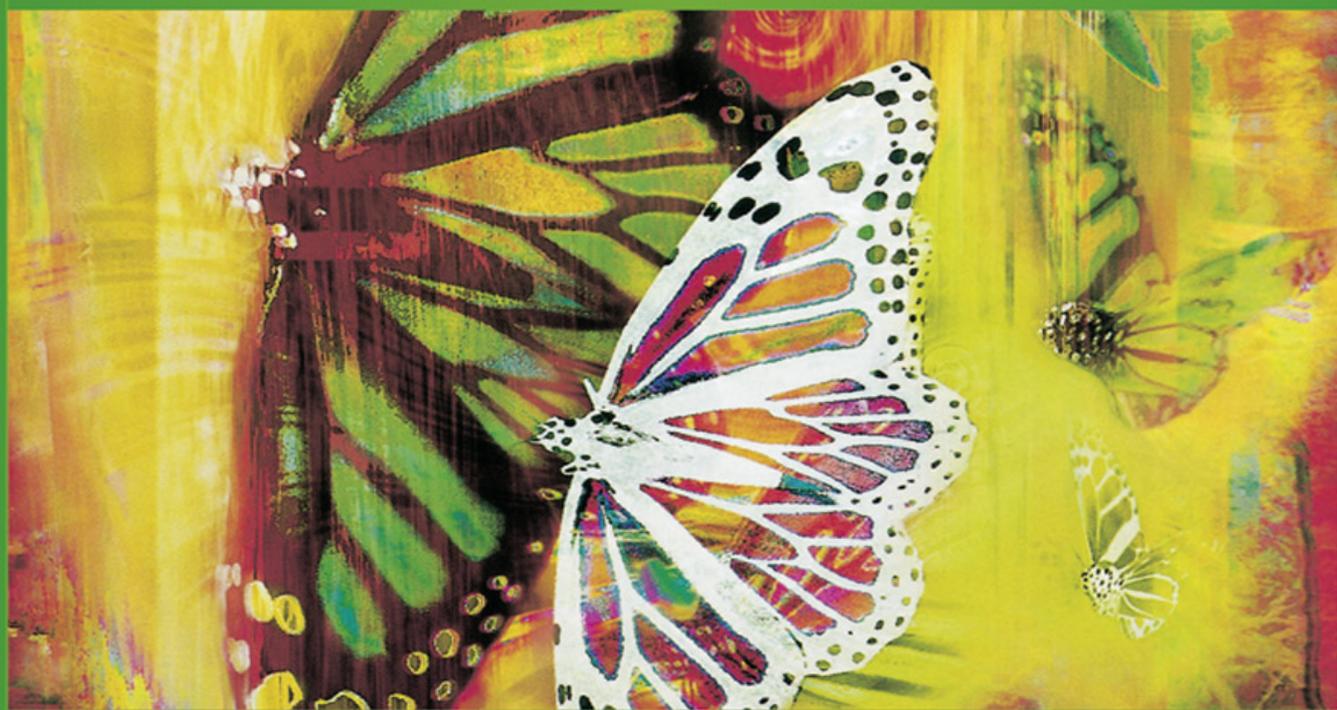


ALEXA MOHL

# Metaphern- Lernbuch



Geschichten und Anleitungen  
aus der Zauberwerkstatt

Alexa Mohl

**Das Metaphern-Lernbuch**

Geschichten und Anleitungen aus der Zauberwerkstatt

## Über dieses Buch

---

In eine Geschichte »gekleidet« gewinnen Lerninhalte oder Probleme einen phantasievollen Charakter. Obwohl die so präsentierten Inhalte vom konkreten Geschehen weggerückt werden, erlauben sie dem Zuhörenden jetzt eine ganz andere Form der Annäherung. Auch wird es ihm leichter fallen, aus der Metapher gewonnene Resultate anzunehmen - hat er die Lösung doch selbst gefunden.

In Therapie und Beratung können Metaphern also wesentlich zur Lösungsfindung beitragen. Dieses Buch enthält eine Sammlung von Beispiel-Metaphern und gibt Hinweise darauf, wie und wann sich solche Geschichten einsetzen lassen. Darüber hinaus finden Leserinnen und Leser auch eine Anleitung zum Verfassen von eigenen Metaphern.



***Alexa Mohl**, Dr. phil. habil., lebt als selbstständige psychologische Beraterin, Führungstrainerin und Coach in*

*Hannover. Sie studierte Psychologie und Soziologie und lehrte anschließend an Hochschulen und Institutionen der Erwachsenenbildung. Seit 1988 entwickelt und leitet sie Seminare für die Weiterbildung von Führungskräften.*

**Alexa Mohl**

# **Das Metaphern-Lernbuch**

**Geschichten und Anleitungen  
aus der Zauberwerkstatt**



**Junfermann Verlag • Paderborn  
2011**

Copyright: © Junfermann Verlag, Paderborn 1988  
2. Auflage 2000  
3. Auflage 2004  
4. Auflage 2007  
5. Auflage 2011

Covergestaltung/Reihenentwurf: Christian Tschopp

Digitalisierung: JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Erscheinungsdatum dieser eBook-Ausgabe: 2015

ISBN der Printausgabe: 978-3-87387-349-0

*ISBN dieses E-Books: 978-3-87387-997-3 (EPUB), 978-3-95571-328-7  
(PDF), 978-3-95571-327-0 (MOBI).*

# Vorwort

---

Die Entstehung dieses Buches hat eine lange Geschichte. Nachdem ich 1986 in meiner NLP-Ausbildung bei Peter Ernst Metaphern zu schreiben gelernt hatte, war ich fasziniert von dieser Möglichkeit, meine Phantasie ins Werk zu setzen und damit gleichzeitig etwas hervorzubringen, was für andere von Nutzen sein konnte. Geschichten zu schreiben war und ist für mich eine Form von Selbstverwirklichung, in der für andere tätig zu sein die Befriedigung eines eigenen Bedürfnisses darstellt. Als dann andere Menschen aus meinem Freundeskreis, darunter auch Lehrer, Ärzte und Psychologen, meine Geschichten nicht nur mit Vergnügen hörten, sondern mich auch baten, sie für pädagogische oder therapeutische Zwecke benutzen zu dürfen, war meine Freude umso größer.

Nachdem mein erster Versuch, Vorgehensweisen des NLP zu vermitteln, mit dem *Zauberlehrling* so viele Leser gefunden hatte, plante ich, auch ein „Lernbuch“ für Metaphern zu schreiben. Im Blickfeld hatte ich dabei Menschen, die in beratenden und pädagogischen Zusammenhängen Interesse an der Arbeit mit Metaphern haben. Da ich vor Veröffentlichung eines Buches gern kritische Urteile heranziehe, stellte ich mein Projekt „Metaphern-Lernbuch“ auch befreundeten Psychologen und Therapeuten vor. In diesem Kreise stieß ich jedoch auf ein ganz anderes Bedürfnis, als ich bisher im Blickfeld hatte. Einhellig schlugen sie mir vor, die von mir geschriebenen Metaphern als ein schlichtes Geschichtenbuch, ohne die Zusammenhänge ihrer Entstehung, zu veröffentlichen.

Metaphern „pur“ zu veröffentlichen ist in der Tat sinnvoll. Auch wenn die Geschichten für ein ganz spezielles Problem einer individuellen Person oder für die Vermittlung eines ganz bestimmten Lernziels in Seminaren geschrieben wurden, stellen sie doch häufig einen Zusammenhang dar, dem andere Menschen, Leser oder Zuhörer, ganz eigene Botschaften entnehmen können, die für ihr Leben sinnvoll sein können. Die Darstellung meiner Intentionen oder des Problemzusammenhangs der Person, für die sie geschrieben wurden, legt demgegenüber den Sinn der Geschichte fest und schränkt ihre mögliche Wirkung ein. „Weniger ist mehr“, dieser Rat der mit mir befreundeten Kollegen wollte sich nicht mehr abweisen lassen.

Demgegenüber votierten NLPler weiterhin für das geplante Lernbuch, um aus der Werkstatt für Metaphern möglichst viele Hinweise für die eigene Arbeit zu bekommen. Jetzt hatte ich einen Konflikt: Metaphernbuch oder Metaphern-Lernbuch?

Diesen Konflikt löste der Junfermann Verlag. Auf meine Anfrage, ob man nicht beide Alternativen realisieren könne, reagierte der Verlagsleiter, Gottfried Probst, mit der Gegenfrage: „Warum denn nicht?“

Auf diese Weise sind aus meinem Metaphernbuch-Projekt zwei Bücher geworden, ein Metaphernbuch und ein Metaphern-Lernbuch, das Sie in der Hand halten. Hierin sind die gleichen Metaphern mit Hinweisen auf den Lernzusammenhang oder Problemzusammenhang der Adressaten versehen. Dieses Buch enthält darüber hinaus ein Kapitel, das Sie anleiten soll, selber Metaphern zu schreiben, und ein weiteres Kapitel, das Metaphern

enthält, die Teilnehmerinnen meiner NLP-Ausbildung verfasst haben.

# Einleitung

---

Geschichten sind wohl so alt wie die Menschheit selber. Noch bevor die Schrift erfunden wurde, sind wichtige religiöse Normen, kulturelle Einstellungen und lebenspraktische Erkenntnisse in Form von Geschichten von Generation zu Generation weitergegeben worden. Mythen erzählen vom Treiben der Götter und erklären darin den Ursprung der Welt und die Ordnung der Natur und des menschlichen Lebens. Philosophen und Religionsgründer haben ihre Lehren in Gleichnissen weitergegeben. Mythen und Gleichnissen, aber auch Parabeln, Märchen und Fabeln ist eines gemeinsam. Sie vermitteln Vorstellungen, Ideen und Lebenseinstellungen nicht direkt, sondern in Form von etwas anderem, Vergleichbarem, das die Phantasie anregt, die Gedanken belebt und die Annahme von Schlussfolgerungen erleichtert. Geschichten transportieren theoretische Vorstellungen und praktische Einstellungen, für die die dürre Logik der Sache selbst keinen hinreichenden Ausdruck und der erhobene Zeigefinger des „Du sollst!“ keinen überzeugenden Anreiz zum Handeln besitzt. Metaphern, Mythen und Gleichnisse haben eine Kraft, nicht nur die Aufmerksamkeit zu erregen, sondern auch die Vorstellungskraft an den eigentlichen Inhalt zu binden.

Geschichten in Form von Mythen, Gleichnissen, Fabeln und Märchen handeln von wirklichen oder erdachten Gestalten, Göttern, Menschen, Tieren und Geistwesen. Sie sind interessant, auch wenn man das, was dort berichtet wird, nicht glaubt. Denn hinter der äußeren Ausdrucksform der

Schilderung verbergen sich Situationen, Erlebnisse und Erfahrungen, die den meisten Zuhörern wohlbekannt sind.

Was in diesen Geschichten die Aufmerksamkeit auf sich zieht, sind innere und äußere Probleme. In allen diesen Geschichten gerät immer irgendjemand in irgendeine schwierige Situation, die er auf irgendeine Art und Weise bewältigt. Geschichten vermitteln dem Zuhörer eine interessante Botschaft. Sie stellen Probleme dar, zeigen Lösungen für diese Probleme auf und bieten dem Zuhörer damit neue Möglichkeiten, Zusammenhänge zu erkennen und mit den schwierigen Dingen des eigenen Lebens umzugehen.

Geschichten sind somit lehrreich. Während die meisten Menschen sich jedoch nur höchst ungern von anderen belehren lassen, sind Geschichten lehrreich auf eine subtile und unaufdringliche, gleichwohl aber höchst wirksame Art und Weise. Dieses Merkmal macht die Arbeit mit Geschichten zu einer sinnvollen Möglichkeit, Lern- und Beratungsprozesse kreativ zu unterstützen.

Wenn ein Lehrer oder ein Berater eine Geschichte erzählt, in der Absicht, einen Lernprozess zu unterstützen, nennt man diese Geschichte eine Metapher. Lerninhalte gewinnen durch eine metaphorische Form einen phantasievollen Charakter, durch den sie dem Hörer näher erscheinen als die Logik der sachlichen Zusammenhänge. Die Erkenntnisse, die der Metapher abgewonnen werden, sind Resultate der eigenen Suche und keine vorgegebenen Schemata. Das erleichtert deren Annahme. Geschichten sind Modelle. Sie bieten Interpretationen an, ohne den Zuhörer festzulegen. Er kann seine Schlüsse daraus selber

ziehen. Darüber hinaus prägen sich Geschichten durch ihren bildhaften Charakter besser ein. Die von einer Geschichte ausgelösten Gedanken wirken nach. Vor der Vermittlung des eigentlichen Lerninhalts vorgetragen, führen Geschichten dazu, dass Zuhörer das Gefühl haben, mit den vermittelten Strukturen und Zusammenhängen bereits bekannt zu sein.

Metaphern einzusetzen ist auch in beratenden Zusammenhängen von hoher Wirkung. Aufgabe eines beratenden Gesprächs ist es, einen Gesprächspartner mit einem persönlichen Problem zu seinem Ziel zu führen. Eine Metapher stellt hierbei das Problem in einem anderen Zusammenhang bildlich dar und zeigt die Möglichkeit einer Lösung auf. Mit einer Metapher kommuniziert ein Berater indirekt. Wer eine Metapher anbietet, veranlasst den Zuhörer, über eine Sache, einen Zusammenhang oder ein Geschehen in Form von etwas anderem, zumeist Bekanntem, nachzudenken und zu neuen Einsichten zu kommen.

Die Wirksamkeit von Metaphern besteht darin, dass sie sich nicht direkt auf den Zuhörer beziehen, seine jeweiligen Probleme nicht direkt benennen oder beschreiben. Metaphern spiegeln. Sie lassen ein Problem nicht im persönlichen Lebenszusammenhang eines Zuhörers, sondern in einem verfremdeten Zusammenhang auftauchen. Der Zuhörer hat die Freiheit, sich mit den dargestellten Gestalten, Beziehungen, Ereignissen, Schwierigkeiten, Entwicklungen und Lösungen zu identifizieren oder zu dem Gehörten auf Distanz zu bleiben. Deshalb erzeugt das Erzählen einer Geschichte keinen Widerstand beim Zuhörer: Wenn die Geschichte so

aufgebaut ist, dass der Zuhörer ihr eine persönliche Bedeutung geben kann, „passt“ sie. Wenn sie dagegen nicht „passt“, besteht für den Zuhörer keine Notwendigkeit, sie auf sich zu beziehen. Er kann sie langweilig finden oder Anstoß an ihr nehmen, ohne sich persönlich bedrängt zu fühlen.

Ob er sie ablehnt oder annimmt, was die Metapher beim Zuhörer auf jeden Fall erzeugt, ist eine Suche nach dem Sinn des Berichteten auf dem Hintergrund seiner eigenen Erfahrungen. Und damit haben wir einen zweiten Vorteil einer lehrreichen Geschichte vor direkten Belehrungen. Jeder Ratschlag und jedes Lösungsangebot eines wohlmeinenden anderen beruhen auf dessen Wahrnehmung der Welt und auf Mustern von Lösungen, die in dessen Welt passen. Nun muss weder die Welt des Zuhörers mit der Welt des Ratgebers übereinstimmen (sie sind in der Regel überaus unterschiedlich), noch müssen die Muster für Problemlösungen in beiden Welten passend sein. Geschichten wirken im Gegensatz zu direkten Ratschlägen wie Katalysatoren. Der Erzähler legt seine Wahrnehmung, Entwicklung und Lösung der Zusammenhänge in sie hinein. Der Zuhörer dagegen entnimmt der Geschichte, was in seiner Welt zusammenpasst, und gibt dem eine möglicherweise sehr unterschiedliche persönliche Bedeutung.

Während er also den Worten des Erzählers lauscht, überprüft der Zuhörer alle Informationen auf Ähnlichkeiten mit den eigenen Erfahrungen und gibt ihnen einen individuellen Sinn. Und genau das ist die Absicht von problemlösenden oder therapeutischen Metaphern. Sie setzen beim Zuhörer die bewusste und unbewusste Suche

in Gang, den dargestellten Gestalten, Beziehungen, Ereignissen, Schwierigkeiten, Entwicklungen und Lösungen auf dem Hintergrund der persönlichen Erfahrung einen Sinn zu geben. Der Zuhörer kann die handelnden Personen, ihre Beziehungen, die Ereignisse und ihre Schwierigkeiten in seine eigene Situation einbauen oder sie der eigenen Situation anpassen und die dargestellte Lösung erwägen. Passt sie in seine Welt, so kann er sie sich zu eigen machen in der angebotenen oder einer abweichenden Form. Passt sie nicht, so weiß er doch, dass es eine Lösung gibt, und kann sich auf die Suche nach einer eigenen machen.

Die in diesem Buch zusammengetragenen Geschichten kann jeder lesen. Es geht mir in erster Linie nicht darum, Fälle zu beschreiben und den Einsatz der Metaphern in pädagogischen oder beratenden Zusammenhängen zu demonstrieren. Aus der Sammlung meiner Metaphern habe ich nur die ausgewählt, die Probleme ansprechen, die häufiger zu finden sind oder Zusammenhänge thematisieren, deren Kenntnisnahme allgemein nützlich sein kann. Außer einem allgemeinen Hinweis auf den Problemzusammenhang möchte ich deshalb keine Interpretation vorlegen.

Das mir wichtigste Anliegen dieses Buches besteht darin, Sie zu motivieren, selber Geschichten zu schreiben. Ich habe in der NLP-Ausbildung die Erfahrung gemacht, dass eine Reihe von Teilnehmerinnen sich auf das Thema Metaphern nur ungern einließen. Sie erwarteten Schwierigkeiten mit der indirekten Form der Kommunikation oder vermuteten eine Abneigung gegen die Arbeit mit einem „moralischen Zeigefinger“. Viele gingen

davon aus, dass sie gar nicht Geschichten schreiben können. Nachdem sie sich aber darauf eingelassen hatten, waren sie überrascht und fasziniert, so wie ich fasziniert war, nachdem ich Metaphern gelernt hatte und jede Gelegenheit nutzte, um eine neue Geschichte zu schreiben. Metaphern zu schreiben ist eine faszinierende Form, für andere etwas zu tun, eine Lust an der eigenen Kreativität, die etwas hervorbringt, das ganz einfach in sich gut ist. Es gibt für mich keine schönere Form, tätig zu sein. Und mit dieser Lust möchte ich Sie gerne anstecken.

# 1. Metaphern für Seminare

---

Ausbildung in den westlichen Industrienationen trainiert im Wesentlichen die linke Gehirnhälfte. Die Aneignung von Wissen und die Schulung von sprachlichen, logischen und systematischen Fähigkeiten stehen im Mittelpunkt der Bemühungen von schulischen, universitären und beruflichen Bildungsinstitutionen. Der Umgang mit Gefühlen, Phantasie und Kreativität sind weniger gefragt. Lernen verbindet sich für die meisten Menschen unserer Gesellschaft mit nüchternen, ungeliebten Dingen, mit denen sich zu beschäftigen Pflicht ist, und mit reglementierten Prozessen, die Unlust, Abwehr und Protest hervorrufen. In lustvoller Erinnerung bleiben meist phantasievolle und kreative Aktionen des Widerstands gegen die aufgezwungenen Formen und ungeliebten Inhalte des Lernens oder Streiche gegen die fordernden Personen, die Lehrer.

Mit Metaphern können Sie ein Tor zur Phantasie, zum bildhaftem Denken, zu ungebundenem und unbestraftem Agieren der Vorstellungskraft, zum Staunen und zum Wundern öffnen. Metaphern wecken Aufmerksamkeit und Neugierde für die Lerninhalte und mobilisieren unbewusste Erfahrungen und Ressourcen der Teilnehmer, die sie beim Lernen nutzen können. Wenn es Ihnen dabei gelingt, wesentliche Inhalte Ihres Unterrichts in die Geschichte zu „packen“, werden Ihre Schüler beim Erarbeiten der Lernziele das Gefühl haben, die Inhalte bereits zu kennen.

Auch in themenspezifischen Seminaren können Sie Metaphern einsetzen, um die Aneignung der Lernziele zu unterstützen. Die Lernziele können kognitiver Art sein oder

auf der Einstellungs- oder Verhaltensebene liegen. Auch problemlösende Metaphern können Sie anbieten.

Nachdem ich in meiner NLP-Ausbildung Metaphern kennenlernte, habe ich begonnen, in Bezug auf wesentliche Inhalte meiner Seminare Geschichten vorzulesen. Leider fand ich selten passende Geschichten, sodass ich begann, selber Geschichten zu diesem Zweck zu schreiben. In diesem Kapitel habe ich Metaphern für Kommunikations-, Kreativitäts- und Stresseminare zusammengestellt.

## **Metaphern für Kommunikationsseminare**

Die einzige Metapher, die ich nicht selber geschrieben habe, aber immer noch in Kommunikationsseminaren verwende, ist die Geschichte „Himmel und Hölle“. Die darin enthaltene Darstellung des unserer Konkurrenzgesellschaft zugrunde liegenden strukturellen Egoismus ist unübertrefflich, und die Schlussfolgerung, sich gegenseitig zu unterstützen statt zu rivalisieren, ist zwingend und einfach. Diese Metapher unterstützt die Herausbildung und Festigung einer partnerschaftlichen Einstellung, ohne die Inhalte von Kommunikationsseminaren zu bloßen Sozialtechniken verkämen. Und das tun sie in der beruflichen Praxis häufig. Partnerschaftlich führen und partnerschaftlich miteinander umgehen funktioniert nicht über den bloßen Einsatz von sprachlichen und körpersprachlichen Formen der grundlegenden Verhaltensweisen, die Menschen spontan in guten Beziehungen zueinander einsetzen, des sogenannten Spiegelns. Nur wenn die praktizierten Formen des Miteinanders Ausdruck menschlicher Einstellungen und

Bedürfnisse sind, wird Kommunikation und Kooperation eine gemeinsame soziale Welt authentisch hervorbringen.

Ich kann nicht angeben, woher ich die Metapher „Himmel und Hölle“ habe und wie ihr ursprünglicher Text lautete. Ich habe ihn sprachlich unwesentlich verändert.

## Himmel und Hölle

Es wird erzählt, dass einst ein Dichter in der Abenddämmerung durch einen Wald ging, als plötzlich vor ihm die Erscheinung des größten aller Dichter – Vergil – auftauchte. Vergil sagte dem erschrockenen Dichter, dass ihm das Glück zugetan sei und er auserwählt worden sei, die Geheimnisse des Himmels und der Hölle kennenzulernen. Vergil zauberte sich und den Dichter, der immer noch wie betäubt war, zum alten und mythischen Fluss, der die Unterwelt umgab. Sie bestiegen ein Boot, und Vergil hieß den Dichter, über den Fluss zur Hölle zu rudern. Als sie ankamen, war der Dichter erstaunt, dass die Gegend sehr dem Wald ähnelte, aus dem sie gerade kamen. Er hatte Feuer und Schwefel, geflügelte Dämonen und schleimige feuerspeiende Kreaturen erwartet. Nichts von dem war zu sehen.

Vergil nahm den Dichter bei der Hand und führte ihn einen Pfad hinunter. Als sie sich einer Felsengruppe näherten, die mit Büschen und Sträuchern bewachsen war, stieg dem Dichter der Duft eines feinen Gerichtes in die Nase. Mit diesem Duft vermischten sich jedoch schaurige Klagelaute und Zähneknirschen. Als sie sich den Weg durch das Unterholz gebahnt hatten, bot sich ihnen ein ungewöhnlicher Anblick. Vor ihnen breitete sich eine weite Lichtung aus, auf der eine Reihe riesiger, runder Tische

standen. Mitten auf den Tischen standen riesengroße Töpfe mit dem Gericht. Um die Tische herum standen Dutzende von mageren und offensichtlich hungrigen Menschen, die alle einen Löffel in der Hand hielten. Wegen der Größe der Tische waren die Löffel zweimal so lang wie die Arme der Menschen, sodass die Hungrigen das Essen nicht in den Mund befördern konnten. Ein großes Gerangel und Gefluche war im Gang, während jeder versuchte, wenigstens etwas in den Mund zu bekommen.

Der Dichter war von dem Anblick so bestürzt, dass er seine Augen bedeckte und Vergil bat, ihn wegzuführen. Als sie das Boot wieder bestiegen hatten, zeigte ihm Vergil den Weg zum Himmel. Als sie angekommen waren, war der Dichter wiederum erstaunt, dass die Szene nicht seinen Vorstellungen entsprach. Dieses Land sah fast genauso aus wie das Land, das sie eben verlassen hatten. Es gab keine großen Perlentore und keine singenden himmlischen Heerscharen. Wiederum führte Vergil den Dichter zu einem Felsen, hinter dem Essensduft aufstieg. Diesmal jedoch vernahmten sie Lachen und Singen. Als sie um den Felsen bogen, sah der Dichter zu seinem Erstaunen die gleiche Szene, die er eben gesehen hatten: riesige Tische, um die die Menschen mit ellenlangen Löffeln in der Hand herumstanden. Und in der Mitte eines jeden Tisches stand ein großer Topf mit dem Gericht. Es gab allerdings einen wichtigen Unterschied. Diese Menschen hier fütterten sich gegenseitig.

***Kommunikationssperren vermeiden durch sprachliches Spiegeln***

Ein wichtiges Ziel von Kommunikationsseminaren besteht darin, Menschen zu befähigen, in schwierigen Situationen eine gute Beziehung zu anderen herzustellen und aufrechtzuerhalten. Schwierige Situationen sind dadurch gekennzeichnet, dass einer der Beteiligten unter dem Druck starker negativer Gefühle steht, gekränkt, verletzt oder aufgebracht ist. Wenn Menschen unter emotionalem Druck stehen, steigt ihr Adrenalin Spiegel, sie geraten in Stress, und Stress beeinträchtigt klares Denken. Wenn wir gefühlsmäßig unter Druck geraten, verlieren wir in geringerem oder höherem Maße unseren klaren Überblick über die Situation und das sichere Wissen über das angemessene Handeln. In der Sprache der Psychologie heißt das: In einem Problemzustand stehen uns unsere Ressourcen nicht voll zur Verfügung.

Leider haben wir in unserem Erziehungs- und Ausbildungsprozess nicht gelernt, Problemzustände anderer zu erkennen und angemessen mit den betreffenden Menschen umzugehen. In beruflichen Zusammenhängen ignorieren wir zumeist den Problemzustand, in dem sich unser Gegenüber befindet, und fahren in unserer Kommunikation mit einer sachlichen Erörterung, kontroversen Diskussion oder wie auch immer gearteten Auseinandersetzung fort. In schwierigen Situationen wirken diese „normalen“ Vorgehensweisen jedoch als „Kommunikationssperren“, wie der amerikanische Psychologe und Unternehmensberater Thomas Gordon sie bezeichnet<sup>[1]</sup>. Wenn ein anderer ein Problem hat, gehören alle Verhaltensweisen, die auf eine sachliche Klärung abzielen, wie Fragen stellen, analysieren und interpretieren, zu Kommunikationssperren. Auch Vorgehensweisen, wie Lösungen anzubieten, Ratschläge zu erteilen, zu trösten,

beschwichtigen, loben, auffordern, warnen oder belehren, stellen Kommunikationssperren dar, ebenso wie Vorwürfe zu machen, beschimpfen und ablenken.

Wenn ein Mensch in einem Problemzustand über seine wesentlichen Fähigkeiten nicht verfügt, dann besteht die soziale Aufgabe in dieser Situation zunächst darin, seinen Zustand dahingehend zu beeinflussen, dass ihm seine Ressourcen wieder voll verfügbar werden. Wenn ich mich in dieser Situation als die verantwortliche Person begreife, muss ich erst auf der Beziehungsebene dafür sorgen, dass mein Gegenüber in einen ausgeglichenen Zustand kommt, bevor ich auf der Sachebene fortfahren kann, meine Informationen zu senden, meine Einwände zur Geltung zu bringen oder meine Forderungen zu stellen. Ohne diesen Versuch bleibt mein Gegenüber in seinem Problemzustand und ist zu einer sachlichen Auseinandersetzung nicht fähig.

Wie man auf Menschen im Problemzustand einwirkt, um eine Entspannung zu erreichen, ist nur selten ein Lernziel in der schulischen, universitären oder beruflichen Bildung. Allenfalls Pädagogen und Psychologen lernen solche Verhaltensweisen in ihrer praktischen Ausbildung. Der Fachausdruck dafür kommt aus dem Amerikanischen und lautet „Pacing“, zu deutsch „Spiegeln“. Spiegeln kann ich auf körpersprachliche und auf sprachliche Art und Weise.

In Kommunikationsseminaren lernen Teilnehmer sprachliche Formen des Spiegels. Sie stammen von dem amerikanischen Psychologen Carl Rogers, der in Deutschland als Vater der Gesprächspsychotherapie bekannt wurde. Die vielfältigen Formen sprachlichen Ausdrucks von Anteilnahme an den inneren Prozessen des

Klienten hat ein Landsmann von Rogers, Thomas Gordon, auf zwei Grundformen zurückgeführt, die sich leicht erlernen lassen und zur Grundausbildung von Führungskräften im kooperativen Führungsstil gehören. Diese beiden sprachlichen Vorgehensweisen haben Namen bekommen: „Kontrollierter Dialog“ und „Aktives Zuhören“.

In der folgenden Metapher reagieren die zwölf Prinzen mit Kommunikationssperren. Der wandernde Bursche „spiegelt“.

### **Zwölf Prinzen und ein wandernder Bursche**

Es war einmal eine liebliche Prinzessin, die war so traurig, dass sie nicht mehr sprach, und niemand aus dem Hofstaat vermochte sie aufzuheitern. Da der König seine Tochter liebte, ließ er im Reiche verkünden, dass der seine Tochter zur Gemahlin bekäme, der ihr Schweigen und ihren Kummer besiege.

Da kamen die zwölf Prinzen aus den zwölf Provinzen des Landes in die Hauptstadt, um ihr Glück bei der Prinzessin zu machen. Der erste versuchte, sie zu trösten. Der zweite pries ihre Schönheit, vergeblich. Der dritte versuchte, sie abzulenken. Der vierte fragte nach den Gründen ihres Schmerzes. Die Prinzessin schwieg. Der fünfte sagte, ihr Kummer sei eine Folge der Jahreszeit und würde bald verschwinden. Der sechste riet ihr, den Kopf zu heben, zu lächeln und sich zu bewegen. Der siebte forderte sie auf, einen Kräutertee zu trinken. Der achte hielt einen Vortrag über Melancholie junger Damen, insbesondere des höheren Standes, alles vergeblich. Der neunte redete ihr ins Gewissen. Der zehnte warnte sie vor schlimmen Folgen ihrer Trübsal. Der elfte warf ihr vor, dem lieben Gott den

Tag zu stehlen. Und der zwölfte, der schon nicht mehr glaubte, sie erringen zu können, nannte sie einfach eine Heulsuse und zog ärgerlich wieder ab.

Da die Kunde von den vergeblichen Versuchen der zwölf Prinzen im Reiche umging, hörte auch ein wandernder Geselle die Geschichte. Und er ging zum Schloss und begehrte, die Prinzessin zu sehen. Die Wächter wollten ihn nicht einlassen, aber da er beharrlich auf seinem Ansinnen bestand, schickten sie zum König, ihm den Burschen und sein Begehren zu melden. Der König war inzwischen so verzweifelt, dass er dachte, dieser Besuch könne wohl auch nicht helfen, aber wohl auch nicht schaden, und gab Befehl, ihn zur Prinzessin zu lassen.

Als der Bursche die Kammer der Prinzessin betrat, sah er sie weinend auf ihrem Lager. Sie war so in sich gekehrt und weinte so still, dass es ihm ans Herz griff und er sich schweigend auf einem Stuhl niederließ und dort verharrte. Während dieser Zeit stieg die Sonne in den Zenit, die Kirchenglocken meldeten die Vesper und das Ende des Arbeitstages. Als das Abendrot eben verblasste, hob die Prinzessin den Kopf und bemerkte, dass sie nicht allein war. Auch der Bursche sah auf, und als sie ihre Augen auf ihn richtete, sprach er leise zu ihr: „Du bist so traurig, dass du das Leben um dich herum nicht mehr bemerkst.“ „Ja“, sagte die Prinzessin. Und das war das erste Wort seit drei Monden.

Und weil dies ein Märchen ist, kriegt der Bursch die Prinzessin zur Frau. Und weil dies kein Märchen ist, kriegt er sie auch.

## ***Kritik üben mit Ich-Botschaften***

Schwierige Situationen in der Kommunikation ergeben sich vor allem auch dann, wenn wir selber über das Verhalten eines anderen verärgert, gereizt oder verletzt sind. Dann haben wir ein Problem, weil wir emotional unter Druck stehen. Die Überprüfung der häufigsten Vorgehensweisen, mit denen wir in solchen Situationen reagieren, zeigt, dass wir offensichtlich in unserem Verhaltensrepertoire nicht sehr gut ausgestattet sind, um die Kommunikation in solchen Situationen aufrechtzuerhalten. Entweder schlucken wir unseren Ärger herunter und behalten den Igel im eigenen Bauch, oder wir reagieren mit Verhaltensweisen, die den anderen treffen. Darüber hinaus kann sich auch eine noch fatalere Entwicklung ergeben, nach der beide Beteiligte zornig erregt und aufgebracht den Ort des Geschehens verlassen.

Frauen neigen in solchen Situationen ganz häufig dazu, sich als Erstes die Frage stellen, ob sie vielleicht selber etwas falsch gemacht haben, und dann zu schweigen. Wenn Frauen sich in solchen Situationen äußern und das unannehmbare Verhalten des anderen ansprechen, versuchen sie, die kritische Botschaft möglichst so zu verpacken, dass der andere sich nicht angegriffen fühlen kann. Sie vermeiden eine eindeutige Konfrontation deshalb, weil sie als Reaktion darauf Gegenangriffe befürchten, die sie selber verletzen könnten. Solche Verhaltensweisen führen dazu, dass die erzeugten negativen Gefühle nicht ausgelebt, sondern aufgestaut werden. Der Igel bleibt im eigenen Bauch.

Männer neigen zu der entgegengesetzten Form des Umgangs mit Aggressionen, die durch das Verhalten anderer

hervorgerufen werden. Männer können in solchen Situationen laut werden. Sie halten mit ihrer Einschätzung des Verhaltens ihres Gegenübers nicht hinter dem Berg. Sie sprechen aus, was ihnen nicht passt. Ihnen ist in solchen Situationen auch egal, ob sie durch Vorgehensweisen wie inquisitorisches Fragen, Urteile fällen, Vorträge halten, belehren oder befehlen den anderen herabsetzen, blamieren oder verletzen. Schließlich hat die andere Person durch ihr Verhalten ihnen geschadet. Wenn man die Inhalte solcher Botschaften, die in solchen Situationen gesendet werden, unter die Lupe nimmt, wird man Vorwürfe und Beschuldigungen feststellen können, Drohungen, Beschimpfungen, aber auch sarkastische Äußerungen und Bemerkungen, die geeignet sind, den anderen lächerlich zu machen.

Solche Äußerungen werden in der Kommunikation „Du-Botschaften“ genannt, weil sie lediglich (negative) Informationen über die Person des anderen zum Inhalt haben. Du-Botschaften haben den Vorteil, dass die im eigenen Innern hervorgerufenen negativen Gefühle sich nicht wie Igel im Bauch ausbreiten und stechen. Du-Botschaften haben aber auch erhebliche Nachteile: Sie erzeugen negative Gefühle von Scham oder Schuld beim anderen, und sie greifen das Selbstwertgefühl des anderen an. Solche Emotionen setzen zumeist Selbstschutzmechanismen in Gang. Es kommt zu einem Umschlagen der ausgelösten Gefühle in Ärger und zu einem Verhalten, bei dem Widerstand, Abwehr, Verteidigung oder Vergeltung im Vordergrund stehen. Das Ziel der Kommunikation, das in solchen Situationen erreicht werden soll, nämlich, dass der andere sein Fehlverhalten erkennt und Anstrengungen zur Veränderung unternimmt, wird in

den allermeisten Fällen verfehlt. Dazu kommt, dass auch die Beziehung zwischen den beiden Kontrahenten belastet wird.

Für solche Situationen werden in Kommunikationsseminaren Ich-Botschaften vermittelt. In einer Ich-Botschaft beschreiben Sie das unannehmbare Verhalten des anderen ohne Vorwurf, zeigen die negativen Folgen, die sich daraus für Sie ergeben haben, ohne Vorwurf auf, und benennen dann die unangenehmen Gefühle, die dieses Verhalten in Ihnen ausgelöst hat. Seit Thomas Gordon mit Beginn der siebziger Jahre sein Buch *Manager-Konferenz* veröffentlicht hat, gehört die Ich-Botschaft zum Standard-Lernziel jedes guten Kommunikationsseminars. Und das mit Recht. Ich-Botschaften begründen, wo früher Du-Botschaften gesendet wurden, eine andere Kommunikationskultur. Ich-Botschaften ermöglichen, wo früher Hemmungen gegenüber kritischen Rückmeldungen in der Kommunikation vorherrschten, den Gewinn eines sicheren Selbstwertgefühls für den Sender und die Aufrechterhaltung eines ebensolchen Selbstwertgefühls auch für den Empfänger.

Mit der folgenden Metapher möchte ich bewirken, dass Seminarteilnehmer/innen die Möglichkeit in Erinnerung behalten, Kritik am Verhalten anderer in Form von Ich-Botschaften zu formulieren.

### **Der falsche Knopf**

Ihr kennt die Geschichte von Peterle, der jeden Abend vor dem Einschlafen ein Raumschiff betrat und in den Weltraum reiste, um ferne Sterne zu besuchen. Wenn er morgens erwachte, hatte er immer interessante Dinge zu berichten.

Eines Tages landete Peterle auf dem Mars. Nachdem er aus seinem Raumschiff ausgestiegen war und einen Marshof betrat, hatte er wieder eine seltsame Begegnung. Er traf nämlich auf einen ärgerlich schimpfenden Marsmenschen, der sich gerade mit seinem Hofcomputer herumschlug. „Was machst du denn da?“, fragte Peterle. „Ich will dem Burschen beibringen, dass er gefälligst seine Pflichten zu erfüllen hat. Er hat seit drei Tagen die Hühnerställe nicht gefegt. Die Marshühner hocken angewidert auf ihren Stangen und geben keine Eier mehr. Es ist zum Auswachsen!“ – „Das ist in der Tat ein Problem“, sagte Peterle mitfühlend. „Und wie teilst du deinem Computer mit, worüber du dich so ärgerst?“ – „Wie ich das mache, fragst du. Das mache ich wie immer, nämlich genau nach Vorschrift. Ich gebe den Befehl zu arbeiten ein, indem ich auf diesen roten Knopf hier drücke. Aber anstatt zu arbeiten, schlägt der Kerl nach mir!“

Peterle drückte sein Erstaunen aus, dann fragte er: „Hast du schon mal im Computerbuch nachgesehen, was für Befehle du aufrufst, wenn du den roten Knopf drückst?“ – „Nein, das habe ich nicht“, antwortete der Marsmensch. „Aber vielleicht wäre das gar nicht so verkehrt. Es könnte ja sein, dass wir dann erfahren, warum der Kerl so aggressiv reagiert.“ Und er ging das Computerbuch holen. Es dauerte nicht lange, bis sie die Seite gefunden hatten, auf der das Befehlsmenü beschrieben wurde, das bei Betätigung des roten Knopfes aufgerufen wurde. Da stand: fragen, verhören, interpretieren, anordnen, befehlen, belehren, warnen, kritisieren, drohen, verurteilen, beschimpfen und als Anmerkung: Nicht aufrufen in schwierigen Situationen. Gefahr aggressiven Widerstands!

„Na also, jetzt haben wir es! Deshalb schlägt der Kerl um sich! Aber wie krieg ich ihn jetzt dazu, dass er wieder arbeitet?“, fragte der Marsmensch. „Du musst den blauen Knopf drücken, der ist zur Informationseingabe da“, sagte Peter. „Schau mal, das Befehlsmenü: Unannehmbares Verhalten beschreiben, negative Folgen aufzeigen, schmerzhaft Gefühle benennen. Probier das mal aus!“ Der Marsmensch drückte den blauen Knopf und gab die entsprechenden Informationen ein. Und siehe da, der Computer entschuldigte sich und ging fröhlich an seine Arbeit.

„Du kommst sicher aus dem Zentrum des Universums, wenn du über so viel Weisheit verfügst“, wandte sich der Marsmensch an Peterle. „Nein“, erwiderte Peterle. „Ich komme von der Erde, und da schlagen sich die Menschen mit ihren Mitmenschen und Mitarbeitern genauso herum wie du mit deinem Hofcomputer.“ „Ja, lesen die denn auch keine Bedienungsanleitungen?“, fragte der Marsmensch. „Das ist es nicht“, sagte Peterle. „Die Menschen wissen schon, was sie tun, wenn sie bei anderen Menschen den roten Knopf drücken, und sie erfahren auch immer wieder, welche Wirkungen das auslöst. Aber offensichtlich vergessen die Menschen immer wieder, dass es auch einen blauen Knopf gibt.“ - „Das ist eigentlich nicht zu verstehen!“, sagte der Marsmensch. „Vor allem, weil ich immer dachte, die Erde sei der blaue Planet.“

### ***Warum-Fragen vermeiden***

Die Erkenntnis, dass Warum-Fragen in der Kommunikation Verfolgerfragen darstellen, ist ein weiteres wichtiges Lernziel von Verhaltenstrainings. In schwierigen sozialen

Situationen wirkt eine solche Frage als eine Kommunikationssperre, weil sie den Angesprochenen veranlasst, sein Verhalten zu rechtfertigen. Wenn der andere emotional unter Druck steht, wird eine Frage, die mit *warum, wieso, weshalb oder weswegen* beginnt, ihn noch mehr aufbringen und die Situation weiter verschärfen. Und wenn ich die Person bin, die emotional unter Druck steht, wird eine solche Frage von mir leicht dazu führen, dass der andere sich angegriffen fühlt. Deshalb vermitteln Kommunikationsseminare für Situationen, in denen ich wahrnehme, dass der andere ein Problem hat, mit Kontrolliertem Dialog oder Aktivem Zuhören zu reagieren, um dem anderen zu helfen, wieder in einen ausgeglichenen Zustand zu kommen, und für Situationen, in denen ich ein Problem mit dem Verhalten eines anderen habe, Ich-Botschaften, die mir helfen, wieder in einen ausgeglichenen Zustand zu kommen, ohne den anderen in seiner Person anzugreifen.

Aber auch in kommunikativen Situationen, in denen die Beteiligten eine gute Beziehung zueinander haben, sind Warum-Fragen wenig sinnvoll. Wenn es beispielsweise in Beratungszusammenhängen darum geht, die Ursache für ein Problem herauszufinden, führen Warum-Fragen selten zu Informationen, die zur Klärung des Problems nützlich sind. Wenn jemand ein Problem hat, kann man davon ausgehen, dass er sich selber bereits Gedanken darüber gemacht hat und sich etwas zurecht gelegt hat, was sein Problem erklären könnte. Das sind aber zumeist Interpretationen oder Konstruktionen, also sogenannte Rationalisierungen, die zur Problemlösung nichts beitragen können. Um ein Problem zu klären und genau zu bestimmen, bevor es gelöst werden kann, sind zusätzliche Informationen aus den

Erfahrungen des Betreffenden nötig, auf die er aber nicht kommt, wenn er mit einer Warum-Frage auf die Suche geschickt wird.

Um Zusammenhänge und Hintergründe eines Problems aufzudecken, vermitteln Kommunikationsseminare deshalb eine Weise des Fragens, die von der Form der Äußerungen des Gegenübers ausgeht. Menschen haben ein Gefühl dafür, wie Äußerungen formuliert sein müssen, wenn sie die Beschreibung einer Erfahrung darstellen.

Erfahrungsbeschreibungen sind erstens genau, zweitens vollständig und drittens durch Denkprozesse wie beispielsweise Verallgemeinerungen oder die Konstruktion von kausalen Zusammenhängen nicht verzerrt. Äußerungen im Gespräch sind dagegen zumeist ungenau, unvollständig und durch Denkprozesse verzerrt. Ein Berater lernt deshalb, solche Ungenauigkeiten, Unvollständigkeiten und Verzerrungen in den Äußerungen seines Gegenübers wahrzunehmen und dann solche Fragen zu stellen, die den Befragten auf der Suche nach Antworten befähigen, die verloren gegangenen Anteile seiner Erfahrungen bewusst zu machen.

Nachdem Seminarteilnehmer diese Fragetechnik gelernt haben, kann die folgende Metapher sie dabei unterstützen, in Zukunft Warum-Fragen in kommunikativen Zusammenhängen zu vermeiden.

### **Das empfindliche Fragezeichen**

Ein Fragezeichen und ein Ausrufezeichen rutschten beim Umfallen eines Bücherstapels aus ihrem Text und marschierten, nachdem sie sich von der Rutschpartie erholt