

RÜCKBLICK. Am 31. März verstarb der Therapeut und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick im Alter von 85 Jahren in seiner amerikanischen Wahlheimat Palo Alto. Er gilt als Vordenker des radikalen Konstruktivismus und des systemischen Denkens. Der Münchner Coach Klaus Eidenschink zählt drei Punkte auf, wie Watzlawick die Trainings- und Beratungsszene beeinflusst hat.

Paul Watzlawick: Managern

Es war Ende der 80er Jahre als an den westdeutschen Hochschulen die marxistischen Studentenvertretungen die letzten Reservate waren, in denen jede individuelle Schwierigkeit als Folge entfremdeter Gesellschaftsverhältnisse verstanden wurde. Erbittert wurde jegliche psychologische Erklärung von Konflikten als reaktionär gebrandmarkt.

In einer dieser unsäglich selbstbestätigenden Debatten um politische Themen im Audimax der LMU München stand nach geraumer Zeit eine unscheinbare Frau auf und verlas ohne weitere Erläuterung die Geschichte von dem Mann mit dem Hammer von Paul Watzlawick. Als sie mit dem letzten Satz „Dann behalten Sie Ihren Hammer, Sie Rüpel!“ endete, war langes Schweigen. Jeder verstand, dass es wahr war, dass innere Vorannahmen selbsterfüllende Kräfte freisetzen, und dass man dies in der laufenden Diskussion von den Diskutanten aufs Trefflichste demonstrieren bekommen hatte.

Danach fand annähernd so etwas wie ein Gespräch statt. Watzlawick war ein Gelehrter, der psychologische Erkenntnisse nicht nur unter seinesgleichen wirksam machen konnte. Er erreichte auch Soziologen, Juristen, Betriebswirte und Politologen. Und das nicht nur persönlich, sondern auch durch seine Texte. Kann man einem Psychologen ein größeres Lob aussprechen?

Aus Anlass seines Todes seien hier drei Kerngedanken von Paul Watzlawick dargestellt, die die Beratungs- und Weiterbildungsszene aus heutiger Sicht ganz entscheidend geprägt und vorangebracht haben. Angesichts der Fülle seines Werks ist es selbstverständlich, dass mit diesem Beitrag keine Vollständigkeit angestrebt werden kann.

1. Was „zwischen“ den Menschen passiert.

Watzlawick war einer der vielen innovativen Psychologen seiner Zeit, die ihre Kraft schöpften aus einer gründlichen psychoanalytischen Ausbildung gepaart mit einer hellsichtigen Analyse der Schwächen und Mängel des tiefenpsychologischen Denkens und Tuns. Er erkannte, dass bei der Arbeit an den individuellen Konflikten und inneren Verstrickungen der handelnden Personen deren Art, miteinander in Beziehung zu treten, oft zu kurz kam. So wurde das, was zwischen den Menschen passierte, ein wesentlicher Fokus seines lebenslangen Forschens.

Er nannte dieses „Zwischen“ schlicht Kommunikation. Seine Analysen und Strukturierungen dieses Zwischenraums sind mittlerweile so zum Allgemeingut des sozialwissenschaftlichen wie auch des Alltagssprachlichen Redens geworden, dass man dabei den Bezug zu Watzlawick leicht vergessen kann. Begriffe wie Feedback, Metaebene, blinder Fleck, Beziehungsebene, selbsterfüllende Prophezeiung sind im Trainer-, Beratungs- und Personalentwicklungskontext elementar, selbst Manager kommen am Wort „Feedback“ nicht mehr vorbei. Dabei stellte Watzlawick viele Konzepte vor, die das Alltagsdenken herausfordern und alles andere als leicht zu verdauen sind. Dass beim Reden die Art wie man spricht (implizite Kommunikation) meist entscheidender ist, als das, was man sagt (explizite Kommunikation), wird nicht so gern gesehen.

Dass Kommunikation nicht das ist, was man gemeint hat (Absicht), sondern das, was angekommen ist (Wirkung), ist oft ärgerlich. Dass man auch beim Schweigen immer noch spricht und man damit der

Kommunikation nicht entkommen kann (Man kann nicht nicht kommunizieren), ist durchaus lästig. Und dass es zwischen Menschen ziemlich sinnlos ist, Schuldfragen wie „Du hast doch angefangen!?“ zu klären, da es in der Kommunikation nie einen Anfang und ein Ende gibt, ist für Betroffene schwer zu verstehen. Doch wer könnte sich rühmen, solche unnützen Anstrengungen nicht immer wieder zu machen?

Wer Watzlawick einmal für sich entdeckt hat, der ist eigentlich sein Leben lang mit ihm beschäftigt. So wundert es nicht, dass seine Überlegungen in Tausende von Mitarbeiter- und Führungsschulungen Eingang gefunden haben. Sie sind zwar einfach, aber nicht trivial. Sie sind wahr und doch nicht selbstverständlich. Und sie setzen an dem an, was in der Zusammenarbeit mit Menschen immer noch unersetzlich ist, an der Kommunikation, deren Gelingen für ihn immer unwahrscheinlich war.

2. Jeder „macht“ sich seine Welt.

Neben seinem kommunikationstheoretischen Fokus war Watzlawick ein Leben lang auch Wissenschaftstheoretiker und Philosoph. Ihn beschäftigten die ganz grundlegenden Fragen nach Erkenntnis, Wahrheit und Wirklichkeit. So wurde er einer der Impulsgeber für einen denkerischen Ansatz, der als „Konstruktivismus“ unter Fachleuten gehandelt wird. Auch auf diesem hochabstrakten Feld gelang es ihm, die Praxisrelevanz von komplizierten Gedanken für das tägliche Zusammenleben für Laien erkennbar werden zu lassen. Die Konsequenz mit der er darauf bestand, dass das menschliche Erkenntnisvermögen nicht wie ein Fotoapparat funktioniert, der eine objektive Wirklich-

die Psychologie nahegebracht



Foto: Peter Peitisch

Paul Watzlawick verstarb im Alter von 85 Jahren. Eine breite Öffentlichkeit kennt ihn als Autor des ironisch gemeinten Buches „Anleitung zum Unglücklichsein“.

keit abbildet, sondern eher wie ein Künstler, der ein Bild gestaltet, hat auch an sogenannten Fakten orientierte Menschen ins Grübeln gebracht. Jeder ist für seine Art die Dinge zu sehen und zu erleben verantwortlich – dieses Credo trug er in die Welt. Er trug damit ganz wesentlich dazu bei, dass eine Art von naivem Realismus, der in den klassischen Natur- und Sozialwissenschaften unreflektiertes Fundament war, fragwürdig wurde. Wir finden nicht eine Welt vor, wir machen eine Welt. Oder, um mit Lichtenberg zu

sprechen: „Wenn ein Affe ins Evangelium hineinschaut, schaut auch ein Affe wieder raus!“ Wir Menschen kommen an uns selbst nicht vorbei. Die Bedeutung von Subjektivität, die Unerlässlichkeit von Selbstreflexion und die Notwendigkeit, die eigenen Vorannahmen durch Dialog mit anderen zu überprüfen, gilt mittlerweile in vielen Berufs- und Handlungsfeldern als akzeptiert und erwünscht. Auch bei Führungskräften setzt sich mehr und mehr die Erkenntnis durch, dass ein schwieriger Mitarbeiter immer ein Feedback an die Führungskraft selbst ist.

Watzlawicks Sicht vom Menschen, der sich selbst nicht auf den Rücken blicken kann, hat sehr wesentlich die Akzeptanz von Beratung und Coaching gefördert. Es ist für uns Menschen eben wesentlich und nicht Ausdruck eines Mangels, einen blinden Fleck zu haben. Die Außenperspektive wieder nach „Innen“ zu holen, das Ausgeschlossene wieder einzuschließen, das Verdrängte wieder bewusst werden zu lassen ist ein Kernelement aller Beratung. Und es wird zunehmend als Kompetenz und Stärke angesehen, wenn man sich diese Außenperspektive holt.

3. Die problematische Suche nach einer „Lösung“.

Wenn jeder Mensch selbst die Probleme schafft, für die er dann im Nachhinein eine Lösung sucht, dann wird jede Suche nach Lösungen in sich zum Problem. Dieser etwas paradox anmutende Satz formuliert die Grundlage für viele Gedanken von Paul Watzlawick. Er erkannte, dass das vergebliche Ringen vieler Menschen um ein besseres Leben deshalb scheitert, weil die Suche nach der Lösung im genau gleichen gedanklichen und emotionalen Rahmen unternommen wird, der auch

für das Problem kennzeichnend ist. Dies führt meist zu der Lösungsstrategie des „Mehr des Selben!“. Wer durch Druck versucht, Mitarbeiter zu mehr Leistung zu bringen, wird eher ständig den Druck erhöhen, als dem Gedanken nachzugehen, dass es der Druck ist, der früher oder später zu einer Demotivation führt. Mit nicht nachlassender Eindringlichkeit hat Watzlawick immer wieder auf den Umstand hingewiesen, dass Problem und Lösungsversuch ein Zwillingsspaar sind. Beratung bestand für ihn darin, den Menschen zu helfen, ihre Perspektive so zu verändern, dass das Problem verschwindet (und nicht, dass es „gelöst“ wird).

Die Leichtigkeit und Geschwindigkeit mit der dank Watzlawick Veränderungen angestoßen werden können, hat enorm geholfen, Psychologie im Management relevant werden zu lassen. Watzlawicks Konzepte waren anschlussfähig, weil sie auf einer Ebene jenseits von krank und gesund, normal und gestört operierten. Auch darin war er Pionier und Vorbild für eine ganz Generation von Schülern. Dabei war er niemand, der Wert darauf legte, eine Schar von „Gläubigen“ um sich zu sammeln, sondern war bis ans Ende seines Lebens neugierig und daran interessiert, auch eigene Gedanken zu widerlegen.

Diese Haltung als vorbildlich anzusehen, kann einem professionellen Feld wie dem des Managements oder der Beratung nur guttun. Sind doch sowohl wir Berater wie auch unsere Kunden, die Manager, immer wieder sehr anfällig für ein „Recht-haben-wollen“ und „Bescheidwissen“ und damit in Gefahr, nur die selbst versteckten Ostereier zu finden.

Klaus Eidenschink ●

DBVC-Senior-Coach, www.eidenschink.de