

Der Kommunikationsexperte im Privatleben: begnadet oder behindert?

Dagmar Kumbier

Wir, die wir uns als Berater oder Trainer, als Mediatoren oder Therapeuten mit zwischenmenschlichen Fallstricken und mit Kommunikation besonders gut auskennen - welche Erfahrungen machen wir eigentlich mit dieser Kompetenz im Privatleben? Können wir davon profitieren? Stoßen wir im Umgang mit uns selbst und mit Partner oder Partnerin, mit Kindern, Eltern und Freunden auf weniger Probleme - oder finden wir zumindest leichter einen Ausweg aus diesen Problemen? Oder sind wir im Gegenteil besonders anfällig dafür, uns mit anderen Menschen und in uns selbst zu verstricken? Ist unsere berufliche Kompetenz also womöglich im Privatleben sogar ein Stolperstein?

Von außen werden uns beide Bilder entgegengehalten. Die Erwartung einer besonderen Kompetenz („Sie als Expertin kennen sich da ja aus!“) ebenso wie die Vorstellung eines grotesk verformten Kommunikationsverhaltens (die man schön in Hollywood-Filmen besichtigen kann, wo sich Therapeuten regelmäßig als hilflose Wichte entpuppen, wenn man sie hinter ihrer Couch hervorzerzt). In eine ähnliche Richtung gehen auch die Klischees, dass „Psychologen doch alle selber die schlimmste Macke“ haben und dass „Lehrers Kinder und Müllers Vieh“ besonders schlechte Chancen auf gutes Gedeihen haben.

In den letzten Jahren ist vor allem die Zunft der Psychotherapeuten der Frage

nach dem Privatleben der Experten forschend und selbstreflektierend nachgegangen (Jaeggi 2001, Kernberg, Dulz und Eckert 2005). Das Ergebnis ist recht eindeutig: Psychotherapeuten haben keineswegs weniger (allerdings offenbar auch nicht sonderlich viel mehr) Probleme mit sich oder anderen als andere Menschen. Das mag man je nach Perspektive für enttäuschend oder für erleichternd halten: für enttäuschend, weil sich damit die (womöglich für die Berufswahl mit ausschlaggebende) Hoffnung,

dass Psychologen
doch alle selber
die schlimmste Macke
haben

durch eine psychologische Ausbildung unangenehme oder ängstigende Gefühle und zwischenmenschliche Komplikationen in den Griff zu bekommen, wohl erledigt hat. Für erleichternd, weil dies dann nicht mehr als persönliches Versagen erlebt werden muss („Du als Psychotherapeut müsstest doch...“) - denn den Kollegen scheint es ja nicht anders zu ergehen -.

Was das *Ausmaß* der Probleme angeht, scheinen Therapeuten sich also

nicht besonders von anderen Menschen zu unterscheiden. Was die *Art* der Probleme angeht, scheint es dagegen sehr wohl Besonderheiten zu geben, denn manche derselben hängen eng mit der Expertenrolle zusammen - auch dafür liefern die Studien zahlreiche Hinweise. Dieser Perspektive möchte ich im Folgenden nachgehen: auf welche berufsbedingten Stolpersteine treffen wir Kommunikationsexperten in unserem Privatleben - und wie könnte ein konstruktiver Umgang damit aussehen? Zugleich möchte ich (allen ernüchternden Ergebnissen zum Trotz) die Hoffnung, dass wir womöglich auch privat von unserer Kompetenz profitieren können, noch nicht ganz aufgeben. Liegen in unserer beruflichen Kompetenz also womöglich doch auch Chancen für unser Privatleben - und unter welchen Voraussetzungen könnte es gelingen, diese Chancen zu nutzen?

Das „Schattenkabinett“ des Kommunikationsexperten

In jedem Beruf werden ganz bestimmte Seiten der Persönlichkeit in besonderer Weise gebraucht, während andere innere Anteile eher als hinderlich empfunden werden. Schulz von Thun hat dafür die Metapher eines inneren „Schattenkabinetts“ geprägt, das für jede Berufsgruppe anders und typisch ist (Schulz von Thun 1998, S. 202f). Wie

sieht also die idealtypische Aufstellung unseres „Inneren Teams“ als Kommunikationsprofis aus?

Auf jedem Fall brauchen wir eine einfühlsame Stimme, die gut zuhören kann, die sich in andere hineinversetzen kann und die dieses Verständnis auch zum Ausdruck bringt: Was bewegt mein Gegenüber und womit möchte er verstanden werden? Was wünscht er sich von mir und was ist sein Auftrag an mich? Dieses Teammitglied kommt auch und besonders dort zum Einsatz, wo sich das Gegenüber auf eine Weise benimmt, die für mich selber schwierig ist, denn gerade dann ist ihre Aufgabe, den Kontakt zu halten. Wie bedeutsam diese Qualitäten von Empathie und Wertschätzung in Beratung und Therapie sind, hat beispielsweise Carl Rogers immer wieder zeigen und nachweisen können (Rogers, 1987).

Hand in Hand mit dieser Stimme arbeitet ein ‚Kommunikationsprofi‘, der nicht nur versucht, sich in die Sicht des Klienten einzufühlen, sondern der sich auch ein eigenes Urteil bildet und der auf dieser Basis nach passenden Interventionen sucht. Was ist das Thema, um das es hier (eigentlich) geht? Wie kommt es zu den Schwierigkeiten, die jemand schildert, was trägt derjenige womöglich selber dazu bei? Und wenn es im Seminar oder in der Beratung schwierig wird: wie kommt das? Inwiefern spiegelt sich hier das Thema des Klienten, was liegt an mir selber, wo und wie haben wir uns womöglich verstrickt? Liege ich mit meinen Hypothesen und Interventionen richtig oder bin ich auf dem Holzweg? Aufgabe des ‚Profis‘ ist es auch, die eigenen Gefühle zu sortieren und zu entscheiden, was davon ich „selektiv authentisch“ (Cohn, 1979) im Sinne des Klienten und der gemeinsamen Arbeit zeige und was ich besser für mich behalte.

Vor allem in schwierigen Situationen brauchen wir noch eine weitere Stimme, die auch im größten Tumult die Gelassenheit wahren kann - wenn beispielsweise in der Paarberatung Konflikte zu eskalieren drohen, Klienten in eine Krise oder in die Suizidalität abzurutschen drohen oder wenn Klienten uns als Berater, Therapeuten oder Trainer angreifen

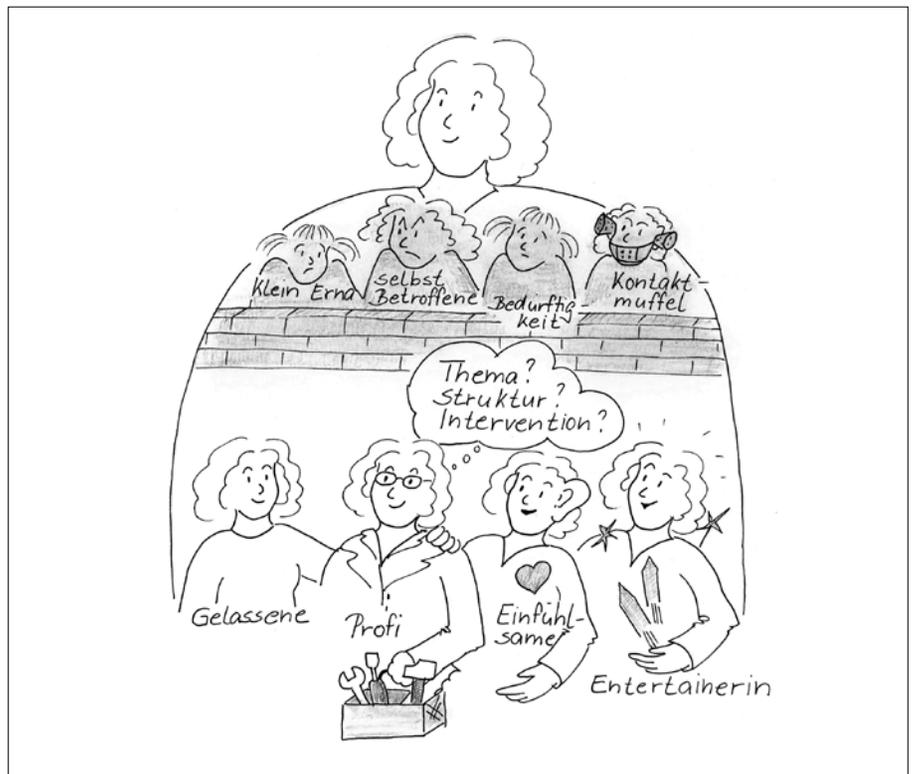
und entwerten. Aufgabe dieser Stimme ist nicht nur, dass wir selber einen kühlen Kopf behalten (oder uns diesen zurückerobern) und damit arbeitsfähig bleiben - auch für unser Gegenüber ist diese Stimme wichtig, weil der Berater oder Therapeut häufig gewissermaßen der letzte Fels in der Brandung ist, der Halt und die Zuversicht vermittelt, dass auch in dieser zugespitzten Situation noch nicht Hopfen und Malz verloren ist.

Als Trainer (oder Lehrer) schließlich braucht man idealerweise auch noch einen ‚Entertainer‘, der Inhalte interessant und anschaulich vermitteln kann, der die Teilnehmer bei der Stange halten und sie begeistern kann und der nach Möglichkeit auch etwas Humor in die Sache bringt.

Eine einnehmende und souveräne Vordermannschaft! Wir alle wissen, dass es daneben noch ganz andere Stimmen gibt, die in berufliche Situationen eher schwer unterzubringen sind. So werden Sie innerlich nicht nur mit Gelassenheit, Verständnis und Einfühlungsvermögen

reagieren, wenn ein Klient Sie angreift und direkt oder indirekt entwertet, sondern auch mit Ärger, Empörung und Kränkung - vor allem dann, wenn dieser bei Ihnen einen wunden Punkt trifft.

Ebenso wird sich innerlich immer wieder ein „kleiner Willi“ (oder eine „kleine Erna“) zu Wort melden, dem alles über den Kopf zu wachsen droht und der jedenfalls aktuell ratlos ist, nicht weiter weiß und das Schlimmste befürchtet. Auch eigene Bedürftigkeit ist in beruflichen Situationen schwer unterzubringen. So erschöpft, überlastet oder krisengeschüttelt wird auch sind - wir sollen für unsere Klienten da sein und nicht umgekehrt diese dazu bringen, für uns zu sorgen (in diesem Sinne gilt das psychoanalytische Gebot der „Abstinenz“ für uns alle, die als Berater, Therapeuten oder Trainer tätig sind). Und schließlich werden die meisten von uns gelegentlich mit einem inneren ‚Kontaktmuffel‘ zu tun bekommen, dem die Kontakt-dichte und auch die pure Anzahl an Begegnungen mit anderen Menschen, die



Das Schattenkabinett des Kommunikationsprofis

Dagmar Kumbier: Der Kommunikationsexperte im Privatleben

mit unserem Beruf unweigerlich verbunden sind, viel zuviel sind und der einfach nur seine Ruhe haben will.

Diese Hinterbänkler im Inneren Team sind wichtig. Sie sorgen dafür, dass wir uns selber, die Grenzen unserer Belastbarkeit und die Grenzen unserer Kompetenz im Blick haben und liefern uns gerade im therapeutischen Rahmen wichtige

In diesem Sinne
gilt das
psychoanalytische Gebot
der „Abstinenz“
für uns alle,
die als Berater, Therapeuten
oder Trainer
tätig sind.

spiel war ich wirklich sauer, weil er wieder mal viel zu spät war! Ich hatte ein wichtiges berufliches Treffen und wusste bis zur letzten Minute nicht, ob er noch rechtzeitig genug kommt, um mir die Kinder abzunehmen.

Und abends habe ich ihn dann darauf angesprochen. Er war gleich auf hundertachtzig und hat mir vorgeworfen, ich würde ihn immer nur kritisieren und nie seine Situation sehen und er hätte langsam genug von meinen Ansprüchen. Er war total wütend und ich kenn das ja, wie es dann weitergeht, irgendwann haut er türenknallend ab und der Abend ist wieder mal gelaufen. Darauf hatte ich keine Lust und fand ich ja auch, dass er irgendwie auch recht hat. Also hab ich ihm gesagt, dass ich ihn da schon verstehen kann und dass ich auch glaube, dass sich da ein Teufelskreis zwischen uns entwickelt hat. Dass ich schwierig finde, dass wir uns nur noch Vorwürfe um die Ohren hauen. Und ich hab vorgeschlagen, dass wir uns gegenseitig mal unsere Sichtweise erzählen, hab sogar angeboten, dass er anfangen kann.

Aber er war überhaupt nicht zu erreichen - er schnauzte einfach nur immer weiter rum: ich würde immer alles zerreden und ihm total auf die Nerven gehen. Er hätte jetzt keine Lust mehr. Wie üblich verschwand er dann türenknallend und verbarrikadierte sich vor dem Computer. Ich hab einfach keine Chance, ihn dann zu erreichen!“

Ein renitenter Partner - oder? Denn unsere Expertin bemüht sich doch nach Kräften, konstruktiv zu streiten. Sie steigt nicht auf die Vorwurfsebene ein, sie stellt ihre eigenen Gefühle erst einmal zurück, ohne sie zu verleugnen. Sie signalisiert Verständnis und macht deutliche Schritte auf ihren Mann zu. Sie sucht Erklärungen - und zwar durchaus solche, welche die Schuld nicht nur bei ihrem Mann sehen - und macht Lösungsvorschläge. Eigentlich macht sie doch alles richtig! Trotzdem trägt dies nicht zur Deeskalation bei, im Gegenteil. Ihr Mann reagiert nicht wie erhofft erleichtert und ebenfalls kooperativ („Schön, dass Du mich verstehst und uns einen Aus-

diagnostische Hinweise. Insofern sind sie auch beruflich von Bedeutung. Gleichwohl werden wir diese Hintermannschaft im beruflichen Kontext selten und sparsam zeigen - Klienten bekommen es also im Wesentlichen mit der Vordermannschaft zu tun. Und nicht selten mag sich ein Klient oder eine Klientin wünschen, mit einem so zugewandten, empathischen und klaren Menschen befreundet oder verheiratet zu sein! Leider sind die eigenen Partnerinnen oder Partner häufig nicht so uneingeschränkt begeistert.

Gefahren des Schattenkabinetts 1: Profi trifft Berserker

Susanne, Trainerin und Mediatorin, berichtet über einen Streit mit ihrem Mann Peter (Jurist): „Mit ihm kann man einfach nicht streiten! Gestern zum Bei-



Profi-Mannschaft im privaten Konflikt

weg weist!“), sondern er wird immer ärgerlicher und ‚verstockter‘. Ähnliche Situationen scheinen mir viele Experten zu kennen. Trotz ehrlichen Bemühens scheint die Situation immer schlimmer zu werden und vor allem scheint der Partner das eigene Bemühen überhaupt nicht zu schätzen zu wissen. Wie kommt das?

Im Bild des Inneren Teams gesprochen reagiert Susanne auf den Gefühlsausbruch ihres Mannes mit ihrer inneren ‚Profi-Mannschaft‘. Eine einleuchtende Strategie, denn diese Mannschaft ist im Umgang mit schwierigen und eskalationsgefährdeten Situationen erprobt und bewährt und hat immer wieder zur Deeskalation und zur Klärung beitragen können. In der Partnerschaft jedoch kann diese Mannschaftsaufstellung genau den gegenteiligen Effekt haben. Denn charakteristischerweise löst diese in ihrem Mann vor allem zwei Dinge aus: er hat das Gefühl, sie nicht zu erreichen und er fühlt sich von oben herab behandelt.

Das bedeutet: So richtig ihre Analyse und so konstruktiv ihre Vorschläge auf der Sachebene auch sein mögen - er hört Begleitbotschaften, die für ihn unannehmbar sind. Das Kommunikations-

quadrat nach Schulz von Thun (1981) kann dabei helfen, diese Begleitbotschaften zu systematisieren und in den Blick zu bekommen.

Auf der Selbstkundgabeebene hört er vermutlich, dass sie auch im schlimmsten Streit noch einen kühlen Kopf bewahren kann und dass sie gelassen und unberührt über den Dingen steht. Er prallt also mit seinem Ärger förmlich ab, denn sie reagiert nicht mit eigenen Gefühlen, sondern allein mit Verständnis. Im Kontrast zu dieser Abgeklärtheit erscheint er zudem mit seinem Gefühlsausbruch als emotional minderbemittelter Berserker oder als Kleinkind, das man verständnisvoll beruhigen muss, und vermutlich wird er genau dies auch als Du-Botschaft empfangen. Entsprechend wird er sich nicht auf Augenhöhe angesprochen fühlen, sondern als Patient, der einer souveränen und überlegenen Therapeutin gegenübersteht. Der Appell wäre entsprechend die Aufforderung, endlich Vernunft anzunehmen und erwachsen zu reagieren. Bei diesen Begleitbotschaften haben die womöglich konstruktiven Vorschläge auf der Sachseite kaum eine Chance, Gehör zu finden. Ganz im Gegenteil: je konstruktiver diese sind, desto schwerer ist es für ihn zu fassen zu be-

kommen, woher sein Unbehagen rührt und desto hilfloser fühlt er sich.

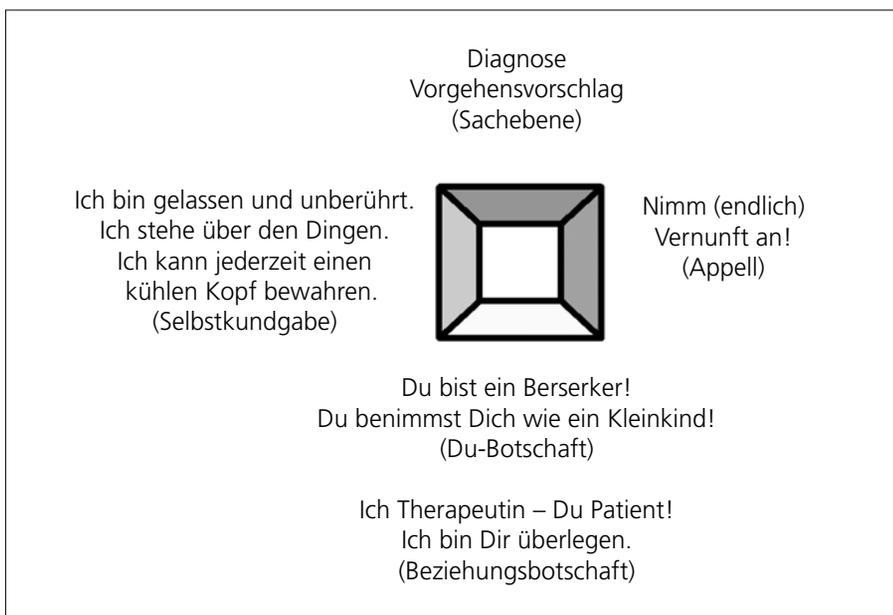
Das ‚konstruktive Streitverhalten‘ kommt also erstens als Ausdruck von Unberührbarkeit und zweitens als Machtgeste an. Das ist für die ‚Experten‘ selber häufig schwer nachvollziehbar, weil die Innenseite dieses Verhaltens vollkommen anders aussieht: innerlich sind sie alles andere als unberührt und häufig geht es für sie auch keineswegs um Macht.

Wie sieht die Innenseite dieses Verhaltens aus, was passiert also innerlich hinter dem einsamen ‚Profi‘ an der Kontaktlinie? Ich möchte drei höchst unterschiedliche Möglichkeiten aufzeigen.

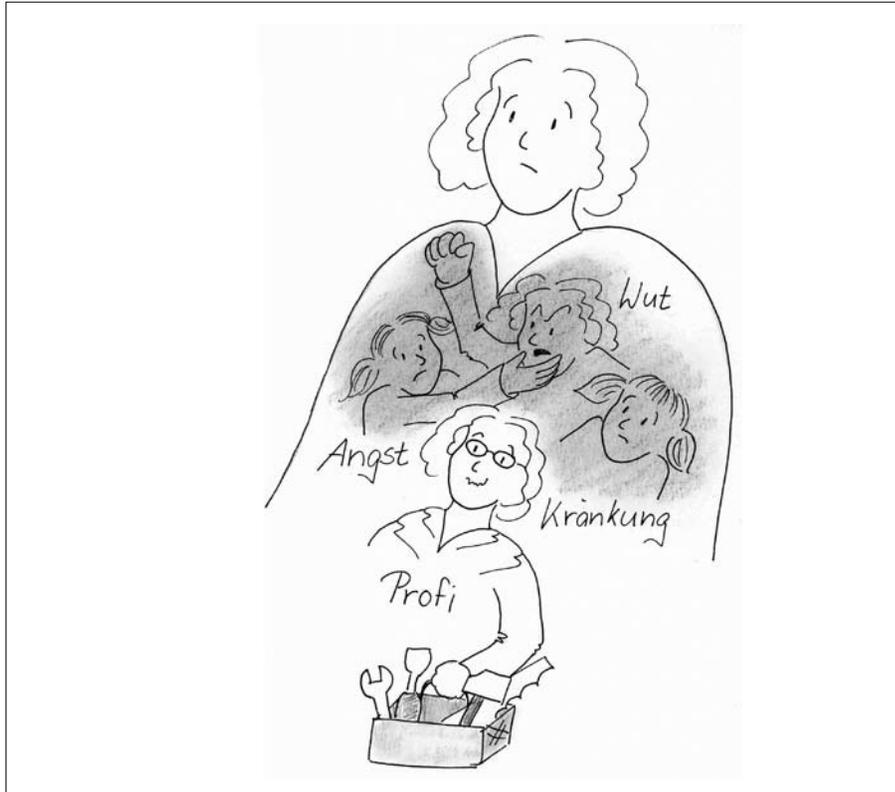
Der ‚Profi‘ als Schutz vor innerem Tumult

Häufig brodeln hinter dem breiten Rücken des ‚Profis‘ ein unsortiertes Gemisch aus Wut, Empörung und Kränkung - sprich: eigentlich geht es uns ganz ähnlich wie dem Partner. Und mir scheint, dass wir Experten - jedenfalls bei uns selber - keineswegs besser mit solchen Gefühlen klarkommen; auch bei uns löst die Vorstellung, dass dieses brisante Gefühlsgemisch unsortiert nach außen platzt, Angst aus. Eine berufsspezifische Art, mit dieser Angst umzugehen, ist der Versuch, diese Gefühle auf dem gleichen Weg zu ‚bändigen‘, wie es im Beruf ja gut gelingt, nämlich durch das Handwerkszeug und das Geschick des ‚Profis‘. Wir schicken also den ‚Profi‘ nach vorne, damit er den inneren Tumult verdeckt und den ängstigen Konflikt schnellstmöglich entschärft.

Damit ist gewissermaßen unsere Fluchtrichtung eine andere: wir laufen nicht vor dem Konflikt weg, indem wir ihn verleugnen oder uns weigern, darüber zu sprechen, sondern wir treten die Flucht nach vorne an und versuchen, den Konflikt bevor er überhaupt richtig ausbrechen kann, schnellstmöglich wegzumoderieren. Was von außen wie eine Machtgeste aussieht, dient hier also nach innen dazu, die eigene Angst in den Griff zu bekommen.



Begleitbotschaften der ‚Profi‘-Aufstellung



Der ‚Profi‘ als Schutz vor innerem Tumult



Der ‚Profi‘ als Erscheinungsform des psychologischen Über-Ich

Der ‚Profi‘ als Erscheinungsform des psychologischen Über-Ich

Wie geht es Ihnen als Paarberater, wenn Sie sich mit Ihrer Frau streiten und dabei Dinge tun, die Sie Ihren Klienten mühsam abzugewöhnen versuchen? Wie geht es Ihnen als Kommunikationstrainer, wenn Sie gerade dabei sind, ein Gespräch gegen die Wand zu fahren? Und wie geht es Ihnen als Therapeutin, wenn Sie in einer Krise stecken und große Mühe haben, diese zu bewältigen?

Wir als Profis erwarten häufig von uns, dass wir auch privat all das können und umsetzen, was wir beruflich können und vermitteln. Dieser Anspruch ist zugleich nahe liegend und vollkommen unrealistisch. Nahe liegend ist er aus zwei Gründen: zum einen ist Kontakt-, Beziehungs- und Konfliktfähigkeit Teil unseres Berufes. Wir können unseren

Wie geht es Ihnen als Paarberater, wenn Sie sich mit Ihrer Frau streiten und dabei Dinge tun, die Sie Ihren Klienten mühsam abzugewöhnen versuchen?

Klienten nur dann helfen, wenn wir sie verstehen, uns auf sie einlassen und einstellen können, wenn wir auch schwierige Situationen mit ihnen durchstehen können. Zweitens wollen wir ja genau das auch vermitteln. Meist geht es ja nicht nur darum, unseren Klienten ‚Techniken‘ zu vermitteln: wir wollen sie darin unterstützen, mehr Kontakt zu sich und zu anderen zu bekommen, ‚beziehungsfähiger‘ und ‚konfliktfähiger‘ zu werden. Und wir haben den Anspruch, dabei ein

gutes Modell zu sein (und nicht nur der berühmte „Wegweiser“, der die Richtung anzeigt, ohne sich selber in diese Richtung bewegen zu können).

Wenn dann die privaten Beziehungen bei weitem nicht immer ‚modellhaft‘ verlaufen und wenn vor allem das eigene Verhalten häufig keineswegs modellhaft ist, dann meldet sich innerlich das ‚psychologische Über-Ich‘ zu Wort: „Ich als Expertin sollte doch wenigstens...“ (Gelegentlich schlagen auch Partner in diese Kerbe: „Du als Experte solltest doch nun wirklich wissen...“ - oft ein höchst effektives, wenn auch kein faires Mittel.)

dann meldet sich
innerlich
das ‚psychologische
Über-Ich‘ zu Wort:
„Ich als Expertin
sollte doch wenigstens...“.

Das Ergebnis ist Scham und die Angst, mit Erfahrungen des privaten Scheiterns auch in der beruflichen Kompetenz in Frage gestellt zu sein. Jaeggi (2001) vermutet, dass „therapeutische Beziehungsfähigkeit ... etwas ganz anderes als private“ ist (S. 218) und verweist auf berühmte Therapeuten, die in ihrem Privatleben alles andere als vorbildhaft waren. Sie sieht im überhöhten Anspruch an sich selber die wichtigste Falle für die private Zufriedenheit und die psychische Gesundheit von Psychotherapeuten.

Auch diese innere Dynamik kann dazu führen, dass in privaten Konflikten allein dem inneren ‚Profi‘ die Kontaktgestaltung überlassen wird. Denn weil das ‚psychologische Über-Ich‘ die professionelle Abgeklärtheit zum Maßstab jeglicher Beziehungsgestaltung macht, fällt es uns unter seinem Einfluss zuweilen schwer, uns in privaten Konflikten von der beruflichen Rolle zu verabschieden (und damit „aus der Rolle zu fallen“).

Damit bleibt wenig Raum für ‚unvernünftige‘, ‚unprofessionelle‘ und ‚unangemessene‘ Gefühle - und das bedeutet: wenig Raum für die Gefühle, die nun einmal mit Konflikten und Krisen verbunden sind.

Der ‚Profi‘ als Machtgeste

Drittens schließlich können die abwertenden Botschaften, die der Partner hört („Du benimmst Dich wie ein Kleinkind!“, „Nimm endlich Vernunft an!“), natürlich auch genau so gemeint sein. In diesem Fall geht es nicht um den verzweifelt (wenn auch womöglich ungeschickten) Versuch, den Konflikt zu entschärfen, sondern tatsächlich um eine Machtgeste.

Dahinter können unterschiedliche Gefühle stehen: Kränkung und Wut, Ohnmacht und der Versuch, sich zu wehren, Enttäuschung oder Verachtung. Entscheidend ist: es geht um Aggression - die aber im Gewand eines konstruktiven Vorschlags daherkommt. „Eigentlich

sollten wir doch beide wissen, dass Du-Botschaften einer guten Kommunikation nicht sehr förderlich sind. Wie wäre es, wenn Du zur Abwechslung mal von Dir redest? Da, schon wieder ein Vorwurf! Es liegt doch auf der Hand, dass sich hier ein Teufelskreis entwickelt - den ich alleine wohl kaum durchbrechen kann!“ Die Aggression wird noch deutlicher, wenn der Partner gegen seinen Willen auf die Couch gelegt und analysiert wird: „Du hast einfach nicht gelernt, Nähe zuzulassen! Kein Wunder, bei Deiner Familiengeschichte! Du wirst allmählich immer mehr so wie Dein Vater!“ Sie kann sich aber auch sehr viel indirekter ausdrücken, in einem Unterton oder einem Blick, so dass die abwertende Beziehungsbotschaft jederzeit dementiert werden kann („Dass Du auch immer alles gleich als Angriff verstehen musst!“).

Die Angelegenheit wird dadurch verkompliziert, dass diese Aggression häufig nicht bewusst ist. Auch wenn diese für Außenstehende deutlich spürbar ist, glaubt der Angreifer selber, dass er doch nur das Beste will und außerdem



Der ‚Profi‘ als Machtgeste

Dagmar Kumbier: Der Kommunikationsexperte im Privatleben

einfach recht hat - was einen Ausstieg nicht eben leichter macht.

Hier wird das professionelle Wissen als (überaus wirksame) Waffe eingesetzt, um den anderen zu treffen und klein zu machen. Perfide an dieser Strategie ist, dass sie das Gegenüber in eine sehr hilflose Position bringt, weil jeder Ansatz, sich zu wehren, sofort psychologisierend umgedeutet werden kann: „Das ist ja mal wieder typisch für Dich, dass Du jede Kritik sofort zurückweist! Deine empfindliche Reaktion beweist doch geradezu, dass ich da einen wunden Punkt getroffen habe!“ Nebenbei wird es auf diesem Wege immer schwieriger, psychologisches Wissen dafür zu nutzen, um wirklich aus dem Konflikt auszusteigen. Das zeigt sich in der Paarberatung an dem Misstrauen, das Partner mitbringen, wenn sie längere Zeit auf diese Weise traktiert worden sind. Das psychologische Handwerkszeug wird dann nicht mehr als entlastende Unterstützung und als Hilfestellung erlebt, sondern als besonders hinterhältige Waffe. Hier wird die Brücke zerstört, auf der man gemein-

sam einen Weg aus der Krise herausfinden könnte.

Diese drei Möglichkeiten, die ich hier der Deutlichkeit halber voneinander getrennt habe, schließen sich natürlich nicht aus. Insbesondere ist auch in den ersten beiden Fällen damit zu rechnen, dass sich gelegentlich „Wuteinsprengsel“ hineinmischen. Zum Gefühlstumult, den der ‚Profi‘ abschirmen soll, gehört immer auch Ärger - der nahezu unweigerlich im scheinbar konstruktiven Verhalten des Profis gelegentlich aufblitzt. Ebenso wirft das ‚psychologische Über-Ich‘ in den meisten Fällen einen Schatten nach außen. Auch wenn der Hauptadressat der Expertin selber ist - meist hat diese Stimme auch den Partner im Blick und weist diesen beispielsweise auf Verhaltensregeln hin, die „in einer guten Beziehung“ aber wirklich gelten sollten. Außerdem kann es das ‚psychologische Über-Ich‘ schwer machen, sich mit denen eigenen unfairen Konfliktstrategien auseinanderzusetzen - weil die dazu gehörige Scham schwer auszuhalten wäre.

Gefahren des Schattenkabinetts 2: „Nun bin ich mal dran!“

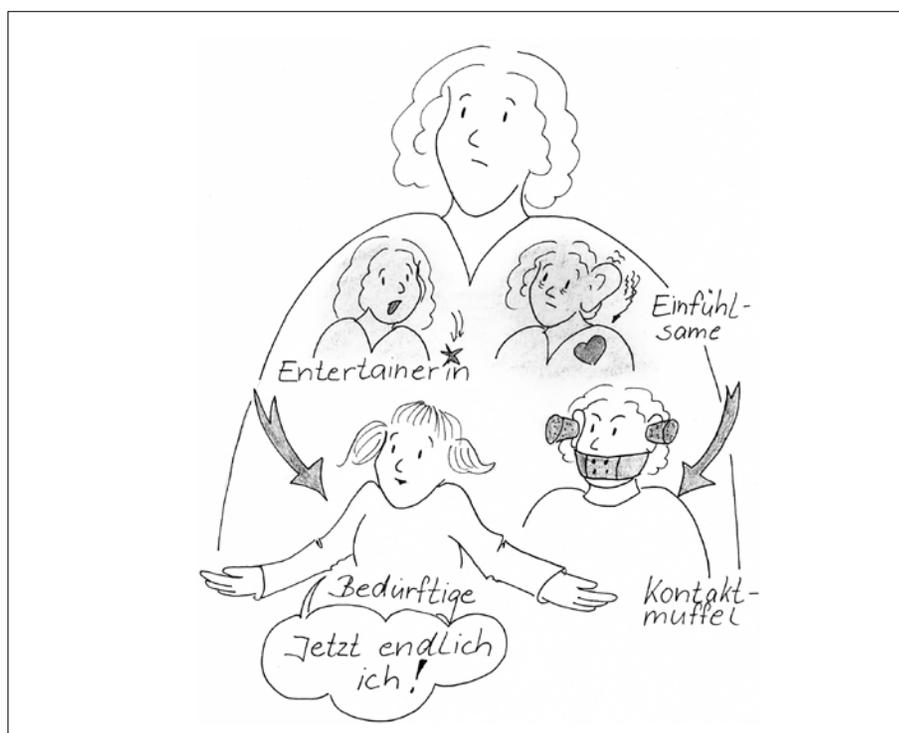
Die erste Falle, die mit dem berufsspezifischen Schattenkabinetts des Kommunikationsexperten verbunden ist, besteht also darin, dass die ‚Profi-Mannschaft‘ auch dort die Bühne besetzt, wo sie deplaziert ist und mehr Probleme als Lösungen bringt. Auf die zweite Falle

Und so empfinden Partner und Kinder den Experten häufig als wesentlich weniger empathisch, interessiert und kontaktbereit als Klienten

stoßen wir, wenn wir uns fragen, was eigentlich passiert, wenn der energiegelade, einfühlsame und zugewandte Experte am Ende eines langen Arbeitstages oder am Ende einer intensiven Seminarwoche nach Hause kommt.

Die ‚Einfühlsame‘ hat den ganzen Tag zugehört und sich mit den Problemen anderer Menschen beschäftigt, der ‚Profi‘ war den ganzen Tag konstruktiv und aufgeschlossen, die ‚Gelassene‘ war unbeirrt der Fels in der Brandung, die ‚Entertainerin‘ hat mühelos Gruppen in ihren Bann gezogen und fasziniert. Endlich zu Hause! Die innere Vordermannschaft sinkt erschöpft zu Boden und lockert die Krawatte. Wer sich nun zu Wort meldet, ist die (lange beiseite gestellte) Hintermannschaft. Die ‚Bedürftige‘ seufzt: „Jetzt bin endlich ich mal dran!“ und der ‚Kontaktmuffel‘ ergänzt mürrisch: „Jetzt bloß nicht mehr reden!“

Hier liegt die Falle also genau umgekehrt darin, dass die Profimannschaft er-



Die Feierabendaufstellung

schöpft ist und nicht mehr zur Verfügung steht - und zwar auch die Teile, die wir im Privatleben ebenso brauchen. Eine Besonderheit unseres Berufes liegt ja darin, dass unsere Familie und unsere Freunde (anders als etwa bei Handwerkern oder klassischen Geistesarbeitern) in weiten Teilen das Gleiche brauchen und erwarten wie unsere ‚Kunden‘. Auch Partner, Kinder und Freunde wünschen sich, dass wir zuhören, uns interessieren und auseinandersetzen und dass wir Energie und Lust haben, für sie da zu sein. Gerade weil wir diese Fähigkeiten im Beruf in besonderer Weise zeigen und brauchen, ist es oft nicht leicht, genau dies auch zu Hause zu tun: der Tank ist leer.

Und so empfinden Partner und Kinder den Experten häufig als wesentlich weniger empathisch, interessiert und kontaktbereit als Klienten - zu Recht, denn sie bekommen eine ganz andere Mannschaftsaufstellung zu sehen. Die Gefahr liegt darin, dass die Familie einseitig zum Auftanken genutzt und damit überfrachtet wird - was bei Kindern und Partnern zu Neid auf die Klienten führen kann: „Für die hast Du mehr Zeit als für mich!“ oder „Den ganzen Tag hörst Du zu und ich krieg abends die kümmerlichen Reste!“ Dann leiden genau die Beziehungen, die uns doch eigentlich am Wichtigsten sind, weil es hier nicht mehr gelingt, präsent zu sein.

Gefahren der Profi-Rolle 3: „Aufgefressen wurde ich von den Wanzen“

Während hier also das Problem in der Ähnlichkeit von Beruf und Privatleben lag, resultiert die letzte Falle, die ich in den Blick nehmen möchte, gerade aus den Unterschieden zwischen beiden. Als Berater, Therapeuten und Trainer begegnen wir Menschen zumeist unter den Bedingungen von Aufbruch und Veränderung, also dann, wenn diese beginnen, sich (wie vorsichtig auch immer) in Frage zu stellen, wenn sie auf der Suche sind und Neues ausprobieren wollen. Und wir begegnen ihnen unter der Prämisse besonderer Offenheit.

Im geschützten Rahmen von Beratung, Therapie und Training beginnen Menschen Seiten von sich zu zeigen, die sie normalerweise sorgsam verbergen. Die Beziehungen und Begegnungen in unserem Beruf sind also von großer Veränderungsbereitschaft, Intensität und Nähe geprägt. Es geht um Wachstum, um das Wachstum der Teilnehmer und Klienten und - je mehr wir uns auf diese Arbeit einlassen - auch immer wieder um eigenes Wachstum, weil unsere Arbeit uns immer wieder in hohem Maße mit eigenen Grenzen konfrontiert. Das ist anstrengend - und macht zugleich einen Reiz unseres Berufes aus.

Wir als Experten
scheinen besonders
gefährdet dafür,
die akute Streitphase
zu überspringen
und direkt
in die Klärung
einsteigen zu wollen.

Mir scheint, dass wir gelegentlich in der Gefahr sind, diese Maßstäbe auf unsere Alltagsbeziehungen zu übertragen und damit nicht nur unsere Partner, sondern letztendlich auch uns selber zu überfordern. Alltag besteht in wesentlichen Teilen aus den Mühen der Ebene, aus den unzähligen kleinen und großen Dingen, die geregelt und getan werden müssen, um das ‚Funktionieren‘ von Familie und Partnerschaft zu gewährleisten. Er besteht vermutlich mehr aus Zeiten der Stagnation als aus Zeiten der Veränderung und mindestens genauso sehr aus Phasen des Nebeneinanderherlebens wie aus Zeiten der intensiven Begegnung. Anders gesagt: Gemessen an beruflichen Maßstäben ist unser Alltag in Gefahr, oberflächlich und langweilig zu erscheinen.

Wenn Paare oder Familien in einer Krise stecken, dann scheint es nichts Schöneres zu geben als die Vorstellung, gemeinsam wieder ruhigere Gewässer zu erreichen. Gleichwohl stellen die ruhigeren Gewässer keine geringeren Herausforderungen, sondern lediglich andere. Bert Brecht hat dies auf den Punkt gebracht:

*Den Haien entrann ich,
die Tiger erlegte ich.
Aufgefressen wurde ich
von den Wanzen.*

Bertolt Brecht, Epitaph für M.

Womöglich sind wir Experten für den ehrenvollen Kampf mit Haien und Tigern besser gerüstet als für die Auseinandersetzung mit Wanzen -.

Und nun? Einige Thesen zum sinnvollen Umgang mit Expertenwissen im Privatleben

Wie könnte ein konstruktiver Umgang mit diesen berufstypischen Fallen aussehen? Und wie könnte es gelingen, die Potenz unserer inneren beruflichen Profi-Mannschaft auch für private Beziehungen nutzbar zu machen? Denn eigentlich könnten die Fähigkeiten, die diese Mannschaft mitbringt (zuhören und über Gefühle sprechen, Wissen um Konflikte und einen konstruktiven Umgang mit diesen, Kenntnis von Verhandlungstechniken - und womöglich auch eine gute Kenntnis des eigenen Innenlebens inklusive der eigenen Schattenseiten) doch auch im Privatleben sinnvoll sein. Mir scheinen folgende Voraussetzungen wichtig zu sein.

■ **Psychologisches Wissen ist hilfreich bei der Nachklärung und (meist) störend im akuten Konflikt.**

In der Kommunikationspsychologie unterscheiden wir zwei Streitphasen (Schulz von Thun, 1989, S. 135ff.), näm-

lich die Phase des akuten Ausbruchs (des „Getümmels“) und die Phase der Nachklärung. Beide Phasen sind wichtig. In der akuten Streitphase kommen die Gefühle auf den Tisch, der Streit kann zum Ausbruch kommen und die aufgebracht und gekränkten Mitglieder im Inneren Team können sich Luft verschaffen. Erst danach ist (wenn nötig) Raum für wirkliche Klärung und für ein ruhigeres Gespräch darüber, was sich eigentlich ereignet hat, wo des Pudels Kern liegt und vielleicht auch für die Frage, was daraus für die Zukunft folgt.

Wir als Experten scheinen mir besonders gefährdet dafür, die akute Streitphase zu überspringen und direkt in die Klärung einsteigen zu wollen. Damit verhindern wir nicht nur, dass (unsere) Gefühle auf den Tisch kommen, sondern wir setzen psychologisches Wissen auch zum falschen Zeitpunkt und mit dem falschen Ziel ein. Wir nutzen es nicht, um den Streit (hinterher) zu verstehen und zu klären, sondern wir nutzen es, um den wirklichen Streit von vornherein zu verhindern. Daraus folgt: im akuten Streit ist der ‚Profi‘ im Regelfall fehl am Platze und seine Interventionen kontraindiziert - dagegen kann sein Wissen und seine Kompetenz in der Phase der Klärung ausgesprochen hilfreich sein.

■ **Der ‚Profi‘ kann hilfreich sein, solange er nur sich selber vertritt und nicht im Dienste anderer Teammitglieder auftritt.**

Damit der ‚Profi‘ hilfreich sein kann, muss er von den Aufträgen anderer Mitglieder des Inneren Teams entlastet werden. Solange er im Dienste der Angst dazu eingespannt wird, den inneren Tumult zu verbergen und Konflikte wegzumoderieren, wird er in privaten Kontakten bestenfalls dazu dienen können, kurzfristig extreme Eskalationen zu vermeiden; er wird meist nutzlos und häufig fehl am Platze sein. Solange er im Dienste des Über-Ichs dazu eingesetzt wird, den perfekten Menschen zu markieren, verhindert er wirklichen Kontakt zu sich selber und zu anderen. Und solange er als Maske von Wut oder Rache dient, wird er sich selbst diskreditieren und sein Handwerkszeug damit

unbrauchbar machen.

Das bedeutet: ein konstruktiver Einsatz des ‚Profis‘ setzt eine Entwicklung des Inneren Teams voraus. Dafür müssen wir lernen, inneres und äußeres ‚Getümmel‘ auszuhalten, ohne es gleich ‚konstruktiv‘ klären und damit kontrollieren zu wollen. Wir müssen aushalten, ohne den Schutz der Expertenrolle gewissermaßen mittendrin in diesem Getümmel zu stehen. Da mir ein Grund für die Berufswahl als Berater, Therapeut oder Mediator häufig der Wunsch zu sein scheint, Kontrolle über diese beängstigenden Gefühle zu gewinnen, wird das häufig eine Herausforderung sein. Ein weiterer Schritt von zentraler Bedeutung ist die innere Erlaubnis, unperfekt zu sein - was umso schwerer ist, je mehr der Druck zur Perfektion nicht nur im beruflichen Idealbild, sondern auch in der eigenen Biographie verankert ist.

Ein Grund
für die Berufswahl
als Berater, Therapeut oder
Mediator
scheint häufig
der Wunsch zu sein,
Kontrolle über diese
beängstigenden Gefühle
zu gewinnen...

■ **Der Einsatz des ‚Profis‘ bedarf der Zustimmung des Gegenübers.**

Für den ‚Profi‘ im Inneren Team gilt das gleiche wie für uns als Berater oder Therapeuten unseren Klienten gegenüber: um erfolgreich arbeiten zu können, braucht er einen Auftrag. In privaten Konflikten heißt das: nur wenn Ihr Partner damit einverstanden ist, dass Ihr innerer ‚Profi‘ das Zepter übernimmt und den Konflikt moderiert, besteht eine Chance darauf,

dass das zu einem guten Ergebnis führt. Je stärker er das als Machtgeste empfindet, desto misstrauischer und ablehnender wird er sein. Diese Ablehnung gilt es zu respektieren.

Zugleich lohnt es sich, auch um Vertrauen zu werben, denn die Chancen, die darin bestehen, das Experten-Wissen gemeinsam in den Dienst der Beziehung stellen, sind nicht zu verachten. Dazu gehört, darauf zu verzichten, den ‚Profi‘ für verdeckte Machtgesten einzusetzen. Da das häufig unbewusst passiert, kann dies nur nach bestem Wissen und Gewissen geschehen; niemand von uns ist dagegen gefeit. Umso wichtiger ist es, den Partner ernst zu nehmen, wenn er uns unfaires Verhalten vorhält.

■ **Auch (und nicht zuletzt) Kommunikationsexperten brauchen Fremdsprachenkompetenz.**

Wir haben gelernt, mit Konflikten umzugehen. Für uns bedeutet das, Konflikte zum Thema zu machen, die eigentlichen Kernpunkte herauszuarbeiten, einander zu erzählen, was uns an diesen Punkten bewegt und wichtig ist und hinterher nach Lösungen für die Zukunft zu suchen. Überhaupt finden wir es wichtig, Gefühle zu „thematisieren“, darüber zu sprechen, sich gegenseitig danach zu fragen und ‚aktiv zuzuhören‘.

Man kann mit Konflikten auch ganz anders umgehen. Man kann nach dem aktuellen Konflikt einfach „sturer Hund“ sagen und dabei ein bisschen grinsen - oder einen Witz reißen, über den beide lachen können. Man kann einfach zur Tagesordnung übergehen und froh sein, dass es vorbei ist. Man kann hinterher wie beiläufig dem Partner einen Gefallen tun oder umgekehrt den Partner stillschweigend einlenken lassen, wenn man weiß, dass es ihm schwer fällt, sich zu entschuldigen. Man kann gemeinsam akzeptieren, dass es bestimmte Streitmuster gibt, die man nicht miteinander vermeiden kann und sich wortlos darauf verständigen, das nicht mehr so wichtig nehmen. Sprich: es gibt vollkommen andere Wege der Konfliktbewältigung - und diese Wege sind keineswegs immer schlechter und häufig sogar angemessener als unserer.

Wir Experten sind nicht nur in der Gefahr, diese anderen Wege der Konfliktbewältigung abzuwerten - wir nehmen sie häufig nicht einmal als solche wahr. Und mir scheint, dass hinter Aussagen wie „der kann einfach überhaupt nicht mit Konflikten umgehen“ oder „die sagt einfach nicht, was sie will“ manchmal die selbstverständliche Überzeugung steht, dass unsere Sprache und unsere Herangehensweise die „richtige“ und einzig angemessene ist und dass der andere daher doch bitteschön unsere Sprache übernehmen soll, wenn er denn mit uns sprechen will. Vielleicht stünde uns hier etwas Fremdsprachenkenntnis und Fremdsprachenanerkennung gut zu Gesicht (zur ‚Fremdsprachenkompetenz‘ in der Partnerschaft vgl. auch Kumbier, 2006, S. 139ff.).

■ **Wer als Profi gut arbeiten will, braucht Räume für seine Hintermannschaft.**

Und schließlich: um als Kommunikationsprofi dauerhaft gut arbeiten zu können, brauchen wir einen Raum für die Hintermannschaft in unserem Inneren Team. Wir müssen Orte haben, wo jemand für uns sorgt, wo wir auftanken und Spaß haben können und wo es um andere als psychologische Themen geht. Und ebenso brauchen wir Orte, wo wir

uns Unterstützung holen können, wenn wir alleine nicht oder nur sehr mühsam weiterkommen (also Supervision und Intervention). Andernfalls leiden Arbeit und Privatleben gleichermaßen. Keine sehr originelle These - und zugleich vermutlich eine, die nicht oft genug wiederholt werden kann, weil wir Profis gerade an diesem Punkt sehr dazu neigen, unsere eigenen Ratschläge in den Wind zu schlagen -.

Fazit

Der Kommunikationsexperte im Privatleben - sicherlich nicht begnadet, aber vermutlich auch nicht viel behinderter als andere auch. Allerdings ist er offenbar auf eine spezifische Weise sowohl behindert als auch begabt. Die Frage, wie man mit den berufstypischen Stolpersteinen konstruktiv umgehen und aus der beruflichen Prägung vielleicht doch noch Gewinn ziehen kann, ist natürlich schon wieder eine typische Profifrage (und vielleicht ist es genau diese Art, an Probleme heranzugehen, die unsere privaten Mitmenschen zuweilen zur Verzweiflung treibt!). Wir können eben nicht aus unserer Haut heraus - auch dies unterscheidet uns nicht von anderen Menschen. Wir sind also vermutlich

ganz normal! Möge diese Erkenntnis für uns mehr erleichternd als frustrierend sein. <

© Dagmar Kumbier

Literatur:

- Brecht, Bertolt (2002): Gedichte in einem Band. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
Cohn, Ruth (1979): Interview in ‚Psychologie heute‘, 3.
Jaeggi, Eva (2001): Und wer therapiert die Therapeuten? Stuttgart: Cotta.
Kernberg, Otto; Dulz, Birger & Eckert, Jochen (2005): Wir - Psychotherapeuten über sich und ihren „unmöglichen“ Beruf. Stuttgart: Schattauer.
Kumbier, Dagmar (2006): Sie sagt, er sagt. Kommunikationspsychologie für Partnerschaft, Familie und Beruf. Reinbek: Rowohlt.
Rogers, Carl (1987): Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. Köln: GwG.
Schulz von Thun, Friedemann (1981): Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt.
Schulz von Thun, Friedemann (1998): Miteinander Reden 3: Das ‚Innere Team‘ und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek: Rowohlt.



Dagmar Kumbier, Jahrgang 1965, Diplom-Psychologin und Geisteswissenschaftlerin (M.A.). EFL-Beraterin (BAG), Weiterbildung in tiefenpsychologischer Psychotherapie. Langjährige Tätigkeit als Beraterin zunächst in EFL-Stellen und seit 2003 in eigener Praxis, Psychotherapeutin im klinischen und ambulanten Kontext. Zusammenarbeit mit F. Schulz von Thun, Lehrtrainerin in kommunikationspsychologischen Weiterbildungen. Autorin und Herausgeberin mehrerer Fachbücher. Informationen und Kontakt über www.dagmar-kumbier.de.