



ICH-DU- und ICH-ES-Typen

Zwei unterschiedliche Arten,
sich wesentlich zu fühlen und Beziehungen zu gestalten

B. Schmid & W. Jokisch

Das Modell der Ich-Du- und Ich-Es-Typen unterscheidet zwei Grundarten, wie Menschen sich selbst stimmig und wertvoll erleben und auf diesem Hintergrund Beziehungen zu Menschen und Dingen gestalten. Während dem Ich-Du-Typ in einer Beziehung der Aspekt der Bezogenheit auf den anderen wesentlich ist, ist es dem Ich-Es-Typ das Thema, auf das sich eine Beziehung hin ausrichtet. Beide Aspekte sind für das Gelingen sowohl einer Privat-, als auch einer Professionsbeziehung gleichermaßen wichtig. Um eine Beziehung zu erlösen, gehört sowohl, daß man zu dem anderen als Menschen als auch zu seinen Themen ja sagen kann. Wenn möglich sollte man auch Themen teilen, um die herum der andere sein Leben organisiert, bzw. die in seinem Leben eine Rolle spielen. Nur zum anderen Menschen ja sagen zu wollen, aber seine Themen abzulehnen, ist in längerfristigen Beziehungen schwierig.

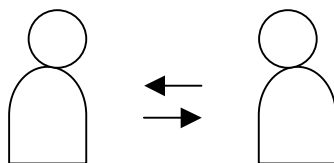
1. Ich-Du-Typ

Der „Ich-Du-Mensch“ definiert sich wesentlich über seine unmittelbaren Beziehungen zu anderen Menschen. Er ist mit sich selbst im Einklang und fühlt sich wertvoll, wenn seine Beziehungen stimmen’.

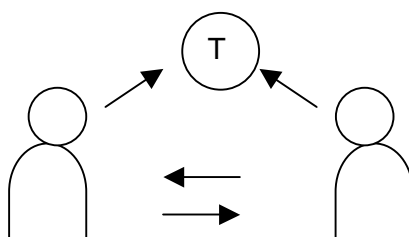
Begegnet ein Ich-Du-Typ einem anderen Menschen, so sind seine Grundfragen:

- Bist du für mich attraktiv?
- Interessierst du dich für mich als Person?
- Sind wir uns sympathisch?
- Können wir uns vertrauen?

Wenn wir beide in genügendem Umfang zueinander ja sagen können, wird eine Beziehung zwischen uns möglich. Ich sage ja zu dir, du sagst ja zu mir. Laß’ uns auf dieser Basis als Partner/in, Kollege/in, Kunde/in, Berater/in, Freund/in etc. zusammen sein.



Wenn diese Fragen für zwei Ich-Du-Menschen positiv geklärt sind, können sie in einem zweiten Schritt auch eine „gemeinsame Sache“ einbeziehen: gemeinsame Unternehmungen, ein Thema oder eine gemeinsame Arbeit. *Auf der Basis unserer gegenseitigen Zuneigung können wir jetzt überlegen, was wir zusammen machen wollen.*



Dies ist für Ich-Du-Typen jedoch nicht beziehungs-notwendig, sondern eher eine willkommene Zugabe. Die Anwesenheit, Nähe und Bezogenheit auf die andere Person bleibt wesentliche Basis für die Beziehung und das eigene Selbstwertgefühl.

Ich-Du-Menschen sortieren ihre Welt nach Menschen und gruppieren entsprechende Themen um sie herum. In der Theatermetapher ausgedrückt sind es Menschen, die auf die Bühne gehen und im miteinander Spielen, eine zu ihnen passende Inszenierung erbasteln. Regie, Drehbuch und Sujet werden sekundär beschrieben. Kann das Sujet mit diesen Menschen nicht abgehandelt werden, geht es verloren.

Eine Beziehungsstörung erlebt der 'Ich-Du-Mensch' in erster Linie dann, wenn er das Gefühl hat: *Der andere bejaht mich nicht mehr in der Beziehung.* Sobald dieses Gefühl entsteht, ist die Arbeit an einer gemeinsamen Sache in Frage gestellt. Er versucht dann als erstes zu klären: *Magst du mich noch? Bedeute ich dir noch, was ich dir bisher bedeutet habe?* Wenn es dem anderen gelingt, deutlich zu machen: *Ja, das bedeutest du mir noch,* kann der erste sagen: *Gut, dann können wir auch in der Sache, die wir gerade betreiben, weitermachen.*

Unter zwei 'Ich-Du-Menschen' ist dies in der Regel kein Problem. Entweder sie bestätigen sich: *Du bedeutest mir noch genug.* Oder sie wissen: *Wir haben einen Beziehungskonflikt und müssen unsere Ich-Du-Beziehung klären.* Sie werden dann ihre Beziehungsintensität und/oder -qualität verändern. Entweder lösen sie ihre Beziehung oder sie erneuern sie in dieser Auseinandersetzung. Dann können sie diese fortsetzen, und sich anschließend den Dingen zuwenden, die aufgrund der Krise ihre Bedeutung verloren hatten.

Die Gefahr der beziehungsorientierten Typen ist, daß sich ihre Beziehung um sich selbst dreht, wenn sich nicht über ein Thema zum Ausdruck bringt. So wie ein Mensch sich selbst zum Schoßhündchen wird, wenn er nur sich zum Interessensgegenstand hat, so wird auch eine Beziehung sich selbst zum Schoßhündchen. Eine Beziehung kann nur konstruktiv sein, wenn sie auch ein Thema hat, das beide inte-

ressiert. Deshalb ist es wichtig, daß die beziehungsorientierten Menschen lernen, sich auf etwas ausrichten, das über "nur Du bist mein Thema" hinaus reicht.

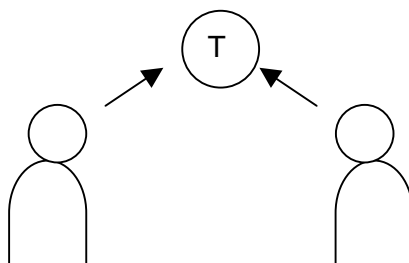
2. Ich-Es-Typ

Der „Ich-Es-Mensch“ erlebt sich selbst stimmig und wesentlich über die Orientierung auf ein für ihn interessantes Thema oder eine herausfordernde Aufgabenstellung hin. Er fühlt sich mit sich selbst im Einklang, wenn er sich für eine Sache begeistern, ein Thema durchdringen oder eine Aufgabe meistern kann.

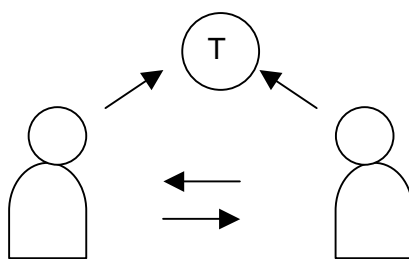
Trifft er auf einen andern Menschen, so sind seine Grundfragen:

- Interessierst du dich auch für das, wofür ich mich interessiere?
- Hast du ein für mich interessantes Thema, eine Fragestellung, eine Aufgabe anzubieten?
- Können wir irgendwo 'gemeinsame Sache machen'?

Wenn wir auf dieser Ebene der Sachorientierung genügend Gemeinsamkeiten erfinden, kann dies die Basis für unser Zusammengehen als Partner/in, Kollege/in, Kund/in, Berater/in etc. sein.



Wenn unsere gemeinsamen Interessenlagen geklärt sind und tragen, kann sich daraus mit der Zeit auch eine intensivere persönliche Beziehung entwickeln. Dies ist aber für zwei ausgeprägte Ich-Es-Typen, die sich auf diese Weise treffen, nicht notwendig, sondern eher eine schöne Zugabe und Ergänzung.



Basis bleiben die gemeinsamen Interessen, seien es ein gemeinsames Projekt im Berufsfeld oder ein gemeinsam gepflegtes Hobby im Privatbereich. Wenn themenorientierte Menschen gute Begegnungen haben, wird ihre Beziehung über das Thema in einer Weise auch intim. Ohne das Thema hätte sie allerdings keine Attraktion. Andererseits kann ein themenorientierter Mensch an der Beziehung zu jemandem interessiert sein, der ihm zunächst nicht besonders sympathisch ist, wenn ihn dessen Thema interessiert.

Ich-Es-Menschen sortieren die Welt also nach Themen und die Menschen um die Themen herum. In der Theatermetapher ausgedrückt sind es Menschen, die eine Idee von einem Sujet haben, dazu ein Drehbuch schreiben und sich für die Inszenie-

rung Menschen suchen, die dazu passen. Wenn sich die Menschen nicht mehr für die Inszenierung eignen, gehen sie allerdings verloren. Ich-Es-Typen wollen ihre Dimension in die Ich-Du-Welt tragen und sie notfalls kolonialisieren. Dagegen wollten Ich-Du-Typen Ich-Es-Typen zum Beisammensein gewinnen. Notfalls setzen sie sie dazu emotional unter Druck. Ich-Es-Typen organisieren ihr Beisammensein nach den Vorhaben. Ich-Du-Typen organisieren ihre Vorhaben aus dem Beisammensein heraus und soweit sie damit verträglich sind.

Für einen Ich-Es-Typ entsteht eine Beziehungsstörung dann, wenn er das Gefühl bekommt: *Der andere interessiert sich nicht mehr für die Sache, auf die wir uns verabredet haben. Oder der andere läßt mangelndes Interesse an meinen Themen erkennen oder ich habe das Interesse an seinen Schwerpunkten verloren.*

Wenn die gemeinsame Bezogenheit auf ein Thema gestört wird, ist für ihn auch schnell die Bezogenheit auf die Person gestört. Der Themenorientierte will dann zunächst sicherstellen, ob die gemeinsame Beziehung zu dem Thema weiterverfolgt werden kann. Wenn das nicht der Fall ist, dann verliert er das Interesse an der Beziehung. Denn wenn der Bezug zum Thema nicht herstellbar ist, weiß er nicht, warum er in eine Beziehung investieren sollte. Er möchte zuerst die themenorientierte Basis der Beziehung wiederherstellen. Erst dann interessiert ihn die Frage, ob sie als Personen eine Attraktion zueinander haben und wie sie damit umgehen wollen.

Wenn sich zwei Menschen mit der gleichen Präferenz treffen, gibt es gewöhnlich keine Verständigungsprobleme, sie senden und empfangen 'auf der gleichen Wellenlänge'. D.h. nicht, daß sie keine Probleme miteinander haben können, nur haben sie die gleiche Art, nach einer Lösung zu suchen.

Die Gefahr der themenorientierten Beziehungstypen besteht darin, daß sie dazu neigen, aufgrund mangelnder Bezogenheit, im anderen ausschließlich einen Konkurrenten zu sehen. Entweder meiden sie sich deswegen oder sie eskalieren destruktiv, indem beide darum kämpfen, daß sich der andere für sein Thema interessieren möge. Denn jeder hält sein Thema für das bessere, interessantere oder relevantere. Sie müssen vor allen Dingen lernen, bei allem Interesse, das eigene Thema voran zu bringen, sich auch für den anderen und seine Themen zu interessieren und sich gegenseitig darin wertzuschätzen.

3. Wenn Ich-Du-Typ und Ich-Es-Typ zusammentreffen

Wenn Ich-Du-Typ und Ich-Es-Typ zusammentreffen, entsteht meist eine eigenartige Mischung von Faszination und Unverständnis.

Je nachdem, zu welchem Grundtyp ich von meiner eigenen Präferenz her eher neige, finde ich die eigene Orientierung normal und selbstverständlich, den anderen Typus dagegen eher 'unangemessen', 'fremd' und 'schwer nachvollziehbar'.

Ich-Du-Typen beschreiben Ich-Es-Typen leicht als unnahbar, kühl, 'nur im Kopf', sachlich, beziehungslos und im Extremfall 'Menschen verachtend'.

Ich-Es-Typen erleben aus ihrem eigenen Bezugsrahmen heraus Ich-Du-Typen eher als 'zu nah', 'unsachlich', desinteressiert am Thema, im Extremfall 'in Beziehungsdu-selei verfangen'.

Zugleich fühlt sich ein Ich-Es-Typ von der warmherzigen und zugewandten Art des Ich-Du-Menschen angezogen und 'bedrängt'. Einem Ich-Du-Typ imponiert die auf-

gabenbezogene Klarheit des Ich-Es-Menschen, wobei er sich von dem 'unpersönlichen Stil' zugleich abgestoßen fühlt.

Jeder hat ein Gespür dafür, daß der andere für ihn eine wesentliche Ergänzung sein könnte mit der Chance, die eigene Einseitigkeit auszugleichen. Beide erleben im anderen den Pol der eigenen Persönlichkeit, der dem eigenen Bewußtsein ferner steht, damit zugleich fremd, weniger steuerbar und unheimlich. Beide sehnen sich, meist sehr unbewußt, auch danach, die andere Dimension zu entwickeln und eigenständig zu leben.

Beide Typen sind demnach gleichberechtigte und gleichwertige Präferenzen, sich selbst mit dem Zentrum der eigenen Person verbunden und stimmig bezogen auf den Rest der Welt zu fühlen. Beide können sehr gehaltvolle und wertvolle Beziehungen führen und diese gestalten. Allerdings konstituieren sie Beziehung auf unterschiedliche Weise.

Beide Präferenzen sind als Erlebens- und Verhaltensmöglichkeiten in jedem Menschen angelegt, werden aber mit deutlich unterschiedlicher Gewichtung erlebt und gestaltet.

Weil sich Ich-Du- und Ich-Es-Menschen oft auf eine ambivalente Art von einander angezogen und abgestoßen, fasziniert und fremd fühlen, gehen sie oft eine private oder auch eine Arbeitsbeziehung ein. Der Kontrakt, den sie miteinander geschlossen zu haben, sieht allerdings aus den jeweiligen Bezugsrahmen der beiden sehr unterschiedlich aus.

Der Ich-Du-Mensch interpretiert den Kontrakt so: *Du wirst Dich für mich interessieren.* Der Ich-Es-Mensch: *Du wirst mit mir gemeinsame Sache machen.* Die anfängliche Verliebtheit oder die gemeinsame Faszination von der Sache schafft den notwendigen Raum, damit die Beziehung erst einmal wachsen kann, obwohl die beiden sich eigentlich in einem „Kontraktirrtum“ befinden. Irgendwann, wenn die Faszination nachläßt und Ernüchterung eintritt, wundern sich beide, daß sich der andere so ganz anders organisiert und beispielsweise in kritischen Situationen andere Themen oder Fragen in den Vordergrund rückt. Sie merken dann nicht, daß für jeden die Beziehung andere konstituierende Merkmale hat und deshalb sehr grundsätzlich neu befragt werden muß. Statt dessen beginnen sie oft, sich zu polarisieren und sich in gegenseitigen Schuldzuweisungen zu fangen.

Der Ich-Du-Typ deutet eine schlichte, sachbezogene Nachfrage - zunächst vielleicht nur als Mißverständnis - im Sinne von: *Und wie es mir damit geht, interessiert Dich gar nicht,* und antwortet: *Dir geht es ja immer nur um die Sache! Dabei hat schon Immanuel Kant gesagt: Der Mensch darf niemals Mittel allein sein, sondern er muß immer auch das Ziel sein. Und jetzt entdecke ich, daß Du mich nur gebrauchen willst. Dich interessiert ja nur Dein Thema und ich bin Dir ganz egal. Daß Du so wenig beziehungsfähig bist, hätte ich nicht gedacht.*

Der Ich-Es-Typ kann daraufhin den Gegenpol besetzen: *Ich habe gedacht, Du trägst wirklich inhaltlich mit, was wir gemeinsam erarbeitet haben, und jetzt willst Du immer nur gemocht werden. Du willst immer Zeit mit mir haben, aber diese Zeit wird leicht unproduktiv. Du engagierst Dich in der Zusammenarbeit, wenn Du mich magst, aber Du kannst nicht bei der Sache bleiben, wenn es uns gerade nicht so gut miteinander*

geht. Das ist mir zu viel Gefühlsduselei. Du hältst Dich für besonders menschlich, aber die Art und Weise wie Du als Führungskraft Deinen Job machst, erzeugt für so viele Menschen schlechte Verhältnisse, daß es naiver Egoismus ist, sich allein von Ich-Du-Sympathien leiten zu lassen.

Jede/r fühlt sich vom anderen verraten und geht in sein/ihr Extrem, aus dem meist nur noch schwer eine neue Begegnung möglich ist. Denn jede Seite hat eben auch andere vertrauensbildende Maßnahmen, auf deren Grundlage Interesse aneinander neu geweckt werden könnte.

Der Ich-Es-Mensch möchte zunächst sichergestellt haben, daß sie noch auf das gleiche Interessengebiet verabredet sind. Anschließend kann er auch darüber reden, was sie tun können, damit es ihnen auch beziehungsweise wieder gut miteinander geht und sie miteinander in Harmonie sind. Wenn der Gegenüber sich bei dieser „Interessen-Klärung“ nicht gültig, gemäß dem Bezugsrahmen des Ich-Es-Menschen, positionieren kann, hat dieser auch kein Interesse an der (Neu-) Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehung.

Der Ich-Du-Mensch möchte, gemäß seiner Präferenz, als erstes geklärt wissen, daß er im Gefühlsleben des anderen einen wichtigen Platz einnimmt. Bevor das nicht gesichert ist, erscheint ihm eine Klärung der anstehenden Sache unbedeutend und nicht geeignet, das (Beziehungs-) Problem zu lösen.

Sofern solche Präferenzunterschiede in Partnerschaften vorkommen - solche Menschen heiraten sich gerne, weil jede/r mit dem 'Sinn für Ergänzung' gut wählt - gibt es in musterhafter Regelmäßigkeit Beziehungskrisen, in denen sich beide in ihre jeweilige Einseitigkeit zurückziehen. Irgendwie finden sie dann wieder zueinander, oft ohne wirklich Verständnis für das Geschehen zu entwickeln.

Für den Ich-Du-Menschen ist die Beziehung wieder gut, wenn er das Leuchten der Zuneigung in den Augen des anderen wiederentdecken kann. Dann erwacht auch das Interesse an der Zusammenarbeit wieder. Der Ich-Es-Mensch freut sich, wenn die gemeinsame Sache wieder in den Vordergrund rückt und kann sich damit dem Gegenüber auch als Mensch wieder öffnen. Beides geschieht jedoch meist nicht in dem Maße, wie sich das der Gegenüber in neuer Hoffnung wünschen würde - und ein neuer Kreislauf von Erwartung, Stillhalten, Enttäuschung, Groll und Schuldzuweisungen nimmt seinen Lauf.

Viel gelitten wird in dieser Art auch im Bereich sexueller Vollzüge:

Während der Ich-Du-Typ gemeinsam gelebte Sexualität als Ausdruck und Höhepunkt inniger Bezogenheit erlebt und definiert, der viele andere Arten der Annäherung und persönlichen Wertschätzung voraus zu gehen haben, ist für den Ich-Es-Typ der sexuelle Vollzug eine lustvolle gemeinsame Sache, die Nähe, Öffnung für den anderen, Tiefe der Gefühle und Bezogenheit erst wachsen läßt. Für ihn/sie wäre dies also eher der Ausgangspunkt intensiver Begegnung und gemeinsamer Entfaltung.

In der Polarisierung fühlt sich der Ich-Du-Typ von einem solchen Anliegen von Ich-Es-Typen bestenfalls „nicht wirklich als Person gemeint“, im schlimmsten Fall „mißbraucht“. Darauf reagiert er mit Rückzug oder Hinhalten. Der Ich-Es-Typ hingegen fühlt sich in seiner Orientierung „auf das eine“ diskriminiert, oft schuldig, zieht sich nun seinerseits zurück (oder hat bereits die erste Annäherung aufgegeben), so daß auch die langsame Annäherung, die der Ich-Du-Typ bräuchte, damit unterbunden wird. Beide bleiben enttäuscht, manchmal verzweifelt zurück, weil sie trotz redlichen Bemühens keinen Weg finden, der ihnen und dem anderen gerecht wird.

Theoretisch wäre das Zusammenspiel zwischen einem beziehungsorientierten und einem themenorientierten Typ eine ideale Kombination. Jeder trägt ein für eine Beziehung notwendiges Element in die Beziehung: Der Ich-Du-Typ stünde für Bezo-genheit, der Ich-Es-Typ für ein Thema. Im Konflikt kommt es zwischen diese Präfe-renztypen jedoch zu schwer überbrückbaren Auseinandersetzungen, weil jeder Vor-aussetzungen hat, unter denen er ein Minimum an Vertrauen hat und hofft, das zu bekommen, was er in der Beziehung braucht. Das ist dann so, wie bei gescheiterten Friedensverhandlungen.

Die Lösung kann nur darin bestehen, daß jede/r sich im Laufe seines/ihres Lebens zunehmend selber klärt:

- Welcher Art ist meine Ich-Es-Orientierung und wie bedeutsam ist sie mir in mei-nen Beziehungen?
- In welchen Kontexten spielt diese Orientierung eine größere Rolle, als in ande-ren?
- Welcher Art ist meine Ich-Du-Beziehungsseite?
- Wie kann ich beide stimmig mit den jeweils betroffenen Personen und ihren Anlie-ge-n zusammenbringen?

Es geht also darum, sich eine Art „Beziehungs-Portfolio“ zu gestatten und dieses zu gestalten. Es geht darum, sicher zu stellen, daß man nicht von einer Beziehung alles erwartet, denn damit ist jede/r Beziehungspartner/in überfordert. Nötig ist, daß beide Partner ein echtes Verständnis davon gewinnen, daß sie in dieser Beziehung von ihren Präferenzen und Orientierungen her unterschiedlich sind. Nötig ist auch, daß sie lernen, diese Unterschiede als gleichwertig gelten zu lassen, auch wenn ihnen das immer wieder schmerzlich fallen sollte. Sie müssen anerkennen, daß sie zusam-men nur dann auf Dauer bzw. immer wieder harmonisieren können, wenn jeder in dem Bereich, der ihn nicht vorrangig interessiert, Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen ent-wickelt, die der andere als für sich genügend befriedigend erlebt, um den eigenen vorrangigen Bereich wahrgenommen, gewürdigt und bedient zu sehen.

Die Schwierigkeit ist, daß Menschen normalerweise kein derartiges pragmatisches Verhältnis zu Beziehungen haben. Sie wollen, daß der andere sie liebt, schätzt und würdigt, wie sie sich selbst würdigen wollen (bzw. dies von einem anderen erseh-nen). Auch erteilen sie anderen Würdigung nach ihren Maßstäben und wundern sich, wenn dem anderen die Augen nicht so leuchten, wie sie ihnen selbst leuchten würden, wenn sie eben dies sehen, hören oder fühlen würden.

D.h. beide brauchen ein gewisses Maß an Umsicht und Erkennen: Das braucht der andere. Und darauf ist es wichtig, daß ich mich beziehe, um Anschluß an ihn zu ge-winnen, nicht zuletzt um meine Präferenz mit ihm leben zu können. Wenn ich meine Vorliebe zuerst und vorrangig durchsetzen will, kann es sein, daß ich den anderen als Menschen oder sein Interesse verliere. Dann fehlt auch die Grundlage für meine Beziehungspflege bzw. die gemeinsame Sache.

In der Annäherung muß sowohl der Ich-Du-orientierte als auch der Ich-Es-orientierte Mensch lernen, von der eigenen Präferenz Abstand zu nehmen und sich auf die An-

dersartigkeit des Gegenüber einzustellen. Voraussetzung dafür ist, daß beide aufhören, sich gegenseitig in ihren Sicht- und Verhaltensweisen zu diffamieren. Statt dessen müssen sie anfangen, sich von ihren Vorlieben und ihren Hintergründen zu erzählen. Sie müssen lernen, dies ohne Anspruch auf Zustimmung zu tun, nur im Bemühen sich zu verstehen im Sinn einer Bezugsrahmenerweiterung. In einem dritten Schritt wäre zu prüfen, wo jeder dem anderen auf seinem Annährungsweg entgegenkommen kann, obwohl es sich etwas ungewohnt anfühlt und bisher vielleicht intern auch als 'Sich etwas vergeben' oder 'Sich verleugnen' gedeutet wurde. So können beide mit der Zeit einen größeren Gestaltungs-Spielraum in ihrer Beziehung gewinnen, gepaart mit wachsendem Respekt vor der Andersartigkeit und dem Bemühen des anderen um gelingende Begegnung.

Ein wesentlicher Aspekt von Begegnungskompetenz sowohl in privaten als auch in professionellen Beziehungen ist somit das Vermögen, der eigenen Neigung zu widerstehen. Man muß die Kraft aufbringen, maßvoll und integrativ dem anderen soweit entgegen zu kommen, wie er es braucht, um seinerseits entgegenkommen zu können. Bei aller Präferenz, die jedem natürlich in seiner Eigenart zusteht, muß man die Bereitschaft entwickeln, sich an die Beziehungsandersartigkeiten des Gegenübers anzuschließen. Dadurch erhält man relative Freiheit in bestimmten Beziehungsebenen und Rahmen.

4. Ein Beispiel

Ein Beispiel aus dem Organisationsbereich mag die Begegnungsschwierigkeiten zwischen Ich-Du- und Ich-Es-Typen noch einmal beleuchten und zugleich die Klärungskraft dieses Modells dokumentieren:

Ein leitender Angestellter wird zu seinem Chef gerufen, der ihm mitteilt, daß er mit seiner Leistung in einem bestimmten Tätigkeitsfeld nicht zufrieden ist. In mehreren Gesprächen unter vier Augen arbeitet er mit ihm zusammen einen Plan aus, wie das Problem gelöst werden kann. Er möge diesen innerhalb von drei Monaten umsetzen und ihm dann einen Erfolgsbericht geben.

Dieser Mitarbeiter schätzt seinen Chef als Mensch und Führungskraft, die Rüge trifft ihn sehr persönlich, auch wenn er die intensive Arbeit mit ihm genossen hat. Er vermutet, daß sein persönliches Vertrauensverhältnis durch diesen Vorgang empfindlich gestört ist, und nimmt sich vor, alles daran zu setzen, um seinen Vorgesetzte nicht noch einmal zu enttäuschen. Er geht die Sache an und es gelingt ihm, in besagtem Arbeitsfeld das Steuer herum zu reißen und binnen kurzem sowohl wieder schwarze Zahlen zu schreiben als auch zwei anstehende Personalprobleme auf gute Weise zu lösen. Ganz glücklich darüber, schreibt er einen ausführlichen Bericht und schickt ihn seinem Chef mit der Bitte um einem persönlichen Termin, um ihn darüber in einem Vier-Augen-Gespräch noch detaillierter zu berichten. Es dauert eine Weile, bis er ein kurzes Memo erhält: Vielen Dank für die Erledigung! Dann folgt ein Terminvorschlag für die Vorlage eines Projektentwurfes in einem anderen Aufgabenfeld. Der Mitarbeiter ist zunächst enttäuscht, dann wütend. Er hatte gehofft, daß durch diesen Erfolg die gute Beziehung zum Chef wiederhergestellt sei, d.h. eigentlich, daß sie dadurch nun intensiver würde. Und jetzt wendet er sich einfach anderen Aufgaben zu! Der kann mich ...!

Was ist geschehen? Durch die Brille unseres Modells betrachtet, zeigt sich hier ein typisches Ich-Du/Ich-Es-Unverständnis-Muster auf beiden Seiten. Der Mitarbeiter - als Ich-Du-Typ - organisiert sein Engagement vorrangig beziehungsorientiert. Seine 'gute Beziehung' zum Chef erscheint gestört. Das bringt ihn in Gang und motiviert ihn zum Erfolg. Dem Chef - als echtem Ich-Es-Typ - geht es vorrangig darum, daß für ein problematisches Geschäftsfeld eine gute Lösung gefunden wird. Dafür ist er bereit, Zeit und Energie zusammen mit dem betreffenden Mitarbeiter einzusetzen. Er freut sich, daß dieser so bereitwillig einsteigt, und genießt auch diese intensive Art der Zusammenarbeit. Nachdem er den Erfolgsbericht vorliegen hat, ist für ihn die Sache erledigt bzw. sie läuft zu seiner Zufriedenheit. Somit kann er seine Aufmerksamkeit auf andere Bereiche lenken, in denen sein Engagement und seine Fachlichkeit jetzt dringender von Nöten sind.

Beide haben zu lernen: Der Mitarbeiter muß lernen, seinen Erfolg nicht abzuwerten, nur weil der Chef ihm nicht die Anerkennung in der Art und Weise zeigt, wie er das gerne hätte. Außerdem sollte er, anstatt sich an dieser Stelle zurückzuziehen, seinen Chef wissen lassen, wie es ihm mit seiner Nicht-Reaktion geht, und was er sich von ihm als Führungskraft an Würdigung seiner Arbeit erwartet.

Der Chef hätte zu lernen, daß „nix g'sagt, nicht g'nug g'lobt“ ist. Führen heißt u.a.: 'Andere dabei erwischen, wie sie es gut machen', und sie davon wissen zu lassen. Er könnte dabei auch erfahren, daß Wertschätzung seiner Person mehr ist als sein fachliches Können, etwas wonach sich ein anderer Teil seiner Seele vielleicht auch sehnt.

5. Die Balance von Thema und Bezogenheit in persönlichen und professionellen Beziehungen

Das Thema einer Beziehung muß keine ausdrücklich geistige Dimension sein. In persönlichen Beziehungen können das "Werk" auch Kinder sein.

Die neuen Freiheiten unserer Gesellschaft bieten hier auch neue Herausforderungen. Früher war das gemeinsame Überleben einer Familie ein immerwährendes Thema. Deswegen waren viele Beziehungen auch so stabil. Sie hatten keine Notwendigkeit, ein gemeinsames Thema zu finden. Wenn es auf der Ich-Du-Ebene kriselte, stellte sich ihnen nicht die Frage, ob sie zusammen passen. Sie mußten einfach zusammenpassen, sonst wäre ihre soziale Organisation wirtschaftlich entgleist. Das macht natürlich manches auch leichter. In der Gestaltungsfreiheit unserer Beziehungen haben wir heute das Problem, die Inhalte bestimmen zu müssen, weil wir uns nicht mehr unterwerfen müssen. Ein "Sich-Unterwerfen-Müssen" schafft bestimmte Gesetzmäßigkeiten, Strukturen und Sinn und reduziert dadurch Komplexität. Komplexität entsteht heute durch die Notwendigkeit, einen vorhandenen Gestaltungsspielraum ausfüllen zu müssen. Möglicherweise haben wir nicht mehr lange solche Gestaltungsspielräume. Vielleicht nehmen die Krisenszenarien so zu, daß wir in Beziehungen schon bald keine Themenwahl mehr haben.

Solange wir jedoch diese Freiheit haben, müssen wir, damit Beziehung gelingt, eine angemessene Balance zwischen Thema und Bezogenheit finden. Weder dürfen wir in der Ausrichtung an einem Thema den Bezug zum anderen verlieren, noch dürfen wir in Bezogenheit auf den anderen das Thema verlieren.

Ähnliches gilt auch für Organisationen. Man kann wohl davon ausgehen, daß sich die Mehrzahl der Organisationen in ihrer Gründerzeit an irgendeiner unternehmerischen Idee orientiert. Je größer eine Organisation wird und je länger sie lebt, um so vordringlicher werden jedoch die Dimensionen der Gemeinschaft, so daß das Thema möglicherweise sogar ausgetauscht werden kann. Je größer eine Organisation ist, um so mehr muß man anerkennen, daß die Gesetzmäßigkeiten von Ich-Es und Ich-Du gleichermaßen als beziehungsstiftend ihre Berechtigung haben. Das darf aber nicht heißen, daß man blind das eine gegen das andere austauschen kann. Wenn man eine gute Beziehungs- und Organisationskultur pflegen will, muß man sich auch hier immer wieder beiden Dimensionen stellen. Denn jede Einseitigkeit rächt sich auf Dauer nicht nur an dem Verlust der anderen Seite, sondern unterhöhlt auch die Qualität dieser Einseitigkeit.

In größeren Organisationen wird heute allgemein angenommen, daß Ich-Es konstitutiv ist. Entsprechend entfällt Mitgliedschaft, wenn sie unter Ich-Es-Gesichtspunkten dem in Zahlen (shareholder value) ausgedrückten Unternehmenszweck nicht mehr ausreichend dienen. Dennoch spielt nicht nur in Familien- und mittelständischen Betrieben die Ich-Du-Dimension eine erhebliche Rolle. Auch in größeren Organisationen sieht man öfter die zusammen, die sich auf der Ich-Du-Ebene gut vertragen. Das geht dann allerdings zu Lasten der Zusammenkünfte, die notwendig wären, um die gemeinsamen Aufgaben effizient voranzubringen.

Deshalb müssen beide Beziehungstypen eine Bandbreite von Ich-Du- und Ich-Es-Verträglichkeit, -Kompetenz und -Begegnungsbereitschaft entwickeln, damit Organisationen effektiv und menschlich befriedigend funktionieren.

6. Zusammenfassung

Das Modell der Ich-Du und Ich-Es-Typen dient als grobes Unterscheidungsraaster zur Selbsterkenntnis und zur differenzierteren Sicht des Gegenübers, in privaten wie in professionellen Rollenbezügen.

In diesem Raster zu spielen, erlaubt darüber hinaus eine Reihe von neuen Betrachtungen des eigenen Ankoppelungsverhaltens: *Wie gerate ich unter Streß in meine Einseitigkeiten im Sinne von: mehr vom Gewohnten wird die Lösung bringen? Und was brauche ich, um aus meiner Einseitigkeit wieder in die ankoppelbare Sphären zu gelangen? Wie stelle ich mir vor, wie andere in ihre Einseitigkeiten geraten? Und was brauchen sie, um wieder heraus zu kommen?*

Das Modell wirbt für die Gleichwertigkeit der beiden Grundorientierungen. Keine ist besser oder schlechter als die andere. Sie brauchen einander, gehören zusammen und ergänzen sich:

- Sachverstand und Menschenverstand,
- Sorgfalt in der Sache und Sorgfalt in der Beziehung,
- Der Mensch braucht die Sache - Die Sache braucht den Menschen.

Literatur:

- Frankl, Viktor (1979). Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. München: Piper.
- Schmid, Bernd & Caspari, Sabine (1998). Beziehung und Begegnung. Institutschriften