sein könnte?

- Liegt es in der „Natur“ der parlamentarischen Parteiendemokratie? Alle vier oder fünf Jahre ein Kreuzchen bietet kaum Erfahrungsraum für Demokratisierung.
- Liegt es daran, dass sich andere Konzepte von Demokratie, z. B. die Rätedemokratie, historisch nicht durchgesetzt haben?
- Liegt es daran, dass wir zumeist in autoritären Kontexten leben?

In einer demokratischen, lernenden Gesellschaft sollte jeder Entscheidungsprozess eigentlich

- die offene Diskussion fördern, bei der sich jede Person ermutigt fühlt, das zu äußern, was sie wirklich bewegt,
- die Argumentationsfähigkeit der Entscheidungsbeteiligten stärken,
- das Problem- und Verantwortungsbewusstsein der Beteiligten erweitern und vertiefen,
- die Bedenken der Beteiligten, insbesondere die der unmittelbar Betroffenen ernst nehmen und konstruktiv aufgreifen sowie
- den Zusammenhalt in der Gemeinschaft stärken (gemeinstimmiges Vorgehen).

Bereitschaft zu Kompromissen und Vorläufigkeiten

Kompromiss kommt aus dem Lateinischen von compromittere, was so viel heißt wie „sich gegenseitig etwas versprechen/zusagen.“

In jedem Konsens, selbst in jedem Konsent steckt eine Fülle von Kompromissen.

Die Grundformel für Kompromisse ist einfach:

Jede Person gibt auf, worauf sie verzichten kann.

Jede Person setzt nur das durch, was ihr besonders wichtig ist, was ihr unverzichtbar erscheint und anderen als unverzichtbar und notwendig plausibel dargestellt werden kann.

Kompromisse kann man nur gemeinsam finden, muss man miteinander aushandeln. Diese Verhandlung gelingt nur, wenn wir unsere eigenen Wünsche und Bedürfnisse als Bitten, nicht als Forderungen offen vertreten.

Es gilt, auch im Kompromiss eine Entscheidung zu finden, hinter der die Konfliktparteien wirklich stehen. Kompromisse dürfen nicht zur Selbstaufgabe einer Seite führen, dürfen weder Sieger noch Besiegte hinterlassen.

Wegen der Unterschiedlichkeit in den Lebenserfahrungen der Personen – in unserem Fall der Bewohner*innen – ist ohne Kompromisse, ohne ein wechselseitiges Aufeinander-zu-Gehen ein friedfertiges, freundschaftliches, tolerantes und solidarisches Zusammenleben in Gemeinschaften nicht möglich.

Konkret geht es darum, in jedem Einzelfall zu prüfen, ob eine Haltung der Entgegensetzung (aber, jedoch, hingegen) oder einer Polarisierung (entweder ... oder, einerseits ... andererseits) nicht durch eine kreativ-integrative Haltung (und, sowohl ... als auch) ersetzt werden kann, ohne jedoch die bestehenden Unterschied und Gegensätze, auf ausgedrückt in Bedenken, zu verwässern.

Es kommt absehbar zu „Härtefällen“, wenn im Entscheidungsprozess persönlich Wichtiges auf Wichtiges anderer Personen trifft.

Dann stellen sich die kreativitätsfördernden Fragen, wie alle Wichtigkeiten zusammengeführt werden können und ob sie sich wirklich ausschließen, auch wenn es - oberflächlich betrachtet - den Anschein hat.

Statt endlos um eine möglicherweise bei dem Thema oder auf dem derzeitigen Stand des gesellschaftlichen Wissens nicht erreichbare Einigkeit zu streiten, suchen wir im Kompromiss nach Möglichkeiten, die die Unterschiedlichkeit der Erfahrungen und Interessen aller Beteiligten respektiert.

So können wir gemeinsam endlich weiterkommen, auch wenn das Vorgehen noch nicht perfekt und bis in die letzte Konsequenz durchdacht ist.

Bei einem experimentellen Vorgehen – und psychosoziale Prozesse sind weitestgehend experimentell, weil Wirkungen schwer vorhersehbar sind – kann man gar nicht alles vorherdenken, weil praktische Prozesse häufig zu komplex und, weil extrem kontextabhängig, zu besonders sind.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Möglichkeit und Notwendigkeit der Nachbesserung bei Kompromissen immer mitgedacht wird und dass Kompromisse in ihrer Vorläufigkeit und temporären Gültigkeit verstanden und Möglicherweise mit einem Verfallsdatum versehen werden.

Eine zeitliche Befristung der jeweiligen Vorgehensentscheidung und ein experimentelles Verständnis, was den eingeschlagenen Weg angeht, reduziert dogmatische Erstarrung und Kompromissunfähigkeit der an den Entscheidungen Beteiligten. Wenn dazu noch eine konstruktive Fehlerkultur erarbeitet wird und die Beteiligten lernen, sich konstruktiv zu kritisieren, sind gute Voraussetzungen für Gemeinschaftsentwicklung geschaffen.

Konsensieren und Konsens

Lassen wir Ulrike Bez aus dem Münchner Wohnprojekt Wagnis4 zur Frage, wie dort abgestimmt wird, zu Wort kommen: „Manche Sachen stimmen wir mit Mehrheit ab. Aber bei Beschlüssen, bei denen es um elementare Dinge des Zusammenlebens geht, haben wir die Möglichkeit, eine Konsensentscheidung zu suchen. Dann stimmen wir nach dem Konsensprinzip ab. Es gibt da entweder einen ‚Konsens A‘, das heißt, dass alle es wollen, oder einen ‚Konsens B‘, das heißt, dass diejenigen, die es nicht wollen, die Entscheidung mittragen können.“³³

Konsens bedeutet Einverständnis, man steht hinter der Entscheidung, was mehr ist als Zustimmung, also seine Stimme dazu zu geben.

Beim Konsens geht es also um aktive Übereinstimmung der Meinungen als Grundlage einer aktiven und initiativen Gemeinschaftsdemokratie:

1. Die Interessen, Meinungen, Gedanken und Gefühle aller Mitglieder einer Gemeinschaft müssen berücksichtigt werden.
2. Es gilt, Entscheidungen zu finden, die alle akzeptieren können. Anderenfalls darf nicht gehandelt werden.
3. Alle Mitglieder müssen bereit sein, diese Entscheidungen mitzutragen und auszuführen, wenn sie einstimmig gefällt werden.

Im Prozess der Konsensfindung geht es nicht darum, Recht zu haben, sondern verantwortlich dem ganzen zuträglich zu sein. Drei Arten von Nein sind zu unterscheiden:

- a. Zweifelndes Nein: Eine andere Entscheidung wird für besser gehalten
- b. Zögerndes Nein: Bedenken werden ausgedrückt, aber man will dem Beschluss nicht entgegenstehen.
- c. Sicheres Nein: Aufgrund schwerwiegender Einwände wird die Entscheidung vorerst verhindert.

Man sollte Konsens nicht verkürzen auf die Vorstellung, dass sich alle über alles einig sein müssen. Uneinigkeit ist eine Realität der kollektiven menschlichen Existenz. Konsens muss nicht gleichgesetzt werden mit Einstimmigkeit. Das würde einzelnen Personen zu viel Vetomacht verleihen.

Die Beteiligten können unterschiedliche Regeln anwenden: Einstimmigkeit minus eins oder minus zwei, d. h. eine Entscheidung gilt, auch wenn ein oder zwei Personen nicht zustimmen. Unterschiedliche Standpunkte könnten im Raum gestellt werden, z. B.:

1 Ich bin dafür und werde mitmachen	2 Ich bin dafür und bin be- reit zu unter- stützen	3 Ich bin dafür beteilige mich aber nicht	4 Ich bin dagegen bin aber bereit zu unterstützen	5 Ich bin dage- gen	6 Ich bin dage- gen und versuche, andere davon zu überzeugen
--	--	---	--	---------------------------	---

Durch Einnahme dieser oder anders differenzierter Standpunkte kann deutlich werden, mit wieviel Energie und Engagement eine eventuelle Entscheidung von dem Gremium (Hausgruppe oder Hausgruppen-Sprecher*innen-Versammlung) getragen wird. Handzeichen zur Konsensfindung können den Abstimmungsprozess in größeren Gruppen erleichtern.

	Konsens-Stufen und ihre Bedeutung	Aktion
1	Vorbehaltlose Zustimmung: Der Vorschlag entspricht meiner Meinung. Ich kann voll und ganz zustimmen.	Daumen hoch
2	Leichte Bedenken: Bedenken sind aber nicht so schwerwiegend, als dass ich nicht mit der Entscheidung leben könnte. Bedenken-Trägern reicht es aus, dass sie gehört wurden.	Daumen und Zeigefinger gestreckt
3	Schwere Bedenken: Ich würde die Entscheidung in dieser Form trotz der Bedenken mittragen, wünsche mir jedoch, dass ihr auf meine Bedenken eingeht und den Konsens-Vorschlag verändert.	Daumen, Zeige- und Mittelfinger gestreckt
4	Beiseite-Stehen: Ich kann dem Beschluss nicht zustimmen und werde mich darum an der Umsetzung nicht beteiligen, möchte euch aber nicht daran hindern, den Beschluss zu realisieren. Eventuell kann ich mich an anderer Stelle nützlich machen.	Daumen, Zeige-, Mittel-, und Ring-Finger gestreckt
5	Enthaltung: Die Frage ist mir nicht so wichtig. Ich kann mich nicht eindeutig positionieren, werde die Gruppen-Entscheidung akzeptieren und mich an der Umsetzung beteiligen.	Alle Finger gestreckt
6	Veto: Ein Veto ist ein Zeichen für eine tiefgreifende Meinungs-Verschiedenheit. Ich will nicht zulassen, dass die Gruppe diese Entscheidung trifft. Ich blockiere den Konsens. Entweder wird der Entscheidungs-Prozess neu begonnen oder, wenn alle damit einverstanden sind, verschoben.	Hand zur Faust geformt
7	Gruppe verlassen: Wenn trotz aller Bemühungen ein Veto nicht auszuräumen ist und die Gruppe trotzdem diese Entscheidung treffen will, stelle das die Gruppen-Zugehörigkeit der Veto-Einlegenden in Frage.	

Konsens-Entscheidungen haben die Nachteile, dass

- Minderheitsvoten zu viel Bedeutung gewinnen, also einzelne Personen eine Vetomacht ausüben und damit den Entwicklungsprozess der Gruppen und Gemeinschaften blockieren können,
- der Entscheidungsprozess sehr lange dauern und darum sehr umständlich werden kann,
- Menschen in Richtung Einverständnis unter Druck gesetzt werden (Konformitätsdruck, Kollektivzwang), um endlich zu einem Ergebnis zu kommen sowie
- abweichende Meinungen als störend erlebt werden, weil sie Einigkeit verhindern, obwohl in ihnen möglicherweise mehr „Wahrheit“ steckt als in der Meinung der überwiegenden Mehrheit (Millionen von Fliegen können sich nicht irren: An Scheiße muss etwas dran sein.).

Gleichwohl liegt im Konsensprozess die große Chance, zu gemeinsamen wertgetragenen Handlungen vorzudringen, die nicht nur für die einzelnen beteiligten Personen, sondern für die gesamte Menschheit und Mitwelt nutzbringend sind.

Konsentieren und Konsent

Beim Konsent geht es nicht um Einverständnis, sondern um Zustimmung. Zustimmung ist in diesem Zusammenhang durch das Fehlen vernünftiger, also mit nachvollziehbaren Argumenten versehener Einwände definiert. Beim Konsent ist also im Unterschied zum Konsens nicht mehr die Übereinstimmung der Meinungen wichtig, sondern es darf in der entscheidenden Gruppe oder Gemeinschaft kein als subjektiv schwerwiegend erlebter Einwand von Personen im Entscheidungsprozess übergangen werden.

Wenn es Einwände gibt – die allein wegen der zur Synthese zu bringenden Betrachtungs- und Interessenperspektiven häufig unvermeidlich sind -, muss nicht allein die den Einwand einbringende Person um Gehör für ihre Bedenken, Zweifel und kritischen Einwände kämpfen. Hingegen sind alle Beteiligten aufgefordert, die Bedenken aufzugreifen, um die auf dem Tisch gelegten Vorschläge durch einfühlsame Rückmeldung und konstruktive Kritik – durch Kokonstruktion neuer oder Verfeinerung bestehender Qualitätskriterien – zu verbessern. Dieses Einwände aufgreifende Vorgehen führt zu meist zu Lösungen, denen fast alle zustimmen können.

Konsent ist dann erreicht,

- wenn keine Person im Gesprächskreis ein argumentatives „Nein“ gegen die Entscheidung mehr hat,
- wenn es keinen schwerwiegenden und einsehbar argumentierten Einwand gegen einen Beschluss im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel gibt. Ein schwerwiegendes „Nein“ beinhaltet übersehene Argumente oder Informationen oder den Hinweis auf mögliche Denkfehler, die es gemeinsam zu erforschen und zu entdecken gilt. Die Person selbst entscheidet, ob ihr „Nein“ schwerwiegend ist. Ein solches Nein stoppt den Prozess und lädt ein, gemeinsam nach Argumenten und neuen Lösungen zu suchen. Dem Nein folgt die Suche aller nach einem „Ja, wenn nicht so, wie dann?“.
- wenn der Beschluss im persönlichen Toleranzbereich im Hinblick auf das gemeinsame Ziel liegt und von jeder Person mitgetragen werden kann.

Auch hier wird wie beim Konsens davon ausgegangen, dass die Teilnehmenden die Beschlüsse ausführen, wenn sie zugestimmt haben.

Gesprächskultur:

- Konsent-Entscheidungen zu finden, liegt in der Verantwortung aller Beteiligten Personen.
- Die Personen sitzen so im Kreis, dass sich alle sehen können, so dass eine selbstverantwortliche Gesprächsregulation ermöglicht wird.
- Im Kreis wird nacheinander geredet mit genügend Zeit und ohne Unterbrechungen, wobei die Sprechenden darauf achten, die Aufmerksamkeit der Zuhörenden zu wahren, indem sie eng am Thema (Problem, Konflikt) bleiben, nicht vom Hölzchen aufs Stöckchen abschweifen, sie sich u. a. an Verständlichkeitskriterien wie Kürze und Prägnanz, Bildhaftigkeit und Konkretheit, Möglichst einfache Wortwahl und einfacher Satzbau halten.
- Es werden Entscheidungen getroffen, die möglichst weitgehend für alle passen.
- Alle relevanten Informationen stehen allen rechtzeitig zu Verfügung und werden offen ausgetauscht.
Fehlen entscheidungsrelevante Informationen, so wird die Entscheidung so lange vertagt, bis die Informationen nachgeliefert und die Entscheidungsvorlagen nachgebessert sind.
- Jede Person sagt ehrlich ihren Standpunkt und wird dafür weder verbal noch nonverbal (mimisch und gestisch) diffamiert.

- Das Wichtigste in der Konsentkultur ist, dass die oben genannten schwerwiegenden Bedenken entpersonalisiert werden, d. h. von den „Bedenkenträgern“ abgezogen werden: „Wir machen aus deinem Bedenken unser gemeinsam umsichtig und kreativ zu lösendes Problem.“
- Gelingt einer Gruppe häufiger nicht, einen Konsent zu finden, dann kann das ein Hinweis darauf sein, dass die Gruppe ihr gemeinsames Ziel aus den Augen verloren hat oder es kein Ziel mehr gibt, die Gruppe also keine gemeinsame Projektbasis mehr hat. Es kann auch das Anzeichen für Kooperationsprobleme durch Beziehungsstörungen sein.

Entscheidungsprozess:

- Entscheidungsvorlagen werden durch Arbeitsgruppen zu jeden Tagesordnungspunkt sorgsam unter Berücksichtigung des aktuellen Standes des Wissens (state of the art) vorbereitet.
- Jeder Tagesordnungspunkt wird nach Möglichkeit mit einem Konsent abgeschlossen.
- In der ersten Runde zu einem Entscheidungsthema kann jede Person nacheinander ihre Position zum Thema, das als Beschlussvorlage vorliegt, ausdrücken. Die anderen Personen hören zu und machen sich Notizen, damit sie sich in der zweiten Runde auf die Aussagen der anderen beziehen können und nichts verloren geht.
- In der zweiten Runde darf jede Person auf die bisher gehörten Argumente eingehen und sich auf die anderen beziehen.
- Wenn ein gemeinsam erarbeiteter Beschlussvorschlag vorliegt, befragt sich jedes Mitglied eines Kreises: „Kann ich diesen Beschluss ausführen? Liegt dieser Beschluss innerhalb meiner Toleranzbreite im Hinblick auf unser gemeinsames Ziel? Kann ich mit dieser Entscheidung mitgehen und die Konsequenzen tragen, die sich daraus ergeben?“
- Wenn jetzt ein innerliches Nein kommt, dann ist die nächste Frage: „Handelt es sich um einen schwerwiegenden Einwand, der mich hindert, weiter zu machen und bei der Ausführung mitzuwirken?“
- Der Fokus des Einwandes beim Konsent ist deutlich gekoppelt an die gemeinschaftliche Ausrichtung der Gruppe. Gemeinschaftliche Ausrichtung bedeutet konkret, dass die Argumente von den Menschen getrennt werden.
- Liegen Argumente und Informationen auf dem Tisch, suchen die Kreisteilnehmenden gemeinsam nach Lösungen, die diesen Informationen hinter dem Nein integrieren. Es wird auf dieser Grundlage eine neue Beschlussvorlage im Kreis erarbeitet und zum Konsent gegeben.
- Die Runden werden solange fortgesetzt, bis ein Beschluss getroffen wird ohne ein schwerwiegendes argumentatives Nein. Es geht beim Konsentprinzip nicht darum, Ja zu sagen und zuzustimmen, sondern nur kein Nein mehr zu haben.
- Es geht prinzipiell nicht um die perfekte und beste, sondern um eine machbare Lösung, die es im Kreis ermöglicht, weiterzuarbeiten und die im Toleranzbereich aller Teilnehmenden im Hinblick auf das gemeinsame Ziel liegt.

Ändern der Meinungen bei neuen Informationen:

Im Laufe der Kreisrunden achten die Teilnehmenden auf die Argumente und Sichtweisen und modifizieren dadurch ihre Meinung. Alles ist vorläufig und kann durch neue Argumente verändert werden. Beharrung auf seiner Meinung, Standfestigkeit im Denken ist kein Charakterwert. Kreisbeschlüsse können wieder auf die Tagesordnung kommen, wenn neue Informationen aufgetaucht sind oder sich die Mitweltbedingungen verändert

haben. Beschlüsse haben zudem ein Verfallsdatum, an dem sie nochmals auf die Agenda kommen und geprüft wird, ob der Beschluss noch passt.

Unterstützung durch Moderation:

Die Gesprächsleitung (Moderation) wird im Kreis gewählt und unterstützt die Gruppe bei der Entscheidungsfindung, aber dominiert diese nicht. Die Gesprächsleitung muss ihre eigene Position deutlich machen und kann ihre Macht nicht benutzen, diese durchzusetzen. In der Moderation wird der Fokus auf die Fakten sowie auf Kriterien und Argumente gelegt.

Einige Grundhaltungsaspekte für Moderation und Entwicklungsbegleitung von Gruppen im Rahmen des Konsentverfahrens werden besonders betont:

- Inneres Vertrauen in den Ansatz der Konsentmethode.
- Selbstlosigkeit in der Rolle des/der Gesprächsleitenden – die Fähigkeit, die eigene Meinung und den eigenen Standpunkt zurückzustellen und sich in den Dienst des Kreises zu stellen. Die Möglichkeit, zwischen der Rolle der Gesprächsleitenden und der des Teilnehmenden wechseln zu können, die Fähigkeit beides auseinander zu halten, ohne dass das eine das andere negativ beeinflusst.
- Unbedingte Wertschätzung für die Person und die Beiträge der Beteiligten.
- Wache Präsenz und die Fähigkeit, aktiv und empathisch zuzuhören.
- Einnahme einer Hubschrauberperspektive, also die Fähigkeit, jederzeit aus dem Geschehen her auszutreten und zu schauen, wo im thematischen Ablauf und im gruppenspezifischen Prozess sich die Gruppe vermutlich befindet und was der nächste Vorgehensschritt im Kreis sein könnte.
- Gute Balance zwischen „Leine anziehen (leading)“ und „Leine lassen“ (pacing), was bedeutet, einerseits die Zeit und den Ablauf im Hinterkopf behalten, andererseits auch Raum für Chaos, Kreativität und Umwege lassen, so dass neue, bessere Lösungen gefunden werden können.
- Geduld, d. h. die Fähigkeit, die innere Ruhe zu bewahren, wenn Einwände kommen, und immer wieder die Bereitschaft, die Argumente hinter den Einwänden zu suchen.
- Offenheit auch für Verfahrensvorschläge aus der Gruppe.
- Bereitschaft, momentanes Nicht-Weiterwissen auszudrücken und so die Unterstützung der Gruppe zu bekommen.
- Offenheit und Bereitschaft, sich durch die Teilnehmenden des Kreises korrigieren zu lassen.
- Die Kontrolle seiner Emotionen obliegt jeder einzelnen Person. Dennoch sollten besonders von Moderierenden die Gefühle beachtet werden, denn diese können darauf hindeuten, dass bestimmte Fakten, Denkansätze, Bedenken und Argumente nicht oder nicht hinreichend beachtet wurden.

Systemisches Konsensieren (das SK-Prinzip)

Lassen wir zuallererst Trudy Braun aus dem Wohnprojekt 55plus zu Wort kommen: „Ich war mal im Beginenhof in Köln zu einem Seminar über Systemisches Konsensieren (...) In dem Seminar wurden wir als Teilnehmer mehrmals vor die Aufgabe gestellt, als Gruppe eine Entscheidung zu treffen. Die Meinungen waren jeweils sehr verschieden, aber trotz der großen Unterschiedlichkeit wurde nie gestritten. Es wurde immer achtsam miteinander umgegangen und die ganze Atmosphäre in der Diskussion hatte nichts von der üblichen Konfrontation, wenn jemand für oder jemand gegen etwas ist. Mich hat das fasziniert und ich bin davon so begeistert, dass ich mich dem verschrieben habe. Ich habe das auch der (Haus- d. Verf.) Gruppe erklärt und beigebracht. Wir sind der Meinung, dass wir unsere Entscheidungen mit dem Systemischen Konsensieren treffen

und nicht mit Pro und Kontra in Abstimmungen, in denen die Mehrheit gewinnt und die Minderheit verliert.“³⁴

Die Gruppe entwickelt möglichst viele Vorschläge und ordnet diese hinsichtlich ihrer Nähe zum Konsens und Interessenausgleich.

Gewählt wird der Vorschlag, der in der gesamten Gruppe die geringste Ablehnung erfährt und dadurch auch das geringste Konfliktpotenzial in der Gruppe erzeugt.

Vorgehen:

- Vorschläge werden gesammelt und möglichst klar und kurz schriftlich dargestellt, wo möglich unterstützt durch anschauliche Piktogramme.
- Gesichtspunkte für Bewertung der Vorschläge werden zusammengetragen. Dabei ist besonders darauf zu achten, dass auch Wertgesichtspunkte außerhalb der Beteiligengruppe und der Gemeinschaft Berücksichtigung finden wie Umwelt-, Tier- und Pflanzenschutz, Nachbarschaftlichkeit, Enkeltauglichkeit, also Nachhaltigkeit im Hinblick auf Folgegenerationen und Ähnliches.
- Durch Bewerten der Vorschläge kann jedes Gruppenmitglied seine subjektive Ablehnung, Unzufriedenheit, Widerstände, Ängste, Bedürfnisse und Nöte gegenüber jedem einzelnen Vorschlag durch Widerstandstimmen (W-Stimmen) ausdrücken:
 - 0 W-Stimmen bedeutet: Ich habe keinen Einwand gegen diesen Vorschlag.
 - 10 W-Stimmen bedeuten: Dieser Vorschlag ist für mich unannehmbar.
- Der Gruppenwiderstand wird errechnet. Für jeden Vorschlag werden die W-Stimmen zusammengezählt, die er von allen Beteiligten erhalten hat.
- Der Vorschlag mit dem geringsten Gruppenwiderstand kommt dem Konsens am nächsten. Er erzeugt in der Gruppe das geringste Konfliktpotential und gilt als „konsensiert“.
- Das Verfahren macht keinerlei Voraussetzungen über den guten Willen der Beteiligten.
Da es stets einen Vorschlag mit geringstem Gruppenwiderstand gibt, ist Konsensieren nicht blockierbar, sondern liefert stets eine Lösung.
Falls mehrere Vorschläge den gleichen geringsten Gruppenwiderstand erhalten, können unter diesen andere Kriterien eingesetzt werden, um zu einem eindeutigen Entscheid zu kommen.

Vorteile dieses Verfahrens der Entscheidungsfindung:

- a. Jede Person, die mit ihren Vorschlägen erfolgreich sein will, muss schon aus eigenem Interesse bemüht sein, die Wünsche (Bedürfnisse) und Meinungen (Wertungen) der anderen anzuhören und sie zu verstehen, um sie angemessen berücksichtigen zu können.
- b. Gruppen, in denen konsensiert wird, zeigen daher ein Gruppenklima des gegenseitigen Verstehen-Wollens und der Gemeinsamkeit. In diesen Gruppen verstehen die Menschen, dass es jetzt ausschließlich um eine aus Gemeinschaftssicht möglichst gute Lösung geht.
- c. Konsensieren fördert das Gruppenklima, und zwar nicht aufgrund von moralischen Forderungen, sondern aus systemischen Gründen, weil jede Person mit ihren Ideen einbezogen und berücksichtigt wird.
- d. Die Macht der Stimmenzahlen hat als Entscheidungsprinzip weitgehend ausgedient.
Stattdessen zählt die Qualität des Vorschlags aus der Sicht der ganzen Gruppe, also hinsichtlich seiner Nähe zum Konsens und somit zum größtmöglichen Interessenausgleich.

- e. Wenn eine Gruppe mit einem Problem konfrontiert ist, so werden Lösungsvorschläge, die das Problem nicht befriedigend lösen, in der Gruppe Widerstand erregen.
- Wer nur egoistische Interessen vertritt, wird Widerstand ernten. Daher wird auch der Gruppenwiderstand gegen seinen Vorschlag hoch sein. Da unter den Bedingungen des SK-Prinzips der Vorschlag mit dem geringsten Gruppenwiderstand gesucht wird, führt Machteinsatz beim Konsensieren zu Erfolglosigkeit. Nur wer fähig und bereit ist, in seinen Vorschlägen neben den eigenen Interessen auch die Interessen der anderen möglichst weitgehend zu berücksichtigen, hat damit Erfolgschancen.
 - Nicht machtstrebende Egoisten, sondern gemeinschaftlich denkende Menschen formen die Entscheidungen nach dem SK-Prinzip, denn Systemisches Konsensieren ist ein Entscheidungsinstrument, ohne ein Machtinstrument zu sein.
 - Da beim Konsensieren nur Entgegenkommen Erfolg verspricht und Menschen lernfähige Wesen sind, die sich nicht dem Frust dauernder Erfolglosigkeit aussetzen wollen, entsteht daraus eine totale Verhaltensumkehr gegenüber heute üblichen gruppenegoistischen und rücksichtslosen Verhaltensmustern. Entgegenkommen und Kooperationsbereitschaft bringt Erfolg.
- f. Zusätzlich kann man der Beschreibung des Konsensierens wie auch des vollständigen Prozesses leicht entnehmen, dass einerseits Gesamtlösungen entwickelt werden, und andererseits nirgends Platz für Feilschen und Handeln oder für die Suche nach Kompromissen gegeben ist, man also die angebotenen Gesamtlösungen nicht wieder zerstückelt oder verstümmelt. Das bedeutet, dass Entscheidungen nach dem SK-Prinzip stets vollständige Lösungen für das aktuelle Problem bringen.

Anmerkungen und Literaturhinweise

¹ Frido Mann: „Demokratie als Aufgabe und Verantwortung“ in: Frido und Christine Mann (Hrsg.): „Im Lichte der Quanten – Konsequenzen eines neuen Weltbilds“ von 2021, S. 271

² Der Multilog unterscheidet sich vom Dialog dadurch, dass hierbei mehrere Menschen, z. B. eine Familie, eine Gruppe, eine Gemeinschaft in ein ergebnisoffenes Gespräch auf Augenhöhe eintreten. Für eine wirksame Multilog-Mitgestaltung werden zusätzlich zur Dialog-Kompetenz weitere Fähigkeiten verlangt, wie z. B. das Durchschauen von gruppenspezifischen Strukturen und Prozessen und die Entwicklung von passenden Regeln für konstruktive Kooperation.

³ Uwe Schneidewind: „Die große Transformation – Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels“ von 2018, S. 261 f

⁴ Christian Felber: *Gemeinwohl-Ökonomie*, 3. Auflage 2018, S. 76

⁵ Harald Welzer: *Alles könnte anders sein – Eine Gesellschaftsutopie für freie Menschen* von 2019, S. 226 f

⁶ Welzer, ebenda S. 48 f

⁷ Schneidewind, ebenda S. 265

⁸ Schneidewind, ebenda S. 277

⁹ Silke Helfrich und David Bollier. „Frei, fair und Lebendig – Die Macht der Commons“ von 2019

¹⁰ Rutger Bregman: „Im Grunde gut – eine neue Geschichte der Menschheit“ von 2020, S. 27

¹¹ Alexander Mitscherlich: „Thesen zur Stadt der Zukunft“ von 1971, S. 4 f

¹² Paul Kampffmeyer: *Die Baugenossenschaften im Rahmen eines nationalen Wohnungsreformplanes, Göttingen 1900, S.31 – 33, zitiert in: Klaus Nowy und Michael Prinz: „Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft – Wirtschaftliche Selbsthilfe in der Arbeiterbewegung von den Anfängen bis 1945“, Berlin/Bonn 1985,*

¹³ Tilly Miller: „Neue Nachbarschaften als Teil der Zivilgesellschaft“ in: Stiftung Trias (Hg.): *Nachbarschaften sind „Machbar“ – Ideen und Beispiele für nachbarschaftliche Netzwerke* von 2013, S. 4

¹⁴ de.wikipedia.org/wiki/subsidiaritaet

Wikipedia, dieses vorzügliche Lexikon, zählt auch mit zu den Commons, zu den auf freiwilliger Basis von vielen für alle erstellten immateriellen Gütern.

¹⁵ Larisa Tsvetkova und Michael LaFond: „Fazit“

in: *Id22: Institut für kreative Nachhaltigkeit: „CoHousing Inclusive – Selbstorganisiertes, gemeinschaftliches Wohnen für alle“* von 2017, S. 210

Dieses attraktiv gestaltete Buch in Deutsch und Englisch gibt neben dem Buch von Lisa Frohn ein guten Einblick in selbstorganisierte Wohnprojekte, hier CoHousing-Projekte genannt, in ganz Europa, in denen Inklusion praktiziert wird oder werden soll.

¹⁶ Christiane Droste und Michael Komorek: „Leitprinzip Inklusion – Gesellschaftlicher Zusammenhalt als Ressource in Wohnprojekten und Quartieren“, in *Id22*, ebenda S. 24

¹⁷ Larisa Tsvetkova und Michael LaFond: „Fazit“

in: *Id22: Institut für kreative Nachhaltigkeit: „CoHousing Inclusive – Selbstorganisiertes, gemeinschaftliches Wohnen für alle“* von 2017, S. 212

¹⁸ Larisa Tsvetkova und Michael LaFond, ebenda S. 213

¹⁹ *Id22: Institut für kreative Nachhaltigkeit: „CoHousing Inclusive – Selbstorganisiertes, gemeinschaftliches Wohnen für alle“* von 2017, S. 206 f

²⁰ Tilly Miller: „Neue Nachbarschaften als Teil der Zivilgesellschaft“ in: Stiftung Trias (Hg.): *Nachbarschaften sind „Machbar“schaften – Ideen und Beispiele für nachbarschaftliche Netzwerke* von 2013, S. 5

²¹ Netzwerk Neue Nachbarschaft in Frankfurt: „Gegenwart gemeinsam leben und Zukunft gestalten“ in: Stiftung Trias (Hg.): *Nachbarschaften sind „Machbar“schaften – Ideen und Beispiele für nachbarschaftliche Netzwerke* von 2013, S. 38 f

²² Lisa Frohn: „Ab ins Wohnprojekt“ von 2018

²³ Ulfried Geuter: „Körperpsychotherapie – Grundriss einer Theorie für die klinische Praxis“ von 2015, S. 275 ff

²⁴ Lisa Frohn, ebenda, S. 51

²⁵ Daniel Kahnemann: „Schnelles Denken, langsames Denken“ von 2011

²⁶ Hinweise zu einigen der folgenden Argumentationsfallen entnahm ich dem Buch von Ingrid Brodning: „Einspruch – Verschwörungsmythen und Fake-News kontern - in der Familie, im Freundeskreis und online – Strategien und Tipps, damit Fakten wirken“ von 2021

²⁷ Alexander Mitscherlich: „Thesen zur Stadt der Zukunft“ von 1971

²⁸ Ein Begriff aus der Commons-Diskussion. Siehe hierzu das für Gemeinschaften wegweisende Buch von Silke Helferich und David Bollier: „Frei, fair und lebendig – Die Macht der Commons“ von 2019

²⁹ Lisa Frohn: „Ab ins Wohnprojekt“, von 2018, S. 95f

³⁰ Mehr zum Konsent im Zusammenhang mit der Organisationsform der Soziokratie bei www.christianruether.com

³¹ Mehr zum systemischen Konsensieren auf www.sk-prinzip.eu

³² Rutger Bregman: „Im Grunde gut – eine neue Geschichte der Menschheit“ von 2020, S. 265 f

³³ Lisa Frohn: „Ab ins Wohnprojekt“ von 2018, S. 232 f

³⁴ Lisa Frohn, ebenda, S. 135 f