

**Beziehung ist das Wesen von allem,  
was existiert**

(Meister Eckhart; 1260-1328)

## Das Metamodell der Beziehung®


und seine Bedeutung für das Gelingen

Gelingen, das Ergebnis unseres Handelns, zieht Wirkung nach sich und sucht ultimativ nach Verantwortung.  
Diese wiederum findet ihre Bedeutsamkeit in den Fragen nach dem WOFÜR? nach dem WIE? und dem WAS?

### 1. Das Metamodell der Beziehung und die Sinnfrage: WOFÜR?

Die Frage nach der Wirkung, von Sinn und Perspektiven, der Bedeutsamkeit des Handelns

Identität bildet sich im Handeln in der Gemeinschaft - hier manifestiert sich die eigene Lebensführung. Nur... gelingende Identität kann erst dadurch entstehen, wenn sich die Menschen als *Wirkung* erleben und nicht nur als *Instrument* aussenstehender Mächte!<sup>1</sup> Eine masslose und immer noch zunehmende Fremdbestimmung bildete schon vor über 20 Jahren den Hintergrund zu einer aufrüttelnden Aussage Bernd Guggenberger's<sup>2</sup>: *Durch die 'Enteignung' unserer Sinne sind wir taub und blind geworden, wir sind sozusagen 'nicht mehr bei Sinnen'*. Die Bedeutung hiervon liefert uns Viktor Frankl<sup>3</sup>: *...von innen heraus wird der Mensch nach Sinn gedrängt. Er braucht im Leben Sinn, um psychisch gesund zu bleiben*<sup>4</sup>.

Wenn wir zurückblicken auf das, was Menschen in der Gestaltung unserer Welt vollbracht haben, begegnen wir einer Erfolgsgeschichte der menschlichen Intelligenz, Kreativität und Schaffenskraft. Näher und über die Zeit betrachtet werden wir allerdings gewahr, dass sich im so genannten Fortschritt schwerwiegende, ja sogar existenzielle Probleme verstecken. Dass sich nämlich die Wirkung von Problemlösungen - nur allzu oft und über kurz oder lang - sogar ins Gegenteil dessen verwandelte, welche ursprünglich in allerbesten Absicht angestrebt wurde. Ursprünglich angestrebter Sinn wird unversehens zum Absurden - zum Widersinn? Wir verursachten letztlich, was wir zu verhüten beabsichtigten? Kaum nachzuvollziehen! Und doch - trotz Erfolgsgeschichte diesem Widersinn Ausdruck verleihend - kommt der Verein  in seinem aktuellsten Flyer zu folgenden - beängstigenden - Beurteilungen:

Wir geniessen in der Schweiz überwiegend einen hohen Lebensstandard und eine bemerkenswerte Lebensqualität. Gleichzeitig nehmen bei uns die Betroffenheit über die Weltlage und die Sorge hinsichtlich der Zukunft der Menschheit zu. *Fünf Herausforderungen* stehen für uns gegenwärtig im Vordergrund:

- im *psychischen* Bereich die steigende Anzahl vereinsamter und kranker Menschen sowie der Verlust von Orientierung und Sinn des Lebens
- im *sozialen* Bereich Elend neben Reichtum und die sehr ungleich verteilten Lebensgrundlagen
- im *ökonomischen* Bereich die einseitige Verteilung von Macht, Geld und Verantwortung, sowie das grenzenlose materielle Wachstum
- im *ökologischen* Bereich die Übernutzung natürlicher Ressourcen und die Überlastung der Biosphäre
- im *politischen* Bereich die Konzentration von Macht und Verantwortung bei einer Minderheit

Doch zurück zur Frage nach dem Widersinn: Noch nie in der menschlichen Entwicklungsgeschichte stand soviel bestens dokumentiertes und zugriffiges Wissen zur Verfügung und driftete

BRUNO ROSSI  
gestaltet und begleitet Entwicklungsprozesse  
Chienbergreben 25, CH-4460 Gelterkinden  
[BrunoRossi@fairont.ch](mailto:BrunoRossi@fairont.ch)

08.06.2010

zugleich das Gelingen unserer Vorhaben auf vielen Ebenen und in vielen Bereichen so weit - existenziell bedrohlich weit - auseinander!

Obwohl einige Unverbesserliche bereits Silberstreifen am Horizont wähen, wächst sich die gegenwärtige Krise aus: Immobilienkrise >> Finanzkrise (virtuell) >> Wirtschaftskrise (real). *Die 'Zeit der leeren Staatskassen'* - vom Bundesrat eben angekündigt - ist angesichts der noch nie dagewesenen Verschuldung der Staaten inkl. drohender Staatsbankrotte eine grandiose Verharmlosung! Erst recht auf dem Hintergrund eines - ebenso von unserer Bundespräsidentin kürzlich bestätigten - 20-jährigen Reformstaus, lässt sich in allen wichtigen gesellschaftspolitischen Bereichen zusätzliche Unbill erwarten.

Während die politischen Akteure auf ihren gewohnten kurzfristigen Reparatur-Reflex zurück greifen und die Banker der in den letzten 20 Jahren krebstartig gewachsenen Finanzindustrie in den alten (Boni-)Mustern verharren fragt niemand wirklich nach den eigentlichen Ursachen dieser paradoxen Dynamik! Obwohl Albert Einstein schon anlässlich der Wirtschaftskrise 1929 einen bedenkenswerten Hinweis postulierte: *Die Probleme die es in dieser Welt gibt, sind nicht mit derselben Denkweise zu lösen, welche sie verursacht hat.* Haben sich die von Jürg Theiler<sup>5</sup> beschriebenen affektiven, instrumentell-rationalen und linkshirnigen Intelligenzen in einen babylonischen Grössenwahnsinn hineingesteigert, dass sie die in den letzten 6000 Jahren so hoffnungsvoll gewachsenen Ressourcen der rechten Hirnhälfte ausgehebelt, ihre noch so gefragte Wirkung sogar nahezu ausgeschlossen haben? Da wären von Einstein betreffend Denkweise ganz offensichtlich wesentlich deutlichere Hinweise nötig gewesen! Etwa ein Hinweis darauf, dass der Ausschluss von relevanten Einflussgrössen bei unseren Entscheidungen den oben bereits aufgezeigten Widersinn in der Wirkung verursachen können? Was C.G. Jung - etwas drastischer - so beschreibt: *...das, womit wir uns nicht auseinandersetzen, begegnet uns als Schicksal!* Dass eben für das Gelingen unserer Vorhaben die Integration der Fähigkeiten unserer rechten Hirnhemisphäre bei unserem Denken eine entscheidende Rolle spielt. Dass also Descartes' berühmtes *'Ich denke - also bin ich'* nur die Hälfte dessen sein darf, was das Gelingen notwendig braucht? Und die andere Hälfte - eben nicht minder wichtig und gefragt - Antonio R. Damasio 1999 zum Buchtitel anregte: *'Ich fühle - also bin ich'*. Das Gelingen von Sinn und Perspektive erhalten auf dem Hintergrund dieser Erkenntnisse also erst eine Chance in der Integration von Fühlen *und* Denken, von Psycho-Logik, der Zusammenführung von Seele und Geist zu dem, was wir wohl als Spiritualität bezeichnen könnten.


Denn, hinter dieser Integration steht eines der menschlichsten aller menschlichen Ur-Gefühle und - Bedürfnisse:

*Ich kann allein nicht Mensch sein!*<sup>6</sup>

Sinn und Perspektive können sich erst im gelingenden Miteinander, in der Gemeinschaft ergeben. Könnte also das Menschsein verzichten auf das 'Sowohl-als-Auch', von Sinn und Perspektive im gemeinsamen Tun in der Beziehung zwischen den gemeinsam Tätigen und ihrer Mitwelt? Die mehr als eindeutige Antwort entsteht in der Gegenüberstellung der inhaltlichen Bedeutung des 'Sowohl-als-Auch' gegenüber dem 'Entweder - Oder'. Könnten Sie sich einverstanden erklären, das 'Sowohl-als-Auch' mit der ganzen Bandbreite des 'Dazwischens' mit *Vielfalt* zu umschreiben? Was erscheint dann als dessen Gegenteil? Doch wohl nichts anderes als das 'Entweder - Oder', in seiner Bedeutung die pure *Einfalt*! Wer noch Zweifel hegt, mache den Rütteltest anhand der

BRUNO ROSSI  
gestaltet und begleitet Entwicklungsprozesse  
Chienbergreben 25, CH-4460 Gelterkinden  
[BrunoRossi@fairent.ch](mailto: BrunoRossi@fairent.ch)

08.06.2010

einführenden fünf -Herausforderungen. Wer aber selbst diese negiert, ist wohl durch dieses Wortspiel tatsächlich nur schwer oder aber gar nicht zu überzeugen!

Das Miteinander in der Gemeinschaft mit der Mitwelt - im Rahmen der Nachhaltigkeits-Diskussion als *Anspruchsgruppen* definiert - läuft unter der Bezeichnung Beziehung. Wenn - wie eben behauptet - Beziehung die Sache regelt, mithin für das Gelingen von grosser Bedeutung ist, stellt sich notwendigerweise die Frage: Welches sind denn die entscheidenden Einflussgrössen beim Gelingen<>Misslingen von Beziehung? Gäbe es hierzu Anhaltspunkte, könnten wir uns bei der praktischen Ausgestaltung unserer Beziehungen orientieren. Orientierung schärfte unser Bewusstsein. Verbesserte entsprechend die Chancen des Gelingens von Beziehung und... nicht zuletzt: Der Sache! Soweit zur Klärung des WOFÜRS? eines Metamodells der Beziehung und zugleich des Anliegens dieses Papiers.

## 2. Das Metamodell der Beziehung und die Prozessfrage: WIE?

Die Frage nach den für das Gelingen idealen Wertsetzungen

Vor allem Orientierung auf der Wertebene wird somit dem Prozess-Aspekt des Handelns zu widmen sein:

### 2.1 Zum Aspekt der Steuerung von sozialen Prozessen

Woher kommen unsere Handlungsimpulse? Kennen wir die Vielfalt der Steuerungsimpulse, welche unser Handeln steuern und sind wir uns deren auch bewusst? Die in vielfältigster Art und Weise wirksame Fremdbestimmung und ihre Problematik haben wir eingangs bereits beschrieben. Nur, damit ist die Thematik noch nicht abgehandelt:

In den vergangenen 100 Jahren hat die Menschheit eine beispiellose Entwicklung auf der technischen Ebene erlebt, welche wohl kaum abgeschlossen und wohl an Geschwindigkeit noch zunehmen wird. Und es war nicht zu vermeiden, sie hat nachhaltige Spuren hinterlassen in unserer Denkweise. Das offensichtlichste Beispiel ist die weitgehend technikorientierte Medizin mit ihrer Resistenz gegenüber alternativen Methoden. Für viele Aspekte unserer Lebensweise hat das technische Denken natürlich Vorteile gebracht. Wo es aber die Intuition, das Gefühl und mit diesem die Empathie unterdrückt, ja sogar ausschliesst!, verhindert es das Gelingen<sup>7</sup>.

Beispiel ist das so genannte Projektmanagement. Seiner konsequenten Anwendung verdanken wir die Fähigkeit zu Reisen ins Weltall, um nur ein Beispiel zu nennen. Solche Erfolge überzeugten und waren selbstverständlich die Grundlage dafür, diese Methodik auch in andern Aufgabenstellungen anzuwenden. Solange dies technische Problemlösungen waren, klappte es wunderbar. Einem Ungetüm von 590 Tonnen (inkl. ca 160 t Ladung) konnte sogar das Fliegen beigebracht werden! (Airbus Superjumbo A-380).

Könnten sie sich nun aber vorstellen, ein Sozialprojekt wie z.B. die Verbesserung der immer wieder mangelnden Solidarität in unserer Gesellschaft mittels Projektmanagement zu verändern? Mit zu Beginn detailliert ausgefertigten Vorgehensplänen - vergleichbar mit Bau-, Finanzierungs-, Termin- und Ausführungsplänen eines Hochhauses? Management im Sozialen? Wohl kaum - im Gegenteil! Im Sozialen liefert nicht der Manager, sondern *der Prozess* die Informationen zu seiner Steuerung. Bekannt unter dem Fachbegriff: Prozessorientierung<sup>8</sup> und begründet durch die Tatsache, dass das Verhalten der in einem sozialen Prozess Involvierten und Betroffenen nach Interventionen schlicht nicht vor auszuplanen ist<sup>9</sup>. Die in technischen Projekten weitgehende gegebene

BRUNO ROSSI  
gestaltet und begleitet Entwicklungsprozesse  
Chienbergreben 25, CH-4460 Gelterkinden  
[BrunoRossi@fairent.ch](mailto: BrunoRossi@fairent.ch)

Planungssicherheit verschwindet und verlangt von den verantwortlichen Akteuren nicht nur ein völlig anderes Denken, sondern auch am Sozialen ausgerichtete Arbeitsmethoden. Eben - die Steuerungsimpulse für das Handeln im Sozialen erbringt der Prozess und nicht der linear vorgefertigte Plan.

## 2.2 Zum Aspekt der Sprache:

Im täglichen Umgang mit der Technik hat sich nicht nur das Denken sondern auch die Sprache angepasst. Und... nicht ohne Grund! Denn, haben sie schon jemals eine Schraube erlebt, die nicht festsitzen wollte, nur weil der Mechaniker bei ihrem Einschrauben unflätig geflucht und geschimpft hat? Dinge zeigen eben keine Reaktionen wie Menschen.

Marshal B. Rosenberg, einem amerikanischen Psychologen verdanken wir die *Gewaltfreie Kommunikation (GfK)*. *Empathie ist nach Rosenberg eine Grundvoraussetzung gelingender Kommunikation. Er geht davon aus, dass die Form, in der Menschen miteinander kommunizieren, einen entscheidenden Einfluss darauf hat, ob sie Empathie für ihr Gegenüber entwickeln und ihre Bedürfnisse erfüllen können. Ausserdem nimmt er an, dass Menschen unter freien Bedingungen die empathische Verbindung zum Mitmenschen suchen. Die GfK soll helfen, sich ehrlich auszudrücken und empathisch zuzuhören. Sie ist auf die Bedürfnisse und Gefühle gerichtet, die hinter den Handlungen und Konflikten stehen. Sie ist weniger als eine Kommunikations-Technik zu betrachten, sondern eine Bewusstwerdung über Möglichkeiten des empathischen Kontaktes. Dabei ist es nicht nötig, dass beide Kommunikationspartner GfK anwenden.*<sup>10</sup> Die Bedeutung hiervon:

*Wer die öffentlichen Zustände ändern will, muss zuerst bei der Sprache anfangen.*<sup>11</sup>

## 2.3 Zum Aspekt der Ressourcen-Orientierung:

Eine bemerkenswert entmutigende Mangelorientierung beherrschte lange Zeit unsere Gesellschaft. Schon als Kleinkind lernten wir was 'Pfui' ist und was wir zu unterlassen haben wenn wir Zuneigung erfahren wollten. Und in der Schule ging es dann erst recht los. Generationen von Schülern wurden systematisch und fast traumatisierend von einer pausenlosen Negativbeurteilung überschwemmt, welche sich in erster Linie auf Ungenügen, Mängel und Fehler abstützte. Und wo Fehler, Abweichung und Mangel eine überzogene Beachtung erfahren, sinken Selbstvertrauen, Mut und letztlich eigene Verantwortung. Erst recht dann, wenn das Ganze auch noch in Beschämung ausartete! Das Buch 'Dummheit ist lernbar'<sup>12</sup> vor mehr als dreissig Jahren war ja wohl kein Zufallsprodukt.

Inzwischen hätten wir Fortschritte gemacht? Denkste!

*Wir befinden uns in einer Leistungsgesellschaft! In der ist man entweder top oder flop!*<sup>13</sup> Wo früher - bei aller problematischen Mangelorientierung - Mittelmässigkeit noch Platz fand, werden nach den Massstäben der heutigen Leistungsgesellschaft nur noch top-Beurteilten Chancen eingeräumt. Den Flops aber droht der ultimative Ausschluss. Weg vom Fenster! Perspektiven dahin! Sinnverlust total!

Auf dem Hintergrund dieser Einschätzung erscheint die Erkenntnis des iraelisch-amerikanischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky<sup>14</sup> als wahre Erleuchtung. Können wir diese doch ohne Mühe aus dem medizinischen ganz generell auf den sozialen Kontext erweitern:

Auf seine Frage nämlich: *'Wie entsteht Gesundheit?'* ermittelte Antonovsky das 'Kohärenzgefühl'

BRUNO ROSSI  
gestaltet und begleitet Entwicklungsprozesse  
Chienbergreben 25, CH-4460 Gelterkinden  
[BrunoRossi@fairent.ch](mailto:BrunoRossi@fairent.ch)

*Das Kohärenzgefühl ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmass eine Person ein durchdringendes, dynamisches Gefühl des Vertrauens darauf hat, dass*

- *die Stimuli, die sich im Lauf des Lebens aus der inneren und der äusseren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind*
- *die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen zu begegnen, die diese Stimuli stellen*
- *diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.*

Aus dieser Ressourcen orientierten Haltung heraus entsteht Vertrauen. Nur...

*Es gibt keinen Weg zum Vertrauen - Vertrauen IST der Weg!* <sup>15</sup>

## 2.4 Zum Aspekt des Vertrauens

Jeder Mensch hat Vertrauen! Es muss doch im Menschsein angelegt sein, ohne diese Ressource könnte er wohl kaum existieren. Denn... alle haben wir Bedürfnisse und Erwartungen: Sie reichen von Achtung über Hunger, Information, Liebe bis Zugehörigkeit. Können Sie sich ein Leben vorstellen, ohne die geringste Hoffnung darauf, auf die Erfüllung nur einer ihrer Erwartungen oder eines ihrer Bedürfnisse einfach vertrauen zu können?


Der Begriff Vertrauen bezeichnet ein soziales Phänomen welches in unserem Zusammenhang eine differenzierte Darstellung erhalten soll. Es geht um:

- mein Vertrauen in mich selbst und meine inneren, mir gegebenen Ressourcen
- mein Vermögen, anderen Individuen, Gruppen und Gemeinschaften Vertrauen entgegenbringen zu können
- das Umgekehrte, nämlich das 'Für andere vertraubar zu sein'. Bin ich in der Lage, Verantwortung zu übernehmen für mein Tun und Lassen gegenüber Allem und Jedem? Bin ich verlässlich und einschätzbar?
- Vertrauen beinhaltet aber auch, ein gesundes Gleichgewicht zu finden zwischen Vertrauen und Argwohn. Die Bezeichnung 'naiv' trägt gem. Duden 23 unterschiedliche Bedeutungen in sich, von kindlich bis unreif. Alle diese fallen hier jedenfalls ausser Betracht.
- Vertrauen ist nicht zuletzt auch eine Frage von intuitivem Gespür. Intuitives Wahrnehmen, diesem vertrauen und zu ihm - auch nach aussen - zu stehen.

Auch hier fällt auf: Ein Ich ist kaum vorstellbar ohne ein gleichzeitiges Du. Vertrauen wäre ganz und gar überflüssig, kein Thema!

## 2.5 Zum Aspekt der 'Instandhaltung' von Beziehung

Erstaunt über den Begriff 'Instandhaltung'? Er *soll* erstaunen! Genauso wie auch erstaunt, dass wir unserem Auto in derselben Selbstverständlichkeit in regelmässigen Abständen einen Service verpassen, wie wir unseren Beziehungen eine regelmässige Pflege versagen. Umso erstaunlicher noch, als unsere Beziehungen im täglichen Stress ungleich intensiver belastet werden als unser Vergleichsobjekt, unser ach so geliebtes Auto. Eigentlich müsste erstaunlich ersetzt werden durch traurig. Verdiente unser Ich doch nicht mindestens diese Liebe, Zuwendung und Pflege? Steht nicht unser seelisches Wohlbefinden in direktester Abhängigkeit zur Qualität unserer Beziehungen? Wäre allenfalls sogar ein Bezug herzustellen zwischen dem Geschehen auf der Bezie-

hungsebene und den eingangs vorgestellten fünf -Herausforderungen? Um diesen Gedanken zu Ende zu denken: Manifestiert sich das Beziehungsgeschehen etwa im Zustand des Aussen? Führt dies konsequenterweise nicht zu einer These, die man sogar als axiomatisch<sup>16</sup> bezeichnet könnte:

### *Beziehung regelt die Sache*

Und könnte oder müsste daraus allenfalls sogar die Erkenntnis abgeleitet werden, dass uns Menschen eine gewaltige Aufgabe erwächst in Form von Beziehungs-Instandhaltung? Was wir wohl besser mit *Metakommunikation* bezeichnen sollten und was *Austausch über unsere Kommunikation* bedeutet?

Konkret könnte sich dies wie folgt gestalten

- Jemand (bezeichnen wir diese Person als A) aus der Gruppe hatte mit jemandem (B) aus eben dieser Gruppe kürzlich ein Erleben, wo Vertrauen (hierzu gibt es ja hunderte verschiedener Möglichkeiten) verloren gegangen - vernichtet worden - ist.
  - Anlässlich des nächsten Zusammentreffens der Gruppe meldet A den Wunsch einer Vertrauensklärung i. S. des Postulats: *Störungen haben Vorrang!*<sup>17</sup>
  - A beschreibt - nichts mehr und nichts weniger - als was sein eigenes Erleben war: Wann, bei welcher Gelegenheit und wie genau ging bei mir das Vertrauen verloren. Nun ist Verlust des Vertrauens eine sehr persönliche Angelegenheit, eine Sache des Gefühls. Und wer wohl dürfte sich anmassen, Gefühle eines anderen Menschen anzuzweifeln? Warum-Fragen aus der Gruppe sind also verboten, so verboten etwa wie nur der geringste Ansatz dazu, dass A seine Gefühle rechtfertigen müsste.
  - Die Gruppe hat nun die Möglichkeit, notwendige Klärungsfragen an A zu stellen (Wann? Wo? Wie genau? In welchem Zusammenhang?) soweit solche A eben nicht in die Rechtfertigung seiner geäußerten Gefühle treiben.
- Nun berät die Gruppe in der Art eines Brainstormings, in Anwesenheit von A - allerdings ohne seine Mitwirkung - was jedes einzelne Mitglied bzw. die Gruppe oder Teile von ihr tun / lassen / unternehmen könnte, damit bei A Vertrauen aufgebaut und wieder entstehen könnte. (Kurz-, mittel und langfristig) A schreibt dabei in Kurzform mit auf dem Flip-Chart (so klärt sich zugleich, wie weit A den Vorschlag richtig interpretiert) und nummeriert die Vorschläge.  
Aufgepasst: Brainstormings geraten meist zu kurz und werden nach dem ersten Versiegen abgeschlossen. Dieser frühzeitige Abschluss der Phase des 'Gewöhnlichen, auf der Hand Liegenden' führt zum Verzicht auf zwei nachfolgende Phasen, der 'Blödelphase' und - erst recht - der interessantesten Phase, welche Kombinationen zwischen den ersten beiden Phasen möglich macht, der echt kreativen Phase.
- Nachdem dieses Brainstorming sich also - wirklich - erschöpft hat, bezeichnet A jene drei Vorschläge auf dem Flip Chart, welche für A von grösstem Wert und Nutzen wären, wenn sie zur Umsetzung kämen. Auch hier kann keine Rechtfertigung Klärung bringen, warum gerade diese Auswahl die Beste sein soll. Es ist eine Sache des individuellen Gefühls, welche hier zum Ausdruck gebracht wird und dieses Gefühl gehört niemand anderem als eben der Person A. Auch hier sind selbstverständlich Rückfragen an A zulässig, wiederum ausschliesslich im obigen Sinne: Nicht das Warum? Wohl aber: Wann? Wo? Wie genau? In welchem Zusammenhang? etc.
- Wie auch immer, hier liegt nun die Rückmeldung von A an die Gruppe vor und es liegt an dieser, allenfalls an Teilen oder eben an Einzelnen, in die Verantwortung einzusteigen und eine nun offengelegte Hoffnung bzw. Erwartung wahr zu machen.
  - Es wird sehr hilfreich und ermunternd sein, wenn A im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit spontan Anerkennung ausspricht über auch nur annähernd gelingendes Bemühen seitens der Gruppenmitglieder.Ansonsten überlassen wir alle Weitere dem Prozess, vertrauend darauf, dass die Anlage dieses Klärungsprozesses jene Energie freimacht, die in den Menschen angelegten Ressourcen zur Entfaltung zu bringen.

BRUNO ROSSI  
gestaltet und begleitet Entwicklungsprozesse  
Chienbergreben 25, CH-4460 Gelterkinden  
[BrunoRossi@fairent.ch](mailto: BrunoRossi@fairent.ch)

08.06.2010

- Das Flip Chart-Blatt geht nun, mit Name von A und Datum ins Beziehungspflege-Archiv. Es dient dem Erkennen des Gesamt-Prozesses und der Schwerpunkte, welche entstehen im Zusammenhang mit dem Thema Vertrauen in der Gruppe und kann letztlich Input liefern zur Steuerung des weiteren Prozesses, ganz i. S. der Prozessorientierung. Hier kommt dann das 'Material' zusammen, um im Metamodell jene Elemente anzukreuzen, welche in den einzelnen Klärungsgesprächen fokussiert wurden. Das entstehende Bild gibt der Gruppe fruchtbare Impulse, jene Elemente des Metamodells einer näheren Betrachtung zu unterziehen, welche ganz offensichtliche Schwachstellen andeuten.
- Geht es um konkret umzusetzende, eher strukturelle Massnahmen, werden solche im üblichen (verbindlichen) Rahmen geplant und - zusammen mit A - auf ihre Wirkung hin überprüft.
- Ansonsten gilt: *Es gibt keinen Weg zum Vertrauen - Vertrauen IST der Weg*<sup>18</sup>

Dieses Verfahren ist derart kurz und einfach, dass weder die Zeitfrage noch der Schwierigkeitsgrad keine hinreichenden Gründe mehr sein können, Metakommunikation zu unterlassen. Erst recht nicht im Hinblick auf die in Aussicht stehenden Wirkungen. Und... es geht um eines der wichtigsten Bedürfnisse unseres Menschseins - das Vertrauen! Wer möchte sich da nicht bewegen lassen?

Soweit zur Klärung des WIE? eines Metamodells der Beziehung.

### 3. Das Metamodell der Beziehung und die Inhaltsfrage: WAS?

Die Frage nach den materiell/rational und sachlichen Inhalten

*Endlich kommt er zur Sache!* ...Werden wohl einige vielleicht schon lange denken bzw. gedacht haben!

Am ehesten jene nicht Wenigen, welche sich bei ihren Vorhaben voller verständlichem! Handlungseifer - sogar fast reflexartig - zuerst auf das inhaltliche WAS? stürzen, um nur allzu oft im Verlaufe des Handelns oder sogar erst an dessen Ende vielleicht auch erst viel später irgendwo frustriert festzustellen und hoffentlich einzusehen und dies sich selber auch zuzugeben, dass der eigentliche Sinn ihres Handelns zu kurz gekommen oder sich die Vielfalt kennt keine Grenzen sogar in sein Gegenteil - den Widersinn - verwandelt hat<sup>19</sup>?

Nur... das Gelingen ist nicht gratis zu haben, es stellt weitergehende Ansprüche. Diese erscheinen im Metamodell der Beziehung in ihrem Zusammenhang, der integralen Sichtweise:

#### 3.1 Die Sache mit der Ethik

Wir Menschen folgen einem Bindungsverhalten, das uns ein möglichst optimales und sicheres Zugehörigkeitsgefühl vermittelt. Ein solches könnte so formuliert werden:

*Ich - wie ich bin - gehöre ganz selbstverständlich dazu. Sogar weil ich so bin - wie ich bin!*

Paare wie Gruppen tun nun gut daran, das von Zeit zu Zeit offenzulegen, was sie zusammenhält. Gelegenheiten hierzu zeigen sich an bei unterschiedlichen Meinungen in gewissen Sachfragen. Häufig wird dann versucht, auf der Sachebene Klärung herbeizuführen obwohl die Wahrscheinlichkeit gross ist, dass in Wirklichkeit die Differenz auf der Beziehungsebene liegt, was sich dann meistens an den unterschiedlich angelegten Werten klärt.

Es könnte sogar eine vorbeugende Wirkung entfalten, wenn Paare und Gruppen unabhängig von gerade bestehenden Differenzen, einmal offenzulegen versuchten, welche Ethik, welche Werte ihnen als Einzelne und dann als Paar oder Gruppe am Herzen liegen. In der Wirtschaft ist dieses Vorgehen bekannt und wird festgehalten in so genannten Unternehmensgrundsätzen. Nicht je-

doch dass hierzu - wie üblich - Hochglanzpapier zu verwenden wäre um letztlich in der Schublade zu verschwinden!

Ein praktisches Beispiel aus einem Entwicklungsprozess eines Schulheimes jedenfalls liegt vor, im Innersten, sozusagen dem Kern des Metamodells:

*We must be the change we wish to see in the world*  
Mahatma Gandhi

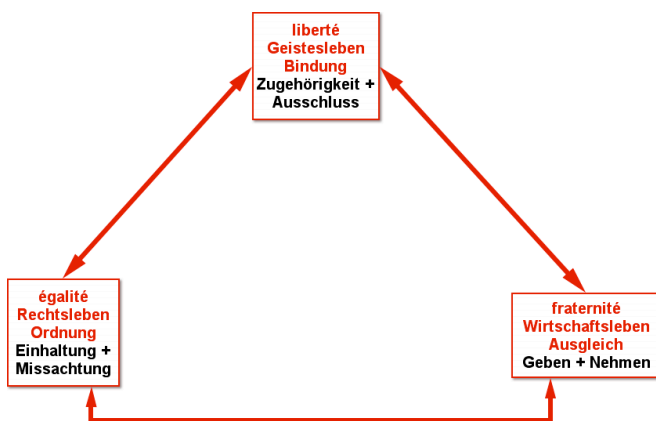
*Wir vertrauen auf:*

*unsere uns allen gegebenen Ressourcen, unseren guten Willen  
und unsere Gemeinschaftsfähigkeit, sowie  
Zugehörigkeit als Impuls zum Handeln  
Wertschätzung und Glaubwürdigkeit  
Vielfalt, Transparenz, Offenheit und Kooperation  
Toleranz gegenüber dem Misslungenen  
Respekt vor den Hoffnungen und Erwartungen aller Beteiligten  
Reflexion über unser Kommunizieren und Handeln*

### 3.2 Die Sache mit der sozialen Dreigliederung

Was ist es denn nun, was übergreifend, sozusagen staatstragend ganze Gesellschaften zusammenzuhalten imstande ist? Und in unserem Modell sozusagen ein Haus finden könnten, in welchem die Werte der betreffenden Gruppierung 'zu Hause' sind?

Es sind 3 Begrifflichkeiten, welche vorzugsweise als Systemzusammenhang und nicht in linearer Aufzählung darzustellen ist. Erst wenn man sich nämlich das sich ergebende Bild als Fläche vorstellt und dieser Plattform eine Bedingung vorgibt, nämlich Balance, was Gleichwertigkeit der drei Elemente bedeutet, wird vorstellbar, welche Konsequenzen eine Unbalance nach sich zieht.



Die Grundsätze liberté, fraternité und égalité, bekannt aus der französischen Revolution haben weltweite Akzeptanz gefunden und bilden in vielen Ländern staatstragende Pfeiler.

Die Grundsätze Geistesleben, Wirtschaftsleben und Rechtsleben stammen von Rudolf Steiner, dem Begründer der Anthroposophie, haben weltweite Akzeptanz gefunden


Die Grundsätze Bindung, Ausgleich und Ordnung haben in der Familientherapie internationale Bedeutung erlangt.

Wenngleich unterschiedliche Benennungen vorliegen und ziemlich unterschiedliche Kontexte bei ihrer Entstehung vorlagen, ihre Bedeutsamkeit ist so übereinstimmend wie das breite Verständnis, welches den Begriffen entgegengebracht wird. Diese Gleichwertigkeit in unterschiedlichen Kontexten war denn auch massgebend, diesen Systemzusammenhang sichtbar zu machen und letztlich als massgebenden Zusammenhang in der Beziehungsgestaltung im Metamodell der Beziehung erscheinen zu lassen.

### 3.3 Die Sache mit der Verantwortung

BRUNO ROSSI  
gestaltet und begleitet Entwicklungsprozesse  
Chienbergreben 25, CH-4460 Gelterkinden  
[BrunoRossi@fairent.ch](mailto: BrunoRossi@fairent.ch)


08.06.2010

Es ist nicht zu vermeiden, unter diesem Titel die fünf -Herausforderungen noch einmal ins Spiel zu bringen. Beschäftigen wir uns mit diesen Herausforderungen, werden wir postwendend und unvermeidbar mit dem Begriff *Verantwortung* konfrontiert:

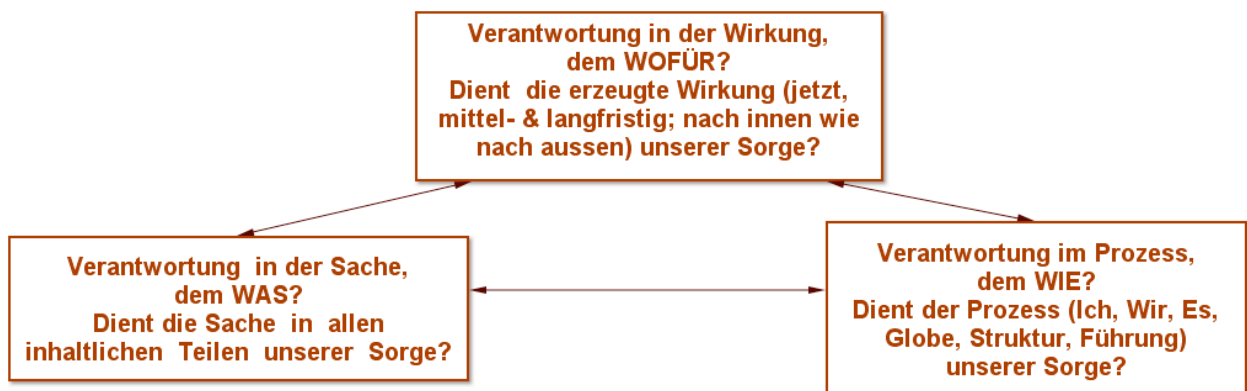
Wenn wir also im Zusammenhang mit der massiven Überhandnahme der Fremdbestimmung den Sinnverlust beklagen, gilt es gleichzeitig zu realisieren, dass diese Fremdbestimmung uns auch trennt von der Übernahme eigener Verantwortung! Werden wir doch reduziert auf den letzten, allerdings geringsten Teilaspekt der Verantwortung, nämlich auf die Ausführungsverantwortung. Sinn (WOFÜR?), Prozess (WIE?) und damit auch der Inhalt (WAS?) sind vielleicht allzu häufig vorherbestimmt, uns bleibt dann der schäbige Rest, wir sind auf die reine Ausführung reduziert. Und dabei geht's uns wie der Volksmund treffend sagt: *Den Letzten beißen die Hunde!* Bemessen und letztlich beurteilt nämlich an Quantität und Qualität unserer Auftragserfüllung. Resultat? Top oder Flop!

Eine Überzeichnung der Realität?

Auch hier: Denkste! Die Organisationsentwicklung ist vor etwa 30 Jahren angetreten mit der Vision, ein Gleichgewicht erreichen zu können zwischen Produktivität und Menschlichkeit.<sup>20</sup> Trotz einer Heerschar von Beratern und wissenschaftlich unterstützten Programmen wie: job-enrichment, job-enlargement, job-empowerment, Mitarbeiterzufriedenheitsprogrammen, Mitarbeiterbeurteilungssystemen, etc., etc., ist zurückzufragen: Sehen Sie irgendwo die angestrebte Balance?

Werden die fünf -Herausforderungen nicht zu ultimativen Herausforderungen? Auf dem Hintergrund dieser Erklärungen erscheinen sie im besten Fall nur *noch* anforderungsreicher!

Darf es denn allen Ernstes sein, sich an dieser Stelle an der Frage der Verantwortung vorbei zu druppeln? Wenn also Eigenverantwortung angesagt ist, dann sollten wir uns erst einmal bewusst werden, welche Bedeutung dem Begriff Verantwortung innewohnt. Dieses Papier diene nicht zuletzt dem Versuch, auf genau diese Frage eine Antwort zu finden. Das praktische Beispiel liegt also vor und so sieht sie aus in ihrem systemischen Zusammenhang:



Anspruchsvoll!

Nicht nur beinhaltet Verantwortung drei zusammenhängende Fragestellungen auf unterschiedlichen Ebenen, diese stellen sich auch noch je drei mal, in allen den drei Elementen der sozialen Dreigliederung nämlich!<sup>21</sup> Dieses Papier versucht, durch seine Struktur dem Dreiklang der Verantwortung ein Gesicht zu verleihen.

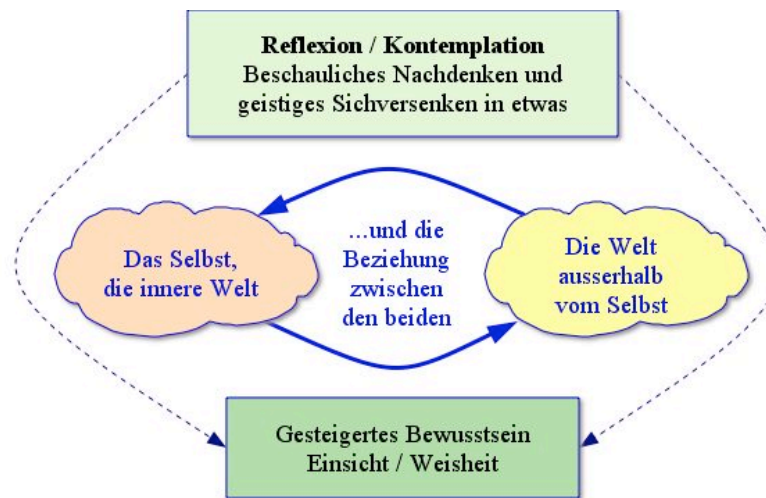
### 3.4 Die Sache mit der Reflexion

Im Metamodell sinnbildlich dargestellt durch die blaue, das Ganze umschliessende und zugleich zusammenfassende Hülle

Der Mensch unterscheidet sich vom Tier durch eine herausragende Fähigkeit, die Erweiterung seines eigenen Bewusstseins nämlich. Diese Ressource ist bekannt als *Reflexion*.


Sie kann allein, vorzugsweise aber in kleinen Gruppen geschehen und deutet auch hier axiomatisch auf das *Ich kann allein nicht Mensch sein!* hin. Wir können uns doch erst wirklich erleben im Spiegel der Auseinandersetzung in der Gemeinschaft.

Allerdings habe ich als Gestalter und Begleiter von Entwicklungsprozessen hier immer wieder eine grosse Hilflosigkeit, wenn nicht sogar Unfähigkeit, erlebt. Dieselbe Beobachtung kann man auch bei stockenden Problemlösungsprozessen machen, wo Beziehungs- und oder Wertklärung dem Gelingen häufig auf die Beine helfen könnte. Was mich aber immer wieder erstaunte ist die Beobachtung, dass das Thema Vertrauen im Zusammenhang mit Beziehungsklärung so wenig zur Sprache kommt. Könnte ein Grund zu dieser Zurückhaltung in unserer eigenen Verletzlichkeit liegen? Indem wir andere nicht verletzen möchten, schützen wir uns gleichzeitig davor, selbst verletzt zu werden? Allerdings, es hilft nichts, unsere Verletzlichkeit gehört auf den Prüfstand! Mit der beschriebenen Gewaltfreien Kommunikation einerseits und mit der dargestellten Metakommunikation andererseits haben wir allerdings interessante und wirksame 'Werkzeuge', die 'Instandhaltung' unseres Seelenheils gemäss folgendem Bild weniger verletzend betreiben zu können:



*Vertrauen lässt gelingen, was Argwohn verhindert*

Soweit zur Klärung des WAS? eines Metamodells der Beziehung.

Was bleibt ist die Hoffnung und das Vertrauen darauf, dass durch das Metamodell der Beziehung ein hilfreicher Beitrag vorliegt zum Gelingen unseres Handelns im Hinblick auf die bereits mehrfach angesprochenen -Herausforderungen<sup>22</sup>.

BRUNO ROSSI  
gestaltet und begleitet Entwicklungsprozesse  
Chienbergreben 25, CH-4460 Gelterkinden  
[BrunoRossi@fairent.ch](mailto: BrunoRossi@fairent.ch)



**3 Pfeiler stützen die Brücke, über welche der Weg in eine gelingende Zukunft führt:  
Vertrauen in den Sinn der Vergangenheit, sie hat uns Erkenntnis ermöglicht  
Vertrauen in die Signale des Hier und Jetzt, sie ermöglichen uns Orientierung  
Vertrauen in unsere Ressourcen, sie ermöglichen uns das Gelingen  
Vertrauen lässt gelingen, was Argwohn verhindert**

<sup>1</sup> Donald Winnicott (englischer Kinderarzt und Psychoanalytiker 1896-1971) zitiert von Jeremy Rifkin\* in seinem Buch: Die empathische Zivilisation. '...dass sich zwar ein Kind im Mutterleib, ein Individuum hingegen in einer Beziehung bildet. Eine Gemeinschaft wird also nicht von Individuen geschaffen, vielmehr bringt die Gemeinschaft Individuen hervor - erst eine Beziehung, dann das Individuum, nicht umgekehrt. Diese einfache Beobachtung rüttelt an den Grundfesten der Moderne mit ihrer Betonung des autonomen Einzelnen, der der Welt seinen Willen aufzwingt.' S. 56. Rezension unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/9048.php>.

<sup>2</sup> Bernd Guggenberger in: 'Sein oder Design'; Rotbuch Verlag; 1988

<sup>3</sup> Viktor F. Frankl in: '...trotzdem Ja zum Leben sagen!'; dtv; 1982

<sup>4</sup> Bruno Rossi: [http://fairnetz.ch/db/daten/090105\\_Auf%20der%20Suche\\_nach\\_dem\\_Sinn.pdf](http://fairnetz.ch/db/daten/090105_Auf%20der%20Suche_nach_dem_Sinn.pdf)

<sup>5</sup> <http://www.theiler-dike.ch>

<sup>6</sup> Ruth C. Cohn, die eben erst verstorbene Begründerin der Themen Zentrierten Interaktion (TZI): [http://de.wikipedia.org/wiki/Themenzentrierte\\_Interaktion](http://de.wikipedia.org/wiki/Themenzentrierte_Interaktion)

<sup>7</sup> \* siehe Rifkin: *Das auf den Glauben gegründete und das rationale Bewusstsein haben eines gemein: die entkörperlichte Auffassung vom Sein. Doch gerade die Gefühle und Empfindungen, die sie von sich weisen, sind die Voraussetzung dafür, dass Menschen empathische Bindungen eingehen und sich zu sozialen Wesen entwickeln können. Ohne Gefühle gibt es keine Empathie. In einer Welt ohne Empathie fehlt das, was das Menschsein überhaupt ausmacht.*

*Neuere Erkenntnisse auf dem Gebiete der Psychologie und der Kognitionswissenschaften bilden heute jedoch die Grundlage für eine umfassende Neubewertung des menschlichen Bewusstseins, die auf der Annahme einer Theory of Mind basiert - der Fähigkeit also, eine Annahme über Bewusstseinsvorgänge in andern Personen vorzunehmen und diese in der eigenen Person zu erkennen.* (S. 110)

<sup>8</sup> auch: Aktionsforschung <http://de.wikipedia.org/wiki/Aktionsforschung>

<sup>9</sup> Entwicklung ist kein Mathematikbuch, kein Rechenheft mit Formeln, welche die Natur immer korrekt anwendet, kein generalstabsmässig geplantes Unternehmen, sondern ein Feld von Zufällen, ein wildes Neben- und Durcheinander und vor allem von systemischen Rückbezüglichkeiten.

<sup>10</sup> siehe: [http://de.wikipedia.org/wiki/Gewaltfreie\\_Kommunikation](http://de.wikipedia.org/wiki/Gewaltfreie_Kommunikation)

<sup>11</sup> Konfuzius

<sup>12</sup> Jürg Jegge

<sup>13</sup> Überbracht hat uns diese Botschaft die Psychologie-Professorin Pasqualina Perrig, Mitglied im Forschungsrat des Schweizerischen Nationalfonds anlässlich eines öffentlichen Feierabendgesprächs zum Thema 'Exzellenz an der UNI' in Basel. Wer weiss, dass der Forschungsrat die Gelder bewilligt für die Nationalen Forschungsprogramme, dass im Moment 14 Programme laufen mit einem Gesamtbudget von 160 Mio, dem wird klar, welches Stimmengewicht Frau Perrig in Bildungs- und Wissenschaftsfragen einzubringen hat. In den Nationalen Forschungsprogrammen tummeln sich notabene ambitionierte Forscherinnen und Forscher und manche Karriere hat hier entscheidende Förderung erfahren. Vielleicht als blosser Hinweis gedacht, entpuppt sich die Perrigsche Botschaft beim Weiterdenken als klare Legitimation des ultimativen Ausschlusses bzw. Aberkennung der Zugehörigkeit des intellektuell Unwerten von höchster Warte! Eine wahrlich üble Botschaft, welche in der Lage ist, in einer Gesellschaft unendliche Trostlosigkeit zu verbreiten!

<sup>14</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Salutogenese>

<sup>15</sup> Für viele Krankheiten ist das Beibehalten negativer Gedanken eine der häufigsten Ursachen für die Unheilbarkeit! Bei jedem Krebskranken wirkt sich ärztlicher Pessimismus fatal aus! Aus: 'Das Wunder der Heilung' von Dr. med. Leonhard Hochenegg.

<sup>16</sup> ein Axiom ist eine gültige Wahrheit, die keines Beweises bedarf

<sup>17</sup> Ruth C. Cohn, im Rahmen der Themen Zentrierten Interaktion (TZI)

<sup>18</sup> In Anlehnung an Mahatma Ghandi

BRUNO ROSSI  
gestaltet und begleitet Entwicklungsprozesse  
Chienbergreben 25, CH-4460 Gelterkinden  
[BrunoRossi@fairent.ch](mailto: BrunoRossi@fairent.ch)

08.06.2010

<sup>19</sup> Bruno Rossi: Sie verursachten, was sie zu verhüten vorgaben ...die Macht des Ausgeschlossenen <http://www.blickpunkt-zukunft.com/BZ42.pdf> Die damals formulierte Ausschlussese fand - für mich - in der Zwischenzeit ihre Bestätigung auf dem Hintergrund des von Don Beck und Chris Cowan dargestellten kulturosoziologischen Modells *Spyral Dynamics*. Nach diesem Modell steht die Menschheit - seit etwa 1950 - am Beginn des systemisch-integrativen Wertesystems. Die Milleniumsgeneration wird also Eintauchen in das biosphärische Bewusstsein, welches Empathie und Integration ausprägen wird. Das bedeutet nichts anderes als dass sich die irdische Realität nach der (Ausschluss-)Formel *Mein gegen Dein* verändern wird in ein Recht zum Zugang und zur Zugehörigkeit. Dazu Jeremy Rifkin in *Die empathische Zivilisation: Die Verwandlung des Autos vom Besitz zur Dienstleistung* (siehe Mobility) ist ein Indikator für dramatische Veränderungen in der Restrukturierung von Eigentumsverhältnissen.

<sup>20</sup> 1984 erschien das mitten in der Rationalisierungsbewegung auf seine Art 'aufregendste' Buch von Horst Becker und Ingo Langosch mit demselben Titel

<sup>21</sup> Mit der Reaktion: *'Ausgeschlossen!' - beim heute herrschenden Leistungsdruck?* verwechseln wir allerdings Ursache und Wirkung, leisten so der widersinnigen Ausschlussdynamik Vorschub.

<sup>22</sup>Fokussieren wir bei der Gestaltung unserer Wirklichkeit das nachhaltige Gelingen unserer Vorhaben, werden wir auf dem Hintergrund dieser Ausführungen schon in der Planungsphase die Projektskizze nach den Fragen WOFÜR? WIE? und WAS? strukturieren und diese Struktur auch im letztendlichen Ergebnisbericht verwenden. *In Zeiten des Wandels sind es die Lernenden, die ihren Platz auf der Erde finden - die Gelehrten sind bestens gerüstet für eine Welt, die gar nicht mehr existiert.* (M.R.C. Greenwood; Präsidentin der American Association for the Advancement of Science in der WeWo v. 25.2.99)

BRUNO ROSSI  
gestaltet und begleitet Entwicklungsprozesse  
Chienbergreben 25, CH-4460 Gelterkinden  
[BrunoRossi@fairent.ch](mailto:BrunoRossi@fairent.ch)