

# Hand und Kopf Kreativität als Ressource

Hrsg. Matthias Sell

Transaktionsanalyse, Beziehungsanalyse  
und Supervision in Anwendung



# Hand und Kopf Kreativität als Ressource

Hrsg. Matthias Sell

Transaktionsanalyse, Beziehungsanalyse  
und Supervision in Anwendung



## **Inhaltsverzeichnis**

---

<i>Kreativität als Ressource</i>	7
<i>Beziehung und Zukunft</i>	14
<i>Transaktionsanalyse und Tiefenpsychologie</i>	25
<i>Psychic States, Ego States, States of Relationship</i>	28
<i>Von den Ich-Zuständen zu den Ich-Organen</i>	31
<i>Transaktionsanalyse und Hirnarchitektur</i>	31
<i>Kreativität in der Supervision</i>	42
<i>Supervision für Lehrerinnen und Lehrer</i>	52
<i>Dynamik der Gruppe</i>	78
<i>Supervision „Sich einlassen ohne mit zu spielen“</i>	90
<i>Beziehungsraum Kunst: Kurt Schwitters Merzbau</i>	108
<i>„Dem Standard die Stirn bieten“</i>	112
<i>Glossar</i>	238
<i>Bibliografie</i>	242



## Kreativität als Ressource

Um es vorweg zu nehmen, das Ergebnis wird sein, dass allem Leben, aller Entwicklung - somit auch der Entwicklung des Hirns, des Kopfes – die Bewegung vorausgeht; zuerst die Bewegung der Hand, dann die Bewegung des Hirns (Kopfes), um schließlich in einem kreativen Prozess zusammenzufinden, dem zur Steuerung, zur Bewertung und zur Kontrolle dieser Entwicklung die emotionale Welt als Ressource dient.

Guntern sagt:

*„Grosse Wissenschaftler haben den Wert der Intuition – und deren rezepptive Sensitivität für Mustererkennung, Harmonie und Schönheit – im kreativen Prozess erkannt und immer wieder betont.“*

Wie kommt es eigentlich zu der Herausformung?

Allgemeine Voraussetzung für Bewegung

Wie lässt sich ein Bild zeichnen, das imstande wäre, die Merkmale zu vereinigen, die alle Menschen und ihre Vorfahren gemein haben?

Das erste und bei weitem bedeutsamste Merkmal ist der aufrechte Gang Menschen.

Sämtliche bekannten Fossilien, so fremdartig sie auch sein mögen, man denke nur an den Australopithecus, weisen eine aufrechte Körperhaltung auf. Zwei weitere Merkmale sind dem ersten komplementär:

der Besitz des eines *kurzen Gesichts* und einer bei der Fortbewegung *freien Hand*.

Die *Freiheit der Hand* führt fast notwendig zu einer technischen Aktivität, die von der des Affen verschieden ist:

*„Aufrechter Gang, kurzes Gesicht, Hände, die bei der Fortbewegung frei bleiben und der Besitz beweglicher Werkzeuge, sind in der Tat die fundamentalen Merkmale des Menschen.“*

*Leroi-Gourhan*

Die Bedeutung des Hirnvolumens wurde bei den meisten anthropologischen Forschungen erst in zweiter Linie genannt. Leroi-Gourhan schreibt dazu:

*„Sie (die Entwicklung des Gehirns) spielt nach der Menschwerdung eine entscheidende Rolle in der Entwicklung der Gesellschaften, auf der Ebene der Evolution im engeren Sinne bildet sie*

*jedoch ein Korrelat des aufrechten Gangs und nicht, wie man lange angenommen hat, den Ausgangspunkt der Entwicklung.“*

Die Situation des Menschen ist gekennzeichnet durch die Lösung eines biologischen Problems, das ebenso alt ist wie die der Wirbeltiere selbst:

*„Das Verhältnis zwischen Gesicht als dem Träger der Organe, die die Nahrung ergreifen und aufnehmen, und dem vorderen Glied als einem Organ, das nicht allein der Fortbewegung dient, sondern auch dem Greifen.“*

Von Anfang an sind die Wirbeltiere, das Gesicht und die Hand untrennbar miteinander verbunden.

*„Durch die aufrechte Haltung beim Menschen werden Bedingungen geschaffen, die zu einer neuro-psychischen Entwicklung führt, so dass die Evolution des menschlichen Hirns etwas anderes ausmacht als die bloße Vergrößerung des Volumens.“*

Das Verhältnis von *Gesicht und Hand* ist in der Entwicklung des Gehirns ebenso eng und verbunden, wie das der Hand und dem zugeordneten Werkzeug und das des Gesichtes und der zugeordneten Sprache, diese bilden nur verschieden Pole der gleichen Einheit.

Die fortschreitende Ablösung der biologischen Instinktausstattung durch das soziale Gedächtnis mündet in einem Prozess der Entwicklung von Techniken und der Entwicklung von sozialen Gemeinschaften oder Gruppen.

Die Kunst als menschliche Äußerungsform, die zu allen Zeiten vorhanden war, zeugt von den Prozessen des Verhältnisses von Hand und Kopf als überschüssigen, nicht ausschließlich auf Notwendigkeiten ausgerichteten Vorgängen, als kreatives Potenzial.

Betrachten wir das Greifen:

Die Betrachtung der Vögel zeigt, dass die hintere Extremität bei vielen Raubvögelarten am Ergreifen der Beute beteiligt ist und auch zu technischen Operationen, wie Nestbau dient. Diese Überlegung zeigt, dass eine Beteiligung der Hand nicht auf enge zoologische Gruppen beschränkt ist.

Dies wiederum zeigt, dass nicht zwangsläufig ein Weg vom Affen zum Menschen führt, sondern dass die Zuordnung der evolutionären Entwicklung eher von der funktionalen Realität als von der zoologischen Bestimmung abhängt.

Auf der Grundlage des gewaltigen Materials, das Paläontologie und die Biologie der Wirbeltiere gesammelt



haben, können wir von einer funktionalistischen Perspektive aus die wichtigsten Elemente benennen, um zu beschreiben welche funktionalistischen Typen von Wirbeltieren zeitlich aufeinander folgten, alles Typologien die spezifische Bewegungen ermöglichen:

**Erster Typus:**

Erfordernisse der Fortbewegung,  
das heißt die mechanische Organisation der  
Wirbelsäule und der Extremitäten.

**Zweiter Typus:**

Aufhängung des Schädels,  
Aufgrund der topographischen Lage ist sie das  
für den Funktionsapparat wichtigste Element.

**Dritter Typus:**

Element des Gebisses,  
Funktion beim Fang, in der Verteidigung  
und bei der Nahrungszurichtung.

**Vierter Typus:**

Die Hand oder genauer die Extremität der  
vorderen Gliedmassen in ihrer möglichen  
Integration mit dem technischen Feld.

**Fünfter Typus:**

Das Gehirn, das die Rolle des Koordinators  
ausmacht und vorrangig ist. Die Evolution des  
Gehirns besitzt keine Priorität gegenüber der  
Evolution des Körperapparates, den es kontrolliert.

**Die Betrachtung der Hand für die Bewegung**

Bei vielen Säugetieren, verfolgt man das dynamische Verhalten, sind zwei Tendenzen zu unterscheiden:

Bei den einen ist die Hand in mehr oder weniger bedeutsamem Umfang an den Operationen beteiligt, die sich im vorderen Relationsfeld abspielen; bei anderen ist nur der Kopf in die Relationstätigkeit einbezogen. Daraus resultiert eine Unterscheidung in ausschließlichen Läufern und zumindest vorübergehenden Greifern.

Die Läufer (Abb. 19 bis 21) sind Pflanzenfresser, ihre Extremitäten sind in hohem Maße auf das Laufen spezialisiert, ihr Schädelbau zeigt typische Merkmale, die ihnen allen gemein sind, viele von ihnen besitzen jedoch spezielle Organe, die in verschiedenen anatomischen Bereichen des Gesichts angesiedelt sind:

Das Gehörn oder Geweih der Wiederkäuer, Hirsche und Giraffen, die epidermalen Nasenhörner der Rhinocerosse; oder sie verfügen über Verteidigungsorgane: die Eck- und Schneidezähne des Nilpferds,

die Hauer der Schweine (Wildschwein, Warzenschwein, Hirscheber), der traguhliiden Wiederkäuer (Zwerghirsche), der kamelartigen Wiederkäuer und der Walrosse, die Schneidezähne der Elefanten, die rüsselartigen Nasenfortsätze der Elefanten und Tapire, die Ausstülpbaren Lippen der Seekühe und zahlreicher Grasfresser.

Die Greifer sind Allesfresser oder Fleischfresser, ihre Extremitäten sind mit vier oder fünf funktionsfähigen Fingern ausgestattet, und die vordere Extremität ist zum Greifen fähig; viele von ihnen können eine sitzende Haltung einnehmen und so ihre Hand befreien. Ihr Schädelbau bewahrt die typischen Merkmale der theromorphen Reptilien, wird aber durch die Evolution der Körperhaltung fortschreitend modifiziert; spezielle Gesichtsfortsätze schließlich haben sie nicht. Diese Klassifikation enthält einige wenige, jedoch sehr bezeichnende Ausnahmen wie den Elefanten (Abb. 21), der ein Pflanzenfresser ist, jedoch eine echte Hand besitzt, und den Hund (Abb. 22 bis 24), der ein Fleischfresser ist, dessen Glieder jedoch für den Lauf ausgebildet sind.

Bei beiden folgt der Schädelbau der Funktionstypologie der Hand. Der Elefant ist einer der seltenen Pflanzenfresser, die ein mittleres Gebiss besitzen; die hundeartigen Tiere im allgemeinen und der Hund im besonderen sind die einzigen Fleischfresser, die ein langes Gebiss haben. Der Elefant hat einen kurzen Schädel, der ebenso einzigartig ist wie seine Fähigkeit, „mit dem Gesicht zu greifen“; der Hund entfernt sich kaum vom Schädelbild der pflanzenfressenden Läufer.

Die Untersuchung der Säugetiere konfrontiert uns also sogleich mit dem Problem der Hand, mit dem Problem des Gehirns und mit dem der Greifhaltung, mit drei Problemen, die in Wirklichkeit nur eines bilden und am unmittelbarsten mit dem Körperbau des Menschen verbunden sind.

*„Die fossilen und lebenden Läufer sind durch ihr langes Gebiss gekennzeichnet, das an den Umgang mit blättrigen Pflanzen angepasst ist. Mit großer Sicherheit hat dieser Anpassungsvorgang seinen Ausgang bei Formen mit normalem Gebiss genommen, einem Gebiss, das seinen Gleichgewichtspunkt auf der Mitte der Distanz zwischen Prosthion und Basion hatte, denn ihr Schädel ist um das geometrische Zentrum herum konstituiert, zu dem ein zusätzliches Zentrum hinter den Mahlzähnen hinzukommt. Die Schädelfortsätze, Hörner oder Geweihe, fügen sich in die allgemeinen mechanischen Linien nach Formeln ein, die zwischen den Arten variieren, aber stets bemerkenswert kohärent bleiben.“<sup>3</sup>*

Die Hand wird im Zusammenhang mit dem aufrechten Gang in eine besondere Funktion gebracht. Dies geschieht über die besondere Anpassung der Anordnung des Fußes an das Knochengestüt. Die Fußzehen stehen wie bei Laufwirbeltieren parallel ab und die Fußwurzel zeigt besondere

Konstruktionsmerkmale, des weiteren der Anpassung der unteren Extremität und vor allem der Veränderung der Beckenknochen, das das ganze Gewicht des Oberkörpers im Gleichgewicht hält. Die Wirbelsäule weist eine Reihe von Biegungen auf die einander ausgleichen und deren Resultate eine Vertikale bildet. Die vordere Extremität – die Hand – ist frei. Diese Hand besteht aus gleichen Teilen wie beim Affen, aufgrund ihrer Proportionen und Möglichkeiten entfernt sie sich jedoch deutlich und in beträchtlicher Weise davon. Ein weiteres Merkmal zeigt der Kopf, der in einer Gleichgewichtslage auf der Spitze der Wirbelsäule gehalten wird.

Die Betrachtung des Kopfes für die Bewegung

Schädel des Plesianthropus oder des Zinjanthropus (Abb. 30 bis 36)

Das Mensch sein nimmt seinen Anfang bei den Füßen. Aufgrund des aufrechten Ganges entsteht eine Verlagerung der Gebisse nach „hinten“, da die aufgerichtete Wirbelsäule den Kopf stützt an der Hinterhauptöffnung. Diese Rückverlagerung der vorderen wie der Eckzähne die Antwort auf die Entlastung des hintern Schädels. Die Antropinen – die wohl eigentlichen Vorfahren der Menschen – verdanken dem aufrechten Gang nicht allein die Freisetzung der Hand bei der Fortbewegung, sie verdanken ihm auch das kurze Gesicht, das von den Stützaufgaben des Knochengerüsts entlastet ist. Der Ausgang dieser Kette von Befreiungen ist die Befreiung des Gehirns, wie dies bei dem Australopithecus bereits verwirklicht war. Der heutige Mensch verfügt über genau diesen Apparat.

Diese offenkundige Disposition ist eine ausgeprägte gerundete Form des Gehirns. Der Gehirngrundboden ist geometrisch nur in der zugehörigen merklichen Steigerung des Kreissegments festzustellen, das die Schädeldecke beschreibt: Die Schädeldecke öffnet sich wie ein Fächer.

Der Bau des Gehirns begann bescheiden: Jedes Körpersegment führt sein eigenes Leben, so dass unterschiedliche Stufen der Entwicklung gewissermaßen nebeneinander zu stehen und aktiv zu sein scheinen. Die Ente, der man den Kopf abschlägt, läuft noch Meter. Bei der Entwicklung vom Tier zum Mensch erscheint oberflächlich betrachtet der Eindruck, als würde hier Gehirn an Gehirn gefügt, wobei jede neue Formation eine immer subtilere Kohärenz sämtlicher früheren Formationen herbeiführt, die ihre Aufgaben weiterhin erfüllen.

Die jüngste Formation, die erst mit den Säugertieren Bedeutung erlangt, ist der Neokortex, ein motorisches und sensorische Integrationsorgan, das zum Instrument der menschlichen Intelligenz wird.

Wir sehen, verlängern wir diese Entwicklung und begreifen sie zeitlich in konstanter Linie dieser Auffächerung der Möglichkeiten des Hirns, eine Entwicklungsbewegung, die auf innere Bewegungen des Hirns selbst zurückgreift. Die Möglichkeiten der motorischen und sensorischen Integrationsleistung

ist nur vorstellbar, sofern das Hirn selbst Prozesse herausbildet, die diese Integrationsleistung überhaupt erst ermöglichen.

Hierbei haben Sprache und Symbolbildung – auch und gerade die bildhafte – eine helfende und wichtige Brückenfunktion.

Sehr schnell wird jetzt auch die soziale Funktion der Gruppe deutlich. Sie ist nicht nur für die unmittelbare Notwendigkeit der Nahrungsbeschaffung und Nahrungsaufbereitung wichtig, sondern gerade auch zum Austausch dieser Brückenfunktionen für die Entwicklung von Hirnaktivitäten. Diese Integrationsleistung verschiedener Hirnbereiche zueinander geschieht synchronisch und diachronisch. Diese Tätigkeit ist eine innere menschliche Tätigkeit, die in unmittelbarem Zusammenhang mit einem äußeren Vorgang – Bewegungsvorgang – steht.

Sie ist an Nutzen orientiert und gleichzeitig vorwegnehmend – antizipatorisch – da sie Voraussetzungen schafft für spätere Aktivitäten. Dadurch ist sie auch überschüssig, weil die Frage offen bleibt, ob alles so eintrifft wie erwartet.

Dieser innere Bewegungsvorgang ist natürlich in einem Gefüge der Kontrolle und Überprüfung durch emotionale Welten synchron eingebettet. Diese emotionalen Welten sind Vorerfahrungen und modern gesagt gespeicherte Welten. Sie kontextuieren Vorgänge, ob angenehm oder unangenehm, ob bedrohlich oder unbedrohlich.

*„Wenn es einen geistigen Fortschritt gibt, so ist er biologisch nicht wahrnehmbar, und er erstreckt sich mehr auf die Entwicklung der Mittel und der Spekulationsbereiche als auf die psychophysiologischen Möglichkeiten der Durchdringung.“*

Die Entwicklung der Bewegung des „vorderen Relationsraumes“ bringt es nun mit sich, dass der Mensch Werkzeug für seine freien Hände entwickelt. In einer langen Kette von technischer Entwicklung, die auch dazu geführt hat, dass derjenige, der Techniker ist, der sich losgelöst hat vom Handlangertum und eingefügt ist in eine ungeheuerere technische Entwicklung, die wir zur Zeit auch noch erleben. Die Freisetzung des Technikers geht einher mit der Stadtentwicklung und markiert die Entwicklung der modernen Zivilisation.

*„Der Techniker ist also der eigentliche Meister der Zivilisation, weil er Meister in den Handwerken des Feuers ist. Erst die Stadtentwicklung befreit den Handwerker aus seiner Unterjochung und schafft damit eine neue techno-ökonomische Situation.“*

*„Der Mensch der körperlich ein ganz normales Säugetier bleibt, verdoppelt sich zu einem*

*kollektiven Organismus mit praktischen unbegrenzten Möglichkeiten der Kumulation von Innovationen. Seine Ökonomie bleibt selbst nach dem Übergang zu Landwirtschaft und Viehzucht die eines hochgradig raubtierartigen Säugers. An diesem Punkt gewinnt der kollektive Organismus ein immer zwingenderes Übergewicht, der Mensch wird zum Instrument eines techno-ökonomischen Aufstiegs, dem er seine Ideen und seine Hände leiht.“*

Als Beispiel: Der Betonmischer

Der Betonmischer ist das Sinnbild der modernen techno-ökonomischen Entwicklung.

Er steht für eine neue Welt, weil man mit ihm Neues baut,

er steht für eine schnelle Welt, weil Beton jederzeit lieferbar ist,

er steht für unaufhaltbare Bewegung, weil er nicht stehen bleiben darf,

er steht für die Anwendung des Menschen, weil der Mensch den Bedingungen des Betons folgt,

er steht für fortschreitende Entwicklung, weil das Gemisch nur eine gewisse Lebensdauer besitzt.

Der Betonmischer, als Werkzeug symbolisiert die ungeheure Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung – die Betonbrücken unserer Autobahnen, was sind sie im Vergleich zu alten Brücken. Die Tätigkeit des Hirns, stimuliert durch die Freisetzung der Hand und durch die andere Kopfposition führt eben auch zur Reflexion über sich selbst. Die künstlerische Tätigkeit ist die Zusammenführung, die nicht funktionalistische Tätigkeit.

Das Symbol des Betonmischers stammt von Antonio Negri, einem Philosophen, Theoretiker und Künstler, dessen Anliegen es ist, neue Formen des sozialen Wissens und gesellschaftlicher Produktivität sowie Möglichkeiten über deren Interpretationen aufzuzeigen, indem er die gesellschaftlichen Verhältnisse gegen den Strich brüstet:

*„Denn wenn die Arbeit, wenn Arbeitswerkzeug Teil des Gehirns geworden ist, dann wird das Arbeits-Gehirn zum größten produktiven Potenzial, das heute zur Produktion von Reichtum verwandt wird. Zugleich aber ist der Mensch ‚ganz‘, das Gehirn ist Teil des Körpers, das Werkzeug ist nicht nur Teil des Gehirns, sondern auch in all dem, was zum ‚Fühlen‘, also zum Ensemble der das Leben zum Menschen bestimmenden ‚Lebensgüter‘ gehört. Die Arbeit bestimmt sich von den Werkzeugen her, die einverleibt wurden, doch diese Inkorporierung umfasst das Leben. Durch diese Aneignung des Werkzeuges ist es das Leben selbst, welches produktiv wird.“*

Deshalb schließe ich jetzt meinen Gang der Bewegung, wir kommen von der Hand, die durch den aufrechten Gang und durch die Verlagerung von Belastungen freigesetzt wurde, wir kommen von der der Tätigkeit des Kopfes, wir kommen von der technisch-ökonomischen Entwicklung, die dadurch bedingt war, zu einer

menschlichen Bewegung die auf dieser Befreiung der Hand aufbaut: zur Bewegung der Freude. Die kreative Tätigkeit in allen ihren inneren und äußeren Wirkzusammenhängen, so wie wir anfangs nachvollzogen haben, fügen der Bewegung der Hand, der Bewegung des Hirns einen Charakter hinzu – added value – der einmalig bleibt. Er bringt etwas kulturelles, sozial eingebettetes zum Vorschein und signalisiert die Lust an der Form-Gestaltung, an der Konstruktion und an der Umsetzung emotionaler Wahrnehmungen.

Ein Ready Mix ist in den positiven Leidenschaften zu sehen:

Negri sagt:

*„Positive Leidenschaften sind solche, die Gemeinschaften hervorbringen, die Verhältnisse befreien, die ausschlaggebend für Freude sind. Und all das ist vollständig von der Fähigkeit bestimmt, die Zeit zu nutzen, sie in einem ethischen Prozess zu übersetzen, das heißt in einen Prozess der Konstruktion von persönlicher Freude, von Gemeinschaft und des freien Genusses der göttlichen Liebe, wie Spinoza sagt, der Vater der Atheisten.“*

## Beziehung und Zukunft

Beziehung und Zukunft ist das Thema meines Vortrages. Es gibt einen Wertewandel in unserer Gesellschaft. Es kann keiner mehr eindeutig sagen, welche Werte eigentlich gelten sollten. Es gibt eigentlich immer nur bestimmte Wertstrukturen in bestimmten Gruppierungen, Atmosphären und in bestimmten Gruppen.

Der Qualifikationsbegriff – nämlich der, was gibt es an akkumuliertem Wissen in den Köpfen und in den Handlungen der Menschen. Er ist auch nicht mehr der zentrale Begriff heute. Beispielsweise ein Ingenieur der heute Examen macht, hochqualifiziert in eine Firma kommt und möglicherweise ist in fünf Jahren, wenn er sich nicht gleichzeitig weiterbildet, seine Qualifikation nicht mehr gefragt, weil die technischen Umwälzungen, die Geschwindigkeit so eminent hoch ist.

Es ist so, dass die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse einfach in Verbindung mit dieser schnellen Umwälzgeschwindigkeit technischer Art auch natürlich soziale Strukturen erfassen, die sich genauso schnell verändern. Die Geschwindigkeit und die damit geknüpften Zeitkomponenten, Zeithorizonte gehen so schnell vor sich, dass heute auch keiner mehr sagen kann, dass das, was er heute gedacht hat morgen noch stabil ist und einen Sinnzusammenhang gibt.

Wenn wir uns mit Kompetenz befassen und das ist ja etwas, wo wir die Spezialisten sein wollen und

Menschen weiterbilden eine Kompetenz zu erwerben, es ist der moderne Punkt, der auf der Tagesordnung steht und dann kann man folgendes sagen: Kompetenz bringt im Unterschied zu anderen Konstrukten wie Können, Fertigkeit, Fähigkeit, Qualifikation usw. die Selbstorganisationsfähigkeit des konkreten Individuums auf den Plan. Es geht also darum, in dieser hochkomplexen, sich schnell verändernden Welt, eine Selbstorganisationsfähigkeit zu erwerben und sich in beruflichen Zusammenhängen zu bewegen. Sei es als Psychotherapeut, als Führungskraft im technischen Unternehmen, im Dienstleistungsunternehmen oder im sozialen Unternehmen.

Wenn das also auf der Tagesordnung steht, dann taucht natürlich die Frage auf, was hilft uns denn noch bei dieser Selbstorganisation? Was wäre wichtig, wenn wir uns heute selbst organisieren, was macht dann Sinn in Bezug auf das Morgen, in Bezug auf das, was morgen noch sinnvoll sein kann. Denn nur dann macht ja Selbstorganisation letztendlich einen Sinn. Dieser Frage wollen wir nachgehen und zum Schluss auch eine Antwort darauf finden.

Wenn ich nun die sozialen Verhältnisse nehme, in denen sich das alles abspielt, so lese ich beispielsweise in der Hannoverschen Allgemeinen, die Überschrift „Starke Zunahme von Single-Haushalten“. Da wird dann aufgezählt, dass im Jahre 2015, also 15 Jahre nach der Expo, von der deutschen Bevölkerung 37% – also mehr als ein Drittel – in Single-Haushalten leben werden. Die 2-Personen-Haushalte von 31% auf 34% steigen werden und die 3-Personen-Haushalte werden von 16% auf 14% zurückgehen. Weiter lese ich dort, dass in Niedersachsen eine 3%ige Zunahme in den Single-Haushalten verzeichnet worden ist. Es leben 34% der niedersächsischen Bevölkerung in Einzelhaushalten – über ein Drittel – und 43% dieser Singles sind ledig und 40% von ihnen sind verwitwet. 1995 hatten wir 32%, im Jahr 2000 schon 36% der gesamten Bevölkerung Niedersachsens in 2-Personen-Haushalten und das ist eine interessante Zahl. Gut, könnte man sagen, Statistik hin, Statistik her, doch generell ist es interessant, dass hier ein Phänomen zu beobachten ist, das eine Alternative für das Leben und für die Organisation sozialer Zusammenhänge entsteht. Es entsteht eine Alternative, die auf der einen Seite ein Single-Wesen in einem 1-Personen-Haushalt gegenüber der Alternative von einem Familienleben steht, möglicherweise in einem 2- oder mehr Personen-Haushalt und wir sehen sehr deutlich, dass sich hier Wertstrukturen ausdrücken. In diesen Alternativen taucht außerdem die Frage auf, was ist denn hier jetzt sinnvoll? Ist diese Single-Entwicklung denn eigentlich sinnvoll und wie müssen wir das interpretieren, wie müssen wir hier rangehen, mit welchen Kriterien, mit welchen Modellen können wir das verstehen lernen? Lohnt es sich überhaupt noch unter dieser Entwicklung, wenn man sich das einmal weiter vorstellt, dass im Jahre 2050 oder 2100 80% in Single-Haushalten leben, lohnt es sich dann überhaupt noch von Beziehung zu sprechen? Und dann auch noch in zukünftigen Kategorien zu denken, also Beziehung und Zukunft in Verbindung zu bringen? Wenn wir uns zunächst einmal mit der Beziehung beschäftigen, dann möchte ich gerne deutlich werden lassen, dass

die Betrachtungsweise neu ist, weil in der Vergangenheit die Persönlichkeitserklärungs-Modelle auf das Einzelindividuum ausgerichtet waren.

Die Psychoanalyse von Freud, die analytische Psychologie von Jung und auch die Ich-Psychologie Bernes, dem Begründer der Transaktionsanalyse, haben die Persönlichkeit des Individuums betrachtet. Sie haben dabei natürlich Erklärungsansätze genutzt, die psycho-sozial ausgerichtet waren und Bezüge zu anderen Personen hergestellt. Sie haben dann das Innenleben oder das, was aus der Person von innen hervorgeht, was sie motiviert, durchaus beeinflusst durch andere Menschen gesehen. Aber Freud hatte noch nicht diesen möglichen klaren Beziehungsbegriff. Bei Berne sehen wir ihn schon mehr, doch es ist ja auch einige Zeit vergangen zwischen Freud und Berne. Berne ist 1970 gestorben und hat sein Hauptwerk eigentlich in den fünfziger Jahren. Wir befinden uns heute in einer Zeit, wo wir über Beziehungen nachdenken in der Nachfolge an das, was mit Individualpsychologie und der Entwicklung des Ichs wissenschaftlich ausgearbeitet wurde. Wir haben interessanter Weise in den sechziger Jahren, 1963 beginnend mit dem Einfluss aus den fünfziger Jahren – aber von Max Weber beeinflusst – eine Theorie des Handlungssystems von Parsons und eine Theorie der sozialen Systeme von Luhmann und Bateson und dem Familientherapeuten Minuschin oder auch von Bosomehi-Nagay erhalten. Sie haben systemische Kategorien genommen und einen Grundbegriff von Beziehung eingearbeitet. Aber sie haben das Einzelindividuum eigentlich nicht aus dem dualen Beziehungszusammenhang heraus erklärt, sondern aus dem gesamten System, aus den Komponenten des gesamten Systems. Man kann sagen, eigentlich ist erkenntnis-theoretisch da so etwas vorausgeeilt. Im Grunde genommen sind soziale Strukturen plötzlich bedacht worden und auch für die innere psychologische Beschäftigung des Menschen als sehr zentral erachtet worden. Wenn wir nun Beziehung beschreiben, dann ist es eigentlich eine neue vertiefende Sichtweise. Wir holen etwas nach, was eigentlich übersprungen worden ist, wenn man es präzise beschreiben würde. Und gleichzeitig ist es ein Fortschritt, denn wir können in dieser Betrachtungsweise die Komponenten zweier Denkweisen, systemischer und tiefenpsychologischer, integrieren und auch durchaus wieder zusammen sehen. Ich möchte das gerne an einem Beispiel von Bardudard sagen:

*„Stellen sie sich einen Elektromagneten vor, der funktioniert auf der einen Seite nach den Feldkomponenten einer Theorie über magnetisches Feld und er funktioniert andererseits gleichzeitig nach den elektrischen Bewegungen, der elektrischen Wellentheorie. Das sind zwei Theorien die sich eigentlich gegenseitig ausschließen. Aber interessanter Weise wirken sie im Elektromagneten beide zusammen und bedingen sich gegenseitig. Darin finden sie wieder eine Gemeinsamkeit und sie können als einzelne Theorien bestehen bleiben.“*

Wenn wir dieses Denken anwenden, dann kommen wir auch dazu und können sehen, dass die Beziehung



einerseits betrachtet werden kann als ein System und dass bestimmte Komponenten auch wieder betrachtet werden können aus dem individual-psychologischen Nachvollzugs dieses Systems. Wenn wir das so betrachten, dann möchte ich ihnen eine Definition sagen, die ich für Beziehung gebrauche:

**Eine Beziehung ist ein gemeinsamer Zustand des aufeinander Bezogeneins.**

Was passiert in dieser Bezogenheit? In dieser Bezogenheit bilden Gefühle und Gedanken einen wechselseitigen Zusammenhang, der von einer Verstärkung in der Vorstellungswelt – einer virtuellen Welt – als virtuelle Beziehungswelt begleitet und beeinflusst wird. Eine Beziehung ist ein **gemeinsamer Zustand** des aufeinander Bezogeneins.

Wenn ich die Literatur durchgehe, wie Beziehung definiert ist und was jetzt mit diesem gemeinsam aufeinander Bezogeneins gemeint sein kann, dann gibt es viele Belege aus der letzten Zeit. Die Wichtigkeit der Beziehung als Kategorie rückt immer mehr in den Vordergrund.

Ich möchte dieses gerne einmal nachzeichnen.

*Die Gewichtung der Beziehung:* In der psychoanalytischen Literatur wird im weitesten Sinn von einer Nutzenanwendung der Beziehung zwischen Therapeut und Patient gesprochen. Diese Sichtweise gewichtet Beziehung als Hauptfeld der therapeutischen Auseinandersetzung im Gegensatz zu pharrakologischen oder anderen Methoden. Solche Definitionen sind im psychoanalytischen Kontext nicht häufig vorhanden. Einer der sich sehr mit Beziehung auseinandergesetzt hat, war Greanson, der sagte, dass zunächst, wenn zwei Menschen zusammenkommen, erst einmal ein Arbeitsbündnis hergestellt werden muss. Es muss eine Grundlage hergestellt werden und die oder anderen Methoden der Bereitschaft des wechselseitigen sich aufeinander Beziehens. Erst dann kann etwas stattfinden, was dann Übertragungsbeziehung genannt wird.

Eine andere Form der Gewichtung der Beziehung die wir von Freud her kennen: die Übertragungsbeziehung. Hier gibt es einen interessanten Aspekt und insofern hat Freud also durchaus über psychosoziale Kontexte nachgedacht, indem er nämlich gesagt hat, die Übertragungsbeziehung ist eine falsche Verknüpfung. Es wird – vereinfacht gesagt – ein Beziehungszusammenhang den man irgendwann einmal im Leben zu irgend jemanden hatte, auf eine Hier- und Jetzt-Situation bezogen, hier und jetzt auf den Therapeuten. Ich möchte, dass man heute auch sagen kann, solche Übertragungszusammenhänge oder falsche Verknüpfungszusammenhänge können durchaus beispielsweise in betrieblichen Zusammenhängen entstehen, wo Führungskräfte als Autoritäten manchmal für etwas stehen oder herhalten müssen, was ursprünglich in der Verknüpfung nur marginal mit ihnen zu tun hat. Eine heikle Sache, denn wie bekommt man das klar und deutlich: Wann wird da etwas falsch verknüpft und wann ist es real? Das ist eine

entscheidende und wichtige Frage, der man da nachgehen kann. Es gibt in der psychoanalytischen Literatur andere Autoren, z. B. Glauber. Es ist Glauber, der sich über die psychoanalytische Begegnung Gedanken gemacht hat. Er schreibt über die therapeutische Beziehung:

„Der am stärksten vernachlässigte Aspekt der therapeutischen Beziehung scheint mir der zu sein, dass sie eine Beziehung ist.“

Das charakterisiert noch einmal das, was durch Übertragungszusammenhänge oder Arbeitsbündnisse im therapeutischen Setting zusammenkommen kann. Wir haben auch im psychoanalytischen Setting durchaus schon Komponenten gesehen bei Michael Balint. Ferenczi hat mit dem Begriff Beziehung gearbeitet und er hat es aber nicht so laut machen dürfen, weil Freud das nicht wollte. Doch in seinen ganzen Konzepten und Schriften betont er diesen Zusammenhang. Michael Balint betont, dass selbst für den Arzt, der den Patienten empfängt, eigentlich das was heilt nicht so sehr das pharmazeutische Medikament sondern die Beziehung ist. Er spricht deshalb von der *heilsamen Beziehung*. P. Clarkson geht noch weiter, indem sie formuliert und schreibt, dass sich jede Krankheit und ihre Behandlung aus den gestörten, zwischenmenschlichen Beziehungen des Patienten ableiten lässt. Das ist interessant, es ist eine ausgesprochene Orientierung an Beziehung. Aber es gibt dennoch kein theoretisches Gebilde und kein theoretisches Konzept, dass dies weiter ausgearbeitet oder verfolgt hätte.

Ich komme zum nächsten Punkt, dem der *notwendigen Beziehung*.

Eben sprachen wir von der Gewichtung der Beziehung und jetzt spreche ich über die notwendige Beziehung. Da haben wir zunächst einmal die Mutter-Kind-Beziehung und ich möchte sie als eine Bindungsbeziehung beschreiben. Es ist unkritisch, dass die Mutter-Kind-Beziehung eine sehr zentrale Beziehung im Leben ist. Die Theorien die es dazu gibt, gehen sogar so weit, dass sie sagen, dass zwischen Mutter und Kind eine Ausschließlichkeit in der Beziehung existiert. Energetisch sowie im Sprachgebrauch, dass beispielsweise Mutter und Kind eine eigene Sprache miteinander haben, die gar nicht so sehr semantisch also bedeutungsvoll ist, sondern eher melodisch und lautmalerisch finden wir eine spezifische Begegnung, eine notwendige Begegnung. So dass das Kind aus vielen Zusammenhängen heraus die Mutter findet. Auch die ganzen Geruchsnerve die olfaktorischen Zusammenhänge zwischen Mutter und Kind haben eine Form von Ausschließlichkeit. Dies ist manchmal für Männer schwer nachzuvollziehen. Aber ich kann mich noch erinnern, als ich in studentenbewegten Zeiten in der Universität war und ein Vater mit einem kleinen Baby auf dem Arm dort in der Vorlesung saß und das Baby dauernd schrie. Alle gucken auf ihn, doch keiner traute sich zu sagen, bring´ doch das Kind mal zu der Mutter. Denn zu der Zeit war es „emanzipiert“, dass Männer Kinder betreuen und beruhigen können. Ich glaube, man hat diesen

Zusammenhang unterschätzt. Diese entwicklungspsychologische Notwendigkeit von Beziehung steht hier glaube ich außer Frage. Das heißt, dass es in der therapeutischen Beziehung auch so etwas gibt wie die notwendige, vertraglich, vereinbarte Nachlieferung. Das ist ein Begriff von Ferenczi. Es wird also in der therapeutischen Beziehung etwas nachgeliefert, was Bezugspersonen wie Eltern nicht in dem Beziehungszusammenhang haben angedeihen lassen. Es gibt eine neuere Auffassung zu der Notwendigkeit von Beziehungen von Alice Miller und sie sagt:

*„Beziehung in der der Therapeut oder die Therapeutin Anwalt ihres Patienten ist, kann als Kraft betrachtet werden, die eine Entwicklungslücke schließt.“*

Ich finde das ist ein interessanter Aspekt für unsere Aus- und Weiterbildung. Wir bilden also „Anwälte“ aus, entwicklungspsychologisch gesehen: „Anwälte“ zum Schließen von Beziehungslücken. Es gibt dazu passend den Begriff der Beziehung als „haltende Umwelt“ von Winnicott. Eine sehr schöne Komponente die Winnicott erkannt hat, dass es nicht nur darauf ankommt, dass die Mutter ausschließlich das Kind versorgt und ihm Nahrung und eine Decke gibt, mit der es sich zudecken kann, sondern dass das Kind auch versorgt ist in einem indirekten Sinne, dass nämlich die Mutter eine haltende Umgebung schafft. Winnicott hat sehr viel mit sozial schwierigem Klientel gearbeitet und dadurch auch die Funktion der *haltenden* Umgebung erkannt. Modernere Objektbeziehungstheoretiker wie Gantripp, in der Nachfolge von Fairbairn, lehnten sogar dieses alte Konzept der Projektionswand als Therapeuten ab. Gantripp sagt, der Therapeut sei nicht mehr der, auf den alles projiziert werde, auf den alte Beziehungen projiziert werden, alte Vater-, Mutter- und Geschwisterkonflikte, er sagt nein, dass sei nicht wichtig, es sei viel mehr wichtig, dass die Beziehung selber, die tatsächliche unmittelbare Beziehung der entscheidende therapeutische Faktor sei. Damit wird die Notwendigkeit der Beziehung untermauert. Roland Dilang hat den Begriff des Konstrukt des „Szenarios“ geprägt und wir sehen ihre Verbindung mit Beziehung. Er hat einen Szenariobegriff entwickelt, der eigentlich eine alte Beziehungs-Szene meint, in der jemand gelebt hat. Dieses Szenario wird wieder belebt und wieder aktiviert in den Beziehungen oder wie er sagt, in den Interaktionen, in den Hier- und Jetzt ablaufenden Interaktionen. Er sagt:

*„Eigentlich ist die Interaktion, die man damals hatte, das psychosoziale innere der Familie.“*

Das heißt man saugt diese Beziehung und Muster in sich auf und nimmt sie mit in sein Leben. Wir finden das unterstützt bei Georg Herbert Mead der immer gefordert hat, die Haltung des anderen einzunehmen. Er hat den symbolischen Interaktionismus beschrieben und das ist eine sehr schöne Beschreibung und Untersuchung. Das sind alles Untersuchungen, die eigentlich vor der Zeit von Berne lagen. Und Berne hat sie auch aufgegriffen, aber nicht wirklich in diesem beziehungstheoretischen Kontext verwandt.

Schließlich zum Schluss in Bezug auf Beziehung möchte ich über Martin Bruber sprechen der die Ich-Du-Beziehung entwickelt hat. Die Beziehung als Beziehung.

In jedem Fall wird die Beziehung von Person zu Person durch die Wahrhaftigkeit und Authentizität gewürdigt und zwar nicht auf Kosten des Klienten, sondern im Geiste der Gegenseitigkeit. Er will ausdrücken, dass wir uns eigentlich ein Ich ohne ein Du oder ein Du ohne ein Ich gar nicht vorstellen können. Das ist sehr hilfreich, denn auf der Suche und dem Verständnis einer individualpsychologischen Sichtweise, in dem Beziehungszusammenhang, wenn wir das Ich erklären wollen, heißt es hier dann müssen wir ein Du suchen. Wenn wir es auch noch nicht verstanden haben wo es sein könnte, müssen wir es suchen. Die Definition, eine Beziehung ist ein gemeinsamer Zustand des aufeinander Bezogenseins.

In dieser Bezogenheit bilden Gefühle und Gedanken einen wechselseitigen Zusammenhang, der von einer virtuellen Verstärkung, einer virtuellen Beziehungswelt begleitend beeinflusst wird.

Vor kurzem kam ein Mann zu mir, der in einer führenden Position arbeitet. Dieser Mann wollte gerne eine Beratung haben und etwas mit mir durchsprechen. So formulierte er es auch, etwas durchsprechen und das war Folgendes: Er ist in einer Firma, in guter führende Position und bekam kürzlich ein Angebot von einer wesentlich größeren Firma, eine noch bessere Position einzunehmen. Jetzt saß er da und sagte, dass er sich gar nicht entscheiden könnte und er wollte gerne den Hintergrund verstehen, warum er sich gar nicht entscheiden könne. So wie er berichtete, war er eigentlich Feuer und Flamme für diese neue Position. Sie schien mir auch viel lukrativer, bei einer wesentlichen Gehaltserhöhung, wesentlich bessere Aufstiegs- und Entfaltungsmöglichkeiten. Was hinderte diesen Mann, sofort zu wechseln? Er hätte es sofort tun können. Im Laufe des Gesprächs verwandte er, als er noch einmal seine Firmensituation, in der er sich im Augenblick befand, beschrieb und auch seinen Gang durch die Firma beschrieb die Umschreibung: Da hat mich der Herr ... an die Hand genommen und nach einer gewissen Zeit hat mich der Herr ... an die Hand genommen. Er redete danach nicht weiter davon, sondern von dem sehr guten Verhältnis, dass er zu seinem Chef hat. Ich sprach ihn auf dieses „an die Hand genommen“ an und er sagte: „Habe ich das gesagt?“ Ich antwortete: „Ja“ und er war sehr bereit weiter über die Bedeutung, ja die Beziehungs-Szene nachzudenken, die sich mit der Formulierung „an die Hand genommen“ unbewusst artikuliert hatte. Ich fragte, was ihm denn dazu einfiel und er erklärte mir, dass er sehr früh seine Eltern verloren hatte. Mit sechs hatte er seine Mutter verloren und mit acht Jahren seinen Vater. Danach kam er zu einem Onkel, der ihn gut an die Hand genommen hat, ihn entwickelt hat. Er galt immer als schlechter Schüler und interessanterweise ist er dann an eine neue Schule gekommen und hat einen neuen Lehrer bekommen, der ihn an die Hand genommen hat und dieser hat ihn dazu gebracht, Abitur zu machen. Er hat ein hervorragendes Abitur gemacht. Danach ging er zur Universität und er fand einen Hochschullehrer, der

ihn an die Hand genommen hat und er machte ein hervorragendes Examen. Er ging danach in die Firma und fand dort auch wieder jemanden der ihn an die Hand nahm. Er hat einen Aufstieg gemacht mit einem Manager, der ihn an die Hand genommen hat. Er war jetzt in einer Position, wo er sich an die Hand genommen fühlte. Sie werden es schon indirekt heraus gehört haben, das Problem von ihm war, sich zu entscheiden in einem Kontext zu bleiben, in einem Beziehungszusammenhang wo er an die Hand genommen wurde oder wo er im Sinne des „an die Hand genommen werden“, ins Ungewisse geht. Interessanter Weise wurde er auch von einem Topmanager gefragt in diese Position zu kommen, aber dieser Manager kam aufgrund struktureller Veränderungen in ganz andere Zusammenhänge. Er wäre sofort gegangen, wenn dieser Topmanager zuständig gewesen wäre für diesen Bereich. Dieser hatte eine andere strukturelle Aufgabe bekommen. Es fiel ihm dann wie „Schuppen von den Augen“ und er sagte, kann man denn wirklich Führungskraft werden, wenn man immer an die Hand genommen werden möchte? Ja, das geht bis zu einer bestimmten Position und dann muss dieses „an die Hand genommen“ so in die Persönlichkeit integriert sein, dass diese Führungskraft im Sinn der selbstorganisatorischen Tätigkeit sich selbst an die Hand nimmt. Dieses Beispiel erläutert noch mal die Bezogenheit innerhalb der Beziehung und zeigt neben der Gewichtung und Notwendigkeit von Beziehung diesen eigenen Zustand von Beziehung als ein gemeinsamer Zustand von Ich-und-Du.

Ich möchte jetzt über Zukunft sprechen. Und wenn wir über Zukunft sprechen, dann müssen wir unweigerlich auf Handlungen kommen, einen Zusammenhang zu Handlungen herstellen. Und zwar Handlungen in einem Zeitablauf. Zukunft lässt sich nur sinnvoll erschließen, wenn wir Handlungen betrachten und die Sinnhaftigkeit von Handlungen befragen oder untersuchen, denn nur dann haben Handlungen eine Zukunftsausrichtung.

Also was motiviert innerlich unsere Handlungen?

Wir könnten uns hier nun der Frage anschließen, ob nicht aller Sinn zeithorizontlich impliziert ist. Das heißt, immer wenn wir Sinnzusammenhänge suchen, dass immer mit Zeitkategorien gearbeitet werden muss. Dass nämlich sowohl diese Handlungen in die Zukunft verweisen, als auch in die Vergangenheit. Mit Walter Benjamin könnte dem Bild von Angelus Novus folgen, einem Engel, der in die Zukunft schaut, aber eigentlich die Trümmer der Vergangenheit anschaut.

Dieses zeitliche Vermögen finden wir auch bei dem Systemtheoretiker Nicolas Luhmann. Also hier hat die Systemtheorie zumindest bei Nicolas Luhmann eine sehr eindeutige Orientierung an diese Zeitkomponente auch in der Verknüpfung von Vergangenheit und Zukunft, eben in dieser Handlungsbetrachtungsweise. Die Definition von Handlungen lautet: „Handlungen sind keine Prozesse, sondern Ereignisse. Sie können nicht analog zu Bewegungen, körperliche Bewegungen begriffen werden. Vielmehr sind sie

Entscheidungspunkte, an denen sich Beziehungsnetze restrukturieren. Prozesse ergeben sich erst durch die Verknüpfung einer Mehrzahl von Handlungen“. Zusammengefasst sagt Luhman an der Stelle hier, dass eigentlich die einzelne Handlung die wir tun schon das Resultat eines Entscheidungsprozesses ist, einer inneren wie auch immer motivierten Entscheidung. Die Handlung die nach draußen dann beobachtbar ist, die wir sehen, nachvollziehen und beschreiben können, ist punktuell Ausdruck dieser Entscheidung und im nächsten Moment eine neue Handlung. So dass sich erst daraus, aus den verschiedenen Handlungen, ein Prozess ergibt. Nicht die Handlung selbst ist prozessual, erst die Mehrzahl von Handlungen. Das ist ein sehr interessanter Aspekt, denn man fragt sich nämlich, wie entwickeln sich da Sinnkomponenten? Der Sinn des Handelns ergibt sich immer schon aus der Verweisung auf andere Handlungen. Seien es Handlungen der selben Person oder Handlungen von anderen Personen. In diesem Kontext ist also Zeit, so sagt Luhmann, schon immer nötig, um Handlungen aufeinander folgen zu lassen und sie beeinflussen sich auch gegenseitig und wechselseitig. Ein Ereignis als Folge von Handlungen kann als gegenwärtig Passierendes nur begriffen werden, wenn man seine unmittelbare Vergangenheit und seine unmittelbare Zukunft ein Stück weit mit einbezieht. Speziell im sozialen Kontext ist Handeln einerseits selektiver Appell an eine gemeinsam erinnerte Vergangenheit und andererseits Aspekt einer gemeinsamen Zukunft. Was heißt das hier im Detail? Im sozialen Kontext, also wenn wir uns in der Beziehung befinden, dann wird ein Appell entwickelt an eine gemeinsame Vergangenheit und sogleich an eine gemeinsame Zukunft. So gesehen ist dieser Vorgang oder beruht dieser Vorgang nicht nur auf Erwartungen im Sinne mentaler Zustände, im Sinne von geistigen Zuständen, die nötig sind, um sich darin zu orientieren. Es ist Selbsterwartung damit offengelegt und damit zeitbindende Antizipation. Dies meint, dass der Vorgang, in dem wir Handlungen vollziehen, unmittelbar auch selbststeuernde Handlungen enthalten, die selber Zeit produzieren, so dass wir uns in unseren Handlungen ein „morgen“ überlegen, im Sinne von: „Was hat das für eine Konsequenz morgen, wenn ich dieses und jenes heute tue. Und das sind, wie Luhmann sagt, zeitbindende Antizipationen. Interessant ist hier der Aspekt des Begriffs der Antizipation. Das heißt zeitbindende Vorwegnahme, etwas von dem im Hier und Jetzt, was morgen kommen kann. Eigentlich ist es ja nicht logisch, darüber zu reden, was morgen sei. Denn dies ist ja ein Zustand des Hier und Jetzt. Wir reden heute über das, was morgen ist, und morgen reden wir vielleicht gar nicht mehr über das, was wir heute geredet haben, was morgen sein soll. Insofern produzieren wir eigentlich eine Zeitvorstellung und wir haben, dies meint eben Antizipation, im Hier-und-Jetzt einen ausgesprochen schöpferischen Akt, einen ausgesprochen kreativen, schöpferischen Akt. Aber das ist ein im Hier-und-Jetzt orientierter Akt und es ist wichtig, das zu bedenken. Luhmann unterscheidet – und das möchte ich hier auch noch im Bezug auf die Zeit sagen – die **punktuelle Gegenwart** und die **dauernde Gegenwart**. Was meint er eigentlich damit? Punktuelle Gegenwart das ist die Gegenwart, die wir auf der Uhr sehen können. Punkt für Punkt, Minute für Minute und Sekunde für Sekunde. Diese punktuelle Gegenwart bei

den Autorennen ist immer wieder faszinierend. Dann sind es 30 Sekunden, 30 Tausendstel Sekunden die den Unterschied ausmachen. Das ist die punktuelle Gegenwart. Die dauernde Gegenwart ist, wenn man lange an der Piste sitzt und wartet, dass einer vorbeikommt. Das dauert und dauert und dann kommt er, der nächste. Jetzt könnte man sagen, das **war vorhin**, das **ist jetzt** und das **ist dann**. Eine ganz andere zeitliche Begrifflichkeit, die überhaupt nicht mit dieser punktuellen Definition von Zeitvorstellung zu tun hat. Man könnte auch noch zwei andere Beispiele nehmen. Die Musik, die wir morgen hören, die ist gespielt und wenn die Pianistin morgen einen falschen Ton spielt, kann sie ihn nicht zurücknehmen. Es ist nicht mehr möglich, ihn zurückzunehmen, das ist irreversibel. Das ist die punktuelle Gegenwart. In der Malerei, wenn der Maler vor seinem Bild steht und es ist noch etwas zu rot da und muss weg, so kann er es entfernen, übermalen und das ist dann die dauernde Gegenwart.

Der Prozess des Anschauens, des Entscheidens, des Überlegens, dieser Prozess ist dauernde Gegenwart und ich finde diese Unterscheidung sehr schön, weil wir die nämlich als Zeitausdehnung – wie Luhmann auch sagt – gebrauchen können, wenn wir begreifen wollen, Beziehungszusammenhängen als dauernde Gegenwart erschließen und nicht nur punktuell Gegenwart zu sehen.

Ich möchte ihnen mein Beziehungssystem vorstellen, mit dem wir die Analyse der Beziehung vornehmen können. Zunächst gibt es den punktuellen Moment der Beziehung: den Kontakt. Der Kontakt führt dann erst in ein Beziehungsmuster – der Moment der dauerhaften Gegenwart der Beziehung. Wenn Eric Berne beispielsweise in Bezug auf die Spiele einmal gesagt hat, dass ein Spiel ein kommunikatives Muster zwischen zwei Menschen immer einen Anfang und ein Ende hat und man nach einem bestimmten Zeitraum schon sagen kann, wenn man den Anfang sieht, dann kann man das Ende vorhersagen, dann ist das ja auch dauernde Gegenwart und nicht punktuelle Gegenwart. Die punktuelle Gegenwart wäre nur der Einstieg in dem Moment und punktuell betrachtet wäre das Ende die schlechten Gefühle am Ende. Hier haben wir also ein Beziehungsmuster.

Kontakt führt zu einem Beziehungsmuster und ich denke, dass beide, die punktuelle sowie die dauernde Gegenwart der Beziehung verstärkt werden durch eine virtuelle Verstärkung oder auch virtuelle Beziehungswelt, der Moment der Bezogenheit und der Zukunft der Beziehung. Der Manager, wie oben erwähnt, hat immer punktuell Kontakt aufgenommen und er hat eigentlich den Kontakt „mit sich geschehen lassen“, er ist „an die Hand genommen worden“ – Kontakt zu anderen. Im Laufe der Zeit hat sich ein soziales Beziehungsmuster herausgeschält, das Muster des „an die Hand genommen Werdens“. Als er bei mir saß und darüber sprach, hat er eigentlich dieses Beziehungsmuster immer intern virtuell und unbewusst verstärkt. In dem Augenblick, in dem er darüber gesprochen hat, hat er sich innerpsychisch in dieser Beziehungswelt bewegt und dieses Beziehungsmuster ständig verstärkt. Das sind die Komponenten,

von denen ich denke, dass sie wichtig sind bei dieser virtuellen Beziehungswelt, die reale Welt ist. Im Unterschied zur virtuellen Computerwelt, die auch auf andere Art real existierende Wirkung hat. Aber hier sind es reale, gefühlsstrukturierende und beeinflussende Welten. „Was sind ihre Hoffnungen?“, habe ich ihn gefragt. Er sagte: „Meine Hoffnung ist, dass ich in der nächsten Zeit mit 34 Jahren noch einmal eine Stabilität in mein Leben bringen möchte. Ich möchte gerne heiraten, denn ich habe eine sehr nette Partnerin und wir haben auch schon verschiedene Konflikte und Krisen durchstanden, ich fühle mich reif zu heiraten und Kinder zu bekommen. Jetzt möchte ich mich auch beruflich stabilisieren.“ Ich fand diese Hoffnungen ausgesprochen angemessen und sinnvoll. Auch die Metareflexion, die Reflexion über sich selbst und über die Selbstorganisation, die wir miteinander besprochen haben, (ich leitete ihn eigentlich nur dazu an), was die meinte „an die Hand nehmen“, was das bedeutete in seiner Beziehungswelt, in seiner Vergangenheit verhalf ihm zu mehr Bewusstheit. Dadurch, dass wir die Vergangenheit reflektierten, haben wir eigentlich implizit etwas Zukünftiges ausgemalt. Er hat mir dann an einer bestimmten Stelle mitgeteilt, das ihn etwas hindert. Also in dem Moment, wo er eine andere Perspektive bekommen hat, wo er sozusagen kreativen Impuls und Stimulus bekommen hat, konnte er anderes reflektieren. Entsprechend des neuen Stimulus' entwickelte er eine Vorstellung dessen, was er lernen muss: nämlich mit sich alleine auszukommen und sich nicht immer jemanden zu suchen, mit dem er diese Beziehungsdynamik etablieren kann. Sofern gesehen ist diese virtuelle Welt, Beziehungswelt, wie ich denke, heute sehr entscheidend und eine ausgesprochen kreative Komponente des Menschen.

Wenn wir jetzt auch Beziehungsstörungen analysieren wollen, taucht die Frage auf, wie diese virtuellen Welten strukturiert sind, ob die Hoffnungen in dem Lebensalter angemessen sind, ob die Nachlieferungen, die der Mensch erfahren hat durch Lehrer, Führungskräfte für seinen Bezugsrahmen sinnvoll waren, ob sie nützlich und angemessen sind. Entsteht neben der punktuellen Wirklichkeit von Beziehung eine dauerhafte Wirklichkeit durch die virtuelle Verstärkung, so entsteht eine nützliche und sinnvolle Wirkung. Entsteht dies nicht, wirkt der Zusammenhang umgekehrt. Das wäre die depressive Seite, die nutzlose Seite dessen, was man intern reflektiert. Das ist immer dieser berühmte Zirkel, der Teufelskreis in dem jemand reflexionsmäßig reinkommen kann.

Stellen wir uns vor, dass sich diese sozialen Welten ungeheuer schnell verändern: Die Komplexität wird größer, wie ich ja schon am Anfang sagte, das simple Leben wird vernetzt mit dieser Komplexität und so durch sie erfasst. Diese Komplexität wird nur noch durch partielle Reduktion verstehbar sein. Fahren Sie im ICE und schauen Sie aus dem Fenster hinaus, dann können Sie nicht beobachten, was in ihrem Nahbereich, gewissermaßen da, wo das Rad läuft und der Bahndamm ist, tatsächlich passiert. Das ist mit ihrem Augenlicht überhaupt nicht mehr nachvollziehbar. Auch nicht in drei bis vier Metern Entfernung. Sie können nur noch das nachvollziehen, was weiter im Hintergrund ist, wo ein gewisses Verharren, ein



gewisses Dauern stattfindet. Die Piktualität der Strecke, des Raumes, der Veränderung des Raumes gleich am Bahndamm, wo sie vorbei rasen, ist ihnen gar nicht mehr zugänglich. Doch gleichzeitig wissen sie mit ihrer Vorstellungswelt, dass es das gibt. Sie wissen sehr genau, dass es dort ein Gleis gibt, Schotter gibt oder wie immer das strukturiert ist.

Was durch diesen Vorgang passiert, durch diese Geschwindigkeit, auch in der Veränderung der Wahrnehmung, denn sie verändert sich, je höher die Geschwindigkeit, ist eine Zunahme an Komplexität und Sie werden eigentlich von diesen Dingen und Vorgängen in ihrer Nähe getrennt. Sie werden aus dieser Unmittelbarkeit für Empfindungen und des Wahrnehmen herausgelöst, anders als wenn sie dort durch diese Landschaft gehen würden, und müssen in einer Selbstorganisation ihrer Wahrnehmung im Grunde wieder dahin zurückkommen, eine Vorstellungskraft davon zu bekommen, was dort passiert. Dieser Vorgang bezeichnet eine Zunahme an Abstraktion, um mit der Geschwindigkeit und der Komplexität zurecht zu kommen. Es könnte Angst auslösen.

Wenn wir so gesehen noch einmal die Zugmethapher von der Geschwindigkeit und dem Herauslösen nehmen, so können wir heute sagen, dass wir eigentlich aus unserer Beziehungswelt herausgelöst sind. Die Welt der Veränderung, der Komplexität, auch der Beziehungswelt in Unternehmen geschieht mit einer großen Geschwindigkeit. Ich arbeite mit Organisationsstrukturen zusammen, wo man heute nicht sagen kann, was in fünf Jahren sein wird. Diese Geschwindigkeit ist fast unfassbar und ein Ausdruck davon finden wir in den Einzelhaushalten, wie eingangs erwähnt. Aber wenn wir die schöpferische Kraft in dieser virtuellen Beziehungswelt, die Piaget bei einem Kleinkind die authentische Antizipation genannt hat, wenn wir das nicht einfach nur als eine repetitive, wiederholte Handlung, sondern als eine punktuelle mit kreativer Anreicherung wiederholter neue Handlung verstehen, dann erkennen wir, dass diese virtuelle Beziehungswelt ganz wichtig ist, um antizipatorisch denken und sich selber organisieren zu können.

Ich denke, dass diese antizipatorische Kraft auf den Beziehungswelten aufbaut, die wir erfahren haben und die ggf. nachgeliefert sind. Ich denke, dass das Singlewesen, um es zu verstehen und nachzuvollziehen, nur auf dem Hintergrund einer solchen beziehungsanalytischen Arbeit zu verstehen ist und dass wir keine neueren anderen Individualkategorien brauchen, sondern wir brauchen nur ein verstärktes Verständnis dieser Beziehungswelt. Denn auch die, die in Einzelhaushalten leben, brauchen diese Bezogenheit, diesen Bezugszusammenhang, diesen Zustand des wechselseitigen Bezogenseins.

Möglicherweise entwickelt sich hier eine andere Form der Bezogenheit, nämlich eine kollektivere Form der Bezogenheit und wenn man es ganz kulturpessimistisch sieht, so ganz pessimistisch bin ich nicht, weil ich in dieser Selbstorganisation sehr viel Wahres und sehr viel Schönes sehe, aber ich möchte auch diesen kulturpessimistischen Moment nicht weglassen und folge hier einem Philosophen, Wilhelm Flusser der

sagt: „Wenn wir mal an die Zukunft denken, was würden eigentlich unsere Enkel sagen?“ Unsere Enkel würden wahrscheinlich sagen: „Wir machen dies, weil wir uns dadurch intersubjektiv realisieren können und somit unserem absurden Leben einen Sinn verleihen.“

## **Transaktionsanalyse und Tiefenpsychologie**

Die Transaktionsanalyse wurde seit 1950 Gründung des „Regular Clinical Seminar in San Francisco“ von Eric Berne (1910 - 1970) entwickelt. Neben verschiedenen Aufsätzen erschien 1961 sein erstes Buch zur Transaktionsanalyse („Transaction Analysis in Psychotherapy“); es folgten: „The Structure and Dynamics of Organisations and Groups“ (1963); „Games People Play“ (1964); „Principles of Group Treatment“ (1966); „A Layman’s Guide to Psychiatry and Psychoanalysis“ (1968); „Sex in Human Loving“ (1970) und „What do you say after you say hello“ (1972)

Berne zeigt in seinen Büchern eine neue tiefenpsychologische Methode, die auf den Kenntnissen der tiefenpsychologischen Schulen allgemein aufbaut. Die intrapsychischen Bedingungen zwischen inneren Ansprüchen und der Vermittlung zur Außenwelt werden innerlich konflikthaft erlebt und müssen in eine Balance gebracht werden. Diese Aufgabe wird durch ein intrapsychisches System des Ichs geleistet. Berne leistet einen wesentlichen Beitrag zur ich-psychologischen Betrachtung, indem er ein neues Modell der Ich-Zustände beschreibt. Die Nähe zu tiefenpsychologischen Überlegungen als Ausgangspunkt wird in allen Schriften deutlich. So wird erstens strukturanalytisch der Aufbau des psychischen Apparates (ER, EL, K) beschrieben. Diese strukturanalytische Überlegung bedeutet, dass erstens über innerpsychische Vorgänge eine Vorstellung entwickelt wurde, und zweitens funktionsanalytisch die beschreibbaren und beobachtbaren Verhaltensweisen als wahrnehmbare Haltungen des Menschen in der Hier-und-Jetzt-Prozess (EL-Haltung, ER-Haltung, K-Haltung) diesen strukturanalytischen Überlegungen zugeordnet. Tiefenpsychologisch bedeutet hier, dass aus dem beobachtbaren Verhalten hypothetisch auf innere Strukturen geschlossen wird. Es ist nicht in erster Linie Aufgabe einer solchen Tiefenpsychologie eine Spezialdisziplin für den Bereich Psychopathologie zu sein oder Heilkunde für seelische Krankheiten, Psychiatrielehre, darzustellen, sondern eher eine Theorie der Persönlichkeit und des zwischenmenschlichen Zusammenlebens allgemein zu bieten. Gewiss sind auf den Gebieten der Psychopathologie, durch das Verständnis von Strukturgegebenheiten der Persönlichkeit gerade im Hinblick auf die nicht benutzten oder eingeschränkt benutzten Persönlichkeitspotentiale (Trübungen und Ausschlüsse) viele neurotische, psychosomatische und persönlichkeitsstrukturelle Störungen neu erklärbar und anders behandelbar und heilbar geworden. Auch im Bereich der Psychiatrie sind durch die Formen der Beelterung und des

Neubeelterns (Cathexisschule) schwere psychotische und schizophrene Störungen mit Erfolg behandelbar geworden. Das Interesse einer modernen Tiefenpsychologie geht weiter: Es folgt einem menschlichen Bedürfnis nach Selbsterkenntnis und Selbstreflexion, Kommunikation und Beziehung. Dabei gesteht sich der Anwender ein, sich nicht aller Handlungsgründe voll bewusst zu sein, sondern die Erkenntnis von der unbewussten Handlungsmotivation macht die Tiefenpsychologie nützlich und verwendbar. Denn durch das Verständnis unbewusster Handlungsmotivationen, durch das Verständnis verdrängter und sublimierter Erfahrung gibt uns diese Sichtweise den Blick frei für eine Konstruktion der Persönlichkeit, gegründet auf kommunikative Prozesse in unserer Gesellschaft und auf inner-psychische Entwicklungen. Das Verständnis erschließt den Entwicklungsstand der Persönlichkeit<sup>5</sup> aus einer wechselseitigen Regulation und Relation von Erwachsenenwelt und Kinderwelt, zwischen Eltern und Kindern und zwischen Mutter / Vater und Kind. Dies gilt hier um so mehr, wie die Transaktionsanalyse als Tiefenpsychologie das Seelenleben des Menschen in seiner Einbettung in Beziehungszusammenhänge und in eine Kultur und deren mannigfaltigen sozialen Bezüge zum Gegenstand hat. Die Entwicklung des Menschen wird entwicklungspsychologisch wichtig, bedenkt man, dass die wiederkehrenden Themen ein immer wieder in die Kindheit zurückreichendes Erinnerungsmaterial reproduziert und es gerade hier gilt, diese Wiederholungen, die einst Schutz und Sicherheit gaben, zeitweise sogar die sinnvollste Art der Regulation und Relation auf „kranke“ Verhältnisse darstellten, aufzuheben und sich als Erwachsener davon zu befreien.

Tiefenpsychologische Betrachtungsweisen<sup>6</sup> beziehen die Unterscheidung Freuds in „bewusst“ und „unbewusst“ ein. Auch andere Lehren Freuds werden berücksichtigt, z. B. der Topische Gesichtspunkt: Er kennt das Unbewusste, das Vorbewusste und das Bewusste. Hiernach hat die Seele quasi drei „Schubfächer“. Das topische Konzept, das sich wegen der Handlichkeit und Praktikabilität empfiehlt, wird in der Transaktionsanalyse weiterentwickelt. Das Konzept der Ich-Zustände von Paul Federn – einem Psychoanalytiker – ist in diesem Zusammenhang eine Weiterentwicklung, die einen Paradigmenwechsel in dem topischen Konzept vornimmt, in dem der Aufbau der psychischen Struktur aus einem beziehungsorientiertem Blickwinkel abhängig von realen Beziehungszusammenhängen, heraus erklärt wird. Ins Unbewusste werden dann einerseits unlustvolle Erfahrungen verdrängt und andererseits werden Erfahrungen unabhängig von unmittelbaren Erlebnissen innerpsychisch ver- und überarbeitet (innerer Dialog). Die Grammatik des unbewussten Wunsches und dessen Beziehung zum Bedürfnis stehen zur Diskussion. Es lässt sich so der Wunsch in seiner Tiefenstruktur als das Bedürfnis bestimmen, das organisiert in den Beziehungen zur Außenwelt als Ich-Zustände sich manifestiert. In den Ich-Zuständen kulminieren unbewusste Bedürfnisse mit verdrängten Erfahrungen – und auch unbewusst – aus vergangenen Beziehungszusammenhängen. In der Hier- und Jetzt-Situation artikulieren sich beide sprachlich, symbolisch und meist auf den ersten Blick irrational, das verdrängte Erfahrene und das

unbewusste Wünsen. „Die Semantik des Wunsches zielt darauf ab, im Sprechen, im Agieren und in der Übertragung die Grammatik unbewusster Wünsche aufzudecken, ihre Genese und ihre Konfliktgeschichte anamnetisch im tiefenhermeneutischen Erkenntnismodus des szenischen Verstehens zu rekonstruieren.“ Die tiefenhermeneutische Wahrnehmungsweise bedarf der Beziehungserfahrung, , um einen szenischen Interaktionszusammenhang zu verstehen. Dieses Verständnis nun bleibt keine Geheimwissenschaft, sondern vollzieht sich für beide Partner, den Therapeuten (Berater, Trainer) und Klienten, lenken sie ihr Interesse auf diesen Zusammenhang. Tiefenpsychologisch von Wichtigkeit bleibt heute die Apathie, Resignation und ziellose die Verweigerung als Ausdruck eines innerpsychischen Zusammenhangs zu sehen. Das Gewicht verlagert sich von Autoritätsauseinandersetzungen hin zu Bindungsproblemen, die in Verschmelzungswünschen und Versorgungsansprüchen und schließlich in Größenphantasien ihren Ausdruck finden. Es scheint dementsprechend heute eher ein innerpsychisches Gleichgewicht und Regulation in diesen entwicklungspsychologisch gesehen frühen Bedürfnissen sich zu manifestieren als in ödipalen Auseinandersetzungen. Dies stellt Anforderungen an Trainer und Therapeuten. Sie stehen mehr denn je in der Aufgabe, da zu sein, Beziehung anzubieten und mit den Betroffenen Beziehung nachzulernen. Selbstwert- und Identitätskrisen werden zu bewältigen sein und ein Streben nach Autonomie wird weit mehr sein als das Streben nach narzisstischer Spiegelung (Mirroring, Kohut). Autonomie wird zu erarbeiten sein als Ausdruck von Spontaneität, Intimität und Bewusstheit.

## **Psychic States, Ego States, States of Relationship**

Often participants in TA training groups asked me about the connection of TA and Psychoanalysis. They wanted to know something about the bridge of I, Id, Super Ego and Ego States. As I was educated I spoke then about the difference of both by mentioning that they are different models. The difference between these two models are that TA is clear and Psychoanalysis is diffused; the psychotherapist who is a transactional analyst seems to be not working with the unconsciousness, psychoanalysts do. The Id is in the child ego state and the Super Ego is always punishing, the parent ego state doesn't and so on.

There are a lot of questions and I found nowhere someone who answers these questions understandable:

How can we see these concepts together?

How can we see a development of theory?

Does these theory of personal structure will help us in our work?

Can we explain relationship with these models?

I want to show you very briefly how we can use this thinking which is in this comparison method.

Berne originally defined Ego states „as a coherent system of feelings related to a given subject, and operationally as a set of coherent behaviour patterns, or pragmatically, as a system of feelings which motivates a related set of behaviour patterns“(Berne). We all got use to a brief definition: An Ego state is described as a coherent system of feelings, behaviours and thoughts(or beliefs). Berne developed 11 models of Ego states in-between 1957 and 1972 (figure 1). Oswald Summerton gave us this overview in 1986.

Berne developed the model on the base of biographical data first, then by metaphorical thinkings and in 1957 by structural terms.

Then Berne used different ways of diagnosis: phenomenological, historical, social and behavioural. These forms were new and very useful. Berne was interested in analysing the structure of a personality with these four forms of diagnosis. The analysis of transaction leads to the hypothesis about inner psychic procedure. This interest in analysing the inner psychic structure Berne and Freud have common.

Freud developed this model of psychic apparatus:

(figure 2)

As we can see Freud used the figure of an eye. In the middle is the I (Ich). Super Ego (Über-Ich) forms the top helps the I (Ich), and under the I (Ich) you see two lines for suppression

(Verdrängung). Outside you see W-Bw, this means full awareness then you see Vorbewusst this means preconsciousness and on the left-hand side you see ES = Id and just before unbewusst, this means unconscious. Freud thought that there will be an energy flow from the Id (ES) to the outside world modelled by the I (Ich) with the help of Super Ego (Über-Ich) and suppression (Verdrängung).

In my next figure you see the difference between phenomena, organizers/psychic organs and determinants (figure 3) Berne thought that the describable phenomenon of ego states are cathexed and structured by the psychic organs so called organizers and influenced by the determinants.

So you can assume also an energy flow from the left to the right side. The right side the phenomena are the observable behaviour and these behaviours can be cathexed by parent ego state (Extero-psychic) or by child ego state (Archaeo-psychic) or by adult ego state (Neo-psychic). Therefore you need these four ways of diagnosis to be sure which inner psychic ego state will be the one who is in charge.

If we put these two figures together we can see the comparison between these two models.

You will see immediately the structural connection between Freud's and Berne's model. At this it is important that Berne located the unconsciousness as influencing factor, as determinant. These determinants will have an impact on the structure of a person. Berne's point of view was orientated more on observable and describable behaviours. This happened for the reason that

he discovered that there are direct connections between several behaviours and inner psychic structure. This direct line from behaviour to structure was the new theoretical development and a big step in theory. That feelings and beliefs come out in a specific related pattern of behaviours was a change of Freud's paradigm. So you will see by observing behaviour patterns the functioning of the psychic structure direct. There is no need to analyse the unconsciousness first to come to know the psychic structure, like Freud did. This doesn't mean that there is no influence of the unconsciousness. Therefore Berne developed his active and confronting, advising and supporting therapeutic style.

In the next theoretical step we have to ask for the relationship to others, the You. Every I has anywhere a You. Berne and Freud looked for one individual. Freud thought that the inner psychic structure is dominantly influenced and motivated by the unconsciousness. Berne saw behavioural patterns which were observable and describable as the outcome of the learned behavioural patterns in the past. So he saw the psychic structure influenced by this behavioural patterns. His interest was to analyse these patterns as the manifestation of the inner psychic learning process. The psychic structure will be influenced by the determinants and the experienced behavioural patterns from outside. From this point of view it will be a little step to observe relationships patterns. Berne did it, when he described games and groups but originally he researched for one individual. The next step will lead us to the States of relationship.

From this point of view we see relationship orientated work, we can define six criteria:

1. Human beings are historical beings.
2. Human beings are social beings and have a need for dialogue.
3. Human beings are restructuring in the here and now relationship experience.
4. Human beings are reexperiencing in there beliefs old. relationship experience.
5. Human beings repeat relationship patterns through institutions.
6. Human beings need new alternative experience to change.

To understand somebody in the relationship we have to find out what is the structure of relationship. This

structure of a relationship will be defined by the need of security and love, of impact and balance. The „energy flow“ in the relationship is significant for both partners and brings out the inner psychic structure of each one. We need a relationship as a working alliance in this process we will experience our client and our self and the client will experience him/herself and will get informations about us. In the experience of a good working alliance relationship there we will be able to find out suppressed feelings and thoughts. The different forms of relationship will help us to understand the structure of the relationship.

The different forms of relationship we can analyse by these categories:

- I - You relation
- I - it - You relation
- I - I relation
- I - or - You relation
- Non- relation relation
- Pseudo-relation relation
- I - and - You relation

In each form of relationship human beings will experience ego states which are related to each other; so we came from observable behaviour patterns in the relationship to the understanding of the modelling the relationship of each one. Through this modelling human beings bring out there needs and wishes. At this there is the connection between relationship pattern and the organization of inner psychic structure and also to the organization of ego states. So we see a development from psychic states to ego states to states of relationship, we see an integrative way to bring these models together.

## **Von den Ich-Zuständen zu den Ich-Organen**

### **Transaktionsanalyse und Hirnarchitektur**

Bei der Frage: „Was sind Ich-Zustände?“ geht es mir nicht darum, letztendlich zu klären, ob sie naturwissenschaftlich (und dem damit verbundenem Denken) nach-weisbar sind oder nicht. Ich will nicht eingreifen oder vorgreifen auf die Diskussion hinsichtlich hirnphysiologischer bzw. phylogenetischer Aspekte im Zusammen-hang mit Ich-Zuständen.

Bei der Beschäftigung mit dem Thema geht es mir darum, auf einige Unklarheiten und Begriffsverwirrungen

in der Diskussion über das Verständnis von Ich-Zuständen hinzuweisen. Ich greife dabei vor allem auf historische Aspekte der Entwicklung der Transaktionsanalyse zurück, indem ich mich auf ursprünglich Bernesche Definitionen beziehe. Hierbei erscheint mir besonders wichtig, dass Berne seine theoretischen Überlegungen zu den Ich-Zuständen aufbauend auf der Psychoanalyse entwickelte.

Wie letztlich, ausgehend von den primary Paradigm of Ego States' (Di. Pearl Dre-go TA, Source and Foundations, S. 1 ff) Berne sich mit der sozialen Dynamik (**Transaktion**) zwischen Menschen, schließlich mit der Spiel-Analyse und der **Skripttheorie** beschäftigt hat, und wie diese Konzepte ineinander greifen, wird deutlich, rückt man die vier Diagnoseformen von Ich-Zuständen in den Vordergrund der Betrachtung.

Die vier Diagnoseformen sind die phänomenologische Diagnose (phenomenological), die Verhaltensdiagnose (behavioural), die historische Diagnose (historical) und die soziale Diagnose (social).

Paul Drego meint sogar:

*„The four words ‚phenomenological‘, ‚behavioural‘, ‚historical‘ and ‚social‘ are Ber-nes and he first uses them to indicate the four ways of diagnosing ego states; per-haps more importantly, they are the four items given on the validating column of Bernes Terminological Grid.“*

(Paul Drego, MA., Source and Foundations, S. 3)

In der Tat lässt sich mit den vier Diagnoseformen ein Zugang zu dem psychischen Apparat schaffen. Ich gebrauche hier den Begriff des psychischen Apparates, sowie ihn Berne gebraucht (TA in der Psychotherapie, S.238). Dieser psychische Apparat ist bei Berne auf das Ich bezogen. Er begreift sich selbst in der Tradition der Ich-Psychologen. (Berne, was sagen sie, nachdem Sie guten Tag gesagt haben?, S. 63). Dies ist ja nicht verwunderlich, sieht man, dass er bei Federn und Erikson (ich-psychologisch orientierte Psychoanalytiker) seine Lehranalysen gemacht hat. Der Bezug zur Psychoanalyse bleibt da bestehen, wo Berne von Instanzen (instances, TA in Psych., S.239) spricht, wie Freud dies auch tut. Freud entwickelt die Instanzen Über-Ich, Ich, Es. (Anmerkung 1 und 1 a).

Der Unterschied zu Freud besteht darin, dass Bernes Instanzen des psychischen Apparates sich nur auf das Ego oder das Ich beziehen. Somit bezieht sich die Ich-Zustands-Analyse auf das **Ich**. Hierbei verwendet Berne die Auffassung von Federn, dass ein Ich-Zustand ein Zustand eines Ich-Gefühls ist, bei dem eine „Einheit in Bezug auf Kontinuität, Kontiguität und Kausalität des Erlebnisses des Individuums“ (1, S. 235) die Norm ist. Wird diese Einheit gestört, kommt es zu einer Entfremdung bzw. Störung. „Diese Unterschiede müssen als Variationen sowohl seelisch gesunder als kranker Ich-Zustände erkannt werden.“ (s. Paul Federn, Ich--Psychologie und die Psychosen', S. 234).



Diese Auffassung von Ich-Zuständen macht deutlich, dass Ich-Zustände reale Erfahrungen mit realen Menschen in realen Situationen darstellen, die sozusagen „abgespeichert“ sind. Dies bedeutet eine Abweichung, einen Paradigmenwechsel, hinsichtlich des Freud'schen Instanzen-Modells von Über-Ich, Ich, Es. Es bedeutet weiter, dass neue Bezüge von Berne hergestellt werden. Diese beziehen sich auf die Frage der strukturellen Erfassbarkeit und damit der Verständlichkeit des psychischen Apparates (siehe auch 2. Anmerkung). Dies war jetzt gewährleistet, ohne dabei nach wie vor Bezug zum Es (einer biologischen Kraft aus dem Inneren des Menschen kommend) zu leugnen.

Freud verwendet eine wunderbare Analogie zur Beschreibung des psychischen Apparates, auf die ich zurückkommen möchte. Die Ich-Zustände (oder das Ich) wirken wie Papier, übernehmen wir hier die Analogie eines Wunderblocks von Freud (3. Anmerkung), auf dem man – vereinfacht gesagt – etwas auftragen kann; dann wird eine Spur in der darunter liegenden Wachsschicht eingetragen bzw. ge-zogen. Ist das Papier voll, muss es von der Wachsschicht gelöst werden. Damit werden gelegte Wachsspuren vergessen. Freuds Idee geht davon aus, dass die Wachsspuren aktiv bleiben (Es) (im Sinn eines energetischen Vorgangs) und gegen das Papier streben. Das Papier muss nun gleichzeitig Impulse von innen wie von außen bewältigen. Die Ich-Zustände in Bernes Konzept übernehmen gewissermaßen die Organisations-Funktion des Papiers, sein Konzept ist also eine Ich-psychologische Betrachtung. Berne definiert einen Ich-Zustand als ein kohärentes System von Gefühlen, bezogen auf eine bestimmte Situation (bestimmtes Sub-jekt), in Verbindung mit einem Muster von kohärenten Verhaltensabläufen. Vereinfacht gesagt: Ein Ich-Zustand ist ein selbständiges System von Gefühlen, Denkweisen und damit in Verbindung stehenden Verhaltensweisen.

Da Ich-Zustände nur in ihrer Art und Weise, in ihrem Funktionieren, beobachtet werden können, also dann, wenn sie aktiv sind – dies bedeutet, wenn Energie aktiv ist – sind wir gezwungen, wenn wir von einem psychischen Apparat sprechen, ein Rückschlussverfahren. Wir müssen von unseren Beobachtungen auf das schließen, was innerlich im Menschen abläuft (4. Anmerkung). Es ist leicht nachvollziehbar, dass Berne als Arzt auf psychische Organe schließt, in Analogie zu Herz, Lunge, Nieren usw. Es wird später zu klären sein, ob diese Annahme substantiell zu betrachten ist oder nicht.

Entsprechend der Ich-Zustände stellte sich Berne psychische Organe vor. Somit existieren für den psychischen Apparat zwei Ebenen: Die Ich-Zustände auf phänomenologischer Ebene und die Ich-Zustände auf der Organ-Ebene (Strukturebene).

Berne nennt zunächst zwei unterschiedliche Ich-Zustände anhand des Beispiels des Rechtsanwalts, der in bestimmten Situationen seines Erwachsenenhandelns durch Ideen, Gefühle und durch hieran geknüpfte Verhaltensweisen in seinem Erwachsenen-Funktionieren beeinträchtigt wurde. Berne verwendet hierfür

folgen-des Diagramm (nach Oswald Summerton, TA-Source and Foundations', S. 48)

Grafik einfügen!

Diese erste Grafik zeigt, dass Berne von einer Struktur, von Kindheitserfahrungen und Erwachsen-Sein ausgeht. Aufgrund dieses Strukturdenkens ist es ihm möglich, einen Weg zu finden, therapeutisch in der Weise mit dem „Rechtsanwalt“ zu arbeiten, dass dieser seine Trübungen in den Ich-Zuständen erkennt und aufheben kann (5. Anmerkung).

Wir sehen hier, dass Berne funktionsanalytisch und strukturanalytisch nicht trennt, sondern das Funktionieren der Ich-Zustände aus der Struktur der Ich-Zustände erklärt und seine therapeutische Sicherheit aufgrund der Strukturanalyse gewinnt. Es ist kein weiter Weg, von der einzelnen Person „Rechtsanwalt“ (in unserem Beispiel) wegzukommen und den Erwachsenen-Ich-Zustand des Rechtsanwalts metaphorisch einfach Erwachsenen-Ich-Zustand (oder Adult) zu nennen.

Ich-Zustands-Analyse auf das **Ich**. Hierbei verwendet Berne die Auffassung von Federn, dass ein Ich-Zustand ein Zustand eines Ich-Gefühls ist, bei dem eine „Einheit in Bezug auf Kontinuität, Kontiguität und Kausalität des Erlebnisses des Individuums“ (1, S. 235) die Norm ist. Wird diese Einheit gestört, kommt es zu einer Entfremdung bzw. Störung. „Diese Unterschiede müssen als Variationen sowohl seelisch gesunder als auch kranker Ich-Zustände erkannt werden.“ (s. Paul Federn ‚Ich--Psychologie und die Psychosen‘, S. 234).

Der nächste Schritt ergibt sich aus der Beobachtung, dass bestimmte Verhaltensweisen, bestimmte Ich-Zustände in ihrem Funktionieren strukturell nicht dem System Erwachsener- oder Kindheitserfahrung zuzuordnen sind. Aus dem biographischen Hintergrund des Rechtsanwalts wurde anhand seiner Beschreibung der Familie und Elternfiguren deutlich, dass bestimmte von ihm für seinen Vater beschriebene Verhaltensweisen auch bei ihm auftreten, die zwar von ihm praktiziert wurden, aber ursprünglich nicht von ihm stammten, sondern sozusagen ausgeliehen waren. Diese Ich-Zustände ordnet Berne strukturell einem weiteren Bereich des Ich zu, den er metaphorisch mit Eltern-Ich (6. Anmerkung) beschrieb.

Berne kam somit zu seinem ersten Ich-Zustands-Modell einer Persönlichkeit.

Berne verwendet bei der Analyse der Ich-Zustände historische Gesichtspunkte, phänomenologische – sowie Verhaltensgesichtspunkte. Ausgehend von der Struktur der Ich-Zustände entwickelte er ein Konzept für die soziale Analyse. Er analysiert die Übertragungspänomene in der therapeutischen Beziehung und bezog hierbei die Ich-Zustände des Therapeuten mit ein, indem er verdeutlichte, dass der Therapeut über die unmittelbare Ebene des Verhaltens hinaus, eine Intuition für die Strukturierbarkeit der ihm gegenüberstehenden Persönlichkeit besitzt und sich auch auf eine Struktur von Ich-Zuständen beziehen

kann. Diese Intuition stellt gewissermaßen das energetische Erfassen verbliebener Energie beim Klienten in einem Ich-Zustand dar. Dieses **intuitive Erfassen einer Einheit** in Bezug auf Kontinuität, Kontiguität und Kausalität des Erlebnisses dieses Individuums stellt eine der wichtigsten diagnostischen Aufgaben des Psychotherapeuten dar.

Kann ein Mensch sich selbst Ich-Synton erleben, d. h. sich in seiner inneren Energieverteilung (Zusammenfließen von freier, ungebundener und gebundener) als stimmig mit seinen Verhaltensweisen erleben, so bleibt dennoch die Möglichkeit, dass er von außen anders erlebt wird. Sollte zum Beispiel die innere Energieverteilung so sein, dass freie und gebundene in einem anderen Ich-Zustand sind als die ungebundene und die Menge der ungebundenen Energie wesentlich größer ist als die Menge von gebundener und freier, so besteht die Möglichkeit für andere, von außen eher auf die große Energiemenge der ungebundenen Energie zu reagieren. Psychopathologie wird erschließbar anhand der Energieverteilung.

Im Grunde genommen stellt die Psychopathologie eine **unterschiedliche Energieverteilung auf unterschiedliche** Ich-Zustände dar und damit auch eine unterschiedliche Verteilung von Energie auf unterschiedliche strukturelle Gegebenheiten. Es ergibt sich so gesehen eine strukturelle sowie funktionelle Pathologie.

Kommen wir zurück zu den zwei Ebenen von Ich-Organen und Ich-Zuständen. Das Ich-psychologische Modell der Ich-Zustände ist deshalb so nützlich, weil wir dieses Modell nicht nur im therapeutischen Arbeitsbereich verwenden können, sondern wir haben damit auch ein Modell der Persönlichkeit eines Individuums allgemein. Dabei trägt dieses Modell drei Voraussetzungen menschlicher Existenz

Rechnung:

1. Jeder Mensch hat eine Kindheit, das heißt, er ist von einer Entwicklung seiner Persönlichkeit abhängig – auch biologisch.
2. Jeder Mensch muss sich mit der aktuellen Realität auseinandersetzen.
3. Jeder Mensch hat Eltern, zumindest Personen, die Elternfunktion einnehmen.

Dies bedeutet auch, dass jeder Mensch eine Entwicklung durchläuft und nicht von Geburt aus mit allem real ausgestattet ist, was er braucht, um leben zu können. Potenziell existiert die Möglichkeit zur Entfaltung der Psyche, biologisch wie psychisch, sieht man von schweren biologisch-organischen Einschränkungen ab. In Bezug auf die Ich-Zustände und Ich-Organen bedeutet dies auch, dass sie einer Entwicklung unterliegen. Verweist man auf den Vergleich zu den medizinisch empirisch nachweisbaren Organen für die Entwicklung, so heißt das, dass auch die psychischen Organe wachsen und dementsprechend die Ich-

Zustände wachsen. Ich denke, Berne hat diesen Zusammenhang in seinem Modell der Ich-Zustände und psychischen Organe gesehen, ihn aber nicht direkt entwicklungspsychologisch betrachtet, sondern diesen Aspekt unter strukturanalytischen Gesichtspunkten erfasst. Diese ergeben dann den strukturanalytischen Zusammenhang von Strukturanalyse, Strukturanalyse 1. Ordnung, Strukturanalyse 2. Ordnung und Strukturanalyse 3. Ordnung. Gleichzeitig betrachtet Berne jeden Menschen in *jeder* Entwicklungsstufe mit Denken, Fühlen und den zugehörigen Verhaltensweisen. Man kann sagen mit drei Ich-Zuständen ausgestattet.

Im Grunde müsste man bei jungen Menschen (Kindern) von kleinen Ich-Zuständen und Ich-Organen sprechen. Hierbei ist es nützlich, sich die Ebene der Phänomene von Ich-Zuständen und die Ich-Zustände auf der Ebene der Organe zu verdeutlichen.

Kinder haben ihre Ich-Organen noch nicht so entwickelt wie Erwachsene, dennoch, auf der Phänomenebene haben sie drei Ich-Zustände. Stellen wir uns die Phänomene wie das Papier des Wunderblocks – um die Analogie nochmals zu verwenden – vor, so bedeutet die psychische Organenebene die Wachsschicht. Die Papierschicht ist sozusagen die Trennung von innen und außen. Wir erleben außerhalb die Ich-Zustände in ihrer Wirkungsweise (sprich Verhaltensweise) und machen nun einen Rückschluss auf die Vorgänge im Innern. Begreifen wir die psychischen Organe als stoffliche Hülle im Innern, in die diese Ich-Zustände eingelagert werden, so kann deutlich werden, dass – spricht man von Ich-Zuständen – genau genommen immer die Phänomene der Ich-Zustände gemeint sein müssten, die eingelagerten Ich-Zustände (8. Anmerkung). Genau an dieser Stelle gibt es die meisten Unklarheiten und Ungereimtheiten in der TA-Literatur. Die Vereinfachung, von Ich-Zuständen zu sprechen und die psychischen Organe zu vernachlässigen, bedeutet, dass eigentlich nur von dem gesprochen wird, was in die Ich-Organen eingelagert ist. Somit spricht auch Berne von Ich-Zustands-Struktur und meint genau genommen die in die psychischen Organe eingelagerten Ich-Zustände. Er verwendet dementsprechend auch das gleiche Symbol. Einige Transaktionsanalytiker haben darauf verwiesen und andere Symbolformen gewählt. (**Holloway**, Transaktionsanalyse:

Eine integrative Sicht, in: TA seit Eric Berne, Bd. 2, S. 27 ff. und **Rolf Wartenberg**:

Bemerkung über Bernes „Köder für akademische Wachhunde“ – ein Nachtrag, in:

Zeitschrift für TA-Analyse, Heft 2, 1988, S. 56 ff.>.

Grafik einfügen

Berne selbst verwendet unterschiedliche Diagramme. Bemerkenswert ist, sieht man die Auflistung von Summerton, dass es Berne immer um strukturelle Zusammenhänge geht (siehe 7 a, b, c) und er bereits

1961 psychische Organe darstellt, also sehr früh in der Entwicklung der Theorie (9. Anmerkung).

Kommen wir zurück zu den vier Diagnoseformen, diese beziehen sich letztlich auf ein Verständnis der Strukturiertheit einer Persönlichkeit. Die phänomenologische Diagnose (1) bezieht sich auf die Ebene der Phänomene, die eine Person auch an sich erleben kann. Die historische Diagnose (2) bezieht sich darauf, aus welchem Ich-Zustand, eingelagert in welche Ich-Organen (psychischen Organe), die Phänomene energetisch gespeist werden. Die Verhaltensdiagnose (3) bezieht sich darauf, welche funktional erlebbaren Verhaltensweisen zwischen zwei Personen erfolgen, die sich auf der phänomenologischen Ebene begegnen. Die soziale Diagnose (4) bezieht sich darauf, welche Kommunikation (Transaktion) zwischen welchen Ich-Zuständen statt findet, wenn sich Menschen auf der Ebene der Phänomene begegnen. Das letztlich die Strukturgegebenheiten der Ich-Zustände, welche eingelagert sind, ausschlaggebend dafür sind, welche Ich-Zustände zwischen Menschen zur Wirkung kommen, dass heißt auf der Ebene der Phänomene zur Wirkung kommen, ergibt sich aus den in der Struktur der Ich-Zustände enthaltenen, erlernten Mustern, beziehungsweise der erlernten Wirklichkeitsbewältigung (10. Anmerkung).

Bernes Strukturmodell der Ich-Zustände eignet sich – so gesehen – ebenso, um entwicklungspsychologische Bedingungen zu erkennen. Ich teile die Meinung von Schlegel (**L. Schlegel**: Überlegungen zu den Ich-Zuständen, in: Zeitschrift für TA-Analyse, Heft 2, 1986, S. 57-64), dass Berne nicht explizit einen entwicklungspsychologischen Ansatz in seinem Strukturmodell verfolgt. Ich teile nicht die Auffassung eines selbständigen Funktionsmodells (11. Anmerkung) sowie gar einer speziellen Funktionsanalyse (1. und 2. Ordnung). Berne spricht in Bezug auf ein Funktionieren von deskriptiven Aspekten der Persönlichkeit. Trautmann/Erskine verweisen darauf, dass die Funktionsanalyse (functional model) aus dem „conceptual model“, gemeint ist das ursprüngliche Strukturmodell bei Berne, in unserem Zusammenhang die Strukturebene, herauswächst (12. Anmerkung).

Um die verschiedenen Aspekte der Entwicklung von Struktur sowie strukturellen Bedingungen an den Ich-Zuständen in phänomenologischer Sicht zu erhellen, bietet sich folgende Graphik an:

Grafik einfügen

Wir sehen in Figur 6 drei Ebenen. Nach Berne (TA in Psychotherapy 1961, S. 239) können wir von Instanzen („instances“) (13. Anmerkung) sprechen (siehe dazu Rolf Wartenberg, Zeitschrift für TA, Heft 2, 1988, S. 54-58).

a) Ebene der Determinanten

Diese Ebene enthält hauptsächlich die biologischen (angeborenen) Kräfte sowie die durch die anderen Ebenen zurücklaufenden Reaktionen der Außenwelt (Umwelt) (wird meist auch mit Es und Anteilen des

Über-Ich zu Recht in Verbindung gebracht).

b) Ebene der Organe (auch Organizers genannt)

Diese Ebene enthält die energetisch eingelagerten Ich-Zustände, die sich in der stofflichen Hülle der Organe befinden und untereinander wechselseitig in Beziehung treten können („innerer Dialog“).

c) Ebene der Phänomene

Diese Ebene stellt die Membrane oder energetische „Haut“ zur Außenwelt dar, auf der die Ich-Zustände wirken. Von links nach rechts sehen wir auf der Ebene (b) der Organe, also der Strukturebene, sechs Modelle des Strukturmodells 2. und 3. Ordnung. (Das Strukturmodell 1. Ordnung auf der Ebene der Organe stellt eine verwirrende Ungenauigkeit dar.) Zu diesen sechs Modellen ergibt sich dann eine Projektion auf die Ebene der **Phänomene** (c), die dann immer drei Ich-Zustände – EL, ER, K – enthält.

Grafik einfügen

Unter 1

Dieses Modell zeigt ein ganz junges Kind in den ersten Monaten nach der Geburt. Es enthält auf der Organ-Ebene (b), der Strukturebene, nur die Potenz der Einlagerungsmöglichkeiten von Ich-Zuständen, in rudimentärer Form aber schon funktionierende Ich-Zustände – Ko, ERo, ELo – in die entsprechende „Organstellen“ eingelagert werden und dann auf die Determinanten zurückwirken. Die biologischen (angeborenen) Kräfte wirken ebenso durch die Ich-Zustände Ko, ERo, ELo auf die phänomenologische Ebene. So haben wir „junges“ Fühlen, K, „junges“ Denken, ER, und „junges“ Bewerten, EL, auf der Ebene der Phänomene.

Grafik einfügen

Unter 2

Dieses Modell zeigt ein junges Kind etwa im Alter von 6 Monaten, bei dem ein Kindheits-Ich-Zustand Kl entwickelt ist.

Grafik einfügen

Unter 3

Dieses Modell enthält a, b, c.

a) zeigt eine Person mit voll entwickelten Ich-Zuständen, etwa im Alter von 20 Jahren, die gerade ihr EL2 aktiviert hat und sich *verhält wie die Mutter*, die hier „eingelagert“ ist.

- b) Wenige Sekunden später aktiviert dieselbe Person Erfahrungen aus ihrer Kindheit (möglicherweise als Reaktion auf die Mutter) und befindet sich im K2.
- c) Daraufhin wechselt diese Person in ihr EL2 zurück, aktiviert jetzt den Vater. Wenn diese Person in ihr EL2 wechselt, dann aktiviert sie die „Mutter“ bzw. den „Vater“, sowie sie jeweils denken, fühlen und sich, in Verbindung damit, verhalten. Diese Person aktiviert sozusagen eine „andere“ Persönlichkeit in der Einheit von Kontinuität, Kontiguität eines inkorporierten Individuums. Auf der Ebene der Phänomene wird dieses erlebt als die Ich-Zustände EL, ER und K.

Dieses Modell (Strukturmodell 3. Ordnung) zeigt eine Situation, in der eine Person regrediert und eine sehr frühe Erfahrung I (o, ERo, ELe aktiviert, etwa die der Situation 1.

Zu 5)

Dieses Modell (Strukturmodell 3. Ordnung) zeigt eine Person, die Großmutter- Ich-Zustände aktiviert, damit wird auf der Phänomen-Ebene EL, ER, K von Großmutter mit dem entsprechenden Verhaltenspotential beschreibbar.

Zu 6)

Dieses Modell (Strukturmodell 2. Ordnung des ER) zeigt den Erwachsenen-Ich-Zustand mit Pathos (K im ER), mit Ethos (EL im ER) und ER (ER im ER). Dieser Ich-Zustand ist derjenige, der sich herausentwickelt hat oder sich heraus entwickeln kann als bewusste Integration früherer Erfahrungen und Erlebnisse, sei es ex-tropsychischer oder archeopsychischer Herkunft. Diese neopsychische Dominanz erscheint auf der Phänomenebene als voll funktionsfähiges Modell der Ich-Zustände EL, ER, K, jeweils ungetrübt bzw. unausgeschlossen. Diese Dominanz ist nach einer Entwicklungsphase der inneren Ausgestaltung nach einer Phase der Herausbildung der Ich-Zustände zu Stande gekommen.

Entwicklungspsychologisch gesehen müssen alle Individuen ihre Potenz der psychischen Organe, damit verbunden zu den Ich-Zuständen herausbilden. So werden Erfahrungen und Erlebnisse als Spiegel (Lacan, 14. Anmerkung) bzw. Reaktion und Antwort der zwischenmenschlichen Beziehungen eingelagert.

Die zweite Hauptphase der Entwicklung besteht darin, das entwickelte Potential zu sortieren und auf Brauchbarkeit für die Hier-und-Jetzt-Situation zu überprüfen.

Wir finden in der Herausbildung und Stärkung des Erwachsenen-Ich-Zustands die eigentlichen Aufgaben der Analyse. Hier besteht eine Verbindung zu Freuds Satz: „Wo ES ist, soll **ICH** werden.“ (15. Anmerkung)

## ANMERKUNGEN

1. „But some commentators have gone further and suggested that Berne's Parent, Adult and Child are merely trivialized versions of Freud's three psychic agencies. In this they are mistaken. In his early writings, Berne was at pains to point out the differences between his model and that of Freud.

First and most important: the Parent, Adult and Child ego-states are each defined in terms of observable behavioral clues. By contrast, the superego, ego and id are purely theoretical concepts. You cannot look at me or listen to me and judge whether I am, in my superego. But you can judge by observation whether I am in my Parent ego-state“.

J. Stewart, V Joines, TA Today, 1987, S. 17

Anmerkung 1a fehlt 2. Anmerkung fehlt (Ist das vielleicht Seite 14?)

3. „Das trifft mit einer Vorstellung zusammen, die ich mir längst über die Funktionsweise des seelischen Wahrnehmungsapparats gemacht, aber bisher für mich behalten habe. Ich habe angenommen, dass Besetzungsinervationell in raschen periodischen Stößen aus dem Inneren in das völlig durchlässige System W-Bw geschickt und wieder zurückgezogen werden. Solange das System in solcher Weise besetzt ist, empfängt es die von Bewusstsein begleiteten Wahrnehmungen und leitet die Erregung weiter in die unbewussten Erinnerungssysteme; sobald die Besetzung zurückgezogen wird, erlischt das Bewusstsein und die Leistung des Systems ist sistiert. Es wäre so, als ob das Unbewusste mittels des Systems W-Bw der Außenwelt Fühler entgegenstrecken würde, die rasch zurückgezogen werden, nachdem sie deren Erregungen verkostet haben. Ich ließ also die Unterbrechungen, die beim Wunderblock von außen her geschehen, durch die Diskontinuität der Innervationsströmung zustande kommen, und an Stelle einer wirklichen Kontaktaufhebung stand in meiner Annahme die periodisch eintretende Unerregbarkeit des Wahrnehmungssystems. Ich vermutete ferner, dass diese diskontinuierliche Arbeitsweise des Systems W-Bw der Entstehung der Zeitvorstellung zugrunde liegt. Denkt man sich, dass während eine Hand die Oberfläche des Wunderblocks beschreibt, eine andere periodisch das Deckblatt desselben von der Wachstafel abhebt, so wäre das eine Versinnlichung der Art, wie ich mir die Funktion unseres seelischen Wahrnehmungsapparats vorstellen wollte?

Freud OW, Bd. XIV, S. 8, ebenda XV, 5.62-86

4. „An Ego state may be described phenomenologically as a coherent system of feelings related to a given subject, and operationally as a set of coherent behavior patterns; or pragmatically, as a system of



feelings which motivates a related set of behavior patterns.“

Berne, TA in Psychotherapy, 1961, S. 17

Berne formuliert hier folgerichtig „may be“, damit wird deutlich, dass es sich um ein Rückschlussverfahren handelt von äußeren empirisch überprüfbaren Verhaltensweisen auf ein inneres System.

5. Thus the first TA diagram includes the model of egostate structure consisting of two circles with ‚lawyer‘ in the upper circle, and ‚child‘ in the lower circle, and this TA model shows, not only the egostate structure, but also the course of therapy in which the client moves from a state of contamination of the professional person by the irrational urges of the little boy, to a state of clarity about this, and ultimately to a relegating of the little boy’s thoughts, feelings and behaviour to a separate part of personality.

Oswald Summerton, TA-Source and Foundations, 1986, S. 48, 49

6. „Berne’s third figure using the metaphors of ‚parent‘ and ‚adult‘ is based on the biographical reality of the clients’ having adopted and made his own, certain attitudes, behaviours, beliefs, and outlooks of his actual parents.

Once Berne recognized that there were attitudes which did not fit either the ‚child‘ or the ‚adult‘ he discovered that these belonged to a third egostate which he called the ‚parent‘ because „they were evidently a reflection of parental prejudices“. Out of these came the third figure which, though based on biographical data delineates metaphorical categories of parent and grown-up. This led to a new development in the clients’ therapy and in the development of the model of therapy, namely, the de-contamination of the ‚adult‘ from the ‚parental‘ influences.“ Summerton, TA—Source and Foundations, 1986, S. 50

7. Anmerkung fehlt

8. J. Stewart, V. Joines sprechen in ihrem Buch TA-Today, Nottingham 1987, S.

30,31 von: „stored“ was in deutsch soviel meint wie lagern, in unserem Zusammenhang, einlagern‘.

9. siehe Figur 7 (a) Berne 1972 in der Zusammenstellung nach Summerton die Auflistung ist dem Buch TA-Source and Foundations entnommen. Zusammengestellt wurde sie von O. Summerton (S. 54/55)

10. Bernd Schmid entwickelt für diesen Zusammenhang aufgrund systemischer Sichtweise ein eigenes Rollenkonzept.

Bernd Schmid, Systemische Transaktionsanalyse, Eigenverlag, o. J.

11. Siehe dazu:

a) Ute Hagehülsmann und Heinrich Hagehülsmann, Transaktions-Analyse, in: Handbuch der Psychotherapie

Raymond J. Corsini, Hrsg.; Gerd Wenniger. Weinheim Basel, 1987,5. 1322ff

b) Helmut L. Harsch, Fred M. Jessen, Transaktionsanalyse, Tauschhandel der Gefühle, in: Wege zum Menschen, Bd. 2. Methoden und Persönlichkeiten moderner Psychotherapie, ein Handbuch, Hrsg. von Hilarion Petzold, Paderborn, 1987, S. 309ff

c) J. Stewart, V. Joines, TA-Today, Nottingham 1987, S. 21ff

Sie sprechen, was mir am meisten Bezug zu Berne zu sein scheint, von:

Struktur = what = content

Funktion how protest

dennoch sprechen auch sie von Funktionsanalyse.

12. Rebecca L. Trautmann/Richard G. Erskine: Ego State Analysis, a comparative View, in: TAJ, Vol. II, No. 2, April 1981, S. 178 — **185**, „The functional (behavioral) model began as an outgrowth of the conceptual model when Berne (1961, 1964) described the active and influencing Parent“ S. 181

13. Berne, 1961, S. 239 („Instances“)

14. Lacan, J. (1966): *Écrits (Essays)*, zitiert nach: James R. Allen and Barbara A. Allen, Ego States, Self, and Script, TA Journal, Volume 19, Number 1, S. 7 siehe auch Robert F. Massey, Script Theory Synthesized Systemically, ebd. Seite 22

15. Freud, GW Bd. XV, 1973, S.86

## Kreativität in der Supervision

Matthias Sell

Supervision ist ein modernes Verfahren zur Reflexion beruflicher Zusammenhänge. Um sich mit der Bedeutung der Kreativität in der Supervision und bei der Supervision beschäftigen zu können müssen wir uns verdeutlichen, dass Supervision eine eigenständige Disziplin geworden ist. Wir wollen der Kreativität folgen und ihre Bedeutung für die Supervision ermitteln.

Hier will ich mich nicht mit den gängigen Methoden zur Kreativität – wie Methode 634, Morphologischer Kasten, Reizwortanalyse, Brainstorming, Mind-Mapping™, Progressive Abstraktion, Synektik-Sitzung, Verfremdungstechniken usw. beschäftigen, sondern eher der grundlegenden Frage nachgehen, wie wir heute in der Anleitung und professionellen Begleitung reflexiver Prozesse Kreativität sehen und integrativ begreifen müssen.

Supervision ist eine eigenständige Disziplin im Unterschied zur Psychotherapie, Psychologie, Pädagogik, Medizin, Beratung, Coaching und Betreuung. Vor jeder Überlegung, ob Supervision als eine eigenständige Disziplin und eine eigenständige Wissenschaft aufgefasst werden kann, muss man die Frage stellen, welche Eigenschaften eine eigenständige Disziplin erfüllen muss.

Die betreffende Disziplin muss erstens von ihrer Theorie her von allen angrenzenden Disziplinen zu unterscheiden sein und zweitens eine Theorie aufweisen, die nicht auf irgendeine benachbarte Theorie zurückgeführt werden kann. In diesem Sinn besitzt die Supervision als Theoriekonzept ein Problem, da sie ausgehend von der Sozialarbeit (1887) und der Psychoanalyse (1920) auf Konzepte zurückgreift, die eher paradigmatische Wissenschaften sind.

In der Tat benutzen Supervisoren häufig überlappende theoretische Begriffe. Sie rechnen sich verschiedenen Schulen zu, die in Theorien der Psychotherapie oder der Sozialarbeit verwendet werden. So sind Lernprozesse bisher vermeintlich die Domäne der Pädagogik gewesen oder neurowissenschaftliche Erklärungen von Zwängen z. B. eine Domäne der Medizin. Bei diesen Disziplinen handelt es sich jeweils um eine nützliche Reduktion eines komplexen Zusammenhangs und damit auch um eine Abgrenzung zu Nachbardisziplinen. Supervision ist keine Pädagogik, keine Medizin, keine Psychotherapie und keine Beratung. Die Eigenständigkeit der Supervision definiert sich aus der Handhabung von

Reflexionsprozessen.

Die Eigenständigkeit der wissenschaftlichen Disziplin ergibt sich durch die spezifische Praxeologie. Dies bedeutet: Supervisorinnen und Supervisoren handhaben eine bestimmte Art der Reflexion in ihrer Tätigkeit; sie durchlaufen eine bestimmte Art der Ausbildung und sie pflegen bestimmte communication communities.

Kern der bestimmten Art reflexive Prozesse zu stimulieren, zu moderieren, zu begleiten (und dies schließt selbstverständlich die Einbeziehung emotionaler Vorgänge mit ein) ist der Umgang mit unspezifischen Faktoren.

Als einheitliche Wissenschaft kann Supervision nur bestehen, wenn es gelingt zu zeigen, dass die meisten supervisorischen Reflexionsergebnisse von unspezifischen Faktoren bewirkt werden, und wenn diese unspezifischen Faktoren konzeptionell für sich stehen und ausschließlich vorhandene supervisorische Theoriebildung und Theorieeffekte diese unspezifischen Faktoren erklären. Die Theoriebildung entwickelt sich entlang von neugeformtem Begriffen und neuen Denkweisen zu alten Begrifflichkeiten. Die unspezifischen Faktoren z. B. Vertrag oder Parallelprozess erhalten im supervisorischen Denken eigenständige Bedeutungen.

Die unspezifischen Faktoren sind Prozessvariablen, die an die jeweilige Supervisions-Situation sinnvoll angepasst werden und helfen Reflexionsprozesse zur Verbesserung des beruflichen Handelns zu bewirken. Zu diesen Faktoren rechnen wir *Setting, Vertrag, Inhalt, Prozess, Meta-Ebene, Parallelprozess, Spiegeln* und *Konfrontieren*.

Für das Feld der Supervision können wir bezüglich der unspezifischen Faktoren eine spezifische theoretische Rückführbarkeit und Wissenschaftlichkeit geltend machen. So können wir schlussfolgern:

Supervision ist eine eigenständige Disziplin im Sinn eines Rahmenbegriffs für eine Reihe von unterschiedlichen Paradigmen.

Wesentliche Paradigmen sind tiefenpsychologische, anthropologische und hermeneutische Verfahren.

Supervision ist somit eine eigenständige Disziplin mit einem eigenständigen Gegenstandsbereich, mit besonderen Regeln des theoretischen Diskurses, bestimmten Inhalten und bestimmten Interventionsmodi.

Supervision kann nicht der Psychotherapie zugeordnet werden, sie könnte allerdings in beschränkten Rahmen der Psychotherapie Orientierung über berufliche Bedingungen geben.

Supervision kann nicht Psychologie sein, abgesehen von Ausnahmen, sie könnte allerdings auch der Psychologie Orientierung geben.

Supervision kann keine Pädagogik sein, da Supervision nicht die Entwicklungsbedingungen (Genese) von Lernprozessen analysiert, sondern reflexive Lernprozesse steuert.

Supervision sollte „auf eigenen Beinen“ stehen und von keiner anderen Disziplin einverleibt werden. Supervision sollte sich selbst steuern, sich selbst methodologische, institutionelle, administrative, ethische und ausbilderische Regeln geben.

Eine Ausbildung in der Supervision setzt hinreichende Vorbildung voraus und ist in diesem Sinne immer aufbauend auf Erfahrung in Theorie und Praxis.

Supervision ist also:

- Ein eigenständiges Verfahren zur Optimierung zwischenmenschlicher
- Beziehungen und Kooperationen in beruflichen Zusammenhängen
- Ein Lernprozess am und im sozialen System unter Bezugnahme des personalen Systems
- Ein eigenständiger Theoriebildungsprozess eines multidisziplinären, handlungsgerichteten Reflexions- und Handlungsmodells
- Eine Praxeologie zur Handhabung personaler, sozialer, fachlicher Kompetenz

und Effizienz durch Reflexion.

Dies als Vorbemerkung, die deutlich machen soll, dass der Supervisor immer wieder vor der Frage steht, welche Momente seiner Tätigkeit weiterentwickelt werden müssen und in welchen Diskursen er als communication community zur Theoriebildung und zur wissenschaftlichen Auswertung beitragen muss. Letztlich steht natürlich der Supervisand oder – wer will – der Klient im Vordergrund.

Jederzeit sind Supervisorinnen und Supervisoren herausgefordert ihre persönliche Kreativität bei der Weiterentwicklung supervisorischen Know-hows einzusetzen.

Kreativität wird als die Herausforderung für neue Perspektiven, als Verdacht und Skepsis zur Orientierung in reflexiven Prozessen definiert. Kreativität wird benötigt, um Bestehendes zu hinterfragen oder um prozessuale Ergebnisse schlussfolgernd, verstehend zusammenzufassen.

Kreativität ist Motivation und Motor für Reflexivität.

Kreativität ist immer gefordert, z. B. beim Einsatz der Sprache, beim Einsatz nonverbaler Elemente (Spielformen) in der Supervision, beim Einsatz systemischer Methoden und beim Einsatz rezeptiver Verfahren.

Fragen wir uns, wie sich die beruflichen Bedingungen in der gesellschaftlichen Welt verändern, so stehen wir vor einer gravierenden Veränderung.

Einige Faktoren sollen diese Veränderung markieren. Wir haben eine noch nicht überschaubare Globalisierung vor uns, diese wird in Arbeitszusammenhängen dazu führen, dass wir Abschied nehmen müssen von dem eher gleichmäßigen Rhythmus der Vollbeschäftigung (ursprünglich hervorgerufen durch den gleichmäßigen Rhythmus der Dampfmaschine). Schwankungen in den Produktionen werden dazu führen, dass eine Aufteilung der Belegschaften in hochkompetente Stammbeslegschaften und qualifizierte Randbelegschaften stattfinden wird.

Es werden unterschiedliche Qualifikationszusammenhänge entstehen: Stammbeslegschaften werden durch die Firmen selbst qualifiziert (auch als Bindungsversuch), Randbelegschaften, werden durch den Staat, Arbeitsservices, u. dgl. m. qualifiziert, um ihnen einen Zugang zur Produktionstätigkeit zu erhalten (Qualifizierungsversuch, um Integration zu ermöglichen). Letztlich wird eine große Anzahl von Menschen gefordert sein, sich selbst um Qualifizierung zu kümmern. Die existentielle Auseinandersetzung wird in eigener Regie und oft auf eigene Kosten geführt werden müssen.

Telearbeit – eine neue Form von Arbeit – wird diese Veränderungsprozesse zusätzlich gravierend beeinflussen. Die Trennung von Arbeit und Freizeit, von bezahlter Zeit und freier Zeit wird durch diese neue Form der Arbeit aufgelöst. Eine Computertätigkeit und z. B. das Betreuen der Kinder verschmelzen. Der eigentliche Zuwachs an Arbeitsplätzen entsteht in den Dienstleistungsbereichen, die mit den neuen elektronischen Medien zu tun haben. Schließlich – und dies ist ein wichtiger Faktor – wird die Entwicklungsgeschwindigkeit von neuen Produkten: Software, Hardware, u. ä. mit einem Faktor von 10 000 zunehmen (1995 war der Faktor noch 100).

Hier liegt die größte Herausforderung für die Supervision. Supervisorinnen und Supervisoren werden als fachkompetente Begleiter für reflexive kreative Prozesse zur Verbesserung beruflichen Handelns wichtiger werden. Ebenso wird die Begleitung kreativer Prozesse in staatlichen, administrativen und sozialen Institutionen sowie in Freizeit-Agenturen notwendig werden.

Auf welche Konzepte von Kreativität können wir zurückgreifen?

Einige kreative Ansätze sollen hier vorgestellt werden, zunächst einige Auffassungen vor einem tiefenpsychologischen Hintergrund:

Das Konzept von Winnicott

Er definiert Kreativität als die Tönung der gesamten Haltung gegenüber der äußeren Realität. Dabei wird

Kreativität als eine ganzheitliche Haltung beschrieben. Dies bedeutet auch den Einbezug der emotionalen Erfahrung eines erlebten Zusammenhangs.

#### Das Konzept von Muesterberger

Muesterberger begreift Kreativität als in der Psyche wurzelnd. Dabei wird die Kreativität in der Verbindung psychodynamischer und emotionaler Bewegung gesehen.

#### Das Konzept nach Ehrenberg

Ehrenberg stellt Kreativität als ein Phasenmodell dar. Hier wird die Kreativität in der Verbindung mit psychodynamischen Phasen gesehen. Ehrenberg nimmt dabei Anleihe bei M. Klein, und koppelt Kreativität mit Erfahrungen aus der frühesten Kindheit.

#### Das Konzept von Braunschweig

Braunschweig spricht von der Kreativität als eine Ein-Personen-Beziehung. Kreativität wird innerpsychisch, psychodynamisch als Dialog mit sich selbst in emotionaler Spannung und Bewegung gesehen. Braunschweig macht mit diesem Gedanken eine Anleihe bei Balint.

#### Das Konzept von Busch

Busch sieht in der Kreativität eine formale Lösung. Hierbei wird die Kreativität als intra-psychische, psychodynamische Umschreibung von Wahrnehmungen verstanden, die in Inhalt und Form zerfallen. Die Anleihe wird bei Freud gemacht, der von der Umschreibung psychischer Wahrnehmungen spricht.

#### Das Konzept von Kohut

Kohut spricht von der Kreativität als sublimierende Tätigkeit. Er begreift die Kreativität als schöpferische Kraft und Potential, die in Verbindung mit der narzisstischen Natur des schöpferischen Aktes gesehen wird. Es wird das Schöpferische ganz in das Individuum gelegt und hat eine psychische Funktion.

#### Das Konzept nach Berne

Berne hat eine tiefenpsychologische Sichtweise und versteht Kreativität als ein integriertes Erwachsenen-Ich. Er gliedert die psychischen Prozesse in drei dominante Zustandsbereiche. Elterliche Verhalten gleich EL-Ich (Extero-psyche), eher kind- und jugendliches Verhalten ordnet Berne dem Kind-Ich (Archaeo-Psyche) zu; die Hier und Jetzt bezogenen angemessenen Verhaltensweisen sieht Berne als Erwachsenen-Ich (Neo-Psyche). Dem Kind-Ich Bereich wird der funktionale Zusammenhang zugeordnet, der alle in der Kindheit gesammelten Erlebnisse zu Erfahrungen verarbeitet, meist unbewusst zu Modellen und Mustern geformt und wieder umgewandelt hat.

Kreativität wird hier als Prozess der Intuition gesehen, als Energiespender, als Kraft, die unsere „Welt bewegt“. Es ist der nachwachsenden Generation vorbehalten diese Kraft gegen die Normen und Festlegungen zu richten; oft ist es die rebellische Kraft. Wirklich fördernd ist diese Kraft nur, – so meint Berne – wenn sie bewusst und integriert in das Erwachsenen-Ich ist.

Im Alltag des beruflichen Handelns wird diese Bewusstheit dann zur Kreativität, wenn es gelingt z. B. die aktuelle Realität durch den Blick des „Kindes“ zu sehen. Berne meint, wir haben diese Fähigkeit zur Kreativität in uns.

Anthropologische und systemische Konzepte

Das Konzept von Schiller

Schiller versteht Kreativität als das Naive. Naivität wird als schöpferische Kraft und Potential gesehen. Schiller meint mit Naivität das wiedergewonnen Kindliche bzw. „Unschuldige“ in uns. Kreativität geknüpft an das Naive wird getragen von unserer Intuition. Kreativität wird als das Schöpferische in das Individuum gelegt

Das Konzept von Guntern

Guntern begreift Kreativität als Prozess der Intuition. Hierbei wird Kreativität als abhängig vom der Intuition gesehen. Guntern setzt für jeden Erkenntnisprozess vier Phasen, die synchron, diachron und hierarchisch unterschiedlich kombiniert sind. Diese Phasen, die sich gegenseitig ununterbrochen beeinflussen sind:

n Datensammlung (z. B. Naturbeobachtung, Introspektion),

n Taxonomie (Einordnung in Schemata, Typologien, Tabellen usw.),

n Nomotheis (Erklärung von kausalen Gesetzmäßigkeiten,

n Formalisierung (z. B. mathematische Gleichung, graphisches Modell, abstraktes Modell, Sprachmetapher).

Beim analytisch-rationalen Erkenntnisvorgang laufen diese Phasenprozesse bewusst, langsam und manchmal recht mühselig ab.

Bei dem intuitiven Erkenntnisvorgang laufen diese vier Phasen im Unbewussten ab. Sind die unbewussten Denkprozesse einmal abgeschlossen, springt das Resultat ins Bewusstsein ebenso wie die Anteile der intuitiven Denkprozesse (z. B. dass man die typischen Merkmale einer Persönlichkeit, die man zum ersten Mal sieht, sogleich durchschaut).



„Die intuitive Erkenntnis zeigt mehrere Eigenschaften, die weitgehend mit den funktionellen Eigenschaften der nicht-dominanten Hirnhemisphäre übereinstimmen: Sie beruht offenbar auf der Fähigkeit, eine Menge von Daten synchron (das heißt gleichzeitig, parallel) und nicht diachron (das heißt Schritt für Schritt – wie die dominante Hirnhemisphäre) zu synthetisieren. Die beiden Hirnhälften werden offensichtlich durch einen Daten-Highway (Hirnbalken oder Corpus Callosum) verbunden und dieser besteht aus 200 Millionen Nervenfasern, über die pro Sekunde über bis zu 2 Milliarden Signalimpulse hin- und herflitzen können. „

Was hemmt diese intuitiven Vorgänge:

Lärm, Stress, Übermüdung, Erschöpfung, Furcht, Wut, Hilflosigkeit, Resignation, Depression, starker Ehrgeiz, blindwütiger Aktionismus, Rechthaberei, Etwas-erzwingen-wollen.

Was fördert den intuitiven Prozess:

Ruhe, Entspannung, Frieden, Serenität, Meditation, bildhaftes Denken, empathische Identifikation, rhythmisches Atmen (Betabereich 14 bis 33 Hertz hinzu Alpharhythmus 8 bis 13 Hertz), geringe Erwartungshaltung. Peter Senge meint : „Man kann nicht intuitiv sein, wenn man versucht, recht zu haben.“ Westeon Agor zeigt in einer Studie mit zweitausend Führungskräften, dass Topmanager in Intuitionstests besser abschneiden als Verantwortliche in mittleren Positionen.

Guntern sagt: „Grosse Wissenschaftler haben den Wert der Intuition – und deren rezeptive Sensitivität für Mustererkennung, Harmonie und Schönheit – im kreativen Prozess erkannt und immer wieder betont.“

Das Konzept von Bunge

Bunge versteht Kreativität als Emergenzpotential. Das Emergenzpotential ist die Kompetenz von Systemen durch optimale sogenannte „multiple Konnektierung“ alle ihrer Problemlösungsstrategien, Ressourcen und Potentiale in der Systemperformance neue und übergeordnete Lösungen für Probleme, für Schwierigkeiten von Aufgaben sowie für den Umgang mit Komplexität zu generieren. Emergenzen entstehen in komplexen Systemen, indem Muster und Schemata in ablaufenden Prozessen Relationen bilden. Es ist die Interaktion von Mustern und Schemata. Kelso meint im Anschluss an Bunge, dass diese Emergenzen über die Überlebensfähigkeiten und Generativität von Systemen entscheiden. Die Kooperation und Konkurrenz von Komponenten eines Systems führen zu Strukturbildung und gerade die „non-linear interactions among the system components“ bringen diese Potentiale hervor.

Kreativität entsteht dadurch, dass diese emergenten Potentiale auch reflexiv erfasst und bewusst von sonstigen Strukturbildungsprozessen unterschieden werden.

Nun ein Konzept auf hermeneutischen Hintergrund

### Das Konzept von Eleanore Traylor

Von Traylor wird Kreativität als Nachgestaltungsprozess (re-kreativ) begriffen. Kreative Prozesse helfen verstehen. Der Text der Realität soll als emanzipatorische Erzählung, als Dialog zwischen Vergangenheit und Gegenwart verstanden werden. Sie versteht darunter die Emanzipation von der Schein-Identität oder von der Beharrlichkeit aufgezwungener Strukturen.

Zeitgenössische Kreativität – die nicht in Frage stellt – ist für sie diese Beharrlichkeit.

Emanzipation entsteht nur, indem die Realität als Rätsel mit Konzepten der Vielfalt, multikultureller Assoziationen, Intertextualität, dialogischer Bewegungen und mit doppeltem Bewusstsein – den intuitiven und bewussten Wahrnehmungen – verstanden wird.

Realität muss *de-konstruiert* werden, erst diese Dekonstruktion schafft Raum für kreative emanzipatorische Wandlungen.

### Das Konzept von Rapaport

Rapaport beschreibt Kreativität als kreative Evolution und Einheit in der Vielfalt. Er sieht Kreativität in Verbindung mit evolutionärer menschlicher Entwicklung. Rapaport zeigt verschiedene Zusammenhänge durch die sich evolutionäre Prozesse vollziehen:

- Spiel als Übung der Kreativität,
- Wortspiel,
- Satire,
- Sprache der Wissenschaft,
- Metapher der Wissenschaft,
- Ästhetische Erfahrung der Wissenschaft,
- Metapher in der Musik.

Rapaport benennt für die kreative Evolution drei Elemente:

1. reiches Substrat
  - a) Vielfalt (diversity)
  - b) mögliche Kommunikation (communication)

2. Bewegungsfreiheit
  - a) minimale Hemmung (hybrid vigour)
  - b) gegenseitige Befruchtung (cross fertilization)
3. Einheit in der Vielfalt (unity in diversity)

Kommen wir zu einem (verstehenden) hermeneutisch / systemischen Konzept:

Das Konzept von Stacey

Kreativität wird bei Stacey als Spannungsprozess in einer Neuerungszone von Systemen gesehen. Diese Neuerungszone enthält Spannungen, die durch positive und negative Rückkopplungen entstehen und die Rückkopplungsprozesse zu irregulären Mustern kombiniert.

Diese Muster entstehen in Systemen, in denen von Menschen die sogenannten „dominanten Schemata“ gelebt werden.

Alle Kommunikationspartner verbinden sich über diese dominanten Schemata und entwickeln eine Konformität damit. Werden diese dominanten Schemata vernachlässigt oder gestört, dann werden sogenannte rezessive Schemata – auch Schattensysteme genannt – aktiviert. Dadurch treten Neuerungszone auf.

Die rezessiven Schemata sind ausschließlich individuell und die Archetypen des Systems. Diese Archetypen bilden die individuellen Möglichkeiten, die individuellen Potentiale, die individuellen Disponibilitäten. Neue Interaktionsregeln und neue Muster – irregulären Muster – schaffen neuartige Möglichkeiten. Es ist ein „offen halten“ der Rückkopplungs-Netzwerke für und durch die individuellen Archetypen. Archetypen bezeichnen alte Muster zu denen ein System „zurückkehrt“. Es ist die Urform des Modells. Hier ist die Verbindung systemischer und tiefenpsychologisch-hermeneutischer Betrachtung. Diese archetypischen Modelle sind individuell und werden nur verstehend erschlossen, sind letztlich für bestehende Systeme bedrohlich, denn wenn sie aktiviert werden, werden die Systeme aufgestört und instabil werden. Dies sind die Neuerungszone, es sind Zonen der Instabilität: Das System reagiert auf Ausweitungen, Spiegelungen, Vermischungen von Aktivitäten. Neue Muster können nur herausgebildet werden, wenn geringfügige Veränderungen oder zufällige Schwankungen in einer destabilisierenden Weise verstärkt und systemweit verbreitet werden.

Schlussfolgerungen

In der Supervision gilt es mehr denn je diese kreativen Räume, diese Neuerungszone zu aktivieren und

aufzusuchen.

Supervision erscheint so als Rebell. Es sind gerade die Interventionen, die nicht Systeme stabilisieren, die nicht dominante Schemata etablieren, sondern die aufstörenden, bewusstmachenden und irritierenden, die Kreativität hervorrufen.

Gleichzeitig braucht diese Neuerungszone Ruhe, Entspannung – wie wir bereits von Guntern hörten. Es entsteht eine paradoxe Situation. Diese gilt es so zu begleiten, dass reflexive Prozesse möglich bleiben, um die individuellen Potentiale, individuellen Archetypen erkennen und integrierten zu können.

Die Dekonstruktion als die Nachgestaltung der Realität, als Parallel-Prozess, zeichnet Supervision aus. Es sind die unspezifischen Faktoren, die ganz bestimmt angewandt, Reflexionsprozesse hervorrufen.

So gesehen gilt es in unserer Praxis der Supervision Naives gegen jede Abgeklärtheit zu fördern, Neuerungszone aufzusuchen und bei aller Spannung Entspannung zu ermöglichen.

Die individuellen Potentiale und Ressourcen können nur durch Instabilität oder gerade gegen jede Stabilität zur Wirkung gebracht werden.

Kreativität in der Supervision bedeutet also, dass wir uns als Supervisorinnen und Supervisoren offen halten und uns verunsichern lassen.

Diese Instabilität als produktiv zu begreifen, für uns selbst und für unser Klientel, ist die Herausforderung.

## **Supervision für Lehrerinnen und Lehrer**

Wenn ich mein Supervisionskonzept beschreibe, dann ist das Ergebnis der aktuelle Stand in einem Entwicklungsprozess. Das Konzept, mit dem ich zur Zeit arbeite, ist inhaltlich und methodisch eine Konsequenz aus der Verbindung von beruflichen und persönlichen Erfahrungen. Ich habe mich z. B. im Rahmen meiner langjährigen Tätigkeit als Lehrerin und Personalrätin intensiv mit hierarchischen Strukturen und Problemen des Bildungsbereichs auseinandergesetzt. In zahlreichen Beratungsgesprächen mit Schülern, Eltern und Kolleginnen und Kollegen sind mir die Auswirkungen der institutionellen Rahmenbedingungen auf die konkrete Arbeit in der Schule deutlich geworden. Diese Erfahrungen haben auch Auswirkungen auf das Menschenbild, das meinem Supervisionsverständnis zugrunde liegt. Ich begreife Supervision als ein Beratungskonzept, mit dem das berufliche Handeln von Menschen reflektiert wird.

Ich verfolge dabei das Ziel der persönlichen Veränderung im Sinne von mehr Arbeitszufriedenheit und der

Bewusstmachung bzw. Veränderung von institutionellen, strukturellen und damit gesellschaftlichen Zusammenhängen. Ich halte persönliche Veränderungen von Menschen nur in einem beziehungsorientierten Rahmen für möglich. Von daher betrachte ich den Beziehungskontakt zwischen Supervisor/in und Supervisand/in als die wesentliche Grundlage und als Zentrum meines Supervisionskonzeptes. Wenn ich solche Prozesse für realisierbar halte, dann gehe ich logischerweise davon aus, dass das menschliche Leben geprägt ist von dem bewussten oder auch unbewussten Streben nach Sinn- und Zielorientierung (eine Grundannahme der Humanistischen Psychologie). Sinn- und Zielverlust führen zu psychischen Störungen und zu lebensbedrohlichen Lebenskrisen. Supervision hilft, einen Standort zu finden auf der „Balanceebene“ zwischen Abhängigkeit und Autonomie. Das menschliche Streben nach Selbstverwirklichung (als weitere Grundannahme der Humanistischen Psychologie) bildet einen wesentlichen Stützpfiler für die Entwicklungsfähigkeit von Menschen. Es geht also darum, in Supervisionsprozessen, Menschen einen Raum zu bieten, in dem sie ihre Kompetenzen entdecken bzw. neu entdecken und entwickeln können. Darüber hinaus betone ich (wie die Humanistische Psychologie) die „Ganzheitlichkeit“ des menschlichen Wesens, d. h. die Integration von biologischen, psychologischen und sozialen Elementen.

Wenn Menschen nach Sinn- und Zielorientierung, Selbstverwirklichung, Ganzheitlichkeit usw. streben, dann findet dieses Streben seine Grenzen in der gesellschaftspolitischen Realität. Es kann folglich in Supervisionsprozessen nicht um eine ausschließliche Individualisierung der Konflikte gehen, sondern es muss die institutionelle, d. h. gesellschaftliche Ebene mit einbezogen werden. Ein Supervisionskonzept, das der menschlichen Realität gerecht werden will, beinhaltet notwendigerweise die Korrelation zwischen beiden Polen. **Einfügen der Grafik von Seite 5.**

Supervision für Lehrerinnen und Lehrer ist eine längst überfällige Notwendigkeit – mit dem Ziel der Persönlichkeitsentwicklung und der Veränderung von strukturellen Bedingungen. Im Folgenden werde ich die Tätigkeitsbedingungen von Lehrern und Lehrerinnen beschreiben, wobei ich die objektiven Rahmenbedingungen nur kurz skizzieren werde und überwiegend die Bedingungen beschreibe, die meines Erachtens innerpsychische Auswirkungen haben und sich belastend auf die Persönlichkeitsstruktur auswirken.

Bei der Suche nach klassischen beruflichen Belastungsfaktoren des Lehrerberufs stößt man auf Grenzen der Arbeitswissenschaft. Die klassischen Kriterien erweisen sich häufig als untauglich. Lehrer und Lehrerinnen haben – wenn die Schule nicht gerade asbestverseucht ist – im Allgemeinen keine Giftstoffe zu ertragen, sie haben keinen strukturell erzwungenen Tag- und Nachtdienst zu verrichten (wenn sie nachts arbeiten, geschieht dies aus eigener Entscheidung), sie leiden nicht an angeordneten Überstunden,

sondern an selbstverordneten. Ihre Arbeit ist nicht durch hohe Fremdkontrolle, Monotonie oder repetitive Teilarbeit bestimmt. Der Münchner Arbeitsphysiologe Müller-Limmroth macht allerdings in seinen Untersuchungen auf einige wesentliche Faktoren aufmerksam: Die physische Belastung im Lehrerberuf ist höher als allgemein angenommen wurde. Relativ vieles Stehen, erhöhte Sprecharbeit mit doppelter Lautstärke als der Umgebungsgeräuschpegel, erhöhte Infektionsgefährdung werden hier als Belastungsfaktoren genannt. Zusätzlich werden als körperlich negative Auswirkungen, wegen der zu starken einseitigen psycho-mentalenen Belastungen, Rücken- bzw. Wirbelsäulenschäden und frühzeitige Arteriosklerose u. dgl. m. angeführt. Der Mangel an fundierten wissenschaftlichen Studien erweist sich nicht als Zufall, sondern offenbart die besondere Herausforderung an dieses Thema. Es gibt Untersuchungen im Rahmen der „burn out“ – Symptomatik, die sich mit den spezifischen Belastungen des Lehrberufs auseinandersetzen. Der Lehrberuf ist durch ein äußerst negatives Image und viele Vorurteile geprägt, z. B. dass Lehrerinnen und Lehrer über Privilegien verfügten, die vielen Arbeitnehmern so nicht zur Verfügung stünden: Gesicherter Arbeitsplatz, gesicherte Altersversorgung, relativ hohe Dispositionsspielräume in Bezug auf die Gestaltung der Arbeitszeit, lange Ferien.

Demgegenüber sind die äußeren Arbeitsbedingungen aktuell gekennzeichnet durch permanente Finanznot und Mängelverwaltung im Bildungsbereich, die sich belastend auf den Berufsalltag auswirken: Kein Geld für fällige Sanierungsmaßnahmen und für Raumausstattung, ungenügend Reinigungspersonal, kein Geld für Unterrichtsmaterial, Medien und die Anstellung von jungen Lehrerinnen und Lehrer; von daher werden die Schulen von dem sogenannten „Vergreisungsphänomen“ bedroht.

Parallel dazu steigen die gesellschaftlichen Anforderungen an die Institution „Schule“ und damit an Lehrerinnen und Lehrer. Die Schule wird immer massiver dazu aufgefordert, gesellschaftliche Probleme zu lösen, wie z. B. die Zunahme von Gewalt, Drogenkonsum, physisch und psychisch kranken Kindern. Schule soll auf veränderte Familienstrukturen reagieren und das Problem der reinen Konsumorientierung und fehlende Sinnhorizonte kompensieren. Von daher hat die schulische Sozial-, Erziehungs- und Beratungsarbeit in den letzten Jahren einen immer größer werdenden Raum eingenommen. Für diese Aufgaben sind Lehrer/innen aber nicht hinreichend ausgebildet, und die Fortbildungsangebote in diesem Bereich greifen oft nicht, weil sie inhaltlich nicht auf die Bedürfnisse ausgerichtet sind. In Bezug auf die Belastungsfaktoren, die innerpsychische Auswirkungen haben, erscheint mir erwähnenswert, dass wir in einer Zeit leben, in der Kinder in den Industrienationen von ihren Eltern so hoch narzisstisch besetzt sind, wie vermutlich noch nie in der Geschichte der Menschheit. Die elterlichen Anforderungen an Schule, Lehrer/innen bewegen sich im widersprüchlichen Spektrum zwischen Leistung/Strenge und liebevollem/kreativem Umgang mit dem Lernen. Pannen und Fehlleistungen sind häufig Anlass zu abwertenden, pauschalierenden Äußerungen gegenüber Lehrerinnen und Lehrern. Diese sind von diesen Vorgängen

massiv betroffen, weil sie die narzisstisch überhöhte Bedeutung der Kinder bei jeder Begegnung mit Eltern beängstigend und belastend zu spüren bekommen. Nicht zufällig dürften Elternbesuche oder Elternabende im subjektiven Empfinden zu den potentiell belastendsten Ereignissen des Berufsalltags gehören. Gefühle wie Macht, Ohnmacht, Hilflosigkeit und Wut sind bei allen Beteiligten: Lehrer/innen, Kindern und Eltern so nahe zusammen wie sonst kaum.

Weitere Faktoren für die innere psychische Belastung von Lehrer/innen sind:

- Das ständige Aktivieren, Disziplinieren und Bewerten von Schülern;
- Lehrer/innen arbeiten meistens allein (vor der Klasse); sie sind oft „Einzelkämpfer“ (wenn sie sich keinen Team–Zusammenhang organisieren) und müssen gleichzeitig gruppenspezifische Herausforderungen bewältigen;
- Der Arbeitsauftrag ist in der Interpretation und Ausführung nicht begrenzt; Lehrer/innen sind gezwungen, die fehlenden äußeren Strukturen durch innere Strukturen zu ersetzen;
- Der ständige intensive Kontakt zu Kindern und Jugendlichen, der – entgegen weitverbreiteten Meinungen – keine Routine im Alltag erlaubt, der aber bewirkt, dass Lehrer/innen – unbewusst – vorwiegend vom Kind- bzw. Eltern–Ich–Zustand aus agieren;
- Die Werte des Grundvertrags wie „Bildung“ und „Erziehung“ sind heute unklar geworden;
- Eine Auseinandersetzung auf der Ebene des Erwachsenen–Ich–Zustands findet nur selten statt;
- Der geringe Erfolg im Alltag (objektiv oder subjektiv erlebt); fehlende Erfolgskontrolle, d. h. auch fehlende Wertschätzung.

Diese oder andere Faktoren können zu einem massiven inneren Druck führen. Häufig finden wir bei Lehrer/innen passive Formen der Bewältigung vor, wie z. B.: „Flucht in die Freizeit“, ständiges „Klagen und Jammern“, Resignation („innere Kündigung“), psychosomatische Erkrankungen u. dgl. m.

Neben diesen passiven Versuchen der Problembewältigung haben sich viele Lehrer/innen auf privater Ebene Hilfe in Selbsterfahrungsgruppen und durch Psychotherapie organisiert.

Supervision als Beratungskonzept ist erst in den letzten Jahren bekannter geworden, aber vorwiegend im Rahmen der Ausbildung für Beratungslehrerinnen und -Lehrer.

#### Allgemeine Ziele für die Supervision mit Lehrerinnen

Da sich das sogenannte „burn–out–Syndrom“ aus einer Wechselwirkung von individuellen und

institutionellen Bedingungen ergibt, muss Supervision mit Lehrer/innen auch beide Ebenen beinhalten:

- a) die Ebene der Persönlichkeitsentwicklung,
- b) die Auseinandersetzung mit der strukturellen Ebene, wobei sich beide gegenseitig bedingen.

Allgemeine Ziele sind:

1. Persönlichkeitsebene

Stärkung des Selbstbewusstseins durch Vermittlung von Wertschätzung;

Einsicht und Sensibilität fördern für Beziehungsstrukturen,

Gruppenprozesse; d. h. für den Umgang mit Schülern, Eltern und Kolleginnen und Kollegen.

Persönliche Abwertungen sichtbar machen bzw. andere Formen von passiver Bewältigung.

2. Strukturelle Ebene

Interesse wecken an strukturellen Zusammenhängen (z. B. Entlastungsmöglichkeiten über Teamkonzepte, Formen von Teamorganisationen; Auseinandersetzung mit Leitungsfragen usw.); Konkrete Hilfen geben für die alltägliche Schulpraxis: (z. B. Arbeitsorganisation, pädagogische Beratungssituationen, Zeitstruktur usw.).

Zur Zeit scheint mir besonders wichtig zu sein, dass Lehrerinnen und Lehrer wieder lernen, ihrem Beruf „Profil“ zu geben, d. h. aktiv werden und Einfluss nehmen auf äußere Bedingungen. Der Lehrberuf darf meines Erachtens nicht zum „ausführenden Beruf verkommen“, sondern Schule und die in ihr Tätigen müssen Autonomie zurückerhalten, damit Demotivationsprozesse aufgehalten werden.

Für supervisorische Prozesse mit Lehrer/innen heißt das für mich: Auch über die Vermittlung von Inhalten bzw. über den inhaltlichen Zugang Lehrer/innen in ihrer persönlichen Weiterentwicklung zu stärken.

Arbeitsbereiche/Zielgruppen

Supervision für Lehrer/innen kann stattfinden als Einzel-, Team- oder Gruppenprozess im Rahmen der:

- Lehrerinnen- und Lehrerausbildung (Studium, Referendariat);
- im schulischen Bereich (z. B. Einzelberatung nach Hospitationen, Begleitung von Projektgruppen, schulinterne Fortbildungstage);
- in der Fort- und Weiterbildung;



- außerschulischer Bereich: z. B. Erwachsenenbildung; betriebliche Weiterbildung.

Zielgruppen können sein:

- Studentinnen und Studenten,
- Lehreranwärter/innen,
- Lehrerinnen und Lehrer aller Schulformen,
- Lehrer/innen mit Sonderaufgaben (z. B. Beratungslehrer/innen, Fachmoderator/innen usw.);
- Lehrer/innen in leitenden Positionen (z. B. Schulleiter/innen, Seminarleiter/innen, Jahrgangleiter/innen);
- Lehrer/innen in der Erwachsenenbildung; betriebliche Weiterbildnerinnen und Weiterbilder.

#### Institutionelle Rahmenbedingungen. Anwendungsbereiche und Zielgruppen

- a) hierarchische Strukturen:

#### **Einfügen der Grafik von Seite 10**

Supervision im Fortbildungsbereich ist durch bestimmte Faktoren gekennzeichnet, die sich nicht mit dem Anspruch auf klare supervisorische Settings vertragen. Trotzdem bin ich der Ansicht, dass sich beide Bereiche durchaus kombinieren lassen.

Die Fortbildungskurse werden fast überwiegend von Lehrer/innen geleitet oder von Schulpsychologen, die sich bereit erklären, diese Arbeit neben ihren sonstigen Tätigkeiten zu leisten. Zu diesen Veranstaltungen werden oft Referentinnen oder Referenten hinzugezogen, die sich auch vorwiegend aus dem eigenen Arbeitsfeld rekrutieren. Neben den Kosten für Unterkunft und Verpflegung gibt es als Bezahlung nur einen sehr geringen Spesenausgleich, so dass die Leitung von Fortbildungskursen – außer aus ideellen oder „karriereorientierten Gründen“ – keine besonderen Anreize bietet.

Zur Zeit wird – als Folge meiner Fortbildungen – auf höherer Verwaltungsebene von den o. a. Dezernenten versucht, Fürsprecher für konzeptionelle Veränderungen im Lehrerfortbildungsbereich zu finden. Das Ziel soll sein, für alle Lehrer/innen mit besonderen Leitungsaufgaben Supervision in die Fortbildungsveranstaltungen zu integrieren, damit diese als „Multiplikatoren“ in ihrem Arbeitsfeld wirken können. Die Verhandlungen erweisen sich offensichtlich als sehr schwierig. Als Hinderungsgrund werden immer wieder die fehlenden Finanzen angeführt, aber es ist sicherlich auch nach wie vor die Angst vor Veränderung bzw. das Aufgeben von alten bekannten Strukturen und die daraus resultierende fehlende

Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Wenn Supervision aber in diesen Bereichen eine dauerhafte Chance haben soll, dann erscheint es mir doch weiterhin notwendig, auch auf den verantwortlichen hierarchischen Ebenen sich zu diesem Thema auseinander zu setzen, weil auch hier – so denke ich – Veränderungen und Entwicklungen nur möglich sind, wenn im Kontakt zueinander mögliche Hinderungsgründe offen besprochen werden können.

Zu der geringen Bezahlung für Supervision im Rahmen von Lehrerfortbildungen kommt erschwerend die unklare Vertragslage hinzu. Der Fortbildungsvertrag wird zwischen dem Supervisor bzw. der Supervisorin (als Referent/in oder als Leiter/in des Kurses) und dem offiziellen Leiter bzw. der offiziellen Leiterin (hier: Ein Dezernent der Bezirksregierung) und dem Niedersächsischen Institut für Lehrerfortbildung (NLI) geschlossen. Die Teilnehmer/innen des Kurses erhalten – manchmal – im Rahmen einer Vorbesprechung – die Gelegenheit, ihre Wünsche, Ziele zu äußern. Diese recht uneindeutige Situation in Bezug auf Leitung, Referentenstatus, Erwartungen der Teilnehmer/innen erfordert:

- a) Am ersten Tag der Fortbildung klare Absprachen mit allen Beteiligten über Struktur und inhaltliche Gestaltung der Woche,
- b) Absprachen über die unterschiedlichen Rollen innerhalb der Leitungsebene,
- c) Laufende Teilverträge mit den Teilnehmer/innen im Verlauf der Woche mit dem Ziel, ein „Leitungswirrwarr“ zu vermeiden, die eigene Rolle als Supervisorin bzw. Supervisor klar und deutlich zu machen, um teilnehmer-, bzw. prozessorientiert arbeiten zu können.

Supervisorische Prozesse im Fortbildungsbereich haben ihre Grenzen in der vorgegebenen Zeitstruktur. Die Teilnehmer/innen sind meistens nur über einen Zeitraum von fünf Tagen zusammen.

Um ihnen den nötigen Schutz zu gewährleisten, ist es sinnvoll – so wie es auch Ian Stewart für Transaktionsanalytiker, die im Organisations- bzw. Bildungsbereich arbeiten beschreibt: „umzugehen mit dem, was auf der sozialen Ebene läuft und nicht so sehr auf der psychologischen Ebene“ und sich eher mit den offenen, als mit den verdeckten Anliegen zu befassen.

Wichtig erscheint mir auch in diesem Zusammenhang, dass im Rahmen von Verträgen mit den Teilnehmer/innen deutlich gemacht wird, dass sie selbst ihre Grenzen bestimmen. Ausführliche supervisorische Einzelprozesse können im Rahmen von Fallanalysen stattfinden. Psychologische Leitthemen wie „Passivität“, „Psychosoziale Leitungskompetenz“ o. a. können Auslöser für oder Ergänzung zur supervisorischen Arbeit sein, wenn sie so aufbereitet werden, dass sie den Teilnehmer/innen einen Zugang zu ihren persönlichen Erfahrungen ermöglichen.

Wenn ich mich auf die Fortbildungskurse vorbereitet habe, dann waren für mich unter den vorgefundenen Bedingungen folgende prozessorientierte Schritte notwendig:

1. Intensive Auseinandersetzung mit dem konkreten Arbeitsfeld der Zielgruppe (durch Kontakte, Gespräche usw.),
2. Die Beschäftigung mit der Frage: Welche psychologischen Leitthemen tauchen unter Umständen auf und dann die inhaltliche Vorbereitung zu Themen wie z. B. „Leitung“, „Passivität“ o. ä. und
3. Überlegungen zu geeignete Methoden (z. B. kreative Methoden wie Kommunikationsspiele o. a., die mir eventuell geeignet erschienen, supervisorische Prozesse einzuleiten
4. Die Herausarbeitung von möglichen Zielen.

Einfügen der Grafik von Seite 14.

Praxisbericht /Fallbeispiel

Supervision für Jahrgangsleiter/innen an Integrierten Gesamtschulen im Rahmen einer Projektwoche<sup>7</sup>.

Konzeptentwicklung

Anmerkung zum Arbeitsfeld von Jahrgangsleiter/innen an Integrierten Gesamtschulen

Jahrgangsleiter/innen sind Lehrer/innen, die für die Leitung aller Lehrer/innen, die in einem Jahrgang (z. B. 8. Klassen) arbeiten, verantwortlich sind. Je nach Größe der jeweiligen Gesamtschule, gehören zu einem Jahrgang ca. 6-9 Klassen und dementsprechend ca. 6-9 Klassenlehrer/innen oder 12-18 Lehrer/innen, wenn sie im Team die Klasse leiten. Alle Klassenlehrer/innen und der die Jahrgangsleitung treffen sich im „Jahrgangsteam“ zu regelmäßigen Sitzungen. Darüber hinaus gehören zu einem Jahrgang auch alle Fachlehrer/innen (ca. 20-60), die Mitglieder der Jahrgangskonferenz sind.

Einfügen der Grafik von Seite 15.

Zu den Aufgaben von Jahrgangsleiter/innen und gehören zum Beispiel:

- Leitung der Jahrgangskonferenzen,
- Mitwirkung bei der Bildung von Jahrgangsteams,
- Beratung von Schülern, Lehrern und Eltern in Konfliktfällen.
- Zusammenarbeit mit der Schulleitung, Schüler- und Elternvertretung,

- Koordination bei der Durchführung von Praktika,
- Evtl. Organisation des Vertretungsunterrichts im Jahrgang,
- Information an Eltern und Schüler über jahrgangsspezifische Angelegenheiten, u. dgl. m.

Für ihre Leitungsfunktion erhalten Jahrgangsteiler/innen vier Stunden Ermäßigung von ihrer Unterrichtsverpflichtung. Sie werden zwei Gehaltsstufen höher bezahlt als Lehrer/innen für Grund- und Hauptschulen.

Jahrgangsteiler/innen führen folgende aktuelle Problembereiche<sup>8</sup> innerhalb ihrer Tätigkeit an:

- Schwierigkeiten mit ihrer Leitungsfunktion: Mangelnde Anerkennung im Kollegium;
- Die berufliche Rolle ist „gespalten“ – einerseits Leiter/in, andererseits Kollege bzw. Kollegin;
- Die Aufgaben- bzw. Stellenbeschreibung wird als unklar und uneindeutig empfunden, besonders seit der Diskussion um strukturelle Veränderungen;
- Innovationsprozesse werden als äußerst schwierig beschrieben angesichts ausgeprägter Passivität und Resignation im Jahrgangsteam;
- Mangelnde Anerkennung ihrer Arbeit im Gesamtsystem; geringer Stellenwert der Jahrgangskonferenzen innerhalb der hierarchischen Struktur.

Im Rahmen der Novellierung des Niedersächsischen Schulgesetzes werden die Stellenbeschreibungen von Funktionsstelleninhabern neu bearbeitet. Ergebnisse lagen während der Fortbildungswoche noch nicht vor. Darüber hinaus gibt es zur Zeit eine aktuelle Diskussion zur Dezentralisierung, d. h. der Enthierarchisierung von Gesamtschulen mit dem Ziel, den einzelnen strukturellen Ebenen wieder mehr Autonomie zu übertragen. Diese offene Situation in Bezug auf die Organisationsstruktur und die o. a. Problembereiche werden zur Zeit von Jahrgangsteiler/innen als sehr belastend empfunden.

Die Teilnehmergruppe während der Fortbildungswoche

Insgesamt haben an dieser Fortbildung 11 Jahrgangsteiler/innen (drei Frauen, acht Männer) teilgenommen. Sie sind an sechs verschiedenen Gesamtschulen innerhalb des Regierungsbezirks Hannover tätig. Drei Teilnehmer/innen haben die Jahrgangsteilerung erst kurzfristig übernommen, während die anderen Teilnehmer/innen schon seit mehreren Jahren einen Jahrgang leiten. Allen gemeinsam ist, dass sie nahezu ausschließlich an Gesamtschulen gearbeitet haben und über langjährige Erfahrungen in diesem System verfügen. Die offizielle, d. h. geschäftsführende Leitung hatte ein Dezernent der Bezirksregierung Hannover.

Mein offizieller Status war der einer Referentin.

### Vertrag

Die Bedingungen, durch die Supervision im Fortbildungsbereich gekennzeichnet ist, verlangten von mir - sowohl im Vorfeld (Vertrag A+B) als auch zu Beginn der Fortbildungswoche (Vertrag C) eine klare vertragliche Gestaltung. Dabei handelt es sich hier um ein sogenanntes „Vertragsnetz“ (s. Grafik). Es war für mich sehr wichtig mir dieses „Netz“ von Verträgen zu verdeutlichen, um

- a) mir meiner Rolle während der laufenden Prozesse bewusster zu werden
- b) erfolgversprechende Supervisionsschritte zu planen.

„Vertragsnetz“ (Überschrift der Grafik)

Einfügen der Grafik von der Seite 17.

Erläuterungen zur grafischen Darstellung „Vertragsnetz“:

Vertrag A = Zwischen Supervisorin und der Bezirksregierung (Arbeitsvertrag, Einsatz als Referentin, Absprachen über Konzept);

Vertrag B = Zwischen Supervisorin und dem Niedersächsischen Institut für Lehrerfortbildung (Einladung zu dem Kurs als Referentin – damit Freistellung aus der Unterrichtsverpflichtung; konzeptionelle Vorbesprechung mit zuständiger Leitung und evtl. Teilnehmernausschuss);

Vertrag C = Zwischen Supervisorin und den Teilnehmer/innen zu Beginn der Fortbildungswoche: (Rollenklärung, Absprachen über Erwartungen/Ziele, inhaltliche und methodische Gestaltung der Woche, Kommunikationsregeln);

Vertrag D = Zwischen dem Niedersächsischen Institut für Lehrerfortbildung und der Bezirksregierung: Organisation der Kurse, Besetzung von Leitung, Referenten, Ausschreibungen, Einladungen usw.);

Vertrag E = Zwischen den Teilnehmerinnen und der Bezirksregierung: Arbeitsvertrag (Tarife, Stellenbeschreibungen in Verbindung mit dem Kultusministerium);

Vertrag F = zwischen den Teilnehmer/innen und dem Fortbildungsinstitut (Antrag auf Fortbildung, Freistellung von den sonstigen beruflichen Verpflichtungen).

Um ein „Leitungswirrwarr“ und damit verbundene Verunsicherungen bei den Teilnehmer/innen zu vermeiden, war zu Beginn der Fortbildungswoche eine Rollenklärung (Vertrag C) notwendig. Dabei wurde den Teilnehmer/innen folgende Aufteilung innerhalb der Leitungsposition mitgeteilt:

Der Dezernent war verantwortlich für die äußere Organisation des Kurses; er hatte die offizielle Leitung und verstand sich selbst als „Informationsquelle“ bei Themen wie „Stellenbeschreibung“, „Dezentralisierung von Gesamtschulen“ usw., gleichzeitig war ihm wichtig, den Teilnehmer/innen mitzuteilen, dass er sich als „Multiplikator“ für mein Konzept innerhalb der Lehrerfortbildung verstehe. An den supervisorischen Prozessen hat er nicht teilgenommen, um Verwicklungen zu vermeiden.

Ich habe meine Doppelrolle

- a) als Supervisorin
- b) als Fortbildungsbeauftragte

verdeutlicht und dabei betont, dass ich die Leitung habe sowohl in allen supervisorischen Prozessen als auch bei Themen wie „Stellenbeschreibung“, „Leitung“ usw., also verantwortlich bin für die gesamte inhaltliche und methodische Gestaltung.

Im Rahmen dieser Absprachen war mir wichtig, deutlich zu machen, dass in dieser Woche die Teilnehmer/innen und ihre Ziele im Mittelpunkt stehen und die Gesamtstruktur prozessorientiert ist, d. h. täglich neu definiert werden muss. Die Teilnehmer/innen bestimmen selbst ihre Grenzen, inwieweit sie sich persönlich einlassen wollen oder nicht. Ich habe aber auch zu Beginn die Gefahr benannt, dass bei starker Zurückhaltung ihnen eventuell wichtige Erfahrungen verloren gehen. Darüber hinaus habe ich mit ihnen Absprachen getroffen über die Einhaltung von mir wichtigen Kommunikationsregeln, wie z. B. : Wir sprechen in der ICH-Form und vermeiden die unpersönliche Umschreibung mit „man“, mit dem Ziel, Missachtung gegenüber den anderen Teilnehmer/innen zu vermeiden.

Folgende Zielvereinbarungen habe ich mit den Teilnehmer/innen erarbeitet:

Erwartungen der Jahrgangsteiter/innen:

(Vertragsangebot)

- Viel Zeit und Raum haben für Erfahrungsaustausch;
  - Reflexion der eigenen persönlichen Berufs- bzw. Leitungsrolle;
  - Bearbeitung der Stellenbeschreibung; (Klarheit erzielen über die Aufgaben)
- (Kompetenzerweiterung);
- Erörterung von aktuellen Umstrukturierungen innerhalb des Systems „Gesamtschule“; (einen Standpunkt finden ...).

### Meine Zielvorstellungen:

(Vertragsangebot)

- Einen teilnehmerorientierten Gruppenprozess zu gestalten, in dessen Rahmen es den Jahrgangleiter/innen möglich ist sowohl an den persönlichen Anteilen ihrer Berufsrolle als auch an strukturellen Gegebenheiten zu arbeiten;
- Spaß und Freude an der Arbeit zu vermitteln;
- Interesse wecken an Supervision.

### gemeinsame Ziele

(Vertragsarbeit)

- Supervisorische Prozesse zur Reflexion der Leitungsrolle
- Stellenbeschreibung transparenter gestalten
- Strukturvergleiche der einzelnen Gesamtschulsysteme
- Zeit organisieren für informellen Erfahrungsaustausch

Der Gesamtfokus für diese Woche lag auf der Gestaltung des Gruppenprozesses und damit auch auf der Leitungsfunktion der Teilnehmer/innen. Das „Setting“ für die jeweiligen Prozesse wurde deutlich durch die Sitzordnung bzw. räumliche Gestaltung. Supervisorische Prozesse fanden im Sitzkreis statt (z. B. Fallarbeit „Blitzlichter“ usw.) bzw. im leerräumten Teil des Raumes (Körperübungen, Malen usw.).

Die Arbeit an Themen wie „Leitungskompetenz“ usw. erfolgte an Arbeitstischen mit „Flipchart“ usw.

### Interventionen

Übersicht/Wochenstruktur

Aus diesen Zielvereinbarungen heraus ergab sich die Gesamtstruktur für die Supervisionswoche:

Übersichtsplan: Struktur der Supervisionswoche (sieben Stunden pro Tag)

Einfügen der Tabelle von Seite 21

Einsatz von Medien

#### **a) Theoretische Überlegungen**

Supervision hat im Laufe ihrer kurzen Entwicklung ihre wichtigsten Methoden aus meist therapeutisch

orientierten Ansätzen (z. B. systemische Therapie, Gestalttherapie, Transaktionsanalyse, Psychoanalyse, Gruppendynamik usw.) entlehnt. Seit einigen Jahren wird im Rahmen der „medienintegrierten Beratung“ auch der Einsatz von Medien in supervisorischen Prozessen genutzt. Dahinter verbirgt sich die Absicht, menschliche Kommunikation nicht ausschließlich auf das Medium „Sprache“ zu reduzieren. Durch den zielgerichteten Einsatz von Medien sollen Menschen wieder einen Zugang bekommen zu ihrer ursprünglichen Ausdrucksfähigkeit.

Kreative Medien sind Ausdrucksträger von Beziehungen. Materialien, Dinge, Geräte, Handlungen, Prozesse können zum Medium werden, wenn sie zielgerichtet eingesetzt werden (siehe dazu: Kirchgäßner, 1986).

Man unterscheidet:

- Technische Medien: Videos, Kassettenrecorder, Fotos usw.;
- Handlungsmedien: Sprache, Texte, Bewegung, Statuen, Rollenspiel, Puppen- und Maskenspiel;
- Materialmedien: Farbe, Knete, Papier, Ton, Collagen usw.;
- Personales Medium: Das personale Medium ist der/die Supervisor/in mit Persönlichkeit, Modellverhalten, Beziehungsmöglichkeiten und Interventionsstil.

Der Supervisor bzw. die Supervisorin gilt als das zentrale Medium des Supervisionsprozesses. Kreative Medien können in supervisorischen Prozessen folgende Funktionen haben:

- Durch Einsatz von Medien kann bisher Ungesagtes/Unbewusstes ausgedrückt werden; innere Vorgänge werden konkretisiert;
- die Persönlichkeit des Supervisanden wird ganzheitlich angesprochen, alle Sinne werden erreicht;
- insgesamt werden die kreativen Ausdrucksmöglichkeiten des Supervisanden gefördert; dies kann zu Erfolgserlebnissen führen, die wiederum eine Stärkung des Selbstbewusstseins (mehr ICH– Stärke) bewirken können;
- Gefühle können intensiviert werden; die dazugehörige konfliktbehaftete Szene wird wiederbelebt und ist einer Bearbeitung zugänglich;
- Feedback, Selbst- und Fremdeinschätzung werden durch den Einsatz von kreativen Medien erleichtert.

Die Arbeit mit kreativen Medien findet ihre Grenzen in folgenden Punkten:



- Medien dürfen im Rahmen der Gestaltung von supervisorischen Prozessen nicht zum Selbstzweck eingesetzt werden. Der Supervisor bzw. die Supervisorin muss entscheiden, ob die jeweiligen Medien mit seiner/ihrer Person und der des Supervisanden übereinstimmen, in welcher Phase bzw. an welchem Punkt des Prozesses sie/er ein ausdrucksforderndes, reflexionsvertiefendes Mittel einsetzen will; ansonsten kann Widerstand auftreten.
- Medien können die Grundlage des supervisorischen Prozesses (die Beziehungen zwischen allen Beteiligten) nicht ersetzen, aber anbahnen, intensivieren, klären.
- Medienarbeit mündet immer in einem sprachlichen Teil.
- Der Supervisor bzw. die Supervisorin sollte sich der psychologischen Tiefenwirkung von Medien bewusst sein und über geeignete Aufarbeitungstechniken verfügen, damit der nötige Schutz für die Supervisandin bzw. den Supervisanden gewährleistet ist.
- Der kreative Gestaltungsprozess darf keine Eigendynamik bekommen. Dies kann passieren, wenn z. B. der künstlerische Wert in den Vordergrund rückt.
- Das Setting muss den Bedingungen angepasst werden (Blöcke statt Einzelsitzungen), da sonst der zeitliche Rahmen nicht ausreicht.
- „Deutungssucht“ und „Entdeckungseuphorie“ können sich als Folge der Vielzahl von Symbolen, Hinweisen usw. entwickeln.

Der Supervisor bzw. die Supervisorin sollte sich bei dem Einsatz von Medien der o. e. Grenzen bzw. Gefahren bewusst sein, um die Chancen, die sich mit der Anwendung von Medien in supervisorischen Prozessen bieten, nutzen zu können.

### **b) Kreative Medien – Beispiele aus dem Prozess**

Wie aus der Gesamtübersicht hervorgeht, habe ich im Verlauf der Woche verschiedene kreative Medien eingesetzt:

- „small-talk-party“;
- Skulpturen bauen;
- Körperübungen wie z. B. „Knoten bilden“;
- Phantasiereise;
- Bild malen mit Farbstiften zur beruflichen Rolle;

- Rollenspiel: Bewerbung um die Leitungsposition eines Unternehmens, das Hundefutter produziert;
- Kommunikationsspiel/Wahrnehmungsübung:

„Junge Frau – alte Frau“

- Einsatz von Bildkarten (im Rahmen von Feedback)

Folgende Motive haben mich zum Einsatz von Medien bewegt:

1. Ich bin als Supervisorin mit meiner Persönlichkeit das zentrale Medium. Da ich selbst über viele Erfahrungen im Umgang mit Medien verfüge und mit der Wirkung vertraut bin (Ausbildung in Theaterpädagogik, Tätigkeit als Lehrerin, eigene Gestalttherapie), erscheint es mir sinnvoll, dies auch in supervisorische Prozesse einzubringen. Ich habe viel Spaß an der Arbeit mit Medien und weiß, dass ich durch die authentische Ausstrahlung „ansteckend“ wirken kann. Meine Ziele sind, eine angenehme Gruppenatmosphäre herzustellen, in der es den Teilnehmer/innen möglich ist, Vertrauen zu entwickeln und sowohl zu mir als auch zu den anderen Gruppenmitgliedern in Kontakt zu treten.

2. Kreative Medien bieten einen indirekten Zugang zur Persönlichkeit des Supervisanden: Angesichts des Fortbildungsrahmens, in dem Supervision stattfindet (kurzer Zeitraum), bietet der Einsatz von Medien einen gewissen Schutzraum. Lehrer/innen sind mit dem Umgang mit Medien vertraut, haben weniger „Berührungsängste“ und sind gleichzeitig gefordert, ihre rein sprachlichen Kommunikationsmittel erst mal zurückzustellen.

3. Ich bin mir bewusst, dass der Einsatz bestimmter Medien (z. B. Fingerfarbe, Knete o. a.) tiefe Gefühlsprozesse bei den Gruppenmitgliedern auslösen kann. Von daher war die Beschäftigung mit Aufarbeitungstechniken eine wichtige Vorarbeit für mich.

4. Der Einsatz von Medien kann für bestimmte Zielgruppen (z. B. Beratungslehrer/innen) als Beispiel gelten für eine Interventionsmöglichkeit innerhalb ihrer eigenen Beratungstätigkeit.

Kreative Medien – Beispiele aus dem Prozess

- *Art des Mediums:* „small-talk-party“ Karten DIN A4, Stifte, Bänder, Bewegung;
- *Ziele:* Lockere Kontaktaufnahme; erste Auseinandersetzung mit inhaltlichen Fragen, Problemen; strukturierter Erfahrungsaustausch;
- *Focus:* Verbindung: Einzelperson <-> Gruppe („Wir-Gefühl“)
- *Beschreibung/Verlauf:* Die Gruppenteilnehmerinnen schrieben aktuelle berufliche Probleme/Fragen/

Wünsche auf eine DIN A4-Karte. Diese Karte haben sie sich anschließend um den Hals gehängt und „folgten der Einladung zu einer Party“. Sie hatten mit – möglichst allen – Gruppenmitgliedern Kontakt über die Fragen usw., die sie bei ihrem jeweiligen Gegenüber gelesen haben. Diese Übung war mit viel Energie besetzt. Die Gruppenmitglieder hatten untereinander lebhaften Kontakt, dabei wirkte die Möglichkeit, sich bewegen zu können, sehr unterstützend. Es war wichtig, allen viel Zeit (mindestens 30 Minuten) für diesen Austausch zu geben (Entlastungsfunktion).

- *Art des Mediums:* „Standbilder bauen“ – Körper –
- *Ziele:* Verdichtung, Vertiefung durch die Beschränkung auf Körperlichkeit
- *Focus:* Einzelperson <-> Gruppe („Schutz“)
- *Beschreibung/ Verlauf:* Am Abschluss der „Party“ (s. o.) suchten sich alle Teilnehmer/innen Personen, bei denen sie im Gespräch Gemeinsamkeiten, Interesse, Neugier o. a. gespürt haben und bildeten mit diesen Personen eine Gruppe. Es entstanden drei Gruppen. Die jeweiligen Gruppen haben sich einen gemeinsamen Oberbegriff für ihre Problematik gesucht und sich dazu ein Standbild überlegt. Die jeweiligen Standbilder („Zerreißprobe“, „Ohnmacht“, „Energiehaushalt“) wurden den anderen vorgestellt (ohne Worte). Die anderen Gruppenmitglieder haben mit Hilfe der Assoziationstechnik ihre Empfindungen, Reaktionen usw. deutlich gemacht. Durch entsprechende vertiefende Interventionen in Bezug zu den einzelnen Personen innerhalb des „Standbildes“ (zu Körperhaltung, Standort/Position, Gesichtsausdruck) habe ich versucht, den Standort des einzelnen und im Kontakt zu den anderen deutlicher werden zu lassen. Ich habe sie aufgefordert, mit einem Satz ihre Position und eventuell ihr Gefühl zu umschreiben. Diesen Satz haben alle gleichzeitig und mit steigender Lautstärke wiederholt (z. B. „Ich kann machen, was ich will, es geht nicht weiter“). In einem abschließenden Blitzlicht wurde besonders das gemeinsame Erleben betont („Ich hätte nicht gedacht, dass das so tief geht“/„Es war entlastend zu spüren, dass ich nicht allein bin“/„Mir ist deutlich geworden, wie sehr uns diese Zerrissenheit/Ohnmacht belastet“).

Beispiele aus dem Prozess/Fortsetzung:

- *Art des Mediums:* „Bilder malen“, (Farbstifte, Papier)
- *Aufgabe:* Die Teilnehmer/innen haben drei Fragen beantwortet:
  1. Wie erlebe ich meine aktuelle berufliche Situation?
  2. Was will ich ändern?
  3. Was brauche ich dazu?

Diese Fragen hat jeder für sich allein beantwortet und anschließend dazu ein Bild gemalt (dreigeteilt bzw. drei Symbole).

### **Theoretische Überlegungen**

Malen ermöglicht die Veranschaulichung von inneren Bildern. Die Reduzierung auf wesentliche Aspekte und die äußere Gestaltung bewirken beim Supervisanden eine gewisse Distanzierung zu den eigenen persönlichen Anteilen. Die Auswahl von Farbstiften fördert das Abgrenzen, Konturieren. Das Bild wirkt zurück auf die Supervisandin bzw. den Supervisanden und bietet viele Entdeckungsmöglichkeiten, die in der Beziehung zur Supervisorin oder zum Supervisor aufarbeiten kann.

*Ziele:* Die Jahrgangsführer/innen sollten Zeit und Raum bekommen, ihre aktuelle berufliche Situation

- a) für sich allein,
- b) im Kontakt zu den anderen Gruppenmitgliedern,
- c) in der Beziehung zu mir als Supervisorin vertiefend zu reflektieren – im Sinne einer Standortbestimmung.

*Focus:* Der Focus lag bei diesem Prozess auf der Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmer/innen.

### Kommentar zum Verlauf/zur Aufarbeitung/zu Ergebnissen:

Die Jahrgangsführer/innen und reagierten sehr erwartungsvoll auf dieses Angebot. Ein Teilnehmer zeigte Widerstand und wandte ein, dass es ihm reichen würde, die Fragen zu beantworten. An dieser Stelle wurde mir klar, dass ich noch mal den Sinn und das Ziel dieser Übung verdeutlichen musste (zusätzliche Vertragsklärung). Die Gruppenmitglieder haben 1 Stunde lang – ohne miteinander in Kontakt zu treten, die Fragen beantwortet bzw. ihre Bilder gemalt. Anschließend habe ich den Teilnehmer/innen verschiedene Möglichkeiten der *Aufarbeitung* vorgestellt:

- a) Bild einem anderen Gruppenmitglied vorstellen und danach sich einbringen in die Gesamtgruppe;  
Vorteil: (Spannungsabbau im Zweierkontakt);
- b) Präsentation des Bildes vor der Gesamtgruppe, danach vertiefende Arbeit, mit Supervisor/in;  
(hohe Anforderung);
- c) Bild „stumm“ präsentieren, alle Gruppenmitglieder assoziieren Eindrücke, Wahrnehmungen, Begriffe, Gefühle; danach Vertiefung mit Supervisor/in unter Einbeziehung aller Gruppenmitglieder: Die Jahrgangsführer/innen entschieden sich für die Möglichkeit c. Ihnen war klar, dass diese Entscheidung

einen längeren Prozess erfordern würde.

Bei den Assoziationen der Gruppenmitglieder kam sehr viel „Material“. Einige neigten allerdings zu der – vorher beschriebenen „Deutungssucht“. Hier bestand die Gefahr, dass sich die Supervisanden abgewertet und überfordert fühlen konnten. Von daher habe ich zum Schutz Grenzen gesetzt und die Supervisanden um Rückmeldung gebeten, wenn ihnen die angebotenen Assoziationen zuviel würden.

Bei der Aufarbeitung habe ich mich sehr an der Person der Supervisanden orientiert und Körperhaltung, Gesichtsausdruck, Stimmlage und Wortwahl beachtet, also insgesamt mehr beachtet, *wie* etwas ausgedrückt wird als das, *was* gesagt wird. Meine Interventionen erfolgten auf der Grundlage der Aufarbeitungstechniken aus der Gestaltberatung. Die „Identifikationstechnik“ und die „Dialogtechnik“ konnte ich bei einigen Gruppenmitgliedern anwenden, bei denen ich gespürt habe, dass sie bereit waren, sich noch tiefer auf den Supervisionsprozess einzulassen.

Die Ergebnisse aus diesem Supervisionsprozess hatten entscheidende Auswirkungen auf den weiteren Verlauf der Fortbildungswoche: Ich hatte den Eindruck, dass an diesem Tag die Grundlagen geschaffen wurden für die wirklich erstaunliche Bereitschaft, sich mitzuteilen. Hier entstanden Nähe, Vertrauen und Solidaritätsgefühle. Dieser Eindruck bestätigte sich durch die Rückmeldungen der Gruppenmitglieder. Obwohl der Focus auf der jeweiligen Person lag, wurde (als Beantwortung der ersten Frage) deutlich, welche Verunsicherungen, Ängste, Ohnmachtgefühle mit der Leitungsaufgabe verbunden sind und wie belastend zur Zeit die „Spaltung“ in den Rollen „Kollege/Kollogin“ und „Leiter/Leiterin“ empfunden wird. Die Änderungswünsche (Beantwortung der zweiten Frage) gingen eindeutig in Richtung: Im beruflichen Umfeld klarere Strukturen zu schaffen, mehr Zeit und Raum für die Erfüllung der eigenen Aufgaben zu geben. All das sind Abgrenzungswünsche zu der als Überforderung erlebten Anspruchshaltung der Kolleginnen und Kollegen. Dafür brauchen sie (Beantwortung der dritten Frage) Unterstützung und Hilfe, z. B. durch regelmäßigen Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen – aber im Rahmen von Teamsitzungen, die wieder fester Bestandteil ihrer Arbeit werden sollen. Darüber hinaus haben sie als Anspruch an die entscheidenden hierarchischen Ebenen formuliert, dass die Aufgabenbeschreibung von Jahrgangsteiler/innen klarer wird. Zusätzlich wünschen sie sich mehr Fortbildungen, wo ihre Leitungsfunktion reflektierend im Mittelpunkt steht mit dem Ziel der Kompetenzerweiterung. Im Verlauf des beschriebenen Prozesses ist ihnen auch deutlich geworden, wie stark private Lebensumstände die Ausfüllung der eigenen beruflichen Rolle mit beeinflussen und wie negativ sich die Vernachlässigung privater Wünsche auswirken kann. Die Teilnehmer/innen haben ihren Bildern Titel gegeben, die – so denke ich – für sich sprechen: „Zerreißprobe“, „Grenze“, „Zirkusmanege mit Einsturzgefahr“, „Tanz auf dem Vulkan“ u. a. Beim Feedback im Rahmen eines „Blitzlichtes“ haben mehrere Gruppenteilnehmer/innen betont, dass sie im Supervisionsprozess

deutlich gemerkt hätten, dass es ihnen wesentlich leichter gefallen wäre, sich vermittelnd über das Medium „Bild“ darzustellen, als sich selbst zum Thema zu machen. Sie wären überrascht über die Tiefe der Ergebnisse.

#### 1. Interventionen

Interventionen, die eine vertiefende Wahrnehmung für die Wirkungen des Ausdrucksprozesses und der Ausdrucksgestaltung bewirken. Ausgangspunkt hierfür bilden oft Fragen wie: „Was hast du beim Malen erlebt?“ „Wenn du dein Bild anschaust, wie geht es dir jetzt damit?“

„Kannst du das in einen Satz fassen?“

#### 2. Identifikationstechniken

Diesen Techniken liegt die Annahme zugrunde, dass in jedem Ausdrucksprozess Anteile der eigenen Persönlichkeit projiziert werden. Durch die Identifikation mit dem Ausgedrückten können die persönlichen Anteile erkannt, emotional erfahrbar und einsichtig gemacht werden. Eine hierfür typische Intervention besteht z. B. in der Bitte, das Bild, die Tonfigur usw. so zu beschreiben, als wäre der Gestalter selbst dieser Gegenstand, also: „Ich bin dieses Bild. In meiner Mitte steht ein mächtiger Baum...“ Solche Identifikationen können auch mit allen möglichen Teilaspekten des Produktes aufgenommen werden – „Ich bin jetzt der Baum in meinem Bild...“.

#### 3. Dialogtechnik

Hier tritt der Gestalter mit seiner Ausdrucksgestalt oder mit Teilaspekten davon in ein Zweiergespräch. Ein solches Zwiegespräch kann auch zwischen verschiedenen Elementen stattfinden (wobei sich der Gestalter abwechselnd mit diesen Teilen identifiziert). Solche Elemente können z. B. unterschiedliche Bildteile, Farben, Figuren sein. Häufig werden Polaritäten deutlich. Diese lassen sich dann wie ein „inneres Psychodrama“ aufnehmen.

#### 4. Assoziationstechnik

Hier geht es um die Produktion von Einfällen zu einer Ausdrucksgestalt: „Was verbindest du mit der gelben Farbe auf deinem Bild? Was fällt dir zu deinem Bild ein?“

Leitung

##### a) Eine Theorie-Intervention

Jahrgangsstufenleiter/innen haben im doppelten Sinne eine Leitungsfunktion:

1. Die Leitung der Schulklassen
2. die Leitung des Kollegiums im Jahrgang.

Die Leitung von Erwachsenen wird häufig von ihnen als problematisch erlebt. Als „neuralgische Punkte“ werden „Umgang mit Passivität“, „Resignation im Kollegium“, „stagnierende Innovationsversuche“, „ungleiche Verteilung der Belastung“ u. dgl. m. genannt. Von daher habe ich als Theorie-Intervention einen Vortrag gehalten über „Leiten/Führen von Menschen“. Der Vortrag war so gestaltet, dass zwischendurch viel Kontakt zu den Gruppenmitgliedern war, ich Fragen beantwortet habe und sich daraus eine intensive Diskussion entwickelte, in der die Jahrgangleiter/innen versucht haben, das Gehörte auf ihre Leitungsfunktion und ihren Arbeitsbereich zu übertragen, Es wurde deutlich, dass ein sehr hoher Bedarf vorhanden war an Wissenserweiterung und „verstehen wollen“.

Inhalte des Vortrags:

A. Piper, Weiterbildner im industriellen Bereich betont in seinen Ausführungen, dass das traditionelle Bild von Führung einen tiefgreifenden Wandel erfahren habe. Das Bild des neuen Vorgesetzten ist gekennzeichnet durch eine fundierte Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Die Frage: „Wie führe ich mein Team?“ ist zu einer zentralen Problemfrage geworden (seitdem man weiß, dass die Gruppe der Mitarbeiter mehr ist als die Summe ihrer Teile).

Als „Schlüsselqualifikation“ der Zukunft gilt „Teambefähigung“, verstanden als die Fähigkeit, Teamarbeit anzuregen.

Führen/Leiten von Gruppen heißt:

- sich als Entwickler und Moderator des eigenen Teams verstehen,
- über die dafür nötigen sozialen Kompetenzen zu verfügen (oder sich aktiv darum bemühen),
- metakommunikative Auseinandersetzungen zuzulassen;
- den Menschen nicht hinter der Rolle verbergen sondern persönlich greifbar bleiben;
- statt „Softy“ zu sein, durch Gradlinigkeit und Klarheit auch als „konfrontativer Typ“ in Erscheinung treten;

nicht die klassischen Aufgaben des Vorgesetzten (Planen, Strukturieren, Koordinieren u. dgl. m.) zu vernachlässigen.

Der Transaktionsanalytiker Eric Berne unterscheidet drei Arten von Führern:

### 1. Der verantwortliche Führer

Er steht an der Spitze, ist verantwortlich für die Organisation und kann von übergeordneten Instanzen zur Rechenschaft gezogen werden.

### 2. Der effektive Führer

Er trifft die tatsächlichen Entscheidungen, kann ebenfalls eine Rolle in der organisatorischen Struktur einnehmen. Oft ist er im Hintergrund, kann aber trotzdem der wichtigste Mann in der individuellen Struktur sein. Er ist derjenige, dessen Fragen am häufigsten beantwortet werden und dessen Vorschläge oft am direktesten verwirklicht werden.

### 3. Der psychologische Führer

Er besitzt die größte Macht in den verdeckten – oft unbewussten – persönlichen Strukturen der Gruppenmitglieder und nimmt häufig in ihrem Gruppenbild die Stelle des Führers ein.

Berne betont bei dieser Einteilung, dass unter Umständen alle drei Führertypen in einer Person vereinigt sein können und es viele denkbare Kombinationsmöglichkeiten gäbe.

Rosa R. Krausz betrachtet in ihrem Aufsatz

a) vier verschiedene Führungsstile in Bezug auf die Gruppe unter Einbeziehung von zwei Variablen – der Energiemenge, die der Leiter einsetzt und die erzielten Ergebnisse. Dabei ist das Grundprinzip, dass tendenziell die Effektivität zunimmt, je weniger Energie benötigt wird, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

Einfügen der Tabelle von Seite 32

Die Transaktionsanalyse<sup>9</sup> bietet einen Bezugsrahmen, um Macht und Führung in Organisationen zu verstehen, bzw. den Einfluss von Führungsstilen auf die jeweiligen Individuen zu beschreiben. Es bieten sich verschiedene Modelle an (z. B. Einsatz der Ich-Zustände, das Symbiose-Konzept oder die Skript-Theorie), von denen ich hier das Modell der Ich-Zustände – vereinfacht darstelle, um die Vielfalt möglicher Transaktionen zwischen Leitung und den „Geleiteten“ zu verdeutlichen.

Die Persönlichkeitsstruktur jedes Individuum besteht aus drei Ich-Zuständen. Ein Ich-Zustand ist ein System aus Denken, Fühlen und Handeln. Die Transaktionsanalyse unterscheidet die drei Ich-Zustände:

Einfügen Grafik 1 von Seite 33

Man unterscheidet in der Transaktionsanalyse das Funktionsmodell der Ich-Zustände vom Strukturmodell.

Während sich das strukturelle Modell mit dem Inhalt der Ich-Zustände befasst („was?“), beschreibt das



funktionelle Modell die Art der Vorgänge, den Prozess („wie?“).

Einfügen Grafik 2 von Seite 33

### **Die funktionelle Analyse der Ich-Zustände**

Das Funktionsmodell – angewandt auf die Transaktionen zwischen Leitung und Geleiteten – erfasst folglich nur die phänomenologische Ebene, d. h. die Verhaltensebene und nicht die innere psychische Struktur.

In einer gesunden Persönlichkeit finden sich sämtliche Ich-Zustände mehr oder weniger stark vertreten, und sie sollten auch gleichberechtigt genutzt werden.

Aus folgenden grafischen Skizzen („Führungsstil und Transaktionen“ – nach dem Funktionsmodell der Ich-Zustände) ist deutlich zu erkennen, dass z. B. beim „autoritären“ und „kontrollierenden“ Führungsstil auf jeder Seite nur ein Ich-Zustand angesprochen wird bzw. agiert. Daraus kann man entnehmen, dass wesentliche Teile der Persönlichkeit nicht genutzt bzw. abgewertet werden. Die jeweiligen Folgen kann man aus der Übersichtstabelle ablesen. Beim partizipierenden Führungsstil sind alle Ich-Zustände beteiligt, sie werden positiv genutzt, so dass die Individuen die Gesamtheit ihrer Fähigkeiten einsetzen können.

Einfügen der Grafiken von den Seiten 35 und 36

Ich möchte noch einmal betonen, dass es sich hier um ein Modell handelt, das ausschließlich die Verhaltensebene beschreibt.

Außerdem sind eine Arten der Führung selten. Ich denke aber, dass hier deutlich wird, welche Auswirkungen der Stil eines Leiters oder einer Leiterin haben kann, Die Reaktionsweisen, die er oder sie auslöst, können Teil der Organisationskultur werden. Wenn Veränderungen angestrebt werden, dann ist es wichtig, sich dieses Spannungsfeld – „Leitung <-> Geleitete“ – bewusst zu machen. Veränderungen in der Organisationsstruktur können nur erreicht werden, wenn sich die in ihr Tätigen verändern.

### **b) Beispiele bzw. Diskussionsergebnisse aus dem Prozess**

In der anschließenden Diskussion haben wir gemeinsam versucht, diese theoretischen Überlegungen auf

die Leitungsfunktion von Jahrgangleiter/innen zu übertragen. Dabei wurde es wichtig, sich zuerst noch mal die institutionellen Rahmen ihrer Tätigkeit zu verdeutlichen, um aufzuzeigen, welche Auswirkungen die Institution auf ihre Mitglieder hat bzw. umgekehrt.

Folgende Punkte wurden von den Gruppenmitgliedern diskutiert:

- Schule ist eine Institution, deren Arbeitsaufgabe im Dienstleistungs- bzw. Verwaltungsbereich liegt.

Die Arbeit ist durch Gesetze und Anweisungen in einem hierarchischen System geregelt. Die Konfliktformulierungen liegen am ehesten auf der Ebene der Bürokratie. Einerseits wird die Arbeit durch übermäßige Regeln, Anweisungen, Erlasse „überfrachtet“, andererseits entwickeln sich informelle Strukturen daneben im gleichen Maße als Gegenpol zur Regelung der emotionalen und arbeitstechnischen Beziehungen. Dieser emotionale Bereich wird häufig in seiner Bedeutung ausgeklammert. Hier bieten sich aber Handlungsansätze z. B. für Jahrgangleiter/innen an, die informelle Strukturen nutzen, Begegnung zwischen Leitung und Kolleginnen und Kollegen zu ermöglichen und produktiven Kontakt zu fördern. Einige Gruppenmitglieder berichten über Versuche (Raumgestaltung, Einrichtung eines „jour fix“) usw..

- Das unbewusste Thema der Institution „Schule“ ist „Versorgung“.

Der Symbiosecharakter dieser Institution schafft Abhängigkeiten und damit Versorgungsansprüche an Leitung seitens der Mitarbeiter/innen. Dieser unbewussten Übertragungsmechanismen sollte – im Spannungsfeld Leitung <-> Team – sich jede/r Inhaberin einer Leitungsfunktion bewusst sein, um sich einerseits innerlich distanzieren zu können und andererseits Verantwortung in Bezug auf die Gestaltung des Arbeitsklimas (Erteilen von „Strokes“<sup>10</sup>, Wertschätzung usw.) zu übernehmen. Die Teilnehmer/innen fühlten sich an diesem Punkt besonders angesprochen durch die im Vortrag dargestellte Auswirkung des jeweiligen Führungsstils auf die Gruppe der Mitarbeiter/innen. Sie wurden sich in der Bedeutung ihrer Position bewusst. Das Ich-Zustandsmodell haben sie interessiert aufgegriffen. Gleichzeitig haben sich diese Modelle offensichtlich bei einigen auch verunsichernd auf die eigene Person ausgewirkt (Was mache ich eigentlich falsch?). Hier war es wichtig, dass ich als Supervisorin stützend intervenierte, um den Modellcharakter der theoretischen Interventionen zu betonen, so dass das Ziel nicht Perfektion, sondern Authentizität sein kann.

Ein Jahrgangleiter hatte sich während des Vortrags und der Diskussion innerlich mit einem Konflikt beschäftigt, den er mit einem Kollegen hatte. Dieser Konflikt wurde am Nachmittag im Rahmen einer

Supervisionseinheit als Fallarbeit aufgearbeitet.

- Jahrgangleiter/innen haben eine Leitungsfunktion auf einer untergeordneten hierarchischen Ebene. Im Rahmen von neuen Konzepten zur Dezentralisierung von Gesamtschulen wird ihnen - so sind die Prognosen – wieder mehr Autonomie übertragen. Das kann eine Zunahme von Verantwortlichkeiten bedeuten, aber auch Chancen, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten.

- Es tauchte in der Diskussion die Frage auf, inwieweit man den „Team-Begriff“ auf die Mitarbeiterstruktur in einem Jahrgang übertragen kann. Der Jahrgang ist kein Team im Sinne von freiwilliger Mitgliedschaft mit einem gemeinsamen Ziel bzw. Arbeitsauftrag. Häufig finden sich in einem Jahrgang Kolleginnen und Kollegen, die gerne zusammenarbeiten wollen. Oft ist es aber auch so, dass unfreiwillig Kolleginnen und Kollegen eingesetzt werden, welche Ziele (Projekte, Unterrichtsvorhaben usw.) verfolgt werden – das muss ständig in Zusammenarbeit mit der Leiterin oder dem Leiter neu definiert werden. An diesem Punkt erweist sich, welches „Teamverständnis“ vorliegt. Eine produktive Arbeitsgestaltung ist hier auch sehr abhängig vom Selbstverständnis und der psycho-sozialen Kompetenz der jeweiligen Leitung.

- Die Jahrgangleiter/innen betonen, dass sie unbedingt dafür sorgen wollen, dass wieder regelmäßige Jahrgangsbesprechungen durchgeführt werden. Als Unterstützung würden sie es empfinden, wenn die Durchführung solcher Sitzungen in der neubearbeiteten Stellenbeschreibung verankert sein würde, damit die Teilnahme nicht nur auf freiwilliger Basis erfolge, sondern fester Bestandteil der Arbeit sei (wegen der sonst gefährdeten Kontinuität). Sie betonen die Wichtigkeit dieser Besprechungen deshalb, weil sie im Kontakt bleiben wollen mit den Kolleginnen und Kollegen, um Widerständen und Ängsten in Bezug auf Innovationsprozesse effektiver begegnen zu können.

- Insgesamt ist den Teilnehmer/innen durch den Vortrag, die Diskussion und im Rahmen des anschließenden Supervisionsprozesses noch einmal deutlich geworden, dass effektive Leitung bedeutet, in der authentischen Verbindung von Person und Sache zu wirken. „Kompetenzerweiterung für Personen mit Leitungsfunktion muss beide Bereiche beinhalten!“ (z. B. im Rahmen von Fortbildung und Supervision), so lautete die Forderung zum Abschluss der Diskussion.

„Feedback zum Abschluss der Supervisionswoche“

Die Form des „Feedbacks“ – der gegenseitigen Rückmeldung, war durchgängiges Prinzip während der gesamten Fortbildungswoche (im Rahmen des „Blitzlichts“ und nonverbaler Äußerungen/Karten an der Pinnwand und im informellen Bereich). Es war mir aus folgenden Gründen wichtig, den gemeinsamen Abschluss des Gruppenprozesses ausführlich zu gestalten: Die Teilnehmer/innen sollten die Möglichkeit erhalten, bisher nicht Gesagtes in den Kontakt zu bringen („Was lasse ich hier?“, „Was nehme ich mit?“). Ich wollte Rückmeldung haben zu meiner Person/Rolle als Supervisorin und Fortbildungsleiterin und zur inhaltlichen und methodischen Gestaltung. Ziel war, die Rückmeldungen in meine weitere Arbeit zu integrieren.

Ich habe Bildkarten eingesetzt zur Gestaltung des „Feedbacks“, weil ich im Verlauf der Woche gespürt habe, dass die Gruppenmitglieder sich gern vermittelnd über Medien äußern. Sie haben sich eine Bildkarte ausgesucht, die ihren aktuellen Gefühlzustand am Ende der Woche am ehesten entsprach. Zusätzlich haben sie (auf eigenen Vorschlag) ihre Materialien aus dem Prozess – die gemalten Bilder, ihre Karten mit den Erwartungen u. dgl. m. in die Abschlussrunde hinzugeholt. Es zeigte sich, dass eine hohe Bereitschaft vorhanden war, sich über die Karten zu definieren.

Ich gebe im folgenden einige Äußerungen wieder, die mehrfach gefallen sind:

„Diese Woche war eine Herausforderung.“

„Ich habe Zeit und Ruhe gefunden.“

„Ich habe hier das Lebensgefühl wiederentdeckt, das verlorengegangen ist im Alltag.“

„Ich habe viel Gemeinsamkeit erlebt.“

„Ich habe viel gearbeitet und trotzdem Spaß gehabt.“

„Meine Erwartungen sind alle erfüllt worden.“

„Jetzt will ich den Acker pflügen.“

„Ich habe hier Abstand gewonnen zu meinem beruflichen Alltag und gleichzeitig meinen Horizont erweitert.“

„Ich bin ermutigt worden.“

Dieses durchweg positive „Feedback“ hat mich sehr berührt und gestärkt. Ich habe den Gruppenmitgliedern zurückgemeldet, dass ich bei ihnen eine hohe Fachkompetenz und viele menschliche Qualitäten gesehen und gespürt habe. Gleichzeitig habe ich mich für die Offenheit in der Gruppe und im Kontakt zu mir

bedankt und ihnen mitgeteilt, dass mich der Verlauf der Woche in meiner Arbeit als Supervisorin gestärkt und in meinem Konzept bestätigt hat. Ich habe Energie gewonnen, mich weiterhin für die Durchsetzung neuer Fortbildungskonzepte einzusetzen.

### Prognose

Lehrer/innen sind ständig im Kontakt zu Menschen gefordert (Schüler/innen, Kolleginnen und Kollegen). Die Gestaltung dieser Beziehungen ist von entscheidender Bedeutung für die Effektivität von Lernprozessen. Von daher stand für mich in den Supervisionsprozessen mit Lehrer/innen Gestaltung des Gruppenprozesses – und damit auch „Leitung“ im Vordergrund meiner Arbeit.

Dabei sind immer wieder folgende unbewusste Themen „aufgetaucht“: „Streng dich an“, „Sei perfekt“, „Mache es anderen recht“, „Ich weiß es besser“, „Ich kann nichts tun“. Diese persönlichen Botschaften sind in dieser Ausprägung typisch für Lehrer/innen bzw. Menschen, die in eng hierarchisch gegliederten Verwaltungsbereichen arbeiten. Obwohl die individuelle Lebensgeschichte verantwortlich ist für die „Entstehung solcher Botschaften, werden sie durch die spezielle berufliche Sozialisation verstärkt.

Die institutionellen Strukturen im Bildungsbereich fordern auf der psychologischen Ebene eine hohe Anpassungsleistung und provozieren damit parallel Widerstand.

Wie bereits vorher erwähnt, ist aktuelle Bildungspolitik einerseits gekennzeichnet durch Finanznot und Mängelverwaltung, andererseits werden Schulen und die in ihr Tätigen zur Zeit aufgefordert, neue Konzepte (Integration von behinderten Kindern, Einrichtung von Ganztagschulen, Einrichtungen von „vollen Halbtagsschulen“, pädagogische Neuerungen: Wochenplan/Freiarbeit usw.) umzusetzen. Diese Konzepte sind gesellschaftlich notwendig, für deren Umsetzung stehen aber nicht ausreichend Mittel zur Verfügung. Diese doppelte Botschaft seitens der Bildungspolitik („seid fortschrittlich und modern“; aber: „Wir können Euch nicht unterstützen“) erzeugt bei Lehrer/innen Ohnmachtgefühle und starken inneren Druck. Von daher brauchen sie „Überlebensstrategien“. Wenn die aktuelle „Depression im Lehrerzimmer“ ernstgenommen und vorhandene Energie wieder freigesetzt werden soll, dann müssen Hilfen, z. B. in Form von Beratungs- bzw. Supervisionsangeboten bereitgestellt werden. Unterstützungs- und Entlastungskonzepte mit dem Ziel der Persönlichkeitsentwicklung für Lehrer/innen bedeuten gleichzeitig Hilfen und Orientierung für Schüler/innen auf dem Weg, sich in dieser Gesellschaft zurechtzufinden.

Um dieses Ziel zu verfolgen bin ich mittlerweile Mitglied einer Arbeitsgruppe mit Schulräten, Schulleiter/innen, Schulpsychologen und Lehrer/innen mit therapeutischer oder supervisorischer Zusatzausbildung. Das Ziel dieser Arbeitsgruppe ist, den „Beziehungsaspekt“ im Rahmen von Pädagogik wieder stärker ins Blickfeld zu rücken. Wir planen Arbeitstagen, ein Symposium, eine Forumsveranstaltung. Fernziel ist,

ein „Netzwerk“ aufzubauen von Personen, die im Bildungsbereich arbeiten und für beratende bzw. supervisorische Tätigkeiten zur Verfügung stehen.

Das Fortbildungsinstitut, die Schulaufsicht, Schulpsychologen usw. – alle wollen beteiligt werden an diesem Prozess, der dementsprechend viel Zeit und Geduld erfordert. Die psychologischen Leitthemen von Lehrer/innen wie Macht, Ohnmacht, Konkurrenz, Passivität zeigen sich auch auf dieser Ebene.

## **Dynamik der Gruppe**

Supervision und Gruppendynamik eint ihre gemeinsame Zielsetzung, die Effektivitätssteigerung und die Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Berufsalltag. Wenn sich die Supervision z. B. im Team von der Fallarbeit löst und nach den behindernden Bedingungen im Team, in der Institution und des umfeldbezogenen Auftrages fragt, unterscheidet sie sich nicht mehr von der angewandten Gruppendynamik. Supervisorinnen und Supervisoren müssen ihr Interesse nicht nur der Falldarstellung widmen, sondern auch mit der Gruppe professionell umgehen können.

Im Weiteren werde ich die Merkmale von Gruppen, die Unterschiede in den verschiedenen Gruppensupervisionssettings und drei verschiedene Phasenmodelle der Gruppendynamik beschreiben und gegenüberstellen.

Wir kennen in der Supervision verschiedene Gruppensupervisionssettings. Als erstes wäre die klassische Gruppensupervision zu nennen. Die Teilnehmer/innen machen individuelle Verträge mit dem/der Supervisor/in. Es gibt keine formalen Regeln der Teilnehmer/innen untereinander und keine institutionelle Anbindung. Diese Gruppen zeichnen sich in der Regel durch eine hohe Kohäsion aus, sind aber auch hochgradig störanfällig. Der/die Supervisor/in hat einen hohen Einfluss auf den gesamten Gruppenprozess.

In einer Aus- und Fortbildungsgruppe ist der formale Rahmen durch die Ausbildung geprägt. Der/die Supervisor/in bzw. Ausbilder/in ist Vertreter/in des Ausbildungssystems. Es sollen die Ausbildungsziele realisiert werden. Die formalen Führungsaufgabe und die Beziehungen in der Gruppe sind durch die Ausbildung gestützt. Hier gibt es also durch die Ausbildung eine institutionelle Anbindung.

Eine Gruppensupervision mit einer hohen institutionellen Anbindung ist die Teamsupervision. Sie ist bestimmt durch das formale System des Teams und der Organisation. Dem/der Supervisor/in kommt die schwierige Aufgabe zu, sich immer neu diagnostisch einzufinden zu müssen. Die Teilnehmer/innen gestalten auch über die Supervisionssitzungen hinaus ihre gemeinsame Tätigkeit. Ergebnis aus den Supervisionssitzungen fließen in den Arbeitsalltag ein, werden modifiziert. Der/die Supervisor/in hinkt in

dieser Form der Gruppensupervision in Bezug auf gruppensystemische Vorgänge immer etwas hinterher.

Was zeichnet eine Gruppe nun aus? Als erstes wäre die relative Kleinheit zu nennen. Unter einer Gruppe verstehen wir etwa 3 bis 25 Personen. Des Weiteren muss die Möglichkeit gegeben sein, in unmittelbarem Kontakt treten zu können. Eine fortlaufende Interaktion ist in einer kleineren Gruppe leichter möglich. Ein weiteres Merkmal für eine Gruppe ist die Entwicklung gemeinsamer Ziele und Normen. Durch die gemeinsame Interaktion werden kollektive Sinnsysteme entwickelt. Ebenso ist eine relative Dauer notwendig. Es muss Gelegenheit gegeben sein, kollektive Standards und Normen zu entwickeln. Diese genannten Merkmale führen nun dazu, dass sich Binnenphänomene entwickeln können.

Zu diesen Binnenphänomenen gibt es aus der Gruppendynamik von verschiedenen Autoren Prozessbeschreibungen und Phasenmodelle, wie z. B. das Prozessmodell der Lewinschule, das Prozessmodell von Schutz, das Billardmodell von Bales, das Familienmodell von Bion, das Anziehungs-Abstoßungsmodell von Moreno, das Phasenmodell von Tuckman, das Phasenmodell von Berne und Balancemodelle aus den Anfängen der gruppensystemischen Forschung, um nur einige zu nennen, die sich heute bei den Systemtheoretikern wiederfinden.

Wir diagnostizieren Gruppenprozesse, um unsere Interventionen entsprechend der jeweiligen Dynamik und den Themen der Gruppe auswählen zu können. Erfahrene Supervisorinnen und Supervisoren kennen den eigenen Entwicklungsprozess in der Arbeit mit Gruppen. Die Supervisorin, bzw. der Supervisor bearbeitet mit der Supervisandin, bzw. dem Supervisanden einen Fall aus der Praxis. Es handelt sich um eine Einzelsupervision in der Gruppe. Mit zunehmender Erfahrung werden die anderen Supervisandinnen und Supervisanden mit in die Fallbearbeitung einbezogen. Sie werden zu „Hilfssupervisorinnen und supervisoren“. Hier treten dann gruppensystemische Phänomene in Erscheinung, wie Konkurrenzen untereinander und zur Supervisorin, bzw. zum Supervisor. Die komplexeste Supervisionsform ist dann die Supervision, die für die Bearbeitung von Aspekten auf unterschiedlichen Ebenen offen ist. Praxisprobleme werden reflektiert, Supervisandinnen und Supervisanden erfahren sich bewusst im Gruppenprozess und nehmen sich wahr auf individueller, kommunikativer und systemischer Ebene. Hier findet eine starke Verknüpfung zwischen Supervision und Gruppendynamik statt.

Der Supervisorin, dem Supervisor stehen eine ganze Bandbreite von Kriterien zur Verfügung, um den Supervisionsprozess zu gestalten. Personenzentrierte Interventionen in der Gruppen- und Teamsupervision (weil das Problem ausschließlich auf der individuellen Ebene betrachtet wird) finden entscheidende Bereicherung durch die Berücksichtigung von Phänomenen im Gruppenprozess. Interventionen sind dadurch am Gesamtkontext orientiert.

Der Reihe nach werde ich jeweils kurz das gruppensdynamische Phasenmodell von Tuckman darstellen, das Familienmodell von Bion und das Prozessmodell von Berne. Die Modelle werden hier nicht kritisch reflektiert, sollen jedoch die Kompatibilität von Denkweisen aus der Gruppendynamik, der Psychoanalyse und der Tiefenpsychologie deutlich machen und die Leserin und den Leser zur Auseinandersetzung anregen.

Die Idee diese Konzepte nebeneinander zu stellen entstand in einem Ausbildungstraining gemeinsamen und auf Anregung mit meinem Kollegen Matthias Sell.

Der gruppensdynamische Ansatz ist ein sozial-psychologischer Ansatz. Interaktives Geschehen wird als beidseitig und aktuell Erzeugtes gesehen und somit als zirkuläres Phänomen gedeutet. Der psychoanalytische Ansatz bezieht sich bei der Erklärung des interaktiven Geschehens auf geschichtlich bedingte Dispositionen des Einzelnen, also durch Sozialisation erworben. Der tiefenpsychologische Ansatz von Berne beschreibt sowohl die Person in ihrem Gewordensein als auch interaktive Phänomene. Das Konzept der Transaktionen und das Spielekonzept stehen für die Verbindung interaktiver und sozialisationsbedingter Faktoren.

**Tuckman** hat mit seinem Phasenmodell die einzelnen Stadien der Entwicklung sozial-emotionaler Beziehungen zu Phasen zusammengefasst. Dieses Phasenmodell ist aufgrund von Beobachtungen an langfristig bestehenden Arbeits- und Lerngruppen entstanden, z. T. auch an gruppensdynamisch arbeitenden Gruppen, deren Gegenstand die Gruppen selbst waren. Er beschreibt damit die Regelmäßigkeit der Entwicklung von Gruppenprozessen. Für Supervisionsprozesse stellt dieses Phasenmodell meines Erachtens eine hervorragende Hilfestellung zur Diagnose komplexer Gruppenvorgänge und die Möglichkeit zur Planung entsprechender Interventionen dar. Das Modell erklärt sich aus den Beschreibungen im Schaubild.

#### **Phasenmodell** (frei nach B.W. Tuckman)

Den Arbeitsansatz zur Beschreibung von Phasen in Gruppenprozessen bei **Bion** können wir als Psychoanalyse der Gruppe bezeichnen. Es geht darum die Geschehnisse in einer Gruppe analog den psychodynamischen Vorgängen innerhalb einer Person zu begreifen. Die Gruppe wird als ein Organismus verstanden, die ähnlich der Entwicklung eines Menschen von Kindheit an verläuft.

In der Phase der **Abhängigkeit** suchen Gruppenmitglieder nach Schutz. Trennungsschmerzen und Sehnsüchte werden gleichermaßen aktiviert. Bion interpretiert die kollektive Übertragung einer Gruppe als vorödipales Phänomen. Analog des Angewiesenseins des Kleinkindes auf die übermächtigen Erwachsenen.



Die Phase der **Gegenabhängigkeit** können wir auch als Kampf-Flucht-Phase verstehen. Erste Konflikte tauchen auf. Die Gruppenmitglieder kämpfen gegen irgendwas oder irgendjemanden. Es findet ein Zusammenschluss gegen die Mächte statt. (Analogie: Trotz- und Kampfhaltung der ersten Trotzphase und der Pubertät. Es wird versucht sich vom Erwachsenen zu lösen, ohne das dies aufgrund der äußeren Bedingungen möglich ist.)

Mit der Phase der **Paarbildung** beschreibt Bion die Bildung von Zweiergemeinschaften. Der Widerstand ist überwunden, relative Sicherheit ist gewonnen. (Analogie: Paarbildung des Kindes mit dem gegengeschlechtlichen Elternteil und die darauf kompensatorisch folgende gleich- oder gegengeschlechtliche Paarbildung in der Kindheit, entspricht der ödipalen Phase).

Die letzte Phase wird bei Bion die **Arbeitsphase** genannt. Die Gruppenmitglieder können sich ganz der Aufgabe widmen und sind autonom in ihren Entscheidungen. Analog der Trennung von den Eltern und dem Gewinn der Selbständigkeit.

Unter psychoanalytischen Gesichtspunkten werden die ersten Phasen der Gruppenentwicklung als Widerstandsformen der Angstreduzierung gesehen. Um zu einer arbeitsfähigen Entwicklung im Gruppenprozess zu gelangen müssen die Muster möglichst intensiv erlebt werden. Ein abstinenter Leitungsstil macht dies prägnant, damit die regressiven Anteile der Gruppenmitglieder aktiviert werden.

**Berne** beschreibt die Entwicklung in Gruppen als einen Anpassungsprozess, ausgehend von dem **provisorischen Gruppenbild**. Jeder Mensch der in eine Gruppe geht hat eine Vorstellung davon, was die Gruppe ihm bedeutet und was er erhofft. Die Gruppenentwicklung wird von dem Wunsch bestimmt, die reale Gruppe mit dem provisorischen Gruppenbild in Übereinstimmung zu bringen. Das provisorische Gruppenbild ist die Summe der Gruppenerfahrungen und Schilderungen über Gruppen aus der eigenen Lebensgeschichte. Wenn wir Bernes Konzept der Zeitstrukturierung hinzuziehen, entspricht diese Phase dem Rückzug und der Rituale und dient damit der Angstreduzierung.

Das **angepasste Gruppenbild** beschreibt eine Modifizierung der ersten Phase. Erste Beobachtungen bei Ritualen werden gemacht und erste Spiele initiiert. Von der Seite der Angst her betrachtet ist das Risiko vor Zurückweisung im Vergleich zum Rückzug und der Rituale gestiegen. Erstes rebellisches Verhalten taucht auf. Zum Begriff der Anpassung sei erwähnt, dass Berne Rebellion als einen Teil der Anpassung versteht. Diese Phase in der Gruppe lässt sich mit Zeitvertreib beschreiben.

Das **operative Gruppenbild** entsteht, wenn die Gruppenmitglieder glauben, ihren Platz im Gruppenbild des Leiters bzw. der Leiterin gefunden zu haben. Dies ist die Phase in der Spiele gespielt werden. Viele Gruppen bleiben in dieser Phase in ihrer Entwicklung hängen. Das Risiko vor Zurückweisung ist hoch, da Spiele

gespielt werden, um das alte Lebensdrama immer wieder neu zu inszenieren (im Sinne des Wiederholungszwangs). Für Gruppenleiter/innen ist eine genaue Diagnose der Gegenübertragung notwendig, um diesen Prozess nicht unbewusst festzuschreiben.

Das **sekundär angepasste Gruppenbild** entwickelt sich, wenn die eigenen Spiele aufgeben werden zugunsten einer Tätigkeit im Sinne der Gruppe. Dies entspricht der Intimität. Berne meint damit den direkten, offenen Austausch von Gedanken und Gefühlen ohne Manipulation. Die Gruppenmitglieder sind in der Lage eigene Wünsche und Bedürfnisse zu befriedigen, sie jedoch im Sinne der gemeinsamen Aufgabenerfüllung unterzuordnen.

Zum Vergleich führe ich die beschriebenen Modelle in einer Übersicht an.

Qualifikationskriterien für Supervisoren

„Es fliegt ein Schwan am Himmel.

Als er so fliegt, denkt er, oh, wäre es schön, wenn ich mich sehen könnte, während ich fliege. Ich stelle mir die zwei Schwäne vor.

Und der zweite denkt, es wäre gut, wenn ich mich beobachten könnte, wie ich mir zuschaue, während ich fliege.

*Über den dritten Schwan möchte ich sprechen. Was braucht der? Wie ist der beschaffen? Manchmal ist es spannend und lustvoll, sich zu beobachten, manchmal ist es auch unangenehm und eher schmerzhaft. In beiden Fällen ist es gut, einen dritten Schwan zu haben.“*

Ein qualifizierter Supervisor bzw. eine qualifizierte Supervisorin zeichnet sich nicht durch irgendeine ganz bestimmte, herausragende Fähigkeit oder Eigenschaft aus, sondern durch ein verhältnismäßig breites Spektrum praktischer Erfahrungen, spezieller Fachkenntnisse, besonderer Fähigkeiten sowie nicht zuletzt persönlicher Eigenschaften und Einstellungen. Erst die Kombination dieser zum Teil sehr unterschiedlicher Qualifikationen ermöglicht es ihm, sich in immer wieder neuen, oft unvorhersehbaren und in der Regel sehr komplexen Situationen zielgerecht zu verhalten. Er ist somit nicht nur Spezialist, sondern gleichzeitig Generalist.

Die Qualifikationskriterien von Supervisoren sind:

- **Persönliche Eigenschaften und Einstellungen**
- **Berufliches Können**
- **Reflektierte praktische Erfahrungen**

## · **Fachliches Wissen**

### **Persönliche Eigenschaften und Einstellungen**

In den Katalogen beruflicher Qualifikationskriterien finden sich normalerweise keine persönlichen Eigenschaften oder gar Einstellungen. In Tat und Wahrheit sind aber gerade sie es, die im täglichen Leben bei der Beurteilung von Menschen am stärksten ins Gewicht fallen.

Supervision hat in besonderem Maße mit menschlichem Verhalten zu tun. Der Supervisor bzw. die Supervisorin im Kräftefeld unterschiedlichster menschlicher Verhaltensweisen und zwischenmenschlicher Beziehungen. Gleichzeitig nimmt er selbst durch sein eigenes Verhalten gezielt Einfluss auf das soziale Geschehen in seinem Auftragsbereich.

Ich vertrete deshalb die Auffassung, dass es nicht nur notwendig und legitim ist, persönliche Eigenschaften und Einstellungen, die in der Praxis von Supervision besonders wichtig sind, konkret zu benennen, sondern dass diese sogar die *Basis der Qualifikation* darstellen.

Die genannten Kriterien sind ausnahmslos subjektiver Natur. Weder die Eigenschaften noch die dafür verwendeten Begriffe sind „objektivierbar“. Ihre Bedeutung für die Praxis wird dadurch jedoch nicht eingeschränkt.

### **Persönliche Eigenschaften und Einstellungen**

#### · **Psychische Gesundheit**

- Beziehungsfähigkeit: Interesse für andere Menschen, Freude am Kontakt, beruflich und privat stabile, emotional befriedigende Beziehungen.
- Persönliche Autonomie: Selbständiges Denken und Handeln, Fähigkeit sowohl zur Selbstkritik als auch zur Abgrenzung, bewusste Lebensgestaltung.
- Belastbarkeit: Ertragen von emotionalen Belastungen durch „Aggression“ oder „Liebesentzug“, Durchstehen von länger dauernden Spannungszuständen und Konfliktsituationen, Verkräften von Rückschlägen und Misserfolgserlebnissen.

#### · **Positive Grundhaltung**

- „Urvertrauen“ in die Kooperationsbereitschaft sowie in die Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Menschen und Gruppen.
- Anderen Mut machen, Hoffnung geben, trösten können.

- Verkrampfungen und „tierischen Ernst“ abbauen, zum Experimentieren einladen, „neue Horizonte“ aufzeigen.
- **Persönliches Engagement**
- Ärmel hochkrempeln, sich selber reinknien (und sich dabei auch mal die Hände schmutzig machen) anstelle „vornehmer“, unverbindlicher Zurückhaltung.
- Vorbild sein, vorleben, was man von den anderen erwartet, nicht „Wein predigen“ und „Wasser trinken“.
- Den eigenen Überzeugungen treu bleiben und sie klar vertreten, auch wenn man „allein steht“.
- **Offenheit**
- Eigene Interessen, Bedürfnisse und Ziele offen legen.
- Eigene Überlegungen, Denkmodelle und Handlungsmaximen transparent machen.
- Zeigen der eigenen Gefühle, Mut zum Risiko, Kraft zum „ersten Schritt“ („Zivilcourage“).
- **Partnerschaftlichkeit**
- Auftraggeber, Supervisanden und Kollegen als selbständige, erwachsene Menschen ernst nehmen.
- Den Partner fordern aber nicht überfordern.
- Dem Partner Hilfe zur Selbsthilfe und Raum für persönliche Entfaltung geben - dies bedeutet vor allem: Den eigenen Einfluss, die eigene Autorität, das eigene Profil nur soweit ausspielen, als dies die Entwicklung des anderen nicht hemmt und keine Abhängigkeit erzeugt.
- **Verbindlichkeit**
- Gemeinsam vereinbarte Spielregeln, Termine und Aufgabenverteilung konsequent einhalten.
- Die Einhaltung von Spielregeln, Terminen und Aufgaben auch von den anderen konsequent fordern bzw. Nichteinhaltung hinterfragen.
- Spielregeln ändern, wenn sie sich als nicht einhaltbar erweisen - aber nicht ohne klare Absprache und nicht ohne grundsätzliche Bereitschaft, die Beziehung aufzulösen, wenn die wechselseitigen Erwartungen nicht erfüllbar sind.

- **Handlungsorientierung**

- Keine Scheu vor Leistungs- und Wirtschaftlichkeitsdenken.
- Das aktuelle Geschehen laufend im Hinblick auf die nächsten möglichen konkreten Schritte überprüfen.
- Im Sinne der Vorwärtsstrategie Impulse geben zum „am Ball bleiben“, „den nächsten Schritt wagen“, „die Zukunft gestalten statt abwarten“.

- **Realitätsbezogenheit**

- Rechtzeitiges Erkennen und Berücksichtigen hierarchischer Machtkonstellationen, „politischer“ Einflussfaktoren sowie aktueller und zukünftiger Umwelteinflüsse.
- Durchschauen „taktischer Spiele“ sowie komplexer Überlagerungen der Sachprobleme durch Kommunikations- und Verhaltensprobleme.
- Rechtzeitig erkennen, wann die eigene Person (des Prozessbegleiters) wirklich „gebraucht“ wird - und wann sie von wem und wofür missbraucht zu werden droht.
- Verstehen und Beeinflussen individuellen und kollektiven Verhaltens vor dem Hintergrund der jeweiligen gegebenen strukturellen und situativen Einflüsse - dies bedeutet nicht zuletzt: Langfristigkeit und Grenzen sozialen Lernens richtig einschätzen.

- **Intuition**

- Instinktives Erfassen der Schlüsselphänomene, Kernpunkte oder Gesamtzusammenhänge eines Problems ohne umfassende Datenerhebung oder Schritt für Schritt nachvollziehbare „logische“ Analyse.
- Gespür für unterschwellige Stimmungen und Gefühle bei Individuen sowie für emotionale Strömungen und „klimatische“ Veränderungen in Gruppen oder Bereichen; spontanes Erfassen von Beziehungsmustern, bevor sie offenkundig, d. h. für die Betroffenen selbst erkennbar und erlebbar werden.
- Spontane Einfälle und schöpferische Impulse, die völlig unerwartet neue Aspekte eines Problems aufzeigen und plötzlich Bewegung in eine scheinbar ausweglose festgefahrene Situation (z. B. kollektive Ratlosigkeit angesichts mehrerer sich wechselseitig blockierender Interessengruppen) bringen können.

### **Berufliches Können**

Der Supervisor ist nicht nur „Berater“ und „Moderator“, sondern auch „Vorbild“. Er benutzt sich selbst und sein Verhalten als Vehikel, um „Lernen am Modell“ zu ermöglichen und dadurch die notwendigen Voraussetzungen für individuelle und kollektive Verhaltensänderungen zu schaffen. Dazu sind - ähnlich wie in anderen, beispielsweise pädagogischen oder therapeutischen Berufen - besondere Fähigkeiten erforderlich. Diese sind nicht immer ohne weiteres abgrenzbar von persönlichen Eigenschaften auf der einen bzw. Fertigkeiten auf der anderen Seite.

#### Berufliches Können

- **Vertrauen erzeugen können**
- Verständlich, durchschaubar und verlässlich sein.
- Angst, Hemmungen und Widerstände abbauen.
- Eine echte „Autorität“ sein, die praktische Lebenshilfe und Orientierung gibt, nicht nur verspricht.
- **Integrations- und Differenzierungsfähigkeit**
- Menschen an einen Tisch bringen.
- Gemeinsame Interessen aufzeigen, wechselseitige Abhängigkeiten bewusst machen (Interdependenz).
- Mut zum „Experiment“ mit neuen Denkmodellen und Handlungsmaximen machen.
- **Konfrontationsfähigkeit**
- Konflikte auf den Tisch bringen und konsequent bearbeiten.
- Partnern (Einzelpersonen und Gruppen) die Konsequenzen ihres Verhaltens bewusst machen.
- Partner fordern und herausfordern durch offenen Widerspruch, eigene Meinungen und Aufzeigen von Alternativen.
  
- **Prozesskompetenz**
- Gespür für und diagnostizieren von unterschweligen emotionalen Vorgängen.
- Wahl des richtigen (d. h. für das individuelle und kollektive Lernen förderlichen) Zeitpunktes für Eingriffe.

- Abstimmen („dosieren“) der Eingriffe auf den momentanen Entwicklungsstand der jeweils betroffenen Personen und Gruppen („verkräftbare Schritte“).

#### · **Strategische Kompetenz**

- Ganzheitliche Orientierung: Steuerung des Gesamtprozesses in Richtung auf die ursprüngliche Zielsetzung unter ständiger Berücksichtigung des Zusammenspiels und der Interdependenz psychologischer, soziologischer, technischer, ablauforganisatorischer und struktureller Einflussfaktoren.
- Regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls Korrektur sowohl des „Was“ (Fortschrittskontrolle) als auch des „Wie“ (Prozessanalyse).
- Orientierung nach Langfristperspektiven, auch wenn die unmittelbar im Prozessgeschehen stehenden, direkt Betroffenen vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen“.

#### **Reflektierte praktische Erfahrungen**

Supervision findet im betrieblichen Alltag statt, in der direkten Auseinandersetzung mit Einzelpersonen und Gruppen mit unterschiedlichsten Aufgaben, Bedürfnissen und Interessen - dies alles vor dem Hintergrund eines facettenreichen sozialen Umfeldes und vielfältiger politischer Einflüsse. Die Qualifikation für diese Tätigkeit kann durch Schulung allein nicht erworben werden. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Supervision ist längerfristig reflektierte Lebens- und Berufserfahrung.

#### Reflektierte Praktische Erfahrungen

##### · **Erfahrungen mit sich selbst**

- Kontinuierliche, kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und dem eigenen beruflichen Selbstverständnis.
- Zugang zu den eigenen, tieferliegenden emotionalen Bedürfnissen, persönlichen Interessen und sozialen Bindungen.
- Kennen der eigenen Möglichkeiten („Stärken“) und Grenzen.

##### · **Erfahrungen mit anderen Menschen (Individuen)**

- Auf andere zugehen und individuell eingehen können.
- Individuelles Verhalten beurteilen können.
- Individuelles Lernen und persönliche Entwicklung fördern.

· **Erfahrungen in Gruppen**

- Erfahrung mit Teamarbeit als Gruppenmitglied („Teamfähigkeit“).
- Erfahrung in Teamleitung („Moderation/Gruppenleitung“).
- Erfahrung in Beratung und Begleitung von Gruppen („Teamentwicklung“).

· **Erfahrungen in Organisationen**

- Bedeutung und Einfluss von Strukturen, Abläufen sowie organisationsspezifischer Normen.
- Komplexe Beziehungen zwischen Gruppen, Ressorts oder Bereichen (horizontal) sowie hierarchischen Ebenen (vertikal).
- „System-Umwelt-Beziehungen“: Interdependenzen von Branche („Produkt“) und interner Struktur bzw. Kultur, spezifische Umwelteinflüsse durch Technologie, geographische Lage, politische und soziale Rahmenbedingungen, etc.

· **Erfahrungen in dem gesellschaftlichen Umfeld**

- Interesse für und Beschäftigung mit den Problemen und Entwicklungstendenzen in unserer Gesellschaft.
- Mitverfolgen des politischen Geschehens auf nationaler und internationaler Ebene.
- Informiert sein über die Probleme und Entwicklungstendenzen im Staat und in der Wirtschaft allgemein sowie in der Arbeitswelt im besonderen.

Fachliches Wissen

Die Planung und Steuerung von Supervisionsprozessen ist eine ausgesprochene interdisziplinäre Tätigkeit, die in der Praxis von Vertretern der unterschiedlichsten Berufe ausgeübt werden kann und ausgeübt wird. Als theoretischer Bezugsrahmen für das praktische Handeln ist jedoch ein Grundstock an fachlichen Kenntnissen notwendig. Die direkteste Bezugsdisziplin in der Supervision ist die Psychologie. Im weitesten Sinne lässt sich die Supervision den angewandten Sozial- und Verhaltenswissenschaften zuordnen. Die Wurzeln der Konzepte und Methoden, die in der Supervisions-Praxis zum Einsatz gelangen, reichen jedoch über die Grenzen der Sozialwissenschaften hinaus in Wissensgebiete wie die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, die Informatik oder die Umweltforschung.

Fachliches Wissen



- **Psychologisches Basiswissen**
- Wahrnehmungs-, Lern- und Entwicklungspsychologie
- Gesundes und gestörtes Verhalten
- Arbeitspsychologie und Motivationstheorie
- **Persönlichkeits-Psychologie**
- Entwicklungspsychologie
- Menschliche Entwicklung und ihre Störungen
- Beziehungsgestaltung
- **Kommunikation**
- Systemtheorien und Umweltforschung (Ökologie)
- Menschliche Kommunikation und ihre Störungen
- Metakommunikation
- **Gruppendynamik**
- Verhalten in und von Gruppen
- Beziehungen zwischen Gruppen
- Gruppentraining und Teamentwicklung
- **Organisation**
- Organisatorische Strukturmodelle
- Führungsmodelle und -instrumentarien
- Veränderungsstrategien, Macht und Widerstand, Konfliktmanagement
- **Entwicklung von Organisationen**
- Aktionsforschung
- Prozessberatung
- Soziotechnische Systemgestaltung und Arbeitsstrukturierung

- **Metakognitive Modelle**
- Felderfassungskompetenz
- Philosophisches Denken
- Metakonzepte zum Abbilden verschiedener Theorien

Die Kriterien, die ich Ihnen vorgestellt habe, sind nicht immer klar von einander abgrenzbar. Mir war es zum Verstehen jedoch wichtig, deutlich zu machen, das es neben den rein fachlichen Aspekten eine Menge von notwendigen und unverzichtbaren Merkmalen gibt, die für eine gute Supervision notwendig sind.

Supervision ist Beziehungsarbeit und Beziehungsgestaltung und die beginnt bei dem/der Supervisor/in, bei seiner eigenen Person.

Um der erste Schwan zu sein, ist es gut, auch der zweite Schwan zu sein und den dritten Schwan zu kennen. In unserem Beruf sind wir der dritte Schwan, d. h., wir müssen den ersten und zweiten Schwan in uns kennen und immer wieder neu entdecken.

Wir können nicht gestalten, ohne uns der bereits geschehen Geschichte unserer selbst in uns bemächtigt zu haben.

In jedem Supervisionsprozess brauche ich eine Erkenntnis über mich selbst!

Hinweis:

§ Die genannten Kriterien haben einen Bezug zu den Ethik-Richtlinien der EAS

§ Ideen sind eingeflossen aus einer Forschungsgruppe „Supervision und Gruppendynamik“ an der GH Kassel, 1987 in der ich Mitglied war

§ Ideen sind eingeflossen aus mehreren Ausbildungsgruppen „Supervision“ und den Kollegen und Kolleginnen des Institutes INITA GmbH, Hannover

**Supervision „Sich einlassen ohne mit zu spielen“**

Es sind nun 22 Jahre her, dass ich Supervisionstätigkeit - früher sprach man auch von Praxisanalyse - davon jetzt fast 14 Jahre in einem institutionellen Zusammenhang des Instituts INITA, so dass ich mit Freude darauf schaue sie alle hier zu sehen und mit mir gemeinsam eine internationale Tagung zum Thema Supervision durch zu führen. Die Zeiten von damals im Vergleich zu heute haben sich in diesem Berufsfeld enorm geändert. Viele grundlegende Überzeugungen haben sich gewandelt. Diesem nachzugehen war an der Zeit, zumal - sowie ich es im Rahmen der European Association for Psychotherapy erfahre, die Diskussionen international geführt werden, die Frage, wie muss Supervision beschaffen sein und wer darf sie unter welchen Bedingungen, wo durchführen. Es ist also an der Zeit zu fragen. Wie verhalten sich die Supervisorinnen und Supervisoren. Natürlich knüpfen sich hier die Fragen nach dem Stil oder der Art und Weise der Gestaltung der Prozesse in oder während der Supervisionssitzungen.

Zum Beispiel:

- a) Greifen sie aktiv in das Supervisionsgeschehen ein oder nicht?
- b) Was versteht man unter aktiver Interventionstechnik?

Um es von Anfang an klar zu definieren, gebe ich ihnen meine Überzeugung und Schlussfolgerungen:

Supervision ist eine Form der Beratung ebenso wie Coaching oder Organisationsentwicklung.

Ich denke eine aktive Art und Weise der Gestaltung von Beratungsprozessen - Supervisionsprozessen ist sinnvoll.

Daran ist geknüpft, dass die Supervisorin oder der Supervisor lernt eine Haltung zu entwickeln, die ihm bzw. ihr dies ermöglicht.

Zusammenfassend lässt sich dies unter dem Motto:

„Sich einlassen, ohne mitzuspielen“

Stellen sie sich folgende Situation vor:

Eine Gruppe von Leuten, Sozialarbeiter - eine Bekannte, die mit war kannte einige - sitzen in einer Kneipe oder Gaststätte mehr oder minder am Nachbartisch hier in Hannover. Eine Frau sitzt am Rand des Tisches und fragt die anderen: „So was habt ihr denn heute zu besprechen hier in der Supervision.“ Es handelt sich also um eine Supervisionsgruppe. Zunächst war ich erstaunt, dann stellten sich mir Fragen.

Ist dies der richtige Rahmen für Supervision?

Wie wird in diesem Zusammenhang mit der Profession von Supervision umgegangen?

Wie würde ich mich mit meinen Gefühlen in einer solchen Umgebung geschützt fühlen?

Vielleicht bin ich ja zu konservativ und sehe gar nicht neuere Entwicklungen, wie man Supervision „, auch „, durchführt?

Vielleicht habe ich gehört, dass diese Supervisorin von Supervision spricht und einen Namen für etwas benutzt, welcher nicht angemessen ist für diesem von mir beobachteten Zusammenhang. Fragen über Fragen entstanden.

Um genau zu bestimmen, ob dies wirklich Supervision ist oder nicht benötigen wir Kriterien für unsere Beobachtung.

Ich möchte Ihnen meine Gedanken und Konzepte anhand deren ich Kriterien entwickle vorstellen:

Im Überblick bedeutet dies, einige Ausführungen zum „Gegenstand“ der Supervision als Beratungskonzept.

Dann werde ich zu „Theorie“ der Supervision einige Grundfragen beleuchten, um schließlich zur „Technik“ der Supervision zu kommen und Aussagen zu machen zur Haltung der Supervisorin oder des Supervisors.

Um einen Gesamtzusammenhang zu erfassen sind einerseits empirische Daten und andererseits gesammelte Erfahrungen notwendig. Einerseits werden statistisches Material gesammelt und verwertet und andererseits bilden Erfahrungen eine Art Meta-Theorie. Dementsprechend gibt es bis heute sehr viele unterschiedliche Definition von Supervision. Allen gemeinsam ist, dass es sich bei Supervision um eine Form der Beratung handelt.

Zur Betrachtung dessen was bei Supervision als Beratung abläuft wähle ich eine Betrachtungsunterscheidung Ritter:

Wir betrachten zunächst den „Gegenstand“ der Supervision.

Welche Formen der Supervision gibt es? Wir können drei Formen der Supervision beschreiben:

- 1) Ausbildungssupervision
- 2) Begleitende Supervision
- 3) Fortbildungssupervision

Zu 1) Die Ausbildungssupervision wurde im Rahmen der psychoanalytischen Ausbildung in Berlin 1920 Supervision als Kontrolle - Analyse eingeführt. Dieses Konzept der regelmäßigen Begleitung von Ausbildungskandidaten wurde im Laufe der Zeit von dem anderen psychoanalytischen Instituten übernommen-. Nicht jedoch in Budapest. Dort arbeiteten Ferenczi und später auch Balint. Freud, Ferenczi

und Jung waren 1909 zu einer Vortragsreise in die Vereinigte Staaten gereist. 1924 reiste Rank, ein Freund Freuds, nach USA. Er gilt als „der erste bedeutende Mittler tiefen-psychologischer Einsichten für die Soziale Arbeit in den USA (Belardi, S.36). Ranks Einfluss entwickelte sich an der Pennsylvania Universität als, seine diagnostische Case-work-Methode gilt als psychoanalytischer Vorläufer der Supervision Dieses Konzept von Supervision als Diagnose und als Kontrolle -Analyse wurde von Psychoanalytikern (Ernst Federn, einem Sohn von Paul Federn) in Amerika praktiziert als sie vor dem Faschismus emigrierten. Dort in Amerika traf diese Form der Supervision auf ein anderes Verständnis von Supervision, dass mehr oder minder auf Mary Richmond zurückgeht.

Mary Richmond arbeitete 1889 als Buchhalterin bei der Charity Organization Society ( C.O.S.) in Baltimore . Sie bemühte sich die „soziale Arbeit geschäftsmäßig zu organisieren“ (Belardi,92,S34)in dem sie bezahlten Arbeitskräften, die sie Supervisoren - eher mit „Vorarbeiter“ zu übersetzen- nannte. Sie organisierte regelmäßige Fortbildungen und in vielen sogenannten „Case-work“, vielleicht auch Fall-Betreuungen zu nennen, hatten die festangestellten Mitarbeiter die ehrenamtlichen zu betreuen, zu schulen und auch zu kontrollieren oder zu supervidieren. Mary Richmond unterstützte diese Entwicklung, in dem sie systematisch das vorgebrachte Material sammelte und in einem Buch „ Social Diagnosis“ 1917 veröffentlichte. Dieses Buch gibt Möglichkeiten der sozialen Diagnose noch lange bevor Freud das „ Das Ich und das Es „(1923) geschrieben hatte. (Siehe Belardi, S. 37) Supervision ist nicht auf psychoanalytischem Hintergrund gewachsen oder entstanden. Diese beiden Wurzeln der Supervision sind heute noch wichtig, da sie unterschiedliche Grundannahmen beinhalten. So ist die Case-work- Supervision, oder die Fall-Supervision von Vorgesetzten vorstellbar, dies entspricht der ursprünglichen amerikanischen Form der Supervision. Eine Einstellung wie sie uns in amerikanischen Unternehmen im Personalbereich begegnet.

Währenddessen die in Europa entwickelte Form auf psychoanalytischem Hintergrund eher vorsieht, dass die Supervisorin oder der Supervisor von außen kommt. Klassisch wird in unserm Lande eher die psychoanalytische Form gesehen, obwohl dies ein historische Verkennung der Entwicklung darstellt

Begleitende Supervision ist die Form der Supervision, die regelmäßig als Begleitung für Beratungsteams vorgeschrieben ist. Zum Beispiel für Teams der Sucht und Alkoholberatung.

Fortbildungssupervision wird von verschiedenen Autoren unterschiedslos alles das bezeichnet, was Supervision ist, wenn sie nicht Ausbildungssupervision ist. Wir teilen diesen Begriff der Fortbildungssupervision und legen Wert auf die Betonung der qualifizierenden Funktion der meisten Supervisionsprozesse.

Diese Unterscheidungen und die historischen Anmerkungen helfen uns bei der Betrachtung unserer

Situation, der Supervisionsgruppe in der Gaststätte nicht weiter. Wahrscheinlich könnte es eine begleitende oder eine Fort-Bildungs-Supervision sein. Wir erfahren aber nichts an Kriterien bis jetzt, die uns bei der Einschätzung behilflich sein könnten. Wir haben bis jetzt nur eine Formbeschreibung.

Wollen wir uns dem Gegenstand der Supervision nähern müssen wir klären welchen Standort der Gegenstand selbst hat und klären welchen Standort wir haben ihn zu betrachten. Wir könnten der Frage nach gehen, was wissen wir über Dinge und was wissen wir über Ereignisse? Wie wissen wir über Unterscheidungen?

Dirk Baeker folgt diesen Fragen unter dem Motto, „weil wir uns angewöhnt haben, über den Verweis auf Dinge, Ereignisse und Unterscheidungen zu beschreiben, was in der Welt der Fall ist.“

Wir folgen dabei Beobachtungen von Dingen, Ereignisse und Unterscheidungen. Beobachtung wird selbst in einem weiteren Schritt untersucht, da ja Beobachtung in Verbindung mit Wahrnehmung eine zentrale Kategorie der Supervision darstellt.

„Das die Beobachtung ihrerseits als Ding, Ereignis, Unterscheidung beobachtet werden kann, ist in diesem Verfahren eine zusätzliche Komplikation, die aber nur begrüßt werden kann, belegt man die Anwendbarkeit des Konzeptes auf sich selbst.“(Baeker in Im Netz der Systeme 1990,S10)

Hatte Heidegger in einem Vortrag 1950 über „Das Ding“ die These vertreten, dass die Dinge vernichtet sind. Sie sind durch die Wissenschaft in das gleichförmig Abstandslose zusammen geschwemmt. Als Beleg nennt er die größte aller groben Bestätigungen die Atombombe und dies im Angesicht des Abwurfs über Hiroshima. Die Dinge seien nicht mehr durch die einigende Nähe von Himmel und Erde, Göttlichem und Sterblichem bestimmt. Sie die Dinge haben eine Verlustanzeige zu geben, denn in „der heute, wie man so sagt: verwissenschaftlichten Welt, nach der Atombombe, haben wir es nicht mehr mit einer einigenden Versammlung in das Ding zu tun, auch nicht mit Nähe in irgendeinem qualifizierten Sinn.“(Baeker,S11) Die Unterscheidung von Nähe und Ferne trifft nicht mehr und trägt nicht mehr. Nicht mehr die Unterschiede, die Differenzen stiften die Einheit und definieren eine Versammlung, sondern umgekehrt: „Das Abstandslose ist eine schlechte Einheit, denn was verschieden war, ist nicht mehr. Die Unterschiede sind nicht mehr zu erkennen. Die Entropie ist der Tod der Dinge.“(Baeker,S12)Nachzuvollziehen ist dies bedenkt man einen Spaziergang durch Fußgängerzonen: sie sind abstandslos gleichförmig geworden. Die Welt und das Bild von ihr könnte so kulturkritisch gesehen gedeutet oder missgedeutet werden, wenn nicht ein anderer Aspekt in einer Welt in der alles vergiften kann, als unterschiedloses den absoluten Tod der Dinge bewirken kann, Berücksichtigung fände. Baeker weist darauf hin, dass Ökologische Effekte alle Abstände überwinden.“ Es ist das

Kennzeichen der Ökologie, dass Effekte Grenzen nicht zur Kenntnis nehmen. Wie die Dinge sich zu sich selber verhalten, wird zur Nebensache, wenn nur noch zählt, wie alles sich zu allem verhält.“(S12) Mit (gewisser Ironie) zitiert er hierbei Georg Schimmel als Beispiel eines ökologischen Effekts, als er sagte: „Der Schund sei die ‚Rache der Objekte‘ dafür, dass sie durch das Geld aus dem Brennpunkt des Interesses verdrängt wurden. Wir sind nicht mehr frei die Dinge, einzeln und unabhängig zu beobachten, unabhängig von den Unfällen und Abfällen, die sie produzieren. Das Ergebnis des zusammenschwemmten Abstandslosen der Dinge, unterliegt dem Prozess der Ansteckung. Ökologisch gesehen werden durch Ansteckung oder Kontamination die Prozesse bestimmt und müssen auch so gesehen werden.“ Nicht mehr die Nähe und die Ferne zur Welt lesen wir in den Dingen, sondern die Allgegenwart der Unfälle und der Abfälle. Nicht mehr mit Objekten haben wir es zu tun, zu denen wir uns in ein immer verkennendes Verhältnis der Kontemplation bringen können, sondern mit Risiken - mit Risiken, zu denen wir uns selber zählen müssen. Wir wechseln von der Seite der Kontemplation auf die Seite der Kontamination ( Der Ansteckung, oder Trübung ), ...“ (S13) Für den supervisorischen Zusammenhang wird deutlich, dass wir den Gegenstand der Prozesse von Supervision nicht klären können ohne uns und unseren Standort mit einzubeziehen. Wir sind Bestandteil dieses Gesamtprozesses.

Die Ereignisse so könnte man meinen werden vom Gang der Geschichte erzählt. Also Geschichtsschreibung Anfang - Ende, Vorher - Nachher, dies könnte man ebenso auf Supervisionsprozesse übertragen. Der „außen“ -stehende Beobachter beschreibt den Lauf der Dinge. Es wurde viel schon über das Ende der Geschichte geschrieben und diskutiert als Ausdruck unseren Moderne. Ein Kontingenzbewusstsein existiert in der Geschichtsschreibung, denn noch so meint Baeker gibt es nur noch wenige Konzepte die gegenwärtig geschichtstheoretisch standhalten. Er referiert das Konzept der Intrige von Paul Veyne. Diese sieht vor den Beobachter selbst zum Akteur zu machen. In der übermäßigen Komplexität der Geschehnisse macht dieser Akteur ein Verlaufsmuster, bestimmte Konjunktionen, eine Art von Dynamik aus und „verfolgt“ sie in der Hoffnung auf eine Intrige. Es bleibt eine Hoffnung, denn glaubt der Akteur eine „kleine häusliche oder die universale historische Intrige aufgedeckt zu haben, entsteht sofort der Verdacht auf eine neue Intrige. Baeker hält die Geschichtsschreibung für wert selber auf Intrigen hin zu beschreiben. Der supervisorische Gegenstand als Intrige, als Muster in dem Verdacht heimlich ein bestimmtes Ziel zu verfolgen. Diese Gedankengänge können wir nicht zur Seite schieben. Vielleicht ist es unbewusst die Intrige alter Beziehungswünsche, oder heimlicher bestimmter bewusster Zwecke, deren unsere Aufmerksamkeit gilt als Supervisor/in.

Schließlich was wissen wir über Unterscheidungen?

Was gilt es denn noch zu unterscheiden, wenn alles so abstandslos, verschwommen, kontaminiert ist.

was ist denn eine Unterscheidung überhaupt?

Ist das was wir von einer Unterscheidung erwarten nicht die Erwartung äußerster Klarheit, ein Wahrheit? Ist Unterscheidung nicht alles sich selbst kontrollierenden auf Wahrheit zielenden Wissenserwerb? „ Ohne klare Unterscheidung dessen, worüber man spricht, ist nicht zu wissen, wonach man fragt.“(Baeker,S16)

Gregory Bateson definiert Unterscheidung: Eine Unterscheidung ist das, was einen Unterschied macht. Die Unterscheidung wird auch als selbstreferentielle Operation beschrieben und als Grundlage und Innbegriff „lebender, bewusstseinsfähiger und kommunikationsfähiger Systeme“ beschrieben.(George Spencer Brown, Law of Form, nach Baeker,S16) „ Leben, Bewusstsein und Kommunikation reproduzieren sich, in dem sie sich anhand selbstgesetzter und wenn man so sagen darf, selbst verwalteter Unterscheidungen aus allem ausgrenzen und von allem anderen unterscheiden.“(Baeker,S17)

„ Wenn Wissenschaft heute das Problem mit den Unterscheidungen umgehen zu können glaubt, in dem sie sich nicht mehr über Definitionen eines Gegenstandes konstituiert, den sie von allem anderen unterscheiden zu können glaubt, sondern über Problemstellungen, dann verfängt sie sich, das hätte man prophezeien können, in dem Problem, wie sie ein Problem von einem anderen unterscheidet.“(Baeker,S18)

Baeker sagt, jede interdisziplinäre Debatte hängt an diesem Punkt fest. Für uns ergibt sich daraus, den Gegenstand der Supervision zu definieren, ihn zu unterscheiden von anderen, z. B. Therapie, oder Erziehung, bleibt ein aussichtsloses Unterfangen, selbst würde es interdisziplinär vollzogen, wollte man sich nicht in Definitionen sei es über Gegenstände oder Problemstellungen über Supervision verfangen. Ein Hinweis finden wir dennoch, folgen wir Gaston Bachelard, der einen Ausweg aus dem Dilemma weist: Nicht auf Unterscheidungen und auf Probleme zu achten zu Beginn, sondern auf Störungen, die auftreten wendet man Konzepte auch gegen ihre eigenen Widerstände an. Dies bedeutet, das Anwendung also Praxis - in unseren Fall supervisorische Praxis - im Sinn von Erfahrungen machen mit, mit den unterschiedlichsten Konzepten begonnen wird, um dann darüber zu sprechen, welche Schwierigkeiten im Sinn einer Störung aufgetreten sind. Somit kommen wir wieder zu Unterscheidungen. „ Der Trick dabei ist, dass eine Wissenschaft über methodisch reichhaltige und theoretisch feingesteuerte Konzepte verfügen muss, will sie Störungen überhaupt fruchtbar, das heißt ohne Exorzismen aller Art reagieren können. Und unter dieser Voraussetzungen ist sie auch in der Lage, mit Paradoxien, anders denn über Verbote umzugehen.“

Das Weltbild könnte man so mit Wittgenstein zusammenfassen:

„ Die Welt ist alles was der Fall ist,..“ Sodass der Gegenstand der Supervision vielleicht damit beschreibbar sein könnte : Fälle, Unfälle, Zufälle, Vorfälle, Abfälle, Fallbeispiele, oder Vorgefallenes, Gefälle, Gefallen



finden. Claus D. Eck aus der Schweiz beschreibt diesen Zusammenhang so: „Zunächst muss auf den lebensweltlichen Zusammenhang der Supervision Bezug genommen werden.“ Ihm geht es dabei darum, im Vorhaben einer Rahmentheorie der Supervision den Gegenstand der Supervision aus den Begriff der Lebenswelt zu konstituieren. Er verweist auf Schimmel, Husserl, Gadamer u. a.. Ecks Ausführungen sind gut strukturiert und einer Theorie der Supervision förderlich, dennoch erweckt auch er wie viele andere Autoren in den Handbüchern zur Supervision, als gäbe es so etwas wie den Gegenstand der Supervision, würde man nur präzise und fleißig die Daten alle sammeln und die Konzepte noch mal durchreflektieren, als allgemeinbeschreibbare Objektivität, als eine Wahrheit für sich. Vielleicht nicht als Gegenstandsdefinition aber dann doch als Problemdefinition. Die Schwierigkeit mit der wir es zu tun bekommen, ist die des Beobachters. Ist Supervision so etwas wie ein selbstreflexives Verfahren, muss eben auch die Beobachtersposition der Supervisorin bzw. des Supervisors als Position eingearbeitet werden. Eck könnte dann für sich in Anspruch nehmen, ein Modell entwickelt zu haben, ein Konzept, dass wir vielleicht auch gegen die Widerstände des Konzepts anwenden, um zu sehen welche Störungen wir erhalten. Damit ist der ontologische Anspruch auf ein Maß der Brauchbarkeit reduziert, und erhält unter Umständen damit mir „brauchbare“ Autorität. Den Beobachter gilt es zu beobachten. Denn nach die Relativitätstheorie und die Quantenphysik versperren uns den Weg, zu glauben wir könnten die Materie erkennen. „Auch sie ist Materie nur, in sofern und solange sie Materie für den Beobachter ist. Wir müssen uns auf den Beobachter stützen - wie Baeker sagt - „ja gerade dann, wenn wir Formen und Strukturen beschreiben wollen, die wir in der Welt „ vorfinden...“(19) Wir etablieren den Gegenstand der Supervision durch unseren Beobachtungsstandpunkt. Gerade in diesem betrachten wir die Übergänge zu dem was Unausprechlich, was „unmarkiert“, was Nichtbezeichnet ist. Gerade hierin kommt es an sich eine Beweglichkeit zu erhalten. Jede Beobachtung der Beobachtung schafft neue Erfahrungen, neue verfestigte Beobachtung - vielleicht zur Methode gewordene Beobachtung - gerät in den Verdacht Erfahrungen auszuschließen, und nur den Standort und den Blickwinkel bestätigt zu bekommen.“ Jede Erfahrung, die sich zur Methode verfestigt muss sich vorhalten lassen, zu verfehlen, was zu markieren wäre.“ (Baeker, 26) Jede Beobachtung bringt Markierungen wieder zusammen. Es werden Markierungen dann in einer Gestalt in der „Zusammenschau“ als Konfiguration und Kristalisation verständlich. Das Fragment zu entdecken und zu entwickeln gilt es in der supervisorischen Arbeit. Dies ist der prozessualer Aspekt der Supervision. Die Romantiker wussten um den Wert der Fragmente, Ihnen war nichts heiliger als das abgeschlossene Werk. In den Übergängen, Brüchen den Gesamtzusammenhang erkennen, war ein Erkenntnisweg, der den Bedingungen von Unfällen, Vorfällen, Zufällen und Kontaminationen eher geeignet. Dieser prozessuale Aspekt, bei dem die Reflexion der Form im mehr Vordergrund stand als die des Inhaltes führte zu dazu, dass den Romantikern - Ihnen ging es um die Kunst - nur ein Art der Unverständlichkeit Sinn machte, den Beobachter herauszufordern, und ihn zugleich mit einzubeziehen. Es ging um die Differenz der Erfahrung

selbst und Markierung der Erfahrung.

So ist - denken wir an unseren Supervisionsprozess in der Gaststätte - ein Kriterium, was ist nicht beobachtbar, was ist nicht bezeichnet und was ist der Standort der Beobachterin, der Supervisorin. Wir haben jetzt die Möglichkeit Hypothesen aufzustellen, und diese selbst als zum Prozess gehörige zu begreifen.

Etwa, das Setting für diese Supervision ist unklar und bietet zu wenig Schutz.

Oder die Supervisorin leitet die Gruppe nicht wirklich.

Wir reflektieren dabei Übergänge zwischen losen und festen Kopplungen, Setting und Schutz, Raum und Schutz, Supervisorin und Gefühle, usw. Durch das Experimentieren, sei es das Auflösen oder das binden der Kopplungen erschließen wir uns den Zusammenhang, dabei stellen wir fest, dass immer neue Möglichkeiten der losen und festen Kopplungen erfahrbar werden. Es bleibt ein unabgeschlossener Prozesse. Dies mag nicht bedeuten, dass auch ein solcher Prozess eine Verdichtung erfährt, so dass man von einer geschlossenen Gestalt sprechen könnte.

Wie kann unter solchen Bedingungen Supervision als Beratungskonzept eine eigenständige Berufstätigkeit sein?

Benjamin Barde´ greift in seinem Artikel

Supervision - Theorie, Methode, empirische Forschung - Versuch eines systematischen Überblick

dieses Problem auf und brennt die drei logischen Grundfragen. Diese Fragen sind:

1. Was konstituiert den Gegenstand Supervision? Konstitutionsproblem
2. Mit welchen Typisierungen haben wir es bei der Supervision zu tun? Typisierungsproblem  
und
3. Was wird beobachtet? Beobachtungsproblem

Bardes Artikel hat mir gut gefallen, da Barde´ einen Ansatz der Supervision klar definiert und vorstellt. Es ist der Ansatz von Balint. Hieraus gleichwohl einen Allgemeinanspruch zu definieren halte ich für zu weit gegriffen. Die oben aufgeführte Gliederung in Bezug auf den Gegenstand der Supervision halte ich für sehr klar und brauchbar. Die Konstitution des Gegenstandes geschieht dadurch, dass ein Zusammenhang als Supervision definiert wird. Dabei handelt es sich immer um die Reflexion einer mehr oder weniger

genau definierten beruflichen Praxis. Zur Konstitution gehört demnach, dass es bereits einen Gegenstand - einen Prozess - vorab gibt. Wir haben es in der Supervision also mit einer Verdoppelung des Gegenstandes zu tun. Der Gegenstand der Supervision war zuvörderst ein anderer Gegenstand einer beruflichen Praxis. Dementsprechend wird es bei der Konstitution des Gegenstandes auch immer um die Frage des „unmittelbaren“ Gegenstandes im beruflichen Feld gehen. Wir reflektieren das Konstitutionsproblem des beruflichen Feldes in der Supervision. So können wir sagen Supervision konstituiert sich immer als Reflexionsprozess einer beruflichen Handlungssituation. Dementsprechend wird es bei der Frage nach der Typisierung um Formen dieses Reflexionsprozesses gehen. Die Typisierung von Formen oder Settings sind immer wieder in unterschiedlichen Ausführungen in der Literatur zu finden. Es handelt sich dabei um: Einzelsupervision, Gruppensupervision, Teamsupervision, Projektteamsupervision, Projektsupervision, Institutionssupervision und Organisationsentwicklung. Wir können nicht wie Barde´ es vorschlägt für die Typisierung des Gegenstandes einen Rückgriff machen auf eine medizinische Krankheitslehre. Dies wäre Gegenstandsbedingung für die Supervision von Ärzten und Psychotherapeuten oder Personal in Kliniken, nicht aber generell eine Möglichkeit der Typisierung. Ich denke wir haben mit der Typisierung des Settings eine mehr oder minder klare Definition von Typen der Supervision, die auch soweit ich die Literatur kenne von allen geteilt wird. Interessant bleibt dabei, dass bei der Typisierung auf die Formgestaltung der Supervision gezielt wird, da in der Supervision stillschweigend, wenn es um einen bestimmten Berufsbereich geht, davon ausgegangen wird, dass der Gegenstand des Jeweiligen Berufsbereichs übernommen wird. Dies setzt eine Bedingung für Supervisoren. Die Supervisorin oder der Supervisor müssen sich in diesem Feld des reflektierten Berufsbereich auskennen. Wir kommen darauf später zurück. Das Beobachtungsproblem habe ich weiter oben erwähnt. Der Gegenstand wird durch den Standort des Beobachters konstituiert, so dass für die Effektivität der Supervision die jeweiligen Standorte und Blickwinkel der Teilnehmer an einer Supervision und durch den Standort und Beobachtungsbereich der Supervisorin bzw. des Supervisors beeinflusst wird. Es ist nicht umsonst, dass die Supervisorinnen und Supervisoren die Supervision zu ihrer vollen Profession gemacht haben und tagtäglich durch Supervisionsprozesse führen effektiver Supervision anbieten. So hört man, oder nimmt man die Nachfrage auch als Merkmal, von effektiver Supervision. Damit hätten wir aber noch keinen Beobachtungsstandort definiert, der wissenschaftlich überprüfbar in Sinne einer Evaluation von Supervisionsprozessen dienlich ist. Wir werden hierzu auf methodische Verfahren im Rahmen der Technik zurückgreifen müssen. Da wir nicht auf Krankheitskonzepte bei der Konstitution des Gegenstandes der Supervision zurückgreifen können, oder ähnliches für die Supervision definieren können, können wir auch auf Konzepte von Heilung im weitesten Sinne zurückgreifen. Im Falle von Supervision im Ärzte-, Psychotherapeuten- oder allgemein Klinikbereich, könnte man denken, dass hier Supervision der Heilung dient. Dies ist auch so, dennoch können wir dies nicht für die Supervision allgemein annehmen, wollte man nicht ganz allgemein sagen

Supervision diene immer dem Wohl des Menschen. Dies wäre dann nicht falsch, dennoch zu ungenau und unspezifisch.

Paradigmatisch bleibt - fassen wir zusammen -

Erstens: Die Konstitution des Gegenstands von Supervision ist abhängig vom Gegenstandsbereich des zu supervidierenden beruflichen Gegenstands und ist abhängig vom Beobachtungsstandort der Teilnehmer und des Leiters der Supervision.

Zweitens: Die Typisierung von Supervision geschieht in der Beschreibung von Settingsformen

Drittens: Das Beobachtungsproblem verweist auf methodologische Verfahren oder in unserem Sprachgebrauch auf Fragen der Technik von Supervision.

Kommen wir kurz zurück zu unserem Beispiel der Supervisionsgruppe in der Gaststätte.

Vom Gegenstandsbereich wissen wir - durch außenstehende Informationen -, dass die Teilnehmer Sozialarbeiter oder Sozialpädagogen sind. Wenn nun in dieser Supervision eine Reflexion des Gegenstandsbereichs der Sozialarbeit stattfinden soll, dann fragt sich, wie in diesem Setting in der Gaststätte, eine von der Alltagswelt sich unterscheidende Reflexion des beruflichen Geschehens stattfinden soll. Was unterscheidet das Reden über Berufliches in der Alltagswelt von der Supervision des beruflichen Handelns im supervisorischen Setting? Diese Frage entsteht hier.

Das Beobachtungsproblem scheint nicht wirklich klar in dieser Supervisionsgruppe in der Gaststätte. Denn unter der Voraussetzung klare Unterscheidungen, könnte keine Supervisionsgruppe in der Alltagswelt stattfinden, wie in unserem Fall, in der Gaststätte. Zumal in dem professionellen Reflexionsprozess der Supervision berufliches Handeln und sei es auch das, das in der Alltagswelt als soziale Arbeit stattfindet, dazu verführen kann, Bedingungen aus dem Gegenstandsbereich zu übernehmen. In unserem Fall, Schutzlosigkeit eventuell Strukturlosigkeit, Pragmatismus u. a.

Vielleicht hat sich in unserem Zusammenhang etwas anderes breit gemacht. Schmidbauer weist mit recht daraufhin: „Je mehr sich in der Supervision aber mit dem emanzipatorischen Anspruch einer kritischen Gesellschaftstheorie identifiziert wird, desto stärker läuft sie auch Gefahr, ihre Nähe zur Praxis zu verlieren.“ (Schmidbauer, „Über die endliche und die unendliche Supervision, in Supervision und Psychoanalyse“, 1991, Frankfurt am Main, S. 31) Selbst ein richtig verstandener emanzipatorischer Aspekt führt löst sich von der Praxis. Ein falsch verstandener emanzipatorischer Anspruch, der vermeidliche Nähe zu einer Praxis wiedergewinnen will, führt von dem Versuch zur Nähe zu kommen weg und aus dem supervisorischen Geschehen hinaus.

Welche Einflüssen ist ausgesetzt?

Supervision definiert sich in ihren Übergängen und Unterscheidungen von Sozialarbeit, Therapie und Organisationsentwicklung. Dies ergibt für den Gegenstand von Supervision einige Markierungen. Sozialarbeit und Supervision markiert den Zusammenhang, dass Supervision von Vorgesetzten in sozialen Einrichtungen durchgeführt wird, es markiert darüber hinaus, dass Supervision eher als Verhaltenanweisung und als Kontrolle empfunden wird. Diese Erbe ist einem freien produktiven Reflexionsprozess abträglich. Es stellt eine Art der Kontamination von Supervision dar. Andererseits wird diese Ausrichtung von Supervision - als Anforderungsprofil an den Gegenstand von Supervision - von sozialen Einrichtungen noch verlangt. Man verspricht sich hiervon eine Kosteneinsparung, denn Supervisorinnen und Spervisoren von außen kosten Geld. Ein Trugschluss, wie ich meine, denn unaufgelöste, erstarrte innerbetriebliche Supervision hilft nicht, sondern behindert das berufliche Geschehen, so dass die Kosten letztlich höher sind, ineffektive Arbeit durch mehr Personal oder aufwendigere Ablaufpläne auszugleichen.

Der andere Übergang ist der zur Therapie. Leicht - wir werden Später darauf zurückkommen - wird das medizinische Wissen, in Sinn einer Krankheitslehre übernommen. Die Anleihen in psychologischen Bereichen sind häufig und auch verständlich. So sind Modelle über Persönlichkeitsentwicklung und Persönlichkeitsstrukturen und Kommunikationsbedingungen in diesen Bereichen entwickelt worden. Die Modelle Bewusst - Unbewusst, Ich, Es, Über-Ich, Modelle der Kommunikationsaxiome, Ich-Psychologien, Ich-Zustände, Beziehungsanalyse um nur einige zu nennen sind ja alle an den Übergängen zur „Krankheit“ entwickelt worden. Ihre Allgemeingültigkeit als Modelle werden für die Bedingungen des Individuums allseitig akzeptiert. Vielleicht finden wir bald neue Modelle. So verblüfft es keineswegs, wenn in Untersuchungen einer vergleichende Studie der/die „Ideale“ Supervisor/in bezüglich Empathie, Echtheit, Flexibilität, Involvement als das genaue Abbild des „Idealen „Therapeuten dargestellt wird, mit dem einzigen Unterschied mit dem Klienten, Supervision zu machen und nicht Therapie.( Eck, S 39)

Auch werden viele Anleihen in der Technik der Supervision im Therapeutischen Bereich gemacht.

So wird auch verständlich, dass häufig nach der Abgrenzung von Therapie und Supervision gefragt wird.( Schmidbauer, S 43). Dies spezielle dann, wenn die Frage auftaucht wie viel Selbsterfahrung ist in der Supervision zulässig und wie viel ist zuviel. Die Abgrenzungswünsche markieren einen Übergangsbereich, meine Erfahrung damit ist, je mehr ich Supervision zur Therapie abgrenze, um so mehr Verdacht erzeuge ich, nun doch heimlich Selbsterfahrung oder gar Therapie zu machen. Man verwendet mehr Aufmerksamkeit dann auf die Suche dieser vermeintlichen „Intrige“ .

Ein weiterer Übergang ist der zur Organisationsentwicklung . Dieser ist ebenso wichtig, da in diesem

Übergang die Fragen der Gruppenentwicklung und Institutionsentwicklung in die Supervision hineinschwappen.

Gruppendynamik, Gruppenentwicklung, Intergruppendynamiken usw. werden aus diesem Übergang als Konzepte für die Supervision unumgänglich. So ist auch das vielseitige Mühen beispielsweise der psychoanalytisch-orientierten Autoren zu sehen, Aussagen über Gruppen zu machen, da ja ursprünglich das psychoanalytische Konzept, ein Konzept für einen Zweipersonen Zusammenhang war. Argelander, Page´s und andere haben uns Ansätze, die überzeugen, gezeigt, wie man psychoanalytische Auffassungen auf Gruppen anwenden kann. Lewin und seine Nachfolger haben uns vielfältige Überzeugungen und Erfahrungen zu institutionellen Dynamiken menschlichen Handelns und Verhaltens in Organisationen und Gruppen bereitgestellt. Viele Ausführungen über Leitungsverhalten sind seit dieser Zeit gemacht worden. Ein Gegenstandsbereich der Supervision wird diese Erkenntnisse brauchen.

Diese Reflektionen verfeinern sich in vielen Theorien und Auffassungen über soziale Gebilde. Die für mich am weitesten entwickelten Konzepte sind die, die sich mit dem Beziehungsgeschehen der Menschen auseinandersetzen.

War der Begriff der Beziehung zunächst in der Systemtheorie zu größerer Aufmerksamkeit gekommen, so ist er dennoch dort noch nicht in einer Art gebraucht, wie er umfassender definiert wäre, bezöge man intrapsychische und sozialpsychologische Phänomene in diesem Begriff zusammen. Thea Bauriedel hat - wie ich meine - den Beziehungsbegriff, der in dieser Hinsicht am ehesten ingetrativ zu sehen ist. Der tiefenpsychologische Ansatz Unbewusstes - und sie meint wohl das Unbewusste, im Sinn verdrängter früherer Erfahrungen des Menschen, also ein solches, das weitgehend wieder dem Bewusstsein zugänglich gemacht werden kann, reflektiert bei Bauriedel die Beziehung. Schwierigkeiten die in Beziehungen - Bauriedel ist an Mehr-Personen-Strukturen, gerade an Familien interessiert - auftauchen, sieht sie als erstarrte und dynamische Beziehung. Die Abwehr wird als Beziehungsabwehr definiert. Dies ist neu. Der Bubersche Ansatz das Wesen des Menschen aus seiner Bezogenheit auf ein Du zu erklären, findet hier am meisten Berücksichtigung. Auch werden in der Gestalttherapie solche Bezüge gesehen ( ), dennoch sind Ansätze, die Bedingungen des Einzelnen aus seiner Bezogenheit auf einen anderen konstitutiv zu erklären, noch selten. Ich möchte sie an dieser Stelle mit meinen Kategorien der Beziehungsanalyse vertraut machen. Ich sehe die Entwicklung des Menschen, als eine Entwicklung innerhalb von Beziehungen.( siehe rotes Lesebuch).

Anknüpfend an die Auffassung der Objekttheorie, dass alle Affekte, und dies unabhängig davon, wie sie verarbeitet werden, intrapsychisch oder extrapsychisch, immer in einem Bezug zu einem Objekt stehen (Fairbairn), denke ich, dass, verfolgt man diese Denkweise konsequent, der Mensch sein Ich aus einem

Beziehungszusammenhang heraus konstituiert. Zunächst Mutter-Kind-Beziehung, dann Kind-Mutter Vater-Familien-Beziehung, Kindergarten, Schule, Berufsausbildung, Berufanfang, Berufsleben, Heirat, usw. Vielfältige Beziehungssystem lassen sich da beschreiben. Um sich in diesen Beziehungen bewegen zu können, sich in Beziehung setzen zu können, sind diese frühen Beziehungen in der Weise konstitutiv, dass in diesen Beziehungen gleichzeitig gelernt wird, wie man mit Überzeugungen, Gefühlen, Spannungen, Wünschen usw. umgeht. Dies bedeutet, dass zunächst jedes Subjekt eine Form der Beziehungsgestaltung lernt, eben bewußt und unbewusst, und seine Subjektivität dadurch gewinnt, sich zu anderen Menschen, anderen Subjekten in Beziehung setzen zu können. Gelingt diese Beziehung, was in der Regel der Fall ist, denkt keiner darüber nach, erst wenn fest gestellt wird, dass es nicht gelingt sich so in Beziehungsetzen zu können, wie man es wollte, entdeckt man Störungen. Diese Störungen sind den von Bauriedel genannten Erstarrungen gleich zu setzen. Dabei werden diese Störungen, oft nicht in ihrem Kern als Beziehungsstörungen, als Unfähigkeit sich in Beziehung zu setzen ausgemacht. Es gibt dann auch die Barriere, zu erkennen, dass man an einem „altem“ Beziehungsmuster hängt. Das Erlernen von Beziehungen durchläuft verschieden Beziehungserfahrungen, sieben an der Zahl, mit dem Ziel eine ICH und DU-Beziehung herstellen. Diese ICH und DU - Beziehung, stellt die Beziehung dar, in der eine freiwillige Wahl der Abhängigkeit getroffen wurde, und der Partner, das DU als eigenständig und paradoxerweise unabhängig - eben nur in der freiwilligen Abhängigkeit - ist. Die anderen Formen sind:

1. ICH und DU, als frühe existentielle Ersterfahrung von Beziehung, die u.a. „Ur-Vertrauen vermittelt und erste Erfahrungen der Grenze zwischen ICH und DU ermöglicht
2. ICH - ICH ,als Spiegelbeziehung, erste Erfahrungen von Identität
3. ICH - ES - DU , als über Sachen vermittelte Beziehung
4. Ich-Nicht-Du, als Nicht- Beziehung und Zurückweisung einer Beziehung, erste Erfahrung einer negativen Abhängigkeit
5. ICH - oder- DU , als konkurrierend Beziehung, erste Versuch Erfahrungen zu machen sich durch zu setzen
6. ICH -Pseudo-DU, als Pseudo-Beziehungen, Als-Ob-Beziehung, erste Erfahrungen mit Doppeltbotschaften in Beziehungen
7. ICH -Und-DU, als anzustrebende Beziehung, erwachsene Beziehung

Diese Beziehungskategorien beschreiben Beziehungsprozesse und fokussieren bestimmte Merkmale in

diesen Beziehungsprozessen. Sie sind niemals in „reiner“ Kultur vorhanden. Wir wechseln in verschiedenen Beziehungs-Situationen die Art uns in Beziehung zu setzen. Treten Beziehungsstörung auf, wurden „alte“ Beziehungsmuster verwandt, dies kommt dann einer Wiederholung gleich.

Reflektieren wir unser Supervisionsgeschehen aus der Perspektive von möglichen Beziehungsmustern und Begreifen wir den Gegenstand der Supervision unter dem Beobachtungsstand von Beziehungen, ergeben sich vielfältige Konstellationen und Gebilde, Netze von Beziehungen. Dann wäre die der Einzel-Supervision zweierlei zu reflektieren, ersten die Beziehung Klient - Supervisor/in und zweitens das Beziehungsnetz des Klienten. Diese wiederum, da es sich um ein berufliches handelt, ist ein Beziehungsnetz so wie es in Organisationen und Institutionen vorfinden.

Der Klient wird so in seine Verstrickungen und Verwebungen, oder anders ausgedrückt in seinem Spannungsgefüge Einzelner- System gesehen. Er selbst wird durch das dargestellte Fallmaterial oder durch die dargestellte Frage, Auskunft über die Art der Verarbeitung dieser Spannungsgefüge geben. Worum geht es dabei? Es geht einerseits um die Wahrung seiner Persönlichkeit- einer Art von infrapsychischem Gleichgewicht- und andererseits um Anpassungsprozesse an eine soziale Beziehungswirklichkeit. Hierin einer Form zu finden, dabei selbst Einfluss auf diese allgemeine Beziehungswirklichkeit zu nehmen und gleichzeitig einen Rahmen sinnvoller Anpassung zu finden, nennt man allgemein Identität. Der Mensch wird, so beobachtet, zum Subjekt seiner selbst geschaffenen Wirklichkeit, Beziehungswirklichkeit. Supervision nun unterstützt diese Suche nach Identität. Es ist das Ziel von Supervision bei der Identitätsentwicklung zu helfen. Dabei werden zweifelsohne Störungen in Beziehungen, Krisen (Vorfälle, Unfälle, usw.) in doppelter Hinsicht relevant: a) als Übergang und damit als Unterscheidung von Zuständen, die man nicht mehr will und b) als Moment der Entwicklung, in dem die in den Krisen steckende Erfahrung nur sinnvoll reflektiert und integriert wird

Leitfaden für diesen Prozess bleibt das Ziel der Autonomie des Einzelnen. Dies bedeutet, Bewusstheit, Spontanität, Flexibilität und die Fähigkeit zur Intimität. Eine Auffassung wie sie von dem amerikanischen Arzt und Psychotherapeut E. Berne beschrieben wird.

Die Modelle menschlichen Handeln werden damit umfassender, damit wird der Möglichkeitsbereich menschlichen Handelns erweitert. Was können wir als Gegenstand der Supervision ausmachen? Es ist der Perspektivenwechsel in der Wahrnehmung der sozialen Realität. Perspektiven-Wechseln wird schon von Barde´ (Barde´, S. 21) beschrieben, bei ihm geht es noch um die Perspektive des anderen. Ich denke wir müssen diesen Prozess der Perspektivenübernahme weiter fassen, weiter als Selman und Byrne es getan haben, in dem sie von egozentrischer Rollenübernahme, Subjektiver Rollenübernahme, selbstreflexiver Rollenübernahme und wechselseitiger Rollenübernahme gesprochen haben. Wir müssen aufbauend auf



die Analyse von Beziehungsstrukturen erkennen, dass in diesen Beziehungsstrukturen - gewissermaßen inhärent, Perspektivenübernahmen enthalten sind. Wir können nicht einfach davon ausgehen, dass neue Optionen von Perspektiven, wie sie beispielsweise dem psychoanalytischen Setting, durch die Verweigerung von allgemeingültigen Alltagsrollen provokativ hervorgerufen werden sollen, so wie es Flader/Grodziki (S21) behaupten, sondern können Perspektivewechsel eher wie das Nachweben eines schon vorhandenen Netzes von Möglichkeiten verstehen. Die neuen Optionen werden dann entstehen, indem man vorhandenen Optionen aus dem Zentrum der Aufmerksamkeit rückt. Viel verstehen z. B. Feedback schon als Supervision, und sehen gar nicht, dass erst die gemeinsamen erarbeiteten neuen Handlungsoptionen - nicht die einfach mitgeteilten - diesen Prozess der Perspektivenwechsel enthält. Supervision ist so gesehen eben mehr als einfache Spiegelung des Gegenstandes, den der Klient als Fall berichtet und es ist mehr als nur ein Gespräch „über“ etwas, sondern es ist selbstreflexives Verfahren anhand einer berichteten Handlungssituation., so leistet Supervision immer einen Beitrag zur Identitätsfindung oder Identitätsentwicklung.

Zusammenfassend können wir sagen,

ich supervidiere, dann habe ich eine Perspektive

und dass lässt sich nach dieser Auffassung nicht so deuten, dass sie meine Vorstellung von Perspektiven-Optionen eine Begründung liefert für einen quasi substantiellen Träger von Supervision. Überzeugungen und Wünschen sind hierbei nur Wegweiser und sie sind nicht so zu verstehen, dass sie automatisch zu vielen anderen führen.. „Wenn man eine Überzeugung oder einen Wunsch hat, so hat man damit einen Faden in einem umfassenden Gewebe.“ (Rothy, S. 66) Die Selbstreflexion gehört dem selben Netz an, nämlich dem Netz aus Überzeugungen und Wünschen und damit aus Perspektiven, die als innere Ursachen des Sprachverhaltens eines Einzelorganismus postuliert werden. Die Perspektiven sind nicht als Synthese gewonnen, sondern als ein zusätzliches Weben im Netz der Perspektiven. Identitätsbildung wird so die Verfeinerung der Perspektivennetzes.

Denken wir noch mal zurück an unser Beispiel aus der Gaststätte.

So ist deutlich als weiteres Beurteilungskriterium haben wir hinzugewonnen, ist in dieser Supervisionsgruppe eine Arbeit eines Perspektivenwechsels möglich oder nicht? Ich meine nein, denn die Rahmenbedingungen der Gaststätte erscheinen mir als ebensolche indem die Teilnehmer sonst auch über ihre „Arbeit“ reden. Sie verlassen damit nicht das System ihrer Alltagskommunikation. Wir erhalten damit gleichzeitig eine Aussage darüber, dass Supervision keine Alltagsituation darstellt und dementsprechend auch anders als eine Alltagsituation organisiert werden muss.

Diese Überlegungen der Unterscheidung von Alltagssituation und beruflicher Reflexion des Verhältnisses Arzt - Patient waren für Balint ausschlaggebend, ein neues Setting zu entwickeln.

Wir können mit recht davon sprechen, dass das Grundparadigma der Supervision von Balint stammt. Diese Auffassung ist weit verbreitet. Im Bezug zu Freuds Auffassung der Konversion, erdachte sich Balint ein Setting, in dem es möglich sein könnte unbewusste Bedingungen eines körperlichen Symptoms eines Patienten als Kompromissbildung eines unbewussten Konflikts zu erkennen. Entsprechend entwickelte er den Rahmen einer Leiter strukturierten Gruppe, in dem die „freien“ Einfälle medizinischer Fachkollegen zum berichteten Patientenbeispiel gesammelt und entlang der Auffassung von manifesten und latenten Inhalten - ähnlich der Traumdeutungen Freuds- aufgearbeitet und gedeutet werden sollten.. Halten wir fest:

1. Paradigma 1 Freier Einfall - entsprechend der gleichbleibend, schwebenden Aufmerksamkeit
2. Paradigma 2 Unterscheidung von maifesten und latenten Inhalten
3. Paradigma 3 Unbewusstes der Kollegen in der Gruppe erfasst den latenten Inhalt.
4. Paradigma 4. Die Gruppe arbeitet Leiter strukturiert.

Ziel des Prozesses ist die begrenzte Persönlichkeitsveränderung.( Siehe auch Barde´, S 5)

Folgen wir weiter Balint, so rückt er das Spiegelphänomen in den Mittelpunkt der Arbeit in der Gruppe. Die Teilnehmer werden wie ein Resonanzkörper betrachtet, in dem sich unbewusst die „alte“ Szene wieder abbildet. Mit Hilfe der Identifikation der Gruppenteilnehmer werden unbewusst die Übertragungsgeschehnisse erfasst. Ja sogar über die projektive Identifikation des Fallgebers, der durch seinen Patienten „konterminiert“ ist, wird der „Fall“ unbewusst in die Gruppe getragen. Entsprechend der Überlegung Freuds, dass der Patient nichts erinnere, sondern das Problem agiere, es sozusagen wiederholt, ohne zu wissen, dass er es wiederholt, wird hier verfahren. Peter Kutter verfeinert dieses Konzept der Spiegelung noch weiter, indem er darauf verweist, dass durch die Art und Weise wie ein Teilnehmer ein Fallbeispiel einbringt er natürlich auch etwas über sich selbst sagt. Versuchte Balint noch diesen Teil der Spiegelung zu unterdrücken, was sich darin zeigte, dass er - und erlauben sie mir hier eine Seitenbemerkung- wahrscheinlich sind diejenigen, die Balints Methode weiterentwickelt haben und praktizieren noch päpstlicher als Balint selbst, die Rückbezüge auf frühere Erlebnisse des Arztes, also die historischen Fragen aus der Gruppe fernhielt und sie der Psychoanalyse, also dem Zwei-Personen-Setting reservierte. Kutter beschreibt diese Form der Spiegelung als indirekte Spiegelung. Diese ermöglicht neben der unbewussten Erfassung des Patienten aus dem Fallbeispiel auch noch das unbewusste Erfassen der Beziehungsdynamiken des Arztes selbst. Die Fallbeispiele, die Kutter beschreibt sind dürftig. Ich schätze

seine Ausführungen, durch die Benennung dieses Doppelcharakters von Spiegelung, auch wenn ich nicht mit ihm in der Frage der Spiegelung übereinstimme. (Handbuch, S. 291ff)

Als Grundparadigma machen wir

5. Paradigma der Spiegelung in direkter und indirekter Form aus.

Kommen wir zum nächsten Paradigma

6. Paradigma 6 Arbeit mit dem Unbewussten.

Tiefenpsychologisch, und ich zähle mich zu dieser Richtung psychologischer Auffassungen, ist die Arbeit mit dem Unbewussten selbstverständlich und wird für eine wissenschaftliche Klarheit gehalten.

Begreifen wir unbewusstes als ein Modell zur Erklärung vieler menschlicher Reaktionen, so lässt sich erfassen, welche Kränkung am ausgehenden 19 Jahrhundert Freuds Entdeckung des Unbewussten sein mochte. War der aufgeklärte Mensch, nicht „Herr im eigene Haus“. Ich möchte sie auf einige logische Probleme, die wir haben mit dem Unbewussten aufmerksam machen. Wie selbstverständlich sprechen alle psychoanalytisch orientierten Autoren Bauriedel, Kutter, Barde und andere davon, aus unbewusstem bewusstes zu erreichen, z.B. durch Deutung eingefühlte unbewusster Prozesse, Freud selber spricht davon wo es war soll ich werden. Dennoch ist unlogisch, denn der Begriff des unbewussten ist per Definition unbewusst und bleibt es auch. Sprechen nicht die ganzen Autoren von verdrängten Erfahrungen, und meinen unbewusste Verarbeitung davon. Ich denke, wir müssen zwei Begriffe von Unbewusstem unterscheiden:

1. Unbewusstes als Unbewusstes

hierbei bleibt alles unbewusst und wird nicht dem Bewusstsein zugänglich zu machen sein, es bleibt ein Bereich, der nur übersetzt werden kann

2. Unbewusstes als Verdrängtes

hierbei werden Erfahrungen, in der Regel schlechte, so verdrängt, dass sie nicht mehr direkt dem Bewusstsein zugänglich sind. Das Netz der Markierungen von Erfahrungen ist so weit geworden, dass keine Zentrierung auf die notwendigen aktuellen Bedürfnisse möglich ist. Durch Empathie und in einem hermeneutischen Verfahren, werden „alte“ Szenen - unaufgelöste, in der Gestaltpsychologie, würde man von ungeschlossen Gestalten sprechen - die „aufbewahrt, gespeichert, gelagert“ waren und das Subjekt beeinflussten, erfahren ermittelt, erschlossen und - das ist hier wichtig dem Bewusstsein zugänglich gemacht. Der „Flasch“

· die Erkenntnis - lässt Verdrängtes wieder klar werden, dies ist der Unterschied zu Unbewussten als Unbewusstem.

Die Ich Psychologen, die Objektbeziehungstheoretiker sprechen nicht mehr, wie in der klassischen Analyse von Unbewusstem Fairbairn schlägt sogar vor ganz den Begriff es fallen zu lassen.

E. Berne belässt das Unbewusste als Determinanten bestehen, und konzentriert sich auf einen anderen Teil des Netze, den der Ich -Organisation. Das Konzept der Ich-Zustände ist die wohl am weiteste gehende Entwicklung des psychischen Apparates, das wir kennen. Ich möchte ihnen hier zeigen, wie man Freuds metaphorische Darstellung des Systems Unbewusst/Vorbewusst/Wachbewusstsein in Verbindung mit dem topischen Modell von ICH/ES/Überich in Verbindung mit dem Konzept der Ich-Zustände, welches ich eher als Netzwerk der Ich-Zustände sehe, darstellen kann. Sie sehen, dass das Konzept der Ich-Zustände eine Strukturierung des Ichs darstellt. Wir können aufgrund dieses Modells der Ich-Zustände direkt Beziehungserfahrung in ihren Fixierungen und Beeinflussungen verorten. Spiegelung wird so betrachtet die Reinszenierung alter Beziehungserfahrungen im Hier und Jetzt. Aber wie soll dies möglich sein? Ist nicht jedes Verhalten Ausdruck eines Versuches Wirklichkeit zu strukturieren und sich in dieser Situation in Beziehung zu setzen zu anderen. Wenn dies so ist gibt es keine alten Muster, außer den wiederkehrenden „alten“ Perspektiven kommunikative Situation zu bewältigen. Wir können damit nicht mehr von Spiegelung im eigentlichen Sinne sprechen. Spiegeln wäre allenfalls noch die Wiederkehr alter Wirklichkeitsperspektiven. Ich schlage vor dafür einen in letzter Zeit in Mode gekommenen Begriff zu verwenden, den des Parallelprozesses. Parallel sind dann die Verwendung alter Muster von Beziehungserfahrungen, gesteuert aus einem psychischen Apparat, in dem „alte Netzknoten und Verzweigungen“ alte Ich-Zustände beeinflussend wirken. Der Parallelprozess erweist sich so als, eines der wertvollsten Verfahren für die Supervision.

## **Beziehungsraum Kunst: Kurt Schwitters Merzbau**

*„Kunst kann sich als Form einer symbolische Erfahrung vermitteln, in der es zu einer Begegnung kommt. Symbolisch versteht sich hier als eine offene Bedeutung. Alfred Lorenzer spricht bei kulturanalytischen Ansätzen vom Sinn-Verstehen und Sinn-Begreifen, nicht um Erklären. Nur durch das Verbindungsglied solcher lebenspraktischer Erfahrungsmodelle lässt sich die Distanz zwischen fremdem Erleben und eigenem Lebensverständnis überbrücken.“<sup>11</sup>*

*„Wo der Mensch in seiner Qual verstummt“, besteht die Begabung des Dichters bzw. Künstlers nicht allein in dem Vermögen, seine Traumbilder in sichtbaren, hörbaren oder greifbaren bedeutungsvollen*

Objekten zu verwirklichen. Dieses Vermögen setzt voraus, dass er in dem, „*was ich leide*“, das Leiden der anderen mitartikuliert. Und diese überindividuelle Betroffenheit holt der Leser/Interpret (Betrachter) oder Therapeut ein.<sup>12</sup>

Wilhelm Salber beschreibt, das Psychische nur zu verstehen ist, indem wir es auf Kunst beziehen: „Kunst und Seelisches existieren nur in Hin- und Her-Bewegungen, im Übergang in anderes, in Ergänzungen und Brechungen“. Den anderen in seiner Gestaltung zu verstehen, den Sinn von Kreativität wirklich zu verstehen, setzt einen Prozess der künstlerischen und therapeutischen Reflektion voraus, die Kunst auch in einer ästhetischen Dimension und psychischen Wirksamkeit begreift und sich symbolisch vermittelt. Bei der Begegnung mit einem Kunstwerk, sind also Sinne gefragt. Diese Begegnung ist energetisch, „*aus der Begegnung wird das Kunstwerk geboren*.“<sup>13</sup> Es geht um ein „Sich-Einlassen“, um ein Kunstwerk tatsächlich zu erfahren. Das Kunstwerk bietet einen subjektiven Erfahrungsraum, in der das Seelische Wirksamkeiten entwickeln kann. Wilhelm Salber (1999, S. 125) sieht in der Kunst ein Instrument, mit dem wir behandelt werden und auch behandeln können. Hier können Ansätze der rezeptiven Kunsttherapie<sup>14</sup> in die Psychotherapie integriert. Auch Hilarion Petzold beschreibt die Möglichkeiten der rezeptiven Kunsttherapie: „Vielmehr können wir Bilder auch unmittelbar erlebnishaft zugänglich machen, indem wir jemand das Bild zeigen: ‚Schau` es an und nehme wahr, was deine innere Resonanzen auf dieses Bild ist!‘ Wir können mit derartigen ‚inneren Resonanzen‘ arbeiten, zu alternativen Wegen der Kunstbetrachtung und des Kunsterlebens finden, und wir machen uns diese Möglichkeiten in der Kunsttherapie zunutze, wenn wir einen Patienten, der in der rezeptiven Kunsttherapie ein Bild von Ensor oder Kubin, von Thorop oder Max Ernst betrachtet – je nachdem, was er sich ausgesucht hat oder ihm von uns indikationsspezifisch angeboten wurde-, wenn wir also den Patienten auffordern, nichtsprachlich ‚aus seinem Eindruck heraus‘ zu reagieren und zu einem, seinem Ausdruck zu finden.“<sup>15</sup>

Leuteritz versteht das Attribut „rezeptiv“ ganz wörtlich, nämlich als „empfangend, aufnehmend“. Er beschreibt an gleicher Stelle, dass „eben nicht nur der gestalterische Umgang mit den bildnerischen und den anderen Künsten therapeutische Wirkungen auslösen kann, sondern dass darüber hinaus auch ein bloßes Wahrnehmen und Empfangen von Kunst und die bewusste Auseinandersetzung mit ihr überhaupt ein kunsttherapeutischer Vorgang sein kann.“ Interessant ist, dass Rech im Zusammenhang mit rezeptiven Verfahren den Begriff „Ikonotherapie“ benutzt, womit zugleich eine viel weitere Bedeutung entsteht. Rezeptiv heißt mit der Betrachtung von Kunstwerken psychotherapeutisch zu arbeiten. Dies bietet sich für die Arbeit mit Patienten an, die auf Grund Ihres psychiatrischen Krankheitsbildes in ihrer Kommunikationsfähigkeit eingeschränkt sind. Hier kann die rezeptive Arbeit mit bildender Kunst dazu beitragen, Einschränkungen der verbalen Kommunikation aufzulösen.

Ein weiterer rezeptiver Ansatz ist die von Heiling durchgeführte Kunstbetrachtung mit Museumsbesuchern, die auf der Basis der Morphologischen Psychologie von Wilhelm Salber gründet. „Die Morphologische Psychologie geht davon aus, dass das Seelische kunstanalog funktioniert: Das Seelische ist „als Produktionsbetrieb unserer Wirklichkeit bildhaft organisiert“ und umgekehrt spiegeln sich in einem Kunstwerk seelische Grundverhältnisse.

Ausgehend von diesen kunsttherapeutischen/kunstpsychologischen Überlegungen und eigenen Ansätzen zur rezeptiven Kunsttherapie<sup>16</sup> besuchte ich mit einer Gruppe chronisch-psychisch kranker Erwachsener, das Sprengelmuseum in Hannover. Besonders beeindruckend war für die Patienten der „Merzbau“ von Kurt Schwitters.

#### Kurt Schwitters Merzbau

Wir wissen, dass der Merzbau im Sprengelmuseum eine Rekonstruktion ist, da der erste und zweite Merzbau 1943 / 1951 zerstört wurden. Der ursprüngliche Merzbau war zugleich Lebensraum des Künstlers. „Der Merzbau ist der reinste Ausdruck der Merz-Idee. Sie kennt keine Grenzen, weder der Kunstgattungen noch des Materials, weder des Raumes noch der Zeit, Merz ist sichtbar und unsichtbar, Aktion und Meditation, Innen und Außen zugleich, Merz kennt keinen Anfang und kein Ende. Der Merzbau demonstriert zugleich das integrative Prinzip von Merz. Ernst Nündel bezeichnet das Wachstum des Merzbaus in der Entstehungszeit als ein Reflex von Schwitters vielfältigen künstlerischen und biographischen Beziehungen, Erfahrungen und Erlebnissen.

Durch verschiedene Eingänge konnte man ins Innere des Labyrinths gelangen, Treppen führten zu unterschiedlichen Etagen, auf denen man den Inhalt der Grotten, zum Teil durch Glasscheiben, besichtigen konnte; eine begehbare Innenplastik, deren Wirkung sich von Standpunkt zu Standpunkt änderte. Um 1925 / 1926 wuchs der Merzbau in das benachbarte Zimmer, dort wurde eine Decke eingezogen, so dass eine fensterlose Höhle entstand, die Schwitters als Schlafraum diente. Gegen Ende der 20er oder Anfang der 30er Jahre bekam der Merzbau eine Dependance im Dachgeschoss: Durch ein Dachfenster kroch der Merzbau bis zum Dachfirst und endete mit einer Plattform, die zum Sonnenbaden benutzt werden konnte. In der Zwischenzeit wuchs auch der ursprüngliche Merzbau unaufhörlich weiter und drohte das Erdgeschoss zu sprengen. Das gelang ihm auch, indem er Schwitters veranlasste, die Wand zum Balkon zu durchbrechen und diese zu verglasen, so dass sich der Merzbau dorthin ausdehnen konnte. Der Merzbau wuchs weiter durch ein Loch, das in den Balkonboden geschlagen werden musste, über eine Wendeltreppe, die angelegt wurde, um auf den Hofboden zu gelangen, der Platz unter dem Balkon wurde durch einen Holzverschlag zu einem etwa mannshohen Merz-Raum. Die Wendeltreppe führte weiter in eine genau unter dem Balkon entdeckte Zisterne bis hinunter zum Wasserspiegel in zwei Meter Tiefe.<sup>17</sup>

## Der Beziehungsraum

Der künstlerischen Raum ermöglicht eine spezielle Beziehungserfahrung. Der Beziehungsraum in der die Kunst ihre spezielle Wirksamkeit entfaltet ist ein Ort der Erfahrung zwischen Kunstwerk und Betrachter. Für die meisten Patienten vermittelte der Raum, die Reproduktion des Merzbaus im Sprengelmuseum, ein Gefühl von Geborgenheit und Freiheit. Er hat in keiner Weise etwas Bedrohliches.

Der Raum wird mit Pantoffeln betreten, die vor dem Eingang stehen, der Besucher weiß zunächst nicht was ihn erwartet. Betritt man dann den Bau, fällt zunächst die Helligkeit im Raum auf. Der Raum selbst hat etwas Höhlenartiges. Assoziiert wurden im Kunstraum Erinnerungen an schöne Erlebnisse in der Kindheit. Phasen, wo Kreativität und Freiheit, trotz des traumatischen Erlebens wahrgenommen werden konnten.

„Hier drin ist alles so friedlich.“

„Wie eine Höhle, aber sehr freundlich und hell.“

„Es erinnert mich an eine Baumhütte, die ich als Kind einmal gebaut habe.“

„Mich erinnert dass irgendwie an ein Haus ohne Grenzen.“

„Ja, es ist schön hier, schön still und ruhig.“

„Es ist sehr beruhigend, einfach hier zu stehen.“

„Er hat das gebaut, was er gedacht hat.“

„Ein schöner heller Raum.“

„Ah, jetzt mal wieder eine Bude bauen.“

„Hier drin kann einem nichts passieren.“

„Ich fühle, es könnte ja noch weiter gehen.“

„Das ist ja lustig, einfach alles zusammengewürfelt.“

Es waren für die Patienten Gefühle von Freiheit, Unbefangenheit, Heiterkeit, welche im Erfahrungsraum des Kunstwerks erlebt wurden. Wenn jemand also in einer schweren Krise z. B. ein „Nicht-Verstanden-Werden“ verbalisiert, kann ich gegenteilige Erfahrungen am Beispiel von Kunst erläutern. Dahinter steckt ja nicht nur das persönliche Drama des Klienten, sondern auch das der Gesellschaft und der Kultur der Kommunikation schlechthin. Wenn unsere Gesellschaft psychisch Kranke ausgrenzt, wenn Kinder auf ihrer Wahrnehmungsebene nicht ernstgenommen werden, dann wird das gefühlsmäßige Erleben sanktioniert. Der psychisch Kranke hat das Recht, auch in der Phase tiefster Depression verstanden zu werden und ich nutze Kunst, um ihn auf seiner Reise zu begleiten, ihn ernstzunehmen. Hier greife ich dann zurück auf Formen der Kunst, um die persönlichen Erlebnisinhalte zu veranschaulichen, ihn oder sie

## **„Dem Standard die Stirn bieten“**

Umgang mit Komplexität im Entwicklungsprozess einer öffentlichen sozialen Einrichtung

Ich werde Ihnen in diesem Text etwas über unsere Organisationsentwicklung berichten. Meine Absicht ist es, Ihnen ein Beispiel aus meiner Sicht in einer rückblickenden systemischen Betrachtung der Leitung vorzustellen. Es ist eine Mischung aus der Dokumentation des Organisationsprozesses und der Reflexion meines Entwicklungsprozesses. Ich selbst habe während des Prozesses etwas über den Prozess gelernt, und das möchte ich an Sie weitergeben.

Die Drogenberatung e. V. in Lippe beschäftigt zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (davon letztes Jahr zwei neue). Sie besteht erst seit sechs Jahren und ist relativ überschaubar und daher gut als Ausgangspunkt weiterer Überlegungen geeignet.

1. Unsere Drogenberatung ist eine „One Stop Agency“<sup>1</sup> mit einem einfachen und umfassenden Motto: „Wenn Sie Fragen oder Probleme zu illegalen Drogen haben, kommen Sie zu uns“. So steht es auch in unseren Broschüren, das ist unser Angebot. Wir kümmern uns um Jede/n individuell, weil wir uns an der biografischen Entwicklung des Menschen orientieren und alle Begleitprobleme des Drogenkonsums miteinbeziehen. Diese Arbeit „von Fall zu Fall“, also „von Person zu Person“ benennt Herrmann Hill als Kriterium für komplexe Organisationen.

2. Wir arbeiten in – und mit – einem Beziehungsgeflecht, ein Ausdruck, den ich auch bei Matthias Sell in der Ausschreibung zu diesem Symposium gefunden habe. Wir stehen nicht nur in Beziehungen untereinander und mit unseren 500 sehr unterschiedliche Drogen konsumierenden Klientinnen und Klienten, sondern auch mit Netzwerken von Institutionen und Personen, Kooperationspartnern, mit denen wir Behandlungen für diese Klientel mit allen Möglichkeiten planen und durchführen. Im Herkunftswörterbuch wird entsprechend dem Adjektiv komplex die Übersetzung „zusammenhängend, umfassend“ und die Herkunft von „flechten, ineinander fügen“ zugeordnet.<sup>2</sup>

Nun möchte ich endlich einen Entwicklungsprozess beschreiben, den wir im vergangenen Jahr durchgeführt haben. Wir haben ihm den Namen „Dem Standard die Stirn bieten“ gegeben, was zunächst nur eine Verballhornung eines gemeinsam besuchten Kabarettprogramms von Erwin Grosche war („Dem Tiger die Stirn bieten“). Der tiefere Sinn eröffnete sich uns im Laufe des Prozesses.

Ausgangspunkt war, dass ich mit in den vielfachen Diskussionen um Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit der jüngeren Vergangenheit unzufrieden war. Mich interessierte weniger der relative Vergleich mit eigenen Vorjahreszahlen oder Arbeitsergebnissen anderer, und auch die Bewertung der Umsetzung von



Zielen stand für mich zu diesem Zeitpunkt nicht im Mittelpunkt meines Interesses. Ich fragte mich explizit nach der Güte oder Qualität unserer Arbeit: „Was ist gute Drogenberatung?“. Ich habe die Kolleginnen und Kollegen in den jährlichen Personalgesprächen unter anderem darauf angesprochen woher sie wissen dass sie gut arbeiten bzw. welche qualitativen Ziele sie für Ihren Arbeitsbereich haben. Die Reaktion war für mich zunächst mäßig („Wenn ich nicht weiter weiß, frage ich Dich oder einen Kollegen, wie man was gut macht“) bis unerwartet ängstlich („Hab ich was falsch gemacht?“).

Nun weiß ich, dass ich sehr kompetente Kolleginnen und Kollegen habe und war entsprechend verwirrt. Ich habe gemerkt, dass meine linearen Vorstellungen nicht funktionieren, dass die anderen meine sachliche Frage und meinen Wunsch, gemeinsam nachzudenken, zum Teil persönlich verstanden haben und unsicher wurden.

## Systemanalyse

Was ist passiert: Ich habe mit meiner gut gemeinten Frage das System gestört, ich habe gegen den Attraktor<sup>3</sup> agiert. Nun stehe ich nicht außerhalb des Systems, ich bin selbst Bestandteil und ich habe nicht nur bei anderen etwas bewirkt (Ratlosigkeit und Angst), sondern natürlich auch die anderen bei mir (Verwirrung).

Der Attraktor lautet in unserem System „Sicherheit“, das ist mir damit klargeworden. Dieser Attraktor Sicherheit existiert an vielen Stellen parallel, oder chaostheoretisch gesprochen in fraktaler Selbstähnlichkeit<sup>4</sup> sowohl bei den Auftraggebern der öffentlichen Hand, den drogenabhängigen Hilfesuchenden als auch bei der Drogenberatung selbst:

Die Politik und öffentliche Verwaltung beauftragt die Drogenberatung e.V., sich der Probleme der Drogenabhängigen anzunehmen. Ein Motiv ist dabei auch die öffentliche Ruhe und Ordnung, denn ängstliche Eltern und unzufriedene Kaufleute und übermäßige Drogenkriminalität schaden dem Image der Politik außerordentlich.

Die Klienten kommen zu uns und bitten um Hilfe und Unterstützung, da sie aus der unsicheren Drogenabhängigkeit mit all ihren Begleiterscheinungen heraus wollen. Sie wünschen sich die Sicherheit eines „normalen Lebens“, meist mit sehr bürgerliche Vorstellungen von Job, Auto, Freund(-in) und Familie.

Die Drogenberatung e.V. ist eine Einrichtung, in der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter analog zum öffentlichen Dienst beschäftigt sind. Einem mittleren Gehalt mit geringen Aufstiegschancen stehen sichere Arbeitsplätze gegenüber. Helfen wollen und Sicherung anstreben ist ein Motiv, diesen Beruf zu ergreifen.

Bei der Planung der weiteren Entwicklung und der Implementation der Qualitätsdiskussion (die mich ja nicht losgelassen hatte und die auch bereits ihren chaotischen Selbstlauf im Kollegenkreis nahm) konzentrierte ich mich auf drei Punkte:

1. Den Systemattraktor Sicherheit im Auge zu behalten und mit ihm, nicht gegen ihn zu agieren.
2. Den Prozess der Organisationsentwicklung ähnlich den Prozessen unserer Arbeit mit der Klientel zu gestalten. Im bestehenden Beziehungsgeflecht entwickeln sich einzelne Arbeitsbereiche nicht unabhängig voneinander und ich wünschte mir positive Strukturen und Effekte eines Bereichs auf anderen zu übertragen.
3. Auf mich selbst zu achten: Zu mir selbst habe ich den besten Zugang, und wenn es fraktale Selbstähnlichkeit gibt, dann werde ich über meine Selbstwahrnehmung wahrscheinlich viel über den Prozess und das System erfahren.

Als Ansatz nutzte ich die Aussagen der Kollegen, die ich Ihnen gerade zitiert habe. Parallel zu der Arbeit mit den Klienten setzte ich an dem an, was mir als erstes begegnete.

#### Fehlerbehandlung in solidarischen Beziehungen

Die eine Reaktion auf meine Frage nach Qualität war die Gegenfrage „Hab ich was falsch gemacht?“ Sie führte im weiteren Verlauf zur Diskussion „und wenn (wie jeder mal) was dann?“ – Was sind Fehler, was empfinden wir jeweils unterschiedlich als Fehler und wie gehen wir jeweils mit Fehlern um.“ Diese sehr offene – zunächst sehr theoretische – Diskussion hat zum einen klare Fehlerbehandlungsroutinen gebracht (sofort interne Öffentlichkeit herstellen, Fehler und Verantwortlichkeiten konkret benennen, Information nach außen planen, Betroffene einbinden, Umgangs- und eventuell Lösungsmöglichkeiten erarbeiten, Ressourcen für besonderen Aufwand organisieren usw.).

Aber diese Ablaufbeschreibung („Standard der Fehlerbehandlung“) ist natürlich kaum das Papier wert, auf dem sie geschrieben ist: Dem Standard die zu Stirn bieten heißt hier: Die Sicherheit wurde erhöht, weil Angst genommen wurde, Fehler zu machen, weil jeder über eigene Fehler der Vergangenheit oder phantasierte mögliche Fehler der Zukunft sprach und weil die solidarische Diskussion im Team Sicherheit herstellte.

In der Praxis der Zusammenarbeit sind Fehlerdiskussionen meistens Konfliktgespräche und damit auch persönliche Auseinandersetzungen. Um Konflikte konstruktiv bearbeiten zu können, müssen die Beziehungen entsprechend gestaltet sein. Das lässt sich nur noch begrenzt in ein Regelwerk fassen, das muss man „üben“, erleben und leben. Natürlich haben auch wir unsere Regeln: Wir reden jeweils über

unsere eigenen Gefühle, Wahrnehmungen, Meinungen, Wünsche und nicht über andere, oder gar Dritte, Störungen haben Vorrang, persönliches vor sachlichem, Sätze mit „Ja, aber“ sind unbeliebt, und so weiter. Wir haben dies in unserer Ausbildung gelernt und wir praktizieren es nicht nur mit unseren Klienten, sondern auch untereinander. Von daher ist uns dieser Schritt relativ leicht gefallen: Öffentlichkeit darüber herzustellen, dass wir alle Angst haben Fehler zu machen, das war der wesentliche Entwicklungsschritt.

Konflikte laufen nach meiner Erfahrung gerne in der Hierarchie. Mir begegnet es immer wieder, dass gerade über (angebliche) Fehler der Vorgesetzten oder der Nachgeordneten geschimpft wird, und zwar in deren Abwesenheit. Leitung und Hierarchie ist aber selbstverständlich ein Bestandteil des Systems: dabei bin ich mit meinen Fehlern genauso in der Diskussion wie die Sekretärin. Mir ist es auch sehr wichtig, zu wissen, was meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von meiner Arbeit halten, das heißt ja nicht, dass sie mir die Verantwortung für meine Tätigkeit und Entscheidungen abnehmen.

Meine Folgerung aus diesem Teil des Prozesses ist, dass es wenig nutzt, Slogans wie „Fehler sind Chancen“ zu verbreiten, wenn nicht auf der Beziehungsebene im Team die Möglichkeit zur Wahrnehmung der Chancen vorhanden ist. Angst verhindert dies, wenn Sicherheit der Attraktor ist.

#### Personalentwicklung zur Qualitätsentwicklung

Die zweite Äußerung, die mir in der Eingangsfrage zur Qualität begegnete und mir ebenso als Ansatz diente, war der Hinweis auf die Kompetenz anderer: „Ich frag Dich, wie es gut gemacht wird“. Bei den hochkompetenten Kolleginnen und Kollegen, die ich habe, hieß das für mich: zu wenig Übung. Es hieß für mich aber auch: Ich habe Ihnen bisher zuviel in diesem Bereich abgenommen bisher. Wir haben daraufhin ein Trainingsprogramm durchgeführt (das war meine Vorgabe, dabei mussten alle Ideen entwickeln und sich mit konkreten Aussagen zum eigenen Arbeitsbereich und der Qualitätsentwicklung der Diskussion im Team stellen.

#### Zum Beispiel:

- Wie läuft eine qualitativ gute Vermittlung in stationäre Therapie mit all seinen Varianten genau ab?
- Was ist eine gute Angehörigenberatung?
- Wie sollte die psychosoziale Betreuung bei Substituierten ideal gestaltet sein?

Die Antworten hierauf haben wir „Standards“ genannt und die Kolleginnen und Kollegen haben ihre Ausarbeitungen in mehreren Lesungen reihum im Team vorgetragen und diskutiert. Meine Rolle war die des Beraters im Vorfeld: Wer Hilfe bei der Erstellung brauchte, bekam sie in Form von Coaching, nicht in Form von Entscheidungen. Das war meine Übung: Mich zurückzunehmen auf die Aufgabenstellung, auf

die Funktion Schutz zu geben und zu helfen, nicht es besser zu wissen und zu entscheiden.

„Das würde ich nicht so machen“, nimmt Angst (warnt vor Untiefen)

„Mach es so und so“, lähmt die Kreativität

Ein alter Hut, könnte man meinen: Wir haben Produktbeschreibungen mit Qualitätsmerkmalen entwickelt. Der dicke Ordner mit all den einzelnen Standards, der so entstanden ist und nun bei jeder und jedem in der obersten Schublade liegt, ist aber nur ein erstes Ergebnis unseres Prozesses, und nicht das wichtigste. Die Standards mit ihren genauen Ablaufbeschreibungen verkomplizieren entsprechend ihrer Vielfalt die Abläufe in der Beratungsstelle und behindern mitunter das Handeln im komplexen Beziehungsgeflecht. Diesen Standards galt es die Stirn zu bieten.

Das viel wesentlichere Ergebnis war der Prozess der Personalentwicklung, der mit der Entwicklung der Standards verbunden war und ist. Selbstverantwortung für die Tätigkeit bei intensiver Kommunikation und Reflexion in einem solidarischen Team ist für mich nach dieser Erfahrung eine Qualitätsgarantie in komplexen Systemen.

In der konzentrierten Phase der Organisationsentwicklung (drei Teamtage) haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr Thesen vorgetragen, sondern das Team benutzt und in kleinen Arbeitseinheiten selbst zum Arbeiten gebracht: Teilaufgaben, Brainstorming, graphische Entwürfe, aufgeteilte Entscheidungsprozesse wurden von Kleingruppen erledigt, und die Verantwortlichen für die Arbeitsbereiche wurden zu fachkompetenten Moderatoren, die den Prozess zur qualitativen Fortentwicklung ihres Arbeitsbereiches steuerten.

Die Parallele zu meiner Entwicklung ist: So, wie ich mich auf die Prozessverantwortung konzentrierte und den Kollegen die Sachverantwortung überließ, so haben diese die Prozesse bei der Entwicklung der Arbeitsbereiche übernommen und wesentliche Sachfragen wieder an das Team delegiert.

Dem Standard die Stirn zu bieten bedeutete aber nicht nur die Produktqualität über eine Personalentwicklung zu steuern. In der ineinandergreifenden Diskussion einzelner Arbeitsbereiche haben wir allgemein gültige neue Auffassungen – ich möchte das Wort Regeln absichtlich vermeiden – für alle Arbeitsbereiche gefunden und damit den Umgang mit der Komplexität in der Beratungsstelle wesentlich vereinfacht. Wir achten wieder mehr auf uns selbst und die Bedürfnisse anderer. Wir haben den Umgang mit Zeit verändert und dabei sogar die heilige Kuh schlachten können, dass ein Akutgespräch mit Klienten eine Stunde dauert (in der man nicht gestört werden darf). Es dauert jetzt in der Regel erst einmal nur 20 Minuten und dann fragt man Kolleginnen im Dienst, ob irgend etwas anderes Wichtiges ist, oder ob man verlängern kann. Die nie angetastete Dienstbesprechung wurde gekürzt zugunsten einer verlängerten Fallbesprechung

mit neuen Elementen und besteht jetzt im wesentlichen aus „Berichten aus den Einrichtungen“. Kaffeeklatsch ist jetzt extra jeden Morgen, weil der Dienstbeginn, aber nicht die Sprechstunde vorgezogen ist. Für alle diese Änderungen gäbe es hundert Entschuldigungen, sie nicht zu befolgen, irgend etwas wichtiges lässt sich immer vorschieben. Die Ablaufveränderung funktioniert, weil jeder es will – deswegen spreche ich von „Auffassung“ im Sinne von eigener Überzeugung und nicht von fremdefinierter Regel.

Das Ergebnis (nach innen) war auch ein Vertrauen in weitere selbstorganisierte Veränderungen, eine höhere Risikobereitschaft bei allen Mitarbeiterinnen, den eigenen Arbeitsbereich weiterzuentwickeln und auch sich selbst damit zum Thema zu machen und mit dem höheren Selbstbewusstsein auch ein gelassenerer Blick auf Veränderungen in der Klientel (die natürlich nie irgendeinem Standard entspricht).

Nach Außen haben wir sachlich an Sicherheit gewonnen und vor allem an den Schnittstellen der entwickelten Standards mit Kooperationspartnern die inhaltliche und organisatorische Weiterentwicklung der Zusammenarbeit initiieren können. Und zwar jeder Arbeitsbereich selbst, nicht mehr immer nur die Leitung.

Neben dem Attraktor Sicherheit steht jetzt die Erfahrung, dass qualitative Weiterentwicklung der Arbeit höhere Sicherheit bedeutet, zur Erhaltung der Sicherheit notwendig ist und die Infragestellung der Qualität eine Sicherheitsüberprüfung ist. Der Attraktor wandelt sich und die Qualität der Arbeit nimmt zu.

Die fraktale Selbstähnlichkeit im System bedeutet, dass Beziehungen zur Klientel, untereinander, zwischen Hierarchiestufen, gegenüber Kooperationspartnern und gegenüber dem Auftraggeber als zentrales Moment unserer Arbeit positiv, also persönlich wertschätzend und zur sachlichen Fortentwicklung gestaltet werden.

Rückblickend möchte ich verallgemeinernd zusammenfassen: Komplexität managen heißt für mich heute:

1. Mit dem Attraktor eines Systems arbeiten und auf selbstähnliche Prozesse oder Strukturen achten,
2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern ein hohes Maß an Selbstverantwortung in einer solidarischen Gruppe zu übernehmen,
3. Die Kommunikation in dieser Gruppe zu fördern und zu qualifizieren,

denn die Beziehungen untereinander und die Haltung zueinander sind das wesentliche Kapital eines Komplexes oder Netzwerkes.

Dazu gehört vor allem ein Konfliktmanagement, das auch Konflikte in Hierarchien berücksichtigt. Hilfreich ist die Möglichkeit, eigene Gefühle, Meinungen, Wahrnehmungen und Wünsche ohne Angst kommunizieren zu können.

Meine spezielle Aufgabe als Leiter war die provokante (angstbesetzte) sachliche Frage zu stellen, den Rahmen für die Behandlung vorzugeben, die Mitarbeiter zu fördern (und zu schützen), sie zu coachen und darauf zu achten, dass keine Scheinlösungen akzeptiert werden. Meine Aufgabe war auch voranzugehen und Beispiele zu geben, eigene Fehler zu diskutieren, meine Arbeit zur Diskussion zu stellen, zur Vielfalt der Methoden zu ermutigen und für gute Stimmung zu sorgen. Meine wichtigste Aufgabe war die Augen und Ohren offen zuhalten und die Kommunikation untereinander zu fördern. Meine Aufgabe ist auch, die Konflikte auszuhalten.

#### TA und Teamentwicklung

Wie vertragliche Vereinbarungen im Sinne der Transaktionsanalyse Teamentwicklungsprozesse positiv fördern können -

von Oliver Kasties<sup>5</sup>



Manfred Arnu, Zitat

Peter Keetmann, Fotografie, Ammonshorn, 1950

## Einleitung

Teamarbeit als ein Feld der Personal- und Organisationsentwicklung ist und bleibt ein aktuelles Thema. Auch wenn gegen Ende der 90er einige Apostel der Managementszene die Phalanx des Einzelkämpfers wieder hochhalten, so ist Teamarbeit inzwischen ein etabliertes und stetiges Handlungsfeld im schnelllebigen Markt der Managementkonzepte geworden. Teamarbeit als Konzept ist erwachsen und ausgereift. Der folgende Artikel basiert auf einer Abschlussarbeit im Rahmen des Kolloquiums der Weiterbildung „Psycho-Soziale Leitungskompetenz“ aus dem Jahr 1999. Er gibt einen Einblick in die Dynamik eines Teamberatungsprozesses und verdeutlicht an einzelnen Konzepten der Transaktionsanalyse aber auch an anderen Konzepten wie der Gruppendynamik, wie Theoriekonzepte praktisch und anwendungsorientiert in einen Beratungsprozess einfließen können.

## Das Unternehmen

Die Firma C.<sup>6</sup> ist ein mittelständisches Unternehmen der Speditionsbranche. Angebotene Produkte sind: Speditionsdienstleistung, Düngemittelvertrieb, Kies-, Sand- und Straßenbaustoffgroßhandel. Es existieren eine Hauptniederlassung und zwei Nebenstellen. Im Schwerpunkt Speditionsdienstleistung sind in der Summe ca. 150 Silo-LKW im Zwei-Schicht-Betrieb und Kipper-LKW im Ein-Schicht-Betrieb unterwegs. Die Zahl 150 entspricht dem größten Mitarbeiterstamm im Betrieb, den Kraftfahrern. In der Zentrale sind im Verwaltungsbereich der Geschäftsführer, der Prokurist und weitere sieben Personen für die Disposition und die üblichen Verwaltungsaufgaben der Geschäftsabwicklung tätig.

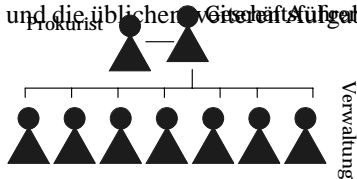


Abb.: Organigramm

Die Firma C. ist als GmbH-Betrieb eingebunden in eine Konzernstruktur mit einer Aktiengesellschaft als Mutterbetrieb. Das ca. 30 Jahre „junge“ Unternehmen ist wirtschaftlich stabil, wenngleich die Ertragslage aufgrund harter Preiskonkurrenz örtlicher Betriebe rückläufig ist. Mit dem Geschäftsführer wird als erste Maßnahme drei Teamentwicklungstage in Workshopform für die sieben Beschäftigten der Verwaltung einschließlich des Prokuristen vereinbart. Seine verfolgten Ziele für das Verwaltungsteam sind<sup>7</sup>:

- I. Die Teammitglieder sollen sich ***als Team verstehen und im Team arbeiten***. Sie erkennen ihre bevorzugte Rolle im Team, sind sich ihrer Verhaltensweisen im Team bewusst, schärfen die Wahrnehmung der Kommunikation im Team, erkennen und lösen Probleme im Team eigenverantwortlich und tragen aktiv zur Zusammenarbeit und Entwicklung des Teams bei.
- II. Die Teammitglieder erkennen die Bedeutung und den Beitrag Ihrer individuellen Leistung und der Leistung der Teamgemeinschaft für die Unternehmensentwicklung von Firma C. und finden Möglichkeiten und Wege, ***ihre eigenen Ideen und Verbesserungsvorschläge in den Betrieb initiativ einzubringen***.
- III. Auf dieser Basis sollen am Ende der Veranstaltung auch ***praktische Vorschläge gefunden sein für Verbesserungen*** des gemeinsamen Erfahrungsaustausches in einer regelmäßigen Teambesprechung, im Arbeitsablauf der Gruppe, im Informationsaustausch der Teammitglieder untereinander und im flexiblen Wechsel von Aufgaben und Arbeitsaufträgen der Teammitglieder untereinander.

Die Workshoptage wurden zum Wochenende, Samstag und Sonntag, verabredet. Dies gründet in der Unternehmenssituation. Der Fahrzeugbetrieb, als Zulieferer für Großbauprojekte, muss die Wünsche seiner Kunden jederzeit und sofort bearbeiten und erfüllen können<sup>8</sup>. Mithin war Raum und Zeit zum gemeinsamen Arbeiten am Teamthema nur in einem Setting außerhalb der Arbeitszeit und am Wochenende zu realisieren.

Teamfacetten und Leitungsgrundsätze

Teams<sup>9</sup> treten heute in mannigfachen Erscheinungen auf: Projektteams, Qualitätszirkel, Arbeitsgruppen, Produktionsteams, Beratungsgruppen, Steuerungsgruppen, Peer-Groups, Teams zur kollegialen Beratung



bis hin zu den Teams in globalen Netzwerken. Welche Grundsätze, Aspekte und Verhaltensweisen bei der Leitung von Teams sind besonders wichtig? Ob die Leitungsfunktion dabei wie in diesem Fallbeispiel aus der Rolle des externen Beraters oder aus der Rolle des firmeninternen Teamleiters ausgeübt wird, ist dabei weitgehend deckungsgleich.

**Klare Vereinbarungen:** Die Investition in den Klärungsprozess, woran Leitungskraft und Team gemeinsam arbeiten wollen, was sie tun werden und was sie voneinander erwarten, ist überaus wichtig. Jedes Teammitglied und die Teamleitung werden sich klarer über: den eigenen Teil der Verantwortung, die unterschiedlichen Rollen, die gegebenen Grenzen, unrealistische Erwartungshaltungen und heimliche Motivationen. Mögliche energieverzehrende Störungen im weiteren Arbeitsverlauf werden verringert.

Beachtung des gruppendynamischen Entwicklungsprozesses:

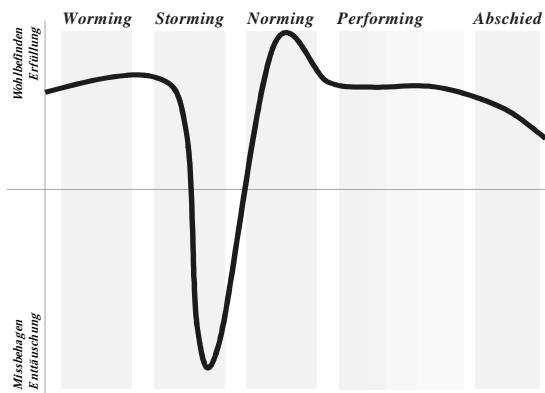


Abb.: Gruppendynamische Phasen

In der *Orientierungsphase* bewegen sich die Teammitglieder „ankommend“ und „auftauend“ zwischen bewahrender Distanz und suchender Nähe. Die Leitung muss klare thematische Strukturen setzen und Raum für persönliche Annäherung öffnen. In der *Stormingphase* des Kämpfens und des Flüchtens, stellen die Teammitglieder ihr eigenes Ich mit ihrer Unterschiedlichkeit in den Vordergrund. Leitung muss für diese Auseinandersetzungen Raum eröffnen. Während dieser Phase ist zu beachten, dass die Leitungskraft im „Hier und Jetzt“ der Leitungswahrnehmung die ihr ständig in ihrer Rolle angetragenen Projektionen und negative Übertragungen vergegenwärtigt. In der von Vertrauen und Intimität dominierten *Normingphase*, während derer sich die Teammitglieder ihre Normen geben und untereinander bewusst entschiedene Bindungen eingehen, kann die Leitung sich zurücknehmen und verstärkt Verantwortung in die Gruppe geben. In der von Autonomie und Interdependenz geprägten *Performingphase*, in der die Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen, ihre Aufgaben aufteilen, gut kommunizieren, kooperieren und mithin produktive Leistung bringen, kann die Leitungskraft sich zurückhaltend verhalten. Sorge für gute Rahmenbedingungen der Teamarbeit und das Team mit eigenem Wissen bei ihren Aufgabenstellungen zu beraten, sind zwei weitere positive Ansätze. Ist die Teamarbeit zeitlich begrenzt, so tauchen bei den Teammitgliedern in der *Abschiedsphase* Gefühle von Trauer, Flucht, Trennung und Ablösung auf. Möglichkeit zur Rückschau soll gegeben werden. Die Teammitglieder sollen sich bewusst machen, was sie in die „Arbeitswirklichkeit“ mitnehmen werden.

**Raum für Verantwortung geben und Grenzen ziehen:** Häufig ist bei Einführung von Teamarbeit unklar, was das Team denn eigentlich für Aufgaben und Kompetenzen hat und welche nicht. Man sollte darauf achten, dass möglichst drei „Kataloge von Aufgaben“ geschaffen werden. Ein Aufgabenkatalog mit den originären Aufgaben des Teams, über die sie eigenverantwortlich entscheiden. Ein zweiter Aufgabenkatalog mit Aufgaben des Teams, wo sie der Führungskraft Vorschläge unterbreiten können oder sollen. Ein dritter Aufgabenkatalog von Führungsentscheidungen, die weiterhin auf dieser Ebene angesiedelt bleiben. Die

Entstehung dieser Kataloge wird im laufenden Prozess initiiert und begleitet. So sammeln z. B. die Teammitglieder im Workshop denkbare Teamaufgaben, die später der Geschäftsleitung an die Hand gegeben werden, die sie wiederum sichtet, ergänzt und wiederum zurückgibt bis der abgestimmte Aufgabenkatalog steht. Ansonsten entstehen unklare Situationen, die zu verständlicher Unzufriedenheit und ergo schlechter Arbeitsleistung des Teams führen.

**Verantwortung fordern:** Führungskräfte denken oft, im Team würden die Menschen „glücklich und motiviert“ ihre Aufgaben eigenverantwortlich entscheiden. Das entspricht nicht der Wirklichkeit in der Arbeitswelt. Die Mitglieder des Teams empfinden den Wechsel von „durch-Führungskraft-entschieden-worden-sein“ zu „eigenverantwortlich-mit-den-anderen-entscheiden“ als unbequem. Das bedeutet in der Konsequenz, vom Team verstärkt die eigene Verantwortung einzufordern und auf Strategien der Rückdelegation<sup>10</sup> zu achten.

**Dynamik, Kultur und Realitätsbezug:** Mit dem einmaligen Aufbau des Teams ist es nicht getan. Die vorgenannten drei Stichworte helfen als Erkenntnis weiter, am, mit und im Team zu arbeiten.

**Dynamik** heißt, dass das Team eine ausgewogene Ebene erreicht. Das Umfeld z. B. ändert sich aber. Der gruppendynamische Prozess setzt erneut ein und das Team erreicht eine neue Ebene der Arbeitsbeziehung. Teamentwicklung ist also fortwährende Aufgabe. Mit einem Workshoptag ist es nicht getan. Diese Einsicht schützt Führungskräfte vor unrealistischen Erwartungen und mithin vor Enttäuschungen.

Systemische Sichtweisen besagen, dass das Team sich bei der Entwicklung von seiner Umwelt abgrenzen wird und sich nur im Rahmen seiner **Kultur**, seiner Werte und Normen und seiner selbst geschaffenen Spielregeln weiterentwickeln wird. Das in einer fürsorglich-patriarchalischen Kultur eingebettete Team, z.B. in einer Behördenstruktur, wird sich nicht in einer Schnelligkeit wie das in einer Antreiberkultur eingebettete Team, z. B. in einer von Erfolg und Geschwindigkeit geprägten Softwarefirma, entwickeln können.

Letztendlich müssen im Teamentwicklungsprozess nicht alle Beziehungen geklärt und alle

Gefühlsempfindungen ausgetauscht werden. Die **nächste gemeinsame Ebene** zu finden, Außenseiter wieder „hereinzuholen“ und die Verschiedenartigkeit der Teammitglieder als Realität hervorzuheben, nutzt dem Arbeitsthema und dem Klima im Team oft mehr.

### Soziale Diagnose

Eine gute Teamberatung beginnt mit dem genauen Kennenlernen der Organisation und des Teams. Wer ist dort im Team? Was zeichnet das Team wohl aus? Worüber reden sie nicht, was blenden sie aus ihrer Konstruktion ihrer Wirklichkeit aus? Wie laufen die Kommunikationsstränge? Wie zeigen sich die Machtkonstellationen und wer besetzt welche Rollen? Wie organisiert das Team seine Beziehungen zu anderen internen und externen sozialen Systemen? Wie zeigt sich mir das Verhältnis zur Leitungsebene?

Schon vor der ersten Begrüßung im Workshop bekommt man mit Vorgesprächen und anderen Methoden zahlreiche Vorstellungen darüber, woran man eigentlich bei dieser Teamberatung arbeiten will. Damit einher geht ein diagnostischer Einblick in das Unternehmen, die Geschäftsleitung und die Teammitglieder. Im Laufe der Zeit eröffnen sich vier verschiedene, aber sich stimmig ergänzende Bilder für die vorgefundene Situation:

Das Gruppengefüge im IMAGO-Diagramm<sup>11</sup>:

Das Team mit Geschäftsführer und Prokurist zeigt sich in der Ausgangssituation wie folgt:

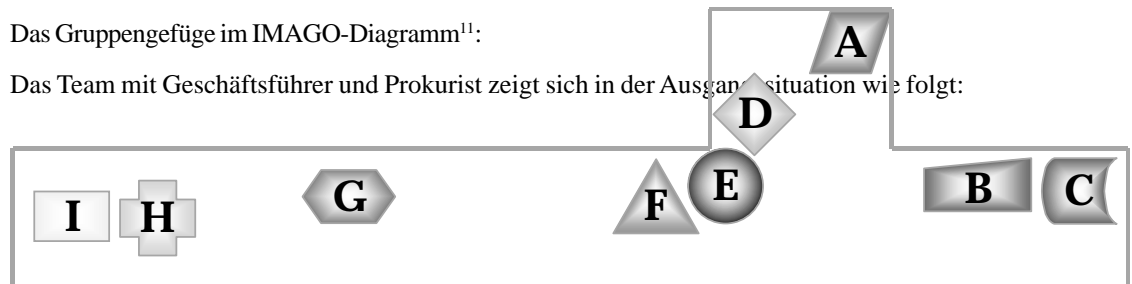


Abb.: IMAGO-Diagramm zu Beginn des Prozesses

Die Leitungsregion wird klar von Geschäftsführer A dominiert. Mit deutlicher Klarheit bestimmt er Ziele und Richtungen der Geschäftsentwicklung und fordert Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Beschrieben als „zweite Macht“ und mit dem Gefühl „das Messer im Rücken zu haben“ konkurriert Prokurist D mit ihm in der Leitungsregion. D ist rechte Hand von A, bearbeitet Steuer-, Versicherungs- und andere bedeutende Fälle, man weiß aber nicht genau, was er die „ganze Zeit so“ arbeitet. Dicht darauf folgt E, verantwortlich für Akquisition und Verkauf, beschrieben als sehr guter Verkäufer, aber „wenig intelligent“. An ihm hängt F, die Innendienstsachbearbeiterin und ihres Zeichens Ehefrau von E. Sie erbringt weit überdurchschnittliche quantitative Arbeitsleistung, ist „clever“ und „puscht“ Ehemann E. F und E hatten beim Geschäftsführerwechsel Chancen für ihn auf die Position gesehen. In einer entfernten Region steht Disponent G kurz vor dem Ruhestand und nicht weiter beachtet. Er ist zu Beginn der Workshops bereits im Ruhestand und nimmt nicht mehr teil. Ganz außen setze ich I und H. Beide tauchen zu Beginn der Vorgespräche noch nicht in Erscheinung. Sowohl Buchhalterin H als auch I, halbtags Innendienst- und Baustoffhandeltätigkeiten unterstützend, erweisen sich in den späteren Workshops als sozial kompetent und den Gruppenprozess fördernd. Außen rechts, Geschäftsführer A nahestehend, setze ich die Disponenten B und C. Beide beschrieben als in der Arbeitsleistung „schwach“ und die Rolle der „Unglücklichen“ im Unternehmen besetzend.

Soziogramm: Analyse der Kontakthäufigkeiten

Im Rahmen des Vorgesprächs mit dem Verwaltungsteam einschließlich Prokurist erhält die Gruppe einen Fragebogen mit der Bitte, diesen ausgefüllt innerhalb von drei Wochen zurücksenden. Eine gestellte Frage lautet:

7. Zu welchen Ihrer Kolleginnen und Kollegen haben Sie die häufigsten beruflichen Kontakte?

Bitte tragen Sie die Namen in der nachstehenden Rangfolge ein. Betrachten Sie dabei nur die Anzahl und Häufigkeit der Kontakte und nicht Kriterien wie Dauer und Qualität der Kontakte oder ob Kontaktresultate

aus Ihrer individuellen Sicht gut oder unbefriedigend sind.

¶ ...die meisten è

• ...sehr häufig è

„ ...häufig è

¹ ...durchschnittlich è

º ...durchschnittlich è

» ...wenige è

¼ ...sehr wenige è

½ ...die wenigsten bis keine è

Abb.: Ausschnitt Fragebogen

Zwar war der Rücklauf der Fragebögen mit 100% sehr erfolgreich, doch ausgerechnet bei dieser Frage antwortete die Mehrheit des Teams mit „überwiegend gleich“<sup>12</sup>. Daraus folgte der Entschluss, zwei Grafiken auch zu dieser Frage für die Auswertungspräsentation im Team zu entwerfen:

### Die drei häufigsten Kontakte miteinander

### Die drei wenigsten Kontakte miteinander

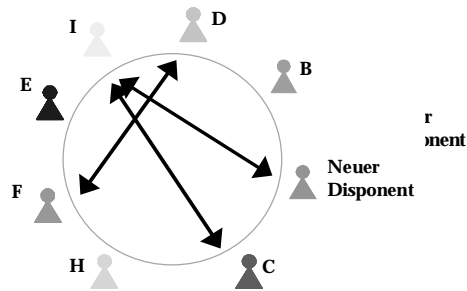


Abb.: Die wenigsten und häufigsten Kontakte im Team<sup>13</sup>

Die zu erwartende Kontaktbezogenheit auf die Disponenten wird deutlich. Die „zu-allem-gleich-viel-Einstellung“ tritt im späteren Workshopverlauf als ungeschriebene Spielregel zu Tage.

### Die patriarchalische Kultur

Der Betrieb C. wurde von dem Vater des Geschäftsführers A gegründet, und vor einem Jahr wurde die Geschäftsführerposition auf seinen Sohn mit Zustimmung des Konzerns übertragen. Der Vater hat den Betrieb C. mit seinen Wertüberzeugungen und seinen Verhalten kulturell geprägt. Diese Kultur wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerade im inneren Verwaltungsbereich getragen und gelebt. Die Beschreibungen verdeutlichen, dass der Vater gut das Bild des althergebrachten „Patriarchen“ erfüllt. Sein Verhalten war autoritär und bestimmend, auf der anderen Seite aber auch fürsorglich und herzlich. Allgemein zeichnet sich die patriarchalische Kultur dadurch aus, dass man „nett“ zueinander ist, Veränderungen auf jeden Fall wünscht, in der Wirklichkeit aber keine Veränderungen eintreten. Das stimmt überein mit den sich später zeigenden Einstellungen und Verhaltensweisen des Verwaltungsteams. „Wir sind doch schon ein gutes Team...“ - Überzeugung steht mangelnder Kritikfähigkeit passend gegenüber.

Im Überblick verhalten sich die Teammitglieder eher angepasst und passiv. Dies spannt wieder den Bogen zum Seniorchef, der sich in Personaleinstellungsverfahren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgesucht hat, die zum einem bei ihm nicht stark ausgeprägte Verhaltensseiten ergänzen und zum anderen durch ihre Persönlichkeit sichern, dass er seinen Führungsstil ungestört fortführen kann.

Eine eher schwierige Ausgangssituation für den Geschäftsführer A aus zwei Gründen:

1. Er tendiert zu einer integrativen Kultur, wo Teamarbeit, eigenverantwortliche Mitarbeiter und neue Ideen einen festen Stellenwert haben. In dieser neuen Situation reiben sich allerdings die zwei Kulturen: Je mehr er Teamarbeit fordert, umso mehr zieht sich das „Fürsorge gewöhnte Team zurück, je mehr es sich zurückzieht, je mehr Teamarbeit verlangt er, je mehr... usw.<sup>14</sup>.

2. Diese klassische Vater-Sohn-Betriebsübergang-Beziehung eröffnet das ganze Spielfeld der Eltern-Übertragung<sup>15</sup> des Teams auf den Geschäftsführer A. Sein Leitungsverhalten wird von den Teammitgliedern ständig wertend mit dem Verhalten des damaligen Senior-Chefs abgeglichen. Der Bogen spannt sich dabei von „... ja damals hätte der Alte aber an seiner Stelle...“ über „... glaubt wohl genau wie der Senior damals ...“ bis zur umgangssprachlichen Bezeichnung „...der Junior...“.

Mithin war schon hier erkennbar, dass dieser „culture-change“ Kraft und viel Zeit brauchen wird.

Systemische Sichtweisen

Im Vorfeld habe ich diese Teamsituation in einer Praxisanalyse unter systemischen Gesichtspunkten reflektiert.

- Bei dem IMAGO-Diagramm fällt auf, dass die „Schwachen“ beim Geschäftsführer A stehen – in dem anderen Lager stehen die „Starken“.
- Aus systemischer Sicht haben die Verwaltungsteammitglieder ein Interesse daran, dass die bisherige Situation aufrechterhalten bleibt. Welche weiteren Interventionen gibt es, die ein Szenario entstehen



lassen, welches echte Veränderungsbereitschaft fördert?:

- Der Fragebogen wird um das Soziogramm der Kontakthäufigkeit ergänzt. Die Verwaltungsteammitglieder sollen die Problemstellung selbst darstellen, ohne dass sie es merken.
- Die Idee, über eine Fragebogenaktion seitens der Gruppe der Kraftfahrer dem Verwaltungsteam ein Feedback über die Qualität ihrer Arbeit zu geben, findet später leider keine Zustimmung seitens des Geschäftsführers<sup>16</sup>.
- Dem Geschäftsführer A wird im Vorfeld vorgeschlagen, schon jetzt das System „Schwache“ und das System „Starke“ durch sachliche Arbeitsaufträge seinerseits zu durchbrechen. Er soll an Kleinteams aus zwei bis vier Personen beider „Lager“ kleine Arbeits- und Projektaufträge vergeben. Dieser Vorschlag wurde gut angenommen und wirkte. Er gehört heute zum Arbeitsalltag der Firma C.

### Theoretisches Konzept

In der Vorphase des Beratungsauftrages fanden zahlreiche Vorgespräche mit Beteiligten statt. Anlehnungspunkt war immer das Vertragskonzept der Transaktionsanalyse:

Was ist ein Vertrag?

Nach Berne ist ein Vertrag *eine explizite beiderseitige Verpflichtung, sich an ein klar definiertes Vorgehen zu halten*<sup>17</sup>. Nach James und Jongeward ist *„ein Vertrag eine Verpflichtung aus dem Erwachsenen-Ich, und zwar sich selbst und/ oder einem anderen gegenüber, eine Veränderung vorzunehmen“*<sup>18</sup>. Gührs und Nowak bringen eine wie ich finde sehr praxisnahe und verständliche Umschreibung: *„Verträge im Sinne der Transaktionsanalyse sind auf der Basis freier Entscheidung getroffene partnerschaftliche Vereinbarungen, in denen wir klar benennen, was wir tun, woran wir arbeiten wollen und was wir voneinander erwarten“*<sup>19 20</sup>.

Warum Verträge?

Unser Leben, unsere zwischenmenschlichen Beziehungen und auch unser Beruf kreisen immer wieder um

das „mit-ein-ander-reden“: das Gespräch. Irgendwann setzt irgendjemand eine Interpunktion, das Gespräch endet und wer kennt nicht eines der schlechten Gefühle, die oft am Ende mit einem Fragezeichen bei einem haften bleiben<sup>21</sup>:

- Gespräche drehen sich im Kreis und wollen einfach nicht enden,
- Menschen reden einander vorbei, fühlen sich herabgesetzt, hintergangen, ausgebootet, enttäuscht, nicht ernst genommen, verwirrt, frustriert, verärgert, „be-rat-schlagt“,
- verdeckte und verborgene Anliegen auf der psycho-sozialen Ebene binden die Energie der Gesprächsteilnehmer,
- die Probleme der Vergangenheit werden endlos „gewälzt“, in kausalen Ketten („...weil Sie es ja waren, der damals..., musste deswegen...“) konstruieren Gesprächsteilnehmer auf scheinbar sachlich-logischer Ebene Erklärungswirklichkeiten, koppeln aber tatsächlich auf der Beziehungsebene die Zuweisung der Schuld an die einzelne Person. Aus dem Gefühl des Frustes beim „Schuldigen“ folgt den Grundsätzen der Psychologie folgend oft genug der Affekt der Aggression und das Gespräch endet auf dem „Schrottplatz der Unzufriedenheit“ aller Gesprächsteilnehmer.

Hier können Verträge als „Kläranlage der Kommunikation“<sup>22</sup> Chancen bieten.

Welche Arten von Verträgen gibt es?

In der Transaktionsanalyse gibt es viele verschiedene Arten von Verträgen. Hier nur drei Arten, die im Rahmen der Teamberatung angewandt werden können:

- *Einfache Verträge*: Es sind die Verträge zwischen zwei Beteiligten, innerhalb einer Gruppe oder zwischen Teilnehmern und verantwortlichem Leiter. Z. B. wurden die Teammitglieder als Auftragsschwerpunkt im gesamten Prozess dorthin geführt, dass sie für sich ihre eigenen Teamgrundsätze finden, formulieren und für das Team als verbindlich erklären.
- *Verträge mit professionellen Leitern*: Es sind Verträge mit Beratern und Therapeuten. Die oft

vorhandene Psychodynamik der Prozesse bedingt vielschichtige Arbeitsebenen und Motivationen. So wurde z. B. in der Teamberatung jeder einzelne Workshoptag damit begonnen, die „Ziele des Tages“ im Plenum zu sammeln, auf Realisierbarkeit und Einverständnis zu überprüfen und an der Flip-Chart zu dokumentieren.

· *Dreiecksverträge*: Ein Vertrag mit drei oder mehr beteiligten Parteien und ihren unterschiedlichen Motiven. Da die einzelnen Verträge in der Regel nicht in Anwesenheit aller Parteien vereinbart werden, erfordern Dreiecksverträge viel Fingerspitzengefühl. So wurden mit dem Geschäftsführer zwei Vorgespräche geführt, was er erreichen will und was der Berater leisten kann und im Anschluss ein Vorgespräch mit den Teammitgliedern, was sie sich wünschen, welche Erwartungshaltung die Geschäftsleitung hat und was der Berater Ihnen bieten kann. Flankiert wurde dies durch die Fragebogenaktion, wo die Teammitglieder z. B. auch mit angeben mussten, was sie bereit sind in den Workshop einzubringen. So entstand ein realistischer Vertrag zwischen den Axiomen „Geschäftsleitung“, „Teammitglieder“ und „Ich (Berater)“, an welchen Themen mit welchen Zielen und welchen Beiträgen gearbeitet wird.

Was regeln Verträge?

Gührs/ Nowak<sup>23</sup> stellen den Inhalt von Verträgen einprägsam und zielorientiert anhand von Einstiegsfragen dar. Es sind: **Was will ich? Was wollen die anderen? Was erwarten Sie von mir und was ich von Ihnen?** ... dann kann ich mich entscheiden: **Habe ich Lust dazu und sehe ich Sinn darin, jetzt, hier und mit diesen Menschen über ein bestimmtes Thema zu reden oder an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten?**

Wie funktionieren Verträge?

Neben Steiners<sup>24</sup> vier Voraussetzungen „beiderseitiges Einverständnis“, „angemessene Vergütung“, „Kompetenz“ und „gesetzlich zulässiges Ziel“ titulieren Gührs/ Nowak<sup>25</sup> sechs handlungsorientierte Merksätze, die das Funktionieren von Vereinbarungen sichern:

I. „Prüfen Sie, ob beide Partner wirklich dasselbe meinen.“ Jeder der Beteiligten soll übereinstimmend erklären können, was Thema und Ziel der Vereinbarung ist.

II. „Ein guter Vertrag muss für die Gesamtpersönlichkeit stimmig sein.“ Im Sinne der Transaktionsanalyse bedeutet dies, dass der Vertrag von allen produktiven Ich-Zuständen getragen wird. Das Erwachsenen-Ich sieht den Sinn, das Kind-Ich hat Lust und das Eltern-Ich hat keine Einwände.

III. „Prüfen Sie, ob beide Seiten wirklich wollen!“ Erzwungene Verträge auf der formalen Ebene sind die Fundgrube und Spielwiese für im Laufe des Prozesses angewandte Strategien und Blockaden des passiven Widerstandes. Das Ziel muss die klare Vereinbarung sein. Dienstliche Anweisungen z. B., die ja sein dürfen und notwendig sind, sollen auch so benannt werden und nicht als „heimliches Geschenk“ unter dem Deckmantel des Mitarbeiterbeteiligungstrends verpackt werden.

IV. „Verträge zeitlich begrenzen und eine Bilanz vereinbaren“. Zeitliche Begrenzungen sind wirklichkeitsnah, denn die Dinge ändern sich. Die gemeinsame Bilanz eröffnet Raum, um Erfolge zu feiern, Probleme zu thematisieren und Vereinbarungen fortzuschreiben.

V. „Wenn Verträge nicht eingehalten werden, ist es wichtig, das zu thematisieren.“ Das Sprichwort „An Verträge braucht man sich nicht zu halten!“ beschreibt das hier skizzierte, in der Natur des Menschen liegende Problem. Im Prozessverlauf ist Konfrontation das geeignete Mittel. Die Sinnfrage der weiteren gemeinsamen Arbeit kann ebenfalls angezeigt sein.

VI. „Wenn sich die Vertragsgrundlagen ändern oder neue Aspekte und Erkenntnisse hinzu kommen“..., dann sollte man den Vertrag frühzeitig an die neue Situation anpassen.

Werden die Ziele des Vertrages dann noch mit positiven Worten ausgedrückt, tatsächlich erreichbar, spezifisch und beobachtbar, sicher, für sich selbst vorgenommen, sprachlich klar, im Bewusstsein des erforderlichen Preises und mit konkreten Schritten versehen<sup>26</sup>, dann haben Verträge klar Vorteile:

Welche Vorteile bringen Verträge?

Verträge und Vereinbarungen haben klare und positive Wirkungen:

· Wenn Menschen sich freiwillig entscheiden, ist das Bemühen um konstruktive Arbeit wahrscheinlich.

- Wenn meine Meinung und meine Bedürfnisse ernst genommen und gefragt sind, bin ich eher bereit, mein eigenes Interesse und meinen Teil der Verantwortung für den Prozess zu klären und wahrzunehmen.
- Rollenunterschiede zwischen den Beteiligten und Grenzen des Handelns und der Entscheidungskompetenz – vor allen Dingen in betrieblichen Situationen – sind Fakten. Klare Verträge verhindern das Verwischen dieser Unterschiedlichkeit und eröffnen dafür Chancen, Sichtweisen aus anderen Perspektiven einzunehmen.
- Unrealistische Vorstellungen und Erwartungen werden aufgedeckt.
- Verdeckte Ebenen eines „heimlichen Vertrages“ werden offenbar, der Manipulation wird vorgebeugt.
- Vereinbarungen richten den Focus auf die Gegenwart und die Zukunft.
- Gute Vereinbarungen sind ein roter Faden für mich und die Anderen. Das Aushandeln des Vertrages bringt automatisch Zielvereinbarungen mit sich.
- „Was ist eigentlich unsere Vereinbarung?“ als Frage und Intervention in schwierigen gruppendynamischen Prozessen leitet oft notwendige Klärungsprozesse ein.

### Die „Mächtigen“

Wie können Verträge in der betrieblichen Weiterbildung und Beratung eingesetzt werden?

Fanita English hat sich mit dem Thema der Anwendung der therapeutischen Vertragsarbeit in Workshop-Settings eingehend auseinandergesetzt. Sie zeichnet ein neues Bild vom Dreiecksvertrag:

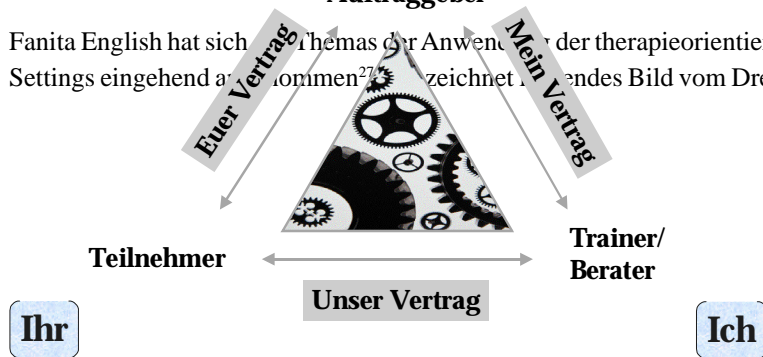


Abb.: Dreiecksvertrag nach Fanita English

Zwischen den drei Vertragsparteien entsteht ein Vertragsgefüge. Es ist Aufgabe des Trainers bzw. Beraters dieses Vertragsgefüge, welches natürlich wie ein Zahnradgefüge ineinander greift, aufzubauen und auszubalancieren. Mit der Geschäftsleitung wurden z. B. Eckpunkte des Workshops, Zeit, Form, Rahmenbedingungen, Honorar vereinbart. Der Geschäftsführer und die Teammitglieder haben z.B. die Anerkennung der Workshopzeit (Samstag und zwei Sonntage) als Arbeitszeit, sprich auf Fortzahlung des Lohnes, und dazu korrespondierend die Teilnahme- und Lernpflicht (letzteres natürlich nur insofern, als das der Teilnehmer auch den tatsächlichen inneren Willen dazu besitzt) vereinbart. Demgegenüber vereinbarten die Teammitglieder mit mir einzelne Workshopthemen aus ihrer Sicht, vor allen Dingen aber auch Regeln zu ihrer Zusammenarbeit. Sehr wichtig sind Verabredungen zum Umgang mit „Ich“-nahen Daten. Diese sind vertraulich. Das heißt, es wurde eine Schweigepflicht sowohl für den Berater als auch für die Teilnehmer selbst nach außen („Was hier in unserer Gruppe besprochen wird, bleibt auch hier.“)<sup>28</sup> vereinbart. Bei Fanita English nimmt das Thema „Phantasie“ zudem einen wichtigen Raum ein. Übersteigerte, verschiedenartige zusätzliche und einander widersprüchliche Erwartungen der Teilnehmer zwischen Wirklichkeit und Phantasie schweben unausgesprochen im Raum. „Dies ist die ideale Voraussetzung zur Anhäufung von „Rabattmarken“, d.h. von unausgesprochenen Vorwürfen, die heimlich kursieren oder auch plötzlich in versteckter Form vorgetragen werden und dann die gesamte Atmosphäre vergiften.“<sup>29</sup> Auch hier wurde für Klarheit gesorgt, damit sich die Teammitglieder dann auf den Weg zur arbeitsfähigen Gruppe begeben konnten<sup>30</sup>. So wurde verdeutlicht, dass ein Teamentwicklungsprozess einen langen Zeitraum in Anspruch nimmt, es mit dem Workshop allein nicht getan ist. Ebenfalls herausgestellt wurde, dass es keine Rat „Schläge“, arbeitsspezifisch oder fachliche Empfehlungen vom Berater geben werde, sondern er diesen Prozess begleitet und für eine Rahmenstruktur sorgt. Demgegenüber wurde klargestellt, dass die Arbeit und die Qualität der Workshopergebnisse im wesentlichen in der Hand der teilnehmenden

Teammitglieder liegen.

Leidner<sup>31</sup> bringt ein schönes Muster für einen Workshop bzw. Seminarvertrag:

- I. Lehren ist Traineraufgabe
- Lernen ist Teilnehmerchance
- II. Leiden ist kein Schicksal
- III. Rückmeldung ist im Angebot
- IV. Bitte um Mitsteuerung sofort
- V. Schweigepflicht

Bevor im folgenden Kapitel eine Vertragsintervention im Rahmen der Teamberatung der Firma C. dargestellt wird, soll diese theoretische Exkursion mit einem einfachen und zugleich schönen Wort von Leidner<sup>32</sup> schließen: „Vertrag kommt von ‚sich vertragen‘, aber auch von ‚etwas ist verträglich‘“. Beide Bedeutungen sind bezüglich eines Trainers als Erwachsenenbildners auch schöne Ziel- und Wertvorstellungen.

Interventionsschritt – Was sollte bezweckt werden?

Natürlich sollten auch innerhalb der Workshops die Vorteile vertraglicher Beziehungen genutzt werden. Das Verwaltungsteam der Firma C. war bisher nicht in Personal- oder Organisationsentwicklungsprozessen oder Managementtrainings involviert. Also betreten wir Neuland im wahrsten Sinne des Wortes. Bei allen bisher gesammelten einzelnen Themenpunkten war klar, dass die insgesamt drei Tage vor allem dahin führen mussten, innerhalb des Teams „Regelung von Normen, gewissermaßen zur Entwicklung der Teamkultur“<sup>33</sup> zu finden. Sie sollten die Basis ihrer weiteren Zusammenarbeit werden.

Wie sah die Intervention aus?

Der erste Workshoptag begann mit der üblichen „Ankommrunde“, um zwischenmenschlichen Kontakt zu stiften. Es folgte ein „Marktplatz“, wo die Teammitglieder vorbereitete Flip Chart-Bilder und Metaplan-Stellwände abgehen und ihre persönlichen Meinungen punkteten bzw. ausformulierten, um die jetzige Teamsituation nochmals zu reflektieren. Es folgte ein längerer Trainingsteil, wo kommunikationspsychologische Grundlagen, die vier Seiten der Nachricht und das „Vier-Ohren-Modell“ des Empfängers, vorgestellt wurden und die Teammitglieder immer wieder kurze Paarübungen zur Überprüfung und Übung des theoretischen Modells spielerisch übten. Am Nachmittag folgt ein Planspiel, wo das Verwaltungsteam in zwei konkurrierende Kleingruppen aufgeteilt wurde und beide unter Zeitdruck einen fiktiven Projektauftrag der Geschäftsleitung zu einer Marketingfrage der Firma C. erhalten. Am späten Abend schloss der erste Tag mit zwei moderierten Feedbackrunden in den Kleingruppen, wo sich die Verwaltungsteammitglieder über das erlebte Verhalten, wahrgenommene Aufgaben und im Planspiel besetzte Rollen austauschten.

Nach der obligatorischen Ankommrunde am zweiten Workshoptag mit den „Resten des Vortages“ vereinbarten wir die Teamgrundsätze anzugehen, also den „Vertrag der Teammitglieder“, untereinander über ihre Grundsätze und Regeln. Zu Beginn des Tages äußerte das Team ohnehin selbst, heute an dem von ihnen als „Wir-Gefühl“ titulierten Thema am liebsten arbeiten zu wollen. Mithin lautete die Arbeitsanweisung für die nächste Einheit an der Flip-Chart: „Was ist mir in diesem Team wichtig?“ und „Welchen aktiven Beitrag leiste ich für unser Team und unser Wir-Gefühl?“. Jedes Teammitglied sollte dazu drei Äußerungen auf Moderationskarten schreiben. Nach etwas hektischem Trubel (Motto: „Wir sollen die Grundsätze selbst sammeln, wir dachten, Sie sagen sie uns?“) fingen die Teammitglieder an, ihre Punkte - jeder für sich selbst - zu sammeln und aufzuschreiben. Die Karten wurden eingesammelt, im Plenum vorgelesen, an die Moderationswände geheftet, Verständnisfragen bearbeitet und die Ideen und Äußerungen zu Überschriften zusammengefasst. So entstanden acht Teamgrundsätze bzw. Teamregeln, die wir gemeinsam in folgende Reihenfolge brachten:

1. Unternehmenserfolg
2. Zusammenarbeit
3. Verhalten
- 3.1 Offenheit



- 3.2 Verständnis
4. Teamregeln
5. Teamsprecher
6. Arbeitsoptimierung

Danach folgt die zweite Einheit. Eingeteilt in zwei Kleingruppen suchen sich die Kleingruppen nacheinander im Zugriffsverfahren Überschriften und erhalten die Arbeitsanweisung, zur Überschrift und den dazugehörigen Karten vollständige Sätze schriftlich, „positiv“, „aktiv ausgedrückt“ und im „wir“ auszuformulieren. Die Leitsätze werden wieder im Plenum vorgestellt und unter meiner Leitung zeitintensiv ausdiskutiert und schlussformuliert. Das Nehmen von Zeit ist an dieser Stelle wichtig, da diese Teamgrundsätze von allen im Sinne eines Vertrages Einverständnis finden müssen und schlussendlich auf Dauer gelten werden. So lautet die Schlussformulierung für den Punkt „Zusammenarbeit“ nach etwa einer Stunde wie folgt: „Wir alle gemeinsam sind für die anfallenden Arbeiten bei Firma C. verantwortlich. Ich erhalte Unterstützung in meinem Aufgabengebiet von allen Teammitgliedern. Ich bin für mich und mein Aufgabengebiet dabei alleinverantwortlich. Ich bin mitverantwortlich für das Gesamtergebnis des Teams und die anderen Teammitglieder.“

Interessant war auch der Punkt „Offenheit“. Die Kleingruppe schlugen vor: „Wir sprechen offen und ehrlich über unsere Probleme. Lösungen finden wir im Konsens. Nach Dringlichkeit sofort oder in Teambesprechungen.“ Hierzu erhält das Team die Rückmeldung, dass diese Formulierung kritisch ist. Der zweite Satz hat einen inhaltlichen Aspekt, wobei der dritte Satz auf eine zeitliche Komponente abhebt. Zum zweiten Satz werden daraufhin mögliche Entscheidungsfindungs-Prozeduren im Team wie Konsens-, Kompromiss-, Mehrheitsentscheidungs-, Teamleitungsverfahren verdeutlicht. Vorteile und Nachteile werden anhand des „Win-Win-Prinzips“ erklärt. Das regt die Teammitglieder zum Nachdenken und erneuten Diskutieren an. Am Ende wird der zweite Satz durch den folgenden, differenzierteren Grundsatz ersetzt: „Unseren Jahresurlaubsplan befinden wir im Konsens. Vereinbarte Teamregeln, Teamaufgaben und Teamkompetenzen ändern wir ebenfalls nur im Konsens. Alle restlichen Punkte entscheiden wir im Mehrheitsprinzip.“ Dies sollte noch sehr bedeutungsvoll sein für den ca. nach drei Monaten folgenden dritten Workshoptag. An diesem zweiten Workshoptag schaffen wir es, die ersten drei Teamgrundsätze auszuformulieren. Auf die Frage: „Sind Sie jetzt alle mit diesen Teamgrundsätzen zu 1. bis 3. voll einverstanden?“ antworten alle mit „Ja!“, woraufhin sie den folgenden Arbeitsauftrag erhalten: „Wenn Sie mit den Teamgrundsätzen voll einverstanden sind, dann können Sie sie auch unterschreiben, und deshalb

bitte ich Sie jetzt aufzustehen und Ihre Teamgrundsätze an der Flip-Chart zu unterschreiben.“ Ein letztes vorbereitetes Flip-Chart mit der Überschrift „Dies sind unsere Teamgrundsätze 1. – 3.“ wird aufgedeckt und alle Teammitglieder unterschreiben mit Vor- und Zunamen. Auch dieses Flip-Chart wird abfotografiert und später in das Ergebnisprotokoll des Workshops übernommen. Sinn und Zweck dieses Abschlusses ist neben der Auflockerung und des gewissen spielerischen Elementes natürlich, dass die Teammitglieder einen Vertrag über ihre Zusammenarbeit geschlossen haben. Hier reicht ein Gruppengespräch aber nicht aus. Erst durch die schriftliche Fixierung und die Unterzeichnung wird der Vertrag auch verbindlich und ernst genommen. Jedem ist klar, dass er die Teamgrundsätze als Teammitglied jetzt persönlich und autonom verantworten muss. Das ist für die sich entwickelnde Team-Arbeit im weiteren Arbeitsprozess sehr wichtig. Wir schließen den Tag mit Verabredungen. „Was ist noch offen?“ „Was steht noch im Raum?“ Und das bekannte Schema: „Wer macht was mit wem bis wann?“ Dies ist eine Möglichkeit, getroffene Vereinbarungen auch abzusichern. Was aber so einfach klingt, eine genaue Festlegung der Aufgaben und der verantwortlichen Person, bringt allerdings oft eher Passivität und Verteilungskonflikte hervor. So auch hier. Nach einiger Zeit, wo die Teammitglieder mit klaren Worten und Aufforderungen zu Aktivitäten angeleitet wurden, werden folgende Verabredungen zum dritten Workshoptag getroffen: Das Team bearbeitet die noch offenen Punkte 4. bis 6. inhaltlich fertig und bringt sie zum Workshop mit. Das Team klärt mit dem Geschäftsführer, ob er den Teamsprecher bestimmen will oder ob diese Entscheidung den Teammitgliedern selbst obliegt. Zeit, Datum und Ort des dritten Workshoptages werden vereinbart. Jeder sagt zu, konkrete Punkte, die noch zu verbessern sind, zu überlegen und in den Workshop mitzubringen. Den schriftlichen Entwurf der bisher formulierten Grundsätze will das Team ebenfalls als Textdatei erfassen und mitbringen.

Drei Monate später beginnt der dritte Workshoptag mit einer Sammlung der Punkte „... das hat sich verändert:...“ und „... hier können wir gemeinsam noch etwas tun:...“. Als Ziele des Tages verabreden wir, die weiteren Teamgrundsätze zu bearbeiten, ein Rollenspiel zu Verhalten im Team durchzuführen und über den kritischen Faktor Zeit zu reden. Wir beginnen mit den Team-Grundsätzen und visualisieren die offenen Punkte „4. Team-Regeln“, „5. Team-Sprecher“ und „6. Arbeitsoptimierung“ an der Flip-Chart. Schon hier ist spürbar, dass das Ganze wohl nicht mehr sehr gegenwärtig ist und der Prozess sich etwas zähflüssig gestaltet. Insgesamt scheint das Team auch am Anfang der Stormingphase zu stehen. Häufige Äußerungen sind: „Wozu..., wo wir keine Zeit haben?“, „Warum muss man...?“ und „Es reicht doch, wenn...!“. Die Gruppe beginnt den Kampf mit der Leitungs-Autorität des Beraters. Das wird auch zugelassen und genau an zwei Stellen wird Raum zur Auseinandersetzung gegeben. Zum einen hat das Team nicht wie verabredet die bisherigen Grundsätze textlich erfasst einschließlich der weiteren Formulierung der offenen Punkte;

zum anderen scheint an einem Diskussionspunkt die Verabredung, wie Entscheidungen im Team zustande kommen, vollkommen in Vergessenheit geraten zu sein. Genau an diesen beiden Stellen wird folgende Intervention gesetzt: „Was ich eben bei Ihnen höre ist ... Ich bin irritiert, dass Sie die Verabredung ... nicht einhalten und das zeigt mir, dass Sie Verantwortung für das Team in diesem Fall nicht übernehmen.“

### Wirkung

Das Feedback als Intervention bewegt die Gruppe, sie ist irritiert. Der „Geräuschpegel“ steigt, in hektischer Betriebsamkeit werden die Unterlagen durchgeblättert, zahlreiche Nebengespräche setzen ein. Nachdem die Aufregung in der Gruppe sich etwas gelegt hat, wird das immer wieder anzutreffende „Ja-aber-Spiel“ praktiziert. Insbesondere der zugegebenermaßen vorhandene Zeitdruck wird als Entschuldigungsgrund angeführt, was allerdings als einziger Grund nicht zugelassen wird. Stattdessen werden die Teammitglieder immer wieder mit der von ihnen verdrängten Verbindlichkeit konfrontiert. Es erfolgt der Hinweis – ohne davon abzugehen –, dass Verabredungen einzuhalten sind und dass die Verantwortung dafür bei den Teammitgliedern und nicht bei dem Berater liegt. Hier macht sich ein Vorteil von Verträgen deutlich. Hätte der Berater als Leitungskraft die Verabredungen vorgegeben, dann könnte das ganze Team sich jetzt damit rechtfertigen und entschuldigen, dass es ja nicht ihre Vorschläge waren. Das trifft hier bekanntermaßen nicht zu, so dass der „Spielball der Verantwortung“ immer wieder leicht und schnell in das Team zurückgeworfen werden kann. Schließlich „ärgern“ und „reiben“ sich die Teammitglieder zur Zeit an einer Situation, die sie selbst geschaffen haben. An weiteren Beispielen wird verdeutlicht, was passiert, wenn das Team sich bei konkreten Problem- und Fragestellungen der Arbeit sich in Zukunft so verhält. Ferner wird die Situation als Spiegel genutzt, um zu verdeutlichen, wie wichtig es ist, die Teamgrundsätze als Werte des Teams auch auf der Verhaltensebene zu leben. Nach ca. jeweils einer halben Stunde Diskussion weicht der (vermeintliche) Ärger über den Berater einer Phase der nachdenklichen Einsicht und des Annehmens.

Am Ende des dritten Workshoptages treffen wir wieder Vereinbarungen, wie es weiter gehen soll. Dies geht diesmal recht schnell und eindeutig. Die Teammitglieder I, C und der neue Disponent G werden die Teamgrundsätze bis 31.03.1999 in einen Text gebracht haben, die anderen Teammitglieder haben exakt zwei Wochen Zeit zur Kenntnisnahme und um ihr Feedback zugeben. Die Schlussfassung erhalten alle einschließlich dem Geschäftsführer und dem Berater exakt am 01.06.1999. Insgesamt hat sich auch das Gruppengefüge verändert:

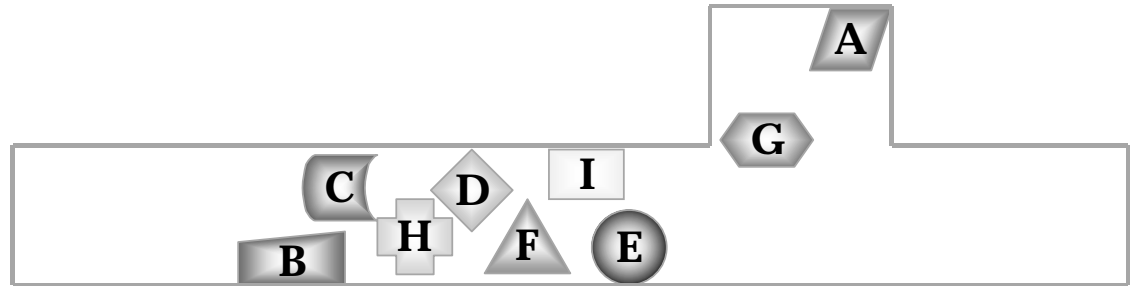


Abb.: IMAGO-Diagramm in der Mitte des Prozesses

Die Teammitglieder sind näher zueinandergerückt. Macht und Einfluss von D und E sind relativiert, und der neue Disponent G, der sich sehr teamorientiert, aktiv und veränderungsbereit verhält, ist als vom Team gewählter Sprecher in die Leitungsregion gerückt.

#### Resümee

Die Idee, verstärkt auf Vereinbarungen zu achten, entsprang bei dem Verfasser aus schlechten Erfahrungen. Eine Krisenintervention im Rahmen eines Reformprojektes war mit zahlreichen Parallelprozessen verbunden. Im Rahmen einer grundlegenden und weitreichenden Teamentwicklung in einem Sozialamt gab es stark emotional besetzte Auseinandersetzungen um Personalumsetzungen zwischen den Teams. Der Auftrag zur Konfliktklärung führte in verschiedene Beziehungsgeflechte zwischen Verwaltungsspitze, Führungskräften, Teamleitungen, Teammitgliedern, externem Berater und Personalrat. Im nachfolgenden Reflexionsprozess wurde klar, wie wichtig es ist, die verschiedenen Parteien immer wieder einzubeziehen, auf Vereinbarungen und Verträge zu achten (statt hierarchisch kommunikativ zu handeln), Zeit in die Vertragsarbeit zu investieren und auf mehreren Ebenen Vereinbarungen zu treffen. Heute gehört die Anwendung des Vertragskonzeptes in all meinen Beratungssituationen als selbstverständlich und als ein integrierter Bestandteil meiner Beratungsarbeit dazu.

Das gilt ebenso für das beschriebene Leitungskonzept von Teams, was einige Unterschiedlichkeiten zur klassischen unmittelbaren und direktiven Führung von Mitarbeitern aufweist. Zu viele Teamentwicklungsprozesse scheitern, weil die Teamleitung wenig „Wissen, Können und Wollen“ um die Leitung in Teams und Gruppen besitzt. Die viel beschworene soziale Kompetenz ist hier notwendiger denn woanders. Insofern macht es Sinn, in die Auswahl von Teamleitungskräften, in ihr Training und Coaching und in die Begleitung des Entwicklungsprozesses zu investieren. Das Etikett „Team“ allein ändert die Arbeitsweise der Menschen in der Organisation auf jeden Fall nicht. Das gilt für die Profit-Organisation mit ihren Kunden und ebenso für die Non-Profit-Organisation wie den Verwaltungen mit ihren Bürgern und Einwohnern<sup>34</sup>. Teamarbeitskonzepte sollten hier selbstverständlicher, integrativer Bestandteil der Reformbemühungen werden.

Vertragsarbeit i. S. d. Transaktionsanalyse kostet Zeit, Energie und Kraft. Aber diese Investition in Zeit, Energie und Kraft lohnt sich. So fällt es mir zum Schluss leicht, die Vertrags-Arbeit allen Beraterinnen und Beratern ans Herz zu legen!

#### Transaktionsanalyse im Arbeitsfeld Hochschule

Die Rahmenbedingungen von Unternehmen unterliegen derzeit einem raschen Wandlungsprozess infolge ökonomischer, politischer und gesellschaftlicher Veränderungen. Dies hat besondere Auswirkungen auf jene Arbeitsfelder, wie den Hochschulbereich, in dem die Führungskräfte von morgen ausgebildet werden. Ferner unterliegt der Hochschulbereich derzeit selbst einem Veränderungsprozess durch zunehmenden Wettbewerb unter den Hochschulen und die Veränderung von Hochschulgesetzen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Als Professorin an der Fachhochschule mit dem Schwerpunkt Krankenhausmanagement zählen zu meinen Aufgaben sehr vielfältige und unterschiedliche Leitungsfunktionen.<sup>35</sup> Wesentlicher Bestandteil von Führung und Leitung in meinem Arbeitszusammenhang ist Kommunikation, die Führung von Gesprächen, die funktional, zweckgerichtet und zielbezogen sind. Ein Teil meiner Tätigkeit ist der Betreuungsprozess von Studierenden im Praxissemester und die sich anschließende Begleitung bei der Studien- und Diplomarbeit. Die von mir betreuten Studierenden absolvieren ihre Praxissemester in der Regel in

Krankenhäusern oder in Unternehmen der gesetzlichen Krankenversicherung, also in Bereichen, in denen Führung einem Wandel unterworfen ist und gravierende Veränderungsprozesse von verwaltender zu effektiver Führung stattfinden. Durch diese Veränderungsprozesse entstehen vielfach Konflikte, von denen die Studierenden während des Praxissemesters in den Einrichtungen betroffen sind. Die Probleme der Studierenden werden in solchen Phasen besonders deutlich. Daher ist es gerade in Studiengängen mit Managementausrichtung notwendig, Inhalte einzubringen, die die soziale Kompetenz der angehenden Führungskräfte verbessern.

Vor dem Hintergrund der geschilderten Problemstellungen im Arbeitsfeld Hochschule und bei der Ausbildung von angehenden Führungskräften stellt sich die Frage, was Transaktionsanalyse in diesem Arbeitsfeld leisten kann.

Im Rahmen meiner Tätigkeit sind unterschiedliche transaktionsanalytische Modelle anwendbar. Im folgenden stelle ich zunächst das Modell Symbiose theoretisch vor und wende es anschließend in meinem Arbeitsfeld bei der Praxissemesterbetreuung und der Erstellung von Studien- bzw. Diplomarbeiten an. Im Anschluss daran gehe ich kurz auf meine eigenen Erfahrungen mit einer Weiterbildung in Psychosozialer Leitungskompetenz bei INITA ein.

#### Modell der Symbiose

Symbiosen sind Beziehungen, hinter denen die Überzeugung steht, „ohne den anderen unvollständig zu sein“. Nach der Schiffchentheorie kommt es zu einer Symbiose, „wenn zwei oder mehr Individuen sich so verhalten, als bildeten sie zusammen eine einzige Person“. Typisch ist, dass der Eine von ihnen sein Kind ausschließt und nur sein Eltern-Ich und Erwachsenen-Ich gebraucht. Der Andere wird die umgekehrte Position einnehmen, im Kind-Ich sein und die beiden anderen Ich-Zustände ausschließen. Zwei Personen haben in einer solchen Symbiose nur Zugang zu drei statt zu sechs Ich-Zuständen. Die Folgen einer ungesunden Symbiose<sup>36</sup> bestehen in der Abwertung. Die Fähigkeiten des anderen zur Problemlösung werden abgewertet. Die Beteiligten blenden in der Symbiose ganze Bereiche des Potentials aus, das sie als Erwachsene zur Problemlösung nutzen könnten. Es stehen damit weniger Potentiale zur Problemlösung zur Verfügung.

#### 3. Praktische Anwendung im Arbeitsfeld

Im Rahmen einer Praxissemesterbetreuung gehen von den Studierenden vielfach Einladungen zur Symbiose aus. Sie zeigen teilweise Unsicherheiten, jammern über die Situation, klagen, machen einen hilflosen Eindruck und erwarten von mir eine Lösung ihrer Probleme. Zwar ist eine fürsorgliche Unterstützung im Rahmen des Praxissemesters in den Unternehmen teilweise notwendig, um die Studierenden zu schützen,

dennoch besteht die Gefahr, dass ich die Verantwortung für die Problemlösung bei anderen übernehme und damit in eine Symbiose kommen könnte. Eine Betreuung erfordert deshalb eine Leitungskompetenz sowohl auf der fachlichen als auch auf der psychischen Ebene.

Mein Ziel bei der Betreuung der Studierenden ist es, durch entsprechende Interventionen Leistung und Verhalten der Studierenden im Hinblick auf das Arbeitsergebnis zu verbessern und Anstöße zu einer Weiterentwicklung der Person zu geben. Im Sinne transaktionsanalytischer Verträge kläre ich im Gespräch mit den Studierenden zunächst die Ziele und Erwartungen. In einem Betreuungsgespräch versuche ich bewusst auf der Erwachsenen-Ich-Ebene zu bleiben, da durch die vom Studierenden ausgehenden Reaktionen die Gefahr besteht, dass ich die Situation in die Hand nehme und die Fähigkeit der Studierenden vernachlässige eigene Lösungen zu entwickeln. Um nicht in eine Symbiose zu gelangen, versuche ich durch gezieltes Fragen die betreffenden Studierenden dazu zu bewegen, sich Klarheit in der Situation über die Probleme zu verschaffen und eigene Lösungen zu entwickeln, beispielsweise mit folgenden Fragen: Welches Problem liegt vor? Was wollen Sie verändern? Welche Lösungsmöglichkeiten /Handlungsoptionen haben Sie? Wie können Sie ihre Ideen umsetzen? Welche Strategie wählen Sie? Wann wollen Sie es tun? Was haben Sie erreicht?

Den Studierenden eröffne ich damit die Möglichkeit, eigene Wege zu finden, Handlungs- und Entscheidungskompetenz zu entwickeln und die Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Des weiteren erleben die Studierenden, dass sie durchaus in der Lage sind, Probleme eigenständig zu bearbeiten.

#### 4. Erfahrungen durch die Weiterbildung

Die Weiterbildung war nicht vornehmlich auf eine Anhäufung von Wissen ausgerichtet, sondern auf eine Integration transaktionsanalytischer Elemente in die eigenen Verhaltensweisen.

Durch die PLK-Weiterbildung habe ich gelernt, durch eindeutige Strukturierung, klare Absprachen und klare Verträge meine Ziele zu erreichen. Da ich durch die Ausbildung einen Einblick in die Ursachen meines eigenen Verhaltens gewinnen konnte, lernte ich, meine Einstellung und mein Verhalten in bestimmten Situationen zu verändern und neue Handlungsmöglichkeiten einzusetzen. Infolge der Weiterbildung konnte ich ein eher ganzheitliches Führungsverständnis entwickeln.

Es gelingt mir besser, sensibel auf andere zu reagieren und die Situation gefühlsmäßig besser wahrzunehmen. Insbesondere übernehme ich nicht mehr gleich eine Verantwortung für die Problemlösung bei anderen. Im Sinne einer ressourcenorientierten Denkweise fördere ich vielmehr die eigene Fähigkeit und Problemlösungskompetenz des anderen. Wenn die Beteiligten nicht gleich zu Lösungen kommen, ist es

teilweise sinnvoll, eine gewisse Zeit eine Spannung auszuhalten.

Ferner gehe ich zielgerichteter und effektiver mit meiner eigenen Energie um. Ich fühle mich dadurch insgesamt entlastet und spüre freie Energien, die ich für andere Dinge einsetzen kann.

Durch das Kennenlernen von Bausteinen aus der Transaktionsanalyse im Rahmen der PLK-Weiterbildung kann ich andere Menschen in ihrem Beziehungsgeflecht besser verstehen und Verhaltens- und Transaktionsmuster von Gesprächspartnern eher erkennen. Die eigene Wahrnehmung hat sich erheblich verbessert. Dies erleichtert mir die Kommunikation und verschafft mir Klarheit über die Kommunikationsstrukturen.

Die Integration verschiedener transaktionsanalytischer Ansätze erweitert darüber hinaus meine berufliche Kompetenz. In den unterschiedlichsten Bereichen meiner Tätigkeit betrachte und analysiere ich seit meiner Weiterbildung neben den ökonomischen Bedingungen und Gegebenheiten intensiver die kommunikativen, gruppenbezogenen und systemischen Prozesse. Auch im Rahmen meiner Lehrtätigkeit wende ich zunehmend transaktionsanalytische Elemente an.

Die guten Erfahrungen mit der PLK-Weiterbildung haben mich veranlasst, meine transaktionsanalytische Weiterbildung fortzusetzen mit dem Ausbildungsziel Transaktionsanalytiker/in.

Besonderer Dank gebührt an dieser Stelle den Initiatoren der Weiterbildung Ulrike und Matthias Sell sowie Rainer Thiele-Fölsch. Allen Dreien danke ich für die wohlthuende und behutsame Art der Begleitung und Unterstützung während der gesamten Zeit. Ohne ihren Beitrag wären die Veränderungsprozesse nicht entstanden.

#### Sozialpsychiatrische Beratungsausbildung: Kinder- und Jugendberatung

Seit 1994 führt INITA eine sozialtherapeutische Vollzeitausbildung im Bereich Kinder- und Jugendberatung durch. Diese 10-monatige Weiterbildungsmaßnahme wird durch das Arbeitsamt Hannover gefördert und richtet sich an arbeitssuchende Sozialpädagogen, Pädagogen und Psychologen. 1997 wurde diese Weiterbildung für eine Beratungstätigkeit bei Ärzten für Kinder- und Jugendpsychiatrie weiterentwickelt. Bestandteil der Ausbildung ist ein 5-monatiges Praktikum in einem ambulant-psychiatrischen Tätigkeitsfeld. Die Weiterbildung bereitet auf eine Tätigkeit als Sozialpädagogin oder Psychologin in Praxen



niedergelassener Kinderärzte, Jugendpsychiater/innen und Psychotherapeut/innen vor. Damit soll die ambulante sozialpsychiatrische Versorgung verbessert werden. Im Rahmen der Sozialpsychiatrie-Vereinbarung steht dem Praxisteam zukünftig eine Stelle für die sozialpsychiatrische Versorgung von Kinder- und Jugendlichen im Sinne einer Kooperation mit komplementären Berufen zur Verfügung. Aufgabe der Arbeit in der ambulanten psychiatrischen Versorgung ist es, Maßnahmen und Unterstützungsangebote zu schaffen, die darauf ausgerichtet sind, den psychisch Kranken dazu zu verhelfen, Beeinträchtigungen und Abwandlungen der Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit zu überwinden (Bundesexpertenkommission 1990). Psychische Behinderungen sind Folgen schwerer und vor allem chronischer psychischer Krankheiten (Eikermann, 1997, S. 37) und zeigen sich auf den Ebenen gestörter psychischer Funktionen und Fähigkeiten, beeinträchtigter lebenspraktischer Kompetenzen und sozialer Benachteiligung. Eines der Hauptanliegen im Reformprozess der psychiatrischen Versorgung war die Stärkung des ambulanten Angebots bei der Betreuung. Die Verlagerung der Versorgungsschwerpunkte im ambulanten Bereich wird aber unterschiedlich begründet (Gmür 1986): „Mit der Vermeidung oder der Reduktion von Hospitalismuseffekten, mit der besseren Lebensqualität der Betroffenen, mit den Ansprüchen von psychisch Kranken auf bürgerliche Rechte, mit ökonomischen Vorteilen der ambulanten Behandlung gegenüber stationären Versorgungsformen.“ Durch die Vernetzung im gemeindepsychiatrischen Verbund mit der Notwendigkeit zur Berücksichtigung unterschiedlicher Motive bei von psychischen Störungen betroffenen Menschen, ihren Angehörigen, anderen Bezugspersonen und professionellen Helfern und Einrichtungen des Gesundheitswesens rechnet Lothar R. Schmidt (1998, S. 635) mit einer Vielfalt teilweise neuartiger Rollenmöglichkeiten und -anforderungen für die Psychologie. Als Ziel jeder psychiatrischen Behandlung, Rehabilitation und Eingliederung benennt Andreas Crome (1997, S. 27), in Anlehnung an Bennett, chronisch psychisch Kranke dazu zu befähigen, in einen so normal wie möglichen sozialen Kontext den bestmöglichen Gebrauch von ihren verbliebenen Fähigkeiten zu machen. Hier gehört die Ressourcenorientierung, d. h. die Aktivierung von Selbsthilfemöglichkeiten, zu den Aufgaben der Psychologischen Beratung und Betreuung. Alle ambulanten Angebote der psychiatrischen Versorgung werden über den Sozialpsychiatrischen Verbund, der in der Regel über die Sozialpsychiatrischen Dienste organisiert wird, koordiniert. Der Sozialpsychiatrische Dienst erstellt in Abstimmung mit dem Sozialpsychiatrischen Verbund einen Sozialpsychiatrischen Plan über den Bedarf an Hilfen und das vorhandene Angebot. Zu unterscheiden sind die Bereiche der stationären, teilstationären und ambulanten psychiatrischen Versorgung. Der Bereich der ambulanten psychiatrischen Versorgung bietet verschiedene Arbeitsgebiete bis hin zu den angrenzenden Tätigkeiten in teilstationären Einrichtungen der Tageskliniken, Tagesstätten, der Rehabilitationswerkstätten und der Arbeitsplatzbegleitung von psychisch Kranken. Im Rahmen der sogenannten Sozialpsychiatrie-Vereinbarungen besteht für Psychologen und Sozialpädagogen die Möglichkeit, insbesondere in Praxen von Kinder- und

Jugendpsychiatern tätig zu werden. Das Verhältnis von Kinder- und Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrie wurde insbesondere auf dem Psychiatrie-Weltkongress in Hamburg 1994 thematisiert. Aus den festgestellten Mängeln in der gegenseitigen Kooperation und Abstimmung zwischen Jugendhilfe und Jugendpsychiatrie lässt sich eine verstärkte ambulante sozialpsychiatrische Tätigkeit begründen. Sozialpädagogen und Psychologien können als Fachleute der Kinder- und Jugendberatung eine Versorgungslücke schließen, indem sie im Rahmen ihrer Tätigkeit in einer ambulanten Praxis mit den Trägern der Jugendhilfe vor Ort fallorientiert kooperieren. Im Vordergrund der sozialpsychiatrischen Versorgung steht dabei der gezielte Aufbau solcher Behandlungsangebote, die für eine sinnvolle kontinuierliche Betreuung der betroffenen Patienten erforderlich, sind im Katalog der abrechnungsfähigen Leistungen nach dem BMÄ jedoch nicht aufgeführt werden. Durch die Sozialpsychiatrie-Vereinbarungen soll vorwiegend bei komplexen sozialpädiatrischen und psychiatrischen Behandlungsproblemen insbesondere die ambulante ärztliche Betreuung als Alternative zur stationären Versorgung und anderen Betreuungsformen ermöglicht werden. Der an der Sozialpsychiatrie-Vereinbarung teilnehmende Arzt muss die interdisziplinäre Zusammenarbeit medizinischer, psychologischer, pädagogischer und sozialer Dienste gewährleisten. Psychologen und Sozialarbeiter können im Rahmen dieser Tätigkeit bei niedergelassenen Kinder- und Jugendlichenpsychiatern fest eingestellt werden. Sie sind insbesondere mit folgenden Aufgaben befasst:

#### I. Diagnostik

1. Neuropsychiatrische Diagnostik unter Einbeziehung aller klinisch relevanten somatischen Befunde.
2. Umfassende Diagnostik der Entwicklung und des Sozialverhaltens, einschließlich der Verhaltenbeobachtung im sozialen Umfeld.
3. Interaktions- und Beziehungsdiagnostik einschließlich biographischer Anamnese mit Beobachtung des Patienten im Kontakt mit seinen Bezugspersonen und seiner Umwelt.
4. Spezifische Testdiagnostik unter besonderer Berücksichtigung der jeweiligen Entwicklungsstörungen, Erkrankungen oder Behinderungen.

## II. Therapie

1. Erstellung von individuellen Therapieplänen unter Einbeziehung der jeweils erforderlichen ärztlichen und nichtärztlichen Maßnahmen.
2. Koordination und verantwortliche Begleitung des therapeutischen Prozesses.
3. Beratung der Bezugspersonen, ggf. mit Anleitung zur Verhaltensänderung.
4. Sozialberatung der Patienten und seiner Bezugspersonen.
5. Interventionen bei psychosozialen Krisen, einschließlich der erforderlichen Kontaktaufnahme z. B. Behörden und Schulen.
6. Psychotherapeutische Maßnahmen:
  - Trainingsprogramme
  - Einzeltherapien
  - Familietherapien
7. Entwicklungstherapeutische Maßnahmen
8. Case-Management

Ein wesentliches Ziel sozialpsychiatrischer Arbeit ist die Unterstützung und Begleitung der Klienten in sozialen Krisen- und Mangelsituationen. Rolf Rainer Wendt (1991) hat hierfür den Begriff des Unterstützungsmanagements (Case-Management) geprägt, in dem die Leistung von Sozialarbeit in einem Unterstützungsprozess erbracht wird, in dem stets mehrere voneinander unabhängige Faktoren wirksam sind: „Das eigene Bewältigungsverhalten der Personen, denen geholfen werden soll, Ansprüche, die rechtmäßig geltend gemacht werden können, informell vorhandene Unterstützungen, interne und äußere Hindernisse, formelle Dienste, die entweder leicht zur Hand gehen oder erstensmal ausfindig zu machen sind“ (Wendt, 1992, S. 116). Für Wendt müssen diese Faktoren erklärt und koordiniert und aufeinander abgestimmt werden. So ist eine Tätigkeit in einem sozialpsychiatrischen Arbeitsfeld nicht nur als

psychotherapeutische Behandlung im engeren Sinne aufzufassen.

In der INITA Weiterbildung zum Kinder- und Jugendberater/innen erarbeiten die Teilnehmer/innen ihr individuelles Beratungskonzept anhand verschiedener Beratungs- und Reflexionsmethoden. Die Teilnehmer/innen erwerben eine besondere Qualifikation für sozialpsychiatrische Arbeitsgebiete durch die Vermittlung theoretischer und praktischer Inhalte mit sozialpsychiatrischem Schwerpunkt.

-Beratung

-Soziales Training / Soziale Therapie

-Diagnostik

Darüber hinaus ist die Tätigkeit sozialtherapeutisch orientiert, dies beinhaltet Maßnahmen im Rahmen der ambulanten sozialtherapeutischen Rehabilitation. Beratung durch Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen bzw. Psychologinnen und Psychologen im Bereich der ambulanten sozialpsychiatrischen Versorgung definieren wir als ein sozialtherapeutisches Unterstützungsangebot in Anlehnung an den Begriff des Case-Management in der sozialen Arbeit. Die Orientierungen liegen in den Bereichen der sozialpädagogischen Betreuung, der psychologischen Diagnostik, Sozialpsychiatrische Institutskunde, Beratung und Therapie in Anlehnung an systemische und familienorientierte Konzepte der Sozialarbeit/ Sozialpädagogik, Grundlagen der klientenzentrierten Gesprächsführung (Rogers), des Sozialen Trainings (Petermann), der positiven Familientherapie (Peseschkian) und der Transaktionsanalyse zum Verständnis von empathischen, individuellen und Gruppendynamischen Prozessen, sowie sozialpsychiatrische Grundlagen und die Abgrenzung zur medizinischen Psychiatrie/Psychotherapie. Die Ziele der Weiterbildung beinhalten Aspekte, die auch im Beratungsprozess im Vordergrund stehen:

- Erlangung von sozial- und psychodiagnostischen sowie praktischen Kompetenzen, die sich auf die individuellen, systemischen und gesellschaftlichen Erscheinungsweisen eines Problems im Bereich der Kinder- und Jugendpsychiatrie beziehen.

- Beziehungsanalytisches Grundlagenwissen und Selbstwahrnehmung als Voraussetzung für den

Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung, Begegnung und Begleitung

- Wahrnehmung eigener und fremder Ressourcen und die Orientierung an den Ressourcen der Klientinnen und Klienten/Selbstentwicklungsperspektiven, Ressourcen der Einrichtung/Vernetzung.

Dozenten der Weiterbildung sind Psychologen, Psychologische Psychotherapeuten, Supervisoren, Sozialpädagogen, Pädagogen sowie Fachärzte für Psychiatrie, Fachärzte für Kinder- und Jugendpsychiatrie. An der Ausbildung wirken Dozenten der Wiesbadener Akademie für Psychotherapie (Dr. med. N. Peseschkian) mit. Die Vergabe der Praktikumsstellen erfolgt in Abstimmung mit dem Berufsverband der Ärzte für Kinder- und Jugendpsychiatrie/Psychotherapie Niedersachsen. Die Qualifikation im Bereich der ambulanten sozialpsychiatrischen Versorgung wird fachlich durch das Psychiatriereferat des Niedersächsischen Sozialministeriums unterstützt.

Wieviel Persönlichkeit braucht der Mensch in der Arbeit?

Ein Ausblick auf die Ethik der Arbeit im 21. Jahrhundert

Diese Frage enthält drei Komponenten:

Persönlichkeit,

Mensch,

Arbeit

und eine quantitative Überlegung.

Warum diese Frage?

Einmal ist hierin – in der Quantifizierung des Wieviel der Persönlichkeit –, ein Ausblick auf die Persönlichkeit des 21. Jahrhunderts enthalten, denn ein „Wieviel an Persönlichkeit“ meint einen Entwicklungsprozess von Persönlichkeit.

Wir fragen uns heute, geht diese Entwicklung in die richtige Richtung?

Wir fragen uns heute, können wir uns auf dieses Morgen vorbereiten und wie?

Zum Zweiten lautet das Thema: „Ein Ausblick auf die Ethik der Arbeit im 21. Jahrhundert“ und hierfür soll diese Frage – Wieviel Persönlichkeit braucht der Mensch in der Arbeit? – einige Überlegungen für eine ethische Orientierung ermöglichen.

Zunächst möchte ich mit der **Komponente Persönlichkeit** anfangen, um über den Zusammenhang von Mensch und Arbeit, dahin vorzudringen, dass unsere gesellschaftliche Entwicklung schwerwiegende Problemstellungen bewältigen muss. DIESE Problemstellung meint im Kern nämlich das Bewältigen eines Spannungsgefüges von Entwertung, Gewalt und einseitige Formung der Persönlichkeit durch die industrielle und gesellschaftliche Entwicklung in Europa. Andererseits meint diese Problemstellung ebenso eine Formung der Persönlichkeit im Rahmen von Chancen, Freiheit und Entfaltung in einer multikulturellen globalen Welt.

Persönlichkeit wird sehr unterschiedlich definiert. Die vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchungen referieren Definitionen erst seit 1935. (R. Allers). Allen diesen Definition ist gemeinsam, **Persönlichkeit** von **Person** abzugrenzen.

Deshalb wollen wir erst den Begriff der Person bestimmen:

Die älteste bekannte Begriffsverwendung ist griechischen Ursprungs. Dort wird mit Person – **Prosopon** – eine **Maske** gemeint, die das Gesicht verhüllt. Diese Verhüllung hat etwas Positives, weil dadurch der Sinn für Transzendenz wach wird und durch das verhüllte Individuum hindurch der Anruf Gottes möglich wird. Die Maske bannt das individuelle Sein und verschafft ihm dafür ein allgemeingültiges Antlitz.

„Die Person ist danach etwas Bewahrendes und Ruhendes, das Ewige im Menschen, die Einheit von Ort und Zeit im Menschen“ (Arnold, S. 56)

Andere Definitionen sehen in der Maske das ursprüngliche Abbild der Gottheit, die zugleich mit der Erde und dem Totenreich verbunden ist. Wiederum andere sehen in der Maske als Sinnbild der Persona den Schauspieler oder den auftretenden Charakter. Diese letzte Definition ist uns wohl am geläufigsten. Die Römer bezeichneten mit dem Wort persona, das Wesentliche im Menschen und was den Menschen zum Menschen macht. Hier wird die allgemeine Bedeutung verändert und für einen bestimmten Menschen verwandt, der mit einer wertmäßigen Einschätzung belegt wird.

Der Sachverhalt der Würde und des Ansehens, also der selektierende Vorgang, wird mit persona verbunden. Bei den Römern gibt es dementsprechend den Höherstehenden „magna persona“ (Herr) und die „personae minores“ die Niederstehenden (Diener).

Neuere Definitionen beziehen die Problemstellung des Zusammenhangs von **Person, Ich und Bewusstsein** mit ein.

Das Selbstbewusstsein, das Ich und das Selbst werden existentiell bedeutsam und als Wesensbekundung der Person, der geistigen Person gesehen. (Arnold in Bezug auf Heidegger S. 61) Eine weitere wichtige Definition bezeichnet die Existenz eines „**Person(en) – Kerns**“ (C. Konczewski).

Schließlich wird mit Bezug auf Heidegger die Person als Aktivitätszentrum bezeichnet und nach Buber ist dieses Aktivitätszentrum der Ausgangspunkt der dialogischen Ursituation des Menschen überhaupt. Für Buber bleibt diese ursprüngliche dialogische Entsprechung das Entscheidende des Menschen, so dass die Person per se dialogisch zu verstehen ist.

Fassen wir zusammen:

Person ist die Voraussetzung für Persönlichkeit. Sie enthält den Kern des Menschen, der als Aktivitätszentrum zu verstehen ist und der dialogisch ausgerichtet ist. Dies ist existentiell, eine Grundvoraussetzung des menschlichen Seins.

Wenn wir uns jetzt dem Begriff der Persönlichkeit nähern, vernachlässigen wir die wissenschaftliche Auseinandersetzung über den Vorrang von Person und / oder Persönlichkeit.

Die meisten Definitionen sehen in der Persönlichkeit die dynamische Organisation des Menschen – auf der Basis der Person – als den Gesamtaufbau einer Struktur des Menschseins.

Einige identifizieren *Persönlichkeit mit Charakter*, z. B.

**Paul Christian** 1952 in einem modernen medizinischen Denken.

**Kurt Schindler** versteht unter Persönlichkeit das *Ganze des Fühlens und Wertens, Strebens und Wollens*.

**H. Monroe Fox** wendet den Begriff der Persönlichkeit auch auf Tiere an und spricht von einer *Gesamtpersönlichkeit*.

**Holzner** unterscheidet die *Grundpersönlichkeit* von einer *Oberflächen- oder Höhenpersönlichkeit*.

Der Sozialpsychologe **Newcomb** versteht unter Persönlichkeit *permanente Eigenschaften, dynamische Orientierung, soziale Interaktion*. Für ihn ist die Persönlichkeit das, was die verschiedenen Motive der individuellen Organisation von Verhaltens-Prädispositionen zusammenhält.

Der große Psychologe **Allport**:

„Persönlichkeit ist die dynamische Ordnung derjenigen psychophysischen Systeme im Individuum, die seine einzigartige Anpassung an seine Umwelt bestimmen.“

Schließlich möchte ich abschließend **Klages** Definition vorstellen: „Persönlichkeit ist nicht nur *vitale Einheit, sondern außerdem ein Ich; sie ist das individuelle Selbst. ...*“.(S. 346 nach **Arnold**)

Nach Klages können *geistlose Menschen nicht als Persönlichkeit angesprochen* werden. Der Geist ist für ihn das Merkmal, das den Menschen als Persönlichkeit kennzeichnet. In diesem Denken wird die Persönlichkeit mit der Entwicklung der Geister gleichgesetzt. Modern könnten wir sagen: Hier wird Persönlichkeit mit der wahrnehmbaren Fähigkeit und Kompetenz zur Reflexion zusammengesehen.

Nehmen wir diese Begriffs-Entwicklung unter die Lupe, so wird deutlich, das im Laufe der geschichtlichen gesellschaftlichen Veränderung eine klare Verschiebung der Bestimmung – Was ist eine Persönlichkeit? – hin zu einem Begriff einer dynamischen Organisation der menschlichen inneren Ressourcen stattgefunden



hat.

Die Entdeckung einer veränderten inneren Organisation der menschlichen Ressourcen, z. B. des Fühlens und Wertens, Strebens und Wollens, haben eher einen multidimensionalen Sinn des *Geöffnet-Seins, der Tätigkeit, des Wachstums, der Selektion, des Lernens, der Mechanisierung, der Häufung, der Entfaltung und der Symbolisierung* erhalten.

Die Dimensionen mittels derer wir die Persönlichkeit beurteilen, haben sich verändert. Diese Dimensionen sind offensichtlich dynamisch, haben einen Bezugsrahmen des Innens und Außens und sind reflexiv. Sie befinden sich offensichtlich im Fluß; Diese Dimensionen sind geschichtlich und reflektieren jeweils die kulturelle Situation, in der wir leben, sie reflektieren das, wie wir Menschen unsere Persönlichkeit ausformen, wie wir ein Gleichgewicht zwischen Innenwelt und äußerer Realität herstellen.

Was ist gut, was ist schlecht daran?

Hier müssen wir uns zunächst mit der **Komponente Mensch** beschäftigen:

Seit der Aufklärung hat der Mensch seine Geschicke selbst in die Hand genommen, er hat sich aus der Abhängigkeit der Religion, sprich von Gott befreit. Den Begründungszusammenhang über das Funktionieren der Welt hat der Mensch neu erforscht, es war das Etablieren der Naturwissenschaften. Kant hat uns gezeigt, das die (Allgemein-) Gültigkeit naturwissenschaftlicher und mathematischer Sätze deshalb notwendig allgemein sind, weil sie für jedermann gelten nicht umgekehrt, weil sie selbst notwendig und allgemein sind.

Dies wirft natürlich die Frage auf, ob nicht wie beim Recht und der Moral, die Naturwissenschaft ebenso kulturbedingt ist, wie auch die Bedingungen der Persönlichkeit.

Der kategorische Imperativ lautet:

„Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“

(Böhme, S. 24).

Diese Formulierung postuliert den vernunftbegabten Menschen, der von Natur aus in seinem Handeln das Allgemeine bewusst mit verwirklicht. Es mag sein, dass wir in unserem Handeln als Spiegel unserer Kultur wirken.

Tun wir dies bewusst? Wollen wir dies?

In den Menschenrechten von 1948 steht:

„Da die Anerkennung der allen Mitgliedern der menschlichen Familie innewohnenden Würde und ihrer gleichen und unveräußerlichen Rechte die Grundlage der Freiheit, der Gerechtigkeit und des Friedens in der Welt bildet. ...“

Dies ist nicht durch Handeln erreicht, sondern durch Zuordnung und Anspruch. Gewiss ist es ein riesiger Fortschritt in der Geschichte der Menschen, diese dem einzelnen Individuum zugeordneten Rechte und Freiheiten entwickelt zu haben.

Sie sind gewissermaßen „natürlich“. Hinzu kommt noch die Formulierung „Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren“. Wie können wir einerseits unsere Persönlichkeit entfalten, entwickeln und gleichzeitig damit geboren sein?

Hier ist ein Anspruch und dort ein Recht. Hieraus leitet sich ein Anspruch – von Geburt an – auf Raum für Persönlichkeitsentwicklung ab.

Wieviel Persönlichkeit ist allgemein rechtlich richtig und mit welchen Eigenschaften, Fähigkeiten sollte

man sich selbst ausstatten dürfen?

Um dieser Frage nach zu gehen, müssen wir die aktuelle Arbeitswelt und Arbeitssituation betrachten.

Die Arbeitswelt ist gekennzeichnet durch technologischen Wandel. Dieser Wandel vollzieht sich mit ungeheurer Geschwindigkeit und mit einer Verlagerung der menschlichen Tätigkeiten in die Maschine. Es ist eine unüberschaubare Mechanisierung menschlicher Handarbeit entstanden, die begleitet ist von intelligenten Lösungen in der Anwendung durch Roboter.

Diese für den Menschen äußere Realität wandelt sich ständig.

Als **Technokratie** bezeichnet man die gesellschaftliche wirksame Herrschaft **technischer Logik**, die Wechselbeziehung, die durch diese technologische Entwicklung entsteht. Das instrumentelle Denken wird zur **instrumentellen Vernunft** (nach Horkheimer) und bildet den allgemeinen Bezugsrahmen.

Diese „Techno-Umwelt“ entsteht durch die kalte Logik.

Kalte Logik ist das Zusammenfallen der instrumentellen Logik auf eine reine Zweck-Mittel-Relation, auf reduzierte Denk-, Handlungs- und Verhaltensmuster. (Krauß, Sell, S. 12)

Dies stellt den Egoismus des Systems dar, der die Grundlage und die Wirkungsmöglichkeit für den individuellen Egoismus bildet.

Die „Außenseite“ dieses Prozesses zeigt die **Technokratisierung** z. B. an der Veränderung unserer Stadtbilder:

„(...) ganze Stadtviertel wurden ‚weggeworfen‘. Die Modernisierungseuphorie, eine autogerechte Stadt zu gewährleisten, hat bekanntlich größere Zerstörungen bewirkt als die Bombardements im Zweiten Weltkrieg!“

(Ziehe, Stubenrauch, S. 58)

Die **„neue Rationalität“**, die Arbeitsplätze nachhaltig verändert hat und ständig weiter verändert, hat Fragen aufgeworfen. Bedenkt man, das unter dem Begriff **„Bürokommunikation“** keineswegs

Kommunikation verstanden wird, sondern das Übermitteln von Daten, wird deutlich, daß der Mensch hier nur noch Anhängsel geworden ist.

Herbert **Marcuse** hat diesen Tatbestand, der sich für ihn bereits seit den vierziger Jahren abzeichnete, sehr kritisch kommentiert:

„Im Verlauf der technologischen Entwicklung haben sich eine neue Rationalität und neue Formen der Individualität in der Gesellschaft durchgesetzt, die sich von denen unterscheiden und ihnen sogar entgegengesetzt sind, welche den Siegeszug der Technologie eingeleitet haben.“

(Marcuse, Einige Folgen moderner Technologie, S. 338)

Marcuse verweist auf zweierlei: (1) Auf die Veränderung und Wirkung neuer Rationalitäten und auf (2) die Verantwortung, die jede Generation in Bezug auf die technologische Rationalität hat, da die Entwicklung mit so großer Geschwindigkeit verläuft, dass selbst lebende Generationen, geschweige denn nachfolgende, die eine Neuerung entwickelt und durchgesetzt haben, später Opfer ihrer eigenen technologischen Euphorie werden können.

Die individuelle Autonomie wird reduziert auf geringe Tätigkeiten, weil vieles durch Computer geregelt wird. Was einerseits Entlastung darstellt, wird andererseits zur Fessel.

Marcuse :

„Lewis Mumford hat den Menschen des Maschinenzeitalters als objektive Persönlichkeit charakterisiert, als jemanden, der gelernt hat, seine subjektive Spontaneität auf die Maschine zu übertragen, die er bedient, und sein Leben der ‚Sachlichkeit‘ einer Welt unterzuordnen, in der die Maschine Faktor, er selbst nur Faktum ist. (...) Ein leistungsfähiges Individuum ist jemand, dessen Verhalten nur insofern Aktion, als er die richtige Re-Aktion auf die objektiven Anforderungen des Apparates ist, und dessen Freiheit sich beschränkt auf die Wahl des angemessenen Mittels, um den Zweck zu erreichen, den es sich selbst nicht gesetzt hat.“

(S. 341, Marcuse)

Hier wird die Möglichkeit der Persönlichkeitsentwicklung eingeschränkt betrachtet. Der Mensch wird als abhängig gesehen und seine Freiheiten werden kleiner. Er hat nur noch die Freiheit zu entscheiden, wie er

sich anpasst. Diese Prozesse gehen davon aus, dass die Produktionsverfahren und Produktionsprozesse von wenigen Spezialisten entwickelt werden. Dies wurde mittlerweile auch verändert. Moderne Produktionsverfahren werden von allen Mitarbeitern erarbeitet. Projektarbeit, Teamarbeit, vernetzte Kooperation, weltweite Zusammenarbeit sowie komplexe Matrix- Organisationsstrukturen sollen Geschwindigkeit und Effektivität von Dienstleistungen und Produkten ermöglichen. Arbeitsteilige Prozesse müssen durch eine komplexe Prozess-Steuerung gewährleistet werden.

**Just in Time**, die Zauberformel der neunziger Jahre wird ergänzt werden durch „**Direkt mit dem Kunden**“.

Wenn BMW heute schon dem Kunden mitteilt: „Heute wird ihr Auto produziert“, so ist vorstellbar, dass morgen der Kunde aus einem Modulsystem von Autobauteilen sich am Computer sein Auto zusammensetzt, das dann bestimmte unverkennbare BMW Merkmale ausweist und gleichzeitig individuell ist.

Diese Direktheit zum Kunden stellt eine neue Nähe dar. Jede Firma will soviel wie möglich über ihren Kunden wissen, um diese Daten für Entwicklungsprogramme zu speichern und auszuwerten. Der gläserne Mensch ist die **Zukunftsprojektion**, wenn nicht teilweise heute schon verwirklicht. Dies schafft neue Anforderungsprofile für den Mitarbeiter und natürlich auch für den Kunden. Für den Mitarbeiter sehe ich folgende Anforderungen schwerpunktartig:

Teamfähigkeit,

Hohe Sozialkompetenz,

Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft,

Sprachfertigkeiten,

Präsentationskompetenz und

Lernkompetenz,

Solide fachliche Grundausbildung als Basiswissen.

Zusammenfassend möchte ich dies als Selbststeuerungs- Kompetenz verstanden wissen.

Für den Kunden sehe ich folgende Anforderungen:

Fähigkeit, Bedürfnisse zu artikulieren,  
Phantasiebereitschaft für Virtualität,  
Frustrationstoleranz,  
Kundendialogbereitschaft,  
Entscheidungsfreudigkeit.

Dieses Sammeln von Informationen, dieses Verwerten aller Hinweise für einen instrumentellen Zweck, der eventuell ökonomisch lohnend erscheint, macht auch vor der **Privatsphäre** nicht halt. Dies wird in vielen Fernsehtalkshows deutlich. Es ist aber nicht nur diese Medien-Öffentlichkeit, sondern zwangsläufig auch die betriebliche Situation, die mehr „Privates“ herausfordert. Es werden Meinungen, Haltungen, Gefühlswelten erforscht, um Arbeitssituationen zu schaffen, in denen die Mitarbeiter motivierter sind. Das jeweils instrumentelle Bezugssystem einer technologischen Entwicklung fordert seinen Tribut.

So ist der Einzelne gefordert, sich stabil in dem Netz „instrumenteller Intersubjektivität“ (...) zu bewegen, sich zu öffnen und gleichzeitig seine Privatheit zu schützen.

Diese **Balance- Bewegung** zwischen betrieblicher Verbundenheit und Engagement, Offenheit und Kooperation und auf der anderen Seite der Schutzsuche und Abgrenzung, des „Mit sich identisch Seins“ und des Rückzugs in die Regeneration, wird typisch werden für unsere mediendominierte Welt. Diese Welt hat scheinbar keinen Raum mehr für ungeplante, spontane Aktionen der Lebensäußerung.

Wir müssen uns in Bezug auf Persönlichkeit nicht nur die Arbeit und die Veränderungsprozesse selbst anschauen, da die Persönlichkeit von morgen, die unserer Kinder heute, nicht ausschließlich durch die Arbeit bestimmt wird.

Wir müssen die Erwerbslosigkeit hinzunehmen um eine vollständige Betrachtung der Veränderung zu erhalten.

Es ist seit dem Ende der sechziger Jahren deutlich, dass zwischen 4 bis 14%, in manchen Gebieten 15 bis 27%, durchschnittlich Arbeitslosigkeit herrschen. Das bedeutet in diesen Regionen, dass Arbeit und

Arbeitslosigkeit als ein möglicher Zustand des menschlichen Lebens gesehen werden müssen. Wahrscheinlich werden die Zahlen in den nächsten Jahren noch höher, weil über die Einführung von neueren Technologien menschliche Tätigkeiten, also Arbeit, überflüssig werden. Unter diesen neuen technologischen Voraussetzungen wird es einen deutlichen **Umgestaltungsprozess von Arbeit** geben. Das Interpretations- oder Deutungsschema für diese Wirklichkeitssituationen war eindeutig geprägt und von klaren Werten bestimmt: Arbeit ist gut. Wer keine Arbeit hat, hat Pech, hat selber Schuld. Die Verarbeitungsformen von Arbeitslosigkeit wie Wacker sie erarbeitet hat

- Verfestigung der soziokulturell dominanten normativen Orientierung,
- Umorientierung der Lebensinteressen und Rückzug,
- Scheitern am Spannungsfeld der normativen Anforderungen und der Handlungschancen,
- Innovative Umgestaltung des Verhältnisses von Arbeit und Identität.

Der Arbeit oder dem Beruf grundsätzlich eine nur positive sozialpsychologische Funktionsbestimmung zuzuschreiben, bedeutete, Entfremdungsprozesse theoretisch zu verewigen, so als wäre Arbeitslosigkeit und die jetzige Gestaltung von Arbeit eine „naturegegebene Ewigkeit“ (S. 25 Krauß / Sell).

Das Auftreten von **Identitätsstörungen** und vermehrt von **Persönlichkeitsstörungen** auch unter Managern signalisiert „übergreifende pathologisierende gesellschaftliche Faktoren“ (Volmerg, S.129).

Das Aufteilen in **verwertbare und unverwertbare Persönlichkeitsanteile** beschleunigt einen Verfall der persönlichen Identität (Volmerg, S. 129), einhergehend damit wird es unmöglich sein, eine Persönlichkeit auszubilden, die Autonomie des Handelns durch Spontaneität, Bewußtheit und Intimität im gesellschaftlichen Zusammenhang eröffnet.

Gleichzeitig wissen wir aber auch von der Nützlichkeit von **Identitätskrisen**. Diese Krisen scheinen notwendige Voraussetzung für Veränderungsprozesse. Gefährvoll wird es dann, wird die Krise Dauerzustand und prägt so die Deutungs- und Interpretationsmuster, gefährvoll wird es ebenso, wenn nur noch verwertbare Teilpersönlichkeiten fragmentiert unverbunden nebeneinander bestehen. Erfolgt eine Fragmentierung in verwertbare und unbrauchbare Teilpersönlichkeiten, werden, und dies wissen wir aus

der Psychosomatik, Persönlichkeitsanteile abgespalten.

Dieser **Spaltungsprozess**, als das Zerlegen von Persönlichkeitsanteilen, sowie als das Zuordnen von spezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu betrieblichen Realitäten, ist der Basisvorgang für funktionelle instrumentelle Verhaltensmuster. Diese instrumentellen Muster, wie sie sich im angepassten Verhalten als Persönlichkeit präsentieren, bleiben lückenhaft und ungeschichtlich, ethisch fragwürdig, da sie in ihrem ausschließlichen Anpassungsvorgang, keine Entwicklung zur Persönlichkeit ermöglichen.

Diese Persönlichkeiten entwickeln eher eine **Blockierung**, die sozialwissenschaftlich mit **Sozialcharakter** als einem Schnittpunkt gesellschaftlicher und psychischer Verhaltens-Imperative definiert ist. Diese Sozialcharaktere sind im Moment funktionierende angepasste lebensreglementierte Persönlichkeitsformen. Sie sind nicht fähig spontan, flexibel und kreativ Probleme des menschlichen Alltags zu lösen.

Sie sind nicht in der Lage, sinnstiftend ein Engagement zur jeweiligen Situation zu entwickeln. Gerade diese Fähigkeiten aber werden in den modernen betrieblichen Verfahren benötigt. Im Gegenteil diese Sozialcharaktere neigen dazu, stereotype vorgegebene Lösungsstrategien zu wiederholen. Sie sind nicht fähig, in unterschiedliche soziale Ungleichgewichtigkeiten **innovative Lösungen und Konzepte** einzugeben. Solange aber diese Innovation blockiert ist, sagt der Friedensforscher Johan Galtung, bleibt die Veränderungsenergie im Subjekt und es gibt zwei Wege der Hauptverarbeitungsrichtungen von sozialer Deprivation: Der „**Intra-Punitiv**“ (sich selbst bestrafend) und der „**Extra-Punitiv**“ (das Außen bestrafen). Diese Prozesse sind selbstzerstörerisch. In manchen Fällen kann die Energie umschlagen, und der Intra-Punitiv wird zum Extra-Punitiv.

(Beispiel: Dies hatten wir gerade in Littelton USA.)

Wieviel Persönlichkeit braucht der Mensch?

Diese Frage wird nun nicht durch Fähigkeiten und Fertigkeiten, also an Qualitäten, beantwortbar sein, sondern eher an der **Formgestaltung von Kommunikation**, denn Kommunikation ist der einzige sinnvolle Ausweg. Kommunikation wird hier auch als Möglichkeitsraum des „Sich-Auf-Einander-Beziehens“ oder des „Auf-Einander-Bezogeneins“ als Raum der Begegnung verstanden. Habermas bezeichnet Technik



und Wissenschaft als die „**erste Produktivkraft**“ des gegenwärtigen Wirtschaftssystems.(S. 88, Habermas 1970). Er unterscheidet dieses instrumentelle Bezugssystem – die Techno-Logik – vom Bezugssystem des „**kommunikativen Handelns**“ und eröffnet hiermit einen Lösungsweg aus dem Sozialcharakter heraus zu einer Persönlichkeit.

Wie kommen wir zu diesem kommunikativen Handeln.

Dadurch, das wir Erfahrungsräume dafür schaffen.

Erfahrungsräume können Teams genauso sein wie Diskussionen in Arbeitslosenzentren, aber auch die private Beziehungsatmosphäre stellt eine wichtige kommunikative Situation her. In diesen Kommunikationen wird das grundlegende Prinzip der **dialogischen Ursituation** der Person hergestellt und das Dialogische für die Persönlichkeitsentwicklung gewahrt.

Wieviel Kommunikation braucht der Mensch?

Der Mensch braucht für die Entwicklung seiner Persönlichkeit kommunikativen Raum, Möglichkeitsraum für kommunikative Erfahrung, für dialogische Begegnung und dies **so oft als möglich**. Jedenfalls mehr als wir zur Zeit aktuell organisieren.

Auch ist die Qualität der Kommunikation verbesserbar.

Die für das Funktionieren im Betrieb notwendigen kommunikativen Veränderungen, wie oben erwähnt, als auch das neue kommunikative Verhalten als Kunde, dies eher aus einer instrumentellen Notwendigkeit heraus erwachsenen Persönlichkeitsanforderungen, müssen verlängert werden und als allgemeine gesellschaftliche Anforderung in viele Bereiche hineingetragen werden. Diese Anforderungen müssen als allgemeine Merkmale für die Entfaltung und Entwicklung von Persönlichkeit verlängert werden, sie müssen aus der ausschließlichen instrumentellen Logik in eine **menschliche dialogische Logik** gebracht werden.

Dies bedeutet, das viel mehr finanzierte Räume für Kommunikation geschaffen werden müssen.

So zum Beispiel **Zentren** für Menschen, die arbeitslos sind, in denen sie sich über neue Formen von Arbeit, von Schaffung neuer Existenzen austauschen und teils unter Anleitung – sich selbst dahingehend zu regulieren lernen am allgemeinen gesellschaftlichen Prozess teilnehmen zu können. Dies schließt auch ein, sich qualifizieren zu können für neue Aufgabenstellungen.

Die instrumentelle Logik bisher fordert in der Arbeitslosigkeit Passivität. Man muß dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und keine aktive Beschäftigung mit seiner aktuellen Situation ist dazu passend.

Hier wird ein Umdenken notwendig.

Auch werden wir neue Formen der allgemein **Solidar-Leistung** allen Menschen abverlangen, und dies als Qualität, als Möglichkeitsraum zur Entwicklung von Persönlichkeit, sehen.

Auch werden Betriebe sich für Praktika und Probehandeln im betrieblichen Zusammenhang noch mehr öffnen müssen.

Die **Dreiteilung von Arbeit, von Erwerbsarbeit, von Qualifikations- bzw. Lernarbeit und von Solidararbeit** wird gesellschaftlich Räume schaffen für unterschiedliche kommunikative Erfahrung (Bergmann, Rifkin).

(Das siebte Jahr, sabbatical year, Anfang der Neunziger Jahre)

Schon heute gibt es Unternehmen, die ihren Führungskräften empfehlen in einem firmenfremden Bereich für eine gewisse Zeit in einer ganz normalen Position zu arbeiten, um kommunikative Erfahrung zu sammeln.

Diese ganze Veränderung wird begleitet werden müssen.

Sozialisationsagenturen wie die Schule, die berufliche Ausbildung brauchen professionelle Unterstützung und finanzielle Mittel für kommunikative Veränderung.

Zusammenfassend

Jeder hat ein **Recht auf Raum für Kommunikation**,

er ist geboren mit der Notwendigkeit, kommunizieren zu müssen.

Gesellschaftlich brauchen wir Innovationen bei der Gestaltung dieser kommunikativen Räume.

Wir benötigen viel Kommunikation, um unsere Persönlichkeit auszuformen.

Die Persönlichkeit die unsere Zeit braucht, ist eine Persönlichkeit, die in unterschiedlichen Lebenslagen, in der Arbeit, in der arbeitslosen Zeit, in privaten Zusammenhängen, das verlorene Gleichgewicht zwischen innerer und äußerer Realität wiederfinden kann.

Dieses Gleichgewicht kann nie statisch sein.

Wie die Realität selbst ist es ununterbrochen Schwankungen unterworfen.

Eine Art schwebendes Gleichgewicht ist in Beziehungen und Kommunikationen zu erreichen, etwa wie ein **Seiltänzer**, der durch kleine Anpassungen eine Balance zwischen Existenz und dem Nichts herstellt.

Wir brauchen eine Persönlichkeit,

die ihre eigene Existenz durch das Ausgleichen von oft unvereinbar gehaltenen Kräften lenken kann, einen Menschen im Gleichgewicht. **(Wie Sigfried Giedion sagt, S. 775)**

Vertrieb als persönliche Beziehung zwischen Menschen

1. Einführende Gedanken zum Thema „Beziehung“

Der Beziehungsbegriff ist zu Beginn des neuen Jahrtausends „in aller Munde“. In Wissenschaft und Praxis wird viel über Beziehungen diskutiert und geschrieben. Dabei wird der Begriff der „Beziehung“ seit einigen Jahren geradezu inflationär verwendet. Kaum ein Manager, der nicht mit intensivem Kopfnicken in Diskussionen über die Relevanz von Beziehungen für das tägliche Geschäft einsteigt. Das Buch „Beziehungszintelligenz - Talent und Brillanz im Umgang mit Menschen“ von Stefan F. Gross war zuletzt zwei Jahre auf allen Wirtschafts-Bestsellerlisten.

Aber nicht nur Menschen haben Beziehungen und kämpfen mit ihren „Beziehungskisten“, auch Unternehmen und sogar Staaten haben – so der allgemeine Sprachgebrauch - Beziehungen. Auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur sind Schlagwörter wie „Beziehungs- und Relationship-Management“ sowie „Beziehungs-Marketing“ in den Fokus gerückt. Die Deutsche Post AG International bietet sogar eine „Software für erfolgreiches Beziehungsmarketing“ an.

Sooft über Beziehungen geschrieben wird, es unterbleibt in fast allen Fällen die Definition des Kernes, über den im Endeffekt diskutiert wird: die zwischenmenschliche Beziehung. Die Beziehung selbst und oft auch die unterschiedlichen Formen von Beziehungen bleiben ausgeklammert.

Auf wirtschaftliche Zusammenhänge gespiegelt, ist die zwischenmenschliche Beziehung als kleinste Einheit marktbezogener Austauschprozesse zu verstehen. Diese Prozesse sind aus der Perspektive vieler Betrachter auf den Austausch von Waren und/oder Dienstleistungen gegen Geld ausgerichtet. Bei eingehender Betrachtung von Beziehungen und Beziehungsprozessen können wir jedoch feststellen, dass auch in Markt- und Geschäftsbeziehungen der Mensch - nicht Geld, Dienstleistungen und Waren im Mittelpunkt stehen. Eine gute Geschäftsbeziehung lebt nicht davon, dass Herr Müller Herrn Meier etwas verkauft und Herr Meier dafür bezahlt. Sie fängt erst dann an, wirklich zu funktionieren, wenn die beiden Geschäftspartner das zwischenmenschliche Miteinander positiv gestalten können. Umgangssprachlich: eine gute Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer besteht, wenn die „Chemie“ stimmt. Erst wenn dies gewährleistet ist, ist es sinnvoll, auch kaufmännische, quantitative Größen mit in die Betrachtung und die Beurteilung von Geschäftsbeziehungen einzubeziehen.

Dieser Umstand wird deutlich, wenn wir uns die Ergebnisse einer Befragung der Beratungsgesellschaft Arthur D. Little zum Thema Bedeutung der Beziehungsqualität für die Kundenbindung anschauen (Arthur D. Little, 1998). Hier wurde unter anderem die Frage gestellt, warum Unternehmen Kunden verlieren. Aus den Ergebnissen, die in Abbildung 1 wiedergegeben sind, lässt sich schnell herauslesen, dass weder die Produkte (9%), noch der Preis (16%) die Hauptauslöser für den Lieferantenwechsel waren. Vielmehr stand mit 68% (!) die empfundene Gleichgültigkeit der Lieferunternehmung gegenüber dem Belieferten und damit Versäumnisse in der Beziehungsgestaltung zwischen Lieferant und Beliefertem weit im Vordergrund (vgl. dazu auch Tillmanns/Jeschke, 2000, 72f)..

Abbildung 1: Warum Unternehmen ihre Geschäftskunden verlieren (Arthur D. Little, 1998)

## 2. Vertriebsmitarbeiter im Beziehungsgeflecht der Organisation

Zur Diskussion der Beziehungen von Vertriebsmitarbeitern im Außendienst ist es notwendig, sich das Geflecht der vielen Verbindungen und Bezüge dieser Verbindungen zu vergegenwärtigen. Mitarbeiter des Außendienstes haben bei weitem nicht nur Kontakte zu Einkäufern und Entscheidern in ihren Kundenunternehmungen. Eine Auswahl der vielfältigen Beziehungen, die sich zwischen dem Außendienstmitarbeiter, Kontaktpersonen in der Kundenunternehmung sowie verschiedenen Funktionsträgern in der eigenen Unternehmung ergeben können, sind in Abbildung 2 „Beziehungsgeflecht von Mitarbeitern im Außendienst“ dargestellt.

Abbildung 2: Beziehungsgeflecht von Mitarbeitern im Außendienst

Die wohl ohne Zweifel zentrale Beziehung des Vertriebsmitarbeiters ist die zum Einkaufsleiter beziehungsweise zu ausgewählten Entscheidern, die je nach Umfang des anzubahnenden und abzuschließenden Geschäftes bis in die obersten Hierarchieebenen hinein zu finden sind. Zu diesen Entscheidern gehören etwa Outlet Manager, Regional- und National Manager sowie der Geschäftsführer der Kundenunternehmung. Im Handel sind Leitung und Mitarbeiter der Verkaufsförderungsabteilung zu berücksichtigen. Aus der Buying Center Theorie (Webster/Wind, 1972, 77ff) wissen wir, dass bei

Kaufentscheidungsprozessen in Organisationen auch die Gate Keeper, wie etwa Sekretärinnen, Fuhrparkleitung, Hausmeister und Pförtner eine wichtige Rolle für die Anbahnung von Kontakten und schließlich auch für die entstehenden Beziehungen spielen können.

Vertriebsmitarbeiter nehmen eine Vermittlerrolle zwischen Ihrer Unternehmung und der Kundenunternehmung ein. Genauer: sie vermitteln zwischen Funktionsträgern der verkaufenden und der kaufenden Unternehmung. Für die Wahrnehmung dieser Rolle sind auch die Kontakte und Beziehungen im Innenverhältnis zu berücksichtigen. Als wohl wichtigster direkter interner Beziehungspartner des Vertriebsmitarbeiters ist der Vertriebsleiter zu nennen. Je nach Funktion und Position des betrachteten Mitarbeiters sind auch die Beziehungen zum Key Account Manager und zu ausgewählten Mitarbeitern des Trade Marketing wichtig. Für die Bearbeitung abgeschlossener Aufträge sind Beziehungspartner aus den Bereichen Produktionsplanung und Produktionsmanagement relevant. Ohne gute Kontakte zu den Kollegen in den Bereichen Auftragsabwicklung, Buchhaltung und Logistik wäre schon mancher Vertriebsmitarbeiter nach dem Abschluss großer Aufträge verzweifelt. Für die schnelle Lösung von Problemen, die der Kunde mit den gekauften Waren und Dienstleistungen hat, ist es wichtig, dass der Außendienstmitarbeiter, der die Lieferunternehmung und damit die Produkte und Leistungen gegenüber dem Käufer vertritt, direkte gute Beziehungen zum Beschwerdemanagement pflegt. Zur juristisch einwandfreien und problemlosen Abwicklung von Geschäften sind Beziehungen zu Mitarbeitern der Rechtsabteilung wichtig.

Allein diese Auswahl aus der Vielzahl der Beziehungspartner des Vertriebsmitarbeiters im Außen- und im Innenverhältnis zeigt die Vielfältigkeit seiner möglichen Verflechtungen in seiner täglichen Arbeit.

Wie dargestellt hat das Aufbauen und Halten von möglichst langjährigen Beziehungen zu den verschiedenen Partnern für die Vertriebsmitarbeiter eine hohe Relevanz. Was ist nun unter dem viel strapazierten aber selten definierten Begriff der Beziehung zu verstehen?

### 3. Beziehung als Erfolgsfaktor

Mitarbeiter des Vertriebes bauen ständig Beziehungen zu Geschäftspartnern außerhalb der eigenen Unternehmung und zu Mitarbeitern in ihren Unternehmungen auf. Sie finden zum Beispiel im Rahmen von Akquisitions-, Jahres- und Quartalsgesprächen, in Beschwerdemanagementprozessen, Mitarbeiterbesprechungen und anderen mehr statt.

In diesem Abschnitt werden spezifische Formen der Beziehungen dargestellt, die wir beobachten können, wenn Menschen miteinander in Kontakt treten. Anschließend werden sie auf ihre Angemessenheit für den Vertriebszusammenhang hin bewertet.

### 3.1. Formen zwischenmenschlicher Beziehungen

Aus der tiefenpsychologischen Perspektive ist der Mensch durch sein gesamtes Leben von Erlebnissen, Erfahrungen und die daran anknüpfenden Erinnerungsspuren aus den vorangegangenen Lebensabschnitten beeinflusst. Angefangen von der frühen Kindheit bis zur jüngsten Vergangenheit ist unsere individuelle lebensgeschichtliche Entwicklung ein Bestimmungsfaktor unseres Verhaltens im „Hier und Jetzt“. Jeder Einzelne gestaltet sich seine Beziehungen zur Umwelt auf der Basis seiner lebensgeschichtlichen Entwicklung (Schulze, 1999a, 442f).

Auch „Geschäftsbeziehungen“ sind im Kern Beziehungen zwischen den beteiligten Menschen. Zwischenmenschliche Beziehungen sind als das wechselseitig aufeinander bezogene Denken, Fühlen und Verhalten, durch das wir Menschen uns miteinander in Kontakt setzen, uns aktualisieren, zu verstehen. Sie sind eine wichtige Basis des menschlichen Lebens. Ohne Beziehungen ist das psychische Überleben des Menschen schlechterdings unmöglich (Bauriedl, 1993, 110; Buber, 1994, 49).

Bei eingehenderer Betrachtung von zwischenmenschlichen Beziehungen und Beziehungsprozessen können wir Unterschiede in deren Entwicklung, Aufbau und den oft verdeckten Zielsetzung feststellen. Diese Unterschiede kommen im Verhalten, aber auch in Gefühlen und im Denken der Beziehungspartner zum Ausdruck. Eine Abgrenzung von unterschiedlichen Beziehungsformen findet sich bei Sell (1996). Dieser unterscheidet sieben in der psychotherapeutischen und der psychoanalytischen Literatur diskutierte, idealtypische Beziehungsformen, die im folgenden kurz dargestellt und im Anschluss für den Vertriebszusammenhang bewertet werden (vergleiche hierzu auch Abbildung 3):

- **Ich-Du-Beziehung**
- **Ich-oder-Du-Beziehung**
- **Ich-Ich-Beziehung**
- **Nicht-Beziehung**
- **Pseudo-Beziehung**
- **Ich-Es-Du-Beziehung**
- **Ich-und-Du-Beziehung**

Abbildung 3: Übersicht über Beziehungsformen

Die **Ich-Du-Beziehung** ist die grundlegendste Beziehungsform. Sie entsteht aus der frühen Bindung zwischen Mutter und Kind. Diese lebendige Einheit aus Mutter und Kind vor und nach der Geburt ist der Nukleus unseres späteren Beziehungserlebens. Frühe Bindungserlebnisse stellen das „emotionale Band“ (Brisch, 1999, 34) dar, dessen Einfluss auf alle weiteren Lebensabschnitte ausstrahlt. Die Beziehungspartner sind ungleich: das Kleinstkind ist noch nicht lebensreif und vital sowie emotional auf die Mutter angewiesen (Schlegel, 1995, 94f). Die frühe Beziehung ist zentrale Voraussetzung für das menschliche Sein: „Der Mensch wird am Du zum Ich“ (Buber, 1994, 18 und 37). Im Rahmen einer „gesunden“ Entwicklung löst sich die Ich-Du-Beziehung zwischen Mutter und Kind über mehrere Phasen hinweg schrittweise auf (Buber, 1994, 34ff). Sie bildet die Grundlage für die Art von Beziehungen, die wir im weiteren Leben bevorzugt zu anderen aufbauen. So also auch für die Beziehungen, wie sie im Beziehungsgeflecht des Vertriebes gelebt werden.



In der **Ich-Es-Du-Beziehung** (Quitmann, 1985, 334ff) bauen Vertriebsmitarbeiter die Interaktion mit ihren Geschäftspartnern über „Vehikel“ auf. Dies können beispielsweise Gegenstände, Leistungen oder Leistungsmerkmale von Produkten und Dienstleistungen sein. Die in Beziehung tretenden Personen sehen nicht den Anderen, sondern Gegenstände, Tätigkeiten u.a.m. über die sie sich miteinander in Beziehung setzen.

Die **Ich-Ich-Beziehung** ist dadurch bestimmt, dass die Partner nicht wirklich miteinander in Kontakt treten. Es wird keine „echte“ Beziehung eingegangen. Vertriebsmitarbeiter, die mit ihren Beziehungspartner eine Ich-Ich-Beziehung aufbauen, nutzen ihr Gegenüber nur als „Spiegel“ für ihre eigene nazistische Selbstbezogenheit. Sie nehmen es nicht als Person wahr, sondern instrumentalisieren es.

Mitarbeiter, die **Ich-oder-Du-Beziehungen** aufbauen, setzen sich intensiv mit anderen in Konkurrenz (Bauriedl, 1993, 28f). Oft ist in derartigen Beziehungen der versteckte Wunsch vorhanden, die andere Person zu ersetzen, um an ihre Stelle zu treten und ihre Funktion oder Rolle einzunehmen.

In der **Nicht-Beziehung** findet vordergründig eine Kontakt- respektive Beziehungsaufnahme nicht statt. Mindestens einer der beteiligten Partner ist der Meinung, dass er den Kontakt in der Beziehung nicht bräuchte. Der Leitsatz in Nicht-Beziehungen ist „Komm´ mir ja nicht näher.“

Die „Vorliebe“ für den Aufbau von **Pseudo-Beziehung** entsteht aus einem Anpassungsprozeß heraus: im Rahmen von Interaktionsprozessen kommt es immer wieder zu negativen Beziehungserfahrungen. Je nach Stärke dieser negativen Erfahrungen versuchen die Betroffenen, die erlebten Erfahrungen (wie etwa Ärger, Angst oder Trauer und Schmerz) in der Zukunft abzuwenden. Dies kann durch das Errichten und aufrechterhalten einer Fassade aus Harmonie und Frieden erfolgen. So schaffen sie sich vordergründig Sicherheit vor den mit Unmut und Angst besetzten früheren Beziehungserlebnissen (Wynne/Singer, 1965, 177, 130ff; Bauriedl, 1993, 38, 101; Boszormenyi-Nagy/Spark, 1995, 22ff).

In der **Ich-und-Du-Beziehung** stellen die Interaktionspartner bewusst eine gegenseitige Abhängigkeit

her, in der sie Autonomie entfalten und Verzicht üben. Beziehungsentfaltung heißt dabei, nicht übereinander, sondern miteinander zu reden. Schwächen und/oder Abhängigkeiten werden nicht ausgenutzt. Anliegen und Wünsche werden offen ausgesprochen, ohne jedoch auf deren Akzeptanz oder Erfüllung zu beharren. Der offene Dialog bildet die Basis für eine konstruktive Auseinandersetzung und sachorientierte Problemlösung (Bauriedl, 1993, 33f, 108; Schlegel, 1995).

### 3.2. Bewertung der Beziehungsformen für Vertriebskontakte

Eine positiv erlebte und im Rahmen der Entwicklung aufgelöste **Ich-Du-Beziehung** zwischen Kind und Mutter ist die notwendige Voraussetzung dafür, dass wir uns in späteren Entwicklungsphasen mit anderen auf Ich-und-Du-Beziehungen einlassen können. Sie ist der bestimmende Einflussfaktor für die von Mitarbeitern im Vertrieb entwickelten Vorlieben für die Beziehungsformen die zu den Partnern in- und außerhalb der Unternehmung aufgebaut werden. Diese Beziehungsform liegt also verdeckt unter der Art und Weise, wie die Vertriebsmitarbeiter ihre Beziehungen im vielfältigen Geflecht der Vertriebsbeziehungen leben. Sie ist auf der bewussten, kognitiv gesteuerten Ebene nicht beeinflussbar beziehungsweise nicht steuerbar.

#### Abbildung 4: Bewertung der Beziehungsformen für Beziehungen im Vertrieb

**Ich-oder-Du-Beziehungen** sind hoch kompetitiv und spannungsgeladen. Sie sind für Vertriebszusammenhänge äußerst kontraproduktiv und finden unter anderem Ausdruck in ablehnenden Haltungen der Beziehungspartner, abwertender Kommunikation und/oder dem Versuch, die Problemursachen, zum Beispiel für Lieferverzögerungen, Produktfehler und ähnliches, einzig beim

Geschäftspartner zu suchen. Die Ich-oder-Du-Beziehung ist für Vertriebszusammenhänge gefährlich. Sie birgt das Risiko für eskalierende Interaktionsverläufe und damit für Verärgerung und Unzufriedenheit bei allen Beteiligten. Die Konsequenz einer von beiden Seiten ausgelebten Ich-oder-Du-Beziehung ist der dauerhafte Kontaktabbruch und damit auch der Verlust der Kundenbeziehung.

Im Rahmen der **Ich-Ich-Beziehung** instrumentalisiert der Vertriebsmitarbeiter zum Beispiel den Kontakt zum Einkäufer oder zu einem Gate Keeper (Sekretärin), um sich selbst und zum Beispiel die von ihm ausgeübte Macht zu spüren. Treten Vertriebsmitarbeiter über diese Beziehungsform mit anderen im Außen- und Innenverhältnis in Kontakt, bleibt die Chance für einen Dialog unter gleichwertigen Gesprächspartnern zwischen ihnen und den Kunden oft ungenutzt. Mitarbeiter, die dazu neigen, Ich-Ich-Beziehungen aufzubauen, sind für den Aufbau und die Aufrechterhaltung langfristiger Geschäftsbeziehungen eher ungeeignet.

Die Beziehungsform der **Nicht-Beziehung** finden wir im Vertriebszusammenhang bei den sogenannten „Einzelkämpfern“. Diese stellen sich oft als nicht teamtauglich und so exzellent dar, dass sie Freiräume ohne direkten Beziehungskontakt zuerkannt bekommen. Auch im Handel ist die Nicht-Beziehung oft anzutreffen. Sprichwörtlich können wir sie im Kontakt mit Verkaufsmitarbeitern des Einzelhandels erleben, die sich nach genauer Taxierung des Kunden anscheinend gelangweilt abwenden und ihn sich selbst überlassen.

Im Rahmen von **Pseudo-Beziehungen** scheint so eine intensive Interaktion zwischen den Geschäftspartnern zustande zu kommen. Bei genauer Betrachtung ist dies jedoch nicht der Fall. Die Pseudo-Beziehung schützt die Interaktionspartner davor, wirklich aufeinander eingehen zu müssen. Pseudo-Beziehungen werden vor allem von Mitarbeitern mit gering ausgeprägter psychosozialer Kompetenz aufgebaut und gelebt, die sich „gezwungen“ sehen, mit Kunden in näheren Kontakt treten zu müssen. Die hohe emotionale Belastung der Beteiligten in Pseudo-Beziehungen kann unter anderem dazu führen, dass die Weitergabe von Informationen erschwert und damit Vertriebsprozesse kompliziert und unterbrochen oder sogar ganz vermieden werden.

Die **Ich-Es-Du-Beziehung** ist in Interaktionsprozessen im Beziehungsgeflecht von Vertriebsmitarbeitern

oft anzutreffen. Ich-Es-Du-Beziehungen sind aus Unternehmungssicht für den Vertrieb hilfreich, da sie eine sachorientierte Diskussion unterstützen. Dies gilt dann, wenn es der Vertriebsmitarbeiter schafft, sich im Gespräch auf die sachlichen Aspekte des gemeinsamen Geschäftes zu konzentrieren. Emotionale Aspekte und Erlebniswelten bleiben unberücksichtigt. Ein enger Kontakt zwischen den Partnern kommt somit nicht zustande.

**Ich-und-Du-Beziehungen** sind die Grundlage für das, was in der Literatur und der Praxis als „Geschäftsfreundschaft“ (Belz, 1994, 44ff) bezeichnet wird. Für den Aufbau und das Aufrechterhalten langfristig haltbarer Geschäftsbeziehungen stellt die Ich-und-Du-Beziehung die **ideale Beziehungsform** dar.

#### 4. Ansätze zur Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen im Vertrieb

Die Zielsetzung bei allen Ansätzen zur Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungsprozesse im Vertrieb sollte die Stärkung der Bewusstheit der Vertriebsmitarbeiter im Innen- und Außendienst für die Relevanz zwischenmenschlicher Beziehungsprozesse sein. Dies ist die Basis für die willentliche, positive Beeinflussung der Mitarbeiter in Richtung des Aufbaus von positiven Beziehungen zu Kollegen und Geschäftspartnern. In diesem Zusammenhang ist auch die Vermeidung von negativ wirkenden Beziehungen, wie der Ich-oder-Du-Beziehung, der Ich-Ich-Beziehung und der Nicht-Beziehung wichtig.

##### 4.1. Ausgewählte Instrumente und ihr Einsatz

In Rahmen der Arbeit an der Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen ist eine Auswahl von Instrumenten zu treffen, mit denen die oben genannten Ziele (Bewusstmachung, Aufbau positiver Beziehungen etc.) erreicht werden sollen. Vor dem Hintergrund, dass die Art und Weise jedes Mitarbeiters

sich mit seiner Umwelt in Beziehung zu setzen durch seine Persönlichkeitsstruktur bestimmt wird, ist es sinnvoll, Instrumente zu wählen, mit deren Hilfe sowohl die Struktur der Persönlichkeit, als auch die zwischenmenschlichen Interaktionsprozesse erfasst, erklärt und im Anschluss auch verbessert werden können.

Ein solches Instrumentarium finden wir in der Transaktionsanalyse. Die Transaktionsanalyse ist ein sehr umfangreiches sozialpsychologisches und therapeutisches System, das einerseits ein Persönlichkeitskonzept und andererseits ein Interaktionskonzept beinhaltet. Mit Hilfe des Persönlichkeitskonzeptes ist es möglich, lebensgeschichtliche Hintergründe und Entwicklungen zu verdeutlichen. Das Interaktionskonzept kann im vorliegenden Zusammenhang helfen, Interaktionsprozesse zu beschreiben und zu verbessern. Die transaktionsanalytische Theorie verbindet die Klarheit und Verständlichkeit verhaltenspsychologischer Ansätze mit tiefenpsychologischem Denken im Rahmen der Werte der humanistischen Psychologien und Psychotherapien.

Durch das in der Transaktionsanalyse genutzte, eingängige Vokabular sind ihre Inhalte für Menschen unterschiedlichster Herkunft, Bildung und Altersstufen leicht zugänglich und nachvollziehbar. Gerade der eingesetzte, spezifische Wortschatz bietet Gruppen, die selbst oft mit branchen- und unternehmungsspezifischem Vokabular arbeiten, wie Vertriebsabteilungen einen relativ einfachen Zugang zu Erklärungen ihres Verhaltens und der von ihnen herbeigeführten Beziehungszusammenhänge. So ist wird ihr kurzfristiger Einsatz und schnell eintretende Erfolge begünstigt (Schulze, 1999a, 444f; 1999b, 266).

Im folgenden sollen vier ausgewählte Konzepte der Transaktionsanalyse kurz dargestellt werden, anhand derer anschließend Möglichkeiten zur Verbesserung im Beziehungsgeflecht der Vertriebsmitarbeiter skizziert werden.

Zu den angesprochenen Konzepten gehören

- die Grundhaltungen/Grundeinstellungen,
- das Drama-Dreieck,
- die Psychologischen Spiele und
- die Gruppenkultur mit dem technischen Aspekt, der Gruppenetikette und dem Gruppencharakter.

Zu **Grundhaltungen/Grundeinstellungen**: Schon in frühen Entwicklungsphasen entwickeln wir Überzeugungen über uns, über die anderen Menschen mit denen wir uns in Beziehung setzen sowie über die Welt, die uns umgibt. Diese Überzeugungen werden in der Transaktionsanalyse als „Grundhaltungen“ oder „Grundeinstellungen“ bezeichnet. Grundeinstellungen stellen die Haltung dar, die wir einnehmen, wenn es um den wahren Wert geht, den wir uns (Ich) und unseren Mitmenschen (Du) zuschreiben. Diese Zuschreibung führt ihrerseits dazu, dass wir unsere Art und Weise Beziehungen zu anderen aufzubauen entsprechend einrichten (Ernst, 1971, 231ff).

Aus dem Blick auf das „Ich“ und das „Du“ sowie den Zuschreibungen „es ist alles in Ordnung – o.k.“ und „es ist alles nicht in Ordnung – nicht o.k.“ ergeben sich in der transaktionsanalytischen Theorie vier idealtypischen Grundhaltungen:

- Ich bin o.k.-Du bist o.k. (o.k. - o.k.),
- Ich bin o.k.-Du bist nicht o.k. (o.k. - nicht-o.k.),
- Ich bin nicht o.k.-Du bist o.k. (nicht-o.k. - o.k.) und
- Ich bin nicht o.k.-Du bist nicht o.k. (nicht-o.k. - nicht-o.k.)

Bis auf die erste (o.k. - o.k.) sind die anderen Grundeinstellungen problematisch für Aufbau und Pflege von Vertriebsbeziehungen. Entweder „macht sich“ der Mitarbeiter klein und überhöht den Beziehungspartner (nicht-o.k. - o.k.) oder er macht sich und den Beziehungspartner klein (nicht-o.k. – nicht-o.k.). Die dritte Möglichkeit ist die abwertende Haltung gegenüber dem anderen und das Überhöhen der eigenen Person (o.k. - nicht-o.k.).

Die Grundhaltungen, die mit negativen Zuschreibungen auf sich selbst und/oder die Beziehungspartner gerichtet sind, begleiten in vielen Fällen fünf der sieben oben aufgezählten Beziehungsformen. Allein die Ich-Du-Beziehung und die Ich-und-Du-Beziehung sind durch das gegenseitige o.k.-Sein gekennzeichnet. Auch die für Vertriebszusammenhänge annehmbare Ich-Es-Du-Beziehung kann als von beiden Seiten als o.k.-o.k.-Beziehung gelebt werden. Grundsätzlich ist für Vertriebsmitarbeiter eine nicht-o.k.-Grundeinstellung von vorn herein kontraproduktiv, ja gefährlich für Aufbau und Pflege persönlicher Beziehungen im Beziehungsgeflecht des Vertriebes.

Mitarbeiter mit negativ ausgerichteten Grundeinstellungen neigen dazu, sich mit ihren Beziehungspartnern in verhängnisvolle Rollensituationen zu manövrieren. Diese können anhand des Drama-Dreiecks dargestellt werden.

Zu **Drama-Dreieck**: Das Drama- oder Karpman-Dreieck ist eine graphische Darstellung, mit deren Hilfe unproduktive Interaktionsverläufe skizziert und erklärt werden können (Karpman, 1968, 39ff). Im Rahmen der beschriebenen Interaktionsverläufe nehmen die Partner mindestens zwei von drei Rollen (Opfer-, Retter- und Verfolgerrolle) ein. Sie steuern die „Besetzung“ Ihrer Rolle nicht bewusst, sondern vor den Hintergrund eines eingeschränkten Denkens, Fühlens und Verhaltens. Interaktionsverläufe im Drama-Dreieck, also zwischen den drei Rollen, führen mit Sicherheit in die interaktive Sackgasse (Gührs/Nowak, 1995, 108f).

#### Abbildung 5: Drama- oder Karpman-Dreieck

In der **Opfer**-Rolle finden wir Menschen, die sich selbst als nicht-o.k. erleben. Sie brauchen für das Erleben ihrer Unterlegenheit andere, die sie als wertvoller, als kräftiger, besser empfinden. Solche Partner finden sie in Menschen in der Retter- und in der Verfolger-Rolle. Vertriebsmitarbeiter in der Opfer-Rolle sind ständig in Verteidigungssituationen anzutreffen: Lieferungen sind nicht pünktlich, Produkte schadhaft, der Kunde viel mächtiger als er und die Kollegen in der Auftragsabwicklung versuchen ständig, ihm Knüppel zwischen die Beine zu werfen. Auch **Retter** betrachten ihre Partner als nicht-o.k., als unterlegen. Sie leben dies aus, indem sie anderen aus ihrer überlegenen Position heraus Hilfe anbieten. Der Glaube hinter dieser Hilfe ist: Die anderen sind nicht in der Lage sich selber zu helfen, deshalb muss ich das tun. Die Retter-Rolle ist typisch für Mitarbeiter im Vertrieb: der Andere hat ein Problem, weil er mein Produkt nicht kennt! Kaufst Du mein Produkt dann kann ich Dir helfen! Ich weiß, was Du brauchst! Dies sind einige Botschaften des Retters an seine Kunden. Auch in der **Verfolger**-Rolle finden wir Menschen, die die anderen als untergeordnet wahrnehmen. Entgegen dem Retter ist die Reaktion des Verfolgers allerdings, dass er die vermeintlich unter ihm stehenden Interaktionspartner runterputzt, ihnen zusetzt: „Ich habe Ihnen schon immer gesagt, dass Sie mit den Konkurrenzprodukten schlecht beraten sind! Hätten Sie mal

auf mich gehört! Alle anderen Anbieter im Markt sind im Vergleich zu uns Nieten!“

Zu **Psychologische Spiele**: Wenn wir uns in eine der Rollen im Drama-Dreieck begeben haben, wechseln wir diese oft im Verlauf des Interaktionsprozesses. Für den Einstieg in Beziehungsprozesse bevorzugen die meisten Menschen eine der drei Rollen. Oftmals wird aus der Einstiegsrolle heraus sogar eine längere Beziehungssequenz gestaltet. Voraussetzung hierfür ist, dass der Beziehungspartner bereit ist, dabei mitzuspielen. Um dies zu gewährleisten haben wir spezielle Kommunikationsmuster entwickelt, mit deren Signalcharakter unsere Beziehungspartner zum Einstieg in das Drama-Dreieck „eingeladen“ werden. Sind diese Einladungen erfolgreich, so ist der Ausgang der Interaktion vorhersagbar: wir manipulieren uns zusammen mit dem Anderen in eine Situation, die wir als typisch, unerfreulich, ärgerlich und/oder missstimmend erleben. In der Transaktionsanalyse wird in diesem Zusammenhang von „Psychologischen Spielen“ oder auch „Spielen“ gesprochen (Berne, 1993, 57ff).

Charakteristisch für „Spiele“ ist, dass sie keinen positiven Ausgang haben und trotzdem immer wieder inszeniert werden. Wir brauchen sie, um gelernte und vermeintlich sichere Beziehungszusammenhänge zu gestalten und aufrechtzuerhalten. So weigern sich Menschen mit einer Vorliebe für die Opferposition, selbstverantwortlich zu sein, Menschen mit einer Neigung für die Retterrolle tendieren dazu, andere in einem Abhängigkeitsverhältnis zu halten (Gührs/Nowak, 1995, 113f; Berne, 1983, 40; Steward/Joines, 1990, 331ff; Goulding/Goulding, 1981, 46ff).

Sowohl das Einnehmen von Rollen im Drama-Dreieck als auch das Initiieren von Spielen sind die interaktive Basis für Beziehungsformen, die im Vertriebszusammenhang kontraproduktiv und deshalb unerwünscht sind. Hierzu zählen zum Beispiel die Ich-oder-Du-Beziehung, die Ich-Ich-Beziehung und die Nicht-Beziehung.

Ein möglicher Ablauf eines Psychologischen Spiels kann wie folgt skizziert werden: der Vertriebsmitarbeiter und sein Kunde tauschen sich eine Zeitlang aus ihren „Startrollen“ aus. Etwa aus der Opfer- und der Retter-Rolle: „Wissen Sie, das geht schon seit mehreren Jahren so, immer wenn ich die Konkurrenzprodukte nehme, dann werde ich von den Produktionsleuten beschimpft.“ „Nun, warum versuchen Sie nicht wirklich einmal, bei unserem Produkt zu bleiben?“ „Ja, das habe ich auch schon gedacht, aber wir sollen uns nicht



zu abhängig von einem Lieferanten machen.“ „Aber überlegen Sie doch mal, was besser ist, als unser Stammkunde gute Produkte für Ihre Produktion zu kaufen, oder permanent herumzuspringen und damit die Qualität der Fertigerzeugnisse in Gefahr zu bringen.“ Dieses Hin und Her kann je nach Voreinstellung der beiden Verhandlungspartner sehr lange dauern. Der Einkäufer ist vermeintlich schwach und wartet insgeheim auf Lösungen (Opfer), der Vertriebsmitarbeiter ist stark und bietet Lösungen an (Retter). Bis schließlich einer von Ihnen die Rolle wechselt: Einkäufer: „Ich kann es allmählich nicht mehr hören Ihr „Machen Sie doch mal...“. Sie glauben wohl, dass Sie die Weißheit mit Löffeln gefressen haben mit Ihren Produkten, was?!“ Als Reaktion ist der Vertriebsmitarbeiter erschreckt und zieht sich aus dem Gespräch zurück. Der Kontakt ist zunächst abgebrochen. Eine Alternative wäre, dass er seinerseits in die Verfolger-Rolle geht und den Einkäufer beschimpft. In dieser Ich-oder-Du-Beziehungssituation würde sich dann ein Abbruch der Beziehung über längere Zeit anbahnen.

**Zu Gruppenkultur mit dem technischen Aspekt, der Gruppenetikette und dem Gruppencharakter:** Die Kultur der Unternehmung und ihrer Vertriebsabteilung ist neben den individuellen Bestimmungsfaktoren als einer der zentralen Einflussfaktoren auf die Art und Weise zu verstehen, wie sowohl die Mitarbeiter untereinander, als auch im Außenkontakt Beziehungen aufbauen und gestalten.

Die Kultur von Organisationen und Organisationsteilen als System, das das Denken, Fühlen und Verhalten der Mitarbeiter zentral mitbestimmt, wird in der transaktionsanalytischen Theorie in den technischen Aspekt, die Gruppenetikette und den Gruppencharakter unterscheiden. Der **technische Aspekt** oder auch die technische Kultur ist für die Definition und die Bereitstellung der zum Funktionieren der Organisation notwendigen Ausrüstungsgegenstände verantwortlich. Hierzu zählen jedoch nicht allein Werkzeuge. Auch die Techniken der Interaktion, des Lernens, der Veränderung der Organisation und der Umweltbeeinflussung gehören in diesen Bereich der Kultur. Die **Gruppenetikette** beinhaltet alle Normen und Umgangsformen, die in der Gruppe akzeptiert werden. Sie ist stark an Traditionen ausgerichtet und spiegelt die gruppeninternen Verhaltensstandards. So beispielsweise, wie Kundenunternehmungen und die verschiedenen Beziehungspartner in diesen Organisationen bewertet werden, welche Verhaltensäußerungen zugelassen sind und was zum Beispiel unter einer guten Beziehung und unter Freundlichkeit zu verstehen ist. Der **Gruppencharakter** umfasst die emotionale Komponente der Kultur. Er legt unter anderem fest, wie mit Gefühlen und Gefühlsäußerungen umgegangen werden darf und inwieweit diese in den verschiedenen Beziehungszusammenhängen zum Ausdruck gebracht werden (Berne, 1986; Schulze, 1992, S.197ff).

Im folgenden Abschnitt werden ausgewählte Ansätze skizziert, die den Aufbau von positiven Beziehungen im Beziehungsgeflecht der Vertriebsmitarbeiter unterstützen. Ziel ist hierbei vor allem der Aufbau produktiver Beziehungen, aus denen sowohl der Vertriebsmitarbeiter als auch sein Verhandlungspartner positiv gestimmt herausgehen.

#### 4.2. Ansätze für ein beziehungsorientiertes Vertriebsmanagement

**Maßgaben für ein positives Beziehungsmanagement im Vertrieb** sind:

**1. Begegne Dir selbst und dem anderen respektvoll! Lebe die Beziehung aus der Position, das Ihr beide, Du selbst und der andere in Ordnung seid.**

Das bedeutet nicht, dass das Verhalten und alle Äußerungen des Gegenüber immer richtig und begrüßenswert sein müssen. Die Frage ist, wie ich als Vertriebsmitarbeiter damit umgehe. Sich bewusst auf zwischenmenschliche Interaktions- und Beziehungsprozesse einzulassen, sie zu beobachten und aktiv zu gestalten kann in diesem Zusammenhang heißen, sich seine eigene Grundeinstellung bewusst zu machen. Das bedeutet, dass sich der Mitarbeiter mit dem Wissen um die negativen Folgen von nicht-o.k.-Grundeinstellungen dazu entschließen kann, sich und andere als in Ordnung wahrzunehmen. English (1976, 151ff) spricht in diesem Zusammenhang von der „Fünften Grundeinstellung“, die sie „Ich bin o.k. - Du bist o.k. – realistisch“ nennt. Diese kognitiv gesteuerte - realistische - Grundeinstellung vom Mitarbeiter zu erwarten ist angemessener als die o.k. – o.k.-Grundeinstellung, weil die Veränderung der früh aufgebauten Einstellungen zu sich und der Umwelt einen Eingriff in die Persönlichkeitsstruktur der Vertriebsmitarbeiter bedeuten würde. Derartige Eingriffe wären nicht opportun und im Rahmen von meist auf wenige Tage angelegte Trainings auch nicht realisierbar.

**2. Achte auf das mögliche Besetzen von Rollen im Drama-Dreieck! Verfolgendes, rettendes und/oder sich opferndes Verhalten führt schnell in disfunktionale, unproduktive Beziehungsformen.**

Sich selbst zu beobachten kann oft schon eine gute Basis für die Abkehr von Beziehungszusammenhängen im Drama-Dreieck sein. Jedoch ist das bewusste „nicht Einsteigen“ in eine der drei Rollen nur eine Seite

der Beziehung. Die andere wird durch den Beziehungs- oder den Verhandlungspartner bestimmt. Angemessen ist in diesem Zusammenhang, die Angebote von vermeintlichen Rettern zu konfrontieren und eigene „Rettungsangebote“ direkt zu machen, indem man den anderen fragt, ob er Hilfe brauche. Verfolger sind zu stoppen indem sie nach ihrer unter dem Verfolgerverhalten liegenden Betroffenheit gefragt werden. Potentiellen Opfern kann man mit dem Hinweis aus dem Weg gehen, dass man ihnen deutlich macht, das sie selbst zu selbstverantwortlichem Handeln fähig sind. Auch hierbei ist es wichtig, nicht verfolgend zu sein (Schulze, 1992, 183f; Gührs/Nowak, 1995, 168).

3. Vermeide es, Spiele zu initiieren und/oder auf Spielangebote anderer einzugehen! Steige aus Spielverläufen aus, ohne die Situation zu eskalieren!

Eine der einfachsten Verhaltensregeln, nachdem man erkannt hat, dass man mit seinem Gegenüber in Spiele involviert ist, ist aus seiner Rolle im Drama-Dreieck auszusteigen und sich anders als von ihm erwartet zu verhalten. Eine zweite Möglichkeit bietet „das Gespräch über das Gespräch“ beziehungsweise den Beziehungsprozess (Meta-Kommunikation). Im Rahmen dieser Interventionstechnik wird über den Beziehungsprozess, die aus dessen Verlauf entstandenen Gefühlen und die vermuteten beziehungsweise befürchteten Ergebnisse gesprochen. Wichtig hierbei ist, dass sich der Partner auf das Gespräch einlässt und es von beiden Seiten sachlich geführt wird.

4. Beachte die Wichtigkeit der emotionalen Komponente Deines Geschäftes! Die Gruppenetikette sollte Gefühle nicht nur erlauben, sondern den bewussten Umgang und die Auseinandersetzung mit Gefühlsäußerungen rund um die vielen verschiedenen Aufgabenstellungen des Vertriebsmitarbeiters im Beziehungsgeflecht proaktiv fördern.

Der Gruppencharakter unserer „abendländischen“ Kultur ist eher gefühlsfeindlich, als darauf ausgerichtet mit Gefühlen, wie Freude, Trauer, Angst, Ärger und Schmerz umzugehen. Der Schmerz ist noch am ehesten zugelassen. Den anderen Gefühle werden wir schon im Kindesalter entwöhnt: „Ein Junge weint nicht!“ „Ein Mädchen ist immer ruhig und bescheiden (nicht ärgerlich)!“ „Freu´ Dich nur nicht zu früh!“ und „Hochmut kommt vor dem Fall!“ auch, dass „Eigenlob stinkt!“ lernen wir früh und verschließen uns damit den Zugang zur eigenen Freude über Erfolge. In Beziehungsprozessen mit sich selbst und dem anderen in einer bewussten Wachheit umgehen zu können bedeutet, dass wir uns unserer Gefühle bewusst sein müssen. Gefühle zu erkennen, zu äußern und sich mit seinen und den Gefühlen der Beziehungspartner auseinander zu setzen ist ein wichtiger Teil des Gruppencharakters von Vertriebsabteilungen und

Unternehmungen, die den Begriff der Beziehungsorientierung nicht nur als modernes Schlagwort nutzen.

5. Gestalte die Gruppenetikette offen und zukunftsgerichtet! Prüfe, was an Werten und Normen in der Unternehmung und in der Abteilung zum heute nicht mehr angemessenen Rest aus alten Tagen gehört! Positiv gestaltete Beziehungen in der Unternehmung sind eine wichtige Basis für positive und lang andauernde Beziehungen zum Kunden!

Die Gruppenetikette übt starken Einfluss auf die Gestaltung der Beziehungen zum Kunden und allen anderen aus, die zum Beziehungsgeflecht des Vertriebsmitarbeiters zu zählen sind. Deshalb ist es im Rahmen eines beziehungsorientierten Vertriebsmanagement wichtig, alte Zöpfe auf ihre Angemessenheit für die Gegenwart zu überprüfen. Zu diesen alten Zöpfen gehört zum Beispiel die alte „Verteilermentalität“ von Vertriebsapparaten, die sich aus den 50er und 60er Jahren in die heutige Zeit gerettet hat. Auch das Sicherheitsdenken der Mitarbeiter gehört zu den alten Werten und Normen, die heute zu hinterfragen und neu zu definieren sind. Beziehungsorientiert zu arbeiten bedeutet in diesem Zusammenhang, dass auf Seiten der Mitarbeiter und der Unternehmung Leistung und Gegenleistung gesehen und gewürdigt werden. Es bedeutet in diesem Zusammenhang auch, dass die Mitarbeiter im Sinne eines „Internen Marketing“ (Schulze, 1992; Bruhn, 1999) früh in neue Entwicklungen einbezogen und informiert werden. Nur wer von der Unternehmungsleistung und dem Leistungserstellungsprozess auch wirklich überzeugt ist, wird sie in einer für beide Seiten (Käufer und Verkäufer) zufriedenstellenden Vertriebsbeziehung „verkaufen“ können.

**6. Gib den Mitarbeitern im Vertrieb die Hilfsmittel, die sie für die Aufgaben des Aufbaus, der Entwicklung und des Haltens von Beziehungen im komplexen Geflecht ihres Arbeitsfeldes brauchen!**

Hierzu gehören die Instrumente, wie zum Beispiel Marktforschung und Kundensegmentierung, die Planung der Qualität der erbrachten Leistungen und das Interne Marketing. Ebenso wichtig ist der gut geplante Einsatz von Akquisitionsinstrumenten, wie zum Beispiel Messen und Verkaufsförderung, eine Standortwahl, die auch persönliche Beziehungen zulässt und in immer stärkerem Umfang auch von den neuen Medien zuzurechnen sind, wie inter- und intranetbasierte Datenbanken, vernetzte Telekommunikations- und Personalcomputersysteme und anderes mehr.

Wie sind die dargestellten Maßgaben umzusetzen?

Wichtig ist, schrittweise vorzugehen und nicht zu versuchen von heute auf morgen alte, über viele Jahre gewachsene Strukturen als Basis der Beziehungen der Vertriebsmitarbeiter in Frage zu stellen und zu zerstören. Wichtig ist auch, die Mitarbeiter vorzubereiten, indem ihnen Unterstützung durch auf Beziehungsprozesse ausgerichtete, nachhaltige Trainings angeboten werden. Aber nicht nur temporäre Trainings sind ein wichtiges Instrument. Auch Coaching und Supervision als begleitende Instrumente sind für den Aufbau von echter Beziehungsorientierung des Vertriebsmanagement wichtig. Hierbei können beide Konzepte auf einzelne Mitarbeiter und/oder auch auf das ganze Vertriebsteam ausgerichtet sein. Je nach Setting wird der Gruppe oder dem Einzelnen Unterstützung bei der Entwicklung von Problemlösungen, der Förderung der Konfliktfähigkeit und Selbstorganisation (Supervision) beziehungsweise bei der Erarbeitung von problemlösenden, strukturierten Handlungsweisen gegeben (EAS, 1999).

## 1. Ausblick

Der Wettbewerb in den meisten Branchen wird durch die immer stärkere Globalisierung bestimmt und gewinnt zunehmend an Intensität. Viele Produkte und auch Dienstleistungen im Wettbewerb werden einander immer ähnlicher. Qualitäten und vor allem Qualitätsunterschiede sind oft nur noch auf der Grundlage von „Glaubensfaktoren“ (Zeithaml, 1981

) auszumachen. So kommt dem **persönlichen Kontakt** zwischen dem Hersteller beziehungsweise seinem Vertriebspersonal und dem Kunden eine **immer wichtigere Funktion** zu.

Vertrieb entsteht auch in Zukunft im zwischenmenschlichen Kontakt, in und mit der Beziehung zwischen dem Vertriebsmitarbeiter und dem Kunden. Dazu wird die Arbeit im Vertrieb durch viele andere Beziehungszusammenhänge beeinflusst, die meist über den Vertriebsmitarbeiter miteinander verknüpft sind.

**Modernes Vertriebsmanagement** bedeutet heute und in der Zukunft verstärkt **Management zwischenmenschlicher Beziehungen**. Die damit einhergehenden Herausforderungen an die Mitarbeiter ernst zu nehmen muss bedeuten, sie bei der Entwicklung und Verfeinerung der von ihnen erwarteten

Fähigkeiten und Fertigkeiten zur positiven Gestaltung der Beziehungen zu unterstützen. Es gilt nicht mehr allein die fachlichen-technischen Skills zu trainieren und sich auf den „Hunger“ vor allem der jüngeren Mitarbeiter zu verlassen. Diese sind als die Pflicht zu verstehen. Die Kür beginnt bei der Arbeit an den zwischenmenschlichen Beziehungsprozessen und damit auch an sich selbst. Ein **guter Vertriebsmitarbeiter** wird mehr und mehr zum **Beziehungsmanager** zwischen den vielen Interessen in dem Geflecht, in dem er sich bewegt und erfolgreich arbeiten soll. Er muss zukünftig über die Angemessenheit und die Unangemessenheit von Beziehungsformen Klarheit haben.

Die **Voraussetzung** hierfür ist nicht nur eine gute Ausbildung, sondern auch und vor allem die **begleitende Arbeit an sich selbst, an den eigenen Vorlieben, Stärken und Fehlern** im täglichen „Beziehungsgeschäft“. Hierbei ist stärkenorientiert und mit einer positiven Ausrichtung vorzugehen.

Das im vorangegangenen Kapitel kurz vorgestellte Konzept der Transaktionsanalyse kann diese Arbeit unterstützen. Ergänzt durch Erkenntnisse aus der tiefenpsychologisch orientierten Beziehungsanalyse können Vertriebsmitarbeiter verständnis- und erfahrungsorientiert aus- und weitergebildet werden.

„Bindung, Beziehung und Abhängigkeit“

Zunächst beschäftigen wir uns mit der Frage: Was bedeutet eigentlich „Bindung“? Dann wenden wir uns dem Thema Abhängigkeit zu. Was heißt und bedeutet eigentlich „Abhängigkeit“? Wie könnte man das definieren? Und dann: Was heißt „Beziehung“?

Um es vorweg zu sagen, wir wollen Bindung von Beziehung unterscheiden und wir werden später sehen, dass dies sinnvoll ist. Das Thema Bindung oder / und Beziehung ist noch nicht sehr alt. Der heutige Schwerpunkt liegt auf Beziehung verfolgt man die Liste der neueren Veröffentlichungen zu diesem Thema<sup>37</sup>. Eine erste Beziehungssituation erleben wir in der Mutter - Kind - Beziehung. Also eine sehr frühe Beziehungssituation. Wie unterscheiden wir diese Mutter - Kind - Beziehung von einer Erwachsenenbeziehung indem wir die Frage stellen: „Wodurch unterscheidet sich diese Beziehung von der Erwachsenenbeziehung im Hinblick auf den Zusammenhang der Bindung. Was bedeutet Bindung? Wie unterscheiden wir Bindung von Abhängigkeit? Gibt es Entwicklungsstadien durch die hindurch man schließlich eine Erwachsenenbeziehung erreicht?“ Und was bedeutet dort Bindung?

Wenn man sich mit Entwicklungspsychologie beschäftigt stoßen wir auf den Theoretiker „Montada“, der

die beiden Wörter Bindung und Abhängigkeit nicht weiter differenziert. Wenn man sich dieses entwicklungspsychologische Lehrbuch durchschaut, dann findet man zum Thema Bindung oder Beziehung folgende Anmerkungen. Beispielsweise findet man den Satz:

„Die zunehmende Stabilität sozialer Beziehungen zeigt sich ... gerade in persönlichen Bindungen zwischen Partnern.“

Und weiter:

„Zwischen der kognitiven Entwicklung des Kindes und der mütterlichen Anregung sind bereits im Säuglingsalter Beziehungen festzustellen.“

Das sind die beiden Stellen, wo das Wort Beziehung genannt wird. Wenn man das Thema in anderen Schriften nachschaut, und die Lexika durchgeht, so findet sich das Wort „Beziehung“ beispielsweise in keinem psychologischen Lexika. Das Wort „Beziehung“ findet sich einem Synonymen - Wörterbuch als eine kleine Anmerkung: als Synonym für Beziehung „...stützen auf“ und das ist alles. Beziehung als „stützen auf“ ist interessant. Es gibt also noch sehr wenig und es ist als Themenbereich noch unerforscht. Dementsprechend bleibt natürlich die Frage, wo knüpft man an, wenn man sich damit beschäftigt? Wem nützt das Ganze eigentlich?

Wenn wir uns die Entwicklung einmal vorstellen, so könnte man beginnend definieren:

*Bindung* bezeichnet einen Zusammenhang, der irgendwann aufgelöst werden muss - also einen Beziehungszusammenhang, der irgendwann aufgelöst werden muss, der dann für die *erwachsene Beziehungswelt* seine Bedeutsamkeit behält.

Das ist die erste allgemeine Definition. Man könnte sagen, es gibt innerhalb dieser ersten Lebenszeit innerhalb der Mutter-Kind-Beziehung Bindungen in unterschiedlichen Phasen, unterschiedliche Bindungen jeweils entlang der verschiedenen entwicklungspsychologischen Phasen. Umgekehrt könnten wir diese entwicklungspsychologischen Phasen durch den spezifischen Charakter von Bindungszusammenhängen<sup>38</sup> bezeichnen. Die Theorie<sup>39</sup> sagt, dass man im Grunde verschiedene Phasen der Entwicklung unterscheiden kann. Eine erste eine sehr frühe Phase, wenn man die ersten drei Monate nimmt, die als Basis für die spätere Entwicklung des Menschen und die nächste Entwicklungsstufe bleibt, spätere bauen darauf auf. Wichtig bleibt die Aussage, dass es einen Zusammenhang zwischen den frühen Bindungsbeziehungen und den späteren Erwachsenenbeziehungen gibt. Immer dann, wenn Menschen sich aufeinander beziehen, aktivieren sie innere Zusammenhänge von Bindungsbedürfnissen. Wir können dennoch Bindungsverhalten und Bindungsgefühlswelten in der frühen Zeit von solchem im Erwachsenenbeziehung unterscheiden. Die Abhängigkeit, die auftreten kann in der Bindungsbeziehung

zwischen Mutter und Kind und die Abhängigkeit der Erwachsenenbeziehung ist von der Qualität her unterschiedlich. Diese Unterschiedlichkeit ist darüber hinaus außerdem noch zu differenzieren von Lern- und / oder berufliche Beziehungen. Diese Abhängigkeit der Bindungsbeziehung finden wir in vielen Beziehungszusammenhängen wieder: Therapeutenbeziehung, Beraterbeziehung, Betreuungsbeziehungen.

Wir leben im Zeitalter von zunehmenden Beratungsbedürfnissen und da gibt es durchaus Möglichkeiten und Modelle, die Beratungsbeziehung<sup>40</sup> als eine erwachsene Beziehung beschreiben können. Am Beginn dieser Beziehungen könnten sich Phänomene aus früherer Zeit gewissermaßen als Übertragung in die heutige, in die Hier-Und-Jetzt-Beziehung hineinschleichen. Diese Übertragungen könnten charakteristisch sein und Hinweise auf verschiedenen Entwicklungsstufen geben. So dass wir einerseits ein Nachzeichen eines entwicklungspsychologischen Vorganges vollziehen können. Später dann können wir zeigen, wie in der heutigen Hier-Und-Jetzt-Beziehung dieses Bindungsverhalten beschreibbar bleibt anhand von spezifischen auftretenden Verhalten. Einmal entwickeln wir - gewissermaßen in einem hermeneutischen Verstehen - ein Bild eines erlebten Bindungsverhaltens, andererseits erhalten wir die konkrete Manifestation des gleichen Bindungsverhaltens in der aktuellen Beratungsbeziehung. Ein zentraler Begriff ist der Abhängigkeit. Die Abhängigkeit, die auftreten kann in der Bindungsbeziehung zwischen Mutter und Kind und die Abhängigkeit der Erwachsenenbeziehung ist von der Qualität her unterschiedlich. Diese Qualität der Bindung charakterisiert die Beziehung durch eine spezifische Form der Abhängigkeit. Eine Definition von Abhängigkeit ist: „**Abhängigkeit**<sup>41</sup> ist eine enge Beziehung, die ein Individuum an ein anderes bindet, wobei es durch die Meinungen, Anregungen und Worte des anderen sehr beeinflussbar ist und beeinflusst wird. Die Beziehung ist positiv (Anerkennung, Ergebnisse und Gehorsam).“

Mc Kelly definiert hier Abhängigkeit als einen dialektischen Zusammenhang, als einen Punkt von Orientierung, als einen Punkt von Anerkennung und Respekt dem anderen gegenüber. Aber auch gleichzeitig als ein eingrenzendes Moment von Gehorsam des Zusammenhanges und von Ergebnisse in diesem Zusammenhang. Er unterscheidet dann in einer zweiten Definition die einseitige Abhängigkeit und nennt das so: „*Menschliche Beziehung in der das Tun eines Individuums gelenkt und beherrscht wird, jedoch im negativen Sinne, bedeutet Hass, persönliche und prinzipielle Opposition.*“ Er bezeichnet das als einseitige Abhängigkeit. Wir müssen wissen, dass Mc Kelly nicht über die Bindungstheorie verfügt hat. Wir werden vielleicht diese Definition von Abhängigkeit auf dem Hintergrund von beziehungsanalytischer Bindungsüberlegung viel besser verstehen, weil die Bindungstheorie uns zum erstenmal rein theoretisch die Möglichkeit eröffnet, die Abhängigkeit die zwischen zwei Individuen herrscht, präziser zu markieren.

Bowlby, auf den dies zurückgeht, ist ein englischer Psychoanalytiker, der sich zum ersten Mal damit



beschäftigt hat. Dass Menschen eine Bindung eingehen und dass diese Bindung zwischen Mutter und Kind eine sehr grundsätzliche Voraussetzung für das Menschsein hat, beschreibt Bolwby<sup>42</sup>. Er charakterisiert vier Phasen in denen Bindungen aufgebaut werden. Die erste Phase ist die der ersten drei Monate - man könnte sagen bis zum dritten Monat. In dieser Phase wird überhaupt erst einmal eine *Bindung entwickelt*. Das ist die Theorie. Es gibt ja Auffassungen, dass schon im Mutterleib eine Bindung da ist. Und hier sagt die Theorie ganz eindeutig: „Nein, die wird erst aufgebaut.“ Von dem dritten bis zum sechsten Monat entwickelt das Kind in der Beziehung ein *Verhaltenssystem*<sup>43</sup>. Und etwa ab dem vierten Monat funktioniert dieses Verhaltenssystem wie ein *Arbeitsmodell* – also das, was das Kind in der unmittelbaren Reaktion nach außen bringt. Es ist eine Ausrichtung auf eine spezifische Bezugsperson die entwickelt und aufgebaut werden muss, denn man dachte immer, Mutter und Kind bildeten von Anfang an eine Beziehung. Erst ab dem vierten Monat können wir von einer Bindung sprechen. Bowlby sagt: „Nein, erst nach dem vierten Monat.“<sup>44</sup> Wir könnten das kritisch reflektieren. Aber nehmen wir erst einmal diese Theorie. Das heißt, dass in dieser Zeit eine Ausrichtung der Persönlichkeit auf eine spezifische Bezugsperson entsteht. Eine langsame Ausrichtung. Ab dem sechsten Monat bis zum dritten Lebensjahr - das ist die Theorie - kommt eine *spezifische Bindung* zustande, in der wenige Bezugspersonen für das Kind eine Rolle spielen und das Verhaltenssystem, was vorher schon mit der Bindungsperson entwickelt worden ist, in ein zielorientiertes und *zielkorrigierendes System* von Verhaltenswissen übergeht und dadurch eine Form von Ausschließlichkeit in der Bindungsbeziehung entsteht. So dass eigentlich die ersten drei Jahre für die Grundlage einer Bindung sehr zentral sind. Ab dem dritten Lebensjahr entsteht so etwas wie eine Partnerschaftlichkeit in der Beziehung zwischen Mutter und Kind oder Eltern und Kinder. In dieser Beziehung entsteht eine wechselseitige Orientierung - so Bowlby Theorie. Diese Theorie ist auch die Grundlage gewesen für Langzeituntersuchungen von K. E. Grossmann und anderen. Hier ab diesem Zeitpunkt orientieren sich die Beziehungspartner in ihrem Verhaltenssystem so aufeinander, dass sie einander eine gewisse Zielkorrektur machen und diese Zielkorrektur heißt, anders ausgedrückt, dass man sich aneinander orientiert. Das heißt, die Verhaltensweisen werden so umstrukturiert, dass sie sich in bezug auf den anderen hin orientieren und dies geschieht von beiden Seiten und nicht nur von dem Kind zur Mutter. Als Bowlby in den 60er Jahren seine Theorien geschrieben hat, gab es erst einmal keine großen Reaktionen darauf. Er hat dann viel Aufwertung erfahren, nachdem andere Verhaltensforscher - keine Kollegen, keine Psychoanalytiker und keine Therapeuten - ebenfalls das Bindungsverhalten aufgegriffen. Das war einerseits Ainsworth, denn sie untersuchte Familien aufgrund dieser Theorie. In Deutschland war es Grossmann<sup>45</sup> mit vielen anderen zusammen, der Familien begleitet hat, die sich bereit erklärt hatten, vom vorgeburtlichen Zustand bis hin zur Geburt und ebenso nach der Geburt sich beobachten zu lassen. Er hat sie immer wieder mit Video und mit Untersuchungen begleitet. Auch wurden Blutuntersuchungen gemacht und diese wurden erforscht, um eventuell nachzuweisen, inwieweit sich bestimmte

Beziehungssituationen auch organisch niederschlagen. Durch diese Untersuchungen hat man Langzeituntersuchungen bekommen. Denn sie gingen über 15 Jahre, da Grossmann angefangen hatte, die Kinder, die damals Babys waren, zu untersuchen. Heute sind sie längst schon irgendwo im Studium und werden nach wie vor begleitet und untersucht. Bowlby definiert Bindung folgendermaßen: „*Bindung ist die besondere Beziehung eines Kleinkindes zu seinen Eltern oder beständigen Bezugspersonen.*“ Er sagt sehr deutlich, dass die Bindungsbeziehung charakterisiert ist durch die Beziehung des Kleinkindes zu den Eltern. Das heißt, wir haben entwicklungspsychologisch eine bestimmte Zeit, wo wir eine Bindungsbeziehung haben, aus der wir uns dann lösen müssen. Er nennt das in einem Buch auch „*Seperation*“ oder Trennung. Diese Trennung muss in dem Kind verarbeitet werden. Die Theorie knüpft an das traditionell entwicklungspsychologisches Wissen an und greift auch klinisch-psychoanalytische Wissenszusammenhänge auf - nämlich psychoanalytische Hypothesen über die Entwicklung des Menschen. Er greift evolutions-biologisches Wissen auf, also biologisches Wissen der Art-Orientierung. Das war neu. Er stellt dann fest, dass es im Grunde drei Betrachtungsebenen gibt. Es gibt eine phylogenetische Ebene, das ist eine biologische Ebene zur Bindung auf der Grundlage eines stammesgeschichtlichen Selektionsprinzips. „*Die Menschen haben eine bestimmte biologische Bedingung, dass sie sich aufeinander beziehen und damit die Art erhalten.*“<sup>46</sup> Auch Tiere beziehen sich aufeinander um die Art zu erhalten. Ein sehr wichtiger biologischer Zusammenhang. Das nennt man phylogenetisch. Dann gibt es einen *ontogenetischen* Zusammenhang. Der bezieht die psychologischen Gegebenheiten mit ein. Nämlich, dass bei der individuellen Verwirklichung von Bindung des Kindes an seine Eltern bestimmte Konsequenzen erwachsen für das Individuum zu einem späteren Leben. Das sind psychologische Gegebenheiten. Man nennt das eine Seins-Bedingung. Er sagt damit auch, dass bestimmte Gefühlswelten aus dem Bindungsverhalten, in der Erwachsenenbedingung eine Konsequenz haben.

Der dritte Punkt, ist ebenfalls sehr wichtig. Wie werden diese frühen Bindungszusammenhänge und Verarbeitungen von Gefühlswelten innerlich gespeichert, also verinnerlicht und bilden eine Repräsentanz. Das heißt, sie *repräsentieren* im Hier und Jetzt - im heutigen Verhalten etwas von der früheren Zeit und Erfahrungswelt. Und umgekehrt sagt er, dass es eine Betrachtungsebene und auch eine Quelle der Untersuchungen darstellt. Auf diesen drei Ebenen wird jetzt geforscht und es werden die Langzeituntersuchungen gemacht. Diese individuellen Verinnerlichungen unterschiedlicher Beziehungserfahrungen und ihre Auswirkungen im Umgang mit Gefühlen werden als Quelle des Erlebens und als Schnittpunkt von Erfahrung, vor allem im Zusammenhang der Beziehung zu anderen Menschen gesehen. Das scheint der zentrale Punkt zu sein. Wie weit gelingt es, eine frühe Bindungserfahrung in Beziehung so aufzubauen und so zu strukturieren, dass hinterher idealtypische Beziehungsstrukturen herauskommen. Eine Beziehungstheorie<sup>47</sup> greift diese Konzeption emotionaler Entwicklung des Menschen

als Kern seiner lebensnotwendigen soziokulturellen Erfahrungen auf. Hier finden wir deutlich, dass die frühe Lebenszeit stark dominant die emotionale Erfahrung beeinflusst. Das heißt, wir können sagen, dass die Bindungsbeziehung in der vorherrschenden Weise durch die Organisation der Gefühlswelt beherrscht wird. Dies macht vielleicht verständlich, warum Menschen in Wirtschaftsunternehmen, in sozialen Unternehmungen, bei konzeptioneller Arbeit, bei Stress der Entscheidungsfindung - 80% der Entscheidungen auf emotionaler Basis geschehen. So erhalten wir einen Zugang über dieses Beziehungsgeschehen menschliches Verhalten besser zu verstehen. Darüber hinaus erhalten wir einen Zugang, Bindung als Grundlage für Beziehungsverhalten zu erkennen. Wir unterscheiden charakterische Verhaltensweisen als Merkmal für eine *sichere Bindung* und ebenso charakterische Verhaltensweisen als Merkmal für eine *unsichere Bindung*.<sup>48</sup> Diese Bindungserfahrungen haben Konsequenzen für die erwachsene Beziehungswelt. Eine sichere Bindung legt die Grundlagen für die Integration auch widersprüchlicher Gefühle, um sie in Einklang mit der Wirklichkeit zu bringen. Und das gelingt gut bei der sicheren Bindung. Dementsprechend kann eine unsichere Bindung dazu führen, dass die Gefühlserlebnisse den Tatsachen entsprechend nicht verarbeitet werden können, also der Einklang mit der Wirklichkeit nicht hergestellt werden kann. Und drittens die Entscheidung darüber, wie die Verinnerlichung der Gefühle eines erwachsenen Individuums aussehen wird, hängt mit der emotionalen Organisationsstruktur der frühen kindlichen Bindungserfahrung zusammen. Das ist die theoretische Aussage - die Bindungstheorie. Es geht also um die Herstellung eines Einklangs von Gefühlen und Realität, also der Innen- und der Außenwelt, der sozialen und der psychischen Welt. Und Einklang heißt hier nicht, dass es nicht widersprüchlich und spannungsreich sein darf. Was bedeutsam bleibt ist, dass die sichere Bindung aufbaut wird, dass das Kleinkind in bestimmten Phasen genügend Trost und Geborgenheit finden muss in der Beziehung, wenn es Trennungs-Leid erfährt. Und Trennungs-Leid heißt, Trennung von der Bezugsperson. Das ist das Charakteristikum. Wenn Trennungsmomente auftreten, wenn die Mutter sich zurückzieht oder nicht in ausreichender Entfernung vorhanden ist, dann tritt Leid auf. Bis hin zu der Tatsache, dass Hormone ausgeschüttet werden, die im Körper nicht mehr abgebaut werden. Also, ein wunderbarer Ansatzpunkt um „*Beziehungsmüll*“ und „*Beziehungsentsorgung*“ zu thematisieren - körperlich. Wenn Zuversicht in dieser frühen Beziehung da ist, dann kann die Widersprüchlichkeit, Einklang zur Wirklichkeit herzustellen, gut organisiert werden. Wenn Zuversicht da ist, dann kann auch widersprüchliche soziale Wirklichkeit ausgehalten werden. Zentrales Thema der Bindungstheorie ist, dass es Bedingungen gibt in der frühen Situation, die diese zu einer sicheren oder unsicheren Bindungsbeziehung werden lassen. Mit diesen wollen wir uns jetzt noch einen Moment beschäftigen. Eine Kategorie wollen wir herausgreifen das ist die sogenannte „mütterliche Feinfühlichkeit“. Eigentlich entwickelt Bowlby ein *Konzept der emotionalen Kohärenz* und Integrität. Emotionale Übereinstimmung heißt Kohärenz und Integrität herstellen können. Hieraus erwächst die Fähigkeit widersprüchliche

Bedürfnisse integrieren zu können: die böse und die gute Mutter miteinander integrieren zu können. Bowlby sagt: „Die Entwicklung einer Organisation von Emotionen des Säuglings in Übereinstimmung mit seiner wirklichen Erfahrung wird durch die mütterliche Feinfühligkeit unterstützt oder durch geringe Feinfühligkeit gehindert. Da haben wir also ein Kriterium gefunden, was zu einer sicheren oder unsicheren Bindung führt. Das ist die mütterliche Feinfühligkeit.“ Was geht dort an Begrifflichkeit zusammen? Und welche Theoretiker haben sich eigentlich mit dem Thema der Verarbeitung von Emotionen beschäftigt, also emotionale Konzepte entwickelt? Es werden aufgeführt: Anna Freud<sup>49</sup>, die sich mit den *Abwehrmechanismen* beschäftigt, Ich-Apparat, Abwehrmechanismen, der Regulierung von Gefühlswelten. Das ist ihre Konzeption. Erikson hat *Urvertrauen* und *Urmisstrauen* - als Basiskonflikt zur Integration von soziokulturellen und psychischen Bedingungen (triebtheoretischen Aspekten) definiert. Für Erikson also durchläuft ein Mensch die verschiedenen Phasen zur Gefühlsentwicklung. Bühler hat sich 1959 damit beschäftigt, wenn frühkindliche Grundbedürfnisse nicht befriedigt werden, es zu so etwas wie *Selbstverleugnung* führt. Er hatte noch keinen beziehungstheoretischen Zusammenhang doch er hat schon herausgefunden, dass Selbstverleugnung stattfindet. Da ist Winnicott, der die *doppelte Mutter* aufführt. Die doppelte Mutter - einerseits die Mutter, die das Kind unmittelbar versorgt, ihm die Brust gibt, aber gleichzeitig auch ein Dach über dem Kopf, eine angenehme Atmosphäre für das Kind schafft. Das ist für die Entwicklung wichtig, wie weit die mütterliche Feinfühligkeit eine Rolle spielt. Grossmann nun, der diese ganzen Theorien aufgreift, der spricht von einem Verhaltenssystem<sup>50</sup>, dass das Kind entwickelt, als Potential sich an der Mutter zu orientieren. Zu was braucht man diese Emotionen in der Beziehung überhaupt? Da sagt Grossmann man braucht sie aus drei Gründen. Man muss sein Verhalten in bezug auf die Mutter steuern und man muss es so steuern, dass man auch Verhaltenseinflüsse, die auf die Mutter wirken, mit einbezieht. Also, wenn die Großmutter, die Mutter der Mutter kommt, und sagt: „Was machst du mit dem Kind?“ dann bekommt das Kind das sehr genau mit und es steuert sein Verhalten darauf hin, dass es der Mutter gut geht - Umwelteinflüsse - Reaktion - Einschätzung der Umwelteinflüsse. Das Kind braucht ein Verhaltenssystem um seine eigene Gefühlswelt innerlich in irgendeiner Art und Weise zu regulieren. Und das Kind hat bestimmte Handlungsneigungen.

Dieses Verhaltenssystem oder Schemata dient als Warnsystem in der Beziehung für mögliche Verluste und Trennungserfahrungen. So dass das Kind hier mit diesem emotionalen Bewertungssystem als Verhaltenssystem der Mutter gegenüber auch ein Warnsystem bekommt. Und schließlich, dass das Kind ein nonverbales Ausdrucksverhalten erhält - mimisch, gestisch. Dazu ist dies emotionale Bewertungssystem lenkend. Im späteren Verlauf, um das dritte Lebensjahr herum, entsteht etwas anderes. Wir sprachen ja schon von dieser Partnerschaftlichkeit. Bisher war in den Beziehungssystemen immer die eindeutige *Hierarchisierung* vorgesehen. Bowlby spricht auch von Hierarchisierung in den

Bezugspersonen, aber er sagt, das Kind löst sich schon ab dem dritten Lebensjahr aus dieser Hierarchisierung heraus. Im Grunde genommen mit der Aufnahme sozialer Kontakte nach außen. Er spricht von Partnerschaftlichkeit und sagt, hier tritt eine *Parallelität* auf, das heißt, die Gefühlswelt der Mutter und die Gefühlswelt des Kindes wirken in einer Parallelität. Sie haben gleiche Spannungen und das bedeutet, das Kind ist wütend und die Mutter ist wütend, das Kind ist fröhlich und die Mutter ist fröhlich, die Mutter ist niedergeschlagen und das Kind ist niedergeschlagen, die Mutter ist erfolgreich und das Kind ist erfolgreich. Man könnte sagen, es gibt eine spezifische Informationsverarbeitung der Umwelt von Mutter und Kind - parallel. Das zielorientierte Verhalten der Mutter ist genauso am Kind orientiert, wie das Verhalten des Kindes an der Mutter und dies bezeichnet die Bindungsbeziehung. Sie ist zielkorrigierend. Das Kind tut etwas, was der Mutter gut tut und die Mutter tut etwas, was dem Kind gut tut. Schließlich erhält das Kind dadurch eine Anleitung, wie man was verinnerlichen kann - also eine Beziehungserfahrung. Die Mutter hat das ja schon verinnerlicht als sie ein Kind war. Da gibt es auch etwas Interessantes: Ainsworth hat die Mütter oder Väter interviewt nach ihren sicheren und unsicheren Bindungserfahrungen und in Bielefeld hat das Grossmann gemacht. Interessanterweise kam dabei heraus, dass es schon eine entscheidende Rolle spielt, aber es keine Zwangsläufigkeit gibt, dass unsichere Bindungserfahrung der Mutter gleichzeitig dazu führen muss, dass sich das Kind auch wieder unsicher fühlt. Das ist im Grunde revolutionär, denn bisher ist man immer davon ausgegangen, dass sich dies quasi automatisch fortsetzt. Zwei Zitate von Bowlby und Crossmann sollen dies belegen:

Zunächst Bowlby: *„Kein Verhalten wird von stärkeren Gefühlen begleitet, als das Bindungsverhalten; solange das Kind sich uneingeschränkt der Verfügbarkeit seiner Hauptbindungsperson oder in geringer Entfernung von dieser befindet, fühlt es sich sicher. Die Gefahr eines Verlustes ruft Angst hervor. Der tatsächliche Verlust - Trauer und beide pflegen - nämlich Verlust, Gefahr und tatsächliche Trennung - außerdem Ärger auszulösen.“* (Eigentlich einleuchtend nicht. Man könnte so sagen, das ist die stärkste emotionale Phase, dann nimmt es ab usw.)

Extrem ausgedrückt heißt das, dass dann ein großes Aggressionspotential entsteht, wenn die Gefahr von Verlust auftritt und noch stärker, wenn tatsächlicher Verlust auftritt. Wir wissen aus den Trauerphasen, dass Menschen ein hohes Abwehrverhalten vor diesem Verlust, tatsächlich eingetretenen Verlust, haben, wenn ein guter Bekannter gestorben ist - auch im Erwachsenenleben - tatsächlich wieder so etwas wie Aggressivität auslöst. Das wissen wir und wenn wir unter diesem Gesichtspunkt einfach mal Krieger ansehen, dann kann man sehen, dass in diesem jugoslawischen Staat eine eminente Entwurzelung da gewesen ist. Dass einerseits die Gefahr von Verlust schon zu so massivem Ärger geführt hat wie dann der tatsächliche Verlust. Man muss sich einfach mal vorstellen, was das bedeutet, was man tun muss, um diese Menschen wieder in ein Gespräch, in einen Dialog zu bringen.

Crossmann sagt: *Bindungsverhalten mit Fürsorge und Schutz, das heißt, die Bindungsbeziehung hat die Funktion, dem Kind ein Gefühl von Sicherheit und Vertrauen zu vermitteln, wenn es unter emotionaler Belastung steht oder seine eigenen Ressourcen erschöpft sind, diese emotionale Belastung zu regulieren. Dann braucht das Kind Unterstützung durch eine Bezugsperson. Es ist darauf angewiesen.*

Hier wird das „angewiesen sein“ sehr schön deutlich. Das Kleinkind ist noch nicht alleine fähig die inneren Spannungen selbst zu regeln. Es verfügt potenziell über alle Ressourcen, aber die Ressourcen sind noch nicht entfaltet. Das Kind hat noch keine erwachsene Denkstrukturen (Lack of information)<sup>51</sup> entwickelt, es hat noch keine genügend ausgebildete Strukturen, um mit großer emotionaler Spannung umzugehen (Lack of handling stress)<sup>52</sup> und es verfügt noch nicht über die erwachsene Kraft (Lack of power)<sup>53</sup>, schließlich kann das Kind seinen familiären Zusammenhang nicht verlassen (Frame abandend)<sup>54</sup>. Manchmal ist es ja auch im Erwachsenenleben so, dass man mit großer emotionaler Spannung nicht umgehen kann und dann auch den Kontakt so braucht, dass man es regulieren kann. Wenden wir uns dem Bindungsverhalten zu, so ist, was die Bindungstheorie erforscht hat, dieses Bindungsverhalten von der Qualität jeweils abhängig. Wir bezeichnen dies mit *Bindungsqualität*. Diese Bindungsqualität rückt in den Vordergrund bei der Betrachtung und Beratung von Familien, von Paaren, von Erziehungssituationen. In diesem Sinn gilt es nicht nur zu schauen, dass die Mutter immer erreichbar ist oder war, sondern welche notwendig Qualität von Bindung bestand. Bowlby sagt: Es gibt ein sogenanntes „*Inner-working-model*“ ein inneres `Arbeitsmodell`, ein inneres Modell, wie das Kind sich zur Mutter verhalten kann. Andererseits sagt er ebenso, dass auch die Mutter innerlich ein Modell gespeichert hat - ein „*Inner-working-model*“. Wir hatten das zuvor mit der `Repräsentanz` bezeichnet, eine Verinnerlichung, die dieses Arbeitsmodell speist. Wir werden sehen - und es liegt natürlich nahe, ist aber nicht zwangsläufig, dass die Mutter, wenn sie entsprechend eine sichere Bindungserfahrung gemacht hat, sie auch über ein sinnvolles und funktionales Modell verfügt.

Sozialarbeiter, Berater, Therapeuten könnten so gesehen gute Modelle leben oder modellhaft vorleben in den Beratungsbeziehungen und / oder Betreuungsbeziehungen, als neue Beziehungserfahrung, wenn die Mutter / Patient zur Beratung kommt. So dass die unsichere Bindungserfahrung als alternative Erfahrung in der Beratung<sup>55</sup> oder Therapie<sup>56</sup> sozusagen aufgehoben, verwandelt werden kann. Die Mutter / Patient erfährt ein neues Modell und remodelliert gleichzeitig das vorhandene „*Inner-working-model*“ für eine Beziehungssituation. Dieses neue Modell entscheidet dann letztendlich über die erwachsene Beziehungsqualität. Eine unsichere Qualität gilt es zu vermeiden, gelingt dies nicht könnten die erwachsenen Beziehungen unsicher und ambivalent bleiben. Diese drei Charakterisierungen – *sicher, unsicher, ambivalent* – der Beziehungsqualität sind wissenschaftlich erforscht. Brisch<sup>57</sup> beschreibt noch eine vierte Form der Bindungsqualität: *desorganisiertes* unsicheres Beziehungsverhalten. Die mütterliche Feinfühligkeit, die

M. Ainsworth beschreibt, ist für die Herstellung dieser sicheren schützenden Qualität sehr wichtig; vier Merkmale werden als Charakteristika benannt, wenn diese Qualität hergestellt werden soll.

Die Mutter braucht eine *Wahrnehmung der Verhaltensweisen* des Kindes. Sie soll es im Blick haben und im Blick richtig ansehen. Gemeint ist, dass die Wahrnehmungsschwelle, also dieses „wann ich auf das Kind reagiere“ nicht so hoch sein soll. Dies bedeutet, für die leisesten Regungen des Babys zugänglich zu sein. Bleibt diese Wahrnehmungsschwelle der Eltern hoch, sind sie so ‚abgehärtet‘ mit ihrer Wahrnehmungsschwelle, so dass sie so tun, als ob sie nichts wahrnehmen würden. Geschieht dies, besteht die Einladung an das Kind die Situation zu eskalieren zu lassen, um so den Bindungskontakt zu erfahren. Vergewärtigen wir uns folgendes Beispiel:

In einem Supermarkt steht eine Mutter, nachdem sie bezahlt hatte, packte sie ihre Sachen in die Tasche und das Kind schrie sehr laut, so dass alle Leute sich umschaute. Doch sie packte einfach weiter ein und lächelte nur. Das Schreien des kleinen Jungen verstärkte sich sehr, was durch Mark und Bein ging. Sie hat dem Kind nicht gesagt, dass es aufhören soll. Sie zeigte keine Reaktion darauf, sie hat sogar noch gelächelt. Es erscheint logisch und folgerichtig, dass das Kind das eskaliert. Das heißt, die Mutter zeigte etwas nicht, welches der zweite Punkt der mütterlichen Feinfühligkeit ist – nämlich – die *richtige Interpretation* der Äußerung. Interessant hieran ist, dass etwas eingeführt wird, was man vielleicht mit Suchbewegung beschreiben kann. Denn wie bekommt man eine richtige Interpretation? Dadurch, dass man das von jemanden gesagt bekommt? Die richtige Interpretation bekommt man, indem man sich einstellt und einlässt auf die Beziehungssituation und eine Suchbewegung etabliert und ausprobiert, „trail and error“ ist der erste Teil der Suchbewegung. Und wir sind sehr strukturiert in unserer Art und Weise in den zwischenmenschlichen Kontakten und Bewegungen zu suchen. Unsere Art und Weise zu suchen ist geprägt durch schulische Erziehung, durch universitäre Erziehung, auch durch die klassische empirische Art und Weise. Diese klassische empirische Suchbewegung ,ähnlich der naturwissenschaftliche Suche, ist ein Suchen, dass mit einer Anzahl einer Quantität zu tun hat, mit numerischen quantifizierbaren Formen und nicht so sehr qualitativ. Dies muss man sich klar machen, wenn es um die richtige Interpretation geht. Kulturell sind wir eher geprägt durch etwas, was wir immer und immer wieder erleben oder häufig erleben und dann halten wir es für richtig. Was wir intuitiv wahrnehmen, erachten wir gar nicht für wertvoll. Dies ist eine starke Verzerrung. Das richtige Interpretieren von Äußerungen bedarf viel Schulung, Übung und Selbstreflexion. Dabei ist das sich selbst in Frage stellen eine Art von Selbstreflexion.

Der nächste wichtige Punkt für die mütterliche Feinfühligkeit ist, dass das Kind, um auf die sichere Seite zu kommen, eine <sup>3</sup>prompte *Reaktion* braucht. Und das charakteristische dieser prompten Reaktion sind die berühmten drei Sekunden. Das ist der Zeitraum, den ein Kind akzeptiert. Man hat gesehen, dass, wenn

innerhalb dieses Zeitraums keine Reaktion kommt, kommt eine Reaktion des Kindes. Dieser Zeitraum von drei Sekunden braucht man, um herauszufinden, mit wem man sich unbewusst verbinden kann und mit wem nicht. Ainsworth sagt in ihren ganzen Untersuchungen, und bestätigt damit Bowlbys Theorien, dass die prompte Reaktion immer wieder beschrieben wird als die Herstellung einer Verbindung von Mutter und Kind, um dem Spannungsgefüge gegenüber lindernd aufzutreten. Es ist eine Notwendigkeit, dass die Mutter auf das Kind schnell reagiert.

Die *Angemessenheit der Reaktion* der Mutter sagt man ist wichtig, also das die mütterliche Reaktion nicht mehr beinhaltet, als das was der Säugling verlangt hat. Ainsworth weist auf andere Formen hin: der Überfürsorglichkeit, der Überbehütung. Diese Formen bringt das Kind eher auf die unsichere Seite. Zählen wir die vier noch einmal auf:

1. Wahrnehmung der Verhaltensweise im Blick
2. richtige Interpretation
3. prompte Reaktion
4. Angemessenheit der Reaktion

Und sie sagt die richtige Reaktion und die Angemessenheit der Reaktion sind eindeutig die Hinweise auf die Grenzen oder die Merkmale der Feinfühligkeit. Sie sagt, die richtige Interpretation und die Angemessenheit sind sehr wichtig, da eine Angemessenheit und eine Ausgewogenheit in der Bindungsbeziehung zu Schutz und Sicherheit führe.

Im jugendlichen Alter können wir drei Arbeitsmodelle für Bindungen im jugendlichen Alter beschreiben. Das erste ist, dass Jugendliche abwertend mit der Bindung umgehen (dismissing), sie wollen die Bindung nicht wahrnehmen (weghaben). Das zweite ist, dass sie die Bindung wertschätzen (secure), dass sie sich damit sicher fühlen. Und das dritte ist, dass sie die Bindung überbewerten (preoccupied). Eine sichere Bindung führt im jugendlichen Alter zu einer geistigen Flexibilität, zu einer geringen Ängstlichkeit und zu wenig Feindseligkeit. Anders bei Jugendlichen, die abgewertete Bindung signalisieren: Sie sind starrsinnig, unbeweglich und feindselig und haben wenig Wärme und geringe soziale Unterstützung. Diese einen haben viel Stress (Disstress), der sie beeinträchtigt. Andere haben eher andere Formen von Stress (Eustress): positive, stimulierende Formen von Stress. Und die „sicher gebundenen“ haben viel soziale Unterstützung in verschiedenen Gruppierungen, während die anderen geringe Unterstützung haben.



Das oben gesagte würdigend definieren wir Beziehung:

Beziehung bedeutet die gegenseitige bewusst gewählte Abhängigkeit zweier oder mehrerer Individuen, sie entfalten ihre Autonomie bewusst und entwickeln die Fähigkeit zum Verzicht<sup>58</sup>. Eine positive Definition von Beziehung<sup>59</sup> ist nicht bekannt. Man definierte bisher nicht das kommunikative Geschehen das intra- und interpsychische Menschliche als Beziehung. Neu ist Beziehung als gegenseitig bewusst gewählte Abhängigkeit zweier oder mehrerer Individuen, die ihre Autonomie entfalten und bewusst verzichten zu definieren. Die Definition von Abhängigkeit bei Marciavelli: eine enge Beziehung ist gleich Abhängigkeit<sup>60</sup>; Abhängigkeit die ein Individuum an ein anderen bindet, ist eine einseitige Definition. Diese Definition von Abhängigkeit kann sich nur auf die Bindungsbeziehung beziehen und nicht auf die Erwachsenenbeziehung. So dass wir für die Erwachsenenbeziehungen zwar auch Abhängigkeiten erfahren aber in ganz anderen Formen. Eine Abhängigkeit die uns Autonomie ermöglicht, ist die Autonomie, wenn wir gleichzeitig Verzicht üben können. Im Kerngedanken ist es das, was wir kennen. Es ist nicht neu, denn wir kennen solche Anforderungen von allen Formen des religiösen Zusammenlebens. Die Formgestaltung des Lebens buddhistischer Mönche, alle Formen von Nonnen- oder Mönchstum ist der Versuch, sich in eine bewusst gewählte Abhängigkeit durch Verzicht zu begeben. Bei Mönchen ist es der Verzicht auf die Sexualität und auf irdisches Leben. Wir erkennen, im Kern ist dies die Vorstellung gewesen über die Jahrhunderte hinweg, erwachsene Beziehungen modellhaft vorzuleben. Heute befinden wir uns in einer gesellschaftlichen Veränderung. Wir müssen dieses, was dort gedacht war, mehr in unser Leben integrieren und unsere Formen von Erwachsenenbeziehung definieren. Es gilt sodann dies zu leben als Beziehung, die gegenseitig bewusst gewählt ist, mit bewusster gewählter Abhängigkeit, in der wir Autonomie entfalten. Was Autonomie für uns darstellt und was bedeutet, Verzicht zu üben, müssen wir bewusst festlegen. Dies impliziert gleichzeitig, dass wir auch in der Erwachsenenbeziehung unter verschiedenen sozialen und psychischen Einflüssen immer wieder unbewusst alte Abhängigkeiten durchleben und wiederholen. Dies bleibt ein ständiger Prozess, auch in den Erwachsenenbeziehungen, wieder eine neue Fassetten einer alten Wichtigkeit, eine alten Bindung neu zu erleben, neu zu lösen und neu zu verabschieden.<sup>61</sup> Damit sind wir bei der *Beziehungsarbeit*<sup>62</sup>, die nicht immer wohlthuend und gar nicht so hoch jauchzenden, sondern eher sehr normal und alltäglich ist, angelangt: eine einfache erwachsene Beziehung.

Herstellen und Erhalten eines Beziehungsraums

Wenn in Verbindung von Psychotherapie und Beraten von Empathie und Vertrauen die Rede ist, wird dies oft mit dem Begriff Beziehung in Verbindung gebracht. Das Wunderwort unserer Tage „Beziehung“ – sicherlich ein Ausdruck unserer sozialen und kulturellen Verhältnisse, eben gerade in der Weise, dass

Beziehung etwas „Teueres“ oder „Heruntergekommenes“ darstellt – soll hier in Hinblick auf Beziehungstext / Inhalt, im Hinblick auf Beziehungserleben und im Hinblick eines umfassenden Begriffs des Beziehungsraums reflektiert werden.

Diese Reflexion erscheint deshalb sinnvoll bzw. geboten, da im therapeutischen Kontakt sowie in der professionellen Beraterbeziehung eines Transaktionsanalytikers, er sich die Frage gefallen lassen muss: Was unterscheidet ihn von anderen methodischen Ansätzen?

Ich will zeigen, wie Beziehung und Beziehungsraum wesentliche Bestandteile in der Arbeit eines Therapeuten / Beraters darstellen und Empathie und Vertrauen wesentliche Elemente hierin sind. Ausgehend von der Beschreibung was den Möglichkeitsraum – ein Begriff von dem Psychoanalytiker Masud Khan –, indem Traumerleben und Trauminhalt sich entfalten, im Hinblick auf ein Verständnis von Ich- Entwicklung ausmacht, werde ich diesen Vorgang als Analogie verstehend auf Beziehung anwenden. Beziehung wird hier verstanden als das Zusammenkommen von Inhalt, das Gesprochene und Erleben, das Gefühlte Erfahrene. Geleitet wird dieser Gedanke von der Überzeugung, dass ein Wechsel in der Akzentuierung der Betrachtungsweisen der psychischen Vorgänge stattgefunden hat. Entwickelte Freud und die klassische Psychoanalyse ein Verständnis für psychische Vorgänge, indem das einzelne Individuum zwar in seinem psycho-sozialen Kontext gesehen wurde, aber der Schwerpunkt der Sichtweise beim Einzelnen, so wird jetzt bei Berne das Schwergewicht auf die Bedingungen „zwischen den Einzelnen“ gelegt. Gerade Berne stellte - wohl unter behavioristischen und psychoanalytischen Einfluss - die unmittelbare Analyse der Kommunikation also der Beziehung in den Vordergrund seiner Überlegungen. Er macht somit den Bereich der zwischenmenschlichen Kommunikation zum Zentrum seiner Überlegungen. Dieser Bereich wird schon von Freud gesehen und zur Analyse als wesentlicher Bestandteil der Arbeit erachtet, indem er die Übertragungspänomene studierte. Freud im Unterschied zu Berne beschäftigte sich mit der Übertragung als Bildschirm des Unbewussten. Berne begreift die unmittelbare Kommunikationsbetrachtung als Ausgangspunkt und Manifestation der Ich- Zustände. Manchmal liegt in dieser

Manifestation der Ich-Zustände eine Übertragung, nämlich dann, wenn archaische fixierte Erfahrungen aktiviert werden in der Kommunikation, manchmal sind Bezüge im Hier und Jetzt angemessen. Freud hingegen erachtet letztendlich alle Kommunikation als Übertragung. In diesem Vorgang liegt ein Wechsel der Sichtweise- ein Paradigmenwechsel. Dieser Paradigmenwechsel ist entscheidend für die Organisation der weiteren Arbeit als Therapeut und Berater. Diesen frühen Überlegungen verdanken wir den Bezug zu

psychoanalytischen Überlegungen.

Ich möchte bei der Betrachtung der Beziehungssituation und des Beziehungsraums als Betrachtung des Kommunikationszusammenhangs auf einen wichtigen inhaltlichen Punkt eingehen: die Analogie zum Trauminhalt und zum Traumerlebens.

Gerade Berne stellte – wohl unter behavioristischen und psychoanalytischen Einfluss – die unmittelbare Analyse der Kommunikation also der Beziehung in den Vordergrund seiner Überlegungen. Ausgangspunkt waren jedoch – wie ich meine – andere Überlegungen. Diesen frühen Überlegungen verdanken wir den Bezug zu psychoanalytischen Überlegungen. Ich möchte nicht auf alle Bezüge hier eingehen, nur einen herausgreifen: den Bezug zum Traum und der Traumdeutung. Ich möchte nicht über Traumdeutung sprechen sondern eher der Tatsache als solche würdigen. Der Traum wird in der Psychoanalyse als das Zaubertor zum Unbewussten (Freud) beschrieben, Berne vernachlässigt diese Komponenten der Psyche, gleichwohl leugnet er nicht die Existenz. Berne bezeichnet das Unbewusste als Determinanten (TA in Psychotherapy). Das Unbewusste bleibt somit Bestandteil seiner Arbeit. Sein Schwergewicht legt er auf die Organisation innerpsychischer Vorgänge. Berne interessiert wie ist die zwischenmenschliche Kommunikation Ausdruck einer innerpsychischen Organisation. Er sieht unterschiedliche Strukturiertheiten innerpsychisch, die er in drei Ich- Zustandssysteme aufteilt. Phänomenologisch betrachtet manifestiert sich diese innerpsychische Organisation in der Kommunikation. Für diesen Rückschluss auf innerpsychische Vorgänge erweist sich für uns die Traumtätigkeit als zusätzliche Quelle in dreifacher Hinsicht, als Trauminhalt, als Traumerleben und zusammengenommen als Traumraum in bestimmten Momenten des Alltagsablaufs. Für uns erweist sich dieser Bezug als wichtig : Der Traum als die innere oder innerpsychische Tätigkeit des Menschen stellt damit ein Phänomen dar, dass sich so verstehen lässt, begreift man diesen Vorgang als die Kommunikation des Menschen mit sich selbst. Also ein Entwicklungsvorgang ein Sortierungsvorgang - modern könnte man sagen – ein Überarbeiten der „Festplatte“ Psyche. Es entwickelt sich so gesehen ein Subjekt – Subjekt Bezug, indem eine Person sich selbst zum Objekt einerseits hat und andererseits unmittelbar das Ergebnis dieser Betrachtung ist. Wie könnte man dies mit einem Wirklichkeitsbezug oder mit Wirklichkeitssystemen beschreiben? Dieses sich selbst reflektierende Subjekt erlebt in seinen Träumen teils vorbewusst und auch unbewusst seine innere Lebendigkeit und Spontanität und entwickelt gerade in diesen Phänomenen eine ungeheuere Freiheit, die ja oft überfordern sein kann, so dass Verdrängung und Abwehr die Themen, dies bedeutet die Trauminhalte / Traumtexte in Vergessenheit geraden lassen. Meist aber bleibt das Traumerleben bewusst. Dieses Traumerleben bleibt uns oft in der Weise bewusst, dass wir sagen „Ich träumte zwar, aber erinnern an was,

dies kann ich nicht mehr“ oder „Ich weiß ich träumte und ich fühlte mich so wohl, seit langer Zeit mal wieder“. Dieses Erleben unterscheidet sich vom Inhalt eines Traumes. Es gibt hierfür auch andere Bedeutungszusammenhänge, andere Symboliken. Auf diesen Zusammenhang hat Khan in seinem Buch „Erfahrungen im Möglichkeitsraum“ hingewiesen. Das Erleben dieser Selbstbeschäftigung im Traum äußert sich in der Weise, dass jemand sagt „Ich habe zwar unterschiedliche Dinge geträumt, aber immer den gleichen Gefühlszustand gespürt und erinnert, auch tauchten diese Träume in bestimmten Intervallen auf.“ Diese Trennung von Trauminhalt und Traumerleben erscheint mir sehr wichtig, betrachten wir die Tatsache, dass die Traumtätigkeit als eine Beschäftigung mit sich selbst darstellt und eine Form der Herausbildung und Entwicklung des Ichs bedeutet. Das Spiel hin zum Ich – eine wichtige Form des Wachstums (Winnicott – playing and reality) bei Kindern. Dieses Spiel innerpsychisch mit allen möglichen Komponenten der Phantasie auch denen die Hoffnungen - auf zu erfüllende Bedürfnisse – bilden einen wichtigen Entwicklungsprozess und Wachstumsprozess dar. Dies geschieht teils bewusst, teils vorbewusst und teils unbewusst. Der Erwachsene weiß um diese Vorgänge und er weiß auch, dass diese Form der Selbstreflexion und Selbstbildung in einer Begegnung stattfindet. Das Kind erlebt diese Begegnung, der Erwachsene weiß um diese Begegnung. Wenn ich hier von der Begegnung spreche, so meine ich eine allgemeine Umschreibung dessen, was ich unter Beziehung verstehe. Beziehung hat einen Inhalt und ein Erleben. In dieser Tatsache bleibt der Bezug zum Traum. Das umfassendere der Selbstreflexion was weit über den Traum hinaus geht ist die Beziehung. Angeregt, so wie in frühen Beziehungszusammenhängen, erleben wir einem Möglichkeitsraum von Beziehungen uns selbst und reflektieren uns, erleben uns und entwickeln uns. Dieses Erleben und der Inhalt unseres Tuns geschehen in einem Zusammenhang, den ich *Beziehungsraum* nennen möchte. Der englische Psychoanalytiker Bion sprach von „Behälter“ (container), auch Khan spricht von einem „Möglichkeitsraum“ (hierbei allerdings noch bezogen auf den Traumraum), beide beziehen dies auf den Traum, als innere Beschäftigung mit sich selbst. In einer anderen Sichtweise lässt sich diese Vorstellung eines Raumes von Möglichkeiten auf Beziehungszusammenhänge erweitern. Die Beziehung wird dann sehr konkret das Feld räumlich umschlossen, innerhalb dessen eine Selbstreflexion stattfindet. Es entsteht ein Zusammenhang von Subjekt und Objekt in der Weise, dass zwei Subjekte aneinander sich zum Objekt habend, sich erleben, sich zum Inhalt ihres Tuns haben, sich begegnen und gleichzeitig den anderen, dem Du. Diese Beziehungssituation ist dann ein ICH - DU und umgekehrt eine DU - ICH Erleben. Übergeordnete Zusammenhänge, wie sie sich in Institutionen abbilden, haben ursächlich ihren Ausgangspunkt in diesem ICH - DU / DU - ICH Erleben. Der Inhalt der Beziehung auch innerhalb einer Institution bezieht sich auf die Tätigkeiten, die Individuen miteinander tun. Auch wenn die unmittelbare Reflexion und Organisation solcher übergeordneten Zusammenhänge - wie sie einem Berater abverlangt wird - diese Beziehungsbedingungen außer Acht lässt, so bleibt doch die Wirksamkeit des Beziehungsraums, den sich die zusammenarbeitenden Menschen gebildet haben davon unberührt. Vielmehr könnte dieser

Beziehungsraum, indem sich Therapeut und Klient, in dem sich Berater und Organisation wiederfinden bewusst in seinem Inhalt und seinem Erleben gestaltet werden. Im nachfolgenden will ich fünf Polaritäten des Beziehungsraums auführen:

1. Augenblick versus Dauer
2. Verschiedenheit versus Gleichheit
3. Befriedigung versus Versagung
4. Stimulierung versus Stabilisierung
5. Nähe versus Distanz

Alle diese Polaritäten ermöglichen ein, je nach Situation und angemessene Steuerung, ein Beziehungserleben. Der Berater / Therapeut erweist, sich so gesehen, nicht als derjenige der plötzlich und überraschend wie der Räuber am Wegesrand überfällt, sondern als jemand, der sein Erleben und das, um WAS es geht, in einem Zusammenhang erfühlt, erfasst und sich selbst als Bestandteil des Prozesses mitsieht. Der Vertrag in der TA ist damit nicht nur die Einstiegskarte, sondern die Zusage sich selbst mitzusehen. So wie in einer entwicklungsorientierten auf einen Inhalt, der gegenseitigen Vereinbarung zu erreichender Ziele, sei es therapeutisch oder als Berater, bezogenen Beziehungszusammenhang gibt es eben dieses Erleben dieser Beziehung. Weit mehr als dem Räuber am Wegesrand erscheint mir dem Organisator dieses Beziehungsraums die Zukunft zu gehören. Vielleicht wusste Winnicott schon von der Notwendigkeit dieses Beziehungsraums, als er von einem „holding environment“ sprach.

Integrative Ansätze der Positiven Psychotherapie

Interdisziplinärer und transkulturelle Aspekte am Beispiel Diabetes mellitus

Dr. med. N. Peseschkian, Wiesbaden

Summary: The transcultural view is evident throughout all of Positive Family-Therapy. We give it such

great importance because it helps us understand the individual conflicts. It can also be important in dealing with such social issues as the treatment of illegal aliens and refugees, foreign aid for the 'Mird World countries, problems in dealing with members of other cultural systems, interracial and transcultural marriages, prejudices, and alternative life-styles adopted from other societies. It can also be applied to political problems brought about by transcultural situations. The four ways of dealing with conflict enable us to gain access to the previously held ideas about the illness. The five-stage Positive FamilyTherapy is a therapeutic strategy in which therapy and self-help are intertwined.

Keywords: Transcultural problems, Four ways of coping with conflicts, Five stages of Conflict-Resolution

Wer alleine arbeitet addiert,

Wer mit anderen Zusammenarbeit multipliziert.

#### Orientalische Lebensweisheit

Zusammenfassung: Der transkulturelle Ansatz durchzieht wie ein roter Faden die Positive Psychotherapie. Wir berücksichtigen ihn deshalb besonders, weil der transkulturelle Gesichtspunkt auch Material zum Verständnis individueller Konflikte bietet. Darüber hinaus besitzt dieser Aspekt eine außerordentliche soziale Bedeutung: Gastarbeiterprobleme, Probleme der Entwicklungshilfe, Schwierigkeiten, die sich im Umgang mit Mitgliedern anderer kultureller Systeme ergeben, Probleme transkultureller Ehen, Vorurteile und ihre Bewältigung, Alternativmodelle, die einem anderen kulturellen Rahmen entstammen. In diesem Zusammenhang können auch politische Themen angesprochen werden, die sich aus der transkulturellen Situation ergeben. Die vier Formen der Konfliktverarbeitung bieten einen Einstieg in das bisher vertretene Krankheitskonzept. Die fünfstufige Positive Familientherapie ist eine therapeutische Strategie, innerhalb deren Familientherapie und Selbsthilfe sinnvoll aufeinander bezogen sind.

Schlüsselwörter: Transkulturelle Probleme, Vier Formen der Konfliktverarbeitung, Fünf Stufen der Konfliktbewältigung

Sechs Thesen für eine Positive Psychotherapie und Positive Familientherapie

1. Die Positive Psychotherapie geht vom „positum“, d. h. vom Tatsächlichen und Vorgegebenen, aus. Tatsächlich und vorgegeben sind nicht nur Störungen und Konflikte, die eine Familie mit sich bringt, sondern auch die Fähigkeiten, mit diesen Konflikten umzugehen. Im Rahmen der Positiven Psychotherapie

gibt der Patient seine Patientenrolle auf und wird zum Therapeuten seiner selbst und seiner Umgebung (Selbsthilfe).

2. Für die Positive Psychotherapie ist Krankheit nicht nur ein Merkmal des einzelnen Menschen. Sie ist auch ein Charakteristikum der Beziehungsqualitäten innerhalb der Familie und der Gesellschaft. Die Positive Psychotherapie bietet ein Grundkonzept für den Umgang mit allen Krankheiten und Störungen (universaler Charakter).

3. Das transkulturelle Denken ist Grundlage der Positiven Psychotherapie. Dies gilt für den Menschen als Mitglied einer Gruppe und als Individuum. Jeder Mensch steht innerhalb der Kultursphäre, in der er aufgewachsen ist. Ebenso hat jeder von uns seine eigene Erziehungssphäre und damit seine eigene transkulturelle Problematik im Umgang mit seinen Mitmenschen (transkultureller Aspekt).

4. Ausgehend von der Frage „Was haben alle Menschen gemeinsam und wodurch unterscheiden sie sich?“, beschreibt die Positive Psychotherapie ein Inventar von Konflikthaltungen. Diese sind im Individuum ebenso wirksam wie in der Familie und in der Gesellschaft. Die Konflikthaltungen sind die Grundlage des therapeutischen Instrumentariums der Positiven Psychotherapie (inhaltlicher Aspekt).

5. Da die Positive Psychotherapie inhaltlich vorgeht, bietet sie ein Konzept, innerhalb dessen sich verschiedene Fachrichtungen und Methoden sinnvoll ergänzen können (metatheoretischer Aspekt).

6. Die Positive Familientherapie ist eine besondere Art des Denkens, in dessen Zentrum die Familie steht. Sie beschränkt sich jedoch nicht auf die Familie als therapeutische Einheit, sondern versucht auch, die Familienmitglieder als Individuen und gesellschaftliche Faktoren als Rahmenbedingungen in den therapeutischen Prozess einzubeziehen (Relativität der familiären Beziehungen).

Einleitung

Wer sich selbst und andere kennt,

wird auch hier erkennen:

Orient und Okzident

sind nicht mehr zu trennen.

Goethe

Der Traum und sein Sinn

Ein orientalischer König hatte einen beängstigenden Traum. Er träumte, dass ihm alle Zähne, einer nach dem anderen, ausfielen. Beunruhigt rief er seinen Traumdeuter herbei. Dieser hörte sich den Traum sorgenvoll an und eröffnete dem König: „Ich muss dir eine traurige Mitteilung machen. Du wirst genau wie die Zähne alle Angehörigen, einen nach dem anderen, verlieren.“ Die Deutung erregte den Zorn des Königs. Er ließ den Traumdeuter in den Kerker werfen. Dann ließ er einen anderen Traumdeuter kommen. Der hörte sich den Traum an und sagte: „Ich bin glücklich, dir eine freudige Mitteilung machen zu können: Du wirst älter werden als alle deine Angehörigen, du wirst sie alle überleben.“ Der König war erfreut und belohnte ihn reich. Die Höflinge wunderten sich sehr darüber. „Du hast doch eigentlich nichts anderes gesagt als dein armer Vorgänger. Aber wieso traf ihn die Strafe, während du belohnt wurdest?“ fragten sie. Der Traumdeuter antwortete: „Wir haben beide den Traum gleich gedeutet. Aber es kommt nicht nur darauf an, was man sagt, sondern auch wie man es sagt.“

Seit 1968 arbeite ich an einem neuen Konzept der Selbsthilfe und Psychotherapie, das ich Positive Psychotherapie nenne. Grundzüge und Techniken dieser Methode sind in meinen Büchern (1974, 1977, 1982, 1993) ausführlich dargestellt. In der vorliegenden Arbeit geht es vor allem um die Anwendung dieses integrativen Ansatzes unter dem transkulturellen und interdisziplinären Gesichtspunkt. Das tragende Motiv für meine Arbeit ist der transkulturelle Ansatz, der sich mir auf Grund meiner eigenen transkulturellen Situation (Deutschland - Iran) anbietet. Genauso nahe lag mir die Verwendung orientalischer Geschichten (Peseschkian 1974, 1975, 1979, 1993) als Hilfsmittel, Medien und Kommunikationshilfen in meinem Fachgebiet, der Psychotherapie. Ein weiteres Anliegen war die Verknüpfung von Weisheiten und intuitiven Gedanken des Orients mit den neuen psychotherapeutischen Methoden des Okzidents. Ein Beispiel:

Verhalten / Konzept

West

Ost



---

Wenn jemand krank ist, möchte er seine Ruhe haben. Er wird von wenigen Personen besucht. Besuche werden auch als soziale Kontrolle empfunden. Ist hier jemand erkrankt, so wird das Bett ins Wohnzimmer gestellt. Der Kranke ist Mittelpunkt und wird von zahlreichen Familienmitgliedern, Verwandten und Freunden besucht. Ein Ausbleiben der Besucher würde als Beleidigung und mangelnde Anteilnahme aufgefasst.

Diese Erfahrungen und Überlegungen führten mich dazu, den Menschen - auch in der Psychotherapie - nicht als isoliertes Einzelwesen zu begreifen, sondern seine zwischenmenschlichen Beziehungen und - wie es meiner eigenen Entwicklung entspricht - seine „transkulturelle“ Situation zu berücksichtigen, die ihn erst zu dem machen, was er ist. Beim transkulturellen Vorgehen beschäftigen wir uns mit den in einer Kultur gültigen Konzepten, Normen, Wertvorstellungen, Verhaltensstilen, Interessen und Perspektiven.

Die Positive Psychotherapie ruht auf drei Säulen:

### 1. Der positive Ansatz

Positive Psychotherapie bedeutet, alle aus traditioneller Sicht bestehenden Probleme, auch Krankheiten, positiv zu interpretieren. Das heißt nicht, dass man alle Schwierigkeiten durch eine rosarote Brille sehen soll, sondern es geht darum, jeder misslichen Situation auch einen positiven Aspekt abzugewinnen. Ein Beispiel ist etwa, einen Herzinfarkt nicht nur als Katastrophe anzusehen, sondern ihn auch als Warnschuss zu nehmen und für die Einsicht zu benutzen, seinen Lebensstil zu ändern, d.h., die bekannten Risikofaktoren zu meiden, insgesamt vernünftiger und mit weniger Stress zu leben - vielleicht zum Wohle der Familie. Wenn das Ereignis so interpretiert und gehandhabt wird, hat es durchaus eine Funktion und einen Sinn. Dieses Beispiel lässt sich auf viele Krankheiten übertragen. Neben einer solchen positiven Deutung ist auch der transkulturelle Aspekt mit in die Therapie einzubringen, zur eigenen Reflexion wie auch zum Wohle des Kranken, vor allem dann, wenn Gastarbeiter oder Patienten aus kulturellen Mischehen in die Sprechstunde kommen. Ein weiteres Hilfsmittel für die Therapie sind Sprachbilder, Spruchweisheiten und Geschichten.

Praktisch sieht dies so aus, dass wir nach der Bedeutung fragen, die ein Symptom für einen Menschen und seine Gruppe hat, und dabei auch die „positive“ Bedeutung miteinfassen: Welche positiven Aspekte hat das Erröten? Welche Vorteile bringen Hemmungen mit sich? Was bedeutet für mich die Tatsache, dass ich Angst habe, usw.?

*Depression:* Die Fähigkeit, mit tiefster Emotionalität auf Konflikte zu reagieren. *Angst vor Einsamkeit:* Das Bedürfnis, mit anderen Menschen zusammenzusein.

*Frigidität:* Die Fähigkeit, mit dem Körper nein zu sagen. *Anorexia nervosa:* Die Fähigkeit, mit wenig Mitteln auszukommen; Die Fähigkeit, an dem Hunger der Welt teilzuhaben.

*Psychosomatische Symptome:* Die Fähigkeit, durch Organsprache darauf hinzuweisen, dass zur Zeit kein anderes Mittel der Konfliktverarbeitung zur Verfügung steht. Ausbaufähig durch Leistung, Kontakt und Zukunft.

*Herzinfarkt:* Die Fähigkeit, sich Belastungen und Risiken zu Herzen zu nehmen. *Herzphobie:* Die Fähigkeit, mit dem ganzen Herzen auf Ängste und Konflikte zu reagieren und auf seine Herzensanliegen aufmerksam zu machen (Sehnsucht nach Nähe und Geborgenheit).

Diese Denkweise ist sicher für die meisten Menschen ungewohnt, da sie Störungen der Gesundheit und des Wohlbefindens mit traditionellen - meist pessimistisch getönten - Einstellungen verbindet. Die positiven Umdeutungen sind daher im wesentlichen Anregungen und Provokationen, überkommene Konzepte zu überdenken und im Einzelfall zu erwägen, ob nicht alternative Interpretationsmöglichkeiten und damit alternative Behandlungsformen vorhanden sind. Wir sehen ihre Aufgabe vor allem darin, den Patienten alternative Einstellungen zu ihren Erkrankungen zu ermöglichen und an die Flexibilität des behandelnden Therapeuten zu appellieren.

## 2. das inhaltliche Vorgehen

Jeder Mensch hat zwei Grundfähigkeiten: die „Liebesfähigkeit“ und die „Erkenntnisfähigkeit“.

Aus diesen Grundfähigkeiten entwickeln sich während des Heranwachsens und stark beeinflusst vom sozialen Umfeld die in jedem Menschen angelegten Fähigkeiten, dargestellt im Differenzierungsanalytischen Inventar DAI (Peseschkian, 1977; Peseschkian und Deidenbach 1988).

### Aktualfähigkeiten

Inhaltlich lassen sich diese psychologisch realen Normen in zwei grundsätzliche Kategorien einteilen, die wir als sekundäre und primäre Fähigkeiten bezeichnen wollen. Die primären und sekundären Fähigkeiten bezeichnen wir als Aktualfähigkeiten.

Die *sekundären Fähigkeiten* sind Ausdruck der Wissensvermittlung und damit der Erkenntnisfähigkeit. In ihnen spiegeln sich die Normen der sozialen Gruppe des Individuums wider. Zu ihnen gehören: Pünktlichkeit, Sauberkeit, Ordnung, Gehorsam, Höflichkeit, Ehrlichkeit, Sparsamkeit, Gerechtigkeit, Fleiß, Leistung, Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Gewissenhaftigkeit usw.

Die *primären Fähigkeiten* betreffen die Liebesfähigkeit; sie werden vom ersten Lebenstag an durch den Kontakt mit den Bezugspersonen hergestellt. Zu ihnen gehören: Liebe, Geduld, Vorbild, Zeit, Kontakt, Sexualität, Vertrauen, Zutrauen, Hoffnung, Glaube, Zweifel, Gewissheit und Einheit.

In alltäglichen Beschreibungen und Wertungen und in der gegenseitigen Partnerbeurteilung spielen die sekundären Fähigkeiten eine entscheidende Rolle. Wer einen anderen Menschen nett und sympathisch findet, der begründet seine Einstellung damit: *Er ist anständig und ordentlich, man kann sich auf ihn verlassen*. Umgekehrt urteilt man abwertend: *Er ist mir unsympathisch, weil er schlampig, unpünktlich, ungerecht, unhöflich und geizig ist und zu wenig Fleiß zeigt*.

Ebenso geläufig wie diese sind auch die Folgen von entsprechenden Erlebnissen auf Stimmung und körperliches Befinden. So können beispielsweise Pedanterie, Unordnung, ritualisierte Sauberkeit, Unsauberkeit, übertriebene Pünktlichkeitsforderungen, Unpünktlichkeit, zwanghafte Gewissenhaftigkeit und Unzuverlässigkeit außer zu sozialen Konflikten auch zu psychischen und psychosomatischen Verarbeitungen - wie Ängsten, Aggressionen und Nachahmungen - mit ihren Folgen führen: im psychischen Bereich, in den Atemwegen, im Herz- und Kreislaufsystem, im Gastrointestinalbereich, im Bewegungsapparat, im Nervensystem, im Urogenitalbereich und im Hautbereich.

Diese „Aktualfähigkeiten“ spielen in der Erziehung wie auch in der Persönlichkeitsentwicklung eine große Rolle und müssen in die Therapie miteinbezogen werden. Sie beeinflussen auch die Therapeut-Patient-Beziehung entscheidend.

Vier Formen der Konfliktverarbeitung:

Trotz aller kultureller, sozialer Unterschiede und der Einzigartigkeit jedes Menschen konnte ich beobachten, dass alle Menschen bei der Bewältigung ihrer Probleme auf typische Formen der Konfliktverarbeitung zurückgreifen. Wenn wir ein Problem haben, uns ärgern, uns belastet und unverstanden fühlen, in ständiger Anspannung leben oder in unserem Leben keinen Sinn sehen, können wir diese Schwierigkeiten in den folgenden vier Formen der Konfliktverarbeitung zum Ausdruck bringen, denen analog vier Medien der Erkenntnisfähigkeit zugeordnet werden. Sie lassen erkennen, wie man sich und seine Umwelt wahrnimmt und auf welchem Weg der Erkenntnis die Realitätsprüfung erfolgt:

Die vier Qualitäten des Lebens (die vier Formen der Konfliktverarbeitung)

1. Körper (Mittel der Sinne)
2. Leistung (Mittel des Verstandes)
3. Kontakt (Mittel der Tradition)
4. Phantasie (Mittel der Intuition)

Diese vier Bereiche sind zwar in allen Menschen angelegt, aber in der westlichen Hemisphäre liegen die Schwerpunkte oft mehr auf den Bereichen Körper/Sinne und Beruf/Leistung, im Orient dagegen mehr auf Kontakten, Phantasie und Zukunft. Kontaktarmut und Phantasielosigkeit hierzulande mögen einer der Hauptgründe für die vielen psychosomatischen Krankheiten sein.

Jeder Mensch greift bei Problemen auf vier Formen der Konfliktverarbeitung zurück (Abb. 1). Der Therapeut muss versuchen, innerhalb dieser vier Bereiche - Körper/Sinne, Beruf/Leistung, Kontakt, Phantasie/Zukunft - die Konfliktverarbeitungsmöglichkeiten des Patienten herauszufinden. Gesund ist nach meinen Untersuchungen in 18 Kulturen, wer 25 % seiner Energie auf den Bereich Körper/Sinne verlegt (Schlaf, Essverhalten, Sexualität usw.), 25 % auf Arbeit und Leistung, 25 % auf Kontakte mit der Familie, Mitmenschen und Kollegen und 25 % auf Zukunft und Phantasie (Beschäftigung nach der Pension, Zukunft der Familie, woher komme ich, wohin gehe ich, Religion, Lebensphilosophie).

### 3. Die fünfstufige Selbsthilfe und Therapie

Ihr liegt die Notwendigkeit zugrunde, die Strategie einer konfliktzentrierten Psychotherapie zu entwerfen, die möglichst ökonomisch und wirksam ist. Sie gliedert sich in die Stufen der Beobachtung/Distanzierung, Inventarisierung, situativen Ermutigung, Verbalisierung und Zielerweiterung. Diese „fünf Stufen“ sind ein Rahmenmodell dafür, wie auch verschiedene therapeutische Richtungen miteinander arbeiten können. Psychoanalytische, tiefenpsychologische, verhaltenstherapeutische, transaktionsanalytische, gruppentherapeutische, hypnotherapeutische, medikamentöse und physiotherapeutische Verfahren

werden herangezogen. Die Vorgehensweise kann durch folgende Fragestellungen kurz umrissen werden:

1. Stufe der Beobachtung/Distanzierung: Symptomatik, positive Deutung, transkulturelle Aspekte, Sprachbilder und Geschichten.

2. Stufe der Inventarisierung: Was ist in den letzten 5 bis 10 Jahren alles auf Sie zugekommen (gesundheitlich, beruflich, familiär)? Wie haben Sie darauf reagiert? Wo haben Sie gelernt, so zu reagieren? Wie reagiert Ihre Familie und Ihre weitere Umgebung auf diese Ereignisse? Nennen Sie bitte 10 Punkte.

3. Stufe der situativen Ermutigung: Welche Ereignisse haben Sie bisher verarbeitet? Wie haben Sie das gemacht, und was hat es für Sie gebracht?

4. Stufe der Verbalisierung: Welche Probleme sind noch übriggeblieben? Welche davon wollen Sie in den nächsten 5 bis 6 Wochen bearbeiten?

5. Stufe der Zielerweiterung: Was würden Sie in den nächsten 5 Jahren (Monaten, Wochen, Tagen) gesundheitlich, beruflich, familiär und gesellschaftlich machen, wenn sie keine Probleme mehr hätten?

Die fünf Stufen orientieren sich an den vier Formen der Konfliktverarbeitung und haben eine Erweiterung des Repertoires an Konfliktverarbeitungsmöglichkeiten zum Ziel.

Das fünfstufige Therapiemodell und der Therapieverlauf bei Diabetes mellitus

Die fünfstufige Therapie bietet als Rahmenmodell, in dem sich verschiedene Fachrichtungen sinnvoll ergänzen können, eine Vielzahl von Verfahren, Techniken und methodischen Hilfsmitteln, die den vielfältigen Erscheinungsformen von Störungen und der Einzigartigkeit der Patienten Rechnung tragen sollen.

## 1. Stufe der Beobachtung und Distanzierung

Symptomatik, positive Symptomdeutung, beschwerdenauslösende Momente, erstmaliger Symptombeginn und transkultureller Ansatz (zusätzliche Perspektiven).

*Kasuistik und Therapieeinstieg:* Der 41jährige Patient kam mit insulinpflichtigem D. m. Typ 1, diabetischer Polyneuropathie und beginnender diabetischer Nephropathie (Begleitsymptomatik: Schweißausbrüche, Erbrechen, Gewichtsverlust, Depressionen, innerer Unruhe, Suizidgedanken) in meine Praxis. Der Patient war seit 1976 wechselweise in ambulanter und stationärer Behandlung, in den letzten 3 1/2 Jahren vor Beginn der Psychotherapie permanent stationär (Tab. 1). Die rein medikamentöse Therapie hatte zu keiner stabilen Einstellung der Krankheitswerte geführt. Nach der persönlichen Berechnung des Patienten beliefen sich die Kosten seiner Behandlung bis zu diesem Zeitpunkt auf ca. 3 Mio. DM. Die gemeinsam erarbeitete Positive Deutung, sein Diabetes sei auch Ausdruck seiner Fähigkeit, sich die fehlende Wärme selbst zu geben, überraschte den Patienten und machte ihn neugierig. Im Verlauf des weiteren Gesprächs übernahm der Patient die Deutung für sich und akzeptierte den skizzierten Weg.

## 2. Stufe der Inventarisierung

Ereignisse in den letzten 10 Jahren (life-events-Mikrotraumen-Grundkonflikt); wie wurden Probleme verarbeitet? Konfliktreaktionsmechanismen; welchen Einfluss hat die Symptomatik auf das allgemeine Wohlbefinden, den Beruf, den Partner, Familie und andere zwischenmenschliche Beziehungen, Zukunftsperspektiven?

Therapieverlauf: Für die Entwicklung der Symptomatik spielten folgende Ereignisse eine zentrale Rolle: (vgl. auch Abb. 1)

Life-events: Ausbruch der Symptomatik Mai 1976

1. Berufliche Ereignisse: *Januar 1976* löste der Patient sein bisheriges Angestelltenverhältnis und machte

sich selbständig. Der neue Aufgabenbereich führte zu einer emotionalen Überforderung.

2. Partnerschaftliche Probleme: *Juli 1976*; diese entwickelten sich, als der Patient beruflich immer mehr in Anspruch genommen wurde und für seine Frau weniger Zeit hatte. Die Ehefrau war nicht berufstätig und die Ehe war kinderlos. Subjektiv wurde die mangelnde Zeit von der Ehefrau als mangelnde Zuwendung erlebt.

3. Hausbau: *Februar 1977*; das Ehepaar baute gemeinsam ein Haus, das mit erheblichen finanziellen und zeitlichen Belastungen verbunden war.

4. *März 1979*: Der Patient erfuhr erstmals von der Untreue seiner Frau, die er als Vertrauensbruch erlebte. Für ihn war Treue das wesentliche Element seiner Ehe.

5. *Januar 1981* starb unerwartet der Vater des Patienten, zu dem er eine ambivalente Beziehung hatte.

6. *April 1982*: Die wechselweise ambulanten und stationären Einstellungsversuche seines D. m. führten zu einer emotionalen und zeitlichen Überforderung, zumal zwanghafte Tendenzen hinsichtlich der Leistung und Pünktlichkeit bestanden.

7. *1985*: In diesem Zeitraum ging die Firma durch die permanenten Krankenhausaufenthalte in Konkurs. Die Gesamtschuld belief sich auf über 2 Mio. DM. Der Patient wurde zum Sozialhilfeempfänger.

8. *Juni 1985* reichte die Ehefrau die Scheidung ein, noch während der Patient in der Klinik war, was ihn sehr verunsicherte und Ohnmachtsgefühle auslöste.

*Mikrotraumen*: Diese kumulativ wirkenden Faktoren besaßen für den Patienten traumatisierenden Charakter. Es entwickelte sich, unterstützt durch berufliche Überforderung, den instabilen Krankheitsverlauf, soziale Isolierung und Angst vor der Zukunft eine abnorme Trauerreaktion. Der Patient reagierte mit einer starken emotionalen Erregbarkeit, wobei er seine Wünsche z. T. psychosomatisch verarbeitete. Diese Ansammlung verletzender Ereignisse („steter Tropfen höhlt den Stein“) führte dazu, dass einzelne Persönlichkeitsbereiche für Konflikte sensibilisiert wurden. Das fortwährende Ansprechen dieser empfindlichen Zonen (z.B. Leistung, Pünktlichkeit, Vertrauen, Treue, Zuverlässigkeit, Gewissenhaftigkeit: vgl. Abb. 2) führte zu Spannungszuständen, die sich über das vegetative Nervensystem, das Hormonsystem und das Organsystem verselbständigten. Über diese alltäglichen Konzepte, die sich in der Regel permanent wiederholten, lernte der Patient inhaltlich sein Verhalten verstehen. In der dynamischen Wechselwirkung seiner Konzepte wurde die Sprache der „Organisierung“ (10) seiner Krankheit dechiffriert.



*Grundkonflikt:* Die aktuelle Konfliktsituation und deren konzeptionelle Bewertung ist abhängig von der Lebensgeschichte des Patienten. Er stammt aus einem Elternhaus, in dem eine emotionsarme und stark auf sekundäre Sozialisationsnormen (vgl. Tab. 1) ausgerichtete Eltern-Kind-Beziehung bestand. Der Vater war sehr dominierend und leistungsbetont; die Ehe der Eltern wurde von dem Patienten als zerrüttet erlebt. Im Alter von 9 und 13 Jahren unternahm der Patient Suizidversuche, die von den Eltern bagatellisiert wurden. Mit 13 Jahren verließ er sein Elternhaus und musste von nun an auf eigenen Beinen stehen. Er arbeitete sich unter extremen Bedingungen hoch, legte nebenbei das Abitur ab, studierte und ging in das Angestelltenverhältnis. Zwischenmenschliche Kontakte, Rücksicht auf seinen Körper und seine Gesundheit sowie Fragen nach dem Sinn seines Handelns wurden vernachlässigt oder als Zeitvergeudung abgetan. Der Patient erkannte über diese Zusammenhänge die Dynamik seines komplexen Sozialisationsprozesses, der auch seine Emotionalität erklärbar machte.

Tabelle 1                      Somatische Daten vor Beginn der Psychotherapie

Beginn des Diabetes Mai 1976

Erster Blutzuckerwert 788 mg/dl

Erster Einstellungsversuch, stationär      Mai - Dezember 1976

Durchschnittliche Blutzuckerwerte 1976    400 - 800 mg/dl

Insulineinheiten täglich 1976            200 - 300 Einheiten

Stationärer Aufenthalt            April 1983 - Dezember 1985

Durchschnittliche Blutzuckerwerte    400 - 800 mg/dl

Durchschnittswerte Dezember 1985    195 - 600 mg/dl

HbA1 (normal bis 8 %)            13,7 %

### 3. Stufe der situativen Ermutigung

Positive (kontaktarme) Anteile beim Patienten und seiner Familie werden herausgeholt und kontinuierlich ermutigt: Welche positiven Aspekte haben diese Ereignisse bei Ihnen und Ihrer Umgebung gehabt?

*Therapieverlauf:* Aufgrund der geleisteten Inventarisierung sah der Patient konkrete Alternativen und Erweiterungsmöglichkeiten bei den defizitären Bereichen (Kontakt, Zukunft), die gleichzeitig als Bedürfnispotentiale erkannt und in sein Handlungsrepertoire aufgenommen wurden. In diesem Zusammenhang lernte er die Entspannungsübung nach Jacobson als passive Form und das Intervalltraining nach Peseschkian als aktive Form anzuwenden.

### 4. Stufe der Verbalisierung

Probleme und nicht erlebte Bereiche wurden konkretisiert und verbalisiert; Familiengruppe, Partnergruppe, Berufsgruppe.

*Therapieverlauf:* Der Patient lernte schrittweise („Höflichkeit-Ehrlichkeit“) zu seinen verleugneten Wünschen zu stehen und sich auch Wünsche und Forderungen vorzustellen, die sein altes Leistungskonzept ihm bisher nicht gestattet hatte. Zeitweilig kam es zu Verlustängsten und temporären Rückzugsversuchen,

die dem Patienten den inneren Prozess verdeutlichten.

## 5. Stufe der Zielerweiterung

Ziele und Wünsche in den nächsten fünf Jahren wurden anhand der vier Bereiche der Konfliktverarbeitung eruiert und durchgearbeitet.

*Therapieverlauf:* Die fünfte Stufe bereitete die Ablösung aus der Psychotherapie vor; gleichzeitig ermutigte sie den Patienten, seine Zukunft so zu planen, dass er seine Gesundheit, Leistung, partnerschaftliche Beziehung verbessern und erhalten konnte. Vor allem die Geschichte „Eine Metapher für das positive Vorgehen“ wirkte in dem Patienten weiter; sein Lebenskonzept hatte für ihn neue Aspekte bekommen. Einerseits ging er seinen beruflichen Aktivitäten nach, baute sein Geschäft wieder auf und erreichte nach etwa einem Jahr wieder den Umsatz, den er vor Ausbruch seiner Krankheit erzielt hatte. Andererseits hatte er es nicht mehr nötig, sein gesamtes Selbstwertgefühl aus seiner beruflichen Leistung zu beziehen. Er erweiterte seine privaten Kontakte. Die Therapie wurde vierteljährlich fortgeführt. 1988 heiratete er unter neuen Gesichtspunkten. Sozialpolitische Fragen gewannen für ihn eine besondere Bedeutung. Zur Sinnfrage, die in der Stufe 5 im Themenkreis Glaube, Religion und Kirche angesprochen wird, schreibt er unter anderem: „Die Frage nach dem Sinn des Lebens beschäftigt mich oft und schon lange, eine eindeutige Antwort habe ich nicht. Der Tod und seine Endgültigkeit ist mir spätestens mit dem Tod meines Vaters bewusst geworden. In meinen Todesängsten ist er mir immer wieder begegnet. Manchmal, wenn es mir sehr gut geht, könnte ich mir vorstellen zu sterben.“

## Gesamtverlauf

Mit den Änderungen im psychologischen Bereich korrespondieren Veränderungen im somatischen Befund. Die vom Patienten akzeptierte positive Deutung und die daran anknüpfende Psychotherapie brachte bereits nach einem Monat spürbare Entlastung (Februar 1986). Im Verlauf der 14monatigen Therapie kommt es erstmalig seit Jahren zu einem sichtbaren Absinken der Maximalwerte und in der Endphase zu einer deutlichen Verringerung der Schwankungsbreite der Blutzuckerwerte (Abb. 3) sowie zu

einer signifikanten Verringerung der Insulineinheiten (Abb. 4). Der Patient ist zunehmend im Stande, über seine Krankheit hinaus sein Leben wieder aktiv zu planen. Er beobachtete, dass sich seine Blutzuckerwerte immer dann veränderten, wenn er bestimmte Bereiche im Gesamtkonzept nicht beachtete. Als Beispiel nannte er quantitativ oder qualitativ überhöhtes berufliches Engagement auf Kosten der anderen Bereiche oder Konflikte, die auf ihn zukommen und die er nicht adäquat auffangen kann, z. B. die Trennung von der neuen Partnerin (im September 1986, vgl. Abb. 3), die er nach der Scheidung von seiner Frau hatte. Die Einstellungsänderungen zeigen sich deutlich in Abbildung 2.

Der Patient ist seit 3 Jahren verheiratet, hat sein Geschäft wieder aufgebaut und ist beschwerdefrei. Er berichtete persönlich über den Therapieverlauf auf der Bad Nauheimer Psychotherapie-Woche 1988 und vor verschiedenen Ärztesellschaften (Wiesbaden, Frankfurt a. Main, München und Berlin).

## Diskussion

Mit der Schilderung des vorliegenden Falles konnte aufgezeigt werden, dass psychosoziale Faktoren sowohl in der Krankheitsentstehung (life-events, Mikrotraumen, Grundkonflikt) als auch im Krankheitsverlauf eine entscheidende Rolle spielen. Diese Faktoren lassen sich im ärztlichen Gespräch inhaltlich durch geeignete Instrumentarien (DAI, WIPPF) konkretisieren.

Unsere Ergebnisse in bezug auf die Bedeutung der Lebensereignisse (life-events) stimmen mit denen anderer Untersuchungen überein. Hinkle und Wolf (11) zeigen in detaillierten Einzelstudien, dass in den Lebensgeschichten von Diabetikern die Reaktion auf Ereignisse im täglichen Leben mit der Feststellung übereinstimmen, dass die Lebensereignisse beim Ausbruch, Verlauf und bei Komplikationen der Krankheit eine wichtige Rolle spielen.

Die ursächliche Bedeutung psychischer und psychosozialer Faktoren und der Stellenwert von Psychotherapie bei D. m. neben der somatisch-medikamentösen Behandlung und Einstellung wurden

bisher nur wenig untersucht. In der psychosomatischen Erforschung des D. m. herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass durch chronische emotionale Belastung oder durch spezifische Konfliktsituationen der Verlauf dieser Krankheit beeinflusst werden kann.

In zahlreichen Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass emotionaler Stress (12), Furcht und Angst (12), Bedrohung der Sicherheit (13) und andauernde Auseinandersetzungen im zwischenmenschlichen Bereich (14) über eine sympathikotone Stimulierung zu einer gesteigerten

Ausschüttung von Katecolaminen und in der Folge zu einer Steigerung des Blutzuckerspiegels und zur Zuckerausschüttung im Harn führen können. Bei Gesunden gleicht sich jedoch diese Hyperglykämie rasch wieder aus (15), während es bei Menschen mit Diabetesdisposition zu einem Versagen des Kohlehydratstoffwechsels kommen kann.

Die von Cannon (12) erstmals nachgewiesenen Zusammenhänge zwischen emotionaler Erregung und endokrinen Reaktionen sind in der Folgezeit vor allem in der Stressforschung weiter untersucht worden. Die Annahme, dass sie in der Ätiologie und Pathogenese des D. m. von Bedeutung sein könnten, geht auf Weiss und English (16), in gewisser Weise auch auf F. Dunbar und Mitarb. (17) zurück. Aus diesem Grunde wird in der Positiven Psychotherapie das inhaltliche Vorgehen eingesetzt. Die Aktualfähigkeiten, die das Individuum in seinem Alltag prägen, werden als Erklärungsmuster verstanden, wieso dieser Patient gerade D. m. und keine andere Krankheit entwickelt hat. Sie sind emotional lebensgeschichtlich gefärbt und werden vom Patienten als Bestandteil seiner Persönlichkeit eingestuft.

Das Ergebnis ist ein ermutigender Hinweis, dahingehend, auch bei Krankheiten, deren Ätiologie als überwiegend somatisch angesehen wird, das Krankheitsentstehungsmodell der Positiven Psychotherapie und die aus ihm abgeleiteten therapeutischen Konsequenzen in das diagnostische Geschehen einzubeziehen.

Anhang: Fragebogen zu Diabetes mellitus

Körper/Sinne - Beruf/Leistung - Kontakt - Phantasie/Zukunft

1. Sind Sie in Ihren Beziehungen „aus der Balance geraten“? Haben Sie das Gefühl, sich die „fehlende

Wärme“ selbst geben zu müssen? Fallen Ihnen noch andere Sprichworte zu Ihrer Erkrankung ein?

2. Wer hat Sie wann über Ihre Krankheit informiert?
3. Fürchten Sie, aus der Rolle zu fallen, wenn Sie nicht mitmachen (Höflichkeit), wenn - wie oft in unserer Gesellschaft üblich - Frustrationen durch Essen und Trinken kompensiert werden?
4. Verwöhnen Sie sich in Zeiten der Ruhe mit Essen? Reagieren Sie bei Spannungen mit Hunger?
5. Nehmen Sie regelmäßig die verordneten Medikamente? Wissen Sie, wie die Medikamente wirken, was Sie von ihnen erwarten können und welche Nebenwirkungen möglich sind?
6. Sind Sie mit Ihrem Beruf zufrieden? Sind bei Ihnen Entschlussfreudigkeit, Ehrgeiz und expansive Strebungen stark ausgeprägt?
7. Können Sie Wünsche und Forderungen offen (Ehrlichkeit) und in angemessener Weise (Höflichkeit) zum Ausdruck bringen?
8. Leiden Sie unter Einsamkeitsgefühlen? „Frieren“ Sie in Gegenwart Ihres Partners oder anderer Menschen? Erleben Sie mangelnde Zeit, Unordnung, Unpünktlichkeit, Unhöflichkeit usw. Ihres Partners als mangelnde Zuwendung?
9. Geben Sie anderen Menschen Wärme und Liebe?
10. Bekommen Sie in Ihren Beziehungen „Zuckerbrot und Peitsche“, werden Sie abwechselnd verwöhnt und frustriert?
11. Möchten Sie von Ihrem Partner gerne „gefüttert“ werden?
12. Akzeptieren Sie im Hinblick auf Ihren Diabetes Ihre Eigenverantwortung?
13. Haben Sie die Erwartung, dass Ihr Lebensstil flexibler werden kann?
14. Haben Sie häufig das Gefühl, dass Ihre körperliche und seelische (berufliche und private) Sicherheit bedroht ist?
15. Empfinden Sie Ihre Krankheit als große Ungerechtigkeit („Warum gerade ich?“)  
Was ist der Sinn des Lebens für Sie (Antrieb, Ziele, Motivation, Lebensplan, Sinn von Krankheit und Tod, Leben nach dem Tod)?
16. Akzeptieren Sie Ihre Erkrankung auch als Chance, bisher nicht erlebte Bereiche (Körper/Sinne, Beruf/Leistung, Kontakt, Phantasie/Zukunft) zu entwickeln?

Kreativität und Ökonomie

### **Therapie zwischen Kunst und Wissenschaft**

Dr. Wolfgang Schmidbauer

Dass sie aus dem Schoß der Medizin geboren wurde, hat der Psychotherapie Privilegien und Schwierigkeiten eingebracht. Wie bei jeder Geburt ist es auch bei dieser nicht zweckmäßig, die Frage zu stellen, ob diese Elternschaft nun günstig oder ungünstig sei. Wesentlich scheint, sich damit auseinander zusetzen, welche Folgerungen wir aus ihr ziehen können und wie es uns gelingen kann, Nachteile zu mildern und Vorzüge zu entwickeln. Jedenfalls schätze ich die Situation so ein, dass die Umstände ihrer Entstehung, die Persönlichkeit ihres Entdeckers, die beruflichen Interessen vieler seiner Schüler und die Prestige-Verteilungen in unserer Dienstleistungsgesellschaft zu unserer gegenwärtigen Lage beigetragen haben, in der die spezifisch künstlerischen Qualitäten der therapeutischen Entdeckungen und Arbeitsweisen ein Schattendasein in philosophischen Fakultäten und literarischen Zirkeln führen, während die breite Öffentlichkeit Zeuge einer gelegentlich plump vereinfachenden Debatte über Wissenschaftlichkeit oder Unwissenschaftlichkeit der Therapie wird.

Den Laien interessieren beide Fragen weniger als der heilende oder doch lindernde Aspekt. Aber auch dieser hängt indirekt mit einem Verständnis für die wissenschaftlichen und künstlerischen Seiten der Analyse zusammen. So scheint der Therapeut in größerer Gefahr, sich selbst zu überschätzen und unrealistische Erwartungen zu wecken, wenn er sich vor seinen Patienten den Anstrich des technischnaturwissenschaftlich gerüsteten Helfers gibt, der mit den Instrumenten der Sprache geradeso gut zu wirken versteht wie der Chirurg mit dem Skalpell oder der Internist mit der Injektion.

Es sollte uns zu denken geben, dass unsere therapeutischen Methoden so wenig nachweisbaren Schaden anrichten, verglichen mit den Auswirkungen von Operationsfehlern oder medikamentösen Nebenwirkungen. Das spricht für das Vorliegen einer in der Medizin sonst nicht typischen Qualität der Einflussmöglichkeiten, die nicht verlässlich und durch Gewalt wirken, sondern nach den Prinzipien der Faszination und Überzeugung, nach denen des Lernens an Bildern, Vorbildern und auch Einbildungen. Wenn ein Therapeut über die spezifischen Möglichkeiten seiner Methoden nachdenkt, findet er

Unterschiede sowohl zur Natur- wie zur Geisteswissenschaft. Ein ausschließlich an der Geschichtsschreibung orientiertes Verständnis der Psychotherapie wird ihr ebenso wenig gerecht wie eine medizinisch-technische Auffassung. In der geisteswissenschaftlichen Hermeneutik fehlen die Dimensionen der Tat: der Überraschung und der Innovation im Rahmen einer jeweils spezifischen emotionalen Beziehung, die in der Therapie unentbehrlich sind.

Immer, wenn wir uns mit dem Menschen - also mit uns selbst - beschäftigen, sind wir durch die vielen unterschiedlichen Zugangsmöglichkeiten und die Problematik einer Objektivierung des Subjekts verwirrt. In einer indischen Fabel wird die Beschränkung unserer Selbsterkenntnis durch die Geschichte von sieben Blinden verdeutlicht, die alle gemäß ihrer unzweideutigen Empfindungen beurteilen, was ein Elefant ist – eine Säule, ein Fächer, eine Schnur, eine Wand – je nachdem, welches Körperteil des großen Tieres die einzelnen Forscher berührt haben. Wer den Elefanten sieht, hat demgegenüber ein subjektiv völlig überzeugendes Erlebnis, Wissender zu sein. Aber auch wenn er unendlich mehr erkennt, als jeder einzelne Blinde, weiß er längst nicht alles und kann sich immer noch irren.

Das Grundprinzip dieser Situation unterscheidet sich so wesentlich von der Gabe eines Medikaments oder einem chirurgischen Eingriff, ist jedoch der Wirkung eines Kunstwerks so verwandt, dass die traditionelle Einordnung der Therapie unter den Wissenschaften verwunderlich erscheint. Die folgende Untersuchung über Freuds Verständnis der Unterschiede zwischen Wissenschaft und Kunst sowie seine therapeutischen Betrachtungen zu Künstlern und Kunstwerken kann vielleicht helfen, den Wirkungsprozess der therapeutischen Behandlung (und der übrigen ausdrucksorientierten Methoden) besser zu verstehen. Mir wäre auch sehr daran gelegen, die künstlerischen Qualitäten des spielerischen Ernstes und der persönlichen Beziehung in der psychotherapeutischen „Szene“ stärker zu verankern. Wir können ebenso wenig gezwungen werden, ein Kunstwerk schön zu finden, wie uns auf einen therapeutischen Prozess einzulassen.

In der Studie über „Eine Kindheitserinnerung des Leonardo da Vinci“ versucht Freud, die Kunstgeschichte für die Therapie zu erschließen. Aus der inzwischen möglichen historischen Distanz heraus will ich heute den umgekehrten Weg gehen und aus Freuds Äußerungen über Leonardo nicht auf das Unbewusste des Malers, sondern auf das seines Deuters schließen, auf seine spezifische Situation zwischen Wissenschaft und Kunst. In meiner Untersuchung gehe ich von Freuds Feststellung aus, dass der Gegensatz zwischen



„Suggestion“ und „Analyse“ einem Leonardo da Vinci zugeschriebenen Gegensatz zwischen „Malerei“ und „Bildhauerei“ – der Kunst des „Hinzufügens“ und der Kunst des „Wegnehmens“ – entspreche.

In seinen frühen Arbeiten hat Freud beschrieben, wie verdrängte Vorstellungen im Unbewussten zu Komplexen werden, die in Träumen, Symptomen und Fehlleistungen ihre Wirkungen entfalten. Sie bleiben mächtiger, als die Inhalte des Vorbewussten, weil sie keiner natürlichen Reifung und Abnutzung unterliegen. Ich will also den Kunstkomplex Freuds untersuchen; seine Einstellungen zur Kunst und zu Künstlern, und ich werde nachweisen, dass Freud die Vorstellung, dass es sich bei seinen Entdeckungen um eine Mischung aus Kunst und Wissenschaft handelte, zensierte. Wie andere Verdrängungen lässt sich auch diese anhand von Fehlleistungen dokumentieren. Schließen werde ich dann mit einer Diskussion der spezifischen – künstlerischen und wissenschaftlichen – Qualitäten von Deutungen.

Im Dezember 1904 hielt Freud vor dem Ärztekollegium in Wien einen Vortrag über Psychotherapie, den er ein Jahr später im ersten Band seiner „Sammlungen“ veröffentlichte. Er bemühte sich darin, die Meinung zu entkräften, Therapie sei eine Form der Suggestion, und illustrierte seine Ansicht durch einen Vergleich, als dessen Autor er Leonardo da Vinci benannte.

„In Wahrheit besteht zwischen der suggestiven Technik und der therapeutischen der größtmögliche Gegensatz, jener Gegensatz, den der große Leonardo da Vinci für die Künste in die Formeln „per via di porre“ und „per via di levare“ gefasst hat. Die Malerei, sagt Leonardo, arbeitet „per via di porre“, sie setzt nämlich Farbenhäufchen hin, wo sie früher nicht waren, auf die nichtfarbige Leinwand; die Skulptur dagegen geht „per via di levare“ vor. Sie nimmt nämlich vom Stein so viel weg, als die Oberfläche der in ihm enthaltenen Statue noch bedeckt. Ganz ähnlich sucht die Suggestivtechnik „per via di porre“ zu wirken, sie kümmert sich nicht um Herkunft, Kraft und Bedeutung der Krankheitssymptome, sondern legt etwas auf, wovon sie erwartet, die pathogene Idee an der Äußerung zu hindern. Die therapeutische Therapie hingegen will nicht auflegen, nichts Neues einführen, sondern wegnehmen, herausschaffen, und zu diesem Zweck bekümmert sie sich um die Genese der krankhaften Symptome und den psychischen Zusammenhang der pathogenen Idee, deren Wegschaffung ihr Ziel ist.“ (Freud 1905, S. 112)

Diese Gegenüberstellung mutet merkwürdig an. Zunächst einmal ist es schwer vorstellbar, dass ein kundiger

Mann wie Leonardo alle Bildhauerei mit dem Zusatz „per via di levare“ charakterisiert haben soll. Denn es gibt viele Bildhauer, und Leonardo gehörte zu ihnen, die ebenfalls per via di porre arbeiten, das heißt aus Ton- oder Wachsklumpen ein Modell fertigen, das dann in Bronze gegossen oder von Gehilfen in Marmor übertragen wird. In der Tat lässt sich der von Freud dem Leonardo in den Mund gelegte „größtmögliche Gegensatz der Künste“ in Leonardos Werken nicht als Gegensatz von porre und levare, Wegnehmen und Hinzufügen auffinden. Leonardo konstatiert einen Gegensatz zwischen Malerei und Bildhauerei, aber er erklärt die Malerei zur überlegenen Kunst, die Schatten und Licht, Farben und Perspektive kennt, während der grobe Bildhauer nur eine einzige Wirkung erzielen kann und – so setzt Leonardo ironisch hinzu – sich dazu plagen muss wie ein Tagelöhner, von Schweiß und Marmorstaub bedeckt.

Andererseits ist uns der Gegensatz von porre und levare aus der Literatur der Renaissance vertraut, und zwar durchaus in der von Freud gewählten Akzentuierung, wonach die wahre, zu den Wurzeln der menschlichen Existenz vordringende Kunst die Bildhauerei per forza di levare ist, während die plastische und malerische Kunst per via di porre sich der Skulptur immer nur vergeblich äffend annähern kann. Diese Meinung vertritt Leonardos großer Gegenspieler Michelangelo. Ich zitiere hier seinen Brief aus dem Jahre 1549 an Benedetto Varchi, den Michelangelo aus Florenz kannte. Michelangelo sagt:

„Ich finde, dass die Malerei umso schätzenswerter ist, je mehr sie sich dem Relief nähert, und das Relief umso schlechter ist, je mehr es in Richtung der Malerei geht: Mir schien es immer, dass die Skulptur das Licht der Malerei ist und zwischen beiden derselbe Unterschied besteht wie zwischen Sonne und Mond. ... Ich verstehe unter Bildhauerei nur jene, die durch die Kraft des Wegnehmens („per forza di levare“) arbeitet; jene, die durch Hinzufügen gemacht wird („per via di porre“), gleicht der Malerei. ... Jener, der geschrieben hat, dass die Malerei vornehmer ist als die Bildhauerei, hätte besser meine Magd schreiben lassen, wenn diese Aussage ausdrücken soll, wie viel er von der Sache versteht. ...“ (Michelangelo zit. n. Milanesi 1875, S. 522, Übers. W. S.)

Freud hat also die schwächere, auf die Malerei bezogene Äußerung „per via di porre“ verallgemeinert, und Michelangelos „per forza di levare“ durch „per via di levare“ ersetzt. Er hat aber im Gehalt seiner Metapher Michelangelos Wertung beibehalten, dass die Skulptur die erhabeneren, kraftvollere, unmittelbar zu den Dingen vordringende Kunstrichtung ist. In Leonardos Werken habe ich die Formel „per via di porre“ nicht gefunden. Er spricht zwar vom Gegensatz der Künste und erwähnt auch die Dialektik von

Wegnehmen und Hinzufügen, aber er baut nicht, wie Michelangelo, sein Kunsturteil auf diesem Gegensatz auf.

Freud hat also die in seinem Gedächtnis gespeicherte Erinnerung an Michelangelos Brief in mehrfacher Hinsicht bearbeitet, als er aus ihr seinen Vergleich über den Gegensatz der Therapie zur Suggestion formte. Er setzte an die Stelle Michelangelos den „großen Leonardo“, und an die Stelle der „forza di levare“, der Kraft des Wegnehmens, das sanfte „per via di levare“, den Weg des Wegnehmens; so wurde auch eine Symmetrie der Urteile hergestellt. Intendiert ist die Konstruktion eines Gegensatzes zwischen Analyse und Suggestion; die Fehlleistung könnte zunächst einmal dafür sprechen, dass Freud keineswegs so überzeugt ist von der Radikalität dieses Unterschiedes, wie er es sich selbst und seinen Hörern erklären möchte. Das Gleichnis soll dazu beitragen, die Berührungspunkte voneinander zu entfernen, während die Fehlleistung nahe legt, dass diese Anstrengung von einer Gegenkraft beeinträchtigt ist.

Aber es gibt wohl noch andere Motive, die Freud hinderten, den korrekten Autorennamen zu erinnern. Michelangelo war für Freud ein sehr wichtiger Mann, nach seinem eigenen Bekenntnis hat ihn kein Künstler stärker bewegt. Aber die Beziehung zu dem Bildhauer hatte eine merkwürdige Qualität, es ist, als ob sich Freud ihrer geschämt hätte. Wenn Michelangelos Name aus seiner Erinnerung an das Zitat über den Gegensatz der Künste verschwindet und Leonardo an diese Stelle tritt, dann erinnert das an Freuds anonym publizierte Arbeit über den Moses des Michelangelo. Es ist, als ob Freud und Michelangelo nicht gleichzeitig auftreten dürften: Wird ausdrücklich von Michelangelo gesprochen, möchte sich der Autor Freud verbergen.

Jones gegenüber hat Freud seinen Entschluss, die Arbeit ohne seinen Namen zu publizieren, mit dem Satz begründet: „Warum Moses durch Hinzusetzen meines Namens degradieren?“. Abraham schrieb er noch ausführlicher über seine Hemmung, mit jener Reihung von Gründen, deren unbewusste Motivierung er selbst in der Studie über den Witz entschlüsselt hat. „Der Moses ist anonym zum Teil des Scherzes halber, zum anderen aus Verschämtheit wegen des deutlichen Dilettantismus, dem man ja in den Imagoarbeiten schwer entgeht, endlich weil mein Zweifel am Resultat stärker ist als sonst und ich nur auf Drängen der Redaktion überhaupt publiziert habe.“ (Briefw. Freud/Abraham ed. 1965, S.166).

Die Suche nach den Motiven für diese Geheimniskrämerei führt in zwei Richtungen: Die eine zur Bedeutung der Moses-Gestalt für Freud, die außerordentlich komplex und emotional dicht gewesen sein muss, die andere zum Künstler Michelangelo. Freuds Verdrängung Michelangelos lässt sich auch in dem Moses-Aufsatz selbst dokumentieren. Freud beschäftigt sich in einer für sein sonstiges Vorgehen höchst erstaunlichen Nachlässigkeit überhaupt nicht mit der Person des Künstlers, sondern einzig und allein mit dessen Werk. Was Michelangelo ausdrücken wollte, interessiert ihn kaum; ihn beschäftigt, was Moses innerlich bewegt. Der Bildhauer ist in dieser mächtigen Identifizierungsgeste, in der die Gestalt fast wie die Pantomime eines Schauspielers gedeutet wird, nahezu verschwunden. Und natürlich verrät die Interpretation der Statue durch Freud weit mehr über Freud als über Moses oder über Michelangelo. Seit Erwin Panofskys Forschungen über die Bedeutung der Florentiner Schule der Neuplatoniker für Michelangelos Kunst ist deutlich, dass Moses für Michelangelo ganz und gar kein Symbol der Beherrschung urtümlicher Affekte ist, sondern im Gegenteil ein hebräischer Platon (wie andere Neuplatoniker in Platon einen attisches Griechisch sprechenden Moses sahen), ein Visionär, in dessen Gestalt sich die Verzückerung und Verschmelzung mit dem Absoluten spiegeln.

Während Freud in der Auseinandersetzung mit Leonardo das biographische Interesse weit in den Vordergrund rückt und das Werk nicht unmittelbar, sondern durch die Augen zeitgenössischer Kunstkritiker – vor allem Walter Pater – wahrzunehmen scheint, geht er mit Michelangelo anders um: Er beschäftigt sich überhaupt nicht mit der Biographie des Künstlers, die gewiss nicht weniger komplex ist und viele Ansätze zu therapeutischer Vertiefung bietet, sondern konzentriert sich auf sein Werk.\_

Ich habe keine Quellen über Freuds Beziehung zu Michelangelo als Künstler und zu dessen Biographie finden können. Vielleicht hilft der Hinweis weiter, dass Freud sich bei Leonardo sehr bemühte, die religiösen Bindungen des Malers zu leugnen; er folgte hier viel stärker dem von Dimitri Mereschkowski gezeichneten, idealisierten und verfälschten Bild als den Quellen, z. B. Leonardos Testament, die durchaus enge Beziehungen zum christlichen Glauben dokumentieren.

Wenn Freud die Gestalt des Moses und die seines Schöpfers in derart auffälliger Weise trennt, hängt das nach diesen Überlegungen damit zusammen, dass ihn der ausgesprochen religiöse Hintergrund Michelangelos irritierte und er die Figur des verehrten Heroen aus dem christlichen Zusammenhang lösen wollte. Freud war nach eigenem Bekenntnis ein ungläubiger Jude. Aber jeder, der die konfessionellen

Bindungen seiner Kindheit abgeschüttelt hat, weiß doch darum, dass Vorurteile und Abneigungen gegen fremde Konfessionen den Glauben an die einst eigene deutlich überdauern. Der Moses in San Pietro in vinculis war für Freud viel weniger ein christlicher Held als ein jüdischer. Deshalb interessieren ihn Michelangelos Intentionen so wenig, dass der Name des Künstlers auch da verdrängt bleibt, wo er an sich hingehören würde: in das Zitat über den Gegensatz der (psychotherapeutischen) Künste. Es geht nur um das Ergebnis, um das Bildwerk, seine Botschaft ist universell, auf die Menschheit gerichtet. Leonardo steht für diese Universalität; mit ihm hat sich Freud viel mehr identifiziert als mit Michelangelo, dessen Werk er freilich mehr bewunderte.

Solche Beobachtungen eignen sich auch, den vorwiegend künstlerischen Arbeitsstil Freuds zu belegen. Er beachtet nicht, wie es die Aufgabe des Wissenschaftlers ist, das gesamte Feld möglichst objektiv, sondern trifft aus ihm eine sehr subjektive Auswahl, die dann eine überraschend neue Perspektive ergibt. Daher wird auch ein Kritiker wie Han Israels, dem es neben der minutiösen Detailarbeit über jeden einzelnen Fehler in Freuds Leonardo-Arbeit vor allem um die moralische Entrüstung über dessen wissenschaftliche Disziplinlosigkeit zu gehen scheint, seinem Gegenstand nicht gerecht.

Wenn Freud Leonardos Person so viel mehr beachtet als Leonardos Malerei, während er Michelangelos Person hinter seinem Bildwerk verschwinden lässt, dann drückt er darin auch seine unterschiedliche Schätzung beider Künste aus. Freud sagt in der Moses-Arbeit:

„Ich habe oft bemerkt, dass mich der Inhalt eines Kunstwerkes stärker anzieht als dessen formale oder technische Eigenschaften, auf welche doch der Künstler in erster Linie Wert legt. ... Aber Kunstwerke üben eine starke Wirkung auf mich aus, insbesondere Dichtungen und Werke der Plastik, seltener Malereien. Ich bin so veranlasst worden, bei den entsprechenden Gelegenheiten lange vor ihnen zu verweilen, und wollte sie auf meine Weise erfassen, d. h. mir begreiflich machen, wodurch sie wirken. Wo ich das nicht kann, z. B. in der Musik, bin ich fast genussunfähig. Eine rationalistische oder vielleicht therapeutische Anlage sträubt sich in mir dagegen, dass ich ergriffen sein und dabei nicht wissen solle, warum ich es bin, und was mich ergreift.“

Freud hat sehr häufig dialektisch gedacht: Er suchte seine Gegenstände dadurch zu erfassen, dass er ein

Paar von Alternativen entwarf. Ein solches Paar sind für ihn im Bereich der Psychotherapie „Analyse“ und „Suggestion“, die sich mit anderen Paaren wie Realitäts- und Lustprinzip, aber auch Wissenschaft und Kunst verknüpfen lassen. Freuds Kunstbegriff ist stark von Lessing geprägt. Wie dieser soll die Kunst dem Vergnügen, die Wissenschaft der Wahrheit dienen, was die bürgerliche Zweiteilung von Freizeit und Arbeit spiegelt. In den „Brautbriefen“ hat Freud sogar einen ironischen Gegensatz konstruiert, und es ist klar, zu welcher Gruppe er sich selbst rechnet. Am 28.10.1883 schreibt er an Martha:

„Ich glaube, es besteht eine generelle Feindschaft zwischen den Künstlern und uns Arbeitern im Detail der Wissenschaft. Wir wissen, dass jene in ihrer Kunst einen Dietrich besitzen, der alle Frauenherzen mühelos aufschließt, während wir gewöhnlich vor den seltsamen Zeichen des Schlosses ratlos dastehen und uns quälen müssen, auch erst für eines den passenden Schlüssel zu finden.“

Dieser „Dietrich“ ist natürlich mit dem Lustprinzip verbunden und im Bereich der Psychotherapie mit der Suggestion verwandt, an der Freud gestört hat, dass jemand – um das Zitat aus der Moses-Arbeit zu paraphrasieren – „ergriffen sein und dabei nicht wissen soll, warum er es ist und was ihn ergreift“. Heute finden wir den strikten Gegensatz von Kunst und Wissenschaft, wie ihn Lessing entwarf, nicht mehr angemessen. Wir leiden darunter, dass die Wissenschaft nicht die Realität erleuchtet, sondern vielmehr in den Dienst dunkler wirtschaftlicher Interessen tritt, deren Folgen uns in Form von realen oder drohenden Umweltkatastrophen treffen. Wir vermissen schmerzlich, dass die Kunst keine Prioritäten setzt, wie sie uns in alten Städten wie Venedig begeistert, deren Gesamtraum nach ästhetischen Gesichtspunkten gestaltet ist, nicht nach kurzfristigen materiellen Interessen. Zudem erkennen wir gerade in der Psychologie unter durchaus methodisch-wissenschaftlichen Aspekten, dass die künstlerische Realitätserfassung im Ausdruck menschlicher Befindlichkeiten und in der Darstellung existenzieller Probleme der Wissenschaft überlegene Qualitäten besitzt.

Freuds Gegensatz zwischen Suggestion und Therapie ist ein ähnliches Produkt dialektischer Denkformen wie der zwischen Lust- und Realitätsprinzip und der zwischen Kunst und Wissenschaft – dem Dietrich und dem Schlüssel. Wir wissen, wie viel an Suggestion in der therapeutischen Therapie steckt, wie die Träume der Patienten eines Jungianers sich dem Archetypischen zuneigen, die des Freudianers dem Ödipalen, die der Kleinianerin den Objektbeziehungen. Michelangelos Formel spiegelt einen Gegensatz von hartem und weichem Material, der auch in Freuds Konzept der Analyse gegenüber der Hypnose und

der Suggestion durchaus aufzufinden ist: Die Kraft der Analyse, *forza di levare*, kämpft mit einem Widerstand, den der Maler-Hypnotiseur mit leichtem Pinsel übertüncht. Dieser Widerstand gegen das Bewusstsein ist doch die zentrale Entdeckung des frühen Freud. Umso verwunderlicher scheint es, dass er die „weiche“ Formulierung gewählt und sie einem „weichen“ Autor, Leonardo, in den Mund gelegt hat, der in seiner Kunsttheorie als großen Vorzug der Malerei betont, dass diese weniger körperliche Anstrengung, jedoch mehr geistigen Aufwand erfordert.

Eine letzte historische Pointe zu dem Gegensatz von *levare* und *porre* in der Therapie liegt darin, dass weder Michelangelo noch Leonardo als Urheber dieser Gegenüberstellung gelten dürfen. Die Suche nach ihren Wurzeln führt über den Künstler und Kunsttheoretiker Leone Battista Alberti (1404–1472) zurück zu Quintilian und damit in die antike Rhetorik. Dort wurde zum ersten Mal der Gegensatz von hinzufügen und wegnehmen diskutiert, und zwar – Freuds Metapher vorwegnehmend – in Bezug auf die Möglichkeiten, Menschen durch Sprache zu beeinflussen. Parallel dazu beschreibt Plinius die von ihm Plastikes genannten Künstler als jene, die sowohl wegnehmen wie hinzufügen.

Die antike Rhetorik war eine Synthese künstlerischer und wissenschaftlicher Elemente, um Menschen – vor allem die Richter der öffentlichen Tribunale – zu beeinflussen. Quintilian, der eine der bekanntesten Anleitungen der Antike verfasst hat, vergleicht den Rhetor mit dem Maler: Wie dieser wohl weiß, dass sein Bild eine flache Tafel ist, aber dennoch auf ihm etwas in den Vordergrund stellen oder im Hintergrund unterbringen kann, so sind auch die entscheidenden Wirkungen der Rede unkörperlich, geistig.

### Kunst und Wissenschaft in der Deutungsarbeit

Nach einer griechischen Anekdote biss Alkibiades, als er in einem Ringkampf zu unterliegen drohte, seinen Gegner so kräftig, dass dieser losließ und schrie: „Du kämpfst wie ein Weib!“ , „Nein, wie ein Löwe“, entgegnete Alkibiades.

Seine Antwort belegt eine elementare Form von Deutung. Durch einen zweiten Begriff, der zu einem ersten in ein Spannungsverhältnis tritt, wird eine Situation neu bewertet. Der Löwe ist ein starkes, königliches

Tier, dem man nicht unterstellen kann, dass er aus Not zu unfairen Mitteln greift. Zu beißen, ist seine Natur, ein Ausdruck seiner unbezwinglichen Macht. Indem sich Alkibiades mit dem Löwen vergleicht, macht er aus seinem Notbehelf eine Stärke und besiegt den Gegner durch eine neue Form oraler Aggression – Schlagfertigkeit mit Worten – ein zweites Mal. Die von ihm gegebene Deutung seiner Tat setzt diese mit anderen Mitteln fort. Wir erkennen in diesem Handeln wie in dem von Alkibiades gefundenen Vergleich etwas Drittes: schrankenlosen Ehrgeiz, heftige Angst, nicht zu siegen, Wahllosigkeit der Mittel, wenn er in Bedrängnis ist, Schlagfertigkeit und Kampfgeist. Wenn wir so argumentieren, haben wir Alkibiades' Deutung, wie ein Löwe, nicht wie ein Weib zu beißen, noch einmal gedeutet.

Deutungen hängen also mit einem Widerspruch zusammen: Alkibiades widerspricht seinem Gegner, und wir müssten vielleicht Alkibiades widersprechen, der unsere Deutung seiner Rücksichtslosigkeit und seines Ehrgeizes vielleicht ablehnen würde: Was da aus seiner unschuldigen Bemerkung gemacht wird! Deutungen finden sich an Grenzen zwischen semantischen Feldern; sie versuchen, das zu erfassen, was sich in einem anderen Feld bewegt, aber ohne den Deutungskunstgriff nicht genügend gut eingeordnet werden kann. „Einen Traum deuten heißt, seinen Sinn angeben, ihn durch etwas ersetzen, was sich als vollwichtiges, gleichwertiges Glied in die Verkettung unserer seelischen Aktionen einfügt“, sagt Freud in der „Traumdeutung“. Alkibiades kann nicht einordnen, dass er ein Weib sein soll, denn er bewegt sich in einem sozialen Feld, wo Weiber verächtlicher sind als Männer, wenn es um Kampf geht. In diesem Feld ist Aggression den Männern vorbehalten. Frauen werden geschmäht, wenn sie sich mit körperlicher Gewalt durchsetzen, sie stehen für mangelnde Fairness.

Aus diesem Gründen ist es auch unmöglich, bei zwei konkurrierenden Deutungen - beißt Alkibiades wie ein Weib oder wie ein Löwe – eine Entscheidung zu treffen, welche nun gilt. Das unterscheidet Deutungen von Lösungen. Ein Rätsel muss eindeutig sein, und was eindeutig ist, lässt eine Lösung zu. Verhalten ist selten eindeutig. Seine Motive sind komplex und oft erst im Nachhinein erkennbar.

Alkibiades bricht aus dem semantischen Kontext der Ringkampfgregeln aus. Dadurch entsteht eine ungeordnete Situation; da kein Kampfgericht vorhanden ist, das den Regelverstoß ahndet, müssen die Kontrahenten selbst versuchen, seine Tat einzuordnen. Dabei wird erkennbar, dass der semantische Kontext feldabhängig ist: Im Wahrnehmungsfeld des Gegners wirken andere Kräfte als im Wahrnehmungsfeld von Alkibiades. Diese Merkmale lassen sich sehr häufig nachweisen, wenn gedeutet



wird. In der Antike berichteten Reisende, die an fremden Küsten landeten, die dortigen Bewohner würden – ein Beispiel – zu Artemis und Herakles beten, diese Gottheiten aber mit fremdartigen, nur ihnen eigentümlichen Namen benennen. Ein Missionar monotheistischer – christlicher oder islamischer – Prägung würde in den fremden Numina nur Götzen, Inkarnationen des Satans erkennen. Er lebt in einem anderen semantischen Feld als der polyatheistisch erzogene Römer oder Hellene.

So gesehen, rufen alle Spuren alter Religionen, die unter einem neuen Glauben fortbestehen, nach Deutungen, denn es ist eine Spannung zwischen dem alten semantischen Feld und der gegenwärtigen Situation entstanden. Auch die typische Situation der Therapie hat ähnliche Qualitäten: Durch den zweizeitigen Ansatz der menschlichen Sexualentwicklung mit Frühphase und Latenz ist das, was in der Kindheit geschah, in einem anderen semantischen Feld angesiedelt als das, was der Erwachsene erlebt. Die Deutung baut nun nach einem Begriff des späten Freud Konstruktionen auf, welche die semantische Realität der Kindheit, die im Unbewussten fortwirkt, in die Realität des Erwachsenen einordnen.

Der Therapeut vermittelt zwischen diesen semantischen Feldern; er macht dem Erwachsenen begreiflich, was er als Kind erlebt hat und wie dieses Erleben mit den rätselhaften Ängsten, Depressionen, Symptomen seines gegenwärtigen Lebens zusammenhängt. Diese Deutung beruhigt, sie drückt Zuwendung und Interesse aus, sie pflegt eine intensive emotionale und intellektuelle Beziehung, ohne diese durch voreilige Triebbefriedigung zu überhitzen. Sie ermöglicht neue Orientierungen, bereitet Handlungsalternativen vor. Alle diese Einflüsse zusammen führen zu den therapeutischen Wirkungen von Deutungen, die allerdings nicht aus dem umfassenden semantischen Feld einer gemeinsamen Arbeit und einer überwiegend positiven Gefühlsbeziehung herausgerissen werden können.

Die Deutung ist eine Brücke, die das Befremdliche mit dem Vertrauten verbindet. Späteren Generationen kann dann diese Brücke wieder fremd werden, so dass wir Brücken zu Brücken schlagen müssen und vielleicht gar kein Ufer mehr finden.

Gegen Ende des vergangenen Jahrhunderts wurde ein Teil der Psychologen immer stärker durch Maß und Zahl fasziniert und strebte die Quantifizierung hochspezialisierter Fragestellungen mit häufig geringer praktischer Relevanz an. Andere – ihr Pionier ist Freud – entdeckten die Vor-Geschichte der historischen

Überlieferung, den Mythos. Individuelle Beobachtungen, wie die erotische Vaterbindung einer hysterischen Patientin, wurden mit einem Begriff wie „Ödipus-Komplex“ zu einem mythologischen Thema gemacht und im Denken einer Reihe psychologischer Autoren in den Rang eines naturwissenschaftlich erwiesenen Gesetzes erhoben.

Der Mythos ist eine Urgeschichte, eine Erzählung, die zunächst dazu dient, etwas zu erklären – einen Ortsnamen, einen Brauch, eine Abstammung. In dieser Erklärung drückt sich sehr häufig auch eine Freude an der poetischen Darstellung existenzieller Grundprobleme aus. Um diese poetische Darstellung der menschlichen Existenz ging es auch den praktisch-klinischen Richtungen der Psychologie. Von einem Arzt begründet und von Ärzten einerseits, Geisteswissenschaftlern andererseits viel gründlicher aufgenommen als von der akademischen Psychologie, hing und hängt dieser psychologischen Richtung die mangelnde Klarheit über den eigenen wissenschaftlichen Standort nach.

Einerseits zwingt die ärztliche Tätigkeit in der dauernden Begegnung mit unsicheren, leidenden, in ihrem Lebenswillen verletzten Menschen den Helfer zu einem hohen Maß an Festigkeit und Sicherheit, die er immer aus dem größten Prestige nimmt, das ihm seine Zeit zur Verfügung stellt. Das war seit 1900 bis heute die exakte Naturwissenschaft, die den Ärzten ein sicheres Fundament auf Physik und Chemie, Anatomie und Pathophysiologie versprach. Diese Methode glaubte Freud noch anzuwenden, als er sich längst in einer genialen Regressionsbewegung im Bereich des Mythos bewegte. Warum sollte er auch anders denken? Er zeichnete Beobachtungen auf, und wertete sie aus. Wenn ihm sein Sprachverständnis das Mikroskop, seine Notizen die Fotografie, seine Deutung die mathematische Auswertung oder die anatomische Darstellung ersetzen, lag es für ihn gewiss nicht daran, dass er weniger ernsthaft um die Erkenntnis seiner Träume bemüht war als um die Darstellung der Organe des Aals, welchen er in seiner medizinischen Dissertation untersucht hatte. Aber ohne die mathematische Kontrolle und ohne die Möglichkeit, ein anatomisches Substrat, eine Struktur unter den beobachteten Erlebnissen festzuhalten, wurde bald klar, dass es nicht eine einzige richtige Deutung gab, sondern eine viel größere Anzahl, eine potentiell unendlich große Deutungsmenge.

So berührt die psychotherapeutische Wahrheitsfindung die künstlerischen Lösungsmöglichkeiten: Angesichts einer strukturell umgrenzten Aufgabe – zum Beispiel eine Madonna mit dem Jesusknaben zu malen – gibt es doch eine unerschöpfliche Menge von Lösungen, wie dieses Bild gestaltet werden soll.

Immer werden eine Frau und ein Kind darauf zu sehen sein, doch wie sie sich zueinander verhalten, was sie durch ihre Kleidung, ihre Körperhaltung und Mimik ausdrücken, das lässt unendlich viele Möglichkeiten der Gestaltung zu, und jede dieser Gestaltungen kann noch einmal von unterschiedlicher Qualität sein.

Freuds Konzept einer Analogie zwischen der mehrfachen Determination in der Entstehung seelischer Phänomene – etwa eines Traums – und der „Überdeutung“, d. h. der Ansammlung einander ergänzender, lediglich auf den ersten Blick vielleicht widerspruchsvoller Deutungen ist ein Versuch, aus diesem Dilemma zu entrinnen. Die strenge Determination des Seelischen reicht in eine unergründliche Tiefe, der eine unendliche Vielfalt an Interpretationsmöglichkeiten entspricht. Aber es erscheint mir plausibel, davon auszugehen, dass ein Traum oder ein Symptom tatsächlich auf einer endlichen Menge von Bedingungen beruhen, während die Zahl der möglichen Deutungen dieses Traumes oder dieses Symptoms unendlich ist.

Diese verwickelte Situation hängt damit zusammen, dass das Gedeutete eines ist – ein Mensch, ein Ausschnitt aus der Lebensgeschichte dieses Menschen, eine bestimmte biographische Entscheidung, ein Traum, ein Symptom – während die Deuter potentiell unendlich viele sind; einer nach dem anderen kann die gedeutete Szene aufgreifen und eine bisher noch nicht entdeckte Bedeutung entdecken. Solche Prozesse sind in der Therapie häufig abgelaufen; beispielsweise wurden Breuers und Freuds Krankengeschichten mehrfach neu interpretiert und aus Anna O. eine Psychose-Patientin gemacht, die Breuers Ich-Identität attackierte, oder aus Emmy von N. ein Borderline-Fall.

Die therapeutische Deutung ist eng mit einem zentralen Element der menschlichen Existenz verbunden: der Sehnsucht nach Wahrheit. Diese Sehnsucht ist in vielen Fällen unerfüllbar, aber auch in diesen ist, wie es die Denker aller Zeiten betont haben, eine Bewegung möglich: etwas weniger Dunkelheit, etwas mehr Licht, bescheidene Ziele neben dem großen Ideal der Erleuchtung, an dessen Realität uns aber eben unser Bemühen um Wahrheit auch zweifeln lässt. Jede einzelne Deutung strebt danach, diesem Ziel einen Schritt näher zu kommen. Ob ihr das gelingt und sie nicht in Wahrheit sich davon wieder weiter entfernt, das ist die zentrale wissenschaftliche Frage, unter der die primär künstlerisch entworfene Deutung geprüft werden muss.

Die psychotherapeutische Wahrheit hat mit der wissenschaftlichen die Grundhaltung der Skepsis gemeinsam; das bedeutet auch, dass die Therapie als Wissenschaft künstlerisch ist, als Kunst aber wissenschaftlich, denn ihr Wahrheitsbegriff ist skeptisch, der Wirklichkeit verpflichtet, immer auf Falsifizierungen gefasst. Anders formuliert: Die Ziele der Kunst sind ästhetisch, die der Wissenschaft auf die Erforschung der Wirklichkeit gerichtet. Unter diesem Gesichtspunkt ist die Therapie eine Wissenschaft. Aber es gilt auch: die Kunst bewegt den ganzen Menschen, Gefühl und Intellekt; sie wird umso göltiger, je besser ihr das gelingt. Unter diesem Aspekt ist die Therapie eine Kunst, denn die Wissenschaft wendet sich an den Intellekt, und findet ihre reinste Verwirklichung in der mathematischen Formel.

Eine Wissenschaft von den menschlichen Gefühlen ist für unser Denken durchaus möglich. Doch die konkreten Forschungen zeigen doch sehr deutlich, dass es nicht gelingt, die emotionalen Qualitäten unserer Mitmenschen in ihren persönlichen, als „tief“ erlebten Dimensionen ohne eigene Gefühlsreaktionen zu erforschen. Das heißt auch, dass eine experimentelle wissenschaftliche Haltung nicht möglich ist, wohl aber eine historische. Der Therapeut kann erst nachher rational erforschen, was geschehen ist; er kann nicht die therapeutische Situation, in der er deutet, so weit von sich selbst fern halten, dass er die Grundforderungen der experimentellen Methode – die planmäßige Manipulation der relevanten Variablen – erfüllt. Die historische Wahrheit verbindet mit der psychotherapeutischen die asymptotische Qualität: Es ist möglich, sich ihr zu nähern, aber es gibt keine mathematische Sicherheit, dass sie erreicht wurde; es bleibt immer ein Rest Vermutung.

In der Therapie wird gleichzeitig rational geforscht und emotional agiert; die emotional bestimmte Aktion wird später historisch geklärt; in dieser Forschung treten neue emotionale Reaktionen auf. Ohne rationale Forschung wird die Analyse blind; ohne emotionale Trübung leer. Ob auf diesem Weg die Heilung gelingt, bleibt immer offen. Vielleicht führen andere Wege sogar rascher und wirkungsvoller zum Ziel. Aber allein daraus lässt sich keine Entscheidung für oder gegen die Therapie ableiten. Denn wenn die Neurose überwunden wird, haben Analytiker und Analysand zusammen einen Weg zurückgelegt, der für sie beide fruchtbar ist. Sie haben die Zeit, die sie miteinander verbrachten, mit der Befriedigung eines der zentralen menschlichen Bedürfnisse verbracht: Neugier, Orientierung im Kontinuum von Raum und Zeit, Wahrheitssuche. Wenn sie auf diesem Weg die Neurose nicht überwinden, kann der Weg als solcher doch fruchtbar sein. Dabei müssen, wie bei jeder Wanderung in schwierigem Gelände, die Partner sich an manchen Stellen helfen; manchmal trägt der eine den größeren Teil der Aufgabe, manchmal der andere.

Häufig will der Patient nur, dass er sich besser fühlt, und würde auch eine Steigerung seiner Realitätsverknennung in Kauf nehmen, um das zu erreichen – also mehr Lüge und weniger Wahrheit, was den Absichten der Analyse entgegenläuft. Dann ist es Sache des Analytikers, die Wahrheitssuche aufrechtzuerhalten. Nicht, weil er von der moralischen Überlegenheit der Wahrheit über die Lüge überzeugt ist. Denn auch gegenüber einer solchen scheinbaren Ambivalenzfreiheit muss er skeptisch bleiben; eine Lüge kann durchaus eine emotionale Wahrheit enthalten (wie die Lüge über den Treuebruch in der Liebe). Er bleibt bei seinem Junktim von Forschen und Heilen, weil er einen Dienstleistungspakt abgeschlossen hat und die Wahrheit seiner Überzeugung nach der beste Dienst ist, den er dem Analysanden anzubieten vermag. Auch wenn ein Bäcker glaubt, dass Fleisch nahrhafter ist als Brot, kann er einem Hungrigen nur Brot geben; solange er nicht behauptet, er sei ein Metzger und was er austeile sei Fleisch, ist dagegen nichts einzuwenden. Weniger metaphorisch gesagt: Die Analyse ist unter Umständen nicht das Beste für den Patienten, aber sie ist doch oft das einzige, was ein Analytiker anzubieten hat, und daher ist sie auch das Konstruktivste, was in der Beziehung geschehen kann.

Dieser Gegenübertragungsaspekt der Motivation einer Therapie wird häufig nicht genügend beachtet. Um eine Betrachtung der eigenen Motive zu vermeiden, wird die Analysierbarkeit des Patienten diskutiert, werden diagnostische Kunstgriffe im Erstinterview empfohlen, welche helfen sollen, die Spreu vom Weizen zu trennen. Freud ging hier anders vor; seine Indikationsstellung orientiert sich an der Probe des schottischen Königs: Wie dieser die Angeklagte erst in einem großen Kessel kochen musste, um die Brühe zu prüfen und aus ihr zu schließen, ob es sich um eine Hexe handelte oder nicht, so muss der Analytiker sich mit dem Analysanden zusammentun und herausfinden, ob ein gemeinsamer Weg für beide gangbar ist.

Wir können annehmen, dass ein Kunstwerk potentiell unendlich viele Deutungen zulässt, die alle versuchen, seine Wirkung auf den Betrachter, den Hörer zu formulieren, sie zu erweitern, zu vertiefen. Es gibt keine richtigen oder falschen Deutungen, ähnlich wie es keine richtigen oder falschen Kunstkritiken gibt, sondern nur treffende oder solche, die ihr Ziel verfehlen. Während der Analytiker in seinem Analysanden einen Partner hat, der mit ihm gemeinsam Deutungen validiert oder entkräftet, ist es bei den Urteilen über die psychotherapeutische Kunstdeutung komplizierter. Sie zu beurteilen ist Sache einer Kritik der Kritik, und so fort in einem unendlichen Regress von Deutungen, die durch immer neue Deutungen

interpretiert werden, so lange, wie das Original und seine Interpretationen in der Lage sind, Aufmerksamkeit zu gewinnen.

Wie bizarr es dabei zugehen kann, illustriere ich abschließend durch ein Beispiel aus der „Mittwochsgesellschaft“, in der Freuds Schüler unbekümmert ihre Deutungskunst auf alles richteten, was ihnen zu ihr zu passen schien, und die Kritik dieser Deutung in der „Fackel“. In der von ihm herausgegeben Zeitschrift sagt Karl Kraus:

„Mir hat einer den ‚Zauberlehrling‘ als einen handgreiflichen Beweis für die masturbatorischen Neigungen seines Schöpfers gedeutet. ... Ich fühlte, wie sich zum legitimen Schwachsinn der literaturhistorischen Kommentatoren allmählich ein neuer Wahnsinn geselle. Die wissenschaftlich fundierte Stimmung eines Herrenabends reklamiert den Besen des Zauberlehrlings – ‚oben sei ein Kopf‘ – für ihre besonderen Zwecke.“

Gegen diese sexualisierende Deutung des Geistes, den nur der Meister bannen kann, dem der Lehrling aber erliegt, setzt Karl Kraus eine eigene Deutung, die nun seine kritische Position gegenüber den Freud-Schülern formuliert:

„In Abwesenheit eines verdienstvollen Lehrers und Finders sexualphysiologischer Erkenntnisse versucht einer seiner Schüler die Methode selbst anzuwenden. ... Kein Klassikerwort, das einen greifbaren Gegenstand bedeutet, ist mehr vor Deutung sicher. ‚Welch entsetzliches Gewässer!‘ Endlich kommt der Professor Freud zurück. ‚Herr, die Not ist groß! Die ich rief, die Geister, werd‘ ich nun nicht los.‘ Der Professor sieht, wie die Schüler die Lehre kompromittieren, und beschließt, dem groben Unfug ein Ende zu machen. Es war die höchste Zeit. In die Ecke mit allem, was wie ein Besen aussah und etwas anderes bedeuten sollte.“

Der Deuter des „Zauberlehrlings“ als Masturbationssymbolik und der Deuter des Masturbationssymbolikers als Zauberlehrling gehen beide ideologisch mit ihren Deutungen um: es geht ihnen um Machtausübung, nicht um Wahrheit. Eine psychotherapeutische Methodik (statt der plumpen

Anwendung der Symbollehre) würde sich angesichts des Zauberlehrlings mit der Frage beschäftigen, weshalb dem Deuter zu diesem Gedicht die Onanie einfällt. Der Analytiker müsste das Gedicht, das ihn anspricht und zu dem er eine unbewusste Beziehung spürt, wie einen Traum behandeln und seine Assoziationen untersuchen, ohne sie auf den Autor des Gedichts zu projizieren, der sich nicht wehren kann. Erst vor dem Hintergrund einer solchen Selbstreflexion wäre es sinnvoll, nun mit historischen Mitteln weiterzuarbeiten und nach Hinweisen zu suchen, ob Goethe sich irgendwelcher untergründiger Bedeutungen des Zauberlehrlings bewusst war, welche Probleme er mit seiner Sexualität hatte, in welcher Situation der „Zauberlehrling“ entstand usw..

Die „Gegendeutung“ von Karl Kraus drückt einen ganz ähnlichen Autoritätsglauben aus: Der angeschuldigte Freud-Schüler wird richtig als jemand erkannt, der Mittel anwendet, die er nicht wirklich beherrscht. Die Lösung liegt in der Achtung vor dem wahren Meister. Damit ist sozusagen Goethes Ehre gerettet, der Freud-Schüler ist vernichtet, der Zaubermeister hat den Makel, nicht genügend auf seine Lehrlinge aufzupassen – wenig später gerät Freud selbst in die Schusslinie der aphoristischen Deutungen von Kraus („Therapie ist jene Geisteskrankheit, für deren Therapie sie sich hält“). Aber über diese Wiederherstellung des alten Zustandes hinaus führt auch Kraus' Deutung nicht.

Damit werden beide Deutungen unter dem Gesichtspunkt eines voreilig abschließenden Urteils angreifbar: Im „Zauberlehrling“ ist vor allem die Spannung ausgedrückt, die entsteht, wenn die Mittel stärker sind als die Meisterschaft – im Grunde die Dauerkrise der Moderne, welche ihre eigenen technischen Entwicklungen und die aus ihnen gewachsenen Ansprüche an Energiekonsum und Verwöhnungen nicht kontrollieren kann. Goethes versöhnliches Ende – schließlich kommt eine Autorität und bringt alles in Ordnung – ist gegenwärtig unrealistisch, ein Versprechen, das nicht eingelöst zu werden scheint. Diese existenzielle Qualität verschwindet in der Sexualisierung wie in der Ehrenrettung des Genies, im Kraus'schen Glauben an ein künstlerisches Mysterium, das verehrt, aber nicht analysiert werden darf.

Das Beispiel vom Zauberlehrling zeigt, dass jede Deutung die Bedürfnisse des Deutenden spiegelt und deshalb ihrerseits einer Analyse zugänglich ist. In der therapeutischen Situation wird die in jeder Richtung mögliche Deutungs-Deutung durch den Leidensdruck des Patienten oder das Ausbildungsinteresse des Kandidaten kanalisiert. Freilich sind erbitterte Konkurrenzsituationen in Lehranalysen beschrieben worden, wie nun eine Deutung des Analytikers zu deuten ist. Angesichts eines Kunstwerks gibt es diese Einengung

nicht; das macht die Arbeit schwieriger, aber auch reicher an Möglichkeiten. Der Analytiker ist aufgerufen, zu prüfen, welche Bedürfnisse er sich durch seine spezifische Art, ein Kunstwerk zu sehen, erfüllt. Diese Verpflichtung zur Selbstreflexion ist letztlich die spezifische Qualität der Analyse. Man kann Künstler sein, ohne über Kunst nachzudenken, und Wissenschaftler sein, ohne über Wissenschaft nachzudenken, aber wir können, davon bin ich überzeugt, nicht Therapeut sein, ohne immer wieder über Therapie nachzudenken und uns ihrer Stellung zwischen Kunst und Wissenschaft ebenso wie der Ambivalenz und Vieldeutigkeit dessen bewusst zu werden, was wir tun.

Entwicklungen mit der Transaktionsanalyse

Zur damaligen Zeit noch recht ungewöhnlich, zumindest was den Blickwinkel der Bank anging, war der Begriff „Transaktionsanalyse“ – man kannte in der Finanzwelt Finanztransaktionen und gelegentlich auch deren Analyse schon einige Jahrhunderte – aber wieso das mit Psychologie in Verbindung zu bringen war, war in Gespräche beim Personalchef nicht einfach darzulegen.

1977 fand sich eine TA-Ausbildungsgruppe – eine bunt gemischte Truppe aus Psychologen, Pädagogen, Theologen, Soziologen, Mediziner, ein Informatiker und ein Bankmitarbeiter – zusammen, um sich auf eine lange Lernerfahrung einzulassen.

Heute dagegen ist der Spruch „Aktiengeschäft ist zwei Drittel Psychologie und ein Drittel Vernunft“ durchaus salonfähig. Die Zeiten ändern sich, und wie...

Skriptgebundene Managerqualitäten zeigten sich frühzeitig bei Matthias Sell, fand sich doch diese Ausbildungsgruppe von Johanna Pösentrup geleitet, irgendwann in den Räumen von Matthias in der Kollenrodstraße in Hannover wieder, wo er allen voraus selbstständig tätig war.

Eine spannende Zeit mit Wochenmarathons, Ausbildern aus Amerika (Richard Erskine, Shea Shiff, Bettanie Schachner), Therapie, Referate, Büchern, Bändern, Fälle, Klienten wurden vorgestellt.



Da diese bewegende und jeden Einzelnen prägende Zeit kein Selbstzweck für die Probanden war, machten sich alle auf den Weg und beschritten ihre beruflichen Pfade. INITA entstand und in der Bank wurde das Verhaltenstraining und Führungstraining installiert.

5.000 Mitarbeiter und nur einer, der eine TA-Ausbildung hatte. Wer hätte damals voraussehen können, dass eine nun 20-jährige TA-Begleitung in wechselnden Gewändern entstünde. Waren es am Anfang selbst durchgeführte Seminare, so kamen nach und nach andere Bausteine wie Supervision, Coaching, Beratung und Ausbildung von Multiplikatoren hinzu.

Gewachsen sind alle dabei und die TA-Familie in der NORD/LB hat Zweige und Äste über Hannover/Braunschweig, Lettland bis Singapur. Junge Führungskräfte von einst sind heute Direktoren und Generalbevollmächtigte, nicht alle, aber alle gemeinsam haben ihre TA-Entwicklung als wichtigen Baustein ihrer Persönlichkeitsentwicklung erlebt.

Auch INITA ist gewachsen, wie jeder erleben konnte, der die Entwicklung verfolgte, sichtbar und stürmisch auch die NORD/LB, die sich in ihrer Bilanzsumme von 1981 bis 2001 vervierfacht hat. Der Erfolg hat berechtigt viele Väter und Mütter, dennoch dürfen wir gemeinsam in aller Bescheidenheit in Anspruch nehmen, dass wir mit unserer in der Bundesrepublik seinesgleichen Suchenden TA-Impulsgebung dabei waren.

Entwicklungen mit der Transaktionsanalyse

Siegfried Steinmüller

Ruth Büngers – Rabitsch

Begonnen hat es, als Siegfried Steinmüller vor einigen Jahren für drei Jahre monatlich über die Alpen fuhr, um an einer Supervisionsausbildung bei INITA in Hannover teilzunehmen.

In dieser Zeit begann ein intensiver Wachstums und Lernprozess, inspiriert durch die hohe fachliche Qualität und intensive Auseinandersetzung bei INITA.

Es war eine Herausforderung für die Person, unsere Beziehung und unsere geschäftlichen Beziehungen. Eine Übungsmöglichkeit, ein riesiges Experimentierfeld. Ein reger Austausch an neu Erlerntem, an Wissen, Erfahrungen und Energien fand statt. Wir konnten uns ändern, wachsen – hinein wachsen in die Aufgabe

als Supervisor/innen und dann später als Ausbilderinnen und Ausbilder für Supervision und Coaching.

Danke für die Begleitung.

Die Kooperation gab uns Gelegenheit, uns in unterschiedlichen Supervisionsformen und -Settings zu erproben, sie unter europäischen Gesichtspunkten bunt zu erleben.

Das Zusammenarbeiten mit einer anderen Kultur war ein besonderer Lernprozess; Scheinbar ähnlich und doch unterschiedlich: „Das was uns trennt ist unsere gemeinsame Sprache“ – Die Erfahrung einer Solidarität und einer Zivilcourage – gestützt durch gemeinsame ethische Grundlagen – in Zeiten wo in Österreich wieder verstärkt rechter Populismus und Nationalismus gesellschaftliches Bewusstsein beeinflusst, ist eine tragende Säule in unserer Beziehung: Dies wurde auch deutlich, als deutsche und österreichische Ausbildungskandidaten und -kandidatinnen sich zu einem Austauschwochenende in Hannover trafen, oder wenn wir gemeinsam an EU – Projekten arbeiten, die sich europäische Standards für Supervision und Coaching zum Ziel machen.

Weiterbildung als begleitenden und aufbauenden Prozess zur Qualifikation der Persönlichkeit in verschiedenen Berufszusammenhängen zu sehen, damit die Selbständigkeit der Persönlichkeit zu fördern, eine geistige und praktische Auseinandersetzung anzuregen und bei der Bewältigung persönlicher und zwischenmenschlicher, beruflicher, institutioneller und gesellschaftlicher Probleme zu helfen, das verbindet uns als Ausbildungsinstitute.

Gemeinsam arbeiten wir mit ganzheitlichen Methoden und Konzepten, unterstützen Einzelpersonen und Organisationen, die neuen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen, Träume und Projekte zu initiieren, zu entwickeln, zu vernetzen und umzusetzen.

Damit wird ein Stück vom Europäischen Traum, in dem Menschen im Zentrum stehen, Realität.

Entwicklungen mit der Transaktionsanalyse

Dr. med. Jan Hennig, lehrender Transaktionsanalytiker,

Präsident der EATA, erster Vorsitzender der DGTA

Als Präsident der Europäischen Gesellschaft für Transaktionsanalyse – EATA – und als erster Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse – DGTA – ist es mir eine besondere Freude und Ehre, dass ich hiermit die Geburtstagsglückwünsche der TA Gemeinde übermitteln darf. INITA hat einen festen und prominenten Platz in der TA Szene und die Tatsache des zwanzigsten Geburtstages als weithin

erfolgreiches Institut spricht für sich.

Wir Transaktionsanalytiker haben ja eine Tradition der Verbundenheit und des Zusammenhaltes über Unterschiede aller Art hinweg, die uns auch den organisatorischen Zusammenhalt in den Fachgesellschaften weltweit weiterhin sichert.

In diesem Sinne ist in Südtirol gleichzeitig wieder eine Initiative, die als INITA-Sommerakademie mit internationaler Beteiligung und mit Veranstaltungen aus verschiedenen Bereichen menschlicher Kreativität ein Zeichen setzt.

Im Namen von EATA und DGTA (und den Kollegen und Kolleginnen, die sie ausmachen) wünsche ich ein gutes Gelingen und INITA weitere fruchtbare Jahre.

(Footnotes)

<sup>1</sup> Hermann HILL: Komplexität und Komplexitätsmanagement im öffentlichen Sektor, in: Heinrich W. AHLEMEYER und Roswitha KÖNIGSWIESER: Kompl

e

xität managen, Frankfurt am Main 1997

<sup>2</sup> DUDEN Bd. 7 Etymologie Mannheim 1989, S. 368

<sup>3</sup> Ein Attraktor ist ein Zustand oder Verhaltensmuster, auf das ein System hi

n

läuft (und das es somit auch charakterisiert). Zunächst in der mathematischen Betrachtung von Komplexität eingeführt (Zusammenfassung vgl. Fritjof CAPRA: Lebensnetz München 1996 Kap. 3), findet er auch Anwendung in der theoret

i

schen Betrachtung von Organisationen (z.

B. Ralph D. STACEY: Unternehmen am Rande des Chaos, Stuttgart 1997, S. 30ff).

<sup>4</sup> mit fraktaler Selbstähnlichkeit bezeichnete erstmals Benoit MANDELBROT die fortwährend auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Dimensionen wiederkehrende Strukturen in Systemen (Die fraktale Geometrie der Natur 1983)

<sup>5</sup> Dipl.-Verwaltungswirt (FH), Coach (EAS), Projektmanager Verwaltungsreform in einer Landkreisverwaltung, Fachhochschuldozent in den Lehrgebieten Management und Füh

h

rung, Beratungsaufträge in freier Praxis

<sup>6</sup> Alle Namen und Bezeichnungen sind geändert.

<sup>7</sup> Es handelt sich um die vom Geschäftsführer aus seiner Person heraus vorgeschlag

e

nen Ziele.

<sup>8</sup> Zu den Auswirkungen dieser Situation, in Form von Zeitnot und Stress, auf die Kultur dieser Organisation und die einzelnen Team-Mitglieder an späterer Stelle.

<sup>9</sup> Das Wort „Team“ geht auf das indoeuropäische Wort „deuk“ („ziehen“) zurück und schließt in der Bedeutung „zusammenziehen“ mit ein. Allgemein ist Team „jede Gruppe von Personen, die einander brauchen, um ein Ergebnis zu erzielen“, folgend „Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, „Fieldbook“, verfasst von Peter M. Senge, S. 409

<sup>10</sup> Rückdelegation: Der Mitarbeiter gibt dem Vorgesetzten offen oder verdeckt eine Ang

e

legenheit zur Entscheidung, die nach seinem Arbeitsvertrag bzw. seiner Stellenb

e

schreibung eigentlich von ihm selbst abschließend zu entscheiden ist.

<sup>11</sup> IMAGO-Diagramm: Diagramm-Darstellung, mit der Eric Berne die unbewusste Struktur der Gruppe, die sich durch Kommunikation und Position der Führungsfiguren als Eltern-Autoritäten differenziert, darstellt.

<sup>12</sup> Ein oft anzutreffendes Anfangsphänomen des Teamprozesses. Im Raum schwebt die soziale Konvention: „Wir sind freundlich zueinander und tun uns nicht , weh

““

<sup>13</sup> Der Disponent G ist inzwischen im Ruhestand und durch den im Soziogramm skizzierte

r

ten „neuen Disponenten“ nach einem Stellenausschreibungsverfahren ersetzt.

<sup>14</sup> Das typische Beispiel klassischer unterschiedlicher Interpunktion von Ereignisfolgen nach Friedemann Schulz von Thun: „Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen“, S. 85 ff.

<sup>15</sup> Elternübertragung: Phänomen der Psychoanalyse, bei der unbewusste Wünsche an die Eltern auf Führungskräfte projiziert werden.

<sup>16</sup> Diese Maßnahme wurde für den Anfang als zu umfassend gewertet.

<sup>17</sup> „Die Transaktionsanalyse: Eine Einführung in die TA“, Ian Stewart/ Vann Joines, S. 371

<sup>18</sup> Ian Stewart/ Vann Joines, a.a.O., S. 371

<sup>19</sup> „Das konstruktive Gespräch: Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung

h

mit Konzepten der Transaktionsanalyse“, Manfred Gührs/ Claus Nowak, S. 42

<sup>20</sup> Das Konzept der Verträge und mithin auch der Ursprung des am Ende des Artikels vorgestellten „three-cornered-contract“ stammt aus dem Berufsfeld der Psychotherapie

u

ten. Fanita English hat ihn dabei wesentlich geprägt: „The Three-cornered-Contract“, Fanita English, S. 149-151

<sup>21</sup> Sie sind oft die „Spielwiese“ der Spiele, einer Reihe von Transaktionen, die zu einer Auszahlung führen, „Games People play“, Eric Berne

<sup>22</sup> „Verträge

– Kläranlage der Kommunikation“, B. Schibalski, S. 37-45

<sup>23</sup> Manfred Gührs/ Claus Nowak, a. a. O., S. 42

<sup>24</sup> siehe Ian Stewart/ Vann Joines, a.a.O., S. 372/ 331

<sup>25</sup> Manfred Gührs/ Claus Nowak, a. a. O., S. 47 ff.

<sup>26</sup> siehe ausführlich Ian Stewart/ Vann Joines, a. a. O., S. 376 ff.

## Glossar

### **Glossar**

#### ***Arbeitspsychologie***

Allgemeine Aufgaben der Arbeitspsychologie liegen in der Mitwirkung an der Beschreibung, Analyse, Erklärung, Prognose und Gestaltung menschlicher Arbeit.

#### ***Coaching***

Coaching ist eine spezialisierte Variante der Supervision, die eine Führung - bzw. Leistungsberatung vorsieht. Coaching gilt als eine innovative Form der Personalentwicklung, bei der es in erster Linie um eine faktische Wissensvermittlung geht.

#### ***Dependenz***

Dependenz beschreibt die Abhängigkeit eines Mitglieds von der Gruppe, das bei Verlust der Gruppenmitgliedschaft Vorteile einzubüßen fürchtet, die es woanders nicht glaubt erreichen zu können.

#### ***Gruppendynamik***

Gruppendynamik ist ein nicht definierbarer Begriff für die von Lewin bezeichneten kräftedynamischen Merkmale von Regionen hinsichtlich möglicher Lokomotionen. Sie bestehen darin, dass sich Individuen durch Kommunikation, durch Angleichungen von Haltungen und Meinungen einander näher kommen oder das Gruppen sich in ihren Zielen nähern, soziale Hindernisse beseitigt werden. Gruppendynamik bezeichnen auch häufig Prozesse, die im Verlauf sozialer Interaktionen bei der Ausübung von Macht und Einfluss, d. h. bei allen sozialisierenden Wirkungen auf die Person, vorkommen.

#### ***Interaktion***

Eine Interaktion bezeichnet die Wechselwirkungen, die zwischen zwei oder mehreren Systemen / Personen ablaufen.

### ***Interdependenz***

Wechselseitige Abhängigkeit

### ***Kohäsion***

Die Gesamtheit aller Kräfte, die Mitglieder einer Gruppe an die Gruppe binden.

### ***Organisationsentwicklung***

Organisationsentwicklung ist die absichtlich und bewusst gesteuerte Veränderung einer Organisation von einem aktuellen Zustand hin zu einem gewünschten Zustand in der Zukunft.

### ***Personalentwicklung***

Die wichtigsten praktischen Aufgabenfelder der Personalentwicklung sind:

1. Planung

2. Koordination

3. Evaluation interer und externer Maßnahmen zur fachlichen und überfachlichen Aus-, Fort- und Weiterbildung.

### ***Projektion***

Projektion ist die unbewusste Verlagerung von Triebimpulsen, eigenen Fehlern, Wünschen, Schuld- und ähnlichen Gefühlen, auf andere Personen, Situationen und / oder Gegenstände. Diese (fälschliche) Wahrnehmung hilft in der Regel, die implizit erlebte Angst zu verringern.

### ***Prozess***

Ein Prozess bezeichnet in der Psychologie Abläufe wie Wahrnehmungs-, Lern-, Denkprozesse und langfristige Veränderungen wie Entwicklungs- und Alterungsprozesse.

### ***Prozessanalyse***

Nach der Prozessanalyse wird das seelische Leben vom Unbewussten beherrscht. Das Unbewusste ist das seelische Reich der eigenen Wünsche, Ausdrucksformen und besonderer Mechanismen.

### ***Psychiatrie***

Psychiatrie ist ein Teilgebiet der Medizin, das sich mit der Systematik, den Ursachen, den Verlaufsformen und der Behandlung von psychiatrischen Krankheiten beschäftigt.

### ***Psychodrama***

Psychodrama ist eine von J. L. Moreno begründete Methode der Gruppentherapie, die neben ihren diagnostischen Möglichkeiten gruppodynamisches Setting und analytische Gruppenarbeit vereinigen kann. Psychodrama ist eine Beziehungstherapie, Interaktionstherapie und eine konkrete Situationstherapie.

### ***Rolle***

Eine Rolle bezeichnet ein bestimmtes Verhalten eines Gruppenmitglieds, das durch Interpretation von Erwartungen der übrigen Gruppenmitglieder bestimmt ist.

### ***Setting***

Ein Setting ist die Bildung von leistungshomogenen Gruppen in einzelnen „Fächern“ unter Beibehaltung der heterogenen Zusammensetzung der Stammgruppe in den übrigen Fächern.

### ***Sozialisation***

Verschiedene Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motiven, Einstellungen und Normen kann sich eine Person durch die Auseinandersetzung mit ihrer sozialen Umwelt aneignen. Diesen Prozess nennt man Sozialisation.

### ***Supervision***

Beratung eines Teams oder einer Organisation durch Psychotherapeuten zur Erhöhung der Effektivität.

### ***Supervisor***

Psychotherapeut der oder die eine Supervision leitet. Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer Supervision nennt man Supervisanden.

### ***Symbiose***

Das Zusammenleben von Lebewesen verschiedener Art zu gegenseitigem Nutzen.

### ***Symptom***

Anzeichen, Kennzeichen, Merkmal, Warnzeichen.



### ***Tiefenpsychologie***

Die Tiefenpsychologie untersucht die unterbewusste und unbewusste Tiefe der Seele, insbesondere die Beziehung zwischen Gefühl und Willen.

### ***Transaktionsanalyse***

Auf Berne (1967) zurückgehendes Konzept der Einzel- und Gruppenpsychotherapie, das Verhalten und Erleben als Ausdruck wechselnder „Ich-Zustände“ (kindliches ich, Eltern-Ich, erwachsenes Ich) auffasst und die Beziehungen zwischen Personen auf Transaktionen zwischen diesen Ich-Zuständen zurückführt.

## Bibliografie

Literatur

Dynamik in der Gruppe

Hans Werner Hemp

Berne, E., „Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen“, Frankfurt am Main, Fischer, 1986

Bion, W. R., „Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften“, Frankfurt am Main, Fischer, 1990

Bion, W.R., „Lernen durch Erfahrung“, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1990

Däumling, A. M., Fengler, J., Nellessen, L., Svensson, A., „Angewandte Gruppendynamik“, Stuttgart, Klett, 1974

Mills, M. Th., „Soziologie der Gruppe“, München, Juventa, 1969

Stewart, I. und Joines, V., „Die Transaktionsanalyse“. Freiburg, Basel, Wien, Herder, 1990

Tuckman, B. W., „Developmental Sequence in Small Groups“, Psychol. Bulletin 63 (6), 1965

Beziehungsraum Kunst: Kurt Schwitters Merzbau

Dr. Georg Franzen

**Benedetti, Gaetano (1977).** Psychiatrische Aspekte des Schöpferischen und schöpferische Aspekte der Psychiatrie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

**Büchner, Norbert (1986):** Kurt Schwitters 1887-1948. Ausstellung zum 99. Geburtstag im Sprengel Museum Hannover. Frankfurt am Main; Berlin: Ullstein; Propyläen.

**Elger, Dietmar (1986):** „Ich bin ein Veilchen, das verborgen blüht.“ Zum Stand der Schwitters-Forschung. In: Büchner 1986 (Hrsg.) Kurt Schwitters 1997-1948, S. 50-59, a.a.O.

**Franzen, Georg (1992).** Der tiefenhermeneutische Zugang zur bildenden Kunst, Dargestellt am Beispiel der Freud- Studie ‚Der Moses des Michelangelo, ‚ Frankfurt/M : Peter Lang.

**Franzen, Georg (1995).** ‚Familiäre Geborgenheit ´ - Über die allgemeine Verdrängung eines Auflösungsprozesses. Eine kunstpsychologische Betrachtung, in: Hansgeorg Ließem u. Pablo Stähli (Hrsg.): ‚Ans Licht geholt‘. Kunst in ver-rückter Zeit (S. 23-28). Köln: Wienand.

**Franzen, Georg (1997).** ‚Rezeptive kunsttherapeutische Verfahren, ‚ in Otto Kruse (Hrsg.) Kreativität als

Ressource für Veränderung und Wachstum, S. 303-315. Tübingen: dgvt.

**Franzen, Georg (1998).** Psychologie in der Künstlerweiterbildung. In G. Krampen & H. Zayer (Hrsg.), Psychologiedidaktik und Evaluation I (S. 283-294). Bonn: Deutscher Psychologenverlag.

**Franzen, Georg (1999).** Bilderwelten des Unbewussten- Der Symbolismus der englischen Präraffaeliten. in: Musik, Tanz- und Kunsttherapie, 3, 149-154. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie-Hogrefe.

**Heiling, Hans-Christian (1994)**“Seelentraining“ für Museumsbesucher. In U. Meyer, a.a.O., S. 114-116

**Kohut, Heinz (1977).** Introspektion; Empathie und Psychoanalyse. Aufsätze zur psychoanalytischen Theorie zur Pädagogik und Forschung und zur Psychologie der Kunst. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

**Kohut, Heinz (1993).** Die Heilung des Selbst. Frankfurt/ M: Suhrkamp.

**Kraft, Hartmut(1984):** Psychoanalyse, Kunst und Kreativität heute. Die Entwicklung der Kunstpsychologie seit Freud. Köln: Dumont.

**Kraft, Hartmut (1989):** Künstler, Kunstwerk und Betrachter., in: Schuster u. Woschek, a.a.O., S. 94-107.

**Kutter, Peter (1995).** Psychoanalytische Theorie und Methode in der Sicht der Selbstpsychologie. Frankfurt/M: Suhrkamp.

**Lichtenberg, Joseph (1995):** Überlegungen zu einer Theorie der Technik. In: Peter Kutter et al: Der therapeutische Prozeß. Psychoanalytische Theorie und Methode in der Sicht der Selbstpsychologie, S. 99-117, Frankfurt/M: Suhrkamp

**Milch, W.;Kutter et al (1995):.** Der therapeutische Prozeß. Psychoanalytische Theorie und Methode in der Sicht der Selbstpsychologie. Frankfurt/M : Suhrkamp.

**Lach, Friedhelm (1971).** Der MERZ Künstler Kurt Schwitters. Köln : DuMont.

**Laing, Ronald D. (1993).** Phänomenologie der Erfahrung. Frankfurt/M: Suhrkamp.

**Leuteritz, Albrecht (1996).** Rezeptive Kunsttherapie durch ästhetische Wahrnehmung. In;

**Walther Zifreund (Hrsg.).** Therapien im Zusammenspiel der Künste(S. 261-269). Tübingen 1996: Attempo.

May, Rollo (1987). Der Mut zur Kreativität. Paderborn: Junfermann

**Lorenzer, Alfred(1986).** Kultur-Analysen. Psychoanalytische Studien zur Kultur. Frankfurt/Main:Fischer

**Menzen, Karl-Heinz (1990):** Vom Umgang mit Bildern. Wie ästhetische Erfahrung pädagogisch und

therapeutisch nutzbar wurde. Köln 1990: Claus Richter.

**Meyer, Ulrike (1994):** Der andere Blick - von der Kunsttherapie zur Ikonotherapie. Diplom-Arbeit. Universität Wuppertal.

**Nündel, Ernst (1981).** Kurt Schwitters. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

**Petzold, Hilarion u. Orth, Ilse (1990).** Die neuen Kreativitätstheorien. Handbuch der Kunsttherapie Band I. u. II. Paderborn: Junfermann.

**Rech, Peter (1990).** L'art pour l'autre. Methodik der psychoanalytischen Kunsttherapie. Köln: Richter.

**Salber, Wilhelm (1977).** Kunst, Psychologie und Behandlung. Bonn

**Salber, Wilhelm (1999).** Kunst-Psychologie-Behandlung. Köln: König.

**Schurian, Walter (1992).** Kunst im Alltag. Kunst und Psychologie. Bd. 1, Göttingen, Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.

**Schmalenbach, Werner.** Kurt Schwitters. In: Büchner 1986 (Hrsg.). Kurt Schwitters 1887-1948, S. 21-23, a.a.O.

**Wolf, Ernest S. (1996).** Theorie und Praxis der psychoanalytischen Selbstpsychologie. Frankfurt/M: Suhrkamp

**Zifreund, Walther (1996).** Therapien im Zusammenspiel der Künste. Tübingen: Attempo.

TA und Teamentwicklung

Oliver Kasties

*Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Fieldbook*, verfasst von Peter M. Senge, 2. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta, 1996.

*Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation*, Friedemann Schulz von Thun, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1996, 1981

*Die Transaktionsanalyse: Eine Einführung in die TA*, Ian Stewart/ Vann Joines, 7. Auflage, Freiburg im Breisgau Verlag Herder, 1990

*Das konstruktive Gespräch: Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse*, Manfred Gührs/ Claus Nowak, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Christa Limmer, Meezen, 1995

*Transactional Analysis Journal 1977*, Fanita English, „The Three-cornered-Contract“, Ausgabe 7  
*Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis 1991*, B. Schibalski, „Verträge – Kläranlage der Kommunikation“, Ausgabe 1  
*Games people play, deutsch: Spiele der Erwachsenen*, Eric Berne, Reinbeck 1967 und München 1975  
*Transaktions-Analyse: Gefühle und Ersatzgefühle in Beziehungen*, Fanita English, 4. Auflage, iskopress, 1994  
*Schriftenreihe der Themenzentrierten Interaktion*, Bernhard Leidner, „Der Dreiecksvertrag in der (betrieblichen) Weiterbildung“  
*Wie die Gruppe laufen lernt: Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen*, Barbara Langmaack/ Michael Braune-Krickau, 5. Auflage, Weinheim: Beltz Psychologische Verlags Union, 1985/1995  
*Konflikt-Moderation: Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten*, Alexander Redlich, 1. Auflage, Hamburg: Windmühle, Verlag und Vertrieb von Medien, 1996

TA im Arbeitsfeld Hochschule

Prof. Dr. Wilma Pohl

Gührs, M., Nowak, C.: „Das konstruktive Gespräch“, 4. überarb. Aufl., Meezen, 1998

Hennig, G., Pelz, G.: „Transaktionsanalyse“, 2. Aufl., Freiburg u. a. 2000

Stewart, I., Joines, V.: „Die Transaktionsanalyse“, 7. Aufl., Freiburg u. a. 1997

Sozialpsychiartrische Beratungsausbildung: Kinder- und Jugendberatung

Dr. Georg Franzen

Literatur

Bock, Thomas (1995). Abschied von Babylon: „Verständigung über Grenzen in der Psychiatrie“. Bonn: Psychiatrie Verlag

Eikermann, Bernd (1997): „Sozialpsychiatrisches Basiswissen, Grundlagen und Praxis“, Stuttgart:Enke.

Dörner, Klaus u.Plog, Ursula (1996): „Irren ist menschlich. Lehrbuch der Psychiatrie/Psychotherapie“. Bonn: Psychiatrie-Verlag

Franzen, Georg (1996): „Psychologie in der Beraterausbildung für Sozialarbeiter/Sozialpädagogen“, in:

- Ingrid Plath und Hermann Zayer. „Qualität in der Psychologenausbildung: Erfahrungen, Thesen, Ausbildungskonzepte in der Aus-,Fort-und Weiterbildung“, S.107-116, Bonn: Deutscher Psychologen Verlag
- Gamper, Hans (1994). „Die Tätigkeitsfelder der beraterisch tätigen Psychologinnen und Psychologen in der Schweiz“. In Arbeitsgemeinschaft Deutschsprachiger Psychologenverbände (Hg.), „*Psychologische Beratung in ausgewählten Praxisfeldern*“ (S.22-32). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Holler, Gerhard (2000). „Wege zur Etablierung sozialpsychiatrischer Schwerpunktpraxen im Sozialpsychiatrischen Verbund Niedersachsen“, in: Niedersächsisches Ärzteblatt 2/2000, S. 21-24
- Kohut, Heinz (1979). „*Die Heilung des Selbst*“. Frankfurt/M: Suhrkamp.
- Kruckenberg, Peter, Kunze, Heinrich (1997): „Personenbezogene Hilfen in der Psychiatrischen Versorgung“. Köln: Rheinland-Verlag
- Lüssli, Peter (1992). „*Systemische Sozialarbeit*“. Bern: Huber.
- Mrochen, Siegfried (1994). „Sozialarbeiterisches/-pädagogisches Handeln in der Beratung“. In Norbert Groddeck und Schumann, Michael (Hg.), „*Modernisierung Sozialer Arbeit durch Methodenentwicklung und -reflexion*“ (S. 68-80). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Neuffer, Manfred (1990). „*Die Kunst des Helfens. Geschichte der Sozialen Einzelhilfe in Deutschland*“. Weinheim: Beltz.
- Peseschkian, Nossrat (1994). „Positive Psychotherapie. Theorien und Praxis“, Frankfurt/Main: Fischer
- Petermann, F. & Petermann, U. (1994). „*Training mit sozial unsicheren Kindern*“. München: Psychologie Verlags Union.
- Petermann, Franz (1995). „*Lehrbuch der klinischen Kinderpsychologie*“, Göttingen: Hogrefe
- Rahn, Ewald und Mahnkopf, Angela (1999): „Lehrbuch Psychiatrie für Studium und Beruf“, Bonn: Psychiatrie-Verlag
- Rogers, Carl R.(1994): „*Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie*“, Frankfurt/M: Fischer
- Schmidt, Lothar R. (1998). „Psychiatriereform und Klinische Psychologie“, in Report Psychologie 8/98, S.630-641.
- Sell, M. und Franzen, G. (1995), „*Kinder- und Jugendlichen Beraterin. Sozialtherapeutische*

Zusatzausbildung“. Hannover: INITA.

Sengling, Hans (1995), „Stadteitorientierte Beratung“. In Neue Praxis (hg.) Hans Thiersch zum 60. Geburtstag (S.286-287). *Neue Praxis*, 3, 95. Neuwied: Luchterhand.

Stierlin, Helm (1992), „*Das erste Familiengespräch*“. Stuttgart: Klett-Cotta.

Urban, Martin (2000) „Psychotherapie der Psychosen. Konzentrische Annäherungen an den Weg der Heilung“, Lengerich: Papst.

Stewart, I.(1993), „Einführung in die Transaktionsanalyse“. Freiburg: Herder

Thiersch, Hans (1993), „Strukturierte Offenheit. Zur Methodenfrage einer lebensweltorientierten Sozialen Arbeit“. In Thomas Rauschenbach (Hg.), *Der sozialpädagogische Blick. „Lebensweltorientierte Methoden in der Sozialen Arbeit“* (S.11-28). Weinheim: Juventa.

Vogt, Rolf (1993): „Die Beziehung in der psychoanalytischen Beratung“. In M. Ermann (Hg.) „*Die hilfreiche Beziehung in der Psychoanalyse*“ (S.141-162). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

Weinberger, Sabine (1994). „*Klientenzentrierte Gesprächsführung*“. Weinheim: Beltz

Weisbach, Christian-Rainer (1990). „Beratung kann man lernen – ist empathische Kompetenz trainierbar“, in E. Brunner und W. Schönig (Hg.), „*Theorie und Praxis von Beratung. Pädagogische und psychologische Konzepte*“ (S.62-77). Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Wendt, Wolf Rainer (1991). „*Unterstützung fallweise. CASE Management in der Sozialarbeit*“. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Wendt, Wolf Rainer (1992). „Von der Defizitfixierung zur Ressourcenorientierung“. *Blätter der freien Wohlfahrtspflege*, 5, 115-122.

Vertrieb als persönliche Beziehung zwischen Menschen

Prof. Dr. Henning S. Schulze

Arthur D. Little (1998): Arthur D. Little: Unveröffentlichte Studie, o. O.

Bauriedl (1993): Bauriedl, Thea: *Beziehungsanalyse, Das dialektisch-emanzipatorische Prinzip der Psychoanalyse und seine Konsequenzen für die psychoanalytische Familientherapie*, 4. Auflage, Frankfurt am Main.

Belz (1994): Belz, Christian et al.: *Management von Geschäftsbeziehungen*, Forschungsinstitut für Absatz

und Handel an der Hochschule Sankt Gallen, Sankt Gallen.

Berne (1983): Berne, Eric: Was sagen Sie, nachdem Sie „guten Tag“ gesagt haben? Psychologie des menschlichen Verhaltens, Frankfurt am Main.

Berne (1986): Berne, Eric: Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen, Frankfurt am Main.

Berne (1993): Berne, Eric: Spiele der Erwachsenen, Psychologie der menschlichen Beziehungen, Reinbek bei Hamburg.

Boszormenyi-Nagy/Spark (1995): Boszormenyi-Nagy, Ivan; Spark, Geraldine: Unsichtbare Bindungen, Die Dynamik familiärer Systeme, 5. Auflage, Stuttgart.

Bruhn (1999): Bruhn, Manfred: Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft, Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Internes Marketing, Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, S.15-44.

Buber (1994): Buber, Martin: Ich und Du, 12. Auflage, Gerlingen.

Brisch (1999): Brisch, Karl Heinz: Bindungsstörungen: Von der Bindungstheorie zur Therapie, Stuttgart.

EAS (1999): European Association for Supervision: Supervision und Coaching, Unveröffentlichtes Arbeitspapier, Hannover.

English (1976): Petzold, Hilarion; Paula, Michael (Hrsg.): Transaktionale Analyse und Skriptanalyse, Aufsätze und Vorträge von Fanita English, Die Fünfte Position: Ich bin o.k.-Du bist o.k. – realistisch, Hamburg, S. 151-160.

Ernst (1971): Ernst, F.H. jr.: The O.K. Corral, The Grid For get-on-with, in: Transactional Analysis Journal, Vol.1, No.4, S.31-40.

Gührs/Nowak (1995): Gührs, Manfred; Nowak, Claus: Das konstruktive Gespräch, Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht, Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse, 3., erweiterte Auflage, Meezen.

Goulding/Goulding (1981): Goulding, Mary McClure; Goulding, Robert: Neuentscheidung, Ein Modell der Psychotherapie, Stuttgart.

Karpman (1968): Karpman, Steven B.: Fairy Tale and Script Drama Analysis, in: Transactional Analysis Bulletin, Vol.7, S.39-43.



Quitmann (1985): Quitmann, H.: Humanistische Psychologie, zentrale Konzepte und philosophischer Hintergrund, Göttingen 1985.

Schlegel (1995): Schlegel, Leonhard. (1995): Die transaktionale Analyse: eine Psychotherapie, die kognitive und tiefenpsychologische Gesichtspunkte miteinander verbindet, 4., völlig überarbeitete Auflage, Tübingen.

Schulze (1992): Schulze, Henning S.: Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmen, Fundierungsmöglichkeiten mittels ausgewählter Konzepte der Transaktionsanalyse, Frankfurt am Main.

Schulze (1999a): Schulze, Henning S.: Die Gestaltung des Internen Marketing mit Konzepten der Transaktionsanalyse, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Internes Marketing, Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 439-468.

Schulze (1999b): Schulze, Henning S.: Erhöhung der Dienstleistungsqualität durch transaktionsanalytisch orientierte Personalschulung, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S.261-285

Sell (1996): Sell, Matthias: Psychic States, Ego States, States of Relationship, in: Ego States in Transactional Analysis, Conference Reader Advances Working Conference, Designated Conference of ITAA, March 14-16, 1998 in Amsterdam.

Stauss/Schulze (1990): Stauss, Bernd; Schulze Henning S.: Internes Marketing, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 12.Jg., Heft 3, S.149-158.

Steward/Joines (1990): Steward, Ian; Joines, Vann: Die Transaktionsanalyse, Eine neue Einführung in die TA mit zahlreichen Abbildungen, Übungen und Hinweisen für die Praxis. Basel, Wien.

Tillmanns/Jeschke (2000): Tillmanns, Ulrich; Jeschke, Kurt: Erfolgsfaktor Client Loyalty, Kunden-Agentur-Beziehungen erfolgreich gestalten, Frankfurt.

Webster/Wind (1972): Webster, Frederic E. jr.; Wind, Yoram: Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs, N.Y.

Wynne/Singer (1965): Wynne, Lyman C.; Dinger, Margaret T.: Denkstörung und Familienbeziehung bei Schizophrenen, in: Psyche, eine Zeitschrift für psychologische und medizinische Menschenkunde, 19.Jg., Heft 2, S.82-160.

Zeithaml (1981): Zeithaml, Valerie A.: How Consumer's Evaluation Process Differ Between Goods and

Services, in: Donnelly, James H; George, William R. (eds.): Marketing of Services, Chicago.

Psychics States, Ego States, States of Relationship

Matthias Sell

E. Berne, Standard structural nomenclature, TA - Bulletin 1968

E. Berne, Hallo book , 1983

E. Berne, TA in Psychotherapy, 1961

P. Federn, Ich -Psychologie und die Psychosen, 1978

O. Summerton, P. Drego , TA Source and Foundations, 1986

J.R. Allen and B.A. Allen, Ego States,Self and Script, in TAJ, Vol,19,1989

J.Stewart,V.Joines, TA Today, 1987

S. Freud, GW Bd. XIV and GW Bd.XV

R.L. Trautmann,R.G. Erskine, Ego State Analysis, in TAJ, Vol II, No. 2 April 1981

M. Brown, S. Woollams, Transactional Analysis, 1978

M. Sell, Was leistet Transaktionsanalyse heute?, 1991

M. Sell, Von den Ich-Zuständen zu den Ich- Organen, 1989

M.Sell, Diskussion verschiedener Therapierichtungen, 1990

Von den Ich-Zuständen zu den Ich-Organen

Matthias Sell

E. Berne, Standard structural nomenclature, TA-Bulletin 1968

E. Berne, 1983, Was sagen Sie, nachdem Sie guten Tag gesagt haben?

E. Berne, 1961, TA in Psychotherapy

Pearl Drego, 1986, TA Source and Foundations

Paul Federn, 1978, Ich-Psychologie und die Psychosen

Oswald Summerton, 1986, TA Source and Foundations

- Holioway, Transaktionsanalyse: Eine integrative Sicht, in: TA seit Eric Berne, Bd. 2, TA seit Eric Berne, Bd. 1 - 3
- Rolf Wartenberg, Bemerkung über Bernes „Köder für akademische Wachhunde“, ein Nachtrag. In: Zeitschrift für TA, Jahrgang 4, Heft 2, 1988
- L. Schlegel, Überlegungen zu den Ich-Zuständen, in: Zeitschrift für TA, Jahrgang 3, Heft 2, Okt. 1986
- Norbert Copray, Viel mehr als ein Computer, in: Zeitschrift für TA, Jahrgang 3, Heft 2, Okt. 1986
- J.R. Allen und B.A. Allen, Ego States, Seif and Script, in: TAI, Vol. 19, 1989
- J. Stewart, V Joines, TA Today, Nottingham 1987
5. Freud, GW Bd. XIV und GW Bd. XV
- Ute u. Heinrich Hagehülsmann, TA im Handbuch der Psychotherapie, Basel 1987
- Helmut L. Harsch, EM. Jessen, TA, Tauschhandel der Gefühle, in: Wege zum Menschen, Bd. 2, Paderborn 1987
- Bernd Schmid, Systemische TA, o. J.
- R. L. Trautmann/R.G. Erskine, Ego State Analyses, in: TAJ, Vol. II, No. 2, April 1981
- Brown/S. Wollams, Transactional Analysis, Dexter 1978
- Wieviel Persönlichkeit braucht der Mensch in der Arbeit
- Matthias Sell
- Literaturangaben
- Arnold, Wilhelm, Person, Charakter, Persönlichkeit, Wien, 1975
- Beck, Ulrich, Schöne neue Arbeitswelt, Frankfurt/Main, 1999
- Böhme, Gernot, Kant und die Family of Man in: Lettre Heft 44, Juni, 1999

- Habermas, Jürgen, Technik und Wissenschaft als Ideologie, Frankfurt/ Main, 1970
- Horkheimer, Max, Zur Kritik der instrumentellen Vernunft, 1946, Kritische Theorie der Gesellschaft, Bd.III. o. O. 1968
- Giedion, Sigfried Die Herrschaft der Mechanisierung, Hamburg, 1994
- Marcuse, Herbert, Einige gesellschaftliche Folgen moderner Technologie, 1941, in: Horkheimer/Pollock/Neumann/Kirchheimer/Gurland/ Marcuse: Wirtschaft, Recht und Staat im Nationalsozialismus. Analysen des Instituts für Sozialforschung 1939 – 1942, Hg. Helmut Dubiel und Alfons Söllner, Frankfurt/Main 1981
- Newcomb, M. Theodore, Sozialpsychologie, Meisenheim am Glan, 1959
- Krauss, Thomas /
- Matthias Sell Psychosoziales Lernen, Hannover, 1986
- Volmerg, Birgit, Die Vergesellschaftung psychopathologischer Strukturen im Produktionsprozeß, in: Produktion, Arbeit, Sozialisation. Hg. Thomas Leithäuser/ Walter R. Heinz, Frankfurt/ Main, 1980
- Wacker, Ali, Arbeitslosigkeit, Soziale und psychische Folgen, Frankfurt/ Main, 1983
- Wimmer, Rudolf, Das Team als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen, in: Komplexität Managen, Heinrich W. Ahlemeyer/Roswita Königswieser, Wiesbaden, 1997
- Ziehe, Thomas/
- Stubenrauch, Herbert, Plädoyer für ungewöhnliches Lernen, Reinbeck, 1982
- Kreativität und Ökonomie
- Therapie zwischen Kunst und Wissenschaft
- Dr. Wolfgang Schmidbauer
- E. Jones, Sigmund Freud, Bd. II, S. 431, Bern (Huber) 1955
- Emanuel Rice, Freud and Moses: The Long Journey Home, New York (State Univ. Press) 1991
- A. Böhle, Über psychotherapeutische Deutung, in: Forum der Therapie 9, 1993,
- Erwin Panofsky, Studies in Iconology, New York 1939, deutsch: Studien zur Ikonologie. Humanistische Themen in der Kunst der Renaissance, Köln (Dumont) 1980
- Han Israels, Freuds Leonardo-Studie, in Luzifer-Amor Band 5, Heft 10, 1992

- S. Freud, Der Moses des Michelangelo, 1914, GW Bd.10, S.172
- K. Borinski, Die Antike in Poetik und Kunsttheorie, 2 Bde., Leipzig 1914/1924, Bd. I., S. 169
- S. Freud, Die Traumdeutung, 1900, GW Bd. 2/3, S.100
- S. Freud, Konstruktionen in der Analyse, 1937, GW. Bd. 16, S. 41 - 56
- A. Böhle, Über psychotherapeutische Deutung, Forum Psychoanal 1993,99, 240 - 255
- Frederick M. Bram, Das Geschenk der Anna O., in Psyche 27, S. 449 - 459, 1973, sowie Clemens de Boor und Emma Moersch, Emmy von N. - eine Hysterie? Versuch einer Re-Evaluierung, in Psyche 34, S. 265 - 279, 1980
- O. . Kernberg, z. B. in Borderline-Störungen und pathologischer Narzissmus, Frankfurt (Suhrkamp) 1978
- S. Freud, Vorlesungen zur Einführung in die Therapie - Neue Folge, Nr. 34: Aufklärungen, Anwendungen, Orientierungen. Studienausgabe Bd. I, S. 583.
- Die Fackel, Heft Nr. 256, 5. Juni 1908, zit. n. M. Worbs, Nervenkunst, Frankfurt 1983, S. 163
- Die Fackel, zit. n. Worbs, a. a. O., S. 164
- K. Kraus, zit. n. Worbs, a. a. O.,S. 164
- Worbs a. a. O., S. 172
- D. v. Drigalski, Blumen auf Granit. Eine Irr- und Lehrfahrt durch die deutsche Therapie, Frankfurt (Ullstein) 1980
- TA in der Tiefenpsychologie
- Matthias Sell
- Eric Berne, Transactional Analysis in Psychotherapy, Grove Press, New York, 1961
- K. P. Kisker H. Lauter, J.-E. Meyer, C. Müller, E. Strömrgren, Psychiatrie der Gegenwart 1, Springer Berlin, 1986
- Oskar Frischenschlager, Kommunikation und Beziehung als spezifischer Gegenstand der Psychotherapie, in A. Pritz (Hrsg.) Psychotherapie eine neue Wissenschaft vom Menschen, Springer, Wien, 1996
- C. Reimer, U. Rieger, Psychodynamische Psychotherapien, Lehrbuch der tiefenpsychologischen orientierten Psychotherapien, Springer, Berlin 2000

- J. Bowlby, Attachment, Penguin Books, New York, 1981
- Paul Federn, Ich - Psychopathologien, Frankfurt am Main, 1984
- Siehe auch T. Reinelt, W. Beziehung und Deutung im psychotherapeutischen Prozess, Springer, Berlin 1999
- Asendorf, Bannse: Psychologie der Beziehung, Bern 2000
- W. R. D. Fairbairn, Das Selbst und die inneren Objekt-Beziehungen, Psychosozial, Giessen, 2000
- M. Sell Von den Ich-Zuständen zu den Ich-Organen, in M. Sell (Hrsg.), Lesebuch Zusammenstellung von Kongressbeiträgen des 10. Kongresses der DGTA, INITA-Verlag Hannover, 1990
- Heim, Wunsch, Bedürfnis und Begehren, in: Psyche 9, 1986, S. 829
- T. Bauriedl, Beziehungsanalyse, Suhrkamp, Frankfurt 1980
- T. Reinelt, W. Beziehung und Deutung im psychotherapeutischen Prozess, Springer, Berlin 1999
- U. und H. Hagehülsmann, Transaktionsanalyse in C.Reimer, U.Rüger, Psychodynamische Psychotherapien, Lehrbuch der tiefenpsychologischen orientierten Psychotherapien, Springer, Berlin 2000
- K. H. Brisch, Bindungsstörungen, Stuttgart, 1999
- Ch. Roder-Dachser, Exprodition in den dunklen Kontinent, Springer , Berlin 1991
- E. Berne, Transactional Analysis in Psychotherapy, Grove Press, New York, 1961
- TA im Arbeitsfeld Hochschule
- Prof. Dr. Wilma Pohl
- Barth, Anne Rose „Burn out bei Lehrern“, Hogrefe Verlag, Göttingen, 1982
- Berne, Eric „Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen“, Frankfurt am Main, 1986
- English, Fanita „Transaktionsanalyse“ (Hrsg. u. Paula), Iskoress
- Grauenz, Ines „Lehrer lernen sich selber besser kennen“, Hogrefe Verlag, Göttingen, 1982
- Gührs, M./Nowak, C. „Das konstruktive Gespräch (Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse)“, Limmer Verlag, 1991
- Kirchgäßner, H. „Medien in der Therapie“, in : M. Fuchs (Hrsg.), „Kunst in der Therapie und

Prophylaxe, Remscheid 1986

Lumma, K./Knüdeler, B. „Medien in der kreativen Gestalt-Arbeit“, Lummer + Kern, Eschweiler, 1984

Müller,-Limmroth „Arbeitsstudie für Lehrer“, München, 1980

Pühl, Harald „Handbuch der Supervision“, Edition Marhold, Berlin , 1990

Pühl, H./Schmidbauer, W. „Supervision und Psychoanalyse“, Frankfurt am Main, 1991

Richter, Kurt F./Fallner, Heinrich „kreative Medien in der Supervision“, U. Busch Fachverlag, Hille, 1989

Rogoll, Dr. med. Rüdiger „Wie man sich einig werden kann (Eine Einführung in die Transaktionsanalyse)“

Stewart, Ian/Joines, Vann „Die Transaktionsanalyse, Herder Verlag, Freiburg im Breisgau, 1990

- Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis, heft 2/3 6. Jahrgang, 1989

„Dem Standard die Stirn bieten“

Umgang mit Komplexität im Entwicklungsprozess einer öffentlichen sozialen Einrichtung

Hermann HILL: Komplexität und Komplexitätsmanagement im öffentlichen Sektor, in: Heinrich W. AHLEMEYER und Roswitha KÖNIGSWIESER: Komplexität managen, Frankfurt am Main 1997

DUDEN Bd. 7 Etymologie Mannheim 1989, S. 368

Ralph D. STACEY: Unternehmen am Rande des Chaos, Stuttgart 1997, S. 30ff).

Benoit MANDELBROT Die fraktale Geometrie der Natur 1983

Integrative Ansätze der Positiven Psychotherapie

Interdisziplinärer und transkulturelle Aspekte am Beispiel Diabetes mellitus

Dr. med. N. Peseschkian, Wiesbaden

Literatur

·e Pillen, Kiepenheuer & Wirsch, 1983

·ð (3) Rotter J.I., C.E. Anderson, D.L. Rimoin: Genetics of diabetes mellitus. In: Ellenberg M., H. Rifkin (eds): Diabetes mellitus, Theory and Oractice. Medical Exanination Publishing Co. Inc., New York 1983,

pp. 481 - 503

·ð (4) Rayfield E.J., J.W. Yoon: The Vital Etiology of Diabetes. In: Brodoff B.N., S.J. Bleicher (eds.): Diabetes Mellitus and Obesity. Williams & Wilkins, Baltimore - London 1982, pp. 381 - 386

·ð (5) Brogesn C.H., A. Lenmark: Islet Cell Antibodies in Diabetes. In: Johnston D.C., K.G.M.M. Alberti (eds.): Clinics in endocrinology and Metabolism 11, 409 -430 (1982)

·ð (6) Swift C.R., F. Seidmann, H. Stein: Adjustment problems in juvenile Diabets, Psychosom. Med. 29/6, 555 - 571 (1967)

·ð Johnson S. B.: Psychosocial Factors in Juvenile Diabetes: A Review. J. Behav. Med. 3/1,95 - 116 (1980)

· (9) Peseschkian N.: Psychosomatik und Positive Psychotherapie. Springer, Berlin - Heidelberg - New York 1991, Fischer, Frankfurt 1994

·Fischer, Frankfurt 1970

·ð (11) Hinkle E.E., S. Wolf: Importance of life stress in course and management of diabetes mellitus. J. Am. med. Ass. 148, 513 - 520 (1952)

·ð (12) Cannon W.B.,: Bodily changes in pain, hunger, fear and rage. 2nd ed. Appleton. New York 1929

·ð (13) Croen J.J., W.S. de Loos: Psychosomatische aspecten von diabetes mellitus. De Erven Bohn BV Amsterdam 1973

·ð (14) Cobb S.: Physiologic changes in men where jobs were abolished. Journal of psychosom. Res. 18, 245 (1974)

·ð (16) Weiss E., O.S. English: Psychosomatic medicine. Philadelphia 1950

·ð (17) Dunbar H.F., T.P. Eolfe, J.M. Rioch: Psychosomatic aspects of medical problems: The psychic component of the disease process (incl. convalescence) in cardiac, deabetic and fracture patients. Am. J. Psychiatr. 93, 649 - 679 (1936)

Autor:

Dr. med. N. Peseschkian, Facharzt für Neurologie und Psychiatrie/Psychotherapie, Dozent an der Akademie für ärztliche Fort- und Weiterbildung der Landesärztekammer Hessen, Leiter des Wiesbadener Weiterbildungskreises für Psychotherapie und Familientherapie, Begründer der Positiven Psychotherapie, An den Quellen 1, 65183 Wiesbaden