Zeitschrift für Transaktions-Analyse in Theorie und Praxis

Jahrgang 6, Heft 1 Inhalt Januar 1989

Brief der Redaktion 3

Fritz Wandel, Eric Berne und das Dämonische in Erziehung und Psychotherapie 4

Leonhard Schlegel, Das Pokerspiel als Gleichnis bei Eric Berne 16

Kenneth *R.* Wallgren, Ein Diagramm für Grundpositionen der Betriebsführung 27

Bernd Schmid und *Peter* Fauser, Kontext-Bewußtsein und Fokusbildung in einem Trainingsseminar 33

Brief der Redaktion

Das vorliegende Heft enthält *zwei Themenschwerpunkte. Zum einen beschäftigen sich* Fritz WANDEL und Leonhard SCHLEGEL *mit* Eric BERNE *und Sichtweisen zu Elementen seiner Theorie, die durch eigene Anmerkungen ausgeweitet und ergänzt* werden; zum *anderen* stellen Kenneth R. WALLGREN *sowie* Bernd SCHMID und Peter FAUSER *unterschiedliche Ansätze zur transaktions-analytischen Arbeit mit Organisationen vor.*

In seinem Artikel „Eric Berne und das Dämonische in Erziehung und Psychotherapie" setzt sich F. WANDEL *sehr eingehend mit Bernes* Auf*fassungen vom Dämon im Menschen auseinander. Er zeigt verschiedene Aspekte dieses Phänomens auf und stellt heraus, daß trotz ausgefeilter Modelle und Methoden eine schicksalhafte und nicht genau berechenbare Komponente im Therapie- und Erziehungsprozeß mitwirkt.*

Der Dämon findet sich auch im folgenden Artikel von L. SCHLEGEL *wieder. Er kann nach Meinung Bernes vom Klienten als Joker eingesetzt werden und damit über Sieg oder Niederlage im Therapieprozeß bestimmen. Ein* sehr „dämonisches" *Heft also!* Welche *weiteren* Aspekte *in Bernes Psychotherapie an ein Pokerspiel erinnern lassen, hat L. Schlegel zusammengestellt und durch Anmerkungen kommenfiert.*

Erfreulicherweise können auch in diesem Heft wiederum zwei Artikel aus dem Bereich Organisation abgedruckt werden. Da ist zunächst der Beifrag von K. R. WALLGREN *„Diagramm für Grundpositionen der Betriebsführung", in dem das Konzept der Grundpositionen auf verschiedene Arten der Betriebsführung überfragen wird. Es handelt sich um die Übersetzung eines Abdrucks aus dem TAJ von 1979, also eine nicht ganz „taufrische" Veröffentlichung, die aber dennoch Anregungen gibt und lesenswert ist.*

Als letztes dann ein Originalbeitrag aus der Praxis, in dem B. SCHMID und P. FAUSER auf *„Kontext-Bewußtsein und Fokusbildung in einem Trainingsseminar" eingehen. Ihre durch Einbeziehung „privat-persönlicher* Kontexte" *hier auch psychotherapeutische Tätigkeit ist sicherlich nicht typisch für transaktions-analytische Arbeit im Bereich von Organisationen, zeigt aber die Spannbreite möglicher und lohnenswerter Fokusbildungen auf,*

Viel Spaß beim Lesen!

Karen Pauls

Transaktions-Analyse 1/89,S.4-15

Eric Berne und das Dämonische in Erziehung und Psychotherapie

Fritz Wandel

„Die bösen Geister, welche nun einmal so, wie sie sind, nichts vermögen, wagen allein durch Trugbilder Furcht einzujagen."
(Athanasius der Große 1857, S. 29)

Erziehung und Psychotherapie sind in der modernen Gesellschaft eine rationale Angelegenheit, auch dann,wenn es um Gefühle geht. Beide sind mit dem Anspruch verbunden, Menschen in einer Weise zu fördern oder zu heilen, bei der man ohne Anleihen bei „primitiven" Vorformen, den magischen Praktiken der Zauberer und Initiationspriester, auskommt. Es ist deswegen bemerkenswert, daß unter den Grundbegriffen der Transaktions-Analyse, einer so analytisch klaren Methoden, der manchmal sogar der Vorwurf kognitiver Einseitigkeit gemacht wird, der Begriff eines „Dämons" im Klienten und damit unübersehbar ein Erbe älterer Traditionen vorkommt.

Was hat *Berne* gemeint? Die Frage ist nicht leicht zu beantworten, da er den Begriff zwar immer wieder in charakteristischen Zusammenhängen verwendet, jedoch nicht eindeutig klärt. *Berne* war Therapeut und psychologischer Schriftsteller, kein systematischer Denker. Außerdem finden sich seine Äußerungen zum „Dämon" in Materialien, die er durch seinen unerwarteten Tod nicht endgültig ausarbeiten konnte.' Vielleicht handelt es sich also bei dieser Vorstellung nicht um ein theoretisches Konzept, eher um einen geistreichen Einfall des Schriftstellers *Berne* , den wir nicht allzusehr gewichten sollten!

Ich bin nicht dieser Meinung. *Berne* hat ein Phänomen gesehen, das in den Grenzbereichen erzieherischen und therapeutischen Handelns auftritt, ja überhaupt diese Grenze markiert, und es spricht für seine Unvoreingenommenheit, daß er ein Wort wählt, das semantisch nicht so genau ist wie die Ausdrücke der analytischen Sprache, dafür aber die Bedrohlichkeit dieser erzieherischen und therapeutischen Grenzerfahrung zum Ausdruck bringt.

Berne spricht vom „Dämon" im Zusammenhang seiner Skripttheorie. Manches in seinen diesbezüglichen Aussagen erscheint da skizzenhaft oder sogar widersprüchlich. Vielleicht liegt diese Un-

deutlichkeit jedoch am Gegenstand selbst, und wir werden ihm eher gerecht, wenn wir seine Ausführungen als Versuch sehen, wesentliche Aspekte des Phänomens ans Licht zu bringen. Ich werde diese Aspekte im folgenden zusammenstellen und kommentieren.

1. Der „Dämon" als destruktiver Ausdruck der Autonomie des Klienten

Berne war ein mäßig erfolgreicher, doch leidenschaftlicher Pokerspieler *(Jorgensen & Jorgensen 1984,* S. 133ff.). Es ist deswegen nicht überraschend, wenn er die Therapeut-Klient-Beziehung nach dem Modell des Glücksspiels versteht. Vom „Dämon" spricht er, wenn der Klient alle Planungen des Therapeuten in unvorhersehbarer Weise zunichte macht: „Wie sorgfältig auch immer der Therapeut seine Maßnahmen plant, der Patient behält stets die Oberhand. In dem Augenblick, in dem er glaubt, er habe vier Asse in der Hand, spielt J e d e r seinen Joker aus, und der Dämon gewinnt den Jackpot. Dann macht er sich fröhlich und leichtfüßig von dannen, und der Doktor bleibt nachdenklich zurück und studiert noch einmal das Blatt, um nachzurechnen, was schief gelaufen ist" (1975, s. 115).

Letzteres ist natürlich ironisch gemeint. Der Klient fällt in seine Schwierigkeiten zurück oder läuft geradewegs in sein Verderben.

Kommentar

Der „Dämon" erscheint hier als Inbegriff der Unwägbarkeiten, die bei jeder noch so gut geplanten Erziehung und Therapie bleiben. Beide bleiben ein Glücksspiel, dessen letzter und entscheidender „Triumph" die Entscheidung des Edukanden oder Klienten ist. Wichtig ist jedoch ein besonderer Aspekt dieses Modells:

Die Beteiligten befinden sich in einer *Konkurrenzbeziehung.* Es geht nicht nur um Heilung oder Erziehung, sondern auch um die Frage: Wer gewinnt? Die Heilung des Klienten ist ein Gewinn für den „Doktor" und umgekehrt bereitet ihm der Klient eine Niederlage, indem er sich dessen Heilungsbemühungen entzieht. Offensichtlich ist auch, daß diese Niederlage dann am schwersten ist, wenn der „Doktor" am wenigsten mit ihr rechnet und die Heilungschancen am besten einschätzt.

Berne beschreibt eine Situation, in der der Klient vor die Wahl zwischen Autonomie (natürlich in seinem Sinne) und Gesundheit gestellt wird, und paradoxerweise ist der Entscheidungsdruck

umso höher, je „besser" der Therapeut und seine Methoden sind, je mehr „Asse" er also zur Hand hat.

Der „Dämon" ist der Ausdruck der irrationalen und selbstdestruktiven Entscheidungsfreiheit des Klienten und damit der Widersacher jeder methodisch geplanten Therapie, die sich im Vertrauen auf ihre Mittel des Erfolgs sicher ist. Für die Erziehung gilt das gleiche, nur daß die in Erziehungszusammenhängen gewählten Mittel der Förderung und Korrektur in der Regel weniger subtil sind.[2] Davon abgesehen enthält Bernes Hinweis auf die Möglichkeit des Auftretens des „Dämons" im Rahmen einer Beziehung, die dem „Spiel"-modell folgt, eine doppelte Warnung.

Einmal ist deutlich, daß die Konkurrenzbeziehung das Auftreten des „Dämons" bzw. den destruktiven Abbruch der Beziehung durch den Klienten geradezu provoziert. Außerdem ist natürlich die Gefahr nicht von der Hand zu weisen, daß der frustrierte Therapeut/Erzieher die Reaktion des anderen „dämonisiert", d.h. das Wirken eines „Dämons" annimmt, ohne seinen eigenen Beitrag zum Scheitern der Beziehung zu sehen. Dieser Beitrag braucht jedoch nicht in persönlicher Unzulänglichkeit oder therapeutisch/erzieherischen Kunstfehlern zu liegen, vielleicht nur in der durchaus berechtigten Faszination durch eine tatsächlich sehr wirkungsvolle Methode. Es ist verständlich, daß nicht unmittelbar Wirkungs- sondern eher Erkenntnisorientierte Methoden wie die Psychoanalyse oder die Tiefenpsychologie C.G. Jungs dieser Gefahr des „therapeutischen Hochmuts" (Petersen 1980, S. 15) weniger ausgesetzt sind.

2. Der „Dämon" als „Anstoß" zum Scheitern

Nach Berne wirkt der „Dämon" in Krisensituationen, also gerade dann, wenn der Klient vor der Entscheidung steht, sich tatsächlich für Erfolg oder Scheitern zu entscheiden. Er besteht in dem inneren „Anstoß", dann, wenn der Erfolg schon mit Händen zu greifen ist, genau das Falsche zu tun. Der „innere Dämon" ist ein „Schlüsselfaktor" des „Skripts", „der Jeden geradewegs in sein Verderben rennen läßt, wenn er sich gerade in der Nähe des Erfolgs befindet" (1975, S. 236).

Das heißt, Berne identifiziert den „Dämon" hier mit einer der Skriptkontrollen, dem „Anstoß" oder der „Provokation" (1975, S. 104), durch deren Wirkung die Dynamik des Skript-„Fluchs" und des „Stoppbefehls" erst in Gang kommt. Das Fatale dieser Dynamik besteht darin, daß sie durch Impulse aktiviert wird, die eigentlich lebens- und gesundheitsförderlich sind. Nach Bernes Defi-

nition im Glossar der Originalausgabe wirkt der „Dämon" in „Regungen und Impulsen im Kindheits-Ich, die zweifellos den Skriptapparat bekämpfen, aber ihn in Wirklichkeit oft verstärken" (1973, S. 442). „Die Skript-Provokation und die Skript-Impulse, der Anstoß und der Dämon wirken zusammen, um das verhängnisvolle Ende des Verlierers herbeizuführen" (1975, S. 103).

Kommentar

Der „Dämon" ist also nicht direkt gleichzusetzen mit dem „Anstoß". In seinem Kern besteht er in dem elementaren menschlichen Wunsch zu leben und frei zu sein, der allerdings innerhalb des Skripts destruktiv verformt wird. Der „Dämon im Kind sagt" zu der Elternimago, die ihn mit dem Skriptfluch belegt: „Ich werde dir trotzen, ha, ha!" und diese antwortet ihm: „Das ist genau das, was du meiner Ansicht nach auch tun sollst, ha, ha!" (1975, S. 103)

Das bestätigt die Auffassung, daß der „Dämon" der destruktive Ausdruck des Strebens nach Autonomie und Leben überhaupt ist. Bemerkenswert ist auch der Zeitpunkt, zu dem er nach *Berne* tätig wird. Offensichtlich ist er nicht immer gleichmäßig wirksam, sondern intensiviert seine Aktivitäten, wenn der Klient vor einer wesentlichen Änderung seines Lebens zum Besseren steht, also gerade dann, wenn er seine „gesunden" Kräfte besonders aktiviert. Als praktischer Hinweis heißt das: Die Gefahr einer Katastrophe ist dann am größten, wenn der Klient gute Fortschritte macht und die Möglichkeit einer wirklichen Veränderung näherrückt.

3. Der „Dämon" als „innere Stimme"

Subjektiv manifestiert sich der „Dämon" als innere Stimme. *Berne* nennt unter den vier „gewaltigen Kräften, die das menschliche Schicksal bestimmen" als erste die „dämonische parentale Programmierung", die „angetrieben" wird „von jener inneren Stimme, die die Völker der Antike als Dämon bezeichnet haben". Die anderen drei Kräfte sind die „konstruktive parentale Programmierung", „äußere Kräfte" und die „selbständigen Wünsche und Sehnsüchte" (1975, S. 62).

Berne nennt die „dämonische parentale Programmierung" an erster Stelle. Offenbar mißt er ihr große Bedeutung zu. Dennoch handelt es sich nicht um eine „laute Kommandostimme" (1975, S. 62), sondern um ein leises „verführerisches Flüstern" (1975, *S. 236;* vgl. 1973, S. 442).

Kommentar

Diese Identifizierung einer psychischen Realität als hörbare und damit gewissermaßen empirisch nachweisbare „Stimme" ist charakteristisch für die pragmatische Sehweise *Bernes.* Was er allerdings mit „jener inneren Stimme" meint, die die „Völker der Antike" als Dämon bezeichnet haben, ist mir unklar. „Daimon" heißt im Griechischen einfach „Gottheit", und diese pflegte sich für die Völker der Antike als äußere, z. B. Orakelstimme, zu manifestieren und nicht als „innere Stimme". Innere Stimmen kamen erst auf, als die Menschen begannen, stumm zu lesen, also nicht vor den Anfängen des Mittelalters *(Illich* & *Sanders 1988, S.* 24 ff.). Eine berühmte Ausnahme macht des „Daimonion" des Sokrates, doch war diese im Unterschied zu *Bernes* „Dämon" hilfreich und immer dann tätig, wenn es darum ging, von einer ethisch zweifelhaften Handlung abzuraten, eine Art innerer Therapeut also. *Bernes* „Dämon" trägt eher jüdisch-christliche Züge, eine Art feindlicher Macht innerhalb der Persönlichkeit, die den von ihr Besessenen ins Verderben stürzen möchte. Auch die Flüsterstimme erinnert an diese Tradition bzw. an die Stimme des Teufels oder Versuchers, der aus der Tiefe der Seele heraus dem Menschen seine verderblichen Empfehlungen gibt. *Bernes* Stil gewinnt poetischen Schwung, wenn er diese Stimme beschreibt: „Eine Stimme aus dem Goldenen Zeitalter, niedriger als die Götter, doch höher als die Menschheit, vielleicht ein gefallener Engel" (1973, S. 276). Ein „gefallener Engel", das ist nach überlieferter Meinung der Teufel, der also hier seine gebührende therapeutische Berücksichtigung findet.

4. Der „Dämon" als Frau

In die jüdisch-christliche Tradition paßt auch, daß *Bernes* „Dämon" als Frau auftritt: „Mit verführerischem Flüstern, wie eine Frau, die einen Mann zu sich heranwinkt, oder wie eine Zauberin: ‚Na, komm schon, tu's! Zier dich nicht. Warum denn eigentlich nicht? Was hast du denn zu verlieren – alles? Na, wenn schon, dafür wirst du mich haben!'" (1975, S. 236)

Ob *Berne* die Dinge nun einseitig aus männlicher Sicht sieht oder nicht mehr dazu gekommen ist, seine Gedanken endgültig auszuarbeiten: Jedenfalls gibt es keine Aussagen zu der Frage, wie sich der „Dämon" einer Frau nähert, etwa als attraktiver junger Mann, wofür es in den alten Traditionen durchaus Hinweise gäbe. Das Dämonische trägt für ihn eindeutig weibliche Züge, was sich auch in seiner Bezugnahme auf *Freud* zeigt. *Berne* meint, daß *Freud* die

Lockung, sich auf- und preiszugeben, die der Verlierer spürt, als „die Macht des Todes oder die Macht der Göttin Ananke" [= Notwendigkeit; *F.* W.] (1975, S. 236) verstanden habe. Charakteristisch für *Berne* und seine Transaktions-Analyse ist jedoch, daß er den „Wiederholungszwang, der die Menschen ihrer Vernichtung entgegentreibt", nicht in einer „geheimnisvollen biologischen Sphäre" ansiedeln mag, sondern ihn als beobachtbares psychologisches Phänomen ansieht: „Die Stimme der Verführung" schlechthin *(1975, S. 236)*

Kommentar

Der „Dämon" scheint also für *Berne,* wenn wir einmal von der Möglichkeit seiner Befangenheit in frauenfeindlichen Traditionen absehen, eine Art archetypischer Gefahr zu sein, die vielleicht für jeden Menschen vorhanden, bei manchem aber besonders ausgeprägt ist, dem „Mann" oder der „Frau", die „einen solchen Dämon besitzt oder die Kraft" ihres „Dämons kennt" (1975, S. 236).

Daß er weibliche Züge trägt, paßt dann zu seinem Charakter, zur *Regression* zu verführen, zur Rückkehr in eine mütterliche Geborgenheit, ohne Rücksicht auf reale Lebensinteressen, was schließlich die Flucht in den Tod bedeutet. Die Verbindung von weiblich lokkender Stimme und Tod bzw. Todestrieb im Sinne *Freuds* könnte von daher verständlich werden.

5. Der psychologische „Ort" des „Dämons"

Strukturanalytisch gesehen „repräsentiert" der „Dämon" „gewissermaßen die älteste Persönlichkeit" (das Kindheits-Ich im Kinde); er ist bereits von Anfang an vorhanden"(l975, S. 104).

Dort, in seinem Sitz im archaischen Kindheits-Ich (in einem K_o also, denn er ist ja von „Anfang an" da), hat er schon in der frühen Kindheit nichts Gutes im Sinn. Allerdings sind es zuerst die anderen, denen seine Bosheit gilt, später erst wendet sich er sich gegen den Betroffenen selbst: „Der Dämon tritt zuerst im hohen Kinderstuhl auf, wenn J e d e r – mit einem Schimmer von Schadenfreude in den Augen – sein Essen auf den Fußboden fallen läßt und gespannt abwartet, was seine Eltern dazu sagen werden . . . Wenn die Eltern das sofort unterbinden, dann lauert der Dämon mürrisch im Hintergrund, stets bereit, in einem unbedachten Augenblick aus seinem Versteck herauszuspringen und nunmehr das Leben des Kindes genauso in Unordnung zu bringen, wie er das ursprünglich mit seinem Essen getan hatte" (1975, S. 115).

Diese eindrucksvolle Schilderung ist nicht leicht zu verstehen, wenn man genau hinsieht. *Berne* meint, daß der „Dämon" von „Anfang an" da sei, dem Kindheits-Ich im Kinde angehört, und wenn man die Aktivitäten des „Dämons" im Kinderstuhl betrachtet, so hat er viel gemeinsam mit dem von *Berne* sogenannten „Kleinen Faschisten", der ebenfalls in den „tiefreichendsten Schichten der Persönlichkeit (dem Kindheits-Ich im Kindheits-Ich)" (1975, S. 230) lokalisiert wird. Der „Dämon" erscheint so als eine Art angeborener menschlicher Neigung zur Boshaftigkeit, was sicher *Bernes* Menschenbild zum Ausdruck bringt, aber keine Erfahrungstatsache, sondern eine philosophische Annahme ist.

Andererseits scheint der „Dämon" eine Art *Introjekt zu* sein, also einem archaischen Eltern-Ich-Zustand anzugehören. Dafür spricht *Bernes* Rede von einer „parentalen Programmierung" und seine Identifizierung der dämonischen Stimme mit dem „Anstoß" bzw. der „Provokation".

Demnach müßte der „Dämon" seinen Sitz eher im Eltern-Ich innerhalb des Kindheits-Ichs, der von Berne sogenannten „Elektrode" haben: „Der den Kindern gegebene Anstoß hat seinen Ursprung im Kind-Ich des Vaters oder der Mutter und wird dann in das Eltern-Ich des Kindes eingebracht"(l975, S. 108). Dafür spricht auch *Bernes* Hinweis, daß der zuerst im Kinderstuhl gegen andere tätige „Dämon" sich später gegen den Betroffenen selbst wendet, was auf eine Ansiedlung im Eltern-Ich hindeutet.

Bernes Meinungen: Lokalisierung im Kindheits-Ich des Kindes vs. Lokalisierung im Eltern-Ich des Kindes widersprechen sich also. Er hat diese Schwierigkeit wohl gesehen, aber nicht überzeugend durch die Verdoppelung des „Dämons" gelöst. Sein Vorschlag ist, einen „Dämon" im Eltern-Ich(= „Anstoß") und einen im Kindheits-Ich anzunehmen, der auf den ersteren reagiert (1975, S. 108), so daß also zwei „Dämonen" in der Psyche zusammenwirken. Der Vorschlag ist gefährlich, weil es auf diese Weise leicht zu einer rasanten Vermehrung der „Dämonen" kommen kann. Schließlich könnte man ja fragen, welcher der beiden „Dämonen" der realen Eltern-Gestalt nun in das Eltern-Ich des Kindes introjiziert wird. Nur einer oder alle beide? In diesem Fall hätte das Kind mit dem eigenen angeborenen schon drei.

Solche Konsequenzen führen ins Absurde und machen die Schwierigkeiten deutlich, die entstehen, wenn man die Ich-Zustände als Entitäten und ohne Bezug zu konkreten praktischen Fragestellungen auffaßt *(Schmid* 1986, S. 103ff.). Eine Erklärung dafür, daß *Berne* sich überhaupt in dieses theoretisch unwegsame Gebiet

der Lokalisierung des „Dämons" begeben hat, könnte jedoch in der Absicht gelegen haben, ein psychoanalytisches Konzept in die Transaktions-Analyse einzubringen. Die Über-Ich-Bildung findet statt durch Synthese introjizierter Objekt-Imagines und primitiver Über-Ich-„Vorläufer", in denen das Kind seine eigene Aggression „in Form von bösen äußeren Objekten wiederprojiziert" (Kernberg 1967, S. 149).

6. Der „Dämon" als Freund

Nicht nur „Verlierer" haben nach Berne einen „Dämon", der sie ins Verderben lockt, sondern ebenso die „Gewinner", was darauf hindeutet, daß alle Menschen in der Tiefe ihrer Seelen einen „Dämon" haben. Auch bei den „Gewinnern", den Menschen mit einem günstigen „Skript", dessen Botschaften statt aus „Kontrollen" aus „Erlaubnissen" und Bestätigungen besteht, haust er bedrohlich und offensichtlich nie voll gezähmt in den Untiefen der Psyche: „Aber bei allen derart wohlwollenden Kontrollen und bei aller zugestandenen Erlaubnis bleibt doch noch der Dämon eines solchen Menschen, mit dem er sich auseinandersetzen muß und der in den dunklen Höhlen seines Urbewußtseins lauert" (1975, S. 122).

Kommentar

Da *Berne* über den „Dämon" bei „Gewinnern" noch weniger gesagt hat als über den der „Verlierer", ist es hilfreich, seine Ausführungen im Lichte von Konzepten anderer therapeutischer Ansätze zu sehen.

Der „Dämon", der da in den dunklen Gründen des „Urbewußtseins" „lauert", trägt Züge dessen, was C.G. *Jung* den „Schatten" genannt hat (Jung 1961, S. 22ff.), die „minderwertige" und meist verdrängte Seite der Persönlichkeit, die oft gerade bei besonders erfolgreichen, „strahlenden" Persönlichkeiten stark ausgeprägt ist. Die Auseinandersetzung mit dem „Schatten" ist ein wesentlicher Schritt zur „Individuation", d.h. einem Persönlichkeitszustand, in dem helle wie dunkle Seiten der Persönlichkeit zum Ausgleich gebracht sind.

Möglicherweise hatte *Berne* derartiges im Sinn, wenn er über den „Gewinner", der sich auch noch erfolgreich mit dem „Dämon" in seiner Psyche auseinandergesetzt hat, sagt: „Ist der Dämon dieses Menschen nicht sein Feind, sondern sein Freund, dann kann man sagen: Er hat es geschafft!"(1975, S. 123). Dem ist nur hinzuzufügen, daß es sich ja eher um eine Freundin als um einen Freund handelt,

wenn *Berne* Recht hat mit seiner Annahme, daß der „Dämon“ eine Frau ist.

7. Schutzmittel für „Verlierer”

Offensichtlich ist ein „Verlierer” im Sinne *Bernes* also ein Mensch, der stets mit elementaren Problemen seines inneren und äußeren Lebens zu kämpfen hat, zu einem solchen entspannten Umgang mit seinem „Dämon” nicht in der Lage. Für ihn hat *Berne* eine Art Rezept, um der destruktiven Lockung der inneren Stimme zu widerstehen, einen *„Zauberspruch“*.

Wenn ihn z.B. der „Dämon” auffordert, beim Glücksspiel alles auf eine Karte zu setzen oder einen entscheidenden erotischen Fehler zu machen, „dann sollte” er „seinen Zauberspruch laut und deutlich aussprechen: ‚Aber Mutter, ich möchte das lieber auf meine Weise tun - und gewinnen!‘“(l975, S. 236)

Kommentar

Die zitierte Stelle läßt darauf schließen, daß nach Bernes Meinung der Dämon seine Macht durch eine ungelöste Mutterbindung gewinnt. Wiederum charakteristisch für *Bernes* pragmatische Art ist der Vorschlag, den destruktiven Auswirkungen dieser ungelösten Bindung – zumindest vorerst – nicht durch eine tiefgehende Analyse, sondern durch eine hilfreiche Selbstprogrammierung, einem „Zauberspruch”, zu begegnen.

Der Vorschlag ist einfach und elegant. Es bleibt jedoch die Frage, ob der „Verlierer” unter dem Einfluß seines „Dämons” tatsächlich „gewinnen” will und nicht in der entscheidenden Situation seinen „Zauberspruch” vergessen hat.

Diskussion

Berne beschäftigt sich bei seinen Ausführungen zum „Dämon” im Menschen bzw. Klienten mit einer Frage, die zu den Grundproblemen von Erziehung und Psychotherapie gehört, tatsächlich aber weit über diese hinaus in Philosophie und Religion hineinführt. Es ist die Frage: Wieso halten Menschen an selbstbereitetem Elend fest, auch wenn das vom Standpunkt eines anderen, etwa des Erziehers und Therapeuten und in Anbetracht der vorhandenen Hilfsmöglichkeiten nicht nötig wäre?

Die in Philosophie und Religion überlieferte Antwort ist die, daß es in jedem Menschen ein heimliches, ihm selbst tief verborgenes

Einverständnis mit seinem Los oder *Schicksal* gibt, aus dem heraus er sich dieses Schicksal selbst bereitet. Sein *Charakter*, also die Grundstruktur seiner Persönlichkeit, mit der er im Kosmos verwurzelt ist, ist sein Dämon *Heraklit* 1983, S. 37). Beide Begriffe, Dämon und Schicksal, gehören zusammen: Der Dämon, der zugleich göttliche und animalisch triebhafte Wesenskern des Menschen, und die verborgene Logik in seinem Leben, das Schicksal (vgl. Green 1985, S. 234ff.).

Diese Sicht der Dinge ist für Therapeuten und Erzieher unbequem, weil sie ihren Möglichkeiten, lebensverändernde Hilfe zu geben, Grenzen setzt. Mir scheint, daß die Faszination, die von der Skripttheorie *Bernes* ausgeht, auch damit zusammenhängt, daß sie an die Stelle des Schicksals einen unbewußten Lebensplan setzt, der auf frühen persönlichen Entscheidungen und äußeren Umständen beruht, die beide grundsätzlich revidierbar sind.

Bernes Offenheit als psychologischer Theoretiker und Therapeut zeigt sich jedoch darin, daß er die Möglichkeit eines existentiellen oder schicksalhaften Widerstands gegen die beste Therapie anerkennt, und ich meine, daß seine Vorstellung vom „Dämon" im Menschen der Versuch ist, das „Schicksal" in seine Skripttheorie zu integrieren. Dabei gerät er in Schwierigkeiten, die damit zusammenhängen, daß beide Begriffe verschiedenen Kategorien angehören: Das Schicksal und der „Dämon" sind Vorstellungen, die aus religiösen und philosophischen Traditionen stammen; beim „Skript", dem „Skriptapparat", und den „Ich-Zuständen", in denen er den „Dämon" lokalisieren will, handelt es sich um Konzepte, die zum besseren Verständnis konkreter klinischer Gegebenheiten geschaffen wurden.

Das sind theoretische Schwierigkeiten. Das Phänomen eines existentiell-„dämonischen" Widerstandes neben anderen möglichen psychischen Widerständen bleibt bestehen. *Bernes* Äußerungen zum „Dämon" so ernst zu nehmen, wie sie es verdienen, kann ein „Fenster" zu älteren Traditionen der Menschenkenntnis und Menschenbehandlung öffnen, ein Verständnis für Ergebnisse der Psychotherapieforschung wecken, die einfache Effektivitätsnachweise therapeutischen Handelns sehr fragwürdig werden lassen (vgl. *Hariman* 1984, S. 37 ff.), und vor allem vor der „therapeutische(n) Hybris" *(Petersen* 1980, S. 15) schützen, der oft mit besten Motiven verbundenen Illusion, daß Glück, Gesundheit, und Wohlbefinden machbar seien.

Trotzdem möchte ich für *praktische Belange* auf das Konzept des „Dämons" *verzichten:* Die Grenzlinie zwischen „dämonisch"-schicksalsbedingten und einem neurotischen bzw. skriptbedingten Widerstand ist in der konkreten Erziehungs- und Therapiesituation

nie klar. Das Konzept läßt sich leicht dazu mißbrauchen, den eigenen Beitrag als Erzieher oder Therapeut zum Scheitern einer Beziehung wegzudeuten, indem z. B. dem Wirken des „Dämons" zugeschrieben wird, was tatsächlich Auswirkung von Kunstfehlern oder sonstiger Unzulänglichkeiten ist. Noch destruktiver ist die De*legierung* eigener Schwierigkeiten des Therapeuten oder Erziehers an den Klienten bzw. Edukanden, die Weitergabe eines „Epi-Skripts" *(English* 1977, S. 181) also, und auch das könnte mit diesem Konzept verschleiert werden.

Der *hl. Antonius,* von dem das Motto dieser Ausführungen stammt, der bisher wohl größte Experte in Dämonenfragen, war der Meinung, man sollte die Dämonen nicht allzu ernst nehmen, denn erst dadurch würden sie wirklich. Ich denke, das ist auch heute noch ein guter Rat.

Anmerkungen

1 **Berne starb 1970. Das Buch, in dem seine Äußerungen zum „Dämon" gesammelt sind (What Do You Say After You Say Hello?) erschien posthum 1972 in erster Auflage (Schlegel 1984, S. 12). Die deutsche Übersetzung (1975) ist unvollständig. Ich zitiere, soweit möglich, aus der deutschen Übersetzung, wenn nötig übersetze ich aus dem Original (1973).**

2 **Nach einem sozialwissenchaftlichen Erziehungsbegriff sind Erziehung und Therapie strukturell gleiche Handlungsformen, differenziert durch Mittel und Umstande (vgl. Brezinka 1974, S. 70ff.).**

Fritz Wandel, **Dr. phil., ist Lehrberechtigter Transaktions-Analytiker unter Supervision für den Bereich Lehre und Erziehung (EOPTM). Er arbeitet als Dozent für Pädagogik.**

Zusammenfassung

Der Autor stellt die verschiedenen Äußerungen Bernes zu einem „Dämon" im Klienten, der die Bemühungen des Therapeuten zunichte macht, zusammen und kommentiert sie. Es zeigt sich, daß der „Dämon" der destruktive Ausdruck einer existentiellen Autonomie ist, die gerade durch eine sehr „wirkungsvolle" therapeutische oder erzieherische Arbeit gefährdet werden kann. Berne bemerkte diese Möglichkeit eines destruktiven existentiellen Widerstands und versuchte, durch den alten Begriff des „Dämons" die Idee des Schicksals in seine Skript-Theorie zu integrieren.

Summary

The author collects and comments Beme's different Statements conceming a 'demon' in the client who is defy-ing the work of the therapeut. He shows that the 'demon' is the destructive expression of an existential autonomy which can be endangered just through a very 'effective' therapeutical or educational work. Berne realized this pos

sibility of an existential resistance to therapeutical help and tried to integrate the idea of fate into his script-theory making use of a traditional concept.

Literatur

Athanasius *der* Große, Das Leben des heiligen Antonius. Verdeutscht durch Ludwig Clarus. München 1857

Berne, E., What Do You Say After You Say Helb? New York: Grove Press, Inc., 1973; dt.: Was sagen Sie, nachdem Sie „Guten Tag" gesagt haben? München: Kindler-Verlag, 1975

Brezinka, W., Grundbegriffe der Erziehungswissenschaft. Analyse Kritik Vorschläge. München, Basel 1974

English, *F,* Was werde ich morgen tun? Eine neue Begriffsbestimmung der Transaktionsanalyse. *In: Barnes, G.* et. al., Transaktionsanalyse seit Eric Berne. Bd. II: Was werde ich morgen tun? Berlin: Institut für Kommunikationstherapie, 1980,170 – *257*

Green, L., Schicksal und Astrologie. Die Familie im Spiegel des Horoskops. München 1985

Hariman, J. (Ed.), Does Psychotherapy Really Help? Springfield 1984

Heraklit, Fragmente. Griechisch und deutsch. Herausgegeben von Bruno Snell. München, Zürich 1983

Illich, *1. & Sanders, B.,* Das Denken lernt schreiben. Lesekultur und Identität. Hamburg 1988

Jorgensen, *E. W.* & Jorgensen, *H. I.,* Eric Berne: Master Garnesman; A Transactional Biography. New York: Grove Press Inc., 1984

Jung, C. G., AION. Untersuchungen zur Symbolgeschichte. Zürich 1961

Kernberg, O., Borderline Personality Organization. J. Amer. Psycho-Anal. Assoc. 15, 641,1967; zit. n. Rohde-Dachser, Chr., Das Borderline-Syndrom. – 3. Aufl. – Bern, Stuttgart, Wien: Huber, 1983

Petersen, P. , Übertragen und Begegnen im therapeutischen Dialog. In: *Petzold, H.* (Hrsg.), Die Rolle des Therapeuten und die therapeutische Beziehung. Paderborn: Junfermann, 1980, 13-36

Schlegel, L., Die Transaktionale Analyse: Ein kritisches Lehrbuch und Nachschlagewerk. – 2. Aufl. -München: Franke, 1984

Schmid, B. A., Systemische Transaktionsanalyse: Anstöße zu einem erneuten Durchdenken und zur Diskussion transaktionsanalytischer Konzepte aus systemischer Sicht. Wiesloch: Eigenverlag, 1986

Anschrift des Autors:
Dr. Fritz Wandel
Schwedenschanze 7 cd
7750 Konstanz

Transaktions-Analyse 1/99. S. 16-26

Das Pokerspiel als Gleichnis bei Eric Berne

Leonhard Schlegel

Berne war selbst ein leidenschaftlicher Pokerspieler. Es lag ihm deshalb nahe, Eigenheiten und typische Situationen dieses Spiels mit der therapeutischen Situation zu vergleichen.

1. Das Pokerspiel

Eine einfache und verbreitete Variante des Pokerspiels beginnt damit, daß jeder von vier oder mehr Spielern fünf ihm verdeckt zugeteilte Spielkarten, unter denen ein Joker als Wunschkarte sein kann, zur Hand nimmt. Wer sich entschließt, bei der folgenden Runde mitzuspielen, wozu keiner gezwungen ist, zahlt einen vorher vereinbarten Geldbetrag in den Topf in der Mitte. Nun steht jedem Spieler noch zu, gegen eine Gebühr eine oder zwei Karten gegen eine oder zwei ihm vorerst unbekannte des unverteilten Restes einzutauschen.

Das Wesen des Spiels besteht darin, daß sozusagen jeder Spieler mit seinen Mitspielern stillschweigend eine Wette abschließt, daß er im Vergleich zu ihnen die seltenere Kartenkombination in der Hand hat. Die seltenste Kartenkombination überhaupt und damit die aussichtsreichste Möglichkeit zu gewinnen für einen Spieler, der sie in der Hand hat, wäre eine geschlossene Reihenfolge von fünf Karten derselben Farbe, die zweitseltenste Kombination wären vier Karten derselben Höhe mit einem Joker als fünfter Karte, vorrangig die vier Asse. Eine verhältnismäßig häufige Kombination besteht aus zwei Karten gleicher Höhe und drei unzusammenhängenden übrigen Karten. Die häufigste Kombination besteht aus fünf Karten, denen eine solche Paarbildung fehlt. Wer diese häufigste Kombination in seiner Hand hat, wird im allgemeinen darauf verzichten mitzuspielen. Allen Spielern sind die verschiedenen möglichen Kombinationen mit ihrem Seltenheitswert bekannt.

Ein Spieler beginnt mit einem zusätzlichen Einsatz in den Topf; der nächste kann „mithalten" oder „erhöhen" usw. Wer nicht mehr „mithalten" will, kann jederzeit aus dem Spiel ausscheiden, während die anderen weiterspielen. Will keiner der noch aktiven Spieler den Einsatz erhöhen, zeigen sie ihre Karten und derjenige mit der selteneren Kombination hat gewonnen: der Inhalt des Topfes steht ihm zu.

Die Runde verläuft am spannendsten – und darauf hat es letztlich jeder Spieler abgesehen – , wenn alle bis auf einen Spieler aufgegeben haben. Dieser gilt dann als Gewinner, ohne daß er seine Karten, die möglicherweise eine nur sehr niedrig berechnete Kombination aufweisen, zeigen muß.

Das Pokerspiel pflegt zu den Glücksspielen gezählt zu werden, was theoretisch, nicht aber psychologisch zutrifft, kommt es doch, abgesehen von den aufgenommenen Karten, auf das Verhalten des einzelnen Spielers und seine Einschätzung des Verhaltens der Mitspieler an. Derjenige mit einer sehr günstigen, also seltenen Kombination wird diese Sachlage seinen Mitspielern zu verheimlichen versuchen, um sie zu „reizen", möglichst hohe Einsätze zu wagen; derjenige mit einer nur niedrig bewerteten, also häufigen Kombination, kann es darauf absehen, seine Mitspieler glauben zu machen, er habe eine sehr seltene Kombination mit hoher Gewinnchance in Händen, um sie zur Aufgabe zu bewegen, bevor er seine Karten zeigen muß.

Im allgemeinen wird behauptet – und wie wir sehen werden, spielt auch *Berne* darauf an -, daß die Pokerspieler gegenüber ihren Mitspielern eine möglichst undurchsichtige Miene und gleichmütige Haltung zu zeigen pflegen. Jeder würde dann in den anderen das hineinprojizieren, was ihm nach seinen eigenen Karten, seiner vermeintlichen Kenntnis von der Risikofreudigkeit der einzelnen Mitspieler und seiner eigenen Charakteranlage am nächsten liegt. In der Realität trifft das nicht zu, da, wie wir oben erwähnt haben, sowohl der Spieler mit einer sehr günstigen Kartenkombination wie derjenige mit einer eher ungünstigen, der sich aber doch mitzuspielen entschlossen hat, den anderen etwas vorzuspiegeln versucht, was nicht zutrifft. Es geschieht dies aber mit so subtilen mimischen Zeichen, daß sie b e w u ß t kaum wahrgenommen werden können. Ich erinnere an den Beweis, daß Pferde nur schon die Verziehung der Mundwinkel ihres „Herrn" um 1/50 mm bemerken sollen. Vermutlich haben Kinder (der kleine Professor!) eine ähnliche Fähigkeit, wenn vielleicht auch nicht in dem Ausmaß wie Pferde *(Berne* 1972, S. 246).

2. Eric Berne als Pokerspieler

Eric *Berne* spielte schon als Student in Kanada gerne Poker. Während der 20 Jahre, die er in Carmel wohnte, traf er sich jeden Freitagabend mit anderen zum Pokerspiel. Auch bei Besuchen spielte er hie und da Poker. Es bestand das Gerücht, vermutlich durch seinen Verleger verbreitet, daß er seine vielen Reisen in

fremde Länder aus den Gewinnen beim Pokerspiel finanziert habe, was aber nach den Zeugnissen seiner häufigsten Mitspieler nicht zutreffen kann, da einmal seine Einsätze nicht besonders hoch waren und da er zum anderen selbst ein vorsichtiger und keineswegs besonders risikofreudiger Spieler war; zudem soll man ihm meistens angesehen haben, ob er gute oder schlechte Karten in den Händen hatte. Er soll allerdings, was zu seinen zwangscharakterlichen Neigungen passen würde, über seine Verluste und Gewinne Buch geführt und nach seiner Aussage jährlich einen Gewinn erzielt haben (Jorgensen & Jorgensen 1984, S. 133-137).

Es läßt sich wohl sagen, daß *Berne* ein leidenschaftlicher Spieler war, aber es ist unklar geblieben, ob im Sinne einer eigentlichen Spielleidenschaft oder weil ihn die Psychologie des Pokerspieles faszinierte, bei dem es ja darauf ankommt, seine Mitspieler geschickt zu täuschen. Die Tatsache, daß er einmal mit Freunden nach Las Vegas verreiste, sie dort einen Raum für sich mieteten und drei Tage lang Poker spielten, wobei sie ihre Frauen sich selbst überließen, was einige Scheidungen zur Folge gehabt haben soll, spricht eigentlich doch für eine echte Spielleidenschaft. Andererseits spricht die Tatsache, daß *Berne* das Pokerspiel sowie Beobachtungen seiner Mitspieler in seinem psychiatrisch-psychotherapeutischen Werk mehrmals als Vergleich heranzieht, mindestens zusätzlich für sein psychologisches Interesse daran (ibidem sowie *Berne* 1970).

Nach seinen eigenen Worten liebte *Berne* das Spiel, (1.) weil dabei jeder im Gegensatz zu anderen Kartenspielern völlig auf sich selber gestellt sei, weder mit Unterstützung noch mit Mitleid rechnen und im Fall eines Verlustes auch niemandem Vorwürfe machen könne sowie (2.) weil sich am Ende immer unzweideutig erweise, wer schließlich gewonnen habe, nämlich derjenige, der, wenn er nach Hause gehe, mehr Geld in der Tasche habe, als er ursprünglich mitgenommen habe (*Berne* 1970).

Daß ein Kartenspiel irgendeiner Art auch Gelegenheit zu einem freundschaftlichen Beisammensein ergibt, scheint bei Berne angeblich keine Rolle gespielt zu haben. Seine Spielkameraden sollen nicht den Eindruck gehabt haben, daß ihm daran gelegen war, irgendeinem von ihnen freundschaftlich näher zu kommen (*Jorgensen* S. 133-137).

Berne bestreitet in der hier herangezogenen Veröffentlichung heftig, daß es sich beim Pokerspiel um ein Glücksspiel handelt. Seines Erachtens ist es ein reines Geschicklichkeitsspiel, da das psychologische Geschick den Ausschlag gebe, wer gewinne und wer verliere. Es sei dies abhängig davon, wer von seinen Eltern zu einem Gewinner und wer zu einem Verlierer programmiert

worden sei. Wer ein Verlierer sei, verrate dies spätestens nach drei Runden, wenn er, nachdem er verloren habe, etwa sage: „Hätte ich doch..." oder „Ich will einmal sehen, was ich für eine Karte bekommen hätte, wenn ich noch eine ausgetauscht hätte!" *(Berne 1970).*

3. Das Pokergesicht in der Psychotherapie nach Berne

Unter einem „Pokergesicht" wird ein Gesicht mit einer „undurchsichtigen Miene" verstanden, der nicht anzusehen ist, was an Emotionen im Betreffenden vorgeht. Auch *Berne* faßt den Ausdruck in diesem Sinn auf, obgleich diese Bezeichnung, wie ich bereits erwähnt habe, nur mit Vorbehalt zutreffend ist. Vor allem wird einem nach „klassischer Methode" vorgehenden Psychoanalytiker ein Pokergesicht zugeschrieben, wenn er seine Patienten begrüßt und verabschiedet oder bei anderen Gelegenheiten ihnen den Blick auf sein Gesicht freigibt. Bei den meisten Psychoanalytikern von heute dürfte dies allerdings nicht zutreffen; sie geben sich menschlich!

Von *Berne* wird ein *Dr. Groedig* erwähnt, der ihn wegen einer therapeutischen Gruppe, die nicht zufriedenstellend verlaufen sei, zur Supervision aufgesucht habe. Von diesem Supervidierten berichtet *Berne,* er habe die Angewohnheit gehabt, wenn ihn ein Patient aus der Gruppe mit einer Frage angesprochen habe, auf die er nicht zu antworten gewußt habe, entweder nach Manier der „klassisch" vorgehenden Psychoanalytiker die Frage zurückzugeben („Warum stellen Sie mir gerade jetzt diese Frage?") oder dann „sein Recht" auszuüben, mit einem Pokergesicht zu schweigen. Woher er sich dieses „Recht" nahm, konnte er *Berne* nicht sagen. Es stellte sich heraus, daß er, wie *Berne* maliziös bemerkt, annahm, er habe dieses Recht mit der Überreichung des Diploms als Psychiater erworben.

Es paßte dem Supervidierten nicht ganz, daß *Berne* dieses Recht in Frage stellte, aber es beeindruckte ihn doch, daß der mögliche Sinn eines psychiatrischen Pokergesichtes darin bestehen könne, sich davor zu bewahren, in ein manipulatives Spiel verwickelt zu werden, daß es aber nicht angängig sei, es nur deshalb aufzusetzen, um sein Unwissen oder sein Unbehagen zu verbergen oder um sich dem Fragenden gegenüber überlegen zu fühlen. Das Aufsetzen eines Pokergesichts durch einen Psychiater ohne ein zureichend sinnvolles Motiv betrachtete *Berne* als Teil des manipulativen Spiels „Psychiatrie". Der Betreffende setze dabei das Gesicht um seiner selbst willen und nicht um des Patienten willen auf *(Berne* 1963, S. *263).*

Später setzte sich *Berne* noch systematischer und auch kritischer mit dem Pokergesicht des Psychotherapeuten Patienten gegenüber auseinander. In naiven Kreisen gelte es als das Markenzeichen des ausgebildeten Psychotherapeuten, wenn es auch oft schwierig sei, es zu rechtfertigen. Es würden verschiedene Motive dafür angegeben, in einer therapeutischen Gruppe auf diese Art „undurchsichtig" zu erscheinen. *Berne* zählt fünf mögliche Gründe dafür auf, wobei er vom seines Erachtens unsinnigsten zum sinnvollsten Motiv vorrückt *(Berne* 1966, S. 217 f.):

1. Manche Therapeuten setzten ein Pokergesicht auf, weil „man" das eben als Therapeut so mache und es, wie wenigstens *Berne* meint, in den Lehrbüchern stehe.
2. Es komme vor, daß ein Therapeut sich bei Teamkonferenzen kritischen Fragen aussetze, wenn er kein Pokergesicht zur Schau trage. Es scheine also eine undurchdringliche Miene sozusagen professionell von einem Psychiater erwartet zu werden.
3. „Manchmal kommt es vor, daß das wirkliche Motiv für ein Pokergesicht darin besteht, daß der Therapeut nicht weiß, was er als nächstes tun soll und Stunde um Stunde mit gefrorener Miene dasitzt mit der Hoffnung, es falle ihm gelegentlich etwas ein" (1966, S. 217).
4. Ein Motiv könne auch sein, daß eine Übertragung sich dann möglichst rein entwickle, wenn der Therapeut nicht verrate, was emotional in ihm vorgehe.
5. Ein Therapeut könne mit einem Pokergesicht auch vermeiden, offensichtlich auf Aussagen oder Verhaltensweisen des Patienten zu reagieren, da es seine Aufgabe sei, sich nicht vom Patienten manipulieren, besonders sich nicht in manipulative Spiele verwickeln zu lassen. Er habe so die Situation besser in der Hand, könne besser die Reaktionen des Patienten beobachten, und es sei wichtig zu erfahren, was der Patient tue, wenn seine Manipulationsversuche ins Leere stoßen würden.

Dieses letzterwähnte Motiv läßt *Berne* am ehesten gelten – vorausgesetzt, der Therapeut wisse, unter was für Bedingungen er sich auch so geben dürfe, wie ihm zumute sei! Ein Pokergesicht sei höchstens gerechtfertigt, wenn der Therapeut im Erwachsenen-Ich-Zustand Gegebenheiten, die er vom Patienten erfahre, innerlich verarbeite. Nicht nur in einer unter bestimmten Bedingungen gerechtfertigten Haltung einer Elternfigur oder eines Kindes, sondern auch in einer sachlichen Haltung sei aber ein Pokergesicht nicht notwendig, wenn es nicht darum ginge, Mitteilungen des Patienten und Beobachtungen zu verarbeiten.

4. Die therapeutische Situation als Pokerspiel nach Berne

Wie bei den Pokerspielern gibt es nach *Berne* auch bei den Psychotherapeuten Gewinner und Verlierer, was seines Erachtens skriptbedingt ist. Und wie beim Pokerspiel sich nach ungefähr drei Runden herausstelle, welche Spieler Gewinner und welche Verlierer sind, so würde auch ein Patient nach ungefähr drei Sitzungen bemerken, ob der Therapeut, den er aufgesucht habe, ein Gewinner oder ein Verlierer sei, d.h. einer, der seine Patienten zu heilen, oder einer, der sie nicht zu heilen pflege. Da die meisten Patienten einen Widerstand dagegen hätten, wirklich gesund zu werden, würden sie bevorzugen, bei einem Verlierer in Behandlung zu bleiben; diejenigen unter ihnen, die es aber darauf abgesehen hätten, gesund zu werden, würden auch einen Gewinner finden.

Wie bei den Pokerspielern würden Verlierer-Therapeuten, nachdem sie verloren hätten, zu sich selber sagen: „Hätte ich doch nur...” oder „Wie wäre wohl die Sache herausgekommen, wenn...“. In der Teambesprechung würden wohl gute Ratschläge im nachhinein gegeben, aber im Grunde genommen wüßte auch dort niemand, wie der Betreffende es hätte besser machen können. Mitleid sei ihm aber gewiß.

Wie beim Pokerspiel ist der Psychotherapeut nach *Berne* auch in der therapeutischen Situation auf sich allein gestellt. Wenn er nicht gewinne, d.h. es ihm nicht gelinge, den Patienten zu heilen oder solange in Behandlung zu behalten, bis er gesund geworden sei, so könne er niemanden beschuldigen, etwas falsch angestellt zu haben, als sich selbst, zumindest sei es [in der freien Praxis, L.S.] sein eigener Entschluß gewesen, den Patienten in Behandlung zu nehmen, so wie es beim Pokerspiel sein eigener Entschluß zu sein pflege, bei einer Runde mitzuspielen.

Ein Therapeut sollte nach *Berne* dem Patienten gegenüber seine Karten offen hinlegen, während der Patient dadurch, daß er zumindest eine seiner Karten verstecke und im übrigen immer den Joker besitze, technisch im Vorteil sei. Er habe es ja auch in der Hand, jederzeit dem „Spiel” eine gänzlich unerwartete Wendung zu geben und die „aussichtsreichste therapeutische Situation der Welt” auf den Kopf zu stellen, ohne daß der Therapeut etwas dagegen unternehmen könne. Immerhin sei aber doch der Therapeut und nicht der Patient der Fachmann, bemerkt *Berne* dazu. Im übrigen, schreibt er weiter, komme es auch in der Therapie auf Menschenkenntnis an und auf Theorien, die auf praktischer Erfahrung beruhten und nicht am grünen Tisch ersonnen seien wie z.B. die illusionäre Rhythmustheorie beim Poker [und anderen Glücksspielen wie Roulette, L.S.] (frei nach *Berne* 1970).

In seinem letzten Werk schreibt Berne vom Dämon im Menschen, „dem Kobold [jesterl in der menschlichen Existenz und dem Joker in der Psychotherapie". Wie auch der Patient plane, dieser Dämon könne im kritischen Moment alles über den Haufen werfen. *Berne* führt es auch auf diesen „Joker in der Psychotherapie" zurück, daß diese letztlich vom Patienten kontrolliert werde. Er spiele seinen Joker aus und sein Dämon gewinne, was im Topf sei. Dann springe er vergnügt auf und davon, während der Therapeut das Kartenspiel durchblättere, um herauszufinden, was passiert sei. Selbst wenn der Therapeut auf solche Ereignisse vorbereitet sein sollte, stehe er ihnen oft machtlos gegenüber. So könne der Patient wie Sisyphos einen Felsbrocken wieder und wieder den Hügel hinaufrollen, im entscheidenden Moment würde der Kobold seine Aufmerksamkeit abwenden, worauf der Stein wieder herunterrolle. So beginne er, Sitzungstermine zu vergessen oder verkrümele sich auf andere Art und wenn ihn jemand unter Druck setze, könne er die Behandlung abbrechen.

5. Anmerkungen

Beim Pokerspiel gibt es nach *Berne* Gewinner und Verlierer. Wer mehr Geld davonträgt, als er mitgenommen hat, ist ein Gewinner; wer weniger Geld mitnimmt, als er hergebracht hat, ist ein Verlierer. Es scheint, daß es beim Pokerspiel, obgleich es, rein rational gesehen, auf einer weitgehend zufallsbedingten Kartenverteilung beruht, doch Spieler gibt, die häufig gewinnen und solche, die häufig verlieren, was darauf beruht, daß Gewinner, ohne viel zu sprechen (Schwätzer sind beim Pokerspiel verpönt!), mit ihren Mitspielern umzugehen wissen, und zwar durch ganz geringe Eigenheiten im Mienenspiel und im Ton, indem sie das sagen, was für den Spielverlauf notwendig ist. *Berne*, so können wir annehmen, dürfte davon überzeugt gewesen sein, daß sich auch in der Psychotherapie die Gewinner durch für einen uneingeweihten Beobachter kaum merkbare Eigenheiten von den Verlierern unterscheiden.

Das Pokerspiel ist ein Spiel voll von Spannung und *Berne* spielte es zweifellos auch deshalb besonders gern. Die Spannung besteht darin, daß erst im letzten Moment, beim Spielabschluß, offenbar wird, wer Gewinner und wer Verlierer ist. Es mag dies mit eines der Motive gewesen sein, daß *Berne* das Pokerspiel als Gleichnis für die psychotherapeutische Situation aufstellte, die er ebenfalls als spannend empfunden haben mag und bei der er ebenfalls die Erfahrung gemacht haben könnte, daß sich erst vor dem Abschluß erweist, wie „das Spiel" ausgegangen ist. Dies leitet zur nächsten Überlegung über:

Wenn der Psychotherapeut gewinnt, so geht aus der Gleichsetzung durch *Berne* und aus anderen Stellen aus seinen Werken hervor, bedeutet dies, daß er den Patienten aus einer Sackgasse herausgeführt hat, werde nun als Heilung die Erfüllung eines therapeutischen Vertrages oder eine Hinführung zur sogenannten Autonomie verstanden. Gewinnt der Patient, so sind es seine Widerstände gegen eine Heilung, die nicht zu überwinden waren. Deren Motive liegen einmal in einem verteidigten Beharrungsvermögen des Patienten in seiner krankhaften Situation, andererseits in seiner Angst vor Veränderung im Erleben und Verhalten, die eine Ungewißheit mit sich bringen, was sich daraus ergeben könnte. Die Überwindung dieser Widerstände geschieht in der Transaktionalen Analyse nicht gewaltsam, sondern dadurch, daß der Therapeut den Patienten einmal zum Verzicht auf die Gewohnheit bewegt, die ihn in seinem Leiden verharren läßt und mit ihren Wurzeln oft tief im Alltag verankert ist, zum anderen ihn seine Ängste, die in seiner kindlichen Abhängigkeit gegenüber verinnerlichten elterlichen Verboten und Geboten beruhen, überwinden hilft, indem er ihm, ganz simpel gesagt, den Rücken stärkt zum Widerstand gegen diese einschränkenden Ge- und Verbote sowie beim Entschluß, die Geborgenheit in der Unfreiheit zugunsten einer Freiheit einzutauschen, die – von dem ist der Therapeut überzeugt – zu einer Bereicherung seines Lebens führen wird.

Typisch für *Berne* ist nun, daß er die Bemühungen des Therapeuten zu heilen als (Spiel-)Gegnerschaft zu den Bemühungen des Patienten sieht, in seiner Gewohnheit und Unfreiheit zu verharren. *Berne* schätzt den Widerstand des Patienten gegen eine Heilung unverhältnismäßig hoch ein, verhältnismäßig gering dagegen den doch meist ebenfalls bestehenden Wunsch, von seinem Leiden befreit zu werden. Wäre der Widerstand eines Patienten gegen seine Gesundung so absolut, wie er teilweise von *Berne* dargestellt wird, so könnte er kaum je gesund werden! Es gibt aber sicher nicht wenige Patienten, bei denen der Widerstand gegen eine Gesundung verhältnismäßig gering ist, nur wissen sie nicht, welche Erlebens- und Verhaltenseigentümlichkeiten sie aufgeben oder ändern müssen, um gesund zu werden. Das herauszufinden ist häufig, wenn auch nicht ausschließlich, der Sinn der Behandlung. Andererseits hängen doch auch wieder manche Patienten sehr zäh an Erlebens- und Verhaltensweisen, die sie, um gesund zu werden, aufgeben müßten, besonders dann, wenn diese in ihrem Selbst- und Weltbild besonders tief verankert sind, das, wenn sie etwas daran änderten, einstürzen würde. Das kann tatsächlich gefährlich sein, weswegen es für den Therapeuten wichtig ist, nicht nur auf Widerstände zu achten, sondern ihre Motive zu ergründen. Die Ar-

beitshypothese, daß jeder Widerstand für den Patienten a u c h sinnvoll ist, ist ein guter Leitfaden für den Psychotherapeuten. In der von mir geschilderten gefährlichen Situation muß die Beziehung zum Psychotherapeuten einen wichtigen Halt bieten. Im selben Rahmen muß auch gesehen werden, daß die Transaktionale Analyse dem Patienten ein bestimmtes, allgemeinmenschlich verstandenes Selbst- und Weltbild anbietet, wodurch sie sich zwar nicht von anderen psychotherapeutischen Verfahren unterscheidet, wohl aber darin, daß sie dieses verhältnismäßig offen darlegt.

Daß der Psychotherapeut bei der Behandlung so allein auf sich gestellt sei wie der Pokerspieler, wie Berne es an einer angeführten Stelle ausdrückt, stimmt nicht so ganz. Wie in der Psychoanalyse, so kann auch in der Transaktionalen Analyse die Behandlung nach Berne nur erfolgreich durchgeführt werden, wenn es dem Therapeuten gelingt, das Erwachsenen-Ich des Patienten als Verbündeten zu gewinnen. Immer steht zudem das freie Kind-Ich auf Seiten des Therapeuten, nur ist es im allgemeinen weitgehend oder völlig vom reaktiven Kind-Ich verdrängt. Das Eltern-Ich ebenfalls zum Verbündeten zu gewinnen, ist insofern sinnvoll, als unter diesem das positiv wohlwollende Eltern-Ich verstanden wird. Nur dieses vermag das freie Kind-Ich des Patienten zu ermutigen, sich hervorzuwagen. Manchmal wird der Therapeut vorerst als Stellvertreter des wohlwollend-ermutigenden Eltern-Ichs erlebt, auch wenn er selbst den Eindruck haben mag, er sei immer in seinem Erwachsenen-Ich-Zustand, worin er sich allerdings sehr oft irrt.

Wenn *Berne* vom Pokergesicht schreibt und diesen Ausdruck auf die psychotherapeutische Situation überträgt, schwebt ihm die psychoanalytische Einzel- und Gruppentherapie vor, wie er sie zu seiner Zeit erlebt hat. Offensichtlich waren die klassischen Psychoanalytiker, wie er sie kennenlernte – das ist vielleicht seiner Ausführung zu entnehmen – gehalten, gegenüber ihren Patienten undurchdringlich zu erscheinen, um die Übertragung klar herausschälen und in der Therapie einsetzen zu können. Eine Undurchdringlichkeit im Mienenspiel ist für *Berne* jedoch höchstens sinnvoll, wenn der Patient ihn eindringlich zu einem manipulativen Spiel auffordern möchte, worauf einzugehen er sich weigert. Auch dann allerdings, möchte ich von mir aus beifügen, braucht der Therapeut durchaus nicht unbedingt ein Pokergesicht zur Schau zu tragen, es sei denn, was nicht selten vorkommt, sein Kind-Ich stehe in Versuchung, auf die Aufforderung zum Spiel einzugehen und müsse durch das Erwachsenen-Ich, das sich seiner Verantwortung gegenüber dem Patienten bewußt ist, in Schranken gehalten werden. Patienten sind recht gute Beobachter!

In den Erörterungen von *Berne* zum Pokerspiel als Gleichnis zur

psychotherapeutischen Situation kommt indirekt noch eine Ambivalenz von *Berne* zum Ausdruck: Einerseits hat der Patient immer den Joker, den Kobold, im Hintergrund zur Verfügung, der alles, was schon erreicht wurde, zunichte machen kann. Er sitzt nach *Berne,* wie wir auch sagen könnten, am längeren Hebelarm. Andererseits aber ist es nach Berne der Therapeut, der versagt hat, wenn eine Psychotherapie erfolglos oder „nur mit Besserungen" abgebrochen oder abgeschlossen werden mußte. Bei dieser Ambivalenz kommt zum Ausdruck, daß *Berne,* wenigstens wie er in seinen Werken schildert oder vielleicht besser durchblicken läßt, daß er hinsichtlich des therapeutischen Verantwortungsbewußtseins bei Psychiatern schlechte Erfahrungen gemacht hat, was besonders in seinen Karikaturen von Teambesprechungen in psychiatrischen Kliniken zum Ausdruck kommt. Es ist beinahe, als wenn er ein schlechtes Gewissen hätte, wenn er indirekt den Patienten mit seinem versteckten Poker oder Kobold am Erfolg der Behandlung als mitverantwortlich erklärt, obgleich dies doch eigentlich zur therapeutischen Grundhaltung in der Transaktionalen Analyse gehört. Die diesbezügliche Ambivalenz von *Berne* ist doch wohl weitgehend didaktisch bedingt. Er will einerseits das Verantwortungsgefühl des Psychotherapeuten stärken, andererseits weiß er, daß es auch den Gewinnern unter den Psychotherapeuten nicht gelingt, a ll e ihre Patienten zu heilen.

Leonhard Schlegel, **Dr. med., ist Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychoanalytiker und Gruppenpsychotherapeut. Er war schon immer interessiert an vergleichender Tiefenpsychologie (Grundriß der Tiefenpsychologie in 5 Bänden, Uni-Tbch., deren 5. Band inzwischen in einer 3., völlig neu bearbeiteten und erweiterten Auflage erschienen ist. Seit 12 Jahren vorwiegend transaktionsanalytisch arbeitend. IOl-Instruktor der ITAA. Ehrenmitglied der DGTA.**

Zusammenfassung

Berne, **selbst ein leidenschaftlicher Pokerspieler, erwähnt in verschiedenen seiner Arbeiten das Pokerspiel. Er spricht vom Pokergesicht, d.h. einer undurchdringlichen Miene des Therapeuten, das er nur ausnahmsweise als angebracht betrachtet. Er spricht davon, daß die Psychotherapie als eine Art Pokerspiel betrachtet werden könne, bei dem der Patient immer im Vorteil sei. Verschiedene Eigenheiten der psychologischen Betrachtungsweise von Berne kommen darin zum Ausdruck, wie er das Pokerspiel als Gleichnis für psychotherapeutische Situationen anwendet.**

Summary

Berne, **who was a passionate pokerplayer, mentions poker in several of his papers. He uses the word Pokerface when he is speaking about a therapist's inscrutable face which he considers to be appropriate only in exceptional situations. In his opinion psychotherapy may be regarded as a sort of poker in which advantage is always on the patient's side. Applying poker as an allegory in psychotherapeutic situations various peculiarities of** *Beme's* **psychological view are expressed in that respect.**

Literatur

(Der Autor dieses Artikels stützt sich, zum Teil in freier Weise, auf folgende Originalarbeiten:)

Berne, *E.*, The Structure of Organizations and Groups, 1963, New York: Ballantine Books, 1973; dt.: Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen. – 1. Auflage-München: Kindler, 1979

-, Principles of Group Treatment. New York: Oxford University Press, 1966

–, Away from a Theory of the Impact of Interpersonal Interaction on Non-Verbal Participation, 1970. Transactional Analysis Journal 1971, 1, 613; dt.: Weg von einer Theorie der Einwirkung interpersonaler Interaktion auf nonverbale Partizipation. Zeitschrift für Transaktions-Analyse in Theorie und Praxis 1984,1,6-16

–, What do you say after you say hello?, 1972. New York: Bantam Books, 1973; dt.: Was sagen Sie, nachdem Sie 'Guten Tag' gesagt haben? Frankfurt a.M.: Fischer TB, 1983

Jorgensen, *E. W.* u. H. I., Eric Berne, Master Gamesman. A Transactional Biography. New York: Grove Press, 1984

Schlegel, *L.*, Die Transaktionale Analyse – 3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auftage-Tübingen: Francke, 1988

Anschrift des Autors:
Dr. Leonhard Schlegel
Merkurstr. 56
CH-8032 Zurich

Transaktions-Analys 1/89. S. 27-32

Ein Diagramm für Grundpositionen der Betriebsführung

(Managerial Corral)

Kenneth R. Wallgren

„Die wesentlichsten Eigenschaften der Führungskunst hängen von gewissen irrationalen Aspekten der Beziehung zwischen Führer und Mitgliedern ab" *(E. Berne* 1963, S. 16).

Das Diagramm für Grundpositionen der Betriebsführung stellt im Rahmen des Diagramms für existentielle Grundpositionen *(Ernst* 1971) die Theorie der Betriebsführung vereinfacht dar. Jede dieser Grundpositionen ist verknüpft mit einem ganz bestimmten Management-Stil, mit einer bestimmten Art, einen Konflikt anzugehen, mit einer bestimmten Einstellung gegenüber Regeln, mit einer bestimmten Methode des Problemlösens und mit einem bestimmten Reaktionsmuster auf Wut (Johns 1974). Ähnlich dem Diagramm für existentielle Grundpositionen beschreibt das der Betriebsführung charakteristische Eigenarten des Managementes so, als würde ein Manager lediglich aus einer einzigen Grundposition heraus handeln. Das ist eine Besonderheit des Diagramms und weit entfernt von der wirklichen individuellen Funktionsweise. Ein Manager kann z.B. Eigenarten zeigen, die bezeichnend sind für eine dominante Position und eine oder mehrere „Stütz"-Positionen. Ein Kontinuum der Führungseinstellungen erhält man aus unterschiedlichen Mischungen der Positionen.

Jede Position im Diagramm hat ihren eigenen Grad von Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit. Das Top-Management, sei es ein Einzelner oder ein Team, bestimmt beides durch die Wahl des Organisationsstils. Dieser wiederum prägt die Struktur und die Art der Beziehungen, von denen die Wirksamkeit der Organisation und die Arbeitsleistung der Mitarbeiter abhängen. „Organisation ist ein Mittel zum Zweck, nicht ein Selbstzweck. Eine einwandfreie Struktur ist zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine gesunde Organisation. Der Prüfstein für ein Unternehmen sind nicht Schönheit, Klarheit oder Perfektion seiner Organisationsstruktur, sondern die Leistungen seiner Mitarbeiter". *(Drucker* 1974, S. 602)

ICH BIN NICHT OK – DU BIST OK	ICH BIN OK – DU BIST OK
Reaktion auf Ärger: Frustration *Konfliktauffassung:* **negativ, schädlich für Beziehungen** *Problemlösen:* **Übergewichtung des Vorgehens** *Einstellung zu Regeln:* **Regeln sind Pflichten** *Managementstil:* **anderen überlassen, ausgleichen** *Gesinnung:* **Stiehl dich weg.**	*Reaktion* **auf Ärger: Konfrontation** **Konfliktauffassung: positiv; Gelegenheit zu wachsen** *Problemlösen:* **Gleichgewichtung von Vorgehen und Zielen** **Einstellung zu Regeln: Regeln sind Leitlinien** **Managementstil: entwickeln, informieren,untersuchen, entscheiden (zweckgerichtet)** *Gesinnung:* **Komm mit dem anderen aus.**
Reaktion auf Ärger: Herausforderung **Konfliktauffassung: ihn ignorieren** **ProbZemZösen:ineffektiv, erzwungen** *Einstellung zu Regeln:* **Regeln sind absolut** **Managementstil: verteidigen (Kampf-Flucht)** *Gesinnung:* **Erreiche gar nichts.**	*Reaktion* **auf Ärger: Groll** *Konfliktauffassung:* **Zu allererst die Organisation!** *Problemlösen:* **Übergewichtung der Ziele** *Einstellung zu Regeln:* **Regeln macht man selbst und setzt sie durch.** *Managementstil:* **kontrollieren,verfolgen, erzwingen** **Gesinnung: Werde den anderen los.**
ICH BIN NICHT OK – DU BIST NICHT OK	**ICH BIN OK – DU BIST NICHT OK**

Abb. 1: Diagramm für Grundpositionen der Betriebsführung (Erläuterungen im Text)

Ich bin OK – Du bist nicht OK – Management

Management aus dieser Position heraus ist gerade so effektiv und dynamisch wie seine oberste Spitze. Die Organisation, die in diesem Stil geführt wird, kann leistungsfähig sein, wenn: 1. die Mitarbeiter der Organisation sich persönlich einsetzen, um deren Ziele zu erreichen; 2. sie die erforderliche technische Kompetenz haben, diese Ziele zu verwirklichen; 3. sie freiwillig in diesem Unternehmen arbeiten (Harvey 1975, S. 1), d. h. die Voraussetzungen

mitbringen, eine andere Stelle zu bekommen, falls sie es möchten. Diese Bedingungen sind in einer Ich bin OK – Du bist nicht OK – Organisation unerläßlich für ihre Leistungsfähigkeit. In einer Ich bin OK – Du bist OK – Organisation kennzeichnen sie von vornherein den Geist des Betriebes.

Häufig werden diese Kriterien von einem Ich bin OK – Du bist nicht OK – Management nicht eingehalten.

Ein solches Management hat gewöhnlich eine symbiotische Beziehung zu seinen Mitarbeitern. Eltern- und Erwachsenen-Ich der Manager funktionieren in Einheit mit dem Kind-Ich der Mitarbeiter *(Schiff* & *Schiff* 1971). Die Organisation wird gesteuert durch vom Management geschaffene Regeln, die dazu dienen, die Symbiose zu kontrollieren, abzugrenzen und aufrecht zu erhalten. Die Mitarbeiter spielen dabei insofern eine aktive Rolle, als sie sich diesem Zustand beugen und so dazu beitragen, daß er weiter besteht.

Organisationen mit einer solchen symbiotischen Beziehung sind nicht effektiv. Im Bemühen, die Spannbreite der Kontrolle auszudehnen, schafft das Top-Management Regeln und setzt sie durch, wodurch sie die Möglichkeit des einzelnen Mitarbeiters immer mehr einengen, in seiner Arbeit Anerkennung zu erfahren. Und im Bemühen, diesen Zustand mangelnder Anerkennung auszugleichen, eignen die Mitarbeiter sich dann passive Verhaltensmuster an *(Schiff* & *Schiff* 1971, S. 73-75). Sie tun so wenig wie nur möglich, d.h. sie tun nichts. Willfährig erledigen sie nur das, was ihnen aufgetragen wird, d.h. sie werden überangepaßt. Sie häufen Klagen an über unwichtige Punkte, d.h. sie agitieren, um tatsächlich wichtige Fragen zu umgehen. Und sie engagieren sich in destruktiven Machtspielen *(Steiner* 1974, S. 218-220), die bis zu gewalttätiger Betriebssabotage gehen können. Die Auswirkung all dieser Formen von Passivität auf die Organisation ist ein Schwinden der Leistungsfähigkeit und ein Anwachsen der Frustration aller Mitarbeiter. Sobald der Umfang einer Organisation oder ihre Bürokratie zunimmt, verliert sie an Fähigkeit, unmittelbar mit derart passivem Verhalten umzugehen – und unternimmt den Versuch, es durch Regeln in den Griff zu bekommen; dadurch kann sich zwar die Form des passiven Verhaltens ändern, nicht aber seine Intensität.

Ich bin nicht OK – Du bist OK – Management

Management aus dieser Position heraus kann effektiv sein, wenn die Organisation vor allem Mitarbeiter hat, die aus der Position Ich bin OK – Du bist OK arbeiten. Das Vorhandensein eines mittleren Managements mit der Position Ich bin OK – Du bist OK hat ge-

wöhnlich wetteifernde Machtspiele zur Folge, in denen der Manager mit der Position Ich bin OK – Du bist nicht OK gewinnt. Normalerweise ist eine Organisation dieser Art nicht effektiv, da Entscheidungen dem überlassen sind, der sie gerade treffen will. Daraus resultieren: Widersprüche in der Kontrolle der Betriebsführung, Verschwommenheit in der Festlegung der Ziele, unzureichende Kommunikation und schließlich Vertrauensverlust.

Ich bin nicht OK – Du bist nicht OK – Management

Management aus dieser Position heraus steht auf verlorenem Posten und ist krisenorientiert.

Das Kampf-Flucht-Syndrom dominiert. In einer Umgebung, die auf Gewinn gerichtet ist, kann dieser Typ von Management nicht überleben. Fähige Mitarbeiter mit der Position Ich bin OK – Du bist OK werden durch die Unsicherheit des Managementes meistens vertrieben. Ein Beispiel für diesen Stil ist der Betrieb, der infolge von Mißwirtschaft am Rande des Bankrotts steht.

Ich bin OK – Du bist OK – Management

Management aus dieser Position heraus kann leistungsfähig, tüchtig und dynamisch sein. Es ist nicht verwickelt in Machtspiele, die zur Stagnation führen, sondern einbezogen in Kooperation und dynamische Entwicklung der Mitarbeiter und Produkte. Der Einzelne hat in solchen Organisationen ein angenehmes Leben. (Steiner 1974, S. 295-301): Alle werden angemessen anerkannt und haben gleiche Rechte; Spiele oder geheime Verträge tauchen nicht auf.

Die Leistungsfähigkeit ist eine direkte Folge davon, Konfrontation mit Konflikten einem wechselseitigen Wachstum nutzbar zu machen. Ärger wird konfrontiert, indem man sich zu persönlichen Gefühlen bekennt und damit zu Offenheit und Kooperation einlädt. Die Wirksamkeit der Organisation rührt aus dem Einsatz des Kleinen Professors, um zu erreichen, daß die Dinge getan werden. Erwachsenen-Ich und Nährendes Eltern-Ich sorgen für den Ausgleich. Regeln werden zu Leitlinien, denen man folgt, wenn sie den effizientesten Weg weisen, wie etwas erledigt werden kann, die jedoch außer acht gelassen werden, wenn sie die Ausführung blockieren oder verzögern.

Die kraftvollste Seite am Ich bin Ok – Du bist OK – Management ist der offene Stil, der entfaltet, informiert, untersucht, zielbewußt und bestimmt vorgeht. Das Ich bin OK – Du bist OK – Manage-

ment wendet alle menschlichen Fähigkeiten auf, die der Problemlösung dienen. Die Aufmerksamkeit, die man sowohl dem Vorgehen als auch den Zielen schenkt, hat höchste Leistungsfähigkeit zur Folge.

Diese Ich bin OK – Du bist OK – Position der Betriebsführung ist wahrscheinlich langfristig die einzig effektive, um die großen Gesellschaften und Verwaltungen in unserer sich entwickelnden Gesellschaft zu führen. Verbesserungen der Arbeitszeit- und Arbeitsgestaltung sowie der Organisationsstruktur, die für zunehmende FIexibilität sorgen, werden selbstverständlich sein in der sich entwickelnden Organisationswelt. Ich bin OK – Du bist OK – Management macht aus der Durchführung einer Aufgabe eine Belohnung; und die schönste Belohnung ist die Gelegenheit zu noch besserer Durchführung. Es führt schließlich zu „weiteren Entwicklungen der menschlichen Möglichkeiten" *(Maslow* 1971).

Zusammenfassung

Das Konzept der Grundpositionen wird auf verschiedene Arten der Betriebsführung übertragen, wobei den jeweiligen Positionen bestimmte eigene Haltungen und Verhaltensmuster gegenüber Regeln, Konflikten, Problemlösungen und Ärger zugeordnet werden. Letzten Endes führt nur die Ich bin OK-Du bist OK-Position langfristig zu Effektivität und Stärke der Organisation sowie befriedigenden Arbeitsbedingungen und Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Summary

The concept of the OK-Corral is applied to different ways of management. Each basic life position in the managerial corral is associated with particular attitudes and patterns of behaviour towards rules, conflicts, problem-solving and anger. Finally in the long run only the I am OK-You are OK-position leads to effectiveness and strength of the organization as well as to satisfactory working conditions and contentedness of the employees.

Literatur

Berne, *E.,* **The Structure and Dynamics of Organizations and Groups. New York: Grove Press, 1966; New York: Ballatine Books, 1973; dt.: Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen. – 1. Aufl. -München: Kindler, 1979**

Drucker, *P.,* **Management. New York: Harper and Row, 1974**

Ernst, F. **I-I., Jr. OK Corral: The Grid for Get-On-With. Transactional Analysis Journal 1971,1,33 -42.**

Harvey, J. *B., Ws Not* **My** *Dog:* **Eight** *Myths OK* **Censultants** *Believe In . . . and Die By. OK* **Practitioner 2975,7**

Johns, *H. D.,* **Three Pots of Anger. Transactional Analysis Journal 1974,4,18 -22**

Maslow, *A.,* **The Further Reaches of Human Nature, Viking Press, 197l**

Schiff, A. **W. &** *Schiff,* **J. L., Passivity. Transactional Analysis Journal 1971,l : 1, 7l – 78; dt.: Passivität. Neues aus der Transaktionsanalyse 1977,1,121- 127**

Steiner, C., Scripts People Live: Transactional Analysis of Life Scripts. New York: Bantam Books, 1975; – 6 th ed. – New York: Bantam 1979; dt.: Wie man Lebens pläne verändert. Die Arbeit mit Skripts in der Transaktionsanalyse. Paderborn: Junfermaru-Verlag, 1982

Deutsche Übersetzung von Ilse *Huhn-Arft*

Quellennachweis:
Der Abdruck erfolgt mit Genehmigung des Autors aus: *Transactional Analysis Journal 1975,5,373 – 375*

Transaktions-Analyse 1/89, S. 33-45

Kontext-Bewußtsein und Fokusbildung in einem Trainingsseminar

Bernd Schmid und Peter Fauser

Im folgenden werden wir ein viertägiges Fortbildungs-Seminar skizzieren, das die Autoren für ein Industrieunternehmen durchführten. Hierbei wird weniger die Methodik der Moderation vorgestellt, sondern vielmehr herausgearbeitet, welche Kontexte zu beachten und in der Gestaltung des Seminars zu berücksichtigen sind, will man sich professionell auf den Rahmen der Organisation, innerhalb derer und für die man arbeitet, beziehen. Neben dem organisatorischen Kontext arbeiten wir auch privatpersönliche Kontexte der Seminarteilnehmer heraus.

Wir beschäftigen uns also mit den Kontexten innerhalb derer unser Auftrag steht und die bei Durchführung des Seminars wohl kaum vernachlässigt werden dürfen. Unter Kontexten verstehen wir Zusammenhänge, in die beobachtete Ereignisse gestellt werden, und aus denen heraus Betrachtungen über Vernetzungen, manchmal Verstrickungen, angestellt werden. Ein *Fokus* ist ein Betrachtungsaspekt, unter dem ein Beobachter ein beobachtetes Phänomen abbildet. Insofern es dabei der Beobachter ist, der diesen Betrachtungsaspekt definiert, handelt es sich also um die Beziehung zwischen dem Bezugsrahmen des Beobachters und dem beobachteten Gegenstand. Fokusbildung ist demnach die Art und Weise, wie jemand seinen Betrachtungsaspekt eines Phänomens auswählt, und wie er damit den Gegenstand abbildet und damit Wirklichkeit erfindet.

Die von uns im Seminar herausgearbeiteten Zusammenhänge sind eine Auswahl der möglichen Kontexte, die gewählt werden können. Andere Kontextbildungen schaffen andere Verständnisse und andere Beratungswirklichkeiten sowie Folgen für die Fortbildungsmaßnahme. Es wird im Verlauf dieser Arbeit deutlich werden, daß viele Fortbildungsmaßnahmen neu durchdacht werden müßten, würde man sich erst einmal auf eine sorgfältige Abklärung des Arbeits- und Auftragskontextes einlassen. Allerdings könnte die Effizienz der Maßnahme genauso wie die Arbeitszufriedenheit des Trainers/Beraters erheblich steigen, wenn er sich in der Lage fühlt, sich auf die Vielfalt der dadurch möglicherweise entstehenden Situationen einzulassen.

Die Teilnehmer und das erklärte Seminarziel

Anwesend waren sechs Mitglieder der Kundendienstabteilung eines gröt3eren Industrieunternehmens, von denen vier Teilnehmer als Außendienstmonteure vorwiegend im Ausland mit dem Aufbau von technischen Außenanlagen beschäftigt sind. Die beiden anderen Teilnehmer, nämlich der Gruppenleiter „Elektrik" und der Gruppenleiter „Mechanik", beide früher ebenfalls im Außendienst tätig, sind gegenwärtig vor allem im Unternehmen in der BRD beschäftigt. Der Gruppenleiter „Mechanik" ist neben dieser Funktion noch Leiter der ganzen Abteilung.

Die Außendienstmonteure fungieren bei ihrer Tätigkeit im Ausland häufig als sogenannte „Teamleader", d.h. ihnen unterstehen vor Ort entweder die im jeweiligen Land für die entsprechenden Arbeiten angestellten „local people" oder bereits in der BRD angeworbene firmenfremde Leasing-Arbeiter.

Das von den Teilnehmern anfangs definierte Seminarziel sollte dann auch darin bestehen, für diese Leitungsfunktionen und den Kontakt mit dem Kunden im jeweiligen Land durch das Training von kommunikativen Fertigkeiten besser qualifiziert zu sein. Mit dieser Zieldefinition war die „Skill- und Qualifikationsebene" angesprochen.

Auftragskontexte (und verdeckte Seminarziele)

Bei der Abklärung der Auftragskontexte des Seminars wurde deutlich, daß dieses Ziel auch von dem nächsthöheren Vorgesetzten der Abteilung so definiert wurde. Allerdings wurde in der weiteren Exploration ersichtlich, daß neben dieser expliziten Zieldefinition sowohl auf Seiten der Teilnehmer als auch auf Seiten des direkten Vorgesetzten (als Auftraggeber) mit diesem Seminar auch diverse andere Absichten verbunden waren: Insofern die Teilnehmer das Seminar als Qualifizierungsmaßnahme ansahen, verband sich damit auch die Absicht, sich gegenüber nichteingeladenen jüngeren Monteuren der Abteilung im Sinne einer Höherqualifizierung abzugrenzen, um damit höhere Einkommensansprüche zu begriinden.
(Seminar als Rechtfertigung für Abgrenzung und Ansprüche)

Andererseits wurde im Verlaufe des Seminars klar, daß von Seiten des Vorgesetzten dieses Seminar eher als Sonderzuwendung und damit als Ersatz für eine Höherstufung und damit verbundene finanzielle Verbesserungen gedacht war, da eine Gehaltserhöhung vorerst nicht zu erwarten ist.

(Seminar als „Trostpflaster": Du bist auch dann etwas Besseres, selbst wenn sich das nicht auf deinem Gehaltskonto zeigt.)

Wie die Teilnehmer weiter berichteten, ist es zu erwarten, daß sie bei ihrer Außendiensttätigkeit, – im Unterschied zu früher, wo sie oft als firmeninterne Gruppe gemeinsam mit dem Anlagenaufbau beauftragt wurden –, aufgrund der angespannten Auftragslage vermehrt allein auf Montage geschickt werden, um dann in der eingangs erwähnten Teamleader-Funktion mit firmenfremden Arbeitern mit dem Aufbau beauftragt zu werden.

In diesem Zusammenhang kann vermutet werden, daß von Seiten des nächsthöheren Vorgesetzten betrachtet, das Seminar auch dazu dienen sollte, einerseits dieser Mehrbelastung mit einer Trainingsmaßnahme zu entsprechen, andererseits aber damit auch die „Belastungsakzeptanz" der Monteure durch diese Sonderzuwendung „Qualifizierungs-Seminar" zu gewährleisten.

(Seminar als Bestechung)

Es stellte sich im übrigen bald heraus, daß die anwesenden Monteure offenbar durch vielfältige Ausleseprozesse und praktische Erfahrungen im Ausland virtuos mit schwierigen Situationen zurechtkommen und es ihnen dabei nicht an kommunikativen Fertigkeiten fehlt. Es war auch im Verlauf des Seminars kein einziges Praxisbeispiel aus ihnen herauszulocken, in dem sie die eigene Kommunikationskompetenz als zu gering erlebt hätten. Die einzigen Kommunikationsprobleme, die überhaupt genannt wurden, bezogen sich auf entstehende Spannungen und Konflikte bei monatelangem Zusammenleben auf engstem Raum mit bestimmten, ihnen zugeordneten Kollegen, mit denen sie nicht gut auskamen. Insofern ergab es auch bei sorgfältiger Exploration für den offiziellen Seminarauftrag eigentlich keine sinnvolle Basis. Hätten wir uns allein am offiziellen Auftrag orientiert, hätten wir ihn nach der Abklärung dieses Aspektes zurückgeben müssen. Tatsächlich haben wir uns über implizite Aufträge Vorstellungen gebildet, die durch die Beiträge der Teilnehmer angeregt wurden.

Dabei erschien es uns für die Teilnehmer am wichtigsten, daß sich diese über ihre Situation Klarheit verschaffen und sich positiv auf ihre gegenwärtige Tätigkeit und die positiven Möglichkeiten, die darin liegen, beziehen; weiterhin sollte aber auch über den Preis, der für den jeweiligen Vorteil zu zahlen ist, gesprochen werden. Damit sollte sowohl innerhalb der Abteilung als auch im organisatorischen Umfeld der Abteilung hier ein Nachdenkens- und Kommunikationsprozeß angeregt werden.

Wahrscheinlich wären wir für einen solchen Seminargegenstand nicht von der Abteilung Auslandsmontage angefragt worden, wußten aber, daß wir diese Art der Fokussierung mit Billigung des

Auftraggebers „Managementtraining" innerhalb des Unternehmens vornehmen konnten. Dies taten wir außerdem in der festen Überzeugung, daß es für das Unternehmen und die berufliche Lebensqualität der Beteiligten langfristig die beste Lösung ist, ohne Illusionenbildung über die eigene Situation nachzudenken. Davon abgesehen, fühlen wir uns hier an Prinzipien unserer Berufsethik gebunden.

Das Seminar im Kontext der beruflichen Rahmenbedingungen

Wie die Teilnehmer auf Befragen hin berichten, dauert es ca. fünf Jahre, bis die Kenntnisse und Erfahrungen erworben werden, um den komplexen Anforderungen im Außendienst nachkommen zu können. Im Durchschnitt ist man dann nochmals ca. fünf Jahre im Außendienst tätig, bevor man, meist aufgrund von Heirat/Familiengründung, dies wieder aufgibt, um wieder im Unternehmen in der BRD weiterzuarbeiten.

Die Teilnehmer berichten, daß es wegen der häufigen und oft langen Auslandsaufenthalte schwierig sei, soziale Beziehungen überhaupt zu etablieren und aufrechtzuerhalten. Auch Beziehungen und Freundschaften, welche noch in der Schul- und Lehrzeit entstanden seien, würden sich deshalb nach und nach auflösen. Aufgrund dieser „sozialen Verarmung" geschehe es häufig, daß man dann diese Außendiensttätigkeit länger ausübe als man eigentlich geplant habe, man eben nochmal ein Jahr dranhänge mit dem Resultat der weiteren Isolation. Dieser Teufelskreis sei dann u.U. im Laufe der Jahre nur noch schwer zu durchbrechen.

Dieser Prozeß werde noch dadurch verstärkt, daß im Vergleich zur Arbeit im Ausland die Berufsausübung im Werk weit weniger attraktiv sei, da hier die Privilegien und Freiheiten des Außendienstes wegfallen. („Draußen ist man sein eigener Chef, hier muß **man** nach der Pfeife der anderen tanzen.") Auch gebe es von der Personalabteilung ihres Unternehmens keine Vorgaben für eine adäquate Weiterbeschäftigung nach der Außendiensttätigkeit, d.h. im Vergleich dazu bedeute die Berufsausübung im Werk de facto ein Abstieg. Diese Situation erschwert es damit zusätzlich, nach einigen Jahren den „Absprung" zu schaffen und bedingt so die Wiedereingliederungsproblematik entscheidend mit.

Sieht man es so, daß das Seminar implizit als „Sonderzuwendung" gedacht war, um damit die Monteure weiterhin zu verpflichten und von einer eventuellen demotivierenden nüchternen Betrachtung ihrer Lage abzulenken, dann heißt das, daß hier die

unreflektierte Bestätigung des „offiziellen" Seminarziels seitens der Trainer wahrscheinlich die Aufrechterhaltung dieser Problematik zur Folge hätte.

Hierarchiebeziehungen und Abteilungsrituale

Im Verlauf der Seminartage fällt auf, daß die Teilnehmer einen eher „kumpelhaften", relativ distanzlosen Umgangsstil miteinander pflegen, wobei hier auch der Abteilungsleiter mit einbezogen erscheint. Es wird deutlich, daß dieser Umgangsstil in der Abteilung eine Beeinträchtigung der Weisungsfunktionen des Abteilungsleiters zur Folge hat, d.h. man schätzt ihn zwar als Kumpel, umgeht ihn aber als Vorgesetzten. In wichtigen Belangen, wie z.B. Organisationsfragen, Materialbeschaffung und finanziellen Angelegenheiten sprechen seine Mitarbeiter gleich bei dem nächsthöheren Vorgesetzten vor und entwerten damit den Abteilungsleiter in dessen Funktion. Von den Teilnehmern wird dieses Vorgehen mit dem gespannten Verhältnis zwischen dem Abteilungsleiter und dessen Vorgesetzten begründet. (Hier kann vermutet werden, daß sich letzterer, neben dem expliziten Seminarziel, auch für diese Situation von dem Seminar Klärung verspricht.)

Ein weiteres Abteilungsritual hat sich im Verlauf des Seminars vor allem aus der Interaktion zwischen Teilnehmern und Trainer, d.h. auf der Ebene des Trainingsprozesses ableiten lassen: Ein hier häufig zu beobachtendes Interaktionsangebot der Teilnehmer ließe sich als „Ist-das-nicht-schrecklich-Spiel" kategorisieren. Auf das Angebot der Trainer, Beispiele aus dem Berufsleben für die zuvor vorgestellten und interessiert aufgenommenen kommunikationspsychologischen Konzepte einzubringen, reagierten die Teilnehmer häufig so, daß eher schwierige/extreme oder „ausweglos" erscheinende Situationen berichtet wurden. Geschildert wurden dann meist solche Problemsituationen, in denen es so aussah, als ob die Teilnehmer selbst für deren Entstehung und Aufrechterhaltung nicht verantwortlich seien, eben mit den von anderen gesetzten ungünstigen Bedingungen zurechtkommen müßten (z.B. Auslandsmontage mit unqualifizierten Leasing-Arbeitern).

Nahmen die Trainer diese „Herausforderung" an, – anstatt etwa einzugestehen: „Ja, da kann man wirklich nichts mehr machen, als sich damit abzufinden" –, indem z.B. mit der Analyse der Problemsituation begonnen wurde, war zu beobachten, daß in der Folge entweder noch schwieriger erscheinende Situationen angeboten wurden oder unvermittelt versucht wurde, den thematischen Fokus zu wechseln („Hasenjagd").

Es war zu erkennen, daß dieses Interaktionsmuster („Ist-das-nicht-schrecklich") auch innerhalb der Abteilung inszeniert wurde, folglich kann gefragt werden, welche Funktion dieses Interaktionsmuster hier hat? – Eine erste Antwort ergibt sich anhand der von den Teilnehmern genannten Glaubenssätze und Ideen, welche diese bezüglich ihrer beruflichen Situation äußerten. Genannt wurde z.B.:

- „Das (Berufs-)Leben ist Kampf!"
- „Probleme lassen sich nur durch Manipulation lösen, d.h. wenn man andere nicht hereinlegt, wird man selbst hereingelegt."
- „Wir tun unser Möglichstes, die anderen (v.a. Vorgesetzte) sind für Probleme (schlechte Arbeitsbedingungen) verantwortlich."

Die Inszenierung von „Ist-das-nicht-schrecklich", sowohl im Beruf als auch im Seminar, kann damit als Interaktionsmuster betrachtet werden, welches zur Aufrechterhaltung/Stabilisierung dieser „Weltsicht" beiträgt: Die Eigenverantwortlichkeit hinsichtlich der Entstehung von Problemsituationen wird abgewertet, kämpferisches Gebahren und Manipulation (im hier geschilderten Sinn) damit gerechtfertigt.

Ein weiterer Nutzeffekt dieses Interaktionsmusters kann hinsichtlich seiner „identitätsbildenden Funktion" (für die ganze Abteilung und seiner Mitglieder) angenommen werden: Indem es inszeniert wird, ergibt sich daraus innerer Zusammenhalt und Zugehörigkeit („vereint im Glauben") und zwar in Abgrenzung gegenüber anderen (anderen Abteilungen und anderen Vorgesetzten).

Dysfunktionale Symbiose

Hinsichtlich des Auftragskontextes kann hier neben den eingangs genannten Aspekten zusätzlich festgestellt werden, daß sich dieses Interaktionsmuster „Ist-das-nicht-schrecklich", insofern es sich sowohl im Seminar auf der Prozeßebene als auch im Kontakt der Abteilung mit ihrem direkten Vorgesetzten manifestiert, konzeptuell als Teil eines dysfunktionalen symbiotischen Dreiecks auffassen läßt:

Unter dysfunktionalen Symbiosen verstehen wir Beziehungen, innerhalb derer die Beteiligten ihre Kompetenzen nicht voll entfalten bzw. nicht entwickeln. Sie zeichnen sich dadurch aus, daß innerhalb der Beziehung Verantwortung bzw. das Unbehagen, welches entsteht, wenn Verantwortung nicht übernommen wird oder Kompetenzen nicht eingebracht oder entwickelt werden, ver-

schoben wird. Die Übernahme von verschobener Verantwortung trägt aber zur Erhaltung der dysfunktionalen Symbiose bei (Helfersyndrom).

Wie wir hörten, ließ es der Abteilungsleiter wegen seines kumpelhaften Verhältnisses zu den Monteuren an einer angemessenen Kontrolle der Abrechnungen und ihres Umgangs mit Arbeitszeiten, Werkzeug und Material fehlen. Auch konnte der nächsthöhere Vorgesetzte über den Abteilungsleiter keinen kontrollierenden Zugriff auf die Monteure bekommen, weil dieser dann aus Angst vor Solidaritätsverlust mit den „Kumpels" diese in Spießmanier gegenüber dem Vorgesetzten abdeckte, anstatt die Situation deutlich zu klären und eigene Verantwortung als Vorgesetzter zu iibernehmen.

Durch die Übernahme dieser Verantwortung hätte er eine Basis gehabt, die Monteure mit ihrer Verantwortung zu konfrontieren, und mitgeholfen, sie das Unbehagen an ihrem problematischen Verhalten tragen zu lassen, damit sie eine (wenn auch zunächst nur externe) Motivation zur Verhaltenskorrektur hätten entwickeln können. Hierzu hätte sich wohl der Vorgesetzte des Abteilungsleiters mit diesem in ähnlicher Weise auseinandersetzen müssen. Jedoch vermied es auch dieser, seine Verantwortung zu übernehmen.

Da die Teilnehmer im Seminar gegenüber den Trainern die gleichen symbiotischen Verhaltensmuster zeigten (nämlich die Inszenierung von „Ist-das-nicht-schrecklich"), entstand ein Abbild dieser Problematik im Dreieck Abteilungsleiter – dessen Vorgesetzter – und den Monteuren, wobei der Trainer die Rolle des Vorgesetzten bekommen hätte. Hierbei besteht die Gefahr, daß der Trainer sich an den symbiotischen Beziehungen in der Weise beteiligt, in der es auch der nächsthöhere Vorgesetzte tut.

Konsequenterweise bestand hier das Verhalten des Trainers zunächst darin, darauf zu bestehen, daß Probleme so formuliert wurden, daß sie durch Verhaltensveränderungen der hier Beteiligten gelöst oder zumindest verändert werden können. Er widerstand dem Druck, auf Lösungen hinarbeiten zu sollen, obwohl die Probleme als unlösbar definiert wurden und keinerlei Verantwortung der Teilnehmer übernommen wurde. Er übernahm nicht das Unbehagen, das aus der Verantwortungsvermeidung der Teilnehmer entstand, sondern ließ dieses bei den Teilnehmern entstehen, indem er sich weigerte, das „Ist-das-nicht-schrecklich"-Spiel mitzuspielen oder den Schwarzen Peter anzunehmen, sondern statt dessen beharrlich davon ausging, daß lösbare Probleme von unlösbaren unterschieden werden können und lösbare Probleme so formuliert werden können, daß die verantwortlich Handelnden be-

stimmt und durch die Arbeit im Seminar beeinflußt werden können.

Natürlich führte die Irritation und Stockung der gewohnheitsmäßig kumpelhaften Atmosphäre auch zu einer stimmungsmäßigen Belastung bei den Trainern, was jedoch als Teil der Arbeit akzeptiert wurde. Die Versuche seitens der Abteilung, über kumpelhaftes Außenverhalten die Trainer in die Rolle des Abteilungsleiters zu bringen, der dann zwar nett gefunden wird, jedoch seine Funktion verliert, wurden freundlich ignoriert. Nach einiger Zeit der Irritation gaben die Teilnehmer ihren Versuch, die Trainer in ihr gewohntes Beziehungsschema ziehen zu wollen auf, wodurch sich auch der Kontakt untereinander, zumindest im Seminarraum, veränderte. Man begann, laut und kritisch über die eigene Situation nachzudenken, sich gegenseitig zu konfrontieren, wenn die üblichen Abwiegelungsantworten kamen und fand nach und nach zu einem neuen Kommunikationsstil, bei dem die persönlichen Beziehungen der Beteiligten sowie auch die beruflichen Qualifikationen, Ansprüche und Kritiken aneinander deutlich und differenziert und auf grundsätzlich wertschätzende Weise vorgetragen wurden. Man begann auch darüber zu sprechen, welche Verführungen die gegenwärtige Position mit sich bringt, und wie aus diesen langsam eine Sucht werden kann, der man sich rechtzeitig wieder entziehen muß. Dabei wurden persönliche Lebenspläne und sinnvolle Zeiten für den rechtzeitigen Ausstieg (aus der Tätigkeit der Auslandsmontage) besprochen sowie auch Schwierigkeiten, die die Wiedereingliederung mit sich bringt, thematisiert. Gelegentlich kamen Probleme und Lebensherausforderungen zur Sprache, denen man durch die Auslandsaufenthalte entflohen ist, und die bei einer Rückkehr – häufig in alter Frische – der Bewältigung harren (Familienablösungsprobleme, Probleme der Partnerschaft, Fragen der beruflichen Weiterentwicklung bzw. weiterer Schulung, Umgang mit Geld und Freunden, u.ä.).

Persönlichkeitsentwicklung

Ein weiterer zentraler Fokus des Seminars waren Themen zur Persönlichkeitsentwicklung, wobei die hier besprochenen konkreten Inhalte in den Kontext der besonderen beruflichen Situation der Teilnehmer gestellt wurden. In Anlehnung an das Konzept des „Lebensskripts" von Eric Berne wurden die Teilnehmer nach den Berufswünschen ihrer Kindheit befragt. Genannt wurden z. B.: Astronaut, Schiffskoch, Pilot, etc. Es war bemerkenswert, wie übereinstimmend diese Berufe das Thema „Reisen / Abenteuer" gemein-

sam haben; und wie die Teilnehmer berichteten, waren auch das die Aspekte, die anfangs für sie die Attraktion und Faszination ihrer Tätigkeit der Auslandsmontage ausmachten.

Ihre objektive Berufssituation sah nun aber so aus, daß sie von den (exotischen) Ländern, in denen sie arbeiteten, meistens nur den Flughafen, das Hotel und die Baustelle zu sehen bekamen und zudem die vielen Auslandsaufenthalte zu der bereits beschriebenen sozialen Isolation in der BRD führten. Weiterhin berichteten die Teilnehmer, daß man sich schon ein „dickes Fell" wachsen lassen müsse, um mit den schwierigen Arbeitsbedingungen, den vielen Reisen, dem Leben in fremden Kulturen und dem Beziehungsverlust zu Hause zurechtzukommen. Ein Teilnehmer sprach von seinem „Pelzmantel", den er sich angezogen habe, um das alles auszuhalten; und er berichtete, daß es ihm manchmal schwerfalle, die Situationen, in denen er den Pelzmantel brauche, von solchen Situationen zu unterscheiden, z.B. im Zusammensein mit Bekannten in der Freizeit, in denen dieser Pelzmantel eigentlich nicht nötig sei.

Die trotz der oben beschriebenen tatsächlichen Berufssituationen immer noch beschworene Faszination am Abenteuer läßt sich hier als Vorzeigestimmung begreifen, mit der das Erleben der Abgestumpftheit und des Beziehungsverlustes in den Hintergrund gedrängt wird. Wie es sich bei manchen Teilnehmern zeigte, besteht das Resultat dieser berufsbezogenen Lebensgestaltung häufig im Erleben von Bitterkeit, die aber innerhalb der Abteilung nicht Gegenstand von Gesprächen und innerhalb der Person manchmal nicht einmal Gegenstand der Wahrnehmung sein dürfte.

Lebensentwurf und berufliche Position

Der Zusammenhang zwischen dem persönlichen Lebensentwurf und der beruflichen Position wird besonders eindrücklich an der Person des Abteilungsleiters Heinz X. deutlich. Dies soll nun im Folgenden aufgezeigt werden, wobei zunächst mit der Darstellung seiner besonderen Position innerhalb der Abteilung begonnen werden soll.

Heinz X. ist der dienstälteste Mitarbeiter in der Abteilung. Früher selbst oft auf Auslandsmontage, ist er heute überwiegend im Innendienst tätig. Die Stelle des Leiters für diese Abteilung wurde zu der Zeit neu geschaffen, als Heinz X. aufgrund von Heirat und Familiengründung nach mehrjähriger Außendiensttätigkeit in den Innendienst wechselte, und dann, quasi als Vergütung für seine Treue, mit ihm besetzt.

Wie bereits ausgeführt wurde, stellt sich die Situation heute so dar, daiJ er zwar formal Abteilungsleiter ist, de facto aber von seinen Mitarbeitern in dieser Funktion weitgehend umgangen wird.

Es ist anzunehmen, daß das berichtete „gespannte Verhältnis" zwischen ihm und seinem Vorgesetzten auch in dieser mangelnden Führungskompetenz begründet liegt, da dies letztlich zu einer Mehrbelastung des Vorgesetzten führt.

Zusätzlich zeigt es sich, daß der (weitaus jüngere) Gruppenleiter „Elektrik", der sich intensiv mit Fragen der Arbeitsorganisation beschäftigt, sich eigentlich dadurch viel kompetenter hinsichtlich der Leitung dieser Abteilung erweist. Die aus dieser Situation resultierende Beziehung der mehr oder weniger latenten Rivalität und Konkurrenz zwischen ihm und Heinz X. blieb seither innerhalb der Abteilung unbesprochen.

Die äußere Situation von Heinz X. ist so, daß er früher bei der Auslandsmontage relativ gutes Geld verdiente, das heute jedoch nicht mehr so leicht zu verdienen wäre, und er sich davon ein Haus gekauft hat, das er in seiner gegenwärtigen Position gerade so abbezahlen kann.

Es ist anzunehmen, daiJ er bei seiner präsentierten Kompetenz vermutlich in keinem anderen Unternehmen eine gleichbezahlte Stellung bekommen würde. Auch wäre sehr fraglich, ob er innerhalb des Unternehmens eine vergleichbar dotierte, für ihn einigermaßen geeignete Stelle bekommen wurde. Wenn er zur Einsicht käme, daß er sich in einer schwierigen beruflichen Lage innerhalb der Abteilung befindet, käme entweder nur in Frage, wirklich Führungskompetenzen hinzuzuentwickeln – wozu er aber auffällig wenig Neigung zeigt –, oder aber in eine Monteursfunktion zurückzukehren, die aber nicht mehr zu seinen Lebensumständen passen würde, und die er sich, gemessen an seinen finanziellen Verpflichtungen, auch gar nicht mehr leisten könnte. Von daher befindet sich Heinz X. in gewisser Weise in einer entwürdigenden Situation, und die Trainer meinen, bei ihm Verzweiflung wahrzunehmen, die er sich selbst aber nicht eingesteht.

In gewisser Weise kann man Heinz X. ja als einen der wenigen glücklichen Auslandsmonteure betrachten, die es geschafft haben, daraus eine höherdotierte Position zu machen, die mit Familienleben und Deutschlandaufenthalt verbindbar ist. Da er jedoch den für seine Abteilungsleiterfunktion notwendigen Wechsel im Rollenverständnis bisher nicht geleistet hat, hat er sich selbst in eine unwürdige Position gebracht, zumal alle unverblümt darüber sprechen, daß sie den Gruppenleiter „Elektrik" hinsichtlich einer Vorgesetztenfunktion eigentlich für kompetenter halten.

Interessanterweise war Heinz X. der einzige aus der Abteilung, dessen kindliche Berufsideen nicht mit Reisen und Abenteuer verbunden waren, sondern ihm fiel zu seiner eigenen Überraschung ein, daß er als Kind „Dreckbauer" werden wollte. Der Dreckbauer hatte in seinem Dorf die Funktion, den Müll der anderen im Sinne einer Müllabfuhr wegzufahren. Normalerweise wird eine solche Funktion von dem Bauern übernommen, der es nötig hat, sich auf diese Weise ein Zubrot zu verdienen.

Vorsichtig auf seine schwierige Situation angesprochen, macht Heinz X. eher etwas auf forsch und lustig, läßt aber gleichzeitig durchblicken, daß er sich durchaus wegen seines Rückenleidens vorstellen könnte, in absehbarer Zeit den größeren Teil des Jahres in Kuren und medizinischen Bädern zu verbringen.

Bei aller Vorsicht gegenüber zu primitiven psychosomatischen Hypothesen halten es die Trainer für durchaus denkbar, daß dieses „Rückgrat-Leiden" für Heinz X. zum Anlaß genommen werden könnte, sich aus einer eingeklemmten beruflichen Situation zurückzuziehen und eher die Rolle eines Frührentners zu übernehmen.

Daß Heinz X. sich in einer verzweifelten Situation befindet, läßt er uns vielleicht ohne eigenes Bewußtsein metaphorisch wissen: Er fragt während der Seminarsitzung plötzlich unvermittelt den Trainer, ob dieser den Film „Tod eines Handlungsreisenden" kenne. (Die Hauptfigur in diesem Film ist jemand, der sich redlich bemüht, ein Gewinner zu sein, es der Familie, der Gesellschaft und seinen Vorstellungen vom erfolgreichen Mittelstandsbürger recht zu machen. Er verliert dabei aber aus den Augen, daß er in seiner Funktion ineffizient geworden ist und von seiner Umgebung fallengelassen wird. Ein tragisches Element dieses Films ist nun, daß er bis zuletzt verzweifelt der Bewußtwerdung seiner Situation zu entfliehen versucht, und als dies letztlich scheitert, ihm nur noch ein als Unfall fingierter Selbstmord als Ausweg zu bleiben scheint.) Der Film wurde kürzlich mit Dustin Hoffmannn als Hauptdarsteller verfilmt. Als die Trainer bejahen, diesen Film zu kennen, fragt Heinz X. unvermittelt, wer von den deutschen Schauspielern sich eignen würde, den Hauptdarsteller zu spielen. Als den Trainern daraufhin nichts einfällt, meint Heinz X., daß sich seiner Meinung nach Heinz (?!) Rühmann dafür eignen wurde. Auffällig ist nun, daß die Situation des Handlungsreisenden im Film Parallelen zu der Situation von Heinz X. aufweist: Da wäre einmal das Thema des berufsbedingten Reisens, dann, daß auch Heinz X. als ein „redlich Bemühter" erscheint, der sich obwohl „guten Willens" im Beruf, wenn sich die oben beschriebene Situation verschärft, in eine unwürdige Position der Ineffektivität und des Achtungsverlustes hineinmanövriert. Es kann vermutet werden, daß Heinz X., indem

er Heinz Rühmann für diese Rolle als geeignet ansieht, sich ein Stück weit mit dieser Rolle identifiziert bzw. sich in ihr wiedererkennt und dies auch so den Trainern zu verstehen gibt, ohne sich vielleicht über seine Aussage im klaren zu sein.

Wir konnten im Rahmen dieses Seminars bezüglich dieser persönlichen Dynamik nicht direkt mit Heinz X. weiterarbeiten, da er eben, ganz ähnlich wie der Handlungsreisende, vor lauter „doch-noch-Erfolg-haben-wollen" sich verzweifelt bemühte, einer realistischen Betrachtung seiner Situation zu entkommen.

Andererseits haben wir ihm eine Reihe von Anregungen und Hinweisen gegeben, wie er sich aus seiner „Kumpelposition" herausziehen und sich auf seine tatsächliche neue Rolle besinnen könnte, wie er sein Verhältnis zu seinem Vorgesetzten neu betrachten und gestalten könne, so daß er von diesem und dann auch von seinen Mitarbeitern ernst genommen werden würde, welche Möglichkeiten der unternehmensinternen Fortbildung er zu diesem Zweck nutzen kann und ähnlichem.

Die Anwesenden hörten diese Gespräche durchaus aufmerksam mit, und es schien eine Art von Achtsamkeit und Betroffenheit in der Runde einzukehren, so daß auch hier die Weichen gestellt waren, daß von seiten seiner Mitarbeiter Heinz X. nun andere Beziehungsangebote gemacht würden bzw. seine Versuche, sich neu zu definieren, mit Verständnis, womöglich gar mit Hilfestellungen begegnet würden.

Abschlußbemerkung

Vielleicht ist es wichtig, abschließend zu bemerken, daß die Trainer auch ausgebildete Psychotherapeuten sind und sich von daher zutrauen, sich auf komplexe Fragen der Persönlichkeitsentwicklung bis hin zur Entwicklung von Krankheiten einzulassen, soweit es der gebotene Rahmen sinnvoll erscheinen läßt. Dies kann sicherlich nicht jedem Trainer empfohlen werden.

Die Wachsamkeit gegenüber verdeckten Seminarzielen, gegenüber dem Auftragskontext und der Funktion des Seminars bleibt allerdings jedem zu empfehlen, wenn er auch aufgrund seiner Ausbildung und Präferenzen in der Fokusbildung andere Konsequenzen zieht, als wie wir dies in unserem Seminar getan haben.

Dr. *Bernd A.* **Schmid ist Lehrtherapeut und Lehrtrainer der Deutschen und Internationalen Gesellschaft für TransaktionsAnalyse und Ko-Leiter des Instituts für Systemische Therapie und Transaktions-Analyse in Wiesloch.**
Peter Fauser **ist Diplom-Psychologe und Weiterbildungskandidat in systemischer Transaktions-Analyse. Er ist freiberuflich als Trainer und Berater tätig.**

Zusammenfassung

Die Autoren skizzieren den Verlauf eines Trainingsseminars mit Mitarbeitern eines Industrie-Unternehmens. Sie verweisen darauf, daß für eine effektive Beratungstätigkeit nicht nur der offizielle Arbeitsauftrag, sondern ebenso der gesamte Kontext, innerhalb dessen der Auftrag steht, zu berücksichtigen sind. Aus der Fülle der möglichen Kontexte arbeiten die Trainer einige heraus, wie z.B. verdeckte Seminarziele, berufliche Rahmenbedingungen, dysfunktionale Symbiosen und auch privat-persönliche Aspekte auf Seiten der Mitarbeiter. Andere Fokusbildungen sind möglich, würden jedoch andere Konsequenzen für die Beratungstätigkeit erfordern.

Summary

The authors outline the course of a training program with employees of an industrial Company. They point out that not only the official tasks but also the complete framework within which the instructions are defined must be considered. Out of a wide range of possible circumstances the trainers pick some out, such as hidden training purposes and professional requirements as well as dysfunctional symbiosis and private matters on the part of the employees'. There are also other possible objectives but they would require different logical steps in terms of counseling procedures.

Anschrift der Autoren:
Dr. Bernd Schmid
Schloßhof 3
D-6908 Wiesloch

Peter Fauser
Bergheimer Straße 73
D-6900 Heidelberg

Invitation to Cooperate: Instructions to Authors

1. The "Zeitschrift *für Tmnsuktions-Analyse* **in** *Theorie und Praxis"* **ist meant to present, specify and comment theoretlcal concepts and areas, forms and methods of practical application of TA in German speaking counhies as well as studies refening to its philosophical and anthropological background.**

To this end the "ZTA" provides translations from the international publications "Transactianal *Analysis Journal", "The Script"* **and** *"News Letter"* **and in the first place original contributions by various authors for whom it is not compulsory to be members of a certified TA organization (e. g. ITAA, EATA, DGTA).**

2. Basically, a free flow of creative ideas is favored which includes different and new points of view as well as indispensable aiticlsm of TA concepts.

Welcome are in particular experimental and empirical reports, case studies, theoretical presentations, reviews of literature, and satirical/humorous articles (provided they make an appropriate point in the "Martian spirit" in Bern& sense of the word) as well as short reviews of books, periodicals and conferences that are apt to arouse the interest of TA-readers.

Poetry or Cartoons are not accepted (unless they are a meaningful part of some sensible context).

3. The style of an article should be congruent wlth content. Indispensable is a well-structured representation that stands firm to scientific, empirical resp. rational criticlsm.

With all contributions that are based on or include case studies authors must enclose a separate sheet with their signature attesting to the fad that care has been taken to disguise the dient or clients sufficiently and that permission has been obtained from any client or clients described in the article.

Questions refening to publication may be put before the Editor or the members of the Editorial Board. They will eventually glve advice how to edit an article into final form.

4. Contributions that are to be published must be sent to the Editor with 3 copies of the manuscript and with the retum postage enclosed.

A separate sheet must be added containing the author's name, first name, degree, address, current Professional actitivity and membership category in one of the TA organizations (if given) as well as some short relevant information on the author's person.

All contributions are to be double-spaced includlng abstracts, bibliography, footnotes etc. Margins are tobe 7 an on the left side.

References are to be marked by giving the author's name, year of publication and numbers of pages within the text and by giving the author's name, title of book, number of edition, place of publication, publishing house and year of publication (books) resp. author's name, title of artide, name of periodical, volume and numbers of pages (periodicals) within bibliography.

Contributions are to lnclude an abstract of the article in German and English with no more than 15 lines.

Contribuüons that don't comply with these uiteria may be rejected.

5. Two copies of an article are sent to Editorial Board members for review.

Criteria of review are congruence of style and content, newness, orlginality, significance, verification or possible verificatlon of presented knowledge.

If reviewers jugde positively the article will be published in on of the next numbers Otherwise reviewers may give details to justify their rejection or else to impose certain conditions that are communicated to the author through the Editor.

6. Final decision on publicatlon or rejection and on date of publication rests with the Editor.

7. Deadline for conhibutions is 12 weeks before publication of next number.

8. Authors will get no gratification as a rule. They will get a number of reprlnts of their article, however.

9. Copyright ownership of articles published in the "ZTA" ist retained by the authors who by sending in their article give permission for one print of it.

10. Reprints resp. print permissions are tobe negotiated with the publishing house directly: Junfermann Verlag, Im Dörener Feld, D-4790 Paderborn.

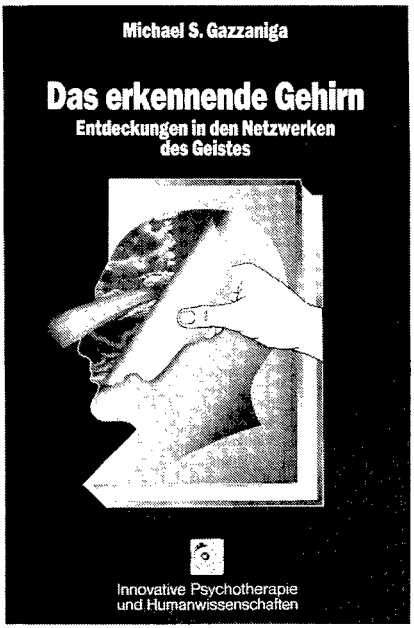
1. Österreichische Tagung für Klinische Bewegungstherapie „Leibliche Prägung und Lebensgeschichte – Bewegungstherapie in der klinischen Praxis”

27.-29. April 1989 im Bildungshaus St. Virgil, Salzburg

veranstaltet vom „Österr. Arbeitskrs. f. Integrative Bewegungstherapie”, St. Pölten und dem „Österr. Arbeitskrs. für Konzentrative Bewegungstherapie”, Salzburg, i. Verbind. mit dem Fritz **Perls Institut,** Düsseldorf, und **PRO SENECTUTE ÖSTERREICH,** Wien.

Auf dieser Tagung wird in Vorträgen, in Arbeitsgruppen, die methodisches Lernen und Selbsterfahrung verbinden, und im kollegialen Austausch ein Eindruck von den Möglichkeiten der Integrativen und der Konzentrativen Bewegungstherapie vermittelt.

Anmeldung und Information:
PRO SENECTUTE ÖSTERREICH
Frau M. Stöckler, Schedifkapl. 3/8, A-1120 Wien.



Michael Gazzaniga

Das erkennende Gehirn

Entdeckungen in den Netzwerken des Geistes

ISBN 3-87387-290-0
ISSN **0720-2385**
248 Seiten, DM 38, –

Zu diesem Buch:
Ausgehendvon seinem Lehrer, dem Nobelpreisträger Roger Sperry, schildert Gazzaniga die Hemisphärenfunktion des Gehirns. Er greift dabei auf vielfältige Weise auf die Ergebnisse bei Split-brain-Patienten zurück.
Michael S. Gazzaniga zeigt in diesem Buch ein neuartiges und wichtiges Verbindungsglied zwischen der Art, wie unser Gehirn organisiert ist, und der Art, wie wir Uberzeugungen bilden. Dieses Verbindungsglied kann zu einem umfassenderen Verständnis der menschlichen Kultur und der Beziehung zwischen biologischen Prozessen und dem menschlichen Verhalten führen.
,,Wenn ich auf die letzten fünfundzwanzig Jahre zurückblicke, wird mir klar, wie unzulänglich unsere Zukunftsprognosen sind. Ob es um persönliche Lebensgewohnheiten oder um wissenschaftliche Unternehmungen geht, unsere Aktivitäten nehmen immer wieder einen völlig unvorhergesehenen Verlauf. Das einzige, was sich nicht verändert, sind die ursprünglichen, unbeantworteten Fragen, zu denen meiner Meinung nach auch diejenigen gehören, die sich auf die Aussagen der Hirnforschung über Probleme des persönlichen Bewußtseins und über umfassendere gesellschaftliche Zusammenhänge richten. Einige hochintelligente Leute begnügen sich damit, Über die Aufklärung einzelner Phänomene zu staunen. Sie geben sich damit zufrieden, wenn diese Phänomene als isolierte Tatsachen im Raum stehen bleiben. Andere quälen sich mit der Sekundärfrage herum, welche Bedeutung bestimmte Fakten für Werte bzw. persönliche Anschauungen über das Leben haben. Nun haben zwar die meisten wissenschaftlichen Fakten keinen direkten Bezug zu den größeren gesellschaftlichen Zusammenhängen, doch bei einigen ist dies durchaus der Fall. Ich glaube, im Verlauf meiner Untersuchungen auf solche Beziehungen gestoßen zu sein, und dies ist einer der Gründe, weshalb ich dieses Buch geschrieben habe.“ *Michael S. Gazzaniga*

Michael S. Gazzaniga ist Präsident des Cognitive Neuroscience Institute und Professor am Cornell University Medical Center in New YorkCity. In deutsch liegt bereits sein Buch ,,Neuropsychologische Integration kognitiver Prozesse“ (gemeinsam mit Joseph LeDoux) vor.

Junfermann-Verlag . Paderborn