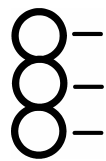


1190 Wien, Heiligenstädterstraße 115

www.hauserundpartner.at

HAUSER & PARTNER

Netzwerk · Unternehmensberatung
GmbH



Grundlagen praktischer Transaktionsanalyse

Texte

Inhaltsverzeichnis

Transaktionsanalyse in der Personal- und Organisationsarbeit	3
Die menschliche Kommunikation	4
Autonomie – was ist das	35
Lernen Organisationen etwas, wenn der einzelne was lernt?	42
Eric Berne und sein Werk	54

Transaktionsanalyse in der Personal- und Organisationsarbeit

Was braucht ein/e BeraterIn, TrainerIn, wenn er/sie sich einer Organisation, Gruppen, Teams, Menschen die in Organisationen tätig sind, nähert, um mit Ihnen zu arbeiten? Und das in so unterschiedlichen Kontexten wie z. B. Organisationsentwicklung, verschiedenen Fach-Beratungen, Training, Coaching oder Supervision?

Doch in erster Linie Denkmodelle, die ihm/ihr helfen, Übersicht zu schaffen, Übersicht zu bewahren, die Wirklichkeit des/der Klienten in Worte zu gießen, Kommunikation und Verständigung herzustellen. Dazu bedarf es starker Metamodelle, mit denen sich das bewältigen läßt.

Hier ist Transaktionsanalyse nicht zu schlagen! Als Metamodell, mit ihrer Modellvielfalt, die es ermöglicht, für den jeweiligen Anlaß ein geeignetes Modell zu wählen, mit ihrer Integrationsfähigkeit in andere Ansätze und Arbeitsvorgehen, bietet sie Erklärungshilfen, Vorgehenspläne für die Arbeit an, die einerseits Tiefgang, andererseits Praxisbezug haben, so dass sich z.B. Beratungs- und Trainingspläne leicht entwickeln lassen. Und der Vorteil: alle Modelle repräsentieren eine partnerschaftliche Haltung, sind kompatibel, haben einen gemeinsamen Theorieansatz.

In zweiter Linie Arbeitsinstrumente. Und hier ein weiterer Vorteil: Alle mir bekannten Modelle, Ansätze lassen sich mit Transaktionsanalyse kombinieren, wobei die Stärke von TA vor allem in der Frage: „wie könnte es sein, und warum könnte es so sein, und wie könnte es ganz anders sein?“ liegt. Mit ihren einerseits systemischen, andererseits beziehungsorientierten Sichtweisen hilft sie die beiden Seiten einer Organisation zu erkennen und Wege zur Lösung von Problemen und Konflikten zu erarbeiten.

„Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“ dieser Satz trifft auf TA voll und ganz zu!

Ihr
Hans-Georg Hauser

Die menschliche Kommunikation

Ein Auszug der Transaktionsanalyse
von Hans-Georg Hauser

Die menschliche Kommunikation

von Hans-Georg Hauser

Zusammenfassung:

Wenn wir mit anderen Menschen Kontakt aufnehmen, geschieht das über Kommunikation. Alles was wir sagen, tun, wird von anderen, als Botschaft, Mitteilung verstanden. Die Transaktionsanalyse ist eine Methode, um zwischenmenschliche Kommunikation zu beschreiben, zu erklären und Hilfen für gewünschte Veränderungen anzubieten. Ihre wesentlichen Elemente sind ein Persönlichkeitsmodell (die Ich-Zustände), die Interaktionsmodelle (die Transaktionen), die Mustererkennung (die Spielanalyse) und die Erklärung der Zusammenhänge zwischen Historie, Gegenwart und wahrscheinlicher Zukunft (die Skriptanalyse). Sie bietet über die Vertragsarbeit, die OK-Konzepte konkrete Methoden zur bewußten und gewünschten Veränderung an.

INHALTSVERZEICHNIS

1. "Wir können nicht nicht kommunizieren"	9
2. Inhalt und Beziehung	10
3. Die Transaktionsanalyse	11
3.1 Die Ich-Zustände, Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich, Kind-Ich	12
3.2 Die Transaktion	12
3.3 Die Lebenspositionen (das O.K.)	13
3.4 Die Lebensbedingungen (Botschaften)	13
3.5 Spiele	13
3.6 Skript	14
4. Das Persönlichkeitsmodell der TA - die Ich-Zustandsanalyse	15
4.1 Die Verhaltensdiagnose	17
4.2 Die soziale Diagnose	17
4.3 Die historische Diagnose	17
4.4 Die phänomenologische Diagnose	17
5. Transaktionen	18
5.1 Komplementär-Transaktionen	18
5.2 Überkreuzungs-Transaktionen	18
5.3 Verdeckte Transaktionen	20
5.3.1 Angulär-Transaktionen	20
5.3.2 Duplex-Transaktionen	20
6. Die Grundeinstellung (Das O.K.)	23
6.1 Der Führungsstil	24
6.1.1 Der Autoritäre Herrscher	24
6.1.2 Der Liebenswürdige Kompromissler	26
6.1.3 Der Abgestumpfte Einzelgänger	29
6.1.4 Der Sachliche Problemlöser	30
7. Spiele (Games)	32
7.1 Intensität von Spielen	32
7.2 Warum spielen wir überhaupt	32
7.3 Das Dramadreieck	35
Literaturverzeichnis	36

1. "Wir können nicht **nicht** kommunizieren"

Diese Feststellung von Paul Watzlawick ¹⁾ begründet darauf, dass Verhalten eine grundlegende Eigenschaft hat, die oft übersehen wird: es hat kein Gegenteil! Man kann sich also nicht **nicht** verhalten. Wenn wir akzeptieren, dass Verhalten in einer zwischenpersönlichen Situation Mitteilungsscharakter hat, so folgt daraus der obige Satz.

Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen haben alle Mitteilungsscharakter. Der Mann im Aufzug, der gebannt auf die Erde starrt, wenn Sie einsteigen, teilt Ihnen mit, dass er nicht angesprochen werden möchte.

Jedoch hat Verhalten nur dann "Sinn", wenn es in einem bestimmten Kontext gesehen und "verstanden" wird. Ein Mann, der leise murmelnd über die Straße geht, wird mir solange als "merkwürdig" erscheinen, solange ich nicht weiß, dass er den Auftrag hat, die Anzahl der Schritte zu zählen, die man benötigt um die Straße zu überqueren. Der Mitarbeiter, der seine Aufgabe nicht löst, wird mir solange als "faul", "unselbständig", etc. erscheinen, solange ich nicht weiß, warum er sie nicht gelöst hat. Wenn wir den Kontext nicht kennen, neigen wir dazu, ihn aus uns selbst zu generieren, d.h. zu erfinden. Oftmals sind Verwirrung und falsche Annahmen übereinander das Ergebnis.

Gut illustriert wird das durch das Beispiel der amerikanischen Soldaten, die im 2. Weltkrieg auf dem Weg zum Festland in England Station machten, und dort mit englischen Mädchen ausgingen. Dabei ergab es sich, dass sowohl die englischen Mädchen als auch die amerikanischen Soldaten sich gegenseitig des Mangels an Taktgefühl und Zurückhaltung bezeichneten. Nähere Untersuchungen zeigten, dass zwar das Paarungsverhalten in beiden Kulturen die gleichen ungefähr 30 Verhaltensstufen hat, die Reihenfolge dieser Verhaltensweisen ist jedoch ganz verschieden! So kommt in den USA Küssen relativ früh, und gilt als recht harmlos, in England viel später und gilt als recht intim. Wenn nun ein amerikanischer Soldat ein englisches Mädchen küsste, so war das darauf folgende möglicherweise intime Verhalten der Mädchen für die Soldaten daher zu einem sehr frühen Zeitpunkt sehr intim!

Ein weiteres Beispiel ist der Lehrer in der Schule, der "Bilder" seiner Schüler im Kopf hat, - wenn z.B. ein "braver" Schüler in die Luft schaut, wird er denken "er denkt nach", wenn ein "Fauler" in die Luft schaut etwas anderes -, und sein Verhalten danach richten.

Wir erfinden also Wirklichkeit! Da wir unser Verhalten aus unserem Verständnis der Situation ableiten, schaffen wir Realität und damit Wirklichkeit.

1) Paul Watzlawick, Menschliche Kommunikation, Verlag Hans Huber 1969/1990

2. Inhalt und Beziehung

Wenn man untersucht, was jede Mitteilung enthält, so ist man auf der Suche nach der Information. Dabei ist es gleichgültig, ob diese Information wahr oder unwahr, gültig oder ungültig, wichtig oder unwichtig ist. Jede Mitteilung enthält jedoch auch einen weiteren Aspekt, der viel weniger auffällig, jedoch ebenso wichtig ist: Den Hinweis darauf, in welcher Beziehung sich der Sender zum Empfänger verstanden haben möchte. Es gibt also in jeder Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. ²⁾

Deutlich wird das bei der Frage: "Sind Sie wirklich schon fertig?" Auf der Inhaltsebene ist es die einfache Frage, ob etwas bestimmtes schon fertiggestellt wurde. Darauf reicht die einfache Antwort "ja" oder "nein". Auf der Beziehungsebene wird jedoch recht deutlich der Zweifel ausgedrückt, ob eine Antwort "ja" überhaupt möglich ist. Oftmals ist die Inhaltsseite völlig unwichtig (weil beliebig austauschbar), und nur die Beziehungsseite relevant, wie in vielen Streitsituationen beobachtbar. (--> symmetrisches Verhalten).

Oftmals ist eine brauchbare Antwort nur zu erhalten, wenn man beide Seiten gleich wichtig nimmt, wie am Beispiel des Gefangenen:

Ein Mann wird von zwei Wachen, die Brüder sind, in einem Raum gefangen gehalten, der zwei Ausgänge hat. Eine dieser Türen führt in die Freiheit, eine in den Tod. Der Gefangene weiß ferner, dass einer der beiden Wächter immer die Wahrheit sagt, während sein Bruder immer lügt. Welcher aber der Lügner ist, weiß er nicht. Seine Aufgabe, von der ja sein Überleben abhängt, besteht darin, durch eine einzige Frage an einen der beiden Wächter herauszufinden, welche der beiden Türen in die Freiheit führt. ³⁾

Das Bemerkenswerte an dieser unwahrscheinlichen Geschichte ist nicht nur, dass eine Gleichung mit zwei Unbekannten auf eine einfache und elegante Art zu lösen ist, sondern auch, dass die Lösung nur unter Nutzung des Inhalts- und Beziehungsaspektes möglich ist. Der Gefangene besitzt zwei grundsätzlich verschiedene Arten von Information: die eine betrifft unpersönliche Objekte (die Türen), die andere, die Art und Weise, wie die Wachen typischer Art und Weise mit anderen kommunizieren. Der Gefangene verwendet also Objektinformation in Verbindung mit Beziehungsinformation um einen objektiven Zustand (den der offenen Tür) herauszufinden.

Der Beziehungsaspekt rückt in "normalen", "gesunden" Beziehungen oftmals in den Hintergrund, während er in "kranken" (d.h. konfliktreichen) Beziehungen so stark im Vordergrund steht, dass der Inhaltsaspekt oftmals völlig an Bedeutung verliert.

Im folgenden stellen wir ein Modell vor, dass in besonderer Weise geeignet erscheint, menschliche Kommunikation abzubilden, zu erklären und Hilfen für das Verständnis anzubieten.

2) Weitere Ausführungen zu diesem Thema: P. Watzlawick, Menschliche Kommunikation, F. Schulz von Thun, Miteinander reden: Störungen und Klärungen, rororo, 1982

3) Lösung: Der Mann deutet auf eine Tür und fragt eine der Wachen (wobei es gleichgültig ist, auf welche Tür er zeigt, und welche Wache er fragt): "Wenn ich deinen Bruder fragen würde, ob es durch diese Türe in die Freiheit geht, was würde er sagen? Lautet die Antwort "nein" so ist es die Tür in die Freiheit, lautet sie "ja", so ist es die Tür in den Tod.

3. Die Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse (TA) ist eine Methode, die sich mit der Art und Weise der zwischenmenschlichen Kommunikation auseinandersetzt. Die TA wurde in den letzten 20 Jahren entwickelt, als ihr Begründer gilt der amerikanische Psychiater Eric Berne.

Durch leicht verständliche Modelle wie die Ich-Zustände, Transaktionen, erlaubt sie auch dem Nicht-Psychologen eigenes und fremdes Verhalten festzustellen und zu analysieren. Man kann damit aufgrund des äußerlich wahrnehmbaren Verhaltens auf die Hintergründe schließen und sich folgende Fragen stellen:

- Sind ständig sich wiederholende Verhaltensmuster erkennbar?
- Was möchte der andere (oder ich) damit tatsächlich erreichen?
- Welche Norm- und Wertvorstellungen, Prinzipien, Annahmen bestimmen möglicherweise in unbewußter Weise sein/ihr (mein) Verhalten?
- Wie und wodurch sabotiert man sich selbst?

Trotzdem der Begriff "Analyse" im Namen vorkommt, ist die TA eine Methode, die es ermöglicht, bewußte Veränderungen im Erleben und Verhalten herbeizuführen.

Die dahinterstehenden Strategien sind:

- Das bewußte Erleben der eigenen Einstellungen und Gefühle.
- Das bewußte Erkennen der eigenen Verhaltensmuster.
- Das Sehen, Erkennen und Entwickeln von Alternativen.
- Das Ausprobieren dieser Alternativen.
- Wachsende Autonomie (Selbständigkeit und Selbstbestimmung) im Umgang mit sich selbst und anderen.

Die Transaktionsanalyse beinhaltet sowohl eine Sammlung von Methoden zur Analyse und Veränderung, hat andererseits aber auch eine Philosophie, die auf dem Prinzip "Ich bin O.K. - Du bist O.K." basiert und gehört somit zu den humanistischen Psychologie-richtungen, die auf einem positiven Menschenbild beruhen.

Ein weiteres Axiom der TA ist, dass unser Leben von eigenen Entscheidungen bestimmt wird. Änderungen in unserem Leben können daher nur durch eigene Entscheidungen getroffen werden.

Hier ist es nötig den Begriff Entscheidung, wie er von der TA verstanden wird näher zu erklären. Die TA geht davon aus, dass nichts was wir tun, ohne unsere Entscheidung möglich ist. Daher entscheiden sich Menschen auch selbst, in z.B. einengenden und einschränkenden Beziehungen zu bleiben, anderen Macht über sich zu geben, und bestimmte leidvolle Aspekte beizubehalten. Diese Sicht leugnet nicht, dass Menschen auch von anderen Gewalt angetan werden kann, wenn diese z.B. plötzlich einwirkt. Die Entscheidungssituation kommt danach: was tue ich jetzt? Versuche ich die Situation zu meiner größeren Zufriedenheit zu verändern, oder entscheide ich, dass sie unveränderlich ist!

Um das Konzept der TA zu verstehen, stellen wir zusammenfassend die wichtigsten Konzepte und ihre Bedeutung, die dabei verwendet werden vor. In den Kap. 4 - 9 sind die einzelnen Konzepte ausführlich erläutert.

3.1 Die Ich-Zustände, Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich, Kind-Ich

Verhält sich jemand so, wie sich seine Eltern ihm gegenüber verhalten haben, so sagen wir, er befindet sich im Eltern-Ich, agiert jemand angemessen im Hier und Jetzt, sagen wir, er befindet sich im Erwachsenen-Ich, und benimmt jemand sich so, wie er sich als Kind verhalten hat, so sagen wir, er befindet sich im Kind-Ich. Die Position, in der sich eine Person befindet, wird aber nicht nur durch ihr Verhalten bestimmt, sondern dadurch, wie sie denkt, fühlt und handelt.

Wenn sich jemand im Eltern-Ich befindet, wird er Mitteilungen machen, die Gebote, Verbote, Hilfeleistungen etc. betreffen, wenn sich eine Person im Erwachsenen-Ich befindet, wird sie Mitteilungen machen, die Unabhängigkeit im Denken und Handeln, logisches Denken, eine realistische Lebenseinstellung, Initiative, usw. zeigen. Verhalten das aus dem Kind-Ich kommt, ist durch Spontanität bis Unangepaßtheit, sowie Anpassung wie gehorchen, aufbegehren, Hilfsbedürftigkeit charakterisiert.

Eine Person kann sich zu verschiedenen Zeiten in verschiedenen Ich-Zuständen befinden und der Wechsel von einem Ich-Zustand zu einem anderen kann in kurzer Zeit - während eines Gespräches oft mehrmalig - erfolgen.

3.2 Die Transaktion

Eine Transaktion (Abb. 1) besteht aus einer Mitteilung, die eine Person (P) einer anderen Person macht und die Reaktion der anderen Person. Alles, was eine Person einer anderen mitteilt, sei es durch Worte, Handlungen, oder sonst irgendwie, ist Teil einer Transaktion. Eine Kommunikation zwischen zwei Personen ist eine Kette von Transaktionen, wie etwa folgende:

- | | | |
|--|--|---------------|
| A: Was ist heute für Wetter? | | Transaktion 1 |
| B: Gutes Wetter, die Sonne scheint! | | Transaktion 2 |
| A: Werden wir einen Sonnenschirm brauchen? | | Transaktion 3 |
| B: Nein ich glaube nicht... | | Transaktion 3 |

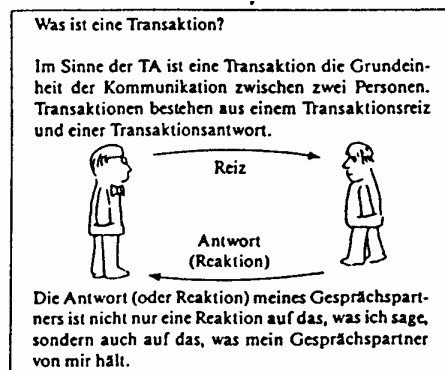


Abb. 1

3.3 Die Lebenspositionen (das O.K.)

Jeder Mensch hat eine Grundeinstellung zu sich selbst und anderen gegenüber.

Denkt jemand von sich, dass er prinzipiell in Ordnung ist, so fühlt er sich O.K.. Hält er sich hingegen für grundsätzlich minderwertig und nicht in Ordnung, so erlebt er sich Nicht-O.K.

"Ich bin nicht O.K." heißt, ich finde mich nicht in Ordnung und nicht gut.

Genauso wie jeder sich selbst O.K. oder Nicht-O.K. erlebt, so werden auch die anderen Menschen als O.K. oder Nicht-O.K. eingestuft.

Dabei ist es möglich, dass jemand sich O.K., andere aber Nicht-O.K. findet, oder auch umgekehrt, bzw. kann sowohl die eigene Person als auch die anderen als O.K. oder Nicht-O.K. erlebt werden.

3.4 Die Lebensbedingungen (Botschaften)

Gebote, Verbote, Erlaubnisse, Programme, Anweisungen etc. Alles was einer Person in seiner Kindheit von den Eltern oder Erziehungspersonen mitgeteilt wurde, läßt sich unter den Begriffen, Gebot ("Du sollst..."), Verbot ("Du sollst nicht ..."), Programm ("Werde, oder verwirkliche (in Deinem Leben) ..."), Anweisung (Tue (dies oder das) ...") oder Erlaubnis ("Du darfst...") erfassen. Man kann also eine Reihe von Mitteilungen, die eine Person als Kind bekommen hat, unter einem bestimmten Verbot, Gebot, usw. zusammenfassen. Gebote, Verbote, Erlaubnisse etc. können wörtlich mitgeteilt werden, oder auch durch das Verhalten der Eltern sichtbar werden.

3.5 Spiele

Spiel ist hier nicht in spielerischer oder verspielter Bedeutung zu verstehen, sondern von der mathematischen Spieltheorie übernommen worden, und bezieht sich auf zwischenmenschliche Verhaltensabläufe, die regelgebunden sind.

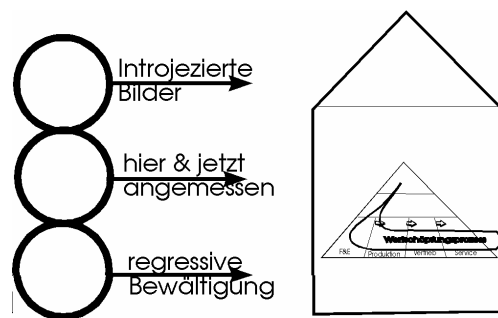
Ein Spiel besteht aus einer Kette von Transaktionen, aus der jeder der Spielpartner einen emotionalen Gewinn ziehen will. Ein Spiel beginnt mit einer "Reihe komplementärer verdeckter Transaktionen, die zu einem gut erkennlichen vorhersehbaren Ergebnis führen" (Berne 1964). Es entsteht eine verwirrende, bzw. frustrierende Situation, da die Spielpartner gleichzeitig voneinander etwas (verschiedenes) wollen. Beide reagieren gefühlsmäßig auf diese Situation mit Ärger, Stolz, Hilflosigkeit, u.s.w..

Jeder der beiden Spielpartner interpretiert die Situation und erlebt Gefühle, wie er sie in solchen an sich frustrierenden Situationen immer wieder erlebt. Jeder bestärkt sich selbst hinsichtlich seiner Meinung, Gefühle, Verhaltensweisen, usw. und erlebt diese Selbstbestärkung als Spielgewinn.

3.6 Skript

Unter Skript verstehen wir ein Lebensdrehbuch bzw., einen Aktionsplan, der unsere Lebensführung bestimmt und auf Entscheidungen beruht, die zu einem Teil bereits in frühester Kindheit unter dem Einfluß und dem Druck unserer unmittelbaren Bezugspersonen (z.B. Eltern) getroffen wurden. Dieses „Skript“ wird im Laufe des Lebens weiterentwickelt, verändert, umgeschrieben. Es enthält nützliche - Richtung und Struktur gebende Teile (z. B. kulturelle Normen, Konzepte wie Höflichkeit,etc.), nicht mehr nützliche, aber nicht schädliche Anteile (z. B. „beim Essen spricht man nicht“), und schädliche Anteile (Einschränkungen, Verbote etc., wie z.B. „sprich nicht mit Fremden)

Für Führungskräfte ist es wichtig zu sehen, dass Organisationen etwas haben, das wir üblicherweise „Unternehmenskultur“ nennen. Dabei handelt es sich um Werte und Normen, die handlungsleitenden Charakter haben. Diese werden meist vom Gründer, den Top-Führungskräften mitbestimmt, die ja in den meisten Fällen die Rollen von "Vater-Figuren" übernehmen. Meistens sind die hier festgelegten Bestimmungen Botschaften, die restriktiv und kontrollierend sind, ganz ähnlich wie Eltern-Botschaften. Das Skript des Einzelnen kann sich jetzt im ungünstigen Fall mit der Kultur des Unternehmens so treffen, dass das Skript verstärkt und die Unternehmens-Kultur beinahe „unveränderlich“ wird. Wenn Veränderungen anstehen die als besonders schwierig „unlösbar“ erlebt werden, lohnt es, diese beiden Aspekte zu überprüfen. Im günstigen Fall ergänzen sich die positiven Skriptanteile und die Kultur des Unternehmens zu einer „winner-constellation.“



Die Fragen die wir hier stellen können, sind beispielsweise:

- Mit welchem Ich-Zustand beziehen sich Menschen auf Ihre Organisation?
- Welche Gefühle löst ein Produkt, ein Bild z.B. der Konzernzentrale aus?
- Welche Introjekte werden durch (Gebäude, Strukturen) aktiviert?
- Welche regressiven Anpassungs-, Bewältigungsmechanismen werden ausgelöst?

Weiters:

- Welche Beziehungsmuster werden vorgedacht?
- Welche Trübungen ⁴⁾ sind implizit?
- Welche Verwechslung zwischen Organisation und Ursprungsfamilie wird begünstigt?
- Welche Systempathologie trifft hier auf welche persönliche Pathologie?

⁴⁾ unter Trübungen verstehen wir Eltern-Ich- oder Kind-Ich-Material, das jemand so benützt, als wären es gesicherte, überprüfbare Erkenntnisse, Tatsachen. Vorurteile und Wunschdenken gehören in diese Kategorie.

4. Das Persönlichkeitsmodell der TA - die Ich-Zustände

Alles Denken, Handeln und Fühlen lässt sich im Persönlichkeitsmodell der TA verschiedenen Bereichen zuordnen. Wenn wir denselben Menschen in verschiedenen Situationen beobachten, so werden wir feststellen, dass er sich einmal befangen oder unbefangen - spontan -, dann wiederum herablassend, kritisch, jovial oder wohlwollend, dann wiederum sachlich rational auf die Gegenwart bezogen verhält. Diese unterschiedlichen Verhaltensweisen, zu denen auch immer bestimmte Gefühle und bestimmtes Denken gehören, unterscheidet die TA in ihrem Persönlichkeitsmodell, den Ich-Zuständen. Einen Ich-Zustand beschreiben wir als ein "zusammengehörendes System von Denkhaltungen, Handlungen und Gefühlen," (E.Berne) (Abb. 2)



Abb. 2

4.1 Die Verhaltensdiagnose, der behaviorale Ansatz:

Ein Ich-Zustand wird, wie oben beschrieben, diagnostiziert aufgrund von Worten, der Stimme, der Körperhaltung, der Gestik und des Gesichtsausdrucks, kurz des Verhaltens eines Menschen. Hier sind alle eher verhaltensorientierten Methoden, wie z.B. NLP anzusiedeln.

Daraus hat sich das verhaltensorientierte Modell der Transaktionsanalyse, oft auch als Funktionsmodell bezeichnet, entwickelt. (Abb 2A)

ICH-ZUSTÄNDE

(Funktions- bzw. verhaltensorientierte Analyse)

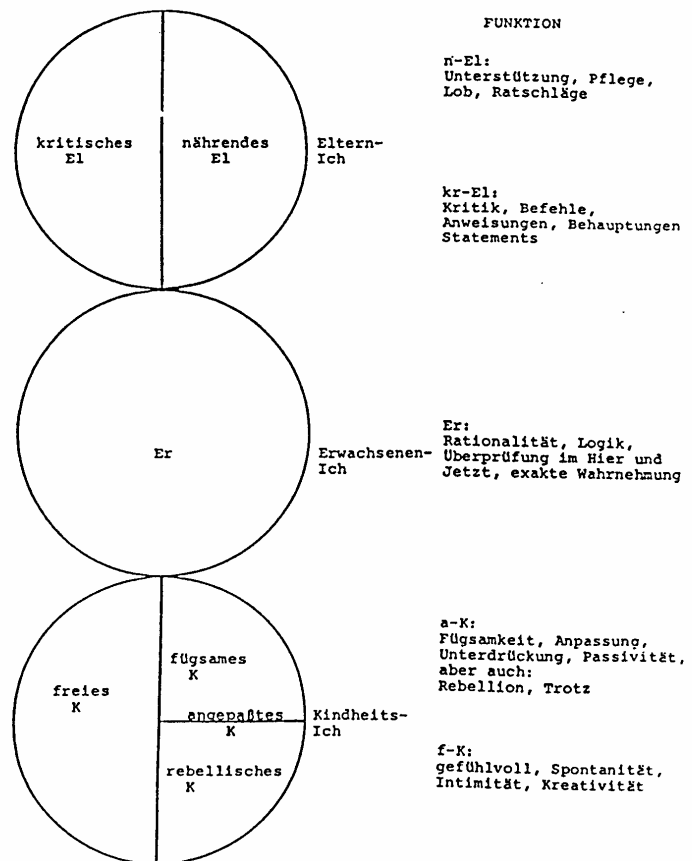


Abb. 2A

Jemand, der sein kritisches Eltern-Ich Verhalten einsetzt, ist herablassend, kritisch, anklagend, streng und nachdrücklich, verwendet Worte wie: "Du sollst..., wie konntest du nur..., das ist außerordentlich wichtig..., ich kann beim besten Willen nicht verstehen..." Er faßt sich ans Kinn, schlägt die Hände über dem Kopf zusammen, hebt den Zeigefinger und bläst sich auf. Er zeigt einen besorgten oder mißbilligenden Blick, runzelt die Stirn und schiebt das Kinn vor. (Abb 3.)

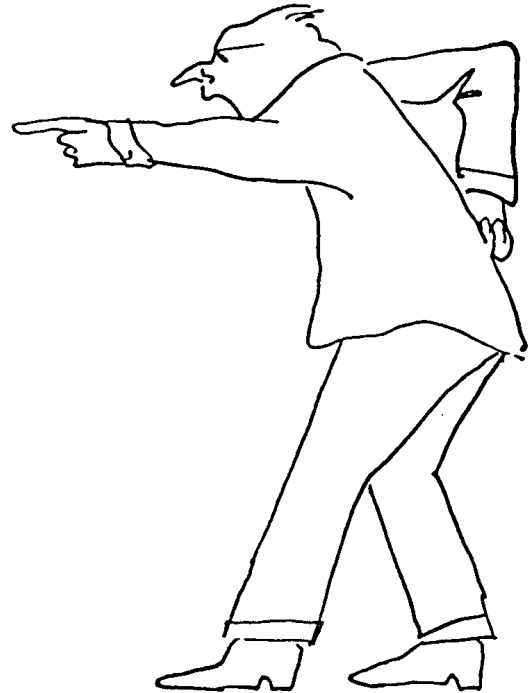


Abb. 3



Abb. 4

Jemand der sein nährendes Eltern-Ich Verhalten einsetzt, ist besorgt, lobt, tröstet, beschwichtigt, ist liebevoll, helfend und verwendet Worte wie: "Was ist los..., kann ich dir helfen..., mach dir keine Sorgen..., alles wird wieder gut..." Er streckt die Arme aus, klopfte aufmunternd auf die Schulter. Er zeigt einen gütigen, ermunternden Blick, lächelt, zeigt Herzlichkeit, aber auch Herablassung („wird schon nicht so schlimm sein!“). (Abb 4.)

Jemand der sein im Erwachsenen-Ich Verhalten einsetzt, ist sachlich gleichmäßig, ruhig, verwendet Worte wie: "Wie, was, wann, wo..., wie sieht die Wahrscheinlichkeit aus..., auf welche Weise..., ich spreche für mich..." Er wirkt entspannt, aufmerksam, hat Blickkontakt, hört aufmerksam, lebendig zu. Er lehnt sich im Stuhl vor, hat einen lebendigen, bewegten Gesichtsausdruck.

Jemand der sein im freies Kind-Ich Verhalten einsetzt, ist ausgelassen, beweglich, rutscht unruhig herum, tanzt, zeigt Erregung, Überraschung, hat glänzende Augen, verwendet Worte wie: "Mensch, Klasse..., Mist..., ich freue mich ..., ich bin traurig...", Er hat eine helle hohe Stimme, meist laut, zeigt Gefühle, läßt seinen Stimmungen und Gefühlen freien Lauf.

Jemand der sein angepaßtes Kind-Ich Verhalten einsetzt, ist unsicher, höflich, gehorcht, zieht sich zurück, verwendet Worte wie: "Ich würde gerne..., warum muß gerade ich..., könnte ich nicht auch..., ja, ich werde es gleich machen..., das ist unfair..., vielleicht, ich wird's versuchen, ja, ja gleich" Er schlägt die Augen nieder, rutscht im Sessel hin und her (unbehaglich), sinkt zusammen, ringt die Hände, schmollt, trotzt, schaut listig, treuherzig oder verschmitzt, hebt die Hand, wenn er was sagen will, kurz verhält sich „angepaßt“.

Natürlich sind die obigen Beschreibungen nur plakative Beispiele für die verschiedenen Ich-Zustandsverhalten. Um einen Ich-Zustand zu erkennen, können wir vier Zugänge, Analyseformen einsetzen. Alle vier Zugänge haben unterschiedliche Konzepte, Beobachtungsfelder im Fokus:

4.2 Die soziale oder operationale Diagnose:

In dieser Diagnoseform beobachten wir die Art der Transaktionen zwischen zwei Personen und ziehen daraus Rückschlüsse auf die verwendeten Ich-Zustände der beiden. Man stellt sich hier also die Frage: "Wie gehen die beiden miteinander um?" Ist das Verhalten wie Eltern und Kinder, wie zwei Erwachsene untereinander etc. Schauen Sie doch mal die Führungssituation an: Erziehung? Dann wird es leicht eine E-K-Beziehung.

Zu dieser Diagnoseform gehören die tiefenpsychologischen Methoden, vor allem der Übertragungs- und Gegenübertragungsansatz.

4.3 Die historische Diagnose:

Der Ich-Zustand kann auch aufgrund der individuellen Geschichte diagnostiziert werden. Wenn sich jemand anderen gegenüber so verhält, wie er sich seinerzeit seinen Eltern gegenüber verhalten hat, so kann man daraus schließen, dass er sich jetzt im Kind-Ich befindet. Wenn er sich andererseits so verhält, wie sich seine Eltern ihm gegenüber verhalten haben, so befindet er sich im Eltern-Ich. Wir haben hier den entwicklungspsychologischen Ansatz, der beobachtet, wie jemand zu bestimmten Gedanken, Handlungen und Gefühlen gekommen ist.

4.4 Die phänomenologische Diagnose, der erlebnisorientierte Ansatz:

Hier fragen wir, wie erlebt sich jemand/wird erlebt: in seinen Werten und Normen, im Denken oder im Fühlen. Methodisch zählen hier alle erlebnisorientierten Ansätze dazu, vor allem die gestalttherapeutische Richtung.

5. Transaktionen

Eine Transaktion ist die Grundeinheit einer sozialen Aktion. Es ist ein Austausch (von Informationen, Zuwendung oder Streicheln, etc.) zwischen den Partnern, der beiden etwas bringt. Eine Transaktion besteht aus einem Transaktions-Stimulus (Reiz) und einer Transaktions-Response (Antwort).

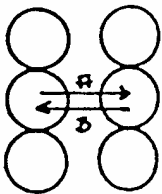
z.B. A: Wie geht es Ihnen (Stimulus)
B: Danke, gut. (Response)

Wir unterscheiden drei Arten von Transaktionen:

5.1 Komplementär-Transaktionen

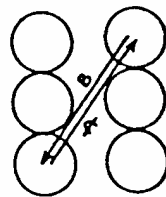
Es sind immer die selben 2 Ich Zustände involviert, zwischen denen die Transaktionen (parallel) hin und her laufen. (9 Möglichkeiten)

Beispiel 1



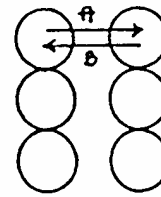
A: Wieviel ist
3x5
B: 15

Beispiel 2



A: Darf ich spielen?
B: Ja, Du darfst.

Beispiel 3



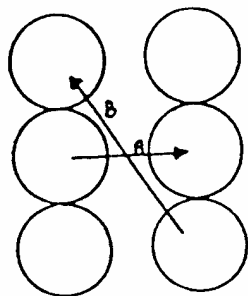
A: Die Mitarbeiter sind auch
nicht mehr so gut wie früher!
B: Das kann man wohl sagen!

Abb 5

5.2 Überkreuzungs-Transaktionen

Der Transaktions-Stimulus geht von einem bestimmten Ich-Zustand aus, und der Transaktions-Response kommt von einem anderen Ich-Zustand, wodurch die ursprüngliche Richtung der Transaktion durchkreuzt wird. Solche Transaktionen beenden die Kommunikation. (72 Möglichkeiten). (Abb. 6)

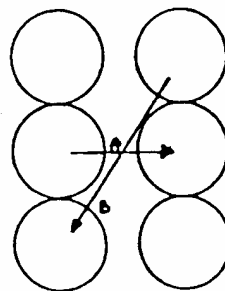
Beispiel 1



A: Wieviel ist 3x5?

B: Ich hasse Mathematik!

Beispiel 2



A: Es könnte einiges geben, was wir dabei nicht berücksichtigt haben.

B: Das geht Sie nichts an!

Abb. 6

Im normalen Gespräch bezeichnen wir solche Reaktionen als "unsachlich". Das zeigt, dass damit die bisher stattgefundenene Kommunikation beendet ist, da unser Gesprächspartner ja nicht mehr auf "die Sache" eingegangen ist. Wenn wir jetzt auf seine "Unsachlichkeit" eingehen, ist damit das Thema gewechselt, und wir haben die "Unsachlichkeit" zur Sache gemacht. Wenn wir das nicht tun, sondern bei unserem ursprünglichen Thema bleiben, sind wir ihm gegenüber "unsachlich", da wir auf seine "Sache" (Rebellion, Zurechtweisung etc.) nicht eingegangen sind.

Kreuz-Transaktionen, und die sich daraus ergebende Kommunikation bezeichnen wir oftmals auch als "symmetrisches Verhalten". Einer der Wege um aufzuhören ist eine komplementäre Transaktion. Kreuztransaktionen sind manchmal nötig, um aus Situationen die "endlosen" Charakter haben herauszukommen, bzw. "Einladungen" zu Spielverhalten nicht anzunehmen. Die Kreuzung erfolgt dann aus dem ER-Ich und hat zum Ziel, das Gespräch auf eine sachliche Ebene zu führen. Dennoch ist es eine Kreuz-Transaktion, und hat daher oftmals eskalierende Wirkung! (Abb. 7)

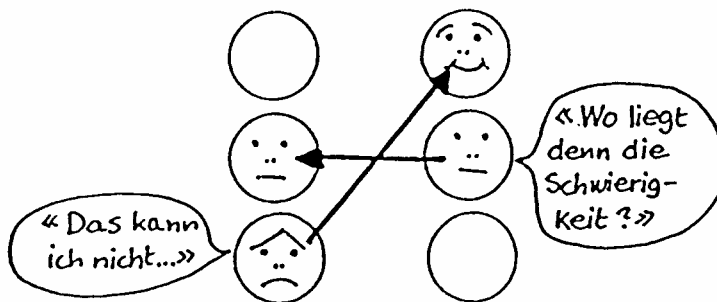


Abb. 7

5.3 Verdeckte Transaktionen

Es sind jeweils zwei Ich-Zustände beteiligt. Man unterscheidet:

5.3.1 Angulär-Transaktionen

Dabei verläuft die Transaktion offensichtlich vom Erwachsenen-Ich zum Erwachsenen-Ich, (oder auch Eltern-Ich zu Eltern-Ich), verdeckt aber gleichzeitig zu einem anderen Ich-Zustand.

Der Grund für solche Transaktionen ist, den anderen durch eine scheinbar sachliche Bemerkung mit einer bewußten unterschwelligem Botschaft, zu einer bestimmten Reaktion zu verleiten. Wenn der andere diese unterschwellige Botschaft "hört", hat man seinen "Zweck" erreicht, ohne ihn direkt drauf angesprochen zu haben.

Er kann jedoch diese unterschwellige Botschaft auch "überhören", und aus dem, auf der offenen Ebene angesprochenen Ich-Zustand, antworten. Wir können uns dann auf diese Position zurückziehen, da wir ja "eigentlich" diese Reaktion wollten.

Angulär-Transaktionen werden bewußt gestartet.(Abb. 8+9)

Start

Erwachsenen-Ich -- Erwachsenen-Ich und
(verdeckt) Erwachsenen-Ich -- Kind-Ich

Reaktion:

(auf die verdeckte Botschaft:)

Kind-Ich -- Erwachsenen-Ich

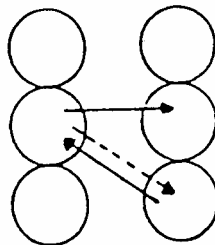


Abb. 8

I. Verkäufer: (listig) "In dieser Saison sind die karierten Anzüge bei jüngeren Leuten sehr beliebt. Aber vielleicht wollen Sie lieber etwas, das sich besser fürs Büro eignet?"

Käufer: (impulsiv) "Haben Sie den Karoanzug in Größe 27?"

Mögliche Antwort aus ER-Ich - Käufer: (Kein "Einsteigen")

"Sie haben recht. Unkonventionelle Kleidung erweckt nur unnötige Aufmerksamkeit".

Start:
 Erwachsenen-Ich -- Erwachsenen-Ich
 (verdeckt) Erwachsenen-Ich -- Eltern-Ich

Reaktion:
 (auf die verdeckte Botschaft:)
 Eltern-Ich ...--...Erwachsenen-Ich

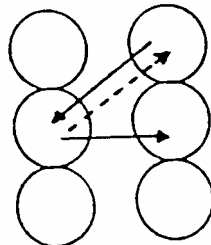


Abb. 9

Meister (heuchlerisch): "Ich bin nicht gerne der Überbringer schlechter Nachrichten, aber das Montageband steht schon fast seit sechs Minuten still."
 Betriebsleiter (verzweifelt): "Verdammt, ich werde den Kerlen ein für allemal den Kopf zurechtsetzen müssen."

Mögliche Antwort aus ER-Ich - Betriebsleiter:
 "Was haben Sie dagegen unternommen?"

5.3.2 Duplex-Transaktionen

Dabei verläuft die Transaktion auf zwei Ebenen, einer sozialen (vordergründigen) und einer psychologischen (hintergründigen) Ebene. Duplex-Transaktionen werden meist unbewußt gestartet und dienen überwiegend dazu, bestimmte Verhaltensweisen auch dann anzubringen, wenn sie eigentlich der objektiven Situation nicht gerecht werden. Sie verhindern eine offene Kommunikation über das eigentliche Problem und dienen zur Einleitung von psychologischen Spielen. (Abb 10)

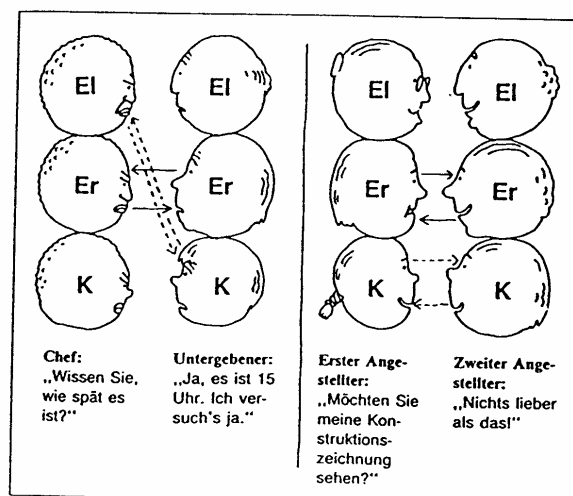


Abb. 10

Äußere Ebene: Erwachsenen-Ich -- Erwachsenen-Ich
Verdeckte Ebene: Kindheits-Ich -- Kindheits-Ich

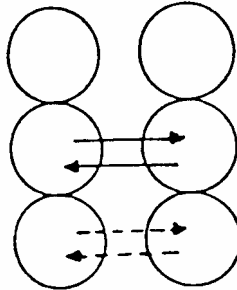


Abb. 11

Äußere Ebene:

Arbeiter (verärgert): "Sie haben die Norm letzte Woche schon wieder in die Höhe getrieben. Wollen Sie sich beim Meister lieb Kind machen?"

Kollege (ärgerlich): "Ich kann nicht untätig herumsitzen."

Verdeckte Ebene:

Arbeiter: *Warum kooperierst Du eigentlich nicht mit uns? Wieso glaubst Du, dass Du besser bist als wir?*

Kollege: *Du bist faul und hast keinen Stolz.*

Äußere Ebene: Erwachsenen-Ich -- Erwachsenen-Ich
Verdeckte Ebene: Eltern-Ich -- Kindheits-Ich

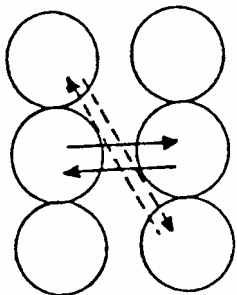


Abb. 12

Äußere Ebene:

Manager (mit nur leicht verhüllter Kritik):

"Ich glaube nicht, dass Sie völlig begriffen haben wie wir uns das neue Werk vorstellen."

Architekt (möchte gerne gefällig sein):

"Ich bin dazu da, mich nach Ihren Bedürfnissen zu richten. Diese Pläne sind schließlich nicht in Stein gemeißelt."

Verdeckte Ebene:

Manager: *Ich zahle Ihnen eine Menge Geld. Die Pläne hätte ich auch selber anfertigen können.*

Architekt: *Einigen Leuten kann man aber auch gar nichts recht machen.*

6. Die Grundeinstellung (Das O.K.)

Die Grundeinstellung beschreibt, wie jemand sich selbst und seine Mitwelt bewertet. Je nach den Umständen kann statt "ich" "wir", statt "du" auch "ihr" oder "die anderen", oder spezifischer "die Frauen", "die Männer", "die von der Firma X" gesetzt werden.

Wir unterscheiden vier Grundeinstellungen (nach E. Berne)

Ich bin o.k.	- Du bist o.K	(+/+)
Ich bin o.k.	- Du bist nicht o.k.	(+/-)
Ich bin nicht o.k.	- Du bist o.k.	(-/+)
Ich bin nicht o.k.	- Du bist nicht o.k.	(-/-)

Nach Berne werden Menschen o.k. geboren, und nehmen auf Grund ihrer Schlüsselerlebnisse im frühesten Säuglingsalter diese Wahl einer Grundeinstellung zwischen dem zweiten und dritten Lebensjahr vor.

Die meisten Transaktionsanalytiker nehmen an, dass die Einstellung von Situation zu Situation differieren kann, dass es jedoch eine "bevorzugte" Einstellung gibt, die gegenüber den anderen überwiegt, und vor allem in streßigen Situationen als „Schutzposition“ eingenommen wird.

Nach Fanita English werden Menschen o.k. geboren, wobei dieses o.k. - o.k. -Gefühl ein vorbewußtes und undifferenziertes ist. Da sich dieses unbedingte o.k. -Gefühl auf Grund frühkindlicher Erfahrungen (z.B.: Zahnschmerzen, Bauchweh, Reaktionen auf Schreien, Hunger etc.) nicht aufrecht erhalten läßt, und sowohl "ich bin nicht o.k." -Erfahrungen, als auch "Du bist nicht o.k." -Erfahrungen gemacht werden, besteht die Gefahr des lebensbedrohenden "Ich bin nicht o.k. - Du bist nicht o.k.". Daher nimmt jeder Mensch eine der beiden +/- oder -/+ als Abwehr gegen das lebensbedrohende -/- ein. F. English spricht vom bevorzugten "Typ", der entweder -/+ (Typ 1) oder +/- (Typ 2) als bevorzugtes Beziehungsverhalten kennt und anwendet. Veränderung findet nun nicht dadurch statt, dass der Typ verändert wird, sondern dass durch das bewußte Erkennen und Wahrnehmen der Realität, mehr Verständnis für sich und andere entsteht. Fanita English nennt diese Einstellung +/- "realistisch", die fünfte Grundeinstellung also.

Ich bin o.k. - Du bist o.k. (+/+ realistisch)

Wir können die Einstellung in verschiedenen Situationen unterschiedlich leben, wobei bewußtes Leben von unbewußten Leben zu unterscheiden ist.

Unbewußtes Verhalten hat die **Grundeinstellung** zur Basis, bewußt können wir auch die anderen Einstellungen einnehmen.

6.1 Der Führungsstil

Dem Führungsstil liegt unsere Lebensanschauung zugrunde. Diese Lebensentscheidung wird bewußt und unbewußt zur Grundlage der Einstellung jedes Einzelnen zu seinen Kollegen, Mitarbeitern, sowie zur Grundlage seiner Transaktionen. Das dieser Entscheidung zugrunde liegende Material ist oft verworren und ungeordnet. Es kommt aus allen drei Ich-Zuständen, zum größten Teil aber aus dem Eltern- und Kindheits-Ich.

Unterstehendes Diagramm geht von den vier O.K.-Positionen aus. In den einzelnen Quadraten werden die Manager dann identifiziert, welche Anschauung sie zu sich selbst und zu anderen hegen. Daraus ergibt sich ein Führungsstil, das heißt, die "bevorzugte" Art und Weise mit anderen umzugehen.

FÜHRUNGSSTILMODELL:



6.1.1 Der Autoritäre Herrscher

Ein Manager dieses Typs handelt aus der Position

"Ich bin o.k. - Du bist nicht o.k."

Er versucht, sein eigenes Selbstwertgefühl durch die Beherrschung bzw. Entwürdigung anderer zu erhalten. Er zeigt ein stark herrschaftsorientiertes Verhalten. Seine Handlungen sagen: "Du bist mir egal". (Abb 13)

Ein Beispiel dafür:

Chef: So sieht also der Plan für das nächste Jahr aus. Wir werden uns sehr anstrengen müssen, um das so zu schaffen. Ich kann sicherlich darauf zählen, dass sie Ihr Möglichstes tun. Gehen Sie den üblichen Dienstweg wenn Sie Probleme haben. Hoffentlich bekomme ich bald Ihre Erfolgsmeldungen. Noch Fragen?

Verkäufer: OK, Chef!



Abb. 13

Diese Anschauung ist charakteristisch für mißtrauische Menschen. Sie brauchen eine Distanz zwischen sich und anderen. Ein Manager vom Typ autoritärer Herrscher geht von der falschen Seite seiner Gefühle aus. Sein halten von Abstand zu anderen bringt ihm ganz etwas anderes als das was er braucht. Er ist von seiner Grundhaltung unfreundlich und erhält sich seine ursprüngliche Lebensanschauung dadurch, dass er durch sein unfreundliches Verhalten unguete Reaktionen bei anderen hervorruft, die ihn wieder darin bestärken, sich selbst zu bestätigen, dass die anderen ja letztlich doch nicht o.k. sind.

Er sorgt somit dafür, dass alles seiner ursprünglichen Entscheidung über das Leben und seiner Mitmenschen entspricht. Er sterilisiert seine Transaktionen mit anderen und manipuliert aus einer Überlegenheitseinstellung. Er versucht erst gar nicht, sich bessere Fachkenntnisse anzueignen, da er sie ja doch nicht braucht. Ihm kommt es auf Kontrolle an, nicht auf Einsicht. Er will keine Probleme lösen, sondern überleben.

Typ: **DER AUTORITÄRE HERRSCHER**

Grundverhalten:

Eindringliche Einwegkommunikation, übt Druck aus, ist "aalglatt", wendet Spiele und Tricks an.

Beteiligte Mitmenschen:

Andere Manager und „Untergebene“ dienen als Objekte

Fachkenntnisse:

Kaum notwendig, er übertreibt gerne, weicht der Beantwortung von Fragen aus, blufft, führt in die Irre.

Haltung:

unfreundlich, autoritär, beutet aus

Haltung der Kollegen ihm gegenüber:

weichen aus, sind unfreundlich, beschränken den Kontakt auf ein Minimum.

Folgeentwicklung in der Führung:

wachsende Entfremdung, Vereinsamung

FÜHRUNGSKRAFT VOM TYP "AUTORITÄRER HERRSCHER"

Grundhaltungen bei der Meisterung in Einzel- und Gruppen-Transaktionen

Lebensanschauung:	ICH BIN 0. K. - DU BIST NICHT 0. K.	
Selbstfestlegung:	Einigung unmöglich, Konflikt unvermeidbar	
Vorherrschender Ich - Zustand: Eltern -Ich		
Aktiv	Intensität des Handelns	Passiv
<u>Alles oder nichts</u> Wir Guten hüben müssen gewinnen, die Schlechten drüben müssen verlieren.	<u>Urteil eines Dritten</u> Wir brauchen einen Fachmann zur Lösung dieses Problems. Der Chef muß ent- scheiden	<u>Leugnen</u> Es ist viel zu unwichtig. als dass wir uns da- um kümmern müßten. Soll das ein Problem sein?
Groß	Bedeutung der Sache	Gering

Abb. 14

6.1.2 Der Liebenswürdige Kompromissler

Dieser Manager handelt aus der Position

"Ich bin nicht o.k. - Du bist o.k."

Er meistert Situationen vor allem durch Liebwürdigkeit und durch die Vermeidung von Schwierigkeiten. Er geht schwierigen Situationen aus dem Weg und versucht diese von sich zu schieben. Wenn eine Situation unaufschiebbar ist, versucht er einen Kompromiß zu schließen. Dafür ein Beispiel:

Mitarbeiter: Gut dass ich Sie sehe, könnten Sie mir bei diesem Vertrag helfen? Sie haben immer so gute Ideen!

Chef: Sie verstehen davon doch mehr als ich, Sie wissen, Sie können immer auf mich zählen, aber ich kenne mich mit diesen technischen Dingen wirklich nicht aus, vielleicht kann Ihnen Müller helfen?



Abb. 15

Dieses "Flipp-Flopp" kann noch lange so weitergehen, ehe sich die beiden mit der eigentlich dem Problem zugrunde liegenden Frage beschäftigen. In diesem Beispiel versucht der Chef seinen Mitarbeiter auf scheinbar liebenswürdige Weise loszuwerden. Es macht ihm viel Mühe sich mit diesem Thema auch tatsächlich zu befassen. Er hat ja schließlich seine nicht-o.k.-Anschauung aufrechtzuerhalten.

Typ: **LIEBENSWÜRDIGER KOMPROMISLER**

Grundverhalten:

Kultivierte Freundschaften, guter Gesellschafter, guter Zuhörer, guter Kumpel

Beteiligte Mitmenschen:

Jeder wird gebraucht, um die Arbeit zu erledigen

Sachkenntnisse:

Werden selektiv als Rüstzeug zur Beeindruckung anderer eingesetzt

Haltung der Führungskraft:

Liebenswert, engagiert sich persönlich willfährig, betont Loyalität, "Wir wollen ihn auf unsere Seite ziehen!"

Haltung der Kollegen zu ihm:

Freundlich, aber auf der Hut: "Halt ihn Dir vom Leibe, er bringt Arbeit!"

Folgeentwicklung in der Führung:

Immer besser werdende Fähigkeiten im Umgang mit Menschen.

FÜHRUNGSKRAFT VOM TYP "LIEBENSWÜRDIGER KOMPROMISSLER"

Grundhaltung bei der Meisterung von Einzel- und Gruppentransaktionen

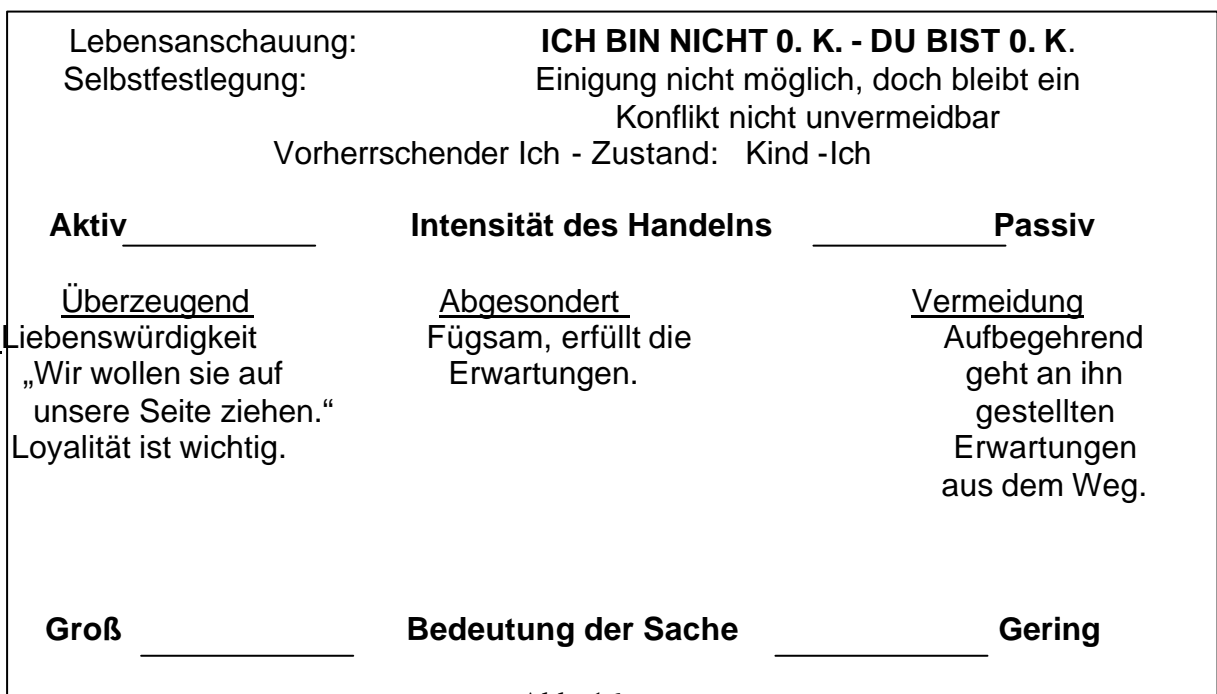


Abb. 16

Dieser Typ geht davon aus, dass eine völlige Einigung kaum möglich ist. Wenn sich aber jeder gesittet und ruhig verhält, läßt sich alles mit möglichst geringer Reibung erledigen. Er erwartet keine grundsätzliche Einigung, weil er die Macht der Vernunft entweder gering schätzt oder sie nicht zu nutzen weiß. Er tut das nächst beste, es sich selbst und anderen so bequem wie möglich zu machen. Es gibt allerdings auch noch eine zweite Alternative für Manager dieses Typs. Da sie sich ja selbst machtlos und deprimiert fühlen, verwenden sie unter Umständen ihre Energie darauf zu vermeiden, andere und die tägliche Arbeit zu steuern. Manchmal verhalten sie sich so provozierend, dass alle anderen sich gegen sie wenden. Ein solch aufsässiges Verhalten wird darin enden, dass die Gruppe ihn irgendwann zu isolieren versucht. Diese negative Konsequenz ist beabsichtigt, da sie ja die ursprüngliche Lebensanschauung wieder einmal bestätigt.

6.1.3 Der Abgestumpfte Einzelgänger

Ein Manager dieses Typs handelt aus der Position

" Ich bin nicht o.k. - Du bist nicht o.k."



Manager dieses Typs sind höchst selten anzutreffen, da sie sich meistens bereits disqualifiziert haben und daher aus der Organisation ausgeschlossen wurden. Ein Manager dieses Typs geht davon aus, dass jede Einigung unmöglich ist, ein Konflikt daher unvermeidbar ist. Sein Erwachsenen-Ich ist weitgehend ausgeschaltet und er kommt daher weder mit sich selbst noch mit anderen weiter.

Abb. 17

Sein Gefühlsleben vertrocknet völlig und läßt eine Wüste der Sinnlosigkeitsgefühle zurück. Dies führt wieder zu weiteren regressivem Verhalten und damit ist der Kreis geschlossen.(Abb 17)

FÜHRUNGSKRAFT VOM TYP "ABGESTUMPFTER EINZELGÄNGER"

Grundhaltungen bei der Meisterung von interpersonalen und Gruppentransaktionen

Lebensanschauung:	ICH BIN NICHT O. K. - DU BIST NICHT O. K.	
Selbstfestlegung:	Einigung nicht möglich, Konflikt unvermeidbar	
Vorherrschender Ich - Zustand:	Kind -Ich; mangelndes ER-Ich	
Aktiv _____	Intensität des Handelns _____	Passiv
<u>Regression</u> Spiele dritten Grades, enden in psychiatrischer Anstalt, Gefängnis, Krankenhaus	<u>Sinnlosigkeit</u> Da niemand streichelt ist das Leben nicht lebenswert.	<u>Rückzug</u> Bringt sich Selbstverletzungen bei, Abstumpfung
Groß _____	Bedeutung der Sache _____	Gering

Abb 18

6.1.4 Der Sachliche Problemlöser

Ein Manager dieses Typs handelt aus der Position

" Ich bin o.k. - Du bist o.k."

Ein solcher Manager erzielt wirkliche Erfolge in seiner Arbeit. Er wird mit seinem Leben selbst fertig. Er hat sich von seinen eigenen nicht o.k.-Gefühlen befreit und kann daher auch auf den o.k.-Gefühlen anderer aufbauen bzw. sie suchen.

Es besteht ein gewaltiger Unterschied zwischen den ersten drei Lebensanschauungen und der vierten. Die ersten drei sind unbewusste, gefühlte Anpassungen, die schon im Kindheitsalter ihren Ursprung haben. Die vierte Anschauung, die o.k.-Anschauung basiert auf eigenem Nachdenken. Sie wird durch die persönlichen Erfahrungen des einzelnen nicht begrenzt. Sie kann als einzige rational und gewinnbringend im Hier und Jetzt wirken.

Das Grundverhalten des sachlichen Problemlösers zeigt sich in seiner Aufgeschlossenheit und der Bereitschaft alle problembezogenen Informationen auch anderen mitzuteilen. (Abb. 19)



Abb. 19

DER MANAGER ALS SACHLICHER PROBLEMLÖSER

Grundverhalten:

Probleme gemeinsam lösen, teilt anderen offen alle relevanten Informationen mit.

Beteiligte Mitmenschen:

Jeder wird zur Problemlösung herangezogen, Zuhilfenahme von Wertvorstellungen, Gefühlen und Verstand

Sachkenntnisse:

Werden so angewandt, dass das Problem so gut wie möglich gelöst werden kann.

Haltung des Managers:

Wirklichkeitsorientierung, echte Freundlichkeit, Sachorientierung

Haltung der Kollegen:

Begrüßen ihn als wirkliche Hilfe

Folgeentwicklung für die Führung

Engagiert sich für seine eigene Entfaltung, bessere interpersonale Fähigkeiten, bessere Problemlösungen, größere geistige Flexibilität, wachsende Selbstannahme.

Ein "sachlicher Problemlöser" hat folgendes Persönlichkeitsbild:

1. Er bemüht sich um seine eigene Entfaltung und weiß um seine ständig wachsende Bewußtheit.
2. Er kann mit allen Problemlösungstechniken umgehen, auch mit komplizierten Methoden.
3. Er hilft anderen erfolgreich weiter und fördert ihre weitere Entfaltung.
4. Er gibt aufgeschlossen Informationen über sich selbst und das Problem weiter.
5. Er fühlt sich wohl in Gruppen, in denen er über Einfälle nachdenken und mit ihnen experimentieren kann, und in denen er Konzepte zusammen mit anderen analytisch und konstruktiv bewältigen kann.
6. Er ist entschlossen, dem doppeldeutigen Betrug, Spielen und manipulativen Rollen in seiner Organisation ein Ende zu setzen. (Abb. 20)

FÜHRUNGSKRAFT VON TYP "SACHLICHER PROBLEMLÖSER"

Grundhaltungen bei der Meisterung von Einzel- und Gruppentransaktionen

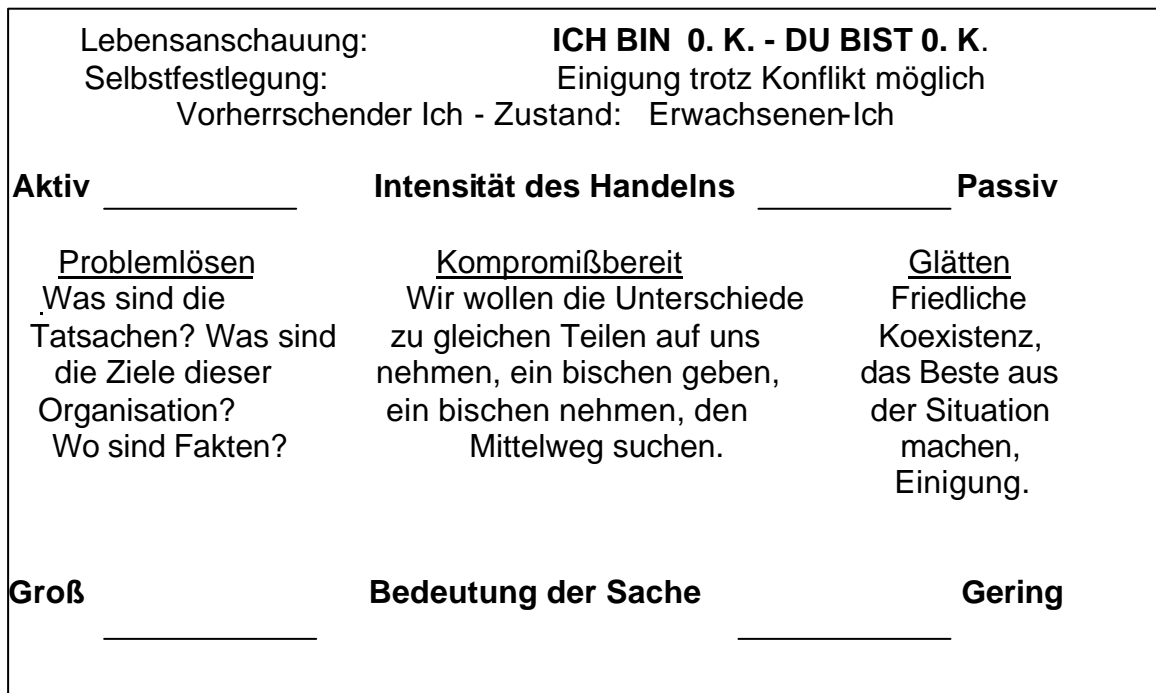


Abb. 20

7. Spiele

Die Bezeichnung „Spiel“ bezieht sich auf das „regelhafte“ von manchen Kommunikationsmustern und nicht auf Spaß. (Game) Spiele werden gespielt um Entscheidungen aus der frühen Kindheit wieder zu bestätigen und zu verstärken. Durch sie wird das Skript ausgelebt und weitergeführt. Im Lebensdrama sind sie die negativen Szenen. Ein Spieler verschafft sich Streicheleinheiten (wenn auch vielleicht nur negative), er strukturiert seine Zeit (obwohl sie dadurch verschwendet wird), er verstärkt seine Grundposition (obwohl sie unvernünftig ist), fördert sein Skript (den destruktiven Teil) fühlt sich berechtigt, alten Groll zu hegen (obwohl er vielleicht weit über den aktuellen Anlaß hinausgeht), und vermeidet eine authentische Auseinandersetzung (obwohl er den Anschein erweckt als suche er gerade das).

Spiele können aufgegeben werden. Dazu muß ein Mensch sich zuerst seiner Spiele bewußt werden. Dann erkennt er sie, er sieht die Rollen, die er in Ihnen spielt, er unterbricht sie, vermeidet sie und gibt sie endlich auf.

7.1 Intensität der Spiele

Spiele **ersten Grades** gelten als gesellschaftlich annehmbares Verhalten. Sie kommen recht häufig vor. Die negativen Folgen werden angesichts der Situation als normal betrachtet. Das ist der Preis, den man für das Zulassen und Mitspielen zahlen muß. Dankbare Spielmöglichkeiten ergeben sich aus den Gepflogenheiten bei z.B. Einstellung und Entlassung von Mitarbeitern und aus den Möglichkeiten bei Spesenabrechnungen (Kavaliersdelikt!).

Spiele **zweiten Grades** möchten die Spieler lieber vor den Augen der Öffentlichkeit verbergen. Wenn es herauskommt, entstehen jedoch keine irreparablen Folgen. Der Schaden, der hier entstehen kann, müsse bei Umgang mit Menschen als natürlich in Kauf genommen werden. Oft einigen sich die Menschen stillschweigend darauf, den Vorfall nicht mehr zu erwähnen. Ein durch Nachlässigkeit oder Fehlurteile entstandener großer Geldverlust oder Handlungen am Rande von Gesetz und Recht fallen in diese Kategorie. Wenn sich die Mitglieder eines Teams zu wenig oder zu genau kennen, können sie sich stillschweigend darauf verschwören, manche Realitäten (z.B. sich ändernde Marktverhältnisse) nicht wahrzunehmen, im Spiel mitzumachen.

Ein Spiel **dritten Grades** hat ernstzunehmende Folgen. Es wird so intensiv gespielt, dass es in der Leichenhalle, im Krankenhaus oder im Gerichtssaal enden kann. Die Politik der "bedingungslosen Kapitulation" im Zweiten Weltkrieg und die Zerstörung Hiroshimas waren Beispiele für Spiele dritten Grades vom Typ "Jetzt hab ich Dich endlich!"

Gleich welchen Grades die Spiele sind - Spaß oder Freude machen sie nicht (im Gegensatz zum herkömmlichen Sinn des Wortes). Weil alle diese Spiele im Grunde unehrlich sind, verderben sie die zwischenmenschlichen Beziehungen und bringen Leid und Elend.

7.2 Warum spielen wir überhaupt?

Die einfachste Antwort darauf ist: "Weil wir gewohnt sind, uns in bestimmter Weise - durch bestimmte Spiele - Zuwendung zu verschaffen".

In der Transaktionsanalyse verwendet man den Begriff "Streicheln" (engl.: Stroke) für alle Arten der Zuwendung. Streicheln im umgangssprachlichen Sinn bezeichnet jede Aktion, die mit der Anerkennung und Gegenwart eines anderen verbunden ist. Wechselseitiges Streicheln ist dabei ein Vorgang, der als Grundeinheit aller sozialen Verbindungen angesehen werden kann.

In einem Spiel gewinnen beide (oder mehrere) Partner ihre Streicheleinheiten. Sie bekommen wechselseitig irgendeine Art von Zuwendung, sie streicheln sich gegenseitig. Was dabei jeder

einzelne als Streicheln empfindet, hängt von seiner Erziehung ab, d.h. "Streicheln" kann sowohl positive als auch negative Zuwendung sein.

Lob und Anerkennung sind positive Streicheleinheiten, Beschimpfung und Insultierung hingegen negative.

Ein Spiel ist ein mehr oder weniger kompliziertes Manöver, um "Streicheln", oder das was ich will - auf nicht direktem Weg - zu bekommen.



Abb. 21

Diese "Einleitung" (Abb 21) dient möglicherweise dazu, nachdem sich dann daraus ein Streit entwickelt hat, das Haus zu verlassen, und die "Schuld" dafür der Ehefrau zu geben

Zuwendung bzw. Bedürfnisbefriedigung wird nicht direkt geholt, weil Verbote existieren - sei es in der Gesellschaft oder nur in der Familie des einzelnen - die dies verhindern. Deshalb ist (war) es notwendig, die Umgebung zu manipulieren, zu spielen.

Leider schleppen wir aus der Kindheit viele Spiele mit, die damals notwendig waren, heutzutage aber hinderlich und unnützlich sind. Ein Kind, das wenig Aufmerksamkeit bekommt und den Wunsch danach nicht direkt äußern darf, (beachtet mich, spielt mit mir etc.) wird dazu übergehen z.B. durch gute Schulleistungen oder durch Krankheiten auf sich aufmerksam zu machen.

Je nachdem wie die Umgebung darauf reagiert, wird dieses Manöver ausgebaut, modifiziert oder fallengelassen. Reagieren die Eltern positiv, d.h. werden die guten Schulleistungen mit besonderer Fürsorge belohnt, so hat das Kind für die weitere Zukunft ein Mittel in der Hand, die Eltern für seine Wünsche zu gewinnen. Die Aufmerksamkeit der Eltern kann dazu verwendet werden, z.B. ein besonderes Spielzeug zu bekommen, am Morgen länger im Bett bleiben zu können oder aber auch um ein anderes Geschwisterkind bei den Eltern schlecht zu machen.

Gute Schulleistungen, Krankheit etc. sind dann später als Trick verwendbar, um die Eltern in ein Spiel zu zwingen. Hat das Kind einmal genügend Aufmerksamkeit, kann es nach Belieben umschalten und den Spielgewinn (elektrische Eisenbahn, längere Bettruhe, Positionsgewinn gegenüber Geschwistern) kassieren.

Das in der Kindheit entwickelte Spiel ist der Prototyp, der später ausgebaut wird. Waren die ursprünglichen Spielpartner die Familienangehörigen, so werden im Erwachsenenalter andere Partner gewählt, bevorzugt solche, die ähnliche Eigenschaften haben, wie die Spielpartner der Kindheit.

Wir haben gelernt, durch Spiele Streicheln zu bekommen, was gleichbedeutend damit ist, dass wir uns anerkannt und als Persönlichkeit bestätigt fühlen.

Die o.k. Position, die wir einnehmen ist ein Hauptmerkmal unserer Persönlichkeit. Sie wird durch unsere Spiele bekräftigt. Je nachdem, ob wir positive oder negative Streicheleinheiten bezogen haben, bestätigen wir, dass wir in Ordnung, oder nicht in Ordnung sind. Mit der o.k. Position steht auch ein bestimmtes Rollengefühl in Zusammenhang, das mit dem Spiel ebenfalls bestätigt wird.

Darüber hinaus hilft ein Spiel unangenehme Situationen zu vermeiden, die auftreten würden (auftreten) wenn ein Bedürfnis direkt geäußert würde (wurde). Eine solche Situation kann ein Streit, eine Tracht Prügel oder einfach eine Ablehnung sein.

Früher bestimmten die Eltern oder die Erziehungspersonen, ob unsere Bedürfnisse befriedigt wurden oder nicht. Diese waren unsere Autorität, weil sie lebensnotwendig waren. Heute im Erwachsenenalter trifft dies nicht mehr zu, dennoch scheinen wir das zu meinen und bestätigen mit unseren Spielen, dass wir uns an Verbote der Kindheit halten, die frühere Autorität anerkennen, uns ihr unterwerfen. Statt der früheren Erziehungspersonen treten Vorgesetzte, Partner etc. auf.

Spiele werden schließlich auch gespielt, weil einmal gefällte Entscheidungen nicht ohne weiteres geändert werden. Hat es einmal funktioniert, mit guten Schulleistungen die Eltern zu manipulieren, so wird dies fortgesetzt, ohne das Verhalten ständig neu zu überdenken. Der Wunsch nach Aufmerksamkeit ist gepaart mit der Entscheidung "Ich lerne, damit ich etwas bekomme".

Die Analyse des Spiels "jetzt hab ich Dich endlich" kann beispielsweise mit der Entscheidung "Ich gebe nicht auf, bis ich erreicht habe, was ich will" verbunden sein.

7.3 Das Dramadriek (Spieleformel nach S. Karpman)

Karpman beschreibt ein Spiel als das Einnehmen einer primär bevorzugten Rolle, aus der wir jedoch in eine andere wechseln können. Da das die Dramatik ausmacht, nannte Karpman die Beziehung dieser drei Hauptrollen "Drama-Dreieck".

VERFOLGER weist zurecht, macht Vorwürfe, klagt an, setzt herab usw.

Abb. 22

RETTER springt bei ohne gebeten zu sein, gibt (ungebeten) gute Ratschläge, tröstet usw.

Abb. 23

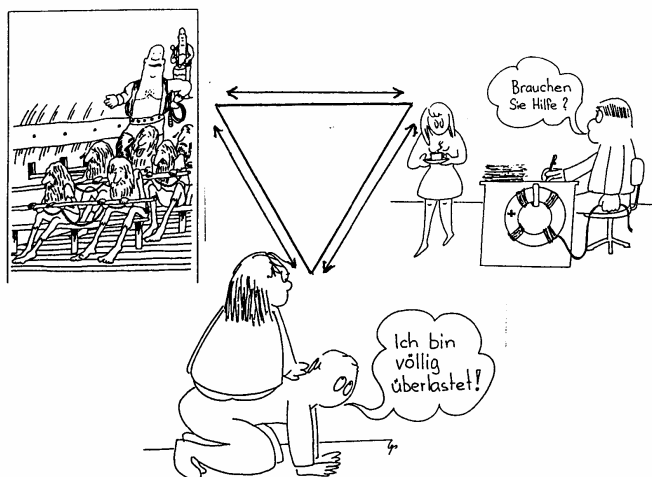


Abb. 24

OPFER unterwürfig, hilflos, aufmümpfig, schüchtern, unwissend

Eine Rolle im Dramadriek nimmt man ein, wenn man das eigene Verhalten, oder das Verhalten anderer "übertrieben" wahrnimmt, bzw. gestaltet. Es handelt sich dabei immer um eine Verschiebung der Verantwortung, wobei O-Opfer (Abb. 24) sich unterverantwortlich

geben, R-Retter (Abb. 23) und V-Verfolger (Abb. 22) sich überverantwortlich geben. Retter aus der n-EL-Position und Verfolger aus der kr-EL- Position.

Keine Rolle nimmt man ein, wenn man realitätsbezogen Hilfe anbietet, Hilfe annimmt oder andere z.B. auf ihr störendes Tun hinweist (z.B. Feedback).

Jeder hat entsprechend seiner Grundeinstellung zum Leben eine "Lieblingsrolle", kann jedoch in verschiedenen Situationen auch andere Rollen einnehmen. Meist ist die "Lieblingsrolle" die, in der man nach einer doppelbödigen Kommunikation endet.

Ein einfaches Beispiel aus der Familie:
Beteiligte Personen:

- Fritzchen
- seine Schwester Helga
- die Mutter
- der Vater (nicht körperlich anwesend)

Rollen und
stattfindender Rollenwechsel

Helga: (spottet) du Kamel, du Kamel
Fritzchen: (weint) Helga spottet
Mutter: du Armer!
Mutter: (zu Helga) Hör sofort auf sonst sag ich's Vater, und der prügelt dich!
Helga: (weint) immer bin ich schuld
Fritzchen: Helga meint's ja nicht so
Immer schimpfst Du mit Helga.
Helga: Aber sie will Dir doch nur helfen
Mutter: denkt) Mit diesen Kindern komme ich einfach nicht zurecht

Fritz	Helga	Mutter	Vater
O	V		
O		R	
O		R	
	O	V	(V)
	O		
R	O		
V		O	
O	V/R	O	
V	V	O	

VERWENDETE LITERATUR:

Eric Berne

WAS SAGEN SIE, NACHDEM SIE "GUTEN TAG" GESAGT HABEN?

Fischer TB 2480

SPIELE DER ERWACHSENEN, rororo TB Nr. 6735

STRUKTUR UND DYNAMIK VON ORGANISATIONEN UND GRUPPEN

Kindler TB Nr. 2201

Dudley Bennett

IM KONTAKT GEWINNEN, Sauer-Verlag 1977

Fanita English

ES GING DOCH GUT, WAS GING DENN SCHIEF, Chr. Kaiser-Verlag, München

Hans-Georg Hauser, Heinrich Kessler, Hans J. Reuter

EIN WEG ZUM BESSEREN VERSTÄNDNIS VON VERTRÄGEN IN
ORGANISATIONEN, Zeitschrift für TA 4/88 und ZOE 3/86

Hans-Georg Hauser, Werner Vogelauer

UNTERNEHMENS-/ORGANISATIONSKULTUR, ZOE 4/85

Hans-Georg Hauser

SYMBIOSEN IN ORGANISATIONEN, ÖGTA-Info 3/87

Hans-Georg Hauser

UNTERNEHMENSKULTUR AUS TRANSAKTIONSANALYTISCHER SICHT,
Zeitschrift für TA, 4/91

Muriel James

DER OK-BOSS

Moderne Verlagsgesellschaft, 1990

SPONTAN LEBEN, mit Dorothy Jongeward, Rowohlt-Verlag 1978

Claude Steiner

WIE MAN LEBENSPLÄNE VERÄNDERT, Junfermann-Verlag, 1984

Ian Stewart/ Vann Joines

DIE TRANSAKTIONSANALYSE, Herder, 1990

Gudrun Hennig, Georg Pelz

TRANSAKTIONSANALYSE, Herder, 1997

Die Abbildungen in diesem Skriptum sind folgenden Büchern und Publikationen entnommen:
SICH UND ANDERE FÜHREN, Müri/Kälin, Ott Verlag 1985/1990

Abb. 1, 4, 7, 10, 15, 22, 24, 25

MITEINANDER REDEN; STÖRUNGEN UND KLÄRUNGEN, Schulz v. Thun, rororo 1981

Abb. 11, 21

DER OK-BOSS, James, mvv-Verlag, 1990

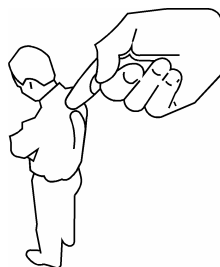
Abb. 13, 17, 19, 26

Autonomie – was ist das

von Hans-Georg Hauser

Autonomie - was ist das?

von Hans-Georg Hauser



Die Frage: "Wie autonom ist der Mensch wirklich?" ist so nicht beantwortbar, da "Autonomie" als etwas Absolutes nicht existiert, nicht existieren kann. Die Frage ist nur im Kontext, in Abhängigkeit zu bzw. gegenüber etwas oder jemand sinnvoll.

Autonomie hat ohne Abhängigkeit keine Bedeutung. Abhängigkeit ist die andere Seite von Autonomie. Autonomie ohne Abhängigkeit ist nicht möglich, nicht existent. Nur wer darf festlegen, wovon ich abhängig bin, mich fühle, mich fühlen darf? Die Beschäftigung mit Abhängigkeit als dem polaren Begriff ist wichtig, wenn wir uns mit dem Wesen und der Qualität von Autonomie befassen.

Oftmals wird Autonomie mit "Unabhängigkeit", "Selbständigkeit", "Selbstverantwortlichkeit", "Selbstbestimmung", "Freiheit" gleichgesetzt. Diesen Begriffen ist gemeinsam, dass sie nur im Bezug zu etwas oder jemand möglich und sinnvoll sind.

Die Substantivierung eines Begriffes geht oft einher mit dem Glauben, dass es diese Ding dann "wirklich" gäbe, man es daher eindeutig beschreiben, definieren und festlegen könne. Die adjektive Ableitung führt zu weiterreichenden Folgen: es wird dann oftmals angenommen, ein bspw. "autonomer" Mensch hätte eine bestimmte Eigenschaft, die ihm zugeordnet und daher "wirklich" vorhanden sei. Nützlicher ist auch hier die Frage: "Wann und unter welchen Bedingungen zeigt er sich so, dass ich es autonom nenne?" Dazu gehört auch eine Definition von: "Was, welches Verhalten, nenne ich autonom?"

Eine Untersuchung des Stammes von "Autonomie" ist hier hilfreich. Das Wort stammt aus dem griechischen und zwar von den Begriffen "autos" = selbst und "nomos" = Gesetz. Es stand für die Fähigkeit "sich selbst Gesetze zu geben", und wurde ursprünglich für Gemeinschaften und Staaten verwendet.

Bezogen auf das Individuum, den Menschen in seiner Beziehung zur Umwelt, können wir daher schauen, was behindert den Menschen darin, sich selbst Gesetze zu geben und auch danach zu leben?

Die Schwierigkeiten beginnen bereits, wenn wir versuchen "Autonomie" inhaltlich zu definieren. Denn diese Definition muß zwangsläufig bereits eine Einschränkung, eine Gesetzlichkeit sein, die für den Definierenden stimmt, aber für andere? Wir benötigen daher Vereinbarungen über Begriffe wie "autonom", "selbständig", "eigenverantwortlich".

Beginnend mit der Vorstellung der Antike, dass der Mensch den Mächten der Natur (manifestiert durch Götter) hilflos ausgeliefert sei, bis zu den Vorstellungen der Modernen, die den Menschen als völlig autonom, frei in seinen Entscheidungen betrachten, ist ein ziemlich breites Band an Möglichkeiten gegeben, "Autonomie" zu definieren.

Wir wollen daher hier den Versuch machen, Autonomie im Kontext von Vereinbarungen, Vertrauen und Vielfalt zu besprechen, und nicht die Illusion zu nähren, es gäbe so etwas wie Autonomie "wirklich".

Zwei Postulate können aus dem Stamm von "Autonomie" abgeleitet werden:

Um sich autonom zu verhalten, muß ich mir meiner eigenen Gesetze

- bewußt sein und
- die Möglichkeit haben, sie leben zu können.

Die Frage: "wie autonom ist der Mensch?" kann dann in die völlig andere Frage: "wie autonom könnte/möchte ein bestimmter Mensch sein?" umgewandelt werden.

Gerade in den neueren Konzepten der Psychologie erleben wir, dass verschiedene Schulen völlig verschiedene Autonomiebegriffe verwenden, sie teilweise "vorschreiben", im Sinne von erstrebens-wert, notwendig zu erreichen (...um ein glücklicher, zufriedener, vollständiger, gesunder etc. etc. Mensch zu sein/werden!). Die damit einhergehende Einschränkung von Autonomie wird offensichtlich übersehen! Da darin aber auch gleich immer die Frage beantwortet wird: "warum soll der Mensch autonom sein?" wird sie mit Annahmen über den Menschen beantwortet: "weil er gesund, glücklich etc. etc. siehe oben - sein möchte - zu sein hat?!).

Ich halte es für wichtig, zu akzeptieren, dass wir über das Wesen des Menschen immer nur Annahmen treffen können, und keine endgültigen Aussagen, im Sinne von "Beweisen".

Vorhandene Autonomie hat als Polarität "keine" oder besser "eingeschränkte" Autonomie. Fraglich bleibt dabei immer, welche Einschränkungen als solche erlebt werden und welche nicht, ist es für die Definition von Autonomie überhaupt wichtig, ob diese Einschränkungen erlebbar sind oder nicht? Ist z.B. der Insulaner, der auf einer "primitiven" Insel lebt, autonom in Beziehung zum Erwerb eines Fernsehers, von dessen Existenz er nicht einmal weiß? Oder der Manager, der sich unter Selbstständigkeit etwas ganz bestimmtes vorstellt, von dem er annimmt, dass es sich die anderen auch so vorstellen?

Was aber wenn das wichtig ist? Wie steht es mit der Autonomie des Einzelnen, für sich zu definieren, was für ihn "autonom sein" heißt?

Ich möchte in der Folge diese Annahmen über Autonomie in verschiedenen Schulen, Richtungen der Psychologie, Soziologie und Führungslehre betrachten und auf ihre Nützlichkeit für die Arbeit und die Organisation von Unternehmen untersuchen. Die Antworten der verschiedenen Richtungen der Psychologie und Soziologie sind genau so unterschiedlich, wie die Antworten, die heute in Unternehmen gegeben werden. Sie scheinen nicht "falsch" zu sein, sondern mehr oder weniger unvollständig, mehr oder weniger nützlich für die Bewältigung verschiedener Situationen, gesehen aus den unterschiedlichen Sichtweisen (von z.B. Führungskräften und Geführten).

Um bei unserer Betrachtung zu bleiben, dass "Autonomie" nur in Beziehung zu etwas definiert werden kann, wollen wir hier die Beziehung zu sich selbst, sowie die Beziehung zur unmittelbaren Umwelt in den Mittelpunkt stellen.

Psychoanalytische Ansätze

In der Beziehung zu sich selbst sieht die Psychoanalyse den Menschen eher abhängig von unbewußten Trieben, Ängsten, die vorhanden sind, aber nicht wirklich "beherrscht", im Sinne von den eigenen Gesetzen unterworfen werden können.

In der Beziehung zu anderen nehme ich als Beispiel die Beziehung zum Therapeuten: hier wird dem Menschen als "Patient" die Autonomie, zumindest was seine Krankheit betrifft, weitgehend aberkannt. Die Gesetze (und Namen!) der Krankheit kennt der Therapeut, die Art der Behandlung ebenfalls. Vom Patienten wird guter Wille erwartet, sonst ist er nicht kooperationsbereit, noch nicht reif für eine Veränderung.

Um durch diese Sichtweise die Autonomie des Patienten nicht zu sehr zu beschneiden, denn auch die psychoanalytisch orientierten Konzepte sprechen davon, dass der Mensch "im Grunde" (?) autonom sei, werden die Beeinträchtigungen (Krankheiten) von den Personen (Kranken) getrennt. Das geht ganz einfach, in dem man z.B. sagt: "Herr Müller hat eine Psychose." Das heißt er besitzt sie, so wie man ein Auto, ein Haus, einen Fernsehapparat besitzen kann. Wo er sie hat, wann er sie hat, was er tut, wenn er sie gerade nicht hat, das wird weniger intensiv diskutiert. In der betrieblichen Praxis gehen wir ähnlich vor, wenn wir davon sprechen, dass Herr Müller (ein anderer..) "eine Abneigung gegen schwierige Kundengespräche hat (besitzt!)" Auch hier tun wir so, als könnte Herr Müller diese Abneigung so wie einen Kugelschreiber besitzen! Der Vorteil dieser Sichtweise liegt darin, dass wir ihn (-Herrn Müller) von seiner Abneigung (-gegen schwierige Kundengespräche) trennen können und ihn damit "behandelbar" machen. Mit Seminaren, Selbsterfahrung Coaching etc.

Gruppendynamische Ansätze

Bezogen auf den einzelnen Menschen ist der Autonomiebegriff bei den gruppendynamisch orientierten und ihre Grundlagen eher aus der Soziologie, bzw. Sozialpsychologie beziehenden Ansätzen eher verschwommen. Das ist nur zu verständlich, da das Betrachtungsobjekt dieser Ansätze eher die Gruppe ist, und damit der einzelne als Bestandteil dieser Gruppe betrachtet wird. Die Eigengesetzlichkeit (Autonomie) der Gruppe steht hier vor der Eigengesetzlichkeit des Einzelnen.

Einen interessanten Ansatz zu Eigengesetzlichkeit liefert R. Cohn mit der themenzentrierten Interaktionsmethode, bei der die Regeln für eine Gruppe, als Regeln für das einzelne Mitglied formuliert sind. "Sei dein eigener Chairman" ist bspw. eine der bekanntesten Regeln. Hier tritt allerdings das "Spontan-Paradoxon" auf: befolge ich die Regel, bin ich dann mein eigener Chairman oder eher ein Regelbefolger? Befolge ich sie nicht, - bin ich damit autonomer?

Autonomie wird hier eher für die Gruppe definiert (gefordert?) und als Möglichkeit und Fähigkeit zum eigengesetzlichen Handeln im Zusammenhang mit größeren Organisationsseinheiten gesehen. Damit beobachtet und definiert die Gruppendynamik Gesetzmäßigkeiten der Gruppenentwicklung und ordnet die Entwicklung des Individuums dieser Entwicklung unter. Wieweit damit der Spielraum, die Autonomie des einzelnen eingeschränkt wird?

Die Konzepte der humanistischen Psychologie haben naturgemäß viel Interesse an der Definition der Autonomie des einzelnen Individuums. Geht es doch darum, das "Menschliche" (was immer das genau ist!) in den Mittelpunkt zu rücken, und die Wesensart des Menschen zu untersuchen. Ein Großteil der heute verwendeten, bekannten (im Sinne von gelehrten) Führungstheorien geht auf Konzepte der humanistischen Psychologie zurück, bzw. verwendet Ansätze daraus. Ich möchte hier beispielhaft für die vielen Konzepte zwei auswählen:

- das Konzept der Transaktionsanalyse
- den Ansatz von McClelland (Macht als Motiv)

Der transaktionsanalytische Ansatz

Die Transaktionsanalyse (TA), als ein heute in der betrieblichen Ausbildung gerne verwendeter Ansatz, hat ein ausgeprägtes Verständnis von Autonomie. Ausgeprägt, aber nicht einheitlich! Autonomie wird hier vor allem in zwei unterschiedlichen Bedeutungen verwendet: unabhängig (wovon?), und eigenver-antwortlich, selbstentscheidend (worüber?).

Bei E. Berne, dem Begründer der TA, gibt es zwei Vorstellungen von Autonomie. Die eine hat einen Bezug zu "wovon" autonom, die andere hat einen Bezug zu autonomen Denken, Fühlen, Verhalten.

Berne versteht einerseits unter Autonomie jenen Bereich des Denkens, Fühlens und Handelns, der selbständig, auf Grund selbst gemachter Erfahrungen Beobachtungen und Erkenntnissen agiert und nicht beeinflusst ist von "Illusionen und Selbsttäuschungen". Autonomie wird hier von ihm im Zusammenhang mit der "Autonomie gegenüber Eltern und schädlichen Skripteeinflüssen" verstanden. Autonomie geht hier immer mit einem funktionierenden, aktiven, nicht getrübteten Erwachsenenich und der damit verbundenen Entscheidungs- und Wahlfreiheit einher. In diesem Zusammenhang spricht Berne immer wieder von der "Illusion der Autonomie", die für ihn oftmals darin besteht, dass die Ziele unseres Lebens von den Eltern vorgegeben sind, und wir die Freiheit der Methodenwahl und Ausführung, diese Ziele zu erreichen mit der Freiheit, auch unsere Ziele frei zu wählen, verwechseln. Autonomie heißt in diesem Zusammenhang "freimachen von elterlichen Einflüssen".¹⁾

Die andere Definition von Autonomie die Berne verwendet, ist "die Erringung und Freisetzung von drei Fähigkeiten: Bewußtheit, Spontaneität und Intimität".²⁾ Unter Bewußtheit versteht er das Leben im Hier und Jetzt, unter Spontaneität die Fähigkeit aus dem vollen Angebot von Verhalten und Empfindungen auszuwählen und unter Intimität die Fähigkeit, Vertrauen, Wärme und Zärtlichkeit offen mit anderen auszudrücken.

Ein weiterer bekannter Transaktionsanalytiker, C. Steiner, spricht im Zusammenhang mit

1) E. Berne: Spiele der Erwachsenen Kap. 16, 17

E. Berne: Spielarten und Spielregeln der Liebe Kap. 6

2) E. Berne: Was sagen Sie, nachdem Sie guten Tag gesagt haben? Kap. 8

3) C. Steiner: Wie man Lebenspläne verändert, Kap. 26, 27, 28

Autonomie, von "der natürlichen Fähigkeit des Menschen, die richtige Entscheidung zu treffen, vorausgesetzt er ist nicht durch Erziehung oder Druck daran gehindert"³⁾). An anderer Stelle setzt Steiner Autonomie mit Skriptfreiheit gleich. Damit wird's allerdings schwierig, da es viele Definitionen von Skript gibt, manche Autoren (einschl. Berne) keine Klarheit für den Begriff geschaffen haben, und daher unklar ist, ob unter Skript nur die schädlichen Einflüsse zu verstehen sind oder ob jeder Mensch ein "Skript" hat. In der TA ist daher der Autonomiebegriff vom jeweils verwendeten Skriptbegriff abhängig.

Machtmotiv nach McClelland

Das von McClelland sehr gründlich untersuchte Machtmotiv, das er als ein "Bedürfnis nach Macht" (b-Macht) bezeichnet, hat implizit natürlich auch einiges an Aussagen zum Thema Autonomie zu bieten. Wobei McClelland das einzelne Individuum und sein Verhältnis zu b-Macht untersucht hat.

Die Ergebnisse hat er geordnet nach den vier Entwicklungsstufen des Menschen nach Freud, und dabei entdeckt, dass Menschen vier unterschiedliche Formen von b-Macht haben, und diese auch verschiedenartig ausleben. Die Hauptunterscheidung trifft dieser Ansatz in

- Machtquelle (woher bezieht das Individuum die Macht - von sich selbst oder von anderen)
- Machtobjekt (wohin richtet sich die Ausübung der Macht - auf sich selbst oder auf andere)

Für die Ausprägung wird die soziale Reife, und damit vor allem Erziehung und in starkem Maße die gesellschaftlichen und kulturellen Normen als ausschlaggebend angesehen. Die Autonomie des Einzelnen, zu entscheiden, ist damit in seiner unterschiedlichen Entwicklung zu sehen.

Eine der wesentlichsten Erkenntnisse von McClelland ist, dass Beeinflussung, Machtausübung in zwei sehr unterschiedlichen Formen auftritt: nutze ich Macht für mich selbst (persönliche Macht) oder für andere (soziale Macht). Er meint, dass hohe Beeinflussung von größeren Menschenmengen nur dann möglich ist, wenn der Führer den anderen das Gefühl gibt, sie seien mächtig. Er formuliert Ziele, und sie seien so mächtig, diese zu verfolgen. Der Zusammenhang mit Autonomie könnte darin liegen, dass in Organisationen, die Führungskräfte mit hoher sozialer Macht bevorzugen, die Autonomie und Selbständigkeit des Einzelnen besser gewahrt bleibt, als in Organisationen die hohes persönliches Machtstreben unterstützen.

Auch hier ist wieder der Zusammenhang mit Zielen gegeben: wer formuliert die Ziele? Könnte Autonomie möglicherweise auf die einfache Beschreibung reduziert werden: Sich selbst Ziele setzen können. Wobei die Schwierigkeit darin zu liegen scheint, wie stelle ich fest, ob es meine Ziele sind?

Der systemische Ansatz

Einen besonderen Stellenwert bekommt der Autonomiebegriff in der Systemtheorie, die auf der einen Seite den Zusammenhang und damit die Abhängigkeit von Teilen voneinander beschreibt, andererseits im Rahmen der biologischen Ansätze (Maturana 1982) die Struktur-determiniertheit und Unabhängigkeit lebender Systeme betont. Gerade die Aussage, dass "...es von außen nur Anstöße, aber keine instruktiven Interaktionen gibt" (Maturana 1982), stellt lebende Systeme als völlig autonome Einheiten dar. Wieweit dieser Ansatz für das Verständnis von Organisationen nützlich ist, können wir zum jetzigen Zeitpunkt noch gar nicht sagen. Für die Arbeit mit einzelnen, bzw. mit Gruppen, scheinen sich die daraus ergebenden Konsequenzen durchaus als nützlich für die Arbeit zu zeigen. Im Bereich der systemischen Beratungs- und Führungsarbeit (siehe Skriptum "Systemisches Arbeiten" und "Führung und Führungsinstrumente") ist ein hohes Maß von Autonomie für den Einzelnen verankert.

Zusammenfassung, welche Teile der Definition für Organisationen verwendbar sind.

Wenn wir den Begriff "Entscheidungsfreiheit" aus der TA mit "der eigenen Gesetzlichkeit folgen können" gleichsetzen, finden wir hier einen Autonomiebegriff, der helfen kann, Autonomie auch in Unternehmen und Organisationen zu definieren.

Eine wichtige Frage ist offensichtlich: wer darf mit wem worüber vereinbaren, was geschieht, was zu geschehen hat, geschehen wird?

Und damit sind wir bei einer sehr praktischen Frage für den Menschen im Unternehmen, in der Organisation gelandet: wieweit darf der einzelne mitreden, mitbestimmen, seine eigene Gesetzlichkeit einbringen?

Und damit wird die Frage: "was ist seine eigene Gesetzlichkeit" aktuell, der Versuch klarer, nicht die Eigen-Gesetzlichkeit des Einzelnen wichtig zu nehmen, sondern ihm solche Dinge wie "Motive" zu unterstellen, diese zu verallgemeinern (alle Menschen haben....) und damit Hilfen für die leichtere Beherrschbarkeit zu schaffen. Viele Motivationstheorien sind als Versuch zu werten, allgemein Gesetze im und um den Menschen zu schaffen, auf die man sich verlassen kann, und die nicht mit dem Einzelnen vereinbart werden müssen.

Neuere Ansätze, wie die Vereinbarung von Zielen, persönliche Entwicklungswünsche und Lebensgestaltungswünsche zu berücksichtigen, gehen schon mehr in die Richtung von Eigen-Gesetzmäßigkeit und Autonomie zuzulassen.

Lernen Organisationen etwas, wenn der einzelne was lernt?

von Hans-Georg Hauser

Lernen Organisationen etwas, wenn der einzelne was lernt?

ein Paper zu einem Workshop von Hans-Georg Hauser, OPTSTA

Wie man Menschen zum Lernen bringt - das weiß ich ja gerade noch (zur Not...), aber Organisationen?

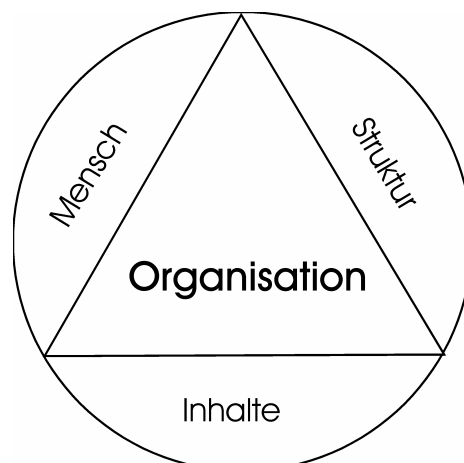
In diesem Artikel diskutiere ich über Ansätze, die schon bei Menschen nur bedingt funktioniert haben, die aber in kaum veränderter Form heute Organisationslernen herbeiführen sollen - und das funktioniert dann eben nicht! Wie man tatsächlich organisationales Lernen installieren kann, welche Haltungen, Verhaltensweisen dazu nötig sind, welche Gefühle da oft im Wege stehen, das diskutiere ich auf dem Hintergrund von ausgewählten TA-Modellen.

Orientierung

1. Wie verbinde ich meine Arbeit mit beziehungsorientierter TA?
2. Lernwelten und Lernebenen
3. Konzepte individuellen Nichtlernens
4. Konzepte organisationalen Lernens
5. Ausgewählte TA Konzepte dazu und ihre Anwendung
6. Eine Geschichte zum Schluß

1. Wie verbinde ich meine Arbeit mit beziehungsorientierter TA?

Die integrative Sichtweise der TA hilft mir in meiner Arbeit die komplexen Zusammenhänge zwischen individuellen, systemischen und sozialen Anteilen zu erkennen, zu betrachten und auch wieder zusammenzufügen. Und beziehungsorientiert? Nun: innerhalb der Strukturen gestalten Menschen ihre Beziehungen. Darauf zu achten, wie sie diese organisieren, wie sie Strukturen schaffen und umgehen, um ihre „Lieblingsmuster“ zu gestalten. Damit laufe ich nicht so leicht Gefahr, nur eine dieser Dimensionen zu betrachten. Ein kleines Schaubild soll das verdeutlichen: (3 Welten)



Mensch-Struktur-Inhalte, nur ein willkürlicher Ausschnitt aus den verschiedenen „Welten“ wie’s Bernd Schmid gerne nennt. Aber ein nützlicher!

Organisationen haben Strukturen, einen Zweck, und Menschen sind ein wichtiger Bestandteil, oder wie Luhmann sagt, das Umfeld der Organisation, aber nicht die Organisation selbst!

2. Lernwelten und Lernebenen

Nun muß in allen diesen Feldern etwas gelernt werden Seit einigen Jahren beschäftigt uns nunmehr die Frage, wie dieses Lernen, auf einer organisationalen Ebene, die man z.B. mit den Strukturen vergleichen könnte stattfindet, oder stattfinden kann. Denn die Frage ist ja, wenn ein Organisationsmitglied etwas lernt, z.B. ein TA-Seminar besucht, hat dann die Organisation auch was gelernt?

Frage:

Woran merkt man also, dass die Orga etwas gelernt hat? Als Kriterium kommt mir da z.B. die Erhöhung der Überlebensfähigkeit der Organisation – kennen sie andere Kriterien?

Wie funktioniert jetzt Lernen in Organisationen, wie kann man sich das vorstellen?

Wenn einer was lernt, z.B. mit einem bestimmten EDV-Programm umzugehen, so kann – und wird es sein, dass die Organisation was davon hat. Diese Lernebene nennen wir

Single loop learning – Anpassungslernen

Im Vordergrund steht die Handlung

Damit wären Organisationen auf reine Reaktionssysteme reduziert, was ja auch in manchen Organisationen tatsächlich der Fall sein soll. Agiert wird erst, wenn irgend etwas aus den Fugen gerät. (Nach-Lernen)

Ein wunderbares Beispiel, was dabei so alles schiefgehen kann, war ein Film mit dem berühmten französischen Komiker Jaques Tati als Landbriefträger, der einen amerikanischen Postfilm sieht und die Handlungen sofort umsetzt!

Einen weiteren Schritt macht die Organisation, wenn sie zu lernen beginnt, dass Veränderung, also auch Neues Lernen eine Reorientierung, ein setzen von neuen Standards bedarf. Diese Lernebene wird als

Double loop learning – Veränderungslernen bezeichnet.

Es kommt der Bezugsrahmen dazu, es findet Lernen in einem neuen Bezugsrahmen statt. Wenn man Computer einsetzt, macht es keinen Sinn, die alten Papierablagen beizubehalten. Neue kundenorientierte Systeme erfordern eine völlige Neudefinition des Kundenbezugs. Als Gegenbeispiel fällt mir hier so mancher utopischer Film ein, in dem Roboter völlig sinnlose Handlungen begehen – weil der Bezugsrahmen eben nicht stimmt.

Den dritten Schritt macht eine Organisation, wenn sie erkennt, dass sie lernen organisieren muß, d.h. sie muß etwas über Lernen lernen. Damit wird Innovation, Wandlungsfähigkeit ermöglicht. Diese Lernebene bezeichnen wir als

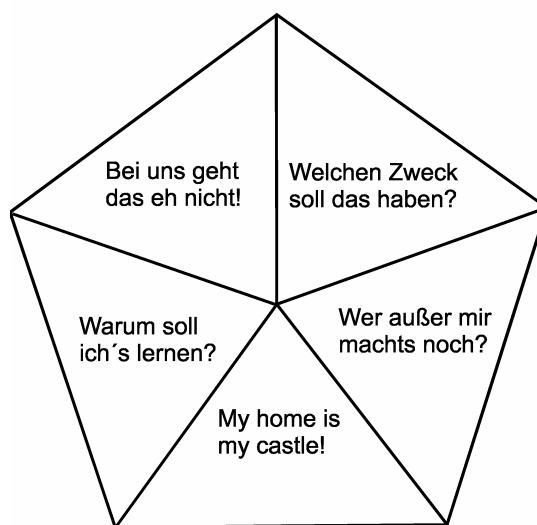
Triple loop learning – Deuterolernen (Zweitlernen)

Im Vordergrund steht der Prozeß des Lernens an sich und damit das *Verändern von Bezugsrahmen*. Ohne Reflexionsfähigkeit ist das aber nicht möglich. Die wesentliche Fähigkeit, die also lernende Organisationen auszeichnet, ist ihre Reflexionswilligkeit und -fähigkeit, die sie in einer geeigneten Form zu organisieren hat. Die aktuellen Ansätze über Supervision in Organisationen gehen in diese Richtung.

3. Konzepte individuellen Nichtlernens

Um jetzt die inhaltlichen Anteile vorzustellen, in denen nach den obigen Ebenen gelernt werden muß, habe ich die fünf Disziplinen organisationalen Lernens von P. Senge gewählt. Um um ihnen einen Eindruck zu geben, welchen Schwierigkeiten wir hier begehen, habe ich das Konzept um

Die 5 Disziplinen des individuellen "Nichtlernens"



erweitert.

Zu den einzelnen „Ecken“:

Warum soll ich´s lernen?

Das ist einer dieser berühmten Sätze, wo man die Betonung auf jedes Wort legen kann, dabei einen immer unterschiedlichen Sinn erhält, der aber immer lernverhindernd wirkt. Das damit verbundene Kapitel nennen wir meist Motivation.

Bei uns geht das eh nicht!

Auch ein berühmter Satz, der schon so manche notwendige Veränderung (und damit Lernen) im Keim erstickt hat. Der Unglaube an die Möglichkeiten und Fähigkeiten paart sich hier mit der Unlust zur Veränderung.

Welchen Zweck soll das haben?

Hier wird die Beweislast dem zugeschoben, der mit dem Ansinnen von Veränderung und Lernen kommt. Da schon Goethe sagte „mit Argumenten läßt sich trefflich streiten“ wird hier oft ein Prozeß eingeleitet, der von vielen Beteuerungen „dass man ja eh dafür sei, es aber noch gründlich prüfen müßte, es noch nicht ausgereift sei...“ begleitet ist.

Wer außer mir machts noch?

Damit wird absolute Sinnlosigkeit signalisiert, da man ja alleine viel zu „schwach“ sei, um irgend etwas zu bewirken. Oder es wird damit dokumentiert, dass doch gefälligst „die anderen“ beginnen sollten, doch nicht wir!

My home is my castle!

Ich bin mir nicht ganz sicher, ob das auf gut österreichisch nicht „da könnt ja jeder kommen!“ oder „das haben wir schon immer so gemacht“ heißt. Der Sinn ist jedoch klar: meine Burg, meine Abteilung, meine Firma nicht! Wir bleiben konservativ, stabil und unveränderlich.

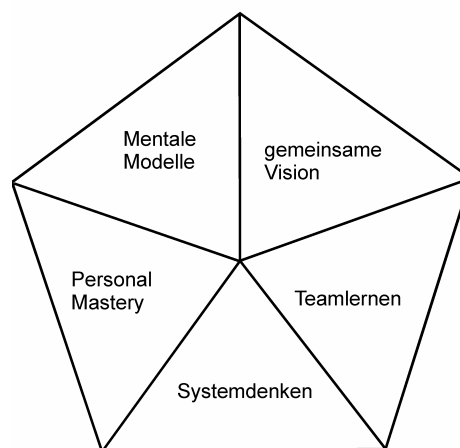
4. Konzepte organisationalen Lernens und 5. Ausgewählte TA-Konzepte

Den „Lernunwilligkeiten“ möchte ich jetzt die fünf Disziplinen die P. Senge in seinem Buch anführt gegenüberstellen und nützliche Konzepte der Transaktionsanalyse besprechen, die zur Entwicklung helfen.

Meine Erfahrungen in der Arbeit mit Organisationen zeigen, dass diese fünf Disziplinen des „Nichtlernens“ unterstützt werden durch:

- ? Entsprechende mentale Modelle
- ? Keine Visionen, häufig unattraktive Ziele
- ? Wenig bis kein echtes Teamwork
- ? Lineares, kausales Denken,
- ? daraus ergibt sich, dass Personal mastery gar nicht möglich wird.

Die 5 Disziplinen des Organisationslernens



nach H.G. Hauser

Personal Mastery

Anknüpfend an die obigen „Lernunwilligkeiten“, die sich im persönlichen Lernprozeß des einzelnen Organisationsteilnehmers abbilden, möchte ich mit dieser Disziplin beginnen. Schon der Begriff ist ein bisschen irreführend, da er so etwas wie „meistern“, „beherrschen“ signalisiert. Damit wäre ein Ende gemeint. Personal mastery ist aber der Prozeß des „Dahinkommens“, eine Disziplin, eine Aktivität, die damit zu tun hat, dass eine kreative Spannung besteht zwischen einer Vision, also dem, was einem *wirklich* wichtig ist, und der gegenwärtigen Realität. Mitarbeiter die in einen solchen Prozeß eintreten (können), sind bündnisfähig, und mehr als interessiert an ihrer Arbeit. Dazu gehört eine klare Vision – und nicht ein „was ich keinesfalls will“ (die vielen Anti-Bewegungen, Anti-Raucher, Anti-Streß, Anti-Kosten etc. sind keine Visionen sondern Abwehrhaltungen, die Kraft kosten und nicht Kraft geben), und ein genaues, aufschlußreiches Bild der gegenwärtigen Realität. Ein wichtiger, besonders zu erwähnender Punkt scheint mir die *komplette* Entwicklung des Menschen zu sein, die die emotionale Entwicklung, die Entwicklung der Intuition berücksichtigt und fördert.

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier helfen?

Das Konzept der Autonomie

Wache Bewußtheit ist die Fähigkeit, die Realität zu erkennen, von Wunsch- und Mußbildern zu trennen und die den eigenen Kontakt zum Hier und Jetzt herzustellen.

Mit *Intuition* meinen wir die Fähigkeit, aus den vielfältigen Möglichkeiten die uns zur Verfügung stehen zu schöpfen, keine Machtlosigkeit aufkommen zu lassen.

Die Fähigkeit zur *offenen, intimen Kommunikation* kommt bei Senge als die „Verpflichtung zur Wahrheit“ vor, also auch die „ungesagten“ Anteile zu kommunizieren.

Die Entwicklung von ER-Ich

Das Erwachsenen-Ich ist die Ich-Instanz, die im Hier und Jetzt lebt, geeignete Konzepte für eine entwicklungsorientierte Haltung hat, und sich angemessen verhält. Damit entspricht sie dem Senge-Bild von der Integration von Vernunft und Intuition. Oder in einem anderen Bild der Verbindung von rechts- und linkshemisphärischen Denken. Dieses ER-Ich wird oftmals „getrübt“ durch allerlei altertümlichen „Schrott“, der einer gedeihlichen Entwicklung im Wege steht. Enttrübung ist das Instrumentarium, das ein starkes ungetrübt Er-Ich zum Ziel hat.

OK-OK-Haltung

Das „nicht besser“ aber auch „nicht schlechter“ sein müssen beschreiben wir als OK-OK.

Da es bei „personal mastery“ um Selbstführung und persönliche Entwicklung geht, hilft das bewußte Einnehmen dieser Haltung, die eigenen Möglichkeiten realistisch einzuschätzen. Der (neid- oder zorngefüllte) Blick wendet sich von den anderen ab, und ermöglicht eine Selbstfindung und –entwicklung.

Mentale Modelle

Welche inneren Bilder, Haltungen existieren heute in der Organisation? Welche, teilweise tief verwurzelten Vorstellungen vom Gang der Dinge haben wir? Die Disziplin vom Wesen der mentalen Modelle meint, dass wir Bilder von Organisationen, Abläufen, Strukturen im Kopf haben, die unsere Wirklichkeit strukturieren. Bei diesen Modellen kann es sich um komplexe Theorien („wie Märkte funktionieren“), oder um einfache Verallgemeinerungen („trau keinem Menschen“) handeln.

Das wesentliche ist, dass sie unser Denken, Handeln und Fühlen bestimmen, und uns oft wie Paradigmen, also unhinterfragbare Annahmen begleiten. Beispiele aus dem betrieblichen Alltag gibt es unzählige, sie beginnen bei der Vorstellung über den Unterschied bei Menschen als „Vorgesetzte“ und „Untergebene“ (klingt schrecklich, ist aber immer noch ein stark vorherrschendes mentales Modell), über die Art und Weise der Führung (Kontrolle oder Vertrauen), bis hin zu Kunden(un)orientierung, „Kunden sind.....nützlich? Geldgeber? Lästig?“ was wird wirklich gelebt als mentales Modell?

Hier geht es auch um die Bedeutung einzelner Worte, hinter denen ja Konzepte stehen. Was heißt zum Beispiel Leistung? Zu tun was der Chef will? Oder das was in dieser turbulenten Zeit Sinn macht, und vielleicht ganz was Neues ist?

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier helfen?

Das Konzept der Trübungen

Im Grunde wird mit dem Konzept der Trübungen das gleiche beschrieben, wie es z.B. Senge mit dem Konzept der mentalen (untauglichen) Modelle meint. D.h. die Arbeit an Trübungen (Entrübnungsarbeit), die im Grunde auf vielfältige Weise die derzeitigen Überzeugungen in Frage stellt, hilft, ein reales Bild des Hier und Jetzt zu sehen. Dieses zeichnet sich in der Regel, durch eine größere Bandbreite, eine höhere Flexibilität, allgemein: mehr Möglichkeiten zur Situationsbewältigung aus. Das besondere an mentalen Modellen ist, dass hier Trübungen von vielen Menschen, z. B. allen Organisationsmitgliedern, allen Brancheninsidern, etc. geteilt werden. Ganze Abhandlungen, Theorien scheinen zu „beweisen“, dass es so ist.

Entrübnungsarbeit bedeutet also, diese Trübungen aufzuheben, und die Vielfältigkeit wider zuzulassen. Das geschieht durch geeignete Fragen, die das Erwachsenenich stärken (siehe vorheriger Punkt).

Passivität und Abwertung

Ungeeignete mentale Modelle haben als Ergebnis, dass ungeeignete Problemlösungsstrategien eingesetzt werden. Transaktionsanalytisch sprechen wir von „passiven Verhaltensweisen“ denen realitätsverzerrende Sichtweisen – Abwertungen zugrunde liegen.

"Passives Verhalten sind sowohl interne als auch externe Aktionen von Menschen, um autonome Reaktionen auf Stimuli, Probleme, Optionen zu vermeiden..." (J. Schiff). D.h. als passives Verhalten verstehen wir Verhalten, das nicht geeignet ist um Probleme angemessen zu lösen. Relevante Informationen und Fähigkeiten werden nicht zum Problemlösen, sondern zum Problemerkhalten eingesetzt.

Die vier passiven Verhaltensweisen

- ? Nichts tun
Nichts-Tun ist eine Nicht-Reaktion auf Stimuli, Probleme oder Möglichkeiten. Die Energie wird dazu verwendet, Reaktionen zu verhindern, statt sie in Handlungen zu leiten. Menschen warten mit Unbehagen darauf, dass sich das Problem "von selbst löst", oder „andere“ sich seiner annehmen. Oftmals begegnen wir diesem Zustand als "innere Kündigung", wenn wir Motivationsproblemen nachgehen.
- ? Überanpassung
Überangepasste Menschen, Organisationen stehen nicht zu ihren eigenen Zielen und Bedürfnissen, sondern akzeptieren Ziele anderer, bzw. phantasieren was die Ziele anderer sind, ohne sich darüber Gedanken zu machen, ob sie gewichtig sind oder nicht. Dazu gehören auch Phantasien, die beginnen mit: „...Märkte, Menschen.....sind eben so“
- ? Agitation/Umtriebigkeit
Die Energie wird in nicht ziel-gerichteten Aktivitäten vergeudet. Dadurch wird Empfinden der Problemsituation vermieden, das Denken wird konfus. Ein Beispiel: Ein problematischer Auftrag wird hereingenommen. Bei allen damit befaßten Personen bricht große Hektik aus, die jedoch zu keiner Lösung, sondern zu noch mehr Konfusion und scheinbarer Unlösbarkeit führt. ("Operative Hektik ersetzt geistige Windstille" ist ein bezeichnender Satz dafür.) Feststellen kann man dieses Verhalten in Organisationen dadurch, dass diese Abläufe zyklisch wiederkehren ("immer wieder...").
- ? Starre/Gewalttätigkeit
Hier wird in einer plötzlichen Entladung Energie freigesetzt, was nicht selten in Gewalt gegen sich oder andere ausartet. Ein solches Vorgehen hat in der Regel zur Folge, dass sich die Umwelt nach dem Ausbruch zu kümmern beginnt, womit der Prozeß wieder in Gang kommt. In Organisationen kann man hier oftmals Verhalten beobachten, das von der Umgebung als völlig irrational wahrgenommen wird. (Kündigungswellen, plötzliche Verkäufe von Teilen der Organisation etc. sind Beispiele dafür.)

Da bei allen vier passiven Verhaltensweisen relevante Informationen nicht zur Kenntnis genommen werden (abgewertet werden) geht die Arbeitsrichtung dahin, diese Informationen

Gemeinsame Visionen

Wie der vormalige österreichische Bundeskanzler angeblich sagte, muß jemand der eine Vision hat „zum Arzt gehen“. Diese Anekdote mag wahr oder auch nicht sein, sie spiegelt die Haltung zum Thema Visionen wieder. Visionen geben Richtung und Energie für Veränderung, begeistern und sind damit der natürliche „Feind“ von Stabilität und Tradition. Sie erfordern permanente Entscheidungs-willigkeit und sind meist nicht „bequem“. Der Tod des „beamteten Denkens!“

Visionen müssen geteilt werden.

Visionen, gemeinsame Zukunftsbilder müssen geteilt werden. Die Zeit der einsamen Visionen, in der einer eine Vision hatte, und alle anderen sind brav mitgegangen ist vorbei. Das heißt für unsere Organisationen Visionsarbeit. Die Visionen der Führer müssen sich mit den Visionen der anderen Organisationsteilnehmer verbinden, verschmelzen. Menschen ohne

Visionen können u.U. viel leisten, aber sie brennen aus, können nicht wirklich voll und ganz dabei sein.

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier helfen?

Die bereits in den obigen Punkte erwähnten Konzepte von OK-OK und die Stärkung des Erwachsenenichs sind auch für die Arbeit mit Visionen wichtig, da meine Vision nicht wichtiger ist als Deine, und „guten“ Visionen der Realitätsbezug eigen ist.

Intuition

Berne nannte „seine“ Transaktionsanalyse, ein Konzept der Intuition. Das Befreien von alten Vorstellungen, Ängsten hat eine Befreiung unserer Fähigkeit zur Intuition zur Folge. Auch Berne war klar, dass ein Konzeptualisieren von Intuition eigentlich nicht mehr Intuition beschreibt, dass aber dieses „spüren“ von was wichtig und richtig ist, im Grunde jedem Menschen zu eigen ist. Ein Bild, das Berne einmal gab, gefällt mir besonders gut: als „wache Bewußtheit“ beschrieb er einmal: „.....den Duft von Kaffee und den Gesang eines Vogels auf die Dir eigene, unverwechselbare Art und Weise wahrzunehmen, und nicht so, wie mans Dir beigebracht hat....“.

Verträge, Bindung

Gemeinsame Visionen sind dann Realität, wenn es dem einzelnen möglich ist, sich voll und ganz daran zu binden, mit Freiwilligkeit, Überzeugung und innerer Zustimmung. Das beschreibt in etwa das Vertragskonzept der TA, wie ein gültiger Arbeitsvertrag zustande kommt. Das Bindungskonzept z.B. von G. Kohlrieser, der den Key-Note-Speech hielt, macht diesen Vorgang noch deutlicher. Menschen, die frei sind sich binden zu können, sind die, die sich an gemeinsame Visionen binden.

Team Lernen

„Das Team ist mehr als der einzelne.“ Diesen Satz hat wohl jeder schon gehört, oder sogar selbst ausgesprochen. Aber *glauben* wir ihn auch? Wenn heute einige Menschen zusammenarbeiten, ist es bereits üblich von einem „Team“ zu sprechen. Keine Führungskraft, die nicht von „ihrem Team“ spricht. Der Begriff ist so inflationär wie unklar.

Als Team würde ich eine Gruppe von Menschen bezeichnen, denen es gelingt, wie eine Einheit zu funktionieren, Team-Lernen als einen Prozeß zu verstehen, dem Aufbau von gemeinsamen Visionen, der Disziplin des Personal Mastery hohe Priorität einzuräumen. Ein talentiertes Team besteht aus talentierten Einzelpersonen, ein Spitzenteam aus Spitzenleuten. Wichtig erscheinen mir die folgenden Fähigkeiten:

- ? Gründlich über komplexe Fragen nachzudenken,
- ? Innovatives koordiniertes Handeln,
- ? Förderung anderer Teams
- ? Beherrschen von Diskussion *und* Dialog,
- ? Standpunkte als Annahmen verstehen,

- ? Fähigkeit zum Konflikt,
- ? AbwehrROUTINEN und Tabus erkennen und bearbeiten.

Um all das zu verwirklichen, ist permanentes Lernen und Üben nötig. Vor allem die mentalen Modelle über Verantwortlichkeit und Beherrschbarkeit von Situationen sind zu hinterfragen. Der Manager der „alles im Griff hat“, „letztlich doch verantwortlich ist“, lebt mit mentalen Modellen, die erstens unrichtig, und zweitens Team ver hindernd sind.

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier helfen?

Eine ganze Reihe von TA-Konzepten kann hier helfen. Das bereits erwähnte OK-OK kann helfen, die fatalen mentalen Modelle von Gewinner-Verlierer-Denken zu überprüfen. Das Passivitätskonzept hilft zu erkennen, womit sich ein Team beschäftigt, mit Problemlösen oder –aufrechterhalten.

Zeitstrukturierung

Dieses Konzept ist äußerst hilfreich, um zu erkennen, wie die Zeit im Team strukturiert wird. Gibt es Übergewichte von Rückzug, Ritualen, Zeitvertreib, so kann die Gruppe nach außen recht „kompakt“ wirken, ist aber nicht effektiv.

Gibt es Übergewichte von Spielen, so wirkt die Gruppe meist auch „zerstritten“, „cliquenhaft“, „Mobbing anfällig“.

Eine Gruppe, die ihre Zeit hauptsächlich mit „Tätigkeiten“ und „Intimität“ (im TA-Sinn!) verbringt, kann jedoch sicher als Team gesehen werden.

Spielekonzepte

Die Spielekonzepte der TA können vor allem helfen, herauszufinden, worum es den Menschen in Gruppen und Organisationen „eigentlich“ geht. Die Muster und Abläufe von Spielen sind nie produktiv, meist für einige oder alle schmerzhaft, und schaden der Organisation. Spiele sind meist sehr „dicht“ an den nicht produktiven Teilen der Unternehmenskultur angesiedelt, und stützen und bestätigen diese.

Systemdenken

Ein guter Teil des systemischen Gedankengutes ist bereits in den Disziplinen „Mentale Modelle“ und „Personal Mastery“ vorgestellt. Ergänzen möchte ich es noch um das Denken in Ganzheiten und Zusammenhängen. Das lineare, kausale Denken, muß durch das rückbezügliche, zirkuläre Denken ergänzt werden. Einige „Merksätze“ im Umgang mit Systemen habe ich hier zusammengestellt:

1. Die Lösungen von gestern sind die Probleme von heute
2. Je mehr man sich anstrengt, desto schlimmer wird es
3. Der bequemste Weg erweist sich oft als Drehtür
4. Der Zustand verbessert sich, bevor er sich verschlechtert
5. Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit
6. Schneller ist langsamer
7. Wirklichkeit ist ein Konstrukt – wir wissen nie alles über eine Organisation
8. Es gibt nur Beteiligte – niemand steht außerhalb

9. Kleine Änderungen könne große Wirkungen haben
10. Wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt, bekommt nicht zwei kleine Elefanten
11. Niemand ist schuld

Es gilt also Beziehungen, Systeme erkennen, verstehen, weg vom wenn-dann-Denken, hin zum vernetzen, sowohl - als auch Denken.

Bezogen auf das erste Bild heißt das:

Wir müssen lernen:

Bei den Inhalten:

- ? Denken in Kundennutzen
- ? Kernkompetenzen (Skills und Ressourcen)
- ? Erfolgsfaktoren
- ? Strategie als Lernprozeß

Struktur, Organisation:

- ? Lernebenen
- ? Strukturen und Muster
- ? Strukturen und Prozesse
- ? Lernstrukturen

Mensch:

- ? Menschenbilder
- ? Förderung von Autonomie (Bewußtheit, Spontanität, Offenheit)
- ? Team- und Gruppenprozesse
- ? Lernen als sozialer Grundprozeß

Welche transaktionsanalytischen Konzepte können hier helfen?

Hier spezielle TA-Konzepte anzuführen fällt mir schwer, da ich transaktionsanalytisches Denken grundsätzlich als systemisch ansehe. Konzepte wie Bezugsrahmen, Skript, Symbiosen, Transaktionen, das Racketsystem von Erskin/Zalcman sind weitere Beispiele dafür.

Leider fehlt uns in vielen Fällen eine geeignete, visionäre Bezeichnung für den „guten“ Zustand. Auch die meisten TA-Konzepte beschreiben „Krankheitsbilder“ und nennen den „guten“ Zustand als „Abwesenheit von ...“.

Ein Konzept, das wir als das Ziel, die Vision unserer Arbeit ansehen, ist da anders – Autonomie. An anderer Stelle schon besprochen, beschreibt es, wie es sein könnte, wenn wir klar, bewußt, wahrhaftig an die Erfüllung unseres Lebens, unserer Vision unserer Mission gehen.

6. Eine Geschichte zum Schluß

Der Fisch und das Wasser

Ein Fisch ist die schlechteste Informationsquelle über das Wasser.

Er weiß nicht, dass Wasser da ist, wenn er darin herumschwimmt, und wird nur aufgeregt wenn es fehlt.

Auch wenn es ihm genommen wurde, weiß der Fisch nicht, was sein Problem ist, sondern nur, dass es ihm schlechtgeht, er sich verzweifelt fühlt.

Es gibt eine Fabel über Fische. Darin heißt es, hat man einen Fisch aus dem Wasser geschöpft und liegt er luftschnappend am Ufer, führt er sein Mißgeschick auf alles und jedes zurück, das ihm einfällt. Manchmal kämpft er, manchmal gibt er auf. Manchmal meint er, gegen die Bäume, gegen das Gras und sogar gegen den Schlamm als die Urheber seines Unglücks kämpfen zu müssen. Aber er wird immer nur durch Zufall ins Wasser zurückspringen. Tut er es, denkt er, wie schlau er doch gewesen ist. Meist stirbt er jedoch.

Fische sehen nie das Netz oder den Haken. Sie machen höchstens den Wurm am Haken, oder die Stricke verantwortlich, an denen das Netz befestigt ist.

Wie traurig ist es doch ein Fisch zu sein! Welch ein Glück, ein Mensch zu sein!

(aus: Das Zauberklöster von Idries Shah)

Verwendete Literatur

- E. Berne Transaktionsanalyse der Intuition, Junfermann 1991
 Spiele der Erwachsenen, rororo 1978
 Was sagen Sie, nachdem Sie guten Tag gesagt haben? Fischer 1978
 Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen, Kindler 1979
- C Steiner Emotionale Kompetenz, Hanser 1997
- D. Goleman Emotionale Intelligenz, Hanser 1996
- P. Senge Die fünfte Disziplin, Clett Cotta 1996
- P. Block Der autonome Manager, Campus 1992
- R. Attems Spitzenleistungen in die Praxis umsetzen, Überreuter 1989
- HG Hauser Systemische Führungsinstrumente, Agogik 2/92
 Pioniere braucht das Unternehmen, Agogik 1/99
 Unternehmenskultur aus transakt. Sicht, Zeitschrift für TA 4/91
 Ich bin ok – und meine Mitarbeiter? Agogik 3/92



Eric Berne und sein Werk

Eric BERNE ist im Jahr 1910 in Montreal/Kanada unter dem Namen Eric Lennard Bernstein als Sohn eines praktischen Arztes und einer Schriftstellerin und Verlegerin geboren. Sein Vater, den er sehr verehrte und dessen Gedächtnis er sein erstes Buch gewidmet hat, starb 38jährig an Tuberkulose. Er hinterließ neben seiner Frau und seinem 1 1jährigen Sohn Lennard noch eine Tochter.

Eric BERNE oder eigentlich E. Lennard Bernstein, wie er sich damals noch nannte, studierte wie seinerzeit sein Vater Medizin an der McGill-Universität in Montreal und schloß sein Studium mit der Erreichung des Doktorgrades im Jahr 1935 ab. Im Anschluß daran bildete er sich an verschiedenen Kliniken in den Vereinigten Staaten zum Psychiater aus. Im Jahre 1938 oder 1939 erwarb er das Bürgerrecht der Vereinigten Staaten.

Nachdem er neben seiner klinischen Tätigkeit bereits auch eine Praxis geführt hatte, trat er 1943 als Psychiater in die Armee ein. Zuvor hatte er seinen Namen in Eric BERNE abgekürzt. Als Major trat er 1946 wieder ins Zivilleben über und ließ sich in der Kleinstadt Carmel in Kalifornien als praktizierender Psychiater nieder. Bei der Armee hatte er die Möglichkeiten der Gruppentherapie kennen gelernt.

Er wurde beratender Psychiater und Gruppentherapeut an verschiedenen Institutionen in San Francisco sowie Dozent an der Universität von Kalifornien. Er reiste verschiedentlich zu fernen Völkern und interessierte sich dabei besonders für deren psychiatrische Probleme. Während seines Aufenthaltes in der Nähe von New York hatte BERNE 1941 eine Lehranalyse bei Paul Federn und eine Ausbildung am dortigen psychoanalytischen Institut begonnen. Im Jahre 1947 setzte er diese Ausbildung am psychoanalytischen Institut in San Francisco fort und beendete seine Lehranalyse bei Eric ERIKSON im Jahr 1949.

Sein Gesuch um Aufnahme als anerkanntes Mitglied der psychoanalytischen Vereinigung wurde 1956 abgelehnt und ihm nahegelegt, sich in einigen Jahren nochmals zu bewerben. Diese Zurückweisung nahm er schwer. Sie stimulierte ihn aber offensichtlich, unabhängig von jeder psychoanalytischen Lehrmeinung, seine eigenen Gedanken zur Persönlichkeitslehre und Psychotherapie zu formulieren und zu veröffentlichen, denn bereits im Laufe des nächsten Jahres erschienen mehrere Arbeiten, die sich mit der Aufteilung der menschlichen Person in einen je unabhängigen kindlichen, erwachsenen und elterhaften Anteil beschäftigte und gegen Ende desselben Jahres hielt er einen Vortrag über «Transaktionsanalyse: eine neue und wirksame Methode der Gruppentherapie», in dem bereits auch die Begriffe «Spiel» und «Skript» vorkommen.

Die Lehre und das Werk von BERNE sind dabei ganz offensichtlich weitgehend von

psychoanalytischen Erfahrungen und Gedankengängen geprägt. In seinem ersten Buch über Transaktionale Analyse, das 1961 erschien, betrachtet er diese und die Psychoanalyse ganz offen als gegenseitige Ergänzung. In seinem letzten Werk, das erst nach seinem Tod erschien, finden sich dann allerdings kritische Bemerkungen zur psychoanalytischen Theorie und Behandlungsmethode. Im Jahre 1950 begann BERNE mit zuerst nur drei Interessenten regelmäßig seminaristische Gespräche über seine Auffassungen zu führen. Von 1958 an hielt er auch Seminare in San Francisco ab.

Daraus entwickelte sich die *Internationale Transactional Analysis Association* (ITAA), gegründet 1964. Später wurden in verschiedenen Ländern der alten und neuen Welt, so auch in Deutschland; Österreich und der Schweiz, nationale Gesellschaften gegründet. Die *European Association of Transactional Analysis* (EATA) bildet einen Dachverband für die nationalen Gesellschaften in Europa.

Das 1962 von BERNE begründete und herausgegebene *Transactional analysis Bulletin* wird seit 1971 von dieser Gesellschaft unter dem Titel *Transactional Analysis Journal* herausgegeben. BERNE starb 1970 an einem Herzinfarkt. Einen ersten Überblick über seine Ich-Psychologie oder Strukturanalyse veröffentlichte BERNE 1957 als Artikel in einer amerikanischen Fachzeitschrift; die erste Zusammenfassung aller wichtigen Aspekte der Transaktionalen Analyse erschien, ebenfalls in einer Zeitschrift, ein Jahr später.

Das erste Buch von BERNE, *The Mind in Action* (1947) enthält noch keine transaktionsanalytischen Gedankengänge. Es handelt sich um einen Überblick über Psychiatrie und Psychotherapie für Laien, der als *A Layman's Guide to Psychiatry* (1968) später in neuer Bearbeitung nochmals erschienen ist, worin die Transaktionale Analyse aber nur beiläufig erwähnt wird. Das erste Buch über die neue psychiatrisch-psychotherapeutische Richtung erschien unter dem Titel *Transactional Analysis in Psychotherapy* (1961). Es enthält bereits ausführlich alle Gedankengänge, die heute unter dem Begriff «Transaktionale Analyse» zusammengefaßt werden, obgleich die Analyse von Transaktionen, wie wir später sehen werden, nur einen Teil der ganzen Lehre Bernes umfaßt.

Als nächstes Buch erschien *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups* (Jg63), deutsch: *Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen* (1979). Dieses Buch enthält auch gruppenpsychologische Begriffe und Überlegungen, die BERNE unabhängig von der Transaktionalen Analyse entwickelt hat. Das Buch *Games People Play* (1964), deutsch: *Spiele der Erwachsenen* (1967), wurde in Amerika wie im deutschen Sprachgebiet zu einem Bestseller, erstaunlicherweise, denn es handelt sich um ein psychologisch sehr anspruchsvolles Werk, das BERNE nach seinen eigenen Worten für Fachleute geschrieben hat, wenn es auch stellenweise wie eine witzige und populäre Psychologie menschlicher Alltagsbeziehungen anmutet. Gruppentherapie ist die bevorzugte Behandlungsmethode im Rahmen der transaktionalen Analyse. Damit befaßt sich das Buch *Principles of Group Treatment* (1966). Das Buch *Sex in Human Loving* (1970), deutsch: *Spielarten und Spielregeln der Liebe* (1974), entstand aus einer öffentlichen Vorlesungsreihe über die Bedeutung der Sexualität im Leben des Menschen und richtet sich an Laien.

Das letzte und umfangreichste Werk von BERNE: *What do you say after you say hello?* (1972), deutsch: *Was sagen Sie, nachdem Sie <Guten Tag> gesagt haben?* (1975), erschien erst zwei Jahre nach dem Tod von BERNE. Das Buch enthält sehr viele wertvolle Ideen, ganz besonders zur sogenannten Skriptanalyse, ein Gebiet, das in den früheren Büchern viel weniger ausführlich behandelt worden war. Dieses letzte Werk enthält aber Unklarheiten und Widersprüche, offensichtlich weil BERNE es nicht bis zum Druck selbst redigieren konnte. Die deutsche Übersetzung ist unvollständig.

Bei der Transaktionalen Analyse handelt es sich nicht um eine geschlossene

Persönlichkeitslehre, wenn auch unter ihren Anhängern Bestrebungen bestehen, sie als eine solche zu bezeichnen. *Es handelt sich vielmehr um mehrere psychologische Konzepte, die sich teilweise überschneiden.* BERNE bekannte sich zu einer ausgesprochen *pragmatischen Auffassung*: Er war bereit, jede theoretisch oder praktische Anregung zu akzeptieren, wenn sie nur versprach, Patienten rascher zu heilen. Immer wieder wird die Einfachheit und Allgemeinverständlichkeit der Fachsprache der Transaktionalen Analyse von ihren Vertretern hervorgehoben.

In der Tat kann ein Patient damit leicht in die transaktionsanalytische Betrachtungsweise eingeführt werden, die damit kein Privileg des Therapeuten bleibt. Damit wird die Mitarbeit des Patienten an seiner Behandlung gefördert. Eine wissenschaftlich-psychologische Durchdringung der Grundbegriffe der Transaktionalen Analyse offenbart dann allerdings deren Mehrdeutigkeit, wie eine solche eben auch vielen Grundbegriffen der Alltagssprache eigen ist.

Auszug aus: Leonhard Schlegel, DIE TRANSAKTIONALE ANALYSE; utb Francke Verlag