

Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis

Jahrgang 11, Heft 2	Inhalt	1994
Brief des Herausgebers.		51
<i>Eberhard Schneider</i> , Selbst, Größenselbst und Bezugsrahmen		53
<i>Reinhard Köster</i> , Teamsupervision - Was ist das? Überlegungen zur Konzeptbildung		76
<i>Peter Fauser</i> , Konfliktmanagement-Supervision.		91
Buchbesprechung: Ute <i>Hagehülsmann</i> , Transaktionsanalyse -Wie geht denn das? Beratung und TA -Wie geht denn das?. (<i>Christine Morgenroth</i>)		109

Invitation to Cooperate: Instructions to Authors

1. The „*Zeitschrift für Transaktions-Analyse in Theorie und Praxis*“ ist meant to present, specify and comment theoretical concepts and areas, forms and methods of practical application of TA in German speaking countries as well as studies referring to its philosophical and anthropological background.

To this end the “ZTA” provides translations from the international publications “*Transactional 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 criticism 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 *Berne’s* 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 with content. Indispensable is a well-structured representation that stands firm to scientific, empirical resp. rational criticism. With all contributions that are based on or include case studies authors must enclose a separate sheet with their signature attesting to the fact that care has been taken to disguise the client or clients sufficiently and that Permission has been obtained from any client or clients described in the article.

Questions referring to publication may be put before the Editor or the members of the Editorial Board. They will eventually give 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 return postage enclosed.

A separate sheet must be added containing the author’s name, first name, degree, address, current professional activity 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 including abstracts, bibliography, footnotes etc. Margins are to be 7 cm 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 article, name of periodical, volume and numbers of pages (periodicals) within bibliography.

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

Contributions that don’t comply with these criteria 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, originality, significance, verification or possible verification of presented knowledge.

If reviewers judge positively the article will be published in one 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 publication or rejection and on date of publication rests with the Editor.

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

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

9. Copyright ownership of articles published in the “ZTA” is retained by the authors who by sending in their article give Permission for one print of it.

10. Reprints resp. print permissions are to be negotiated with the publishing house directly: Junfermann Verlag, Imadstr. 40, D-4790 Paderborn.

Brief des Herausgebers

Die Beiträge dieses Heftes sind auf den ersten Blick zwei sehr unterschiedlichen Themen gewidmet. Eberhard Schneide r beschäftigt sich mit der Frage, wie sich die klinischen Konzepte des „Selbst“ und des narzißtischen „Größenselbst“ mit transaktionsanalytischen Begriffen fassen und verständlich machen lassen. Reinhard Köste r und Peter Fauser stellen Vorgehensweisen und Konzepte der Teamsupervision und der Supervision im Praxisfeld Organisation vor. Der Grund, zwei so unterschiedlichen Themen in einem Heft Raum zu geben, liegt in ihrer Aktualität. Das Struktur- wie das Funktionsmodell der Transaktionsanalyse eignet sich sehr gut, um Dimensionen der Persönlichkeit benennen zu können bzw. die Art und Weise, wie Menschen sich kommunikativ zum Ausdruck bringen. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Transaktionsanalyse liegt im differenzierenden Wahrnehmen und Benennen von Ich-Zuständen. Die Frage, was denn den Kern der Persönlichkeit ausmacht, der sich in diesen verschiedenen „Zuständen“ manifestiert, liegt zwar nahe, ist jedoch seit den Anfängen der Transaktionsanalyse weniger thematisiert worden. Ein Grund könnte in dem starken Interesse liegen, das in der Transaktionsanalyse dem beobachtbaren Phänomen und dem Verstehen konkreter Interaktionen entgegengebracht wird. Störungen, die den Kernbereich der Persönlichkeit, das „Selbst“ bzw. subjektiv das Gefühl persönlicher Identität betreffen, scheinen sich jedoch mit den klassischen transaktionsanalytischen Begriffen weniger gut fassen zu lassen. Eberhard Schneide r zeigt in seinem Beitrag, daß die Transaktionsanalyse durchaus Konzepte besitzt, die ein Verständnis des Selbst ermöglichen bzw. seiner Pathologie, wie sie in narzißtischen oder Borderline-Störungen zum Ausdruck kommt. Das macht die Beschäftigung mit den Theorien nicht überflüssig, die außerhalb der Transaktionsanalyse, hauptsächlich von psychanalytischen Autoren, zu dieser Thematik entworfen wurden, hilft jedoch, die dort gewonnenen Einsichten in die Transaktionsanalyse zu integrieren. Ich meine, daß der Artikel von Eberhard Schneide r ein wichtiger Beitrag ist, um die Transaktionsanalyse in einem Punkt theoretisch weiterzuentwickeln, der für die klinische Arbeit zunehmend an Bedeutung gewinnt, aber auch darüber hinaus von Interesse ist, etwa für die Pädagogik, die seit Mitte der siebziger Jahre bei Kindern und Jugendlichen ebenfalls auf einen „neuen“, narzißtisch geprägten „Sozialisationstyp“ aufmerksam geworden ist.

Das Thema „Supervision“ dem die beiden anderen Aufsätze dieses Heftes gewidmet sind, ist von der gleichen Aktualität. Seit jeher findet die Ausbildung zum/r Transaktionsanalytiker/in im Rahmen von Supervision statt. Supervision zu geben gehört zur speziellen Kompetenz der leh-

renden Transaktionsanalytiker/innen. Es ist jedoch bisher kaum versucht worden, diese Kunst der transaktionsanalytischen Supervision theoretisch auszuformulieren und damit auf Zusammenhänge außerhalb der Ausbildungssituation übertragbar zu machen. Das ist ein spürbarer Mangel, denn immer mehr Transaktionsanalytiker/innen sind als Supervisor/Innen bzw. im Bereich der professionellen Beratung von einzelnen, Teams und Organisationen tätig, so daß es in Zukunft nötig sein wird, spezielle Ausbildungsangebote in dieser Hinsicht zu entwickeln und anzubieten. Die Beiträge von Reinhard Köster und Peter Fauser könnten den Anstoß geben, eine theoretische und praktische Lücke zu füllen. Reinhard Köster entwickelt Konzepte einer transaktionsanalytischen Teamsupervision, durchaus im Bewußtsein, daß hier Neuland zu betreten ist und Kategorien zu entwickeln sind, die „nicht den vertrauten TA-Geschmack“ haben. Die Versuchung liegt nahe, die klassischen transaktionsanalytischen Konzepte einfach beiseitezustellen und Anleihen bei anderen Methoden zu machen, in deren Rahmen schon mehr zu dieser speziellen Thematik gesagt worden ist. Ich halte es für eine besondere Stärke dieses Beitrags, daß hier Pionierarbeit geleistet wird und doch der Bezug zu den zentralen transaktionsanalytischen Konzepten erhalten bleibt. Das gilt auch für den Beitrag von Peter Fauser: Konfliktmanagement-Supervision, der an einem konkreten Beispiel aus dem Supervisionsalltag die Notwendigkeit deutlich macht, bei der Arbeit in Organisationen den transaktionsanalytischen Bezugsrahmen durch Konzepte zu erweitern, die den - funktionalen oder dysfunktionalen - Aufbau der Organisation und die Rollendefinition von Positionsinhabern betreffen.

Die Buchrezension von Christine Morgenroth macht auf zwei Bücher von Ute Hagehülsmann zur Einführung in die Transaktionsanalyse aufmerksam. Einführende Darstellungen der transaktionsanalytischen Konzepte sind zwar schon vorhanden. Die beiden Bücher schießen jedoch eine Lücke in doppelter Hinsicht: Als praxisnahe Einführung in die Methodik transaktionsanalytischen Arbeitens in den Bereichen der Psychotherapie und Beratung und als Hilfe, diese beiden so nahe verwandten und dennoch unterschiedlichen Arbeitsfelder differenzieren zu können.

Ich hoffe, daß die Beiträge dieses Heftes den Lesern der Zeitschrift ebensoviel Anregung geben und intellektuelles Vergnügen bereiten wie mir.

Fritz Wandel

Selbst, Größenselbst und Bezugsrahmen

Eberhard Schneider

1. Fragestellung

Mit Hilfe des Konzepts „Bezugsrahmen“ (*Schiff u. a.*, S. 49-51) können wichtige Aspekte des Selbst und der narzißtischen Störungen abgebildet werden. Diese These werde ich im folgenden begründen. Am Ausgangspunkt dieser Überlegungen stand die Supervisionsfrage, wie narzißtische Störungen in TA-Modellen gefaßt werden können.*

Ich diskutiere folgende Fragen

- Welche Bedeutung hat das Konzept des Selbst für das Verstehen des Erlebens und Verhaltens?
- Wie kann das Selbst innerhalb von TA-Modellen abgebildet werden?
- Macht das Konzept „Bezugsrahmen“ einen Unterschied bei der Beschreibung und Therapie der Selbst-Störungen bei narzißtischen KlientInnen?

2. Ist das Konzept des Selbst eine Bereicherung für die Theoriebildung?

Seit 40 Jahren haben bekannte psychoanalytische Autoren (*Hartmann, Kokut, Winnicott, Stern*) das Modell des Selbst benutzt. Auch von *Carl Rogers* (1972, S. 429ff.), von *Alexander Lowen* (1983, 113ff., 1984, 10ff.) oder im Rahmen der Verhaltenstherapie (z. B. *Beck u. Emery*, 1985) wird der Begriff des Selbst an zentraler Stelle gebraucht.

Objektives Selbst vs. subjektives Selbst

Im Englischen wird der Begriff „the self“ im allgemeinen Sprachgebrauch etwa im Sinne von „die objektive Person selbst“ verwandt. Das objektive Selbst ist das Individuum in seiner Körper-

* Ich danke Ute Hagehülsmann für diese Frage und viele Anregungen zu ihrer Beantwortung. Für die hier entwickelten Schlußfolgerungen bin ich allein verantwortlich.

lichkeit, mit seinen geistigen und seelischen Möglichkeiten, mit seinen Mustern, Anlagen und Gewohnheiten.

Das subjektive Selbst („Self“) ist eine Kategorie aus der Psychotherapie und bezeichnet nach meinem Verständnis die innere Repräsentation des Individuums, also die Wahrnehmungen, Gefühle, Gedanken und Bilder, mit denen sich die Person eine innere Auffassung von sich selbst bildet.

Die Ausdrücke für das Selbst, die an den unterschiedlichen Repräsentationsformen anknüpfen, sind konkreter, faßlicher und eher im allgemeinen Sprachgebrauch: Das Selbstbild (visuell), das Selbstverständnis (akustisch/kognitiv), das Selbstgefühl (propriozeptiv), das Selbstkonzept (kognitiv). Dabei kann diese Vorstellung mehr oder weniger bewußt oder dem Bewußtsein zugänglich sein. Im Austausch mit anderen und durch andere Praxisformen (Spielen, Arbeiten) entwickelt das Individuum Selbstwahrnehmungen und gewinnt Informationen, wodurch die Vorstellungen über die eigene Person (das subjektive Selbst) auf den neuesten Stand gebracht werden. Falls dies nicht geschieht, wird das subjektive Selbst zunehmend anachronistisch/veraltet und damit dysfunktional.

Bedeutungen des Begriff „Selbst“

Selbst ist ein *dualer* Begriff (Knapp, 1988), weist also hin auf ein Verhältnis zwischen „nicht selbst“ und „selbst“, zwischen den anderen und der Person selbst, sowie auf das Verhältnis der Person zu sich selbst. Die anderen sprechen ein so oder so erlebtes oder vorgestelltes/gewünschtes Individuum an und bieten damit ein Bild dieser Person an, und die angesprochene Person definiert sich selbst in Anlehnung oder Abgrenzung von diesem Beziehungsangebot. Aus diesen Repräsentationen von „selbst-mit-anderen“-Situationen bündelt das Individuum die subjektbezogenen Bestandteile zu einer inneren Vorstellung von sich selbst. *Carl Rogers* beschrieb diesen Vorgang so:

„das organisierte, im Bewußtsein entweder als Figur oder als Grund existierende Bild vom Selbst und dem Selbst-in-Beziehung . . . ist mit den Qualitäten und Beziehungen assoziiert, wie sie als in Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft existierend wahrgenommen werden“ (Rogers, S. 433).

Das subjektive Selbst ist ein vorgestelltes inneres Gegenüber, auf das sich das Individuum bezieht: „Wie gehe ich mit mir selbst um?“ und verweist also auf eine innere Dualität.

Das Selbst als potentielles Selbst:

Das Selbst umfaßt nicht nur die gegenwärtigen und vergangenen Charakteristiken eines Individuums, sondern auch seine tatsächlichen oder vorgestellten Möglichkeiten. Es weist als ein Konzept von der eigenen Person, wie sie wird, vergleichbar einem inneren Entwicklungsplan, nicht nur in Vergangenheit und Gegenwart, sondern auch in die Zukunft.

Am ehesten in diesem Konzept ist C. G. Jungs Bestimmung des Selbst zu erwähnen: C. G. Jung versteht das Selbst als zentralen „Archetyp“, als eigentlichen Seelenkern, der sämtliche in der Person angelegten Kräfte keimhaft enthält und sich in seiner Ganzheit dem Bewußtsein der erlebenden Person im allgemeinen entzieht. Das so verstandene Selbst ist nur in Grenzerfahrungen zugänglich (Jung, S. 160ff; Jaffé, S. 415). Die Theorie C. G. Jungs nimmt insofern eine ganz andere Position ein als die hier referierten Ansätze der Selbstpsychologie oder der Ich-Psychologie (Hartmann). Möglicherweise sieht Berne das Selbst ähnlich wie Jung, wenn er die Frage nach dem Selbst eher der Philosophie als der Psychotherapie zuordnet.

Das Selbst als kreatürliches Selbst:

Das Selbst ist eine Symbolisation des kreatürlichen Selbsterfahrens, also der organismischen Erfahrungen in der Auseinandersetzung mit der Umwelt. Stern (1985) formuliert als Basis des Selbst die Repräsentationen des physischen „Selbst – mit – anderen“ des Säuglings und Kleinkindes. D. Stern hat sich bei seiner Forschung und Theoriebildung in hohem Maße auf die Selbstpsychologie Kohuts bezogen. Er versteht unter dem Selbst des Erwachsenen ein verbal ausdrückbares Produkt der verschiedenen Selbstrepräsentanzen. In seiner Entwicklungstheorie ordnet er die Stadien der Selbstfindung nach den zugehörigen Formen des Selbstgefühls. Diese sind:

- (a) als Träger der frühen körperbezogenen basalen Formen des Selbstgefühls der „sense of an emergent self“ und der „sense of a core self“ (analog in TA: natürl. Kind)
- (b) als Selbstgefühl im Sinne präverbalen intersubjektiven emotionalen Einstimmens und Mitschwingens der „sense of an intersubjective Self“ (analog in TA: Kleiner Professor?)
- (c) als Selbstgefühl in den Kategorien verbaler Verständigung der „sense of a verbal self“ (analog in TA: El 1, soweit als Verarbeiter verbalisierter Informationen konzipiert, und Er 2)

Das Selbst ist aus meiner Sicht dann als Produkt aus den unterschiedlichen Gruppen von Selbstrepräsentanzen, die bei den Ich-Zuständen angesiedelt sind, zu begreifen.

Die Erfahrung des körperlichen So-Seins, des eigenen Lebendig-Seins bedeutet das tiefste Gewahrsein des eigenen Selbst.

Subjektives Selbst und objektives Selbst

Subjektives Selbst und objektives Selbst verhalten sich zueinander wie Anzug und Leib. Das subjektive Selbst mag das objektive Selbst exakt abbilden und passen wie eine Haut, oder es ist zu eng und drückt, oder ist zu weit und damit hinderlich, im Extremfall aber „fremd“ wie eine Verkleidung oder Maske.

Vielleicht gibt es Situationen, wo wir unsere Selbstvorstellungen ganz beiseite lassen können und unser Lebendigsein ohne Vermittlung durch unsere innere Referenzstruktur erleben können. Dies sind Grenzerfahrungen, wie sie in der Meditation gesucht werden, und auf die sich möglicherweise C. G. Jungs Konzept des Archetyps Selbst oder *Winnicotts* Vorstellung des „incommunicado self“ (*Schacht*, S. 68 ff.), des innersten nur intern kommunizierbaren Selbst, beziehen. Diese letztgenannten Erlebensformen sind nicht Fokus dieses Artikels, sondern die kommunizierbaren und bewußtseinsnäheren Formen der Selbstvorstellungen.

Das Selbst als Regulativ

Das Selbst ist eine wichtige Bezugsgröße, auf die das Individuum zurückgreift, wenn es über Handlungsoptionen entscheidet. Weiterhin ist das Selbst ein Regulativ der Wahrnehmungsfilterung: Werden bestimmte Reize überhaupt der bewußten Wahrnehmung zugelassen, und wenn ja, in welcher Weise (in welchem Ich-Zustand) sind sie zu verarbeiten und zu beantworten? Den Aspekt der Wahrnehmungsfilterung hat bereits *Carl Rogers* sehr anschaulich benannt:

„Die fließende, aber konsistente Organisation, die die Struktur oder das Konzept des Selbst ist, verhindert so das Eindringen einer Wahrnehmung, die im Widerspruch zu ihr steht . . reagiert wie ein Stück Protoplasma, wenn ein Fremdkörper eindringen will ...“ (*Rogers*, S. 436)

Handelt das Individuum nicht im Einklang mit seiner inneren Symbolisation des Selbst, so wird dieses Verhalten als „nicht zu mir gehörig“ oder „ich-dyston“ erlebt oder gar gänzlich verleugnet

oder abgespalten. So ist das Selbst „eine organisierende subjektive Perspektive“ (Stern, S. 27).

Unterschiede zu den psychischen Instanzen bzw. den Ich-Zuständen als System von Denken, Fühlen und Handeln

Kohuts Begriffsbestimmung des Selbst benennt sehr präzise die Differenzierung zwischen dem Selbst als Inhalt des psychischen Apparats und den Instanzen des psychischen Apparats:

„Während es (das Selbst) keine psychische Funktion darstellt, ist es eine Struktur innerhalb der Psyche, weil es (a) mit Triebenergie besetzt ist und (b) eine zeitliche Kontinuität hat; das heißt, es ist dauerhaft. Als psychische Struktur hat das Selbst weiterhin auch einen psychischen Ort. Genauer gesagt, verschiedene – und häufig widersprüchliche – Selbstrepräsentanzen sind nicht nur in Es, Ich und Über-Ich, sondern auch in einer einzigen psychischen Instanz vorhanden. Es kann zum Beispiel widersprüchliche bewußte und vorbewußte Selbstrepräsentanzen nebeneinander geben – zum Beispiel Größen- und Minderwertigkeitsvorstellungen –, die entweder umschriebene Lokalitäten im Bereich des Ichs oder Sektoren in dem Bereich der Psyche einnehmen, in dem Es und Ich ein Kontinuum bilden. Das Selbst ist also ganz entsprechend den Objektrepräsentanzen ein Inhalt des psychischen Apparates, aber es ist nicht einer seiner Bausteine; das heißt, es ist keine psychische Instanz.“ (S. 15)

Kohut versteht das Selbst als eine Struktur, die von unterschiedlichen psychischen Instanzen getragen wird und aus u. U. widersprüchlichen Inhalten besteht. Es ist ein Inhalt des psychischen Apparats, nicht dieser Apparat selbst. Das „Ich“ bzw. die Ich-Zustände bezeichnen demgegenüber Systeme des Erlebens oder der Handlungssteuerung. Das Individuum mit seinen verschiedenartigen Erlebens- und Handlungsmöglichkeiten (Ich-Zuständen) bezieht sich mehr oder weniger konturiert und konsistent auf das Selbst als auf eine vorgestellte oder der Möglichkeit nach bestehende Ganzheit (vgl. „virtuelle Ganzheit“, Asper, S. 290) seiner Person. Diese ist für das Wohlbefinden der Person bedeutsam, und es ist ein Bedürfnis der Person, diese virtuelle Ganzheit intakt zu erhalten; sie ist Gegenstand der Eigenliebe.

Dazu eine Metapher, auf die ich später zurückkommen werde: Auch ein Industrieunternehmen ist eine Struktur, die davon lebt, daß die sie tragenden Personen, aber auch die Umwelt eine gemeinsame „Sicht“ oder ein gemeinsames Verständnis oder Bild davon haben

(a) daß hier eine Ganzheit vorliegt, auf die man sich beziehen kann (mehr als einige Einzelpersonen, mehr als ein paar Gebäude oder Symbole)

(b) wie diese Ganzheit aufzufassen ist, welche Möglichkeiten und Grenzen sie hat. Dieses Konzept hat eine Wechselwirkung auf den inneren und äußeren Umgang mit der objektiven Ganzheit: Die Vorstellung eines „sterbenden“, veralteten und unbeweglichen Unternehmens kann die Mitarbeiter stark beeinflussen in ih-

rem konkreten Denken, Fühlen und Handeln, hat ebenso Auswirkungen auf die Umwelt: Kunden, Geschäftspartner, Banken und Aktionäre. Dabei kann eine negative Vision durchaus fatale Folgen haben auf ein Unternehmen, das sonst durchaus „überleben“ könnte. Ebenso wirken unglaubliche oder „hohle“ positive Visionen auf die Dauer einschränkend auf die Innen- und Außenbeziehungen des Systems.

Narzißtische Störungen – Kohuts Fassung des Größenselbst als Durchgangsstadium der Individuation

Kohut umfaßt narzißtische Störungen als Störungen des Narzißmus, der Regelung der Binnenverhältnisse des Selbst auf. *Kohut* versteht unter Narzißmus wertfrei die Eigenliebe als Pendant der Liebe zu anderen. Der primäre Narzißmus – das Erleben eines vollkommenen Gleichgewichts vermittelt der mütterl. Fürsorge – wird nach *Kohut* (S. 46ff.) durch unvermeidliche Begrenzungen der Eltern gestört, aber vom Kind ersetzt durch

- a.) den Aufbau eines grandiosen und exhibitionistischen Bildes des Selbst, das Größen-Selbst – einer Struktur innerhalb des Selbst, die grandiose und übersteigerte Vorstellungen von der eigenen Person beinhaltet
- b.) die Zuweisung der Vollkommenheit an ein idealisiertes, bewundertes, allmächtiges Selbst-Objekt (Elternfigur, die „narzißtisch besetzt“ wird, noch als Teil des Selbst, der Regulation der eigenen Befindlichkeit erlebt wird).

Aufgabe der gesunden Entwicklung ist dann, die ebenfalls unvermeidlichen Frustrationen zu verarbeiten, die mit dem Erleben der Realität und der Relativierung von a.) und b.) verbunden sind. Hilfreich sind dazu empathische Eltern, die die Relativierung und „Zähmung“ des Größen-Selbst wie auch das Erkennen ihrer eigenen Begrenzungen behutsam begleiten. Es entsteht dann gesunder Exhibitionismus, Bereitschaft, sich zu exponieren, Erfolg zu haben, sich Ziele zu setzen, eine gesunde Idealisierung von Über-Ich-Inhalten (Werten, Zielen).

Eine narzißtische Störung entsteht nach *Kohut*, wenn diese Integration nicht glückt. Bei schweren Traumen (das Kind wird beschämt, verhöhnt, verlacht, dauernd benachteiligt oder vernachlässigt; Eltern entziehen sich der Idealisierung oder sind nicht mehr verfügbar; Eltern sind psychisch schwer gestört) wird das Größen-Selbst abgespalten und nicht integriert, so daß es als archaische Struktur fortexistiert. Nach *Kohut* kann das Größen-Selbst sowohl vertikal – als auch horizontal abgespalten sein. Wenn ein vertikal

abgespaltener Teil existiert, gibt es einen sichtbaren, lärmenden Narzißmus, wenn dieser Teil nicht existiert, nur einen verheimlichten Narzißmus, der mit Schüchternheit, sozialen Ängsten, Schamneigung einhergeht. Die horizontale Spaltung sieht *Kohut* bei narzißtischen Störungen stets als gegeben an.

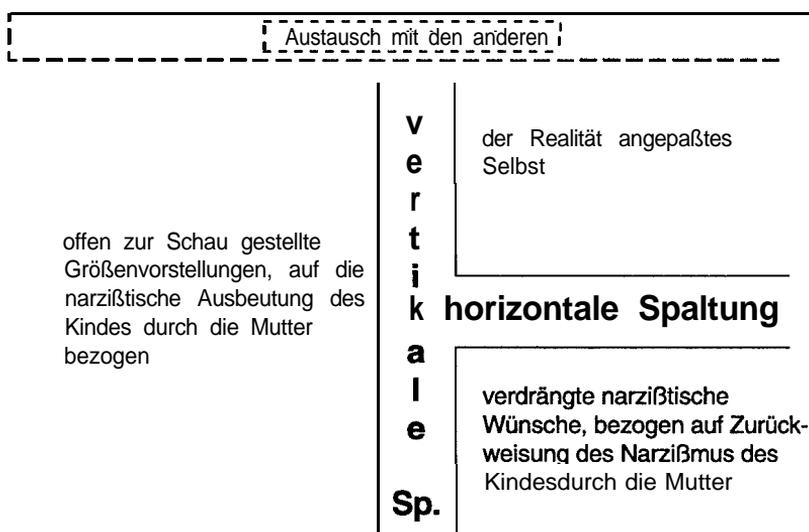


Abb. 1: Grafik in Anlehnung an Kohut, 1976

Die vertikale Abspaltung bedeutet, daß das Größenselbst phasenweise im Verhalten der betreffenden Person ungefiltert zum Ausdruck kommt - meist gefolgt von Phasen, in denen sich die Person in ihrem Real-Ich sich dieses Zur-Schau-Stellens schämt, sich Vorwürfe macht, also in eine Art depressiver Phase gerät. Die horizontale Abspaltung betrifft jene Teile des Größenselbst, die nicht dem Bewußtsein zugelassen werden und auch nicht im Verhalten gezeigt werden - entweder bei zusätzlich vorhandenem vertikal abgespaltenem Größenselbst oder ohne eine solche Struktur.

Ein häufig anzutreffendes Verständnis der narzißtischen Störungen bezieht sich nur auf die Form mit offen gezeigtem Größenselbst, so auch das DSM III R (S.280).

3. Wie ist das Selbst innerhalb von TA-Modellen sinnvoll zu formulieren?

Eric Berne verzichtete darauf, der Frage nach dem Selbst innerhalb der Transaktionsanalyse viel Raum zu geben. Er verwies diese Frage in das Reich der Philosophie oder der Weltanschauungen – durchaus vergleichbar dem Standpunkt *C. G. Jungs* (*Berne, 1983, S. 323*). In „TA in Psychotherapy“ greift *Berne* (1981, S. 41) das Problem auf, daß eine Person eine eigene Handlung als nicht zu ihr selbst passend erleben kann (vgl. die gleiche Thematik bei *Rogers, S. 439*). Er greift zu einer Darstellungsweise aus dem Energiekonzept: Offensichtlich habe hier ein anderer Ich-Zustand die meiste freie Energie als der handlungsrelevante Ich-Zustand. Den „erlebenden“ *Ich-Zustand, der die meiste freie Energie hat, bezeichnet Berne dann als „real self“* (s. dazu *Glöckner, 1992*). Offensichtlich enthält dieser Ich-Zustand, mit dem das eigene Handeln erlebt wird, Selbstrepräsentanzen, die mit dieser Handlung inkompatibel sind. *Schlegel (1992)* zitiert einen Vortrag *Bernes*, in dem er davon spricht, eine Person habe drei wirkliche Selbst, entsprechend den drei Ich-Zuständen. *Allen und Allen (TAJ, 1992, S. 4ff.)* setzen sich eingehend mit dem Begriff des Selbst auseinander.

„ ... practically speaking, it seems each way we record or remember ourselves mentally has some autonomy, although each way also connects with most of the other ways we remember ourselves“*

Es gäbe also ein „overall sense of self“ und unterschiedliche, sich verändernde Selbst-Repräsentanzen, die ein implizites Potential für Handlung enthalten, „eine Art von entstehendem Skript“ (a kind of nascent script). Sie halten es für wichtig, das Selbst zu betrachten als „a process or set of processes which increase in complexity as development proceeds over the life cycle“**

Damit sehen sie auch eine *Wechselwirkung zwischen Skript und Selbst*:

„It seems that changes in one's sense of self are reciprocally related to any changes in the individual's script“***

* „Praktisch ausgedrückt scheint es so, daß jede Art, in der wir uns selbst mental speichern oder erinnern, eine gewisse Autonomie besitzt, obwohl jede dieser Arten sich mit den meisten der anderen Arten, in denen wir uns selbst in Erinnerung haben, in Verbindung steht.“ (Übersetzung E. SJ

** „einen Prozeß oder eine Gruppe von Prozessen, die komplexer werden, wenn die Entwicklung im Lebenszyklus fortschreitet“ (Übersetzung E. S.)

*** „Es scheint, daß Veränderungen des Selbstgefühls in einer Wechselwirkung zu Veränderungen im Skript stehen.“ (Übersetzung E. S.)

Ihre Arbeitsdefinition:

„Rather than attempt to clarify these issues, we will use the term ‘sense of self for the subjective sense of self and the term ‚self-representation‘ for Adult and Child ego states“.*

Das Selbstgefühl wird hier rein zirkulär definiert, die Selbstrepräsentanzen auf Erwachsenen-Ich und Kind-Ich eingeschränkt. Es stellt sich die Frage, ob man nicht von anderen übernommene Definitionen der eigenen Person als Teil des EI 2 auch als Selbstrepräsentanzen annehmen kann?

Das *Skript als unbewußter Lebensplan* ist nach dem Verständnis von *William Cornell* ein wesentlicher Bestandteil der Definition des Selbst. *William Cornell* definiert Skript wie folgt:

„ ... life script could be more comprehensively defined as follows: Life script is the ongoing process of a self-defining and sometimes self-limiting psychological construction of reality“. (*Cornell, S. 281*)**

Nach dieser Definition wäre das Selbst möglicherweise als jeweils veränderliches subjektbezogenes Teilbild des Skripts zu verstehen. Dabei würden allerdings nicht skriptgebundene Komponenten des Selbst vernachlässigt.

Der *OK-Corral bzw. die Lebensgrundpositionen* beziehen sich implizit auf die Frage nach dem Selbst und den anderen, ohne daß allerdings das Konzept des Selbst oder des Selbstkonzepts dabei explizit diskutiert würde (z. B. *Berne, Hello, S. 106 ff*).

Der *Bezugsrahmen* ist in der Cathexis-Schule der Ausdruck einer strukturellen und funktionalen Matrix, welche die Ich-Zustände zu einem Ganzen verbinden, das für die Person in umfassender Weise charakteristisch ist (*Schiff u. a., S. 49*). Er integriert die Ich-Zustände in Reaktion auf spezifische Stimuli.

Bernd Schmid: „Der Bezugsrahmen wird . . . begriffen als ein die Ich-Zustände übergreifendes und deren Zusammenspiel organisierendes Metaprogramm. Durch die Definition ‘neurological pathway’ wird darauf hingewiesen, daß dem Ideenmuster eine das Nervensystem bahnende Kraft zuerkannt wird. Umgekehrt wird dieses Ideenmuster aus den verschiedenen Ich-Zuständen gespeist, bzw. wird durch die Aktivierung bestimmter Ich-Zustände deren Anteil am Ideenmuster in den Vordergrund gerückt, während andere manchmal dazu konträre Ideenmuster in den Hintergrund rücken“. (*Schmid, S. 76; vgl. Bernes Äußerung zum „real self“, die in diesem Kontext schlüssig ist*)

* Statt zu versuchen, diese Themen weiter klarzulegen, werden wir den Begriff „Selbstgefühl“ für das subjektive Selbstgefühl und den Begriff „Selbst-Repräsentation“ für Erwachsenen-Ich und Kind-Ich verwenden.“

** Zusammenfassend könnte das Lebensskript wie folgt definiert werden: Das Lebensskript ist ein fortlaufender Prozeß einer selbstdefinierenden und manchmal selbst-beschränkenden psychologischen Konstruktion von Realität“ (Übers. E. S.)

Hierzu ein Beispiel: Bei häufigen nächtlichen Anrufen einer kränkelnden Nachbarin definiert eine Frau diese Situation sofort als Notlage und findet es erforderlich, sofort zu ihrer Nachbarin zu eilen. Bestandteil ihrer Definition der Situation ist es, die eigene Person als „immer hilfreich“ und stärker/belastbarer als andere zu sehen. Diese Selbstdefinition wird getragen von unterschiedlichen Inhalten, die verschiedenen Ich-Zuständen zugeordnet werden können. So hat sie als Kind bei der Erziehung und Versorgung der Geschwister besonders viel geholfen und dafür viel Zuwendung von ihren Eltern erhalten. In ihrem Eltern-Ich hat sie das Vorbild ihrer Mutter gespeichert und überträgt diese Elemente in ihr Selbstbild. In ihrem Erwachsenen-Ich ahnt sie die Unhaltbarkeit ihres Bezugsrahmens, zugleich aber auch die Verunsicherung, die durch eine Veränderung für sie entstehen könnte, und hält einstweilen daran fest. Bezugnehmend auf ihr Selbstbild aktiviert sie nun auf den Stimulus „nächtlicher Anruf der kränkelnden Nachbarin“ den Ich-Zustand des fürsorglichen Eltern-Ich. Die vorhandenen rationalen Zweifel an der Notwendigkeit ihrer Hilfeleistung stellt sie zurück.

Der Bezugsrahmen vermittelt eine Beurteilung der Situation (durch ein Konzept zur Beurteilung der äußeren Stimuli und des Selbst) und damit auch eine Aktivierung des Ich-Zustandes, der nach der jeweiligen subjektiven Lagebeurteilung „dran“ ist.

„The personality is structured with the Natural Child as the source of motivation, and with the Parent, Adult and Adapted Child all functioning as adaptive structures within the framework of reality definitions which have been learned out of social experience.“ (Schiff u. a. S.51)*

Der Bezugsrahmen hat die oben für das subjektive Selbst beschriebene regulative Funktion, wobei er allerdings nicht als allein subjektbezogene Struktur konzipiert ist, sondern ebenso die Definition der anderen und der Welt als Ganzes enthält:

„It provides the individual with an overall perceptual, conceptual, affective, and action set, which is used to define the self, other people, and the world . . .“ (S. 50)**

Inhalt des Bezugsrahmens ist nach meinem Verständnis nicht nur eine Definition des Selbst, sondern auch eine allgemeine innere Definition der anderen Menschen und der Welt. Der Bezugsrahmen bildet die vernetzten psychischen Inhalte ab, die dazu dienen, eine Schnittstelle zwischen „innen“ und „außen“ für das Individuum darzustellen. Diese Schnittstelle ist zugleich auch ein Filter, der als Abwehr gegen Reize/Informationen dient, die zu den eigenen

* „Die Persönlichkeit ist strukturiert mit dem „natürlichen Kind“ als Quelle der Motivation, und mit dem Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich und dem „angepaßten Kind“, die alle als Anpassungs-Strukturen funktionieren innerhalb eines Rahmens von Realitäts-Definitionen, die aus der sozialen Erfahrung gelernt sind“ (Übers. E. S.)

** „Der Bezugsrahmen stattet das Individuum aus mit einem allgemeinen perzeptuellen, konzeptuellen, affektiven und handlungsbezogenen inneren Instrumentarium, das benutzt wird, um das Selbst, andere Menschen und die Welt zu definieren . . .“ (Übersetzung E. S.)

Realitäts-Definitionen und Selbstdefinitionen inkompatibel sind. Redefinieren mit den Komponenten Discounting, Grandiosität und Denkstörungen ist die Methode, diesen Filter aufrechtzuerhalten.

Zusammenfassung der Überlegungen

Ich halte nach dem Gesagten für folgerichtig, jenen Teil des Bezugsrahmens, welcher der Definition des Selbst gewidmet ist, mit dem Selbst gleichzusetzen, das Selbst also dem Bezugsrahmen zuzuordnen. Von Schlegel wird diese Möglichkeit angedeutet, dann aber verworfen, mit der Begründung, daß es widerstreitende Konzepte des Selbst gäbe, aber nur einen Bezugsrahmen (Schlegel, 1984, S. 47). Dieser Widerspruch ist allerdings lösbar, wenn man den Bezugsrahmen als fortlaufend veränderliche Struktur betrachtet, ähnlich einem Fluß, der nie derselbe ist und doch derselbe Fluß bleibt. Dies entspricht auch der Idee, das Selbst als innere Struktur, nicht als psychische Instanz zu fassen (Kohut). Das Selbst gewährleistet ein Konzept, Gefühl und inneres Gewahrsein einer konsistenten Identität über die Wechsel der Ich-Zustände hinweg („das bin immer ich, auch wenn ich mich ganz anders zeige oder erlebe“).

Gleichzeitig ist es eine „organisierende subjektive Perspektive“ (Stern), durch die das Subjekt seine Handlungen, Gefühle und Gedanken ordnet. Der Bezugsrahmen, dessen subjektbezogenen Anteile mit dem Selbst gleichgesetzt werden können, ist die Schnittstelle im Austausch mit der Umwelt.

Das Selbst ist nicht identisch mit einem einzelnen Ich-Zustand, sondern gemeinsam gebildetes Produkt aller Ich-Zustände. Dieses gemeinsame Produkt der Ich-Zustände wirkt als Teil des Bezugsrahmens wieder zurück auf die Organisation der Ich-Zustände.

Ich greife hier die eingangs verwandte Metapher auf: Die Ich-Zustände sind wie die Abteilungen eines Unternehmens, die gemeinsam ein Selbstverständnis oder eine Identitätsdefinition erarbeiten, die auf das Zusammenwirken der Abteilungen und deren inneres Funktionieren Rückwirkungen hat. Eine Besonderheit dieses Selbstverständnisses wäre es, daß es nicht auf einem einzelnen Datenträger festgehalten wird, sondern nur von den Abteilungen gemeinsam repräsentiert werden kann. In dieser Metapher wären die Ich-Zustände bzw. Abteilungen des Unternehmens Systeme zur Entwicklung von Teilbildern, die auf eine vorgestellte Fläche projiziert werden. Die Überlagerung der verschiedenen Bilder ergibt das Selbst. Dieses Bild kann durch Veränderungen in der Lebenserfahrung (über Anreicherung von Inhalten in den einzelnen Ich-Zuständen) ständig modifiziert werden, bleibt aber doch konsistent aufgrund der kontinuierlichen Bearbeitung. Es ist nicht immer das gleiche Bild, aber es ist ein Film mit vielen einander verwandten Bildern, die jeweils aus dem vorherigen Bild hervorgehen, dies macht die Identität aus. Das Gesamtbild enthält durchaus unterschiedliche Schichten und auch widersprüchliche Aspekte, da zu einem Thema unterschiedliche Inhal-

te sich überlagern können. Beispiel zum Thema „Leistung“: Überzeugung aus El 1 „Ich muß mich anstrengen, um gemocht zu werden“ vs. Überzeugung aus El 2 „Ich darf entspannt sein und das Leben genießen“.

Aus neuen Erfahrungen können sich neue Formen des Selbstverständnisses entwickeln usw.. In diesem dialektischen Prozeß ist das Selbst ein Organisationsplan. Es ist Produkt der Ich-Zustände und von ihnen getragen, wirkt aber auf sie zurück im Sinne dessen, was die Schiffs über den Bezugsrahmen sagen. Es spiegelt Skript-Elemente wieder, die im Zuge von Veränderungen des Selbst/des Selbstgefühls auch verändert werden können. Die Elemente des Skripts begreife ich als *einen* von mehreren Produzenten des Selbst.

4. Anwendung dieser Überlegungen auf das Verständnis narzißtischer Störungen: Größenselbst und symptomatisches Selbst als subjektbezogene Bestandteile des Bezugsrahmens

Ich definiere das Größenselbst des Kleinkindes als notwendiges Arbeitsmodell von den Möglichkeiten der eigenen Person. Es enthält Handlungswünsche und -konzepte, welche die momentanen Möglichkeiten des Kindes überschreiten, ohne daß dies dem Kind in seiner Entwicklungsphase bewußt sein könnte.

Damit wird Kohuts Vorstellung, daß das Größenselbst als eine Reaktion auf die Frustration der kindlichen Symbiosewünsche entwickelt wird, hier nicht notwendig übernommen. Gleichwohl ist zu beobachten, daß grandiose Vorstellungen besonders blühen, wenn das Weltbild und symbiotische Abhängigkeiten bedroht sind.

Dieses Arbeitsmodell enthält damit schon eine Skizze des entwickelten Ich, also der fehlenden Ich-Zustände.

Das folgende Diagramm zur Wechselwirkung von Bezugsrahmen und entstehenden Ich-Zuständen enthält folgende zeitlich aufeinanderfolgende Phasen:

- (1) die Implementation erster Selbstentwürfe in den entstehenden Bezugsrahmen
- (2)-(4) Wechselwirkung des Bezugsrahmens mit den sich formierenden Ich-Zuständen

Aus Gründen der Vereinfachung habe ich das Einbringen weiterer Selbstvorstellungen durch alle drei Ich-Zustände im weiteren Entwicklungsverlauf hier vernachlässigt.

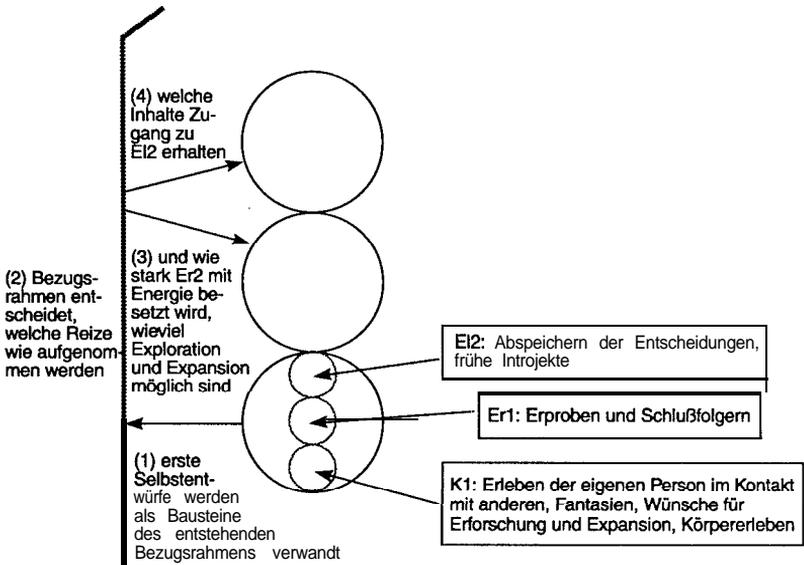


Abb. 2: Diagramm zur Wechselwirkung von Bezugsrahmen und entstehenden Ich-Zuständen

Verläuft dieser Prozeß optimal, steht an seinem Ende ein integriertes Konzept des Selbst und eine reife Persönlichkeit, die im Austausch mit anderen ihr Selbstkonzept fortlaufend aus allen drei Ich-Zuständen aufrechterhalten, prüfen und modifizieren kann.

Der oben beschriebene Entwicklungsprozeß findet in einer Beziehungsmatrix statt. Um ein gesundes Selbstgefühl entwickeln zu können, benötigt das Kind:

- Gesehenwerden und Geliebtwerden mit seinen gegenwärtigen und zukünftigen Möglichkeiten
- Bewegungsspielraum zum Ausprobieren seiner Entwürfe und angemessene Begrenzung und Schutz

Das Kind braucht Personen, die diese Funktionen übernehmen. Diese benötigen eine gute Wahrnehmung der schon vorhandenen Kräfte und der sich gerade erst entfaltenden Möglichkeiten des

Kindes (um es sinnvoll begrenzen und fördern zu können) als auch eine gute Empathie für die inneren Vorgänge, die hinter den Gesten und Handlungen bei der Erkundung und Beeinflussung der sozialen und materiellen Umwelt stehen. All dies ist erforderlich, um einfühlsam mit der Enttäuschung der Größenvorstellungen umgehen zu können und bestehende Grenzen in einer Weise zeigen zu können, durch die das Größenselbst nicht schroff zurückgewiesen, sondern *behutsam relativiert* wird. Überängstliche Eltern hindern das Kind, seine schlummernden Möglichkeiten zu entfalten und frustrieren seine gesunden Größenswünsche, narzißtisch gestörte Eltern identifizieren das Kind mit einem Idealbild, das dem Selbstgefühl des Kindes nicht entspricht. Die Überlebensschlußfolgerung des Kindes ist dann möglicherweise: „*Ich muß super sein, um gemocht zu werden!*“ oder im Gegenteil: „*Ich darf keine besonderen Leistungen zeigen, sonst wollen meine Eltern noch viel mehr von mir!*“

Oft gibt es eine Überlagerung beider elterlicher Haltungen: Erst werden in das Kind grandiose Fähigkeiten projiziert, dann wird es, teils noch vor anderen, dafür beschämt, „gar nichts“ zu können, wodurch die Basis für die Grandiosität „in beide Richtungen“ gelegt werden kann. Werden die elterlichen Funktionen (wohlwollendes Eltern-Ich und Erwachsenen-Ich) zur Integration und Relativierung des Größenselbst nicht geboten, ist das Wachstum der Persönlichkeit eingeschränkt: Das Größenselbst bleibt als offen wirksame Struktur im Bezugsrahmen (einhergehend mit einer Trübung des Erwachsenen-Ich, mangelnder Energiebesetzung des ER, dysfunktional expansivem Verhalten) oder als verdeckte Struktur (fehlendes gesundes expansives Verhalten) erhalten, und eine gesunde, wohlwollende Haltung zu den *realen* Möglichkeiten der eigenen Person fehlt. Das Kind (das reale Kind wie auch der K1-Ich-Zustand) wird bei seiner Entwicklung nicht begleitet und gehalten und erlebt ein Gefühl der Leere und Aussichtslosigkeit, das wiederum ein depressives, hilfloses, seinerseits desintegriertes Teilbild des Selbst begründet.

Eine gesunde Eigenliebe kann sich nicht entwickeln (da wohlwollende, begleitende Elternfigur nicht erlebt, besteht auch ein Defizit im Eltern-Ich). Eine besondere Abhängigkeit von Personen, die eine wohlwollende Haltung zum Individuum zeigen und ihm bei der Regulation seiner internen Spannungen, bei der Aufrechterhaltung des Selbstgefühls und der Zuwendung zur äußeren Realität helfen, bleibt daher bestehen.

	Narzißtische Störung mit zugelassenem Größenselbst	Narzißtische Störung mit horizontal abgespaltenem Größenselbst
K 1	nur zugelassen, falls zum Größenselbst passend	expansive Wünsche des KI werden nicht zugelassen
Er1	Bindung der Kreativität an Erfolgs- und Größen- vorstellungen	Kreativität kaum zugelassen
El 1	Entscheidungen „Ich OK, wenn entsprechend den Maximen des Größenselbst“	Entscheidungen: „Sicherer, die verborgenen grandiosen Ansprüche und Ideen verborgen zu lassen“
Er2	Fehlender Aufbau eines realistischen Denkens über sich selbst Trübungen durch obige Entscheidungen	
	Überwertiger Eigenbezug mitvor- wiegend verdeckt depressiver Tönung	Wechsel zwischen über- und unterwertigem Eigenbezug mit offen depressiver Tönung
El 2	Antreiber mit Bindung an Maximen verinnerlicht	Defizite an idealisierten Werten
	Fehlen eines liebevollen Umgangs mit eigenen Stärken und Schwächen, ebenso bei anderen Personen, wenig oder gar kein Schutz für K 1 und Er 1	

Abb. 3:

Dysfunktional sind

- nicht nur die hier beschriebenen Besonderheiten bei den Ich-Zuständen, sondern
- auch die damit korrespondierenden Überzeugungen, Einstellungen, affektiven Haltungen zur eigenen Person (der Bezugsrahmen),
- und innerhalb des Bezugsrahmens die mangelnde Konsistenz und Realitätsanpassung des Selbst aufgrund des Nebeneinanders des Größenselbst und derjenigen Selbstvorstellungen, die aus den Erlebnissen des Scheiterns und der mangelnden Akzeptanz der echten Kindbedürfnisse erwachsen (Symptomatisches Selbst).

Auch im Erwachsenenleben ist es sinnvoll, über den Horizont der gegenwärtigen Erfahrungen hinweg Entwürfe zu entwickeln – Tagträume, Ideen, Ziele, Lebensstile, Lebensinhalte, Werte. Der Erwachsene hat dabei die Möglichkeiten seines Erwachsenen-Ich und seines Eltern-Ich zur Realitäts-Prüfung und zur ethischen Überprüfung der Entwürfe wie zur wohlwollenden Begleitung bei deren Umsetzung. Insofern ist Auseinandersetzung mit Größenwünschen eine lebenslange Aufgabe, die nicht auf die kindliche Entwicklung oder auf das Verständnis narzißtischer Störungen beschränkt ist.

5. Wie kann ich dieses Konzept des Selbst zum Verständnis und der Therapie narzißtischer Störungen nutzen? (Ein Versuch)

Die folgenden Beispiele stelle ich vor, um zu zeigen, wie die Auffassung des Selbst als subjektbezogener Teil des Bezugsrahmens umgesetzt und nutzbar gemacht werden kann. Jedes Beispiel für sich könnte in anderen theoretischen Kontexten anders konzeptionalisiert werden. Die Verwendung dieser Optionen unter dem Gesichtspunkt des Bezugsrahmens ist das Gemeinsame aller Beispiele.

a.) Erkunden der Landkarte: Exploration des Selbsterlebens

Entsprechend den Ideen der Schiffs zur Arbeit mit dem Bezugsrahmen ist es bei Störungen des Selbsterlebens besonders wichtig, den Bezugsrahmen zu explorieren und zu begreifen. Einige Themen für die Exploration seien hier angedeutet. Jede einzelne der folgenden Fragen wirkt nach meiner Erfahrung auf Menschen mit unsicherem Selbstgefühl hochgradig konfrontativ und kann wohl erst sinnvoll gestellt werden, wenn die therapeutische Beziehung diese Konfrontation trägt.

Modalitäten

Wenn Sie sich mit sich selbst beschäftigen, in welcher Sinnesqualität machen Sie sich die meisten Vorstellungen, sind diese:

auditiv: laut – leise/ rhythmisch – arhythmisch/dynamisch – monoton, harmonisch-kakophon, weiche Töne – harte Klänge; Tonhöhe?

visuell: Bildqualität unscharf vs. scharf, impressionistisch oder photographisch oder abstrakt, farbig oder monoton, grell oder eher farblos, flimmernd oder ruhig, statisch oder bewegt?

taktil und propriozeptiv: Ort, wo ich mich selbst am ehesten spüre? Welche Körperwahrnehmungen werden in das Körper selbst einbezogen? Wo orte ich meinen stärksten Selbst-Sensor? Selbst mit Behagen assoziiert oder mit Unbehagen? Freude oder Schmerz?

Wenn Sie an sich selbst denken, was für eine innere Wahrnehmung haben Sie als erste? Sind Ihre Vorstellungen von sich selbst eher klar oder eher verschwommen? Sind diese Wahrnehmungen, Ideen und Vorstellungen eher im Fluß und wechselnd, oder eher starr und unveränderlich? Wie wirken sich neue Informationen, Erfahrungen, Handlungen auf Ihre Vorstellungen von sich selbst aus? Wie wirken sich unterschiedliche (beispielhafte) Situationen auf Ihre Selbstwahrnehmung aus*? Welche Farben (oder: Klänge, Körpergefühle, Gerüche) entstehen in Ihrem Selbstbild, wenn das und das geschieht? (hier unterschiedl. Selbstrepräsentanzen in einzelnen Ich-Zuständen, die vermittels des Bezugsrahmens durch verschiedene Kommunikationspartner oder Situationen aktiviert werden können)

Funktionalität der Selbstvorstellungen

Was würde geschehen, wenn Sie sich mehr so und so sehen würden? (gemeint ist die Frage nach Variationen typischer Eigenschaften der oben beschriebenen Modalitäten: Also z. B.: Was würde passieren, wenn Sie Ihre Fähigkeit, sich durchzusetzen, in Ihr Bild von sich selbst aufzunehmen würden?) Wie wirkt sich die Art, wie Sie sich die eigene Person innerlich vorstellen, auf Ihre Beziehungen (oder: Handlungen, Gefühle) aus?

Inhalte des Referenzsystems

Was verstehen Sie unter . . . (Abfragen der persönlichen Bedeutungsgebung für zentrale Begriffe, die im Zusammenhang mit dem Selbst verwandt werden, Namen, Rollen, Zuschreibungen); Aufgreifen der Metaphern/Allegorien für das Selbst; vgl. Übung von **James/Jongeward (S. 126,250)**

Repräsentation der anderen

Was würde passieren, wenn Sie zu X die Äußerung z machen würden? Worauf gründet sich Ihre Überzeugung? Welches Bild haben X, Y und Z von Ihnen? Wie sehen Sie X, Y und Z? Welche Vermutungen haben X, Y und Z wohl von Ihrem Selbstbild? Was haben Sie in den letzten 5 Minuten (5 Tagen) bei sich selbst und bei anderen an Auffälligkeiten bemerkt?

Differenzierung zwischen sozialem und wahren Selbst

Wo sind Sie mehr Sie selbst? Wo fühlen Sie sich besonders durch Regeln, Wünsche der anderen, Etikette etc. in Ihrer Selbstentfaltung gehindert? Mit welchen Menschen erleben Sie sich als besonders echt oder authentisch? Wie oft spüren Sie hinter Ihrer Rolle auf der Bühne des Lebens den Kontakt zu Ihrem Innersten?

Flexibilität des Referenzsystems/Zugänglichkeit für Updates

Zu welcher Ihrer Lebensphasen paßt Ihre Selbstvorstellung am besten? Wie würde sich eine neu entdeckte Fähigkeit auf Ihre Selbstvorstellung auswirken? Wie hat sich Ihre Selbstvorstellung in den letzten Jahren weiterentwickelt? Welche unterschiedlichen Seiten Ihrer selbst sind Ihnen bewußt?

Stabilität des Referenzsystems

Wie geht es Ihnen in kontroversen Diskussionen? Wie geht es Ihnen, wenn Sie sich im Recht fühlen, und fünf gute Bekannte Ihnen widersprechen? Was würde

* Gemeint sind hier unterschiedl. Selbstrepräsentanzen in einzelnen Ich-Zuständen, die vermittels des Bezugsrahmens durch verschiedene Kommunikationspartner oder Situationen aktiviert werden können.

passieren, wenn Sie sich ungerecht beurteilt erleben - im Beruf - im Freundeskreis - in der Partnerschaft - in der Familie? Was ist die größte Katastrophe, die Ihnen zustoßen könnte? Diese Fragen eignen sich gut, um die innere Resonanz von aktuellen Konflikten zu begreifen. So berichtet ein Klient nach heftigen Konflikten mit Kolleginnen: „Wenn ich nicht recht bekomme und meine Argumente nicht ankommen, fühle ich mich klein und schäbig.“ Woher er dieses Gefühl kenne? Nach einigem Nachdenken wird eine Szene erinnert, in der seine Mutter sich nach einem seiner kleinen Streiche von ihm abwandte und einige Stunden nicht mehr mit ihm sprach. Das Diskutieren und Kämpfen um Macht entpuppt sich im weiteren Verlauf als Kampf um die eigene Existenzberechtigung.

Größenwünsche

Wenn in Ihrem Leben alles bestmöglich verlaufen wäre, wie wären Sie dann jetzt, was würde anders sein? Wenn Sie eine Fee um drei Gaben bitten könnten, was wären Ihre Wünsche? Was müßte in Zukunft geschehen, damit Sie Ihre wahren Anlagen verwirklichen können? Was war Ihre größte Enttäuschung? Wem haben Sie noch etwas zu beweisen? Was würde passieren, wenn Sie alle Beweise, die Sie anderen noch erbringen wollen, erbracht haben?

Bei narzißtisch verwundeten Menschen können solche Fragen im Sinne einer „Gefühlsbrücke“ rasch zu Szenen in der Vergangenheit führen, in denen wesentliche Skriptelemente kreiert wurden.

Eine Klientin berichtet davon, auf vermutetes Desinteresse und Zurückweisungen des Therapeuten oder anderer häufig so zu reagieren, daß sie sich überlegen, kalt, abweisend und zynisch darstellt und sich auch innerlich kalt und hart fühlt. In anderen, genau definierten Situationen erlebt sie sich demgegenüber als weich, offen, gefühlvoll. Der Therapeut bittet sie, das Empfinden von „überlegen, kalt, abweisend, hart“ sehr deutlich wachzurufen, und sich von diesem Gefühl einmal in eine frühere Situation führen zu lassen, in der sie diese Empfindungen hatte. Die Klientin erinnert eine Konfliktsituation, in der sie sich von ihrer Mutter lieblos behandelt erlebte und als Schutz die Härte und Kälte ihrer Mutter in sich nachgeahmt habe.

Damit wird bei der Arbeit an der Selbstwahrnehmung erkennbar, daß skriptgebundene Verhaltensweisen die Wunden, die dem Selbstgefühl zugefügt wurden, zudecken und schützen sollen, zugleich aber das Konflikmaterial konservieren und das „wahre Selbst“ behindern.

b.) Therapeut-Klient-Beziehung

Der wichtigste Schlüssel für die Diagnose des Bezugsrahmens und die Variationen des Selbsterlebens ist das Beziehungsgeschehen in der Berater-Klient-Beziehung; dieses wird von *Kohut*, *Asper* und *Johnson* aus unterschiedlicher Perspektive eingehend beschrieben. Zentrale Kennzeichen sind:

- Aufgrund des stark selbstzentrierten Selbstbilds und der Unsicherheiten der Selbsteinschätzung fehlt den narzißtischen Patienten oft eine realistische Einschätzung der Haltung und Ein-

Stellung ihres Gegenübers. Zwar sind sie äußerst sensibel für bestimmte Gesten und Äußerungen, in denen sie oft berechtigterweise Äußerungen des Unwillens der Therapeuten erkennen. Jedoch nehmen sie ihr Gegenüber oft lediglich als „Selbstobjekt“ (Kohut) wahr, also nicht als Gegenüber von eigenem Charakter und Recht, sondern als Person, der die Aufgabe zukommt, das Selbst des narzißtisch verwundeten Menschen zu stabilisieren. Daraus resultieren grandiose Erwartungen und unrealistische Forderungen und vor allem die Formen der auf spezifische Weise symbiotischen Beziehungsgestaltung:

- Idealisierung der Therapeuten: Sie sind super! Ich habe wirklich einen so hervorragenden Therapeuten verdient!
- Zwillingsübertragung: Wir beide sind uns schon einig, wie wir zu den anderen stehen!
(Aktivierung des Größenselbst: „Ich und Sie, das kann vielleicht was werden“)
- Extreme Formen der Idealisierung: Schwärmerei
- Aktivierung eines archaischen Größenselbst mit besonderer Arroganz, Herablassung und Unnahbarkeit.

Eine 25jährige Patientin, die den Entschluß gefaßt hat, sich aus der lähmenden Symbiose mit einem bevormundenden Partner zu lösen, berichtet in einer Einzelstunde stolz von ihrer Zeitungsannonce, mit der sie eine eigene Wohnung sucht. Der Therapeut drückt seine Anerkennung aus. Sie spricht davon, sie wisse ja auch nicht, wie es ihr in einer anderen Wohnung gehen werde. Der Therapeut geht auf ihre Ängste vor möglichen Schwierigkeiten ein und fragt nach Optionen. Nach dieser Einzelstunde ist die Patientin sehr herablassend, abwartend, verschlossen. Schließlich äußert sie ihre Wahrnehmung: Er sei genau wie ihre Eltern, traue ihr nichts zu, sehe nur die Schwierigkeiten, mache ihr keinen Mut.

- Fragmentierung des Selbst und der Beziehungsgestaltung in Phasen krisenhafter Bedrohung des Bezugsrahmens durch extreme Ängste, ich-dystone bedrängende perverse Wünsche, beunruhigende Körperempfindungen, hypochondrische Ängste.

c.) *Verhältnis zwischen Landkarte und Landschaft:*

Die Therapie für narzißtische Patienten zielt darauf, daß der Patient über sich selbst ins klare kommen kann und auf diese Weise das verzerrt spiegelnde, zunehmend undurchsichtige Fenster zu den anderen öffnen kann, das der bisherige Bezugsrahmen mit seiner verzerrten Repräsentation des Selbst dargestellt hat. Der Patient braucht dazu den Therapeuten zunächst als ein Hilfs-Ich, das durch Wahrnehmung der wirklichen Person und wertschätzenden Umgang auch mit den Größenwünschen ein Nachholen

des oben beschriebenen Prozesses und die Integration der Selbstentwürfe in einen funktionalen Bezugsrahmen ermöglicht. Er braucht Empathie für seine Suche nach Resonanz, Echo, Verständnis, auch wenn er dabei oft noch sein Gegenüber im Grunde kaum sieht, sondern als sein Spiegelbild betrachtet, das die stützenden Funktionen, die der Patient idealerweise für sich haben möchte, ausübt.

Ein behutsamer, achtsamer, unterstützender Umgang mit den symbiotischen Wünschen ist erforderlich und eine Unterstützung darin, gesündere Hilfs-Ichs zu suchen, anstelle der alten, ungesunden, symbiotischen Abhängigkeiten.

Die narzißtische Krise bei Zusammenbruch der psychosozialen Abwehr und Labilisierung des früheren Bezugsrahmens führt zu einer Überschwemmung mit archaischen Ängsten, einer Fragmentierung des Selbst, von der sich das Individuum bedroht fühlt und durch die es sich in seiner Identität erschüttert sieht.

So erleben Menschen in narzißtischen Krisen häufig eine mörderische Wut und haben Gewaltphantasien, vor denen sie gleichzeitig Angst haben; oder es entstehen im Kontext der körperlichen Mißempfindungen Todeswünsche und Suizidphantasien. Sie erleben diese Wut als beziehungslos und ohne Realitätsbezug, während „von außen“ durchaus eine mögliche Zielrichtung der Wut auf aktuelle oder frühere Beziehungspersonen plausibel erscheint. Therapeuten kommt bei der Erarbeitung des „Keine-Gewalt-Vertrags“ und der Unterstützung der Patienten beim Kennenlernen ihrer Situation die Rolle eines stabilisierenden Hilfs-Ichs zu.

Hier ist es wichtig, die Identitätsunsicherheit des Patienten einfühlend wahrzunehmen und zu spiegeln, und dabei zugleich die hoffnungsvolle Erwartung auf eine adäquatere Rekonstruktion des Bezugsrahmens zu unterstützen.

Bei vielen Menschen, die ein Skriptmuster entsprechend den Einschärfungen „SEI NICHT/SEI NICHT NAH/SEI PERFEKT/SEI STARK“ leben, ist beruflicher Erfolg im Sinne der psychosozialen Abwehr ein Mittel, um Schmerzen aus lebensgeschichtlich erlittenen Entbehrungen vom Bewußtsein fernzuhalten. In der zweiten Lebenshälfte, insbesondere wenn wichtige berufliche Ziele verfehlt werden oder Erwartungen im beruflichen Sektor zusammenbrechen, kommen diese Menschen dann in Kontakt mit einer tiefen Verzweiflung, die z. B. in psychogenen Schmerzsyndromen ausgedrückt wird. Die altersbedingt geringer werdenden Gratifikationen für das Leistungsverhalten, die geringere körperliche Belastbarkeit und die Folgen der Vernachlässigung der persönlichen Beziehungen lassen das narzißtische Größenselbst immer bröcklicher erscheinen. Sichtbar wird nun eine tiefe Depression, ein Gefühl der Leere und Sinnlosigkeit (symptomatisches Selbst). Als Schutz- und Abwehrmaßnahme wird der Schmerz und Kummer über diese Situation in Ärger auf versagende Ärzte und Therapeuten gewendet, der sich aus dem alten Ärger auf Benachteiligung und Herabsetzung nährt. Diese Patienten können oft erst zu sich selbst kommen und eigene Verantwortlichkeit annehmen, nachdem ihnen der/die TherapeutIn eine Reihe von Stunden lang zugehört hat, die wüsten Beschimpfungen und Vorwürfe ertragen hat, und dabei ruhig und standhaft die narzißtische Not, betrogen worden zu sein, an-

spricht: „Für Sie muß sich ja hier etwas im Leben wiederholen, und hinter all Ihrer Bitterkeit mir gegenüber spüre ich eine tiefe Verzweiflung“ oder „da ist so viel ungeheure Anstrengung, wodurch Sie kaum dazu kommen, mir zuzuhören, und wozu mußten Sie so viel für Ihr Image opfern?“ Läßt sich jemand darauf ein, seine Traurigkeit zu spüren, wirkt er gelassener und eher bereit, sich in seiner realen Situation akzeptieren zu lernen.

Diese Patienten umgeben sich erst mit einer Hülle aus unrealistischen Überzeugungen von sich selbst, durch die sie Beziehungen zu anderen erschweren. Außenreize, die mit diesen Größenüberzeugungen nicht übereinstimmen, werden nicht zugelassen (Filterfunktion des Bezugsrahmens) und wirklicher Kontakt ist erschwert. Der Bezugsrahmen definiert, aus welchen Ich-Zuständen auf bestimmte Reize zu reagieren ist: So wird auf vorschnelle Konfrontationen durch die Therapeutin beispielsweise mit Gegenangriff aus dem Eltern-Ich oder dem rebellischen Kind-Ich-Zustand geantwortet. Diese „Hülle“ eines Größenselbst ist bei manchen narzißtisch gestörten Menschen förmlich zu spüren, vergleichbar einer Trennscheibe zwischen sich und dem Gegenüber.

Die Schiffs zeichnen im Strukturdiagramm den Bezugsrahmen als Rahmen um alle drei Ich-Zustände herum, als sei er eine Haut, etwas, was die Ich-Zustände zusammenhält und zugleich die Berührungsfläche der gesamten Person mit der „Außenwelt“. So wäre das Größenselbst eine bestimmte Erscheinungsform dieser Berührungsfläche. (Schiff u. a., S. 50)

Die Aufgabe dieser Hülle ist sehr stark mit Angst besetzt: Die Person fürchtet, durch Aufgabe ihres grandiosen Selbstbildes ihre Selbstachtung und Würde, sich selbst ganz als Person zu verlieren. Weniger in der Erarbeitung und Umsetzung verhaltensorientierter Veränderungsziele, als im Erleben des „Selbst-mit-anderen“ in der Therapie ist die korrigierende Erfahrung für die Rekonstruktion des Bezugsrahmens zu suchen.

Schlußbemerkung

Die eingangs gestellten Fragen beantworte ich zusammengefaßt so:

- Das Konzept des Selbst ist eine Bereicherung für die Theoriebildung, da die Wirklichkeitskonstruktion einer inneren Vorstellung von sich selbst eine mentale Aktivität ist, die wesentlich für psychische Gesundheit ist.
- Ich schlage im Sinne einer konsistenten Übersetzungsarbeit und Verständigung über das mentale Geschehen bei frühen Störungen vor, für das Konstrukt Selbst das TA-Modell „Bezugsrahmen“

zu benutzen, als dessen Teil das subjektive Selbst abgebildet werden kann.

- Die Beachtung des Bezugsrahmens, also unter anderem der Art, wie eine Person sich selbst im Austausch mit anderen erlebt und konzipiert, halte ich für einen wesentlichen Bestandteil für Diagnose und Therapie narzißtischer Störungen.

Eberhard Schneider, Jahrgang 1952 ist Diplom-Psychologe und Transaktionsanalytiker. Er arbeitet in einer psychosomatischen Klinik.

Zusammenfassung

Die Konstruktion einer inneren Vorstellung von sich selbst ist wesentlich für psychische Gesundheit. Die Bedeutung des theoretischen Konzepts „Selbst“ wird diskutiert. Im Sinne einer konsistenten Übersetzungsarbeit wird vorgeschlagen, für das Konstrukt „Selbst“ das Modell „Bezugsrahmen“ zu benutzen, als dessen Teil das subjektive Selbst abgebildet werden kann. Die Vorteile dieser Sichtweise für Diagnose und Behandlung narzißtischer Störungen werden illustriert.

Summary

The construction of an inner representation of self is essential for the psychosocial balance of a person. The meaning of the theoretical concept „Self“ is discussed. For means of consistent translation into TA terms it is proposed to use the theoretical model of frame of reference for the understanding of the construct of Self. The advantages of this conceptualisation for diagnosing and treating narcissistic disorders are illustrated.

Literatur

- Asper, K.*, Verlassenheit und Selbstentfremdung; München: dtv, 1991
- Allen, J. R.* und *Allen, B. A.*, Ego States, Self, and Sript; *Transactional Analysis Journal*, 1991, 21:1, p. 58 f.
- Berne, E.*, *Transactional Analysis in Psychotherapy* (1961). New York: Ballantine-Books, 1981
- , Was sagen Sie, nachdem Sie „Guten Tag“ gesagt haben. Frankfurt: Fischer Taschenbuch 1983
- Cornell, W.*, Life Script Theory: A Critical Review from a Developmental Perspective. *Transactional Analysis Journal*, 1988,18:4, p. 270 f.
- American Psychiatric Association*, Diagnostische Kriterien und Differentialdiagnosen des diagnostischen und statistischen Manuals psychischer Störungen DSM IB-R; Weinheim: Beltz 1989
- Ghan, L.*, Letter of the editor. *Transactional Analysis Journal*, 1991,21:1, p. 58 f.
- Glöckner, A.*, Das Energiekonzept von E. Berne. *Zeitschrift für Transaktions-Analyse* 9:2-3, S. 59 f, 1992
- Hartmann, H.*, *Ich-Psychologie*; Stuttgart: Klett, 1972

- Jaffé, A.*, Erinnerungen, Träume, Gedanken von C. G. Jung. Zürich: Rascher Verlag, 1963
- James, M./Jongeward, D.*, Spontan leben. Übungen zur Selbstverwirklichung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1978
- Johnson, St.*, Der narzißtische Persönlichkeitsstil. Köln: Edition Humanistische Psychologie, 1988
- Jung, C. G. et al.*, Der Mensch und seine Symbole. Olten und Freiburg: Walter Verlag, 1985
- Knapp, G.*, Narzißmus und Primärbeziehung. Berlin: Springer, 1988
- Kohut, H.*, Narzißmus. Frankfurt: Suhrkamp, 1976
- Lowen, A.*, Der Verrat am Körper. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verl., 1984
- , Lust. München: Goldmann, 1983
- Porter-Steele, N.*, The Nonreification of Self; Transactional Analysis Journal, 1990, 20:1, p. 56 ff.
- Schacht, L.*, Die früheste Kindheitsentwicklung und ihre Störungen aus der Sicht Winnicotts. In: *Uexküll, Th. v.*, Psychosomatische Medizin. München: Urban & Schwarzenberg, 1981
- Scharfetter, C.*, Schizophrene Menschen. München: Psychologie Verlags Union, 1990
- Schiff, J. u.a.*, Cathexis Reader. New York: Harper & Row, 1975
- Schlegel, L.*, Die Transaktionale Analyse. München: 1984
- , Überblick über das Modell der Ich-Zustände nach Berne. Zeitschrift für Transaktions-Analyse 9:2-3, S. 33 f, 1992
- Schmid, B.*, Systemische Transaktionsanalyse. Wiesloch: Selbstverlag, 1986
- Stern, D.*, The Interpersonal World of the Infant. New York: Basis Books, 1985

Anschrift des Autors

Eberhard Schneider
 Dianenweg 7
 32805 Horn-Bad Meinberg

.. Teamsupervision - Was ist das? Überlegungen zur Konzeptbildung

Reinhard Köster

Es ist merkwürdig. Seit vielen Jahren bin ich als Teamsupervisor tätig. Aber wenn ich erklären soll, was das ist, komme ich in Schwierigkeiten. Auf der Suche nach brauchbaren Konzeptualisierungen bin ich immer wieder steckengeblieben, bis mir klar wurde, daß „Team“ keine beschreibende Kategorie ist, die sich auf Gruppen mit bestimmten Merkmalen in Unterscheidung zu anderen Gruppen bezieht, sondern vielmehr ein Programm für die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen. Überlegungen zur Konzeptbildung müssen sich mit diesem Programm auseinandersetzen.

Welche Bedeutung hat aber der Begriff Supervision in der Kombination mit „Team“? Theorien der Supervision beziehen sich auf den Kontext von Aus- und Weiterbildungen bzw. von Gruppen, die unabhängig vom institutionellen Kontext der Mitglieder berufliche Erfahrungen mit dem Ziel der Kompetenzerweiterung des Einzelnen bearbeiten. Als Teamsupervisor bin ich jedoch ganz wesentlich mit Aufgaben der Teamentwicklung befaßt, und auch dann, wenn es um Fallsupervision geht, hat das mit der Entwicklung des Teams zu tun. Fazit: Konzeptbildungen für Teamsupervision lassen sich nicht von einer allgemeinen Theorie der Supervision ableiten. **Teamsupervision ist eine Aufgabe der Teamentwicklung im Horizont des Programms Team.**

Das Programm Team

Das Programm Team hat sich entwickelt als Gegenprogramm zur Gestaltung von Arbeitsbeziehungen durch hierarchisch-bürokratische Strukturen. Kooperation statt Einzelarbeit, Selbstorganisation statt starrer Über- und Unterordnung, Selbstverantwortung statt Befolgung von Anordnungen und Befehlen sind zentrale Anliegen dieses Programms. Es ist das Ergebnis der Beschäftigung mit Fragen der Arbeitsorganisation durch Schulen der humanistischen Psychologie.

Die frühesten Wurzeln des Programms Team liegen in der Gruppendynamik, die die Idee der Gruppenarbeit propagierte und

Aspekte der offenen Kommunikation und der gegenseitigen emotionalen Unterstützung betonte. Die Konzepte der Organisationsentwicklung knüpften daran an. Dabei kamen humanistische Orientierungen deutlicher zur Sprache. *McGregor* (1970) z. B. forderte vom Management, daß „die menschlichen Werte gewahrt und geschützt bleiben“ (S. 11). Er lehnte deshalb Philosophien der Unternehmensführung ab, die davon ausgehen, daß der Mensch eine Abneigung gegen Arbeit und Verantwortung hat und nur durch Strafe, Belohnung und Kontrolle zu Leistung bewegt werden kann. Diesen Philosophien, die er Theorie X nannte, stellte er die Theorie Y gegenüber, die davon ausgeht, daß der Durchschnittsmensch durchaus bereit ist, sich für Ziele, die er bejaht, anzustrengen und unter geeigneten Bedingungen Verantwortung zu übernehmen. Zu den geeigneten Bedingungen gehört die Formierung von Teams. Die humanistische Grundhaltung verband *McGregor* – und nach ihm viele andere – mit Ergebnissen der sozialpsychologischen Forschung, denen zufolge ein Führungsstil nach Theorie Y dazu beiträgt, das menschliche Potential voll zur Entfaltung kommen zu lassen. Zum ethischen Argumentationsstrang kam also ein Effektivitätsargument: „Gruppen erweisen sich als ausgesprochen leistungsfähig, wo es um das Lösen von Problemen und das Treffen von Entscheidungen geht“ (S. 179).

Zunehmend werden diese Organisationsprinzipien nicht nur mit den Annahmen der humanistischen Psychologie begründet, daß Mitarbeiter ihr Bestes geben, wenn sie mit den Organisationszielen identifiziert sind und partizipativ eingebunden werden, sondern auch mit dem Hinweis auf die zunehmende Komplexität der Systeme und ihrer Handlungskontexte sowie der hohen Veränderungsdynamik von beiden. Nur kooperative Organisationsmodelle seien in der Lage, diese Bedingungen zu meistern. Das wird in systemischen Organisationsansätzen betont, in denen die von der Organisationsentwicklung vertretenen Prinzipien durchaus ihren Platz haben.

Natürlich hat die antiautoritäre Bewegung ihren Beitrag zum Programm Team geleistet. Die Prinzipien des Programms Team wurden mit radikalen Postulaten verbunden, auf die ich noch zurückkommen werde. Hand in Hand damit entwickelte sich ein hohes Engagement für die Verwirklichung teamgemäßer Organisationsformen, besonders im Bereich sozialer Dienste. Die dort tätigen Psychologen, Sozialpädagogen und Sozialarbeiter hatten sich bereits beim Studium mit den Sichtweisen der humanistischen Psychologie vertraut gemacht. Sie übernahmen dann Aufgaben, die sie

weitgehend ohne Vorbild und unabhängig von Anweisungen erfüllen mußten. Ein hohes Maß kreativen Gestaltens war erforderlich. Die Prinzipien des Programms Team schienen zugeschnitten zu sein für diese Herausforderungen. Ähnliche Vorgänge ließen sich auch in den Bildungsbereichen von Unternehmen feststellen.

Gegenwärtig zeichnet sich deutlich eine Gegenbewegung ab. Die radikalen Postulate, die die antiautoritäre Bewegung mit dem Programm Team verbunden hat, werden als illusionäre Trübungen erkannt. Doch die Prinzipien des Programms Team sind m. E. deswegen nicht erledigt.

Das Programm Team und Teamsupervision

Sieht man in „Team“ ein Programm, dann ergibt sich für Teamsupervision - Theorie und Praxis - die folgende Leitfrage:

Wie beziehen sich TeamsupervisorInnen auf das Programm Team und was bedeutet das für ihre Tätigkeit?

Diese Frage ergibt sich nicht nur, weil Supervisoren in den Gruppen, mit denen sie arbeiten, das Programm Team in ganz unterschiedlicher Ausprägung entgegentritt. SupervisorInnen haben in ihrem eigenen Bezugsrahmen mehr oder weniger bewußt eigene Bewertungen des Programms Team, die ihre Wahrnehmungen, Konzeptualisierungen und Interventionen bestimmen, ganz gleich, wie sich die Gruppen, mit denen sie arbeiten, auf das Programm Team beziehen. Wie bewertet ein Supervisor, eine Supervisorin die humanistische Orientierung? Wie definiert er/sie das Verhältnis dieser Orientierung zur Frage der Effektivität? Diese Fragen betreffen den Zielhorizont, innerhalb dessen sich SupervisorInnen mit Gruppen auf konkrete Ziele verständigen. Man könnte auch sagen, daß es um den heilenden Sinn von Teamsupervision geht, um die Richtung konstruktiver statt destruktiver Entwicklung.

Die Prinzipien des Programms Team

Die Erörterung der genannten Fragen möchte ich mit einer Übersicht über die Prinzipien des Programms Team einleiten. Dabei nenne ich jeweils auch die entsprechenden radikalen Postulate, die von den Prinzipien unterschieden werden müssen.

- Selbstorganisation (Das Team entscheidet in allen Dingen selbst)
- Partizipation - Teamleitung (Alle sollen an Leitung und Entscheidung mit gleichen Rechten beteiligt sein)

- Kooperation (Kooperation führt immer zu besserer Leistung)
- Achtung der persönlichen Würde im Team (Alle Teammitglieder sind als gleich anzusehen, keiner darf sich auf Position oder Kompetenz berufen)
- Offenheit - angstfreie Kommunikation (Jeder darf und muß sich den anderen ganz öffnen können, besonders in Supervisionsitzungen)
- Emotionale Unterstützung - Solidarität (Das Team muß dafür sorgen, daß sich jeder gut fühlt. Es muß vorbehaltlos für jeden eintreten, der von außen angegriffen wird)
- Kreativität (Es müssen für Aufgaben und Probleme immer wieder neue Lösungen gefunden werden)
- Engagement (Leistung ist nur möglich, wenn die Arbeit durch Identifikation mit ihren Zielen zum persönlichen Bedürfnis wird)
- Selbstverwirklichung - persönliches Wachstum (Der Beruf muß der Selbstverwirklichung dienen)
- Achtung vor der persönlichen Würde der Klienten (Die professionelle Rolle muß in der Beziehung zu Klienten in den Hintergrund treten)

Der Transaktionsanalytiker und das Programm Team

Als Transaktionsanalytiker fühle ich mich den humanistischen Anliegen des Programms Team verbunden. Das Programm Team ist für mich eine Umsetzung der Ich bin OK/Du bist OK-Haltung auf das Feld der Arbeitsorganisation. Es macht mich aufmerksam auf Organisationsstrukturen, die die OK-Position von Menschen berühren, in Frage stellen oder implizit verneinen. Von Organisationsstrukturen gehen ständig Botschaften an die Mitarbeiter aus. Sind es Stimuli, die funktionsanalytisch dem negativ kritischen EL oder dem negativ fürsorglichen EL zuzuordnen sind, dann implizieren sie Abwertungen der Person und ihrer Möglichkeiten.

Zu den grundlegenden humanistischen Konzepten der Transaktionsanalyse gehört das Lebensleitziel Autonomie. Zeigen die Prinzipien des Programms Team auf, in welcher Richtung Arbeitsverhältnisse gestaltet sein müssen, damit sie Autonomie fördern? Ich denke ja, besonders, wenn ich die Formulierungen von L. Schlegel zugrunde lege (Schlegel, 1988, S. 326-328). Das Programm Team strebt Regelungen an, die jedem Mitarbeiter ein möglichst hohes Maß von Selbstverantwortung und partizipativer Mitverantwortung

tung einräumen und zumuten. Es zielt darauf ab, daß Menschen ihre Arbeitsbeziehungen kommunikativ regeln, und zwar so, daß die Würde der Beteiligten gewahrt wird. Es will Bedingungen herstellen, in denen Menschen zu Aufrichtigkeit ermutigt werden. Es geht von der Annahme aus, daß kooperative Systeme die Realität in ihrer Komplexität besser erfassen können.

Für mich ergibt sich aus diesen Überlegungen folgendes: Mit der Bejahung der Prinzipien des Programms Team ist ein erster Schritt zu einer Konzeptionsbildung für Teamsupervision möglich. Diese Prinzipien markieren einen Zielhorizont für die Aufgabe der Teamsupervision, der zur humanistischen Orientierung der Transaktionsanalyse paßt. Ich gewinne einen Zugang zum Bereich der Arbeitsorganisation, der sich nicht auf die Anwendung von transaktionsanalytischen Konzepten beschränkt, die für die therapeutische Arbeit mit einzelnen Menschen bzw. für die Klärung von Beziehungen entwickelt wurden, denn die Prinzipien des Programms Team haben organisationsspezifische Bedeutung.

Spezifizierung und Differenzierung

Als Teamsupervisor habe ich nicht nur die Aufgabe, meinen eigenen Standort hinsichtlich einer humanistischen Orientierung zu klären, sondern auch Vorstellungen für eine angemessene Umsetzung zu entwickeln. Das geschieht in einem fortlaufenden Lernprozeß, in dem die Erfahrungen, die ich als Teamsupervisor mache, aufgearbeitet werden. Eigene Supervision und die Erweiterung meines Wissens durch organisationssoziologische und organisationspsychologische Studien unterstützen diesen Lernprozeß.

Bei diesem Lernprozeß werden die Prinzipien des Programms Team im Verhältnis zu meinem eigenen Bezugssystem bewußt. Es wird erkennbar, wo sie mit Grandiositäten, Abwertungen und Denkstörungen verbunden sind. Die Grenzen ihres Sinns zeichnen sich ab. Darüber hinaus findet eine Anreicherung statt, ein zunehmender Schatz an Erfahrung und Wissen bildet sich, aus dem heraus die spezifischen Probleme von Teams differenziert gesehen und bearbeitet werden können.

Ziel eines solchen Lernprozesses ist die Ermöglichung einer antithetischen Haltung des Supervisors/der Supervisorin gegenüber den Denkvoraussetzungen, Verhaltens- und Organisationsmustern einer Gruppe, sofern diese sich als Blockaden für die Lösung von Problemen und für eine positive Entwicklung erweisen. Diese anti-

thetische Haltung verbindet die grundsätzliche Bejahung der Prinzipien des Programms Team mit dem Blick für die Realität.

Verdeutlichung des Konzepts einer antithetischen Haltung

Was ich mit einer antithetischen Haltung meine, läßt sich u. a. daran verdeutlichen, mit welchen Fragestellungen ein Supervisor/eine Supervisorin den Prozeß der Teamentwicklung antithetisch beeinflussen kann. Ich möchte deshalb eine Reihe von Fragestellungen anführen, die sich auf die Prinzipien Selbstorganisation und Teamleitung beziehen. Ich setze dabei ein Team voraus, das diese Prinzipien bejaht. Folgende Fragen können zu angemessenen Realisierungen verhelfen:

- Ist den Teammitgliedern bewußt, was zu den Aufgaben der Leitung gehört? (Entscheidungsfindung, Arbeitsverteilung, Rollenklärung, fürsorgliche und konfrontierende Maßnahmen usw.) Welche Verantwortung übernimmt ein Team, wenn es sein eigener Chef ist?
- Hat das Team Verfahrensweisen und Regeln entwickelt, nach denen es seine Leitungsaufgaben effektiv erfüllen kann?
- Bestehen klare Vereinbarungen darüber, wie Entscheidungen gefällt werden? (Konsensus, Mehrheit)
- Wie verhält sich die Teamleitung zu den Aufgaben, Befugnissen und Verantwortungen eines vom Träger bestimmten und bezahlten Leiters? Hat er seine Aufgaben ausdrücklich an das Team delegiert? Mit welchen Einschränkungen und Vorbehalten? Ist genügend markiert, wo die Grenzen der Delegation von Leitung an das Team liegen?
- Ist die Teamleitung mit dem Träger und seinen Vertretern ausgehandelt oder wird sie in offener oder heimlicher Rebellion praktiziert? Wenn der Träger Teamleitung bejaht, hat er die gleiche Konzeption wie das Team?
- Wird geklärt, wer jeweils für die Ausführung von Teambeschlüssen verantwortlich ist und wer die Ausführung kritisch begleitet?
- Wird überhaupt mit dem Verfahren der Delegation von Leitungsfunktionen gearbeitet, durch die einzelne Teammitglieder Befugnisse zur Ausübung von Leitung gegenüber den anderen bekommen, z. B. für die Vorbereitung und ordnungsgemäße Durchführung von Teamsitzungen zu sorgen, auf die Einhaltung von Absprachen zu achten, die notwendige Information für

alle Teammitglieder sicherzustellen, neue Teammitglieder anzuleiten, etc.?

- Hat das Team differenzierte Vorstellungen entwickelt, welche Teammitglieder an welchen Entscheidungen sinnvollerweise beteiligt werden sollten, welche nicht, oder hält es starr an der Regelung fest, daß alle an allen Entscheidungen mit gleichem Gewicht partizipieren müssen? Wie kommt bei Teambeschlüssen professionelle Kompetenz zur Geltung?
- Hat das Team ein Bewußtsein für Zeitökonomie entwickelt?
- Welche Regelungen gibt es für den Umgang mit Konflikten zwischen einzelnen Teammitgliedern?

In jedem Fall ist es wichtig, daß einem Team die eigenen Prinzipien und die damit verbundenen Postulate bewußt werden. Durch die genannten Fragestellungen kann ein Team erkennen, wo es durch illusionäre Postulate in Sackgassen gerät, und wie durch Regelungen und Strukturen realistische Lösungen im Sinne des Programms Team möglich sind.

Die antithetische Haltung des Teamsupervisors/der Teamsupervisorin in der Kontraktarbeit

Ein wichtiges Thema bei der Konzeptentwicklung für Teamsupervision ist die Kontraktarbeit. Ich spreche nicht von dem Kontrakt, weil ein Anfangskontrakt eine fortlaufende Verständigung über die Ziele der Arbeit und die Rolle des Supervisors/der Supervisorin nicht überflüssig machen kann. Im Sinne einer antithetischen Haltung werden SupervisorInnen Problemanzeigen und Informationen aus dem Team daraufhin prüfen, in welche Kontexte Schwierigkeiten gestellt werden. So werden z. B. Schwierigkeiten in Teams, die dem Prinzip der Teamleitung folgen, oft als Beziehungsprobleme zwischen Einzelnen annonciert. Folgt ein Supervisor dieser Kontextbildung anstatt zu explorieren, in welchem Organisationskontext die Probleme gesehen werden können, wird er möglicherweise in die Dauerrolle eines Beziehungsklärs kommen. Weiterführend könnten Kontraktangebote sein, die der Frage nachgehen, ob Rollen und Befugnisse ausreichend geklärt sind oder ob Vertretungsregelungen eingehalten werden.

In Teams, die ihre Teamleitung nicht ausreichend geregelt haben, begegnen SupervisorInnen faktischen Machtkonstellationen, in denen Teammitglieder Leitungsfunktionen usurpiert haben. Die daraus resultierenden Schwierigkeiten werden von Team-

mitgliedern kaum damit in Verbindung gebracht, daß Leitungsentscheidungen unzureichend sind oder Verantwortungsbereiche nicht abgeklärt wurden. Eine antithetische Kontraktarbeit wird sich etwa darin vollziehen, daß SupervisorInnen durch explorierende Fragen in eine Suchbewegung nach sinnvollen Kontextualisierungen einladen.

Zur antithetischen Haltung gehört, daß SupervisorInnen die eigene Rolle und Position immer wieder für sich selbst klären und ihre Aufgabe und Verantwortung gegenüber dem Team definieren. Sie übernehmen nicht Aufgaben, die das Team selbst nicht wahrnimmt, sondern verhelfen dem Team, diese Aufgaben zu erkennen und Optionen zu entwickeln. Wenn z. B. Teammitglieder sich ungerecht behandelt fühlen und vom Supervisor Beistand erwarten, ist es sinnvoll, die Frage ins Spiel zu bringen, welche Strategien das Team braucht, um mit solchen Konflikten umzugehen. Damit wird nicht nur ein antithetischer Kontext eröffnet; zugleich wird implizit auch eine unangemessene Rollenzuweisung durch eine angemessene ersetzt.

Die Situation, in der TeamsupervisorInnen ihre Rolle zu definieren haben, ist in Teams, die Teamleitung favorisieren, nicht einfach. In den Supervisionssitzungen haben sie die Leitung, aber sie dürfen nicht Leitungsfunktionen für das Team übernehmen. Außerdem entspricht die Leitung durch eine einzelne Person nicht dem Prinzip der Teamleitung. Unter Umständen haben sich SupervisorInnen in dieser Konstellation damit auseinanderzusetzen, daß ihre Leitungsfunktion bei den Supervisionssitzungen in Frage gestellt wird und ihre Loyalität gegenüber den Prinzipien des Programms Team angezweifelt wird. Andererseits sind sie einem starken Sog ausgesetzt, Teamleitungsfunktionen auszuüben, die sie zum Teammitglied machen würden. Die Art, wie sie mit einem speziellen und begrenzten Auftrag Leitung wahrnehmen, kann eine wichtige Vorbildbedeutung bekommen für die entschlossene Wahrnehmung klar bestimmter Leitungsbefugnisse durch einzelne Teammitglieder.

Antithetische Fokusbildungen im Überblick

Was ich exemplarisch im Zusammenhang des Prinzips Partizipation-Teamleitung dargelegt habe ist auf die anderen Prinzipien des Programms Team zu übertragen. Die folgende Tabelle gibt dazu Anregungen. In der ersten Spalte sind die Prinzipien aufgeführt, die zweite gibt die Organisationskategorien an, auf die sich

Prinzipien	Kategorie	Postulate	antithetische Fokusbildung
Selbstorganisation	Verhältnis zum Träger und zum Gesamtsystem	Das Team entscheidet in allen Dingen selbst	Tatsächliche Entscheidungs- und Handlungsspielräume; Vereinbarungen mit dem Träger
Partizipation-Teamleitung	Leitung-Entscheidungsfindung	Alle sollen an der Leitung in gleicher Weise beteiligt sein	Notwendigkeit von Regeln, Strukturen; Stellung des offiziellen Leiters; Delegation, Zeitökonomie
Kooperation	Arbeitsorganisation	Kooperation führt immer zu besseren Leistungen	Differenzierte, aufgabenspezifische Einschätzung von Kooperation und individueller Arbeit
Achtung der persönlichen Würde im Team	Berufliche Stellung und persönliche Achtung	Alle Teammitglieder sind als gleich anzusehen keine Berufung auf Position und Kompetenz	Anerkennung unterschiedlicher Positionen, Kompetenzen und Befugnisse; faire Regelung von Abhängigkeitsverhältnissen
Offenheit – angstfreie Kommunikation	Kommunikation	Jeder darf und muß sich den anderen ganz öffnen können	Berechtigung von rollenbezogener Begrenzung von Offenheit; Verantwortung für beruflich erforderliche Kommunikation und Information
Emotionale Unterstützung – Solidarität	Klima, persönliche Beziehungen	Das Team muß dafür sorgen, daß sich jeder gut fühlt; es muß vorbehaltlos für jeden eintreten	Bedeutung emotionaler Selbstregulierung; Abgrenzung der Verantwortung des Teams
Kreativität	Verhältnis von Kontinuität und Veränderung	Es müssen für Aufgaben und Probleme immer neue Lösungen gefunden werden	Routine als Voraussetzung für Kreativität; Bedeutung der Verlässlichkeit von Regelungen
Engagement	Persönliche Beziehung zur Arbeit	Leistung ist nur möglich, wenn die Arbeit durch Identifikation mit ihren Zielen zum persönlichen Bedürfnis wird	Anerkennung von beruflichen Verpflichtungen; Anpassung an Bedingungen und Absprachen als autonome Entscheidung
Selbstverwirklichung	Entwicklung professioneller Kompetenz und persönlichem Wachstum	Der Beruf muß der Selbstverwirklichung dienen	Unterscheidung von privaten und beruflichen Entwicklungsaufgaben und Möglichkeiten; Abgrenzung zw. professioneller Kompetenzerweiterung und Therapie
Achtung vor der Würde der Klienten	Klientenbeziehung	Man darf den Klienten nicht mit professioneller Überlegenheit begegnen	Professionelle Verantwortung für die Gestaltung der Klientenbeziehung; Kontrakte

die Prinzipien beziehen. In der dritten Spalte führe ich die radikalen Postulate an, denen SupervisorInnen immer wieder begegnen. In der vierten Spalte gebe ich Hinweise für antithetische Fokusbildung.

Antithetische Haltung bei der Supervision von hierarchisch geleiteten Teams

In Teams, in denen der Leiter/die Leiterin durch Anordnungen führt, ohne das Team zu beteiligen, ergeben sich aus einer antithetischen Haltung andere Fragestellungen, da andere Prinzipien und Postulate, z. B. „Leitungsverantwortung kann nicht geteilt werden“, die Prozesse steuern. Antithetisch ist dann nicht, das Prinzip der Partizipation zu propagieren, sondern die Erörterung des Führungsstils und der mit ihm verbundenen Haltungen den Mitarbeitern gegenüber. Welche Sichtweisen der Mitarbeiter impliziert der Führungsstil und wie beeinflussen sie die Mitglieder? Gibt es einen sich selbst stabilisierenden Kreisprozeß, bei dem die Mitglieder sich so verhalten, wie es die Leitung befürchtet, und damit das Bild bestätigt wird, das die Leitung von ihnen hat, was dann wiederum den Führungsstil zu bestätigen scheint? Die auftauchenden Probleme müssen also untersucht werden mit der Fragestellung, was sie mit dem Führungsstil zu tun haben.

Von großer Bedeutung kann die Frage sein, in welchem Setting eine erfolversprechende Arbeit möglich ist. Sollen der Leiter/die Leiterin den Sitzungen fernbleiben? Dann ist die Gefahr groß, daß der Supervisor/die Supervisorin zur Klagemauer der Teammitglieder wird. Ist aber der Leiter bei den Sitzungen dabei, könnte die Situation bei einer kritischen Befragung seines Führungsstils schwierig werden. Er könnte sich einer Front von Team und SupervisorIn gegenübersehen. Eine Möglichkeit besteht darin, eine Zeitlang mit der leitenden Person allein zu arbeiten und mit ihr zusammen eine Befragung der Teammitglieder vorzubereiten. Wichtig für eine antithetische Haltung kann also auch sein, daß SupervisorInnen sich nicht ohne weiteres auf ein Setting einlassen, das ihnen nahegelegt wird.

Supervision der Klientenbeziehung

Wie schon erwähnt, halte ich es für sinnvoll, die Supervision der Klientenbeziehung als einen Teil der Teamentwicklungsaufgabe

anzusehen, statt von einem allgemeinen Verständnis von Supervision auszugehen und die Tatsache, daß Teammitglieder in beruflichen Abhängigkeitsverhältnissen zueinander stehen, als erschwerenden Umstand zu erörtern. Im Sinne des Programms Team hat ein Team zweierlei zu leisten: Es muß sich verständigen über Konzepte, Strategien und Methoden der Arbeit mit Klienten, besonders dann, wenn verschiedene Teammitglieder mit den selben Klienten zu tun haben. Das ist ein wichtiger Teil der Leitungsaufgabe. Ebenso gehört es zur Leitungsaufgabe, die einzelnen Mitglieder hinsichtlich der professionellen Qualität ihrer Klientenkontakte kritisch zu begleiten. Das Team übernimmt dabei fachaufsichtliche Funktionen. Die Träger sind sich, wenn sie Supervision bejahen, darüber oft nicht im klaren. Es muß mit ihnen ausgehandelt und ausdrücklich geregelt werden.

Sieht man Fallsupervision im Team in dieser Weise, dann ergeben sich auch Folgerungen für die Gestaltung. SupervisorInnen werden dann mit der Fragestellung arbeiten, wie fachliche Kommunikation sich in einem Team vollzieht, und werden dem Team Anregungen zur Verbesserung geben. Die Balance zwischen der professionellen Selbstverantwortung des einzelnen Teammitglieds und der erforderlichen Übereinstimmung in wichtigen Fragen, zu denen etwa auch die Bestimmung der beruflichen Aufgabe und die Grenzen der Zuständigkeit gehören, wird ein wichtiges Thema. Weiter wird es eine Rolle spielen, welche Konzepte in einem Team gewohnheitsmäßig vorherrschend sind und wie groß die Bereitschaft ist, andere in Erwägung zu ziehen.

Bei Teams, die sich am Programm Team orientieren, wird im Umgang mit Klienten oft der professionelle Aspekt abgewertet. Man empfindet ihn als Störung bei dem Bestreben, den Klienten „von Mensch zu Mensch“ zu begegnen. Im Bezugsrahmen stehen also der Respekt vor der menschlichen Würde und professionelles Denken und Handeln im Widerspruch. Diagnostische Erwägungen werden mit dem Verdacht belegt, daß man Klienten zu Objekten mache. Man empfindet es als dirigistisch, von Klienten die Einhaltung eines festen zeitlichen Rahmens zu fordern. Gefühle von Klienten zu bewerten, gilt als ein Nicht-ernst-Nehmen ihrer Gefühle. Konfrontation ist verpönt.

TeamsupervisorInnen stehen also auch bei der Supervision der Klientenbeziehungen vor der Aufgabe, eine antithetische Haltung zu finden und aufrechtzuerhalten, die das Anliegen aufnimmt, die Würde von Klienten zu respektieren, und dieses in Beziehung bringt zu der professionellen Verantwortung für die Klientenbe-

ziehung. Dabei ist m. E. die Transaktionsanalyse äußerst hilfreich, weil sie die Klientenbeziehung als Kontraktbeziehung sieht. Kontrakte definieren, worin die Aufgabe des professionellen Helfers in der Beziehung zu einem bestimmten Klienten besteht, und auf welche Erwartungen ein Helfer oder eine Helferin sich nicht einlassen werden. Sie definieren ebenso die Verantwortung eines Klienten/einer Klientin für das Erreichen von Zielen. Die Klienten werden vor Willkür geschützt, die Helfer vor Ausbeutung. Im Horizont von Kontraktbeziehungen kann die Helferrolle als professionelle Rolle definiert werden, ohne daß die damit bezeichnete und auch zu praktizierende Ungleichheit eine Abwertung von Klienten impliziert.

Einige Erwägungen zur Konzeptbildung für soziale Systeme

Ich habe den Versuch unternommen, handlungsrelevante Konzepte für Teamsupervision zu entwickeln. Dabei habe ich Prinzipien einer humanistischen Orientierung aufgenommen, die mit dem Begriff Team verbunden sind. Sie wurden in anderen Schulen entwickelt und organisationspraktisch entfaltet, können aber in die Transaktionsanalyse implantiert werden, weil sie zu deren humanistischen Grundlagen passen. Auf diese Weise wird ein Zielhorizont hergestellt für die Arbeit als transaktionsanalytische/r TeamsupervisorIn.

Bei den Bemühungen innerhalb der Transaktionsanalyse, Konzepte für soziale Systeme zu entwickeln, ist m. E. die Ausarbeitung eines solchen Zielhorizonts grundlegend, wie es ja für die therapeutische Arbeit schon immer selbstverständlich war, Kriterien für Heilung und positive Entwicklung zu definieren.

Soweit ich die Literatur übersehe, haben Transaktionsanalytiker kaum Linien von der humanistischen Grundeinstellung zu den Themen von Organisation und System ausgezogen. Das Programm Team und seine Prinzipien haben nur wenig Beachtung gefunden. Dagegen gibt es viele Ausführungen zur Anwendung einzelner transaktionsanalytischer Konzepte bei der Arbeit mit Gruppen und Organisationen (zuletzt *L. D. Freedman*, 1993), die interessante Möglichkeiten zeigen, aber nichts beitragen zur Entwicklung von organisations- und systemrelevanten Kategorien. Diese lassen sich eben nicht erschließen durch die Übertragung von Konzepten für die therapeutische Arbeit.

Berne hat das vermutlich auch so gesehen. In seinem Buch „Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen“ (deutsch 1979) arbeitet er an einem „Systemgerüst für die Therapie von funktionsgestörten Gruppen und Organisationen“ (S. 7). Dabei entwickelt er einen umfangreichen Begriffsapparat ohne den Rückgriff auf seine Konzepte für die Therapie Einzelner. Diese tauchen erst in dem Kapitel „Das Individuum innerhalb der Gruppe“ auf. Überraschend ist, daß *Berne* bei der Entwicklung der Gruppen- und Organisationskategorien keinerlei Bezug nimmt auf die 1963 schon fortgeschrittene Entfaltung organisationsrelevanter Ansätze in anderen Schulen der humanistischen Psychologie. Ebenso wenig bringt er seine Ideen über positive Gruppenentwicklung in einen Zusammenhang mit den Anschauungen, in denen die humanistische Orientierung der Transaktionsanalyse ihren Ausdruck findet. Seine Ausführungen machen in den ersten beiden Kapiteln den Eindruck angestrengter Wertneutralität. Es fehlen Zielperspektiven.

Vielleicht liegt es daran, daß die interessanten Inhalte dieses Buches in der Transaktionsanalyse nicht besonders befruchtend gewirkt haben. Leider ist es auch nicht zu alternativen Konzeptentwicklungen gekommen, die den Zusammenhang mit den Arbeiten anderer Schulen gesucht und deren Ergebnisse in die Transaktionsanalyse integriert haben. Erst in den letzten Jahren werden Elemente von systemischen Theorien von Transaktionsanalytikern verarbeitet.

Es bleibt ein Nachholbedarf. Dabei gehe ich von der Vermutung aus, daß Transaktionsanalytiker in ihrer praktischen Arbeit mit Gruppen und Organisationen längst integrative Orientierungen entwickelt haben. Das Rohmaterial für Konzeptbildungen ist vorhanden. Jetzt muß die Hemmschwelle überwunden werden, Kategorien zu bilden bzw. zu adaptieren, die nicht den vertrauten transaktionsanalytischen Geschmack haben.

Das heißt aber keineswegs, daß transaktionsanalytische Theorien dabei bedeutungslos werden. Nicht nur die Formulierungen der humanistischen Voraussetzungen gehören in die Konzeptbildung für soziale Systeme. Auch einige andere Konzepte der Transaktionsanalyse enthalten organisationsrelevante Potentiale. Das gilt m. E. für das Bezugsrahmenkonzept. Die dem Programm Team zugrundeliegenden Theorien über das Wesen des Menschen und die Beweggründe seines Verhaltens in Organisationskontexten können als Inhalte des Bezugsrahmens angesehen werden, ebenso auch die Vorstellungen für ihre Umsetzung. Für TeamsupervisorInnen bedeutet das, daß sie zur Überprüfung und Entwicklung ihres Be-

zugsrahmens herausgefordert sind. Wo ist dieser durch Grandiositäten, Denkstörungen und Abwertungen getrübt?

Das Konzept des Abwertens halte ich für besonders ergiebig, weil es den Wirklichkeitsaspekt betont. Wie nimmt ein Teamsupervisor/eine Teamsupervisorin Situationen wahr, wie werden Daten gewichtet, in welche Kontexte werden die Schwierigkeiten eines Teams gestellt, wie werden Probleme definiert und gewichtet, welche Lösungsmöglichkeiten werden in Erwägung gezogen? Zur Kompetenz von SupervisorInnen gehört m. E., eine Bewußtheit dafür zu entwickeln, wo sie selbst beim Prozeß der Informationsaufnahme und -Verarbeitung zum Abwerten neigen.

Ich halte es für gerechtfertigt, das Bezugsrahmenkonzept auf Gruppen und Organisationen zu übertragen. In Teams jedenfalls gibt es gruppenspezifische Orientierungen, die die Wahrnehmung und Gewichtung von Informationen und das Lösungsverhalten steuern. Sie prägen den Charakter der Problemanzeigen, die TeamsupervisorInnen entgegengebracht werden. Die Abwertungsmatrix ist ein gutes Instrument, um das Problem hinter den Problemen zu explorieren und zu formulieren. Sie kann antithetisches Arbeiten unterstützen.

Einen besonderen Stellenwert bei der Konzeptbildung für soziale Systeme messe ich der Betonung von Kontrakten in der Transaktionsanalyse bei. Ein humanistischer Ansatz strebt die Entwicklung von Arbeitsorganisationen an, in denen Erwachsene ihre Beziehungen durch Vereinbarungen regeln. Die Zurücknahme hierarchischer Strukturen wäre nicht sinnvoll, wenn sie zu Führungslosigkeit und Unverbindlichkeit führte. Ein Team muß die Verantwortung für neue Strukturen wahrnehmen. Das geschieht durch Kontrakte.

Überträgt man die Bedeutung von Kontrakten in dieser Weise auf Arbeitsorganisationen, dann haben TeamsupervisorInnen die Aufgabe, die Notwendigkeit von Kontrakten zu erkennen und zu vermitteln. Dazu ist die Entwicklung von antithetischen Fragestellungen erforderlich, wie ich sie im Hinblick auf die Prinzipien Selbstorganisation und Teamleitung aufgeführt habe. Mit der Ausarbeitung solcher Fragestellungen kann die Konzeptbildung für Teamsupervision vorangetrieben werden.

Dr. Reinhard Köster ist Pfarrer (Gemeindearbeit, Pfarrerberatung, Supervision) Ich habe Theologie, Soziologie und Pädagogik studiert, war tätig als Gemeindepfarrer und als Dozent am Predigerseminar. Jetzt bin ich Gemeindepfarrer mit einem Zusatzauftrag zur Praxisberatung von PfarrerInnen. Abgeschlossene Weiterbildungen in „Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung“ sowie Transaktionsanalyse.

Zusammenfassung

Dieser Artikel geht von der These aus, daß Team ein Programm ist, das sich entwickelt hat aus der Beschäftigung mit Organisationsproblemen in der humanistischen Psychologie. Die Prinzipien dieses Programms erweisen sich als vereinbar mit der Philosophie der Transaktionsanalyse und werden aufgenommen als grundlegende Elemente von transaktionsanalytischen Konzepten für die Arbeit mit Teams. Grandiositäten und Abwertungen, die sich oft mit dem Programm Team verbinden, erfordern eine antithetische Haltung. Diese wird entfaltet in antithetischen Fragestellungen und Hinweisen für die Kontraktarbeit. Abschließend wird die Entwicklung von Konzepten für die Arbeit mit sozialen Systemen erörtert.

Summary

This article argues that team is a program which has emerged when humanistic psychology dealt with problems of organizations. The principles of this program prove to be compatible with TA philosophy, and are adapted as basic elements of TA concepts concerning the work with teams. Grandiosity and discounts, which are often linked to the program team, require an antithetic attitude. This comes into being with antithetic questions and comments on contract work. Finally, the development of TA concepts for the work with social Systems is considered.

Literatur

- Berne, E., Struktur und Dynamik von Gruppen und Organisationen. Frankfurt am Main, Fischer: 1986
- Fischer, H. R., Management bye bye? In: Managerie, Heidelberg, Auer: 1992,15-40
- Freedman, L. D., TA tools for self-managing work teams. Transactional Analysis Journal, 1993,104-109
- McGregor, D., Der Mensch im Unternehmen. Düsseldorf, Econ: 1970
- Rieckmann, H., Fruchtbar arbeiten. In: Kemm/Hirschbrunner, Entwicklungspotentiale erkennen und nutzen. Bern, Hauptverlag: 1990
- Schlegel, L., Die transaktionale Analyse. Tübingen: Franke, 3. u. erw. Aufl. 1988
- Schmitz, C., Erfolg und Vielfalt. In: Managerie, Heidelberg, Auer: 1992, 41-69
- Schreyögg, A., Supervision. Paderborn, Junfermann: 1991
- Scobel, W. A., Was ist Supervision? Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen, 1991
- Wimmer, R., Der systemische Ansatz. In: Managerie, Heidelberg: Auer, 1993,70-104

Anschrift des Autors

Dr. Reinhard Köster
Äbtissinsteig 2
45276 Essen

Konfliktmanagement-Supervision

Peter Fauser

Der vorliegende Beitrag soll - bezogen auf die Arbeit von Transaktionsanalytikern im Praxisfeld Organisation - Evidenzen für folgende These liefern:

Die transaktionsanalytische Konzept- und Modellbildung bietet eine solide Grundlage für die Beratungs- und Trainingsarbeit in Organisationen - als solche ist sie jedoch allein nicht hinreichend, um insbesondere mit strukturellen Phänomenen in diesem Praxisfeld beraterisch kompetent umgehen zu können. (Hier denke ich vor allem an das weite Arbeitsfeld der Führungskräfte-, Team- oder Bereichsentwicklung.)

Der transaktionsanalytische Bezugsrahmen muß vielmehr um Modelle ergänzt werden, die - gerade bei Konflikten in Organisationen häufig relevanten - aufbauorganisatorische Fragestellungen und damit einhergehende Vorstellungen von Funktionalität bzw. Dysfunktionalität konzipieren können. Hierzu gehören dann Fragestellungen nach den institutionellen Rollendefinitionen sowie die Qualität ihrer Verwirklichung durch die jeweiligen Positionsinhaber.

Aufbauorganisatorische Strukturen definieren für eine Organisation personenunabhängige (und damit positionsbezogene) Befugnis- und Verantwortungsrelationen. Zur Befugnis (sprich: Macht) sind hier etwa Entscheidungsrechte, fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnisse zu zählen. Die Dimension der Verantwortung umfaßt den Aufgabenbereich einer spezifischen Position. Das für jede Position institutionell definierte „Befugnis- und Verantwortungsprofil“ sowie die dazu erforderlichen Fach- und Führungskompetenzen sollten zueinander passen. Das Kriterium des „Zueinander-passens“ (also der Kompatibilität) als Ausdruck von struktureller Funktionalität gilt nicht nur für die einzelne Position, sondern dies sollte natürlich auch - etwa zur Vermeidung von Befugnis-/Verantwortungsüberlappungen oder -vakua (lt. Duden der Plural von Vakuum!) - für die Positionen untereinander zutreffen.

Ein weiterer, damit zusammenhängender Aspekt betrifft die Schnittstelle zwischen diesen aufbauorganisatorischen Definitionen und den jeweiligen Positionsinhabern. Auf diese Weise institutionell beschriebene Rollen müßten nicht nur in sich stimmig sein,

sondern sie müßten auch zum Kompetenzprofil der jeweiligen Positionsinhaber kompatibel sein. (Als Beispiel kann hier der junge und engagierte Projektleiter genannt werden, der zwar bezogen auf seine Ergebnisverantwortung mit den dazu notwendigen Einflußmöglichkeiten und Befugnissen ausgestattet ist - der aber im Team aufgrund seiner geringen Erfahrung in der Führung von interdisziplinären Arbeitsgruppen nicht akzeptiert wird).

Das nachfolgend dargestellte Supervisionsbeispiel zeigt an einem konkreten Fall, wie solche strukturellen Fragestellungen in der Beratung relevant werden können und mit welchen beraterischen Optionen darauf „interventionssseitig“ zu reagieren ist.

Ein um diese Aspekte erweiterter beraterischer Bezugsrahmen ermöglicht damit die Verwirklichung einer Professionalisierungsstrategie, die *Schmid* (1993) mit dem Begriff der systemintelligenten Personenqualifikation gekennzeichnet hat. „Systemintelligent“ deshalb, weil in der Supervision konstruktive Impulse für die Weiterentwicklung der Rollenkompetenz einer Führungskraft und für die Veränderung von dysfunktionalen Aspekten der Organisation generiert und verwirklicht werden können. Im beschriebenen Beispiel handelt es sich dabei um strukturelle Dysfunktionalität, wobei hier ferner dann auch eingeschränkte Aspekte der Unternehmenskultur thematisiert werden.

Supervisionskontext

Die Supervision entstammt aus einer Seminarreihe zum Thema „Konfliktsituationen konstruktiv lösen“, die der Autor für ein öffentliches Dienstleistungsunternehmen durchgeführt hat. Für die anwesenden Führungskräfte wurde dabei als Lernziel die Weiterentwicklung ihrer Konfliktmanagement-Kompetenzen definiert.

Die Supervisionseinheiten wurden in den Seminaren durch Impulsreferate ergänzt, in denen Konzepte und Modelle zum Seminarthema vorgestellt wurden.

Die Supervision soll hier anhand eines Transkripts dargestellt werden. Die in das Transkript integrierten Kommentare explizieren das Vorgehen vor dem Hintergrund der jeweiligen handlungsleitenden Konzepte.

Supervision mit Herrn Krause

Zusammenfassende Informationen aus der Eingangsrunde:

Herr Krause ist in seiner Funktion als sog. „Disponent“ der direkte Vorgesetzte einer Gruppe von circa 60 sogenannten Verkehrsmeistern. Diese Verkehrsmeister arbeiten rund um die Uhr im Schichtbetrieb in der Verkehrsleitstelle des Unternehmens. Die Leitstelle hat für den öffentlichen Verkehr (Straßenbahn, Busse) Koordinations- und Kontrollfunktionen wahrzunehmen (z. B. steuernde Maßnahmen bei technischen Störungen und Unfällen).

Herr Krause kommt aus eigenem Interesse zum Seminar. Auf die Eingangsfrage („Angenommen, das Seminar verläuft für Sie optimal, woran würden Sie das hinterher konkret merken?“) meint er, daß er dann wüßte, was er in einem Konflikt zwischen ihm und den älteren Mitarbeitern der Gruppe tun könnte, so daß insgesamt wieder „Frieden“ einkehren würde.

Nachdem ich – im späteren Verlauf des Seminars – in einem Impulsreferat das Bezugsrahmen-Konzept vorgestellt habe, an verschiedenen Beispielen erläutert habe, wie Aspekte des Bezugsrahmens der Beteiligten zum Konfliktgeschehen beitragen können, mache ich ihm das Angebot, seinen eingangs angesprochenen Konflikt einmal unter dieser Perspektive zu betrachten. Gemäß seinem formulierten Anliegen würden wir dann in diesem Gespräch Ideen entwickeln, was er in diesem Konflikt tun könnte. Er stimmt dem zu und gibt auf Nachfrage weitere konkretisierende Informationen zu diesem Konflikt.

Auf Anweisung des Abteilungsleiters wurde vor kurzem für die Gruppe bezüglich der unterschiedlichen Funktionen in der Leitstelle – und damit auch für die Stellvertretung seiner Disponentenfunktion in der Nacht – ein Rotationsprinzip eingeführt. Das bedeutet, daß der monatliche Dienstplan so aufgestellt wird, daß jeder Mitarbeiter einmal auch in die stellvertretende Vorgesetztenfunktion für die jeweilige Nachtschicht kommt. Damit soll erreicht werden, daß durch die so gemachten Erfahrungen im Lauf der Zeit jeder für die unterschiedlichen Funktionen auf der Leitstelle qualifiziert werden soll.

In seiner Funktion als Disponent ist es die Aufgabe von Herrn Krause, den Dienstplan gemäß diesen Verfahrensregeln aufzustellen.

Jetzt würden sich allerdings die älteren Mitarbeiter bei ihm darüber beklagen, daß dadurch ihre – durch langjährige Erfahrung erworbene – höhere Fachkompetenz im Vergleich zu den jüngeren Mitarbeitern nicht gewürdigt wird, weil sie sich in der Nachtschicht diesen jungen Mitarbeitern, die turnusgemäß für diese stell-

vertretende Vorgesetztenposition an der Reihe sind, unterordnen müßten.

In diesem Zusammenhang berichtet Herr Krause auch, daß es jetzt schon häufiger vorkomme, daß er -wenn eine „jüngere Crew“ Nachtschicht hat - zu Hause unruhig wird und deshalb, bevor er ins Bett geht, nochmals im Betrieb anruft, um sich zu versichern, daß alles in Ordnung ist. („Mir wäre schon lieber, daß mich in der Nacht einer vertritt, von dem ich weiß, daß der das auch schafft!“)

Wenn es gut läuft - z. B. bei einem Unfall - wurde zwar der jüngere (stellvertretende) „Chef“, der vielleicht erst vor einem Monat die Prüfung zum Verkehrsmeister bestanden, aber noch sehr wenig Praxiserfahrung hat, auf die Erfahrenen in der Gruppe hören, aber formal sei eben dieser für die zu treffenden Entscheidungen verantwortlich.

Befragt, was er von der Supervision profitieren möchte, äußert sich Herr Krause, daß er gerne Hinweise bekäme, in welcher Weise er das Gespräch mit diesen älteren Mitarbeitern führen sollte, so daß diese dieses Rotationsverfahren akzeptieren und damit „sich wieder beruhigen“. („Das gibt eben Unruhe, und ich möchte, daß sie sich als Team verstehen!“)

Kommentar: Im Zusammenhang mit der Definition seines Seminaranliegens (→ „Wie muß ich das Gespräch mit den älteren Mitarbeitern führen, damit sie sich wieder beruhigen?“) berichtet Herr Krause von einem anderen Problemaspekt, nämlich daß mit der Anwendung dieses Rotationsprinzips junge und unerfahrene Mitarbeiter in die stellvertretende Vorgesetztenfunktion kommen.

Bezogen auf das oben beschriebene Modell der professionellen Rolle heißt dies, daß „Können“ (zusammengesetzt aus Ausbildung und Berufserfahrung) mit den Dimensionen „Befugnis“ und „Verantwortung“ (hier z. B. eigenständige Entscheidungen treffen) nicht zusammenpassen.

Aus meiner Perspektive ist diese Situation das eigentlich relevante Problem, das als sehr viel gravierender einzustufen ist. Zudem bedingt diese Problematik die (verständliche) Unzufriedenheit der älteren Mitarbeiter.

(So betrachtet, strebt Herr Krause durch die Wahl seiner Problemlösung (Gespräche mit den älteren Mitarbeitern) nur eine „Veränderung erster Ordnung“ an, was die Logik dieser grundlegenden Problematik unberührt läßt. Insofern bestand das grundsätzliche Ziel der Supervision darin, Voraussetzungen für eine „Veränderung zweiter Ordnung“ zu entwickeln, d. h. dazu beizu-

tragen, daß das Rotationsmodell so modifiziert wird, daß es zum Kompetenzprofil der Mitarbeiter paßt).

Vor dem Hintergrund der Konfliktbeschreibung und insbesondere vor dem Hintergrund von Herrn Krauses Wahl, in welchem Bereich er nach Konfliktlösungen sucht, entstand hier deshalb für mich zunächst die Frage, ob und wie er bezogen auf diesen primären Problemaspekt mit seiner professionellen Verantwortung als direkter Vorgesetzter umgeht.

Sein Lösungsansatz wäre für mich an dieser Stelle akzeptabel, wenn er seine diesbezüglichen Möglichkeiten ausgeschöpft hätte. Hier hatte ich allerdings die Hypothese, daß er – was sein angemessenes professionelles Handeln, bezogen auf diese Gegebenheiten anbetrifft – mögliche und notwendige Optionen nicht oder nur unzureichend verwirklicht.

Insofern wurde es notwendig, zunächst diese Hypothese in der Supervision abzuklären und damit den Umgang mit seiner diesbezüglichen Verantwortung zu thematisieren. Wie sich in der Folge zeigt (s. u.), wurde diese Hypothese bestätigt. Damit wurde es erforderlich, das Thema, das seiner Meinung nach Gegenstand der Supervision werden sollte, zu redefinieren, um dann mit ihm einen anderen Supervisionsvertrag abzuschließen.

Dies geschah in dieser Supervision nicht in expliziter Weise, sondern eher implizit, indem ich zunächst durch entsprechende Fragen das Thema „Umgang mit Verantwortung“ fokussiert und es ihm so als Thema für die Supervision angeboten habe. Die gezeigte Bereitschaft, mit der er sich auf diese Fragen eingelassen hat, waren für mich dann Indiz für sein Einverständnis.

Des Weiteren konnte ich auch deshalb von einer diesbezüglichen Kooperation seinerseits ausgehen, weil er sich bei der Schilderung der situativen Gegebenheiten, daß Mitarbeiter Entscheidungen zu verantworten haben, die sie aufgrund ihres Könnens gar nicht verantworten können und sollen, als jemand gezeigt hat, für den dies ein Problem darstellt und der darauf bezogen mit unbehaglichen Gefühlen reagiert.

Um sowohl dies als auch den weiteren Schritt zu verdeutlichen siehe nachfolgenden Ausschnitt:

Krause: Normalerweise hört der unerfahrene junge Mitarbeiter in der Vorgesetztenposition auf den Erfahrenen. Insofern kann eigentlich nichts passieren!

Supervisor: Angenommen, es passiert einmal etwas Gravierendes und angenommen, das geht vor Gericht, dann fragt der Richter nicht, wer in der Gruppe der Erfahrenste war, sofern wer formal zuständig und verantwortlich war.

Krause: Das ist richtig – sein Name steht ja dann auch unter dem Bericht über solche gravierenden Vorfälle.

Kommentar: Vor dem Hintergrund der Schiff'schen Abwertungskonzeption läßt sich hier feststellen, daß Herr Krause das Problem zunächst auf der Ebene der Signifikanz abwertet. Mit der Überführung der Problematik in den Kontext „Vor Gericht“ konfrontiere ich diese Abwertung. Seine darauf folgende Reaktion zeigt mir, daß dies erfolgreich war: Er führt diesen Gedankengang weiter und kodefiniert so den Aspekt der Wirklichkeit, daß formale Verantwortlichkeit bedeutsam ist.

Ich habe diese „Vor-Gericht“-Kontextualisierung der Problematik aus verschiedenen Gründen gewählt: Einmal paßt dieser Kontext zur Situation -ich wußte aus anderen Seminaren, daß Gerichte häufig bei der Klärung von Unfällen, bei denen Fahrzeuge des öffentlichen Nahverkehrs beteiligt sind, involviert sind. Insofern müßte dies auch für Herrn Krause ein vertrauter und interessanter Betrachtungskontext sein.

Da es vor Gericht um die Klärung von Schuld geht, aktiviert diese Kontextualisierung andererseits sofort die Fragen z.B. nach Zuständigkeit und der Wahrnehmung von Verantwortung, deren Implementierung und Abklärung hier für mich evident war.

Daß mir diese Aktivierung bei Herrn Krause gelungen ist, zeigt mit die Qualität seiner Bezugnahme auf diesen Kontext (s.U.).

Etwas später:

Krause: Wenn ich weiß, daß die Konstellation so ist, daß vier blutjunge Leute Nachtdienst haben und ich weiß, daß keiner die Erfahrung hat, alleine arbeiten zu können - d.h. damit die Kompetenz hat, auch mich zu vertreten - also da ist es mir eigentlich gar nicht so wohl dabei!"

Supervisor: Zu Recht! Und wer hat diese - und damit auch jede andere - Konstellation zu verantworten?

Krause: Ich nicht - der Dienstplan!

Supervisor: Und wer hat den zu verantworten?

Krause: Mein Abteilungsleiter und der Hauptabteilungsleiter.

Supervisor: Also wenn die beiden die Verfahrensregeln, wie der Dienstplan aufgestellt werden soll, festgelegt haben, sind das die Verantwortlichen für das Rotationsprinzip, welches dann mit zur Entstehung dieser problematischen Konstellation beiträgt.

Krause: Also, wenn es ernst würde . . das sind ja lauter so Ideen auf die ich hier komme, dann entwickle ich mich ja zum Rebellen!

Angenommen es würde tatsächlich etwas ganz Schlimmes passieren und käme zu so einer Gerichtsverhandlung, dann würden diese jungen Mitarbeiter sagen: „Ja wir sind erst seit kurzem ausgebildet und wir wußten das eigentlich nicht besser!“ Und der Richter fragt dann: „Wie kommt diese Konstellation zusammen?“ und ich mache den Dienstplan, dann sagt er zu mir: „Das ist doch verantwortungslos von Ihnen!“ Dann würde ich sagen: „Fragen Sie mal meinen Abteilungsleiter, der hat diese Vorgaben gemacht!“

Supervisor: Dann fragt der Richter Sie: „Haben Sie ihren Abteilungsleiter darauf aufmerksam gemacht?“

Kommentar: Im Unterschied zu vorher schildert Herr Krause jetzt eine Situation, in der das Problem noch drastischer zum Ausdruck kommt (→ nicht nur der Mitarbeiter in der stellvertretenden Vorgesetztenfunktion hat dafür ein Kompetenzdefizit, sondern das ganze Team ist zu unerfahren), und berichtet seine darauf bezogenen unbehaglichen Gefühle.

Ich bestärke ihn zunächst in diesem emotionalen Erleben und benutze dies als Ausgangspunkt, sein Verständnis darüber zu explorieren, wer in welcher Funktion, diese Gegebenheiten in welcher Weise zu verantworten hat.

(Dies entspricht Berne's Technik der Interrogation [Befragung → Sammlung fokusrelevanter Informationen.])

Daß meine vorherige Konfrontation auf der Signifikanzebene erfolgreich war, wird hier nochmals dadurch belegt, daß Herr Krause jetzt über Situationen berichtet, die in seinem Wirklichkeitsverständnis bedeutsam sind.

In der Weise, wie ich dann deutlich mache, daß seine Vorgesetzten diese Situation formal mitverantworten, generalisiere ich diesen Einzelfall (dies entspricht Berne's Specification). Dabei gehe ich nicht davon aus, daß ich ihm an dieser Stelle grundsätzlich etwas Neues sage, sondern ihn so wieder daran erinnere. Neu für ihn ist, diese Überlegungen einmal im Kontext „Vor Gericht“, mit seinen wie oben beschriebenen Implikationen, anzustellen.

Bei Herrn Krause führte dies – wie intendiert – dazu, daß ihm klar wird, daß er seine Vorgesetzten in ihrer Mitverantwortung ansprechen muß. Evident ist, daß er dafür den Begriff „Rebell“ benutzt. Dies führte zur Hypothese, daß diese Verhaltensoption in seinem Bezugsrahmen einen deutlichen Kontrast zur sonst üblichen Gestaltung seiner professionellen Beziehungen gegenüber seinen Vorgesetzten – oder den diesbezüglichen Gepflogenheiten in seinem professionellen Kontext überhaupt – darstellen würde.

Deshalb entstand hier für mich die Frage, ob er die so eingeführte Idee der „Rückdelegation von Verantwortung“, die dieser Option zugrunde liegt, in seinen Bezugsrahmen auch für die gegebene Situation integrieren kann, oder ob es Bezugsrahmenaspekte gibt, die zunächst dazu inkompatibel sind. Die Verwendung des Begriffs „Rebell“ führte mich hier allerdings zu der Annahme, daß eher letzteres der Fall ist.

Die nächsten Schritte (s.U.) dienten zur Klärung dieser Annahme.

Ein anderer Seminarteilnehmer zu Herrn Krause: Das kann ich mir gar nicht vorstellen, daß wenn Sie zu Ihrem Abteilungsleiter gehen würden und ihn über diese Konstellation informieren würden – ihm auch sagen, daß Sie das nicht verantworten können – daß der dann nichts unternehmen würde.

Krause: Ja gut, aber jetzt sind nur diese vier für diesen Nachtdienst überhaupt da, so daß mir gar nichts anderes übrigbleibt, als gerade die zu nehmen!

Supervisor: Inwieweit es dann überhaupt von der personellen Situation her möglich ist, die Funktionen angemessen zu besetzen, ist aber ein anderes Thema (Krause gleichzeitig... ein anderes Thema).

Wir reden im Moment darüber, wer in welchen Funktionen bestimmte Konstellationen zu verantworten hat und wie diese Verantwortung im Handeln zum Ausdruck kommen sollte und - wie Sie richtig den Gedanken von der Gerichtsverhandlung weitergedacht haben - dann vom Richter entsprechend befragt werden würde.

Sehen Sie es denn als ihre Verantwortung, Herr Krause, ihren Abteilungsleiter darüber zu informieren, wenn eine Gruppe von unerfahrenen Mitarbeitern nachts auf der Leitstelle sitzt, wo Sie aus Ihrer Warte sagen würden, daß Sie das nicht gutheißen können?

Krause: (nachdenklich/zögemd): Eigentlich schon, nur letztlich bleibt einem gar nichts anderes übrig, weil...

Hier berichtet er wieder über die schwierige personelle Situation (Einstellungsstopp, Krankheit etc.), die es gar nicht ermöglichen würde, die Leitstelle nachts angemessen zu besetzen.

Supervisor: Daß das in der aktuellen Situation schwierig werden kann, das kann ich nachvollziehen. Nur das ist, wie Sie selbst schon richtig bemerkt haben, ein anderes Thema.

Mir ist im Moment wichtig zu sehen, wie Sie mit dieser Situation umgehen. Und Sie haben ganz richtig gesagt, daß es eigentlich Ihre Verantwortung ist, den Abteilungsleiter darauf hinzuweisen, daß nach ihrer fachlichen Einschätzung eine zu unerfahrene Mitarbeiter-Konstellation auf der Leitstelle sitzt.

Nehmen Sie diese Verantwortung wahr?

Kommentar: Auf meine Frage, ob er seiner Berichtspflicht nachkommt, reagiert Herr Krause tangential, indem er meine Frage nicht beantwortet. Das heißt, daß in seinem Bezugsrahmen die Idee, daß man sowieso nichts daran ändern könnte („mir bleibt gar nichts anderes übrig...“) als Rechtfertigung dient, seinen Abteilungsleiter nicht in dessen Mitverantwortung anzusprechen.

Vor dem Hintergrund des Discounting-Konzepts läßt sich dies als beobachtbarer Ausdruck einer Abwertung auf der Ebene der generellen Lösbarkeit einstufen. (Für den Supervisionsprozeß ist dies als Fortschritt anzusehen, denn am Anfang (s.o.) hat er zunächst auf der Ebene der Bedeutsamkeit abgewertet.) Im Prozeß gehe ich mit dieser Abwertung so um, daß ich zwischen „genereller Lösbarkeit“ und „Persönlichen Optionen“ unterscheide.

(Die Redundanz in dieser Sequenz - ich versuche zweimal eine Antwort zu bekommen und er redefiniert - erkläre ich mir jetzt im nachträglichen Reflektionsprozeß damit, daß ich im Prozeß nicht beachtet habe, daß eine Abwertung auf der Ebene der „Lösbarkeit“ die Abwertung auf der Ebene der „individuellen Fähigkeit“ beinhaltet. Hier wäre es zunächst sinnvoller gewesen, mehr dafür zu tun, die Abwertung auf der Ebene der Lösbarkeit zu relativieren.

Etwa mit der Einführung der Idee: „Manchmal ist es überraschend zu sehen, wieviel konstruktive Bewegung doch in ein zunächst ausweglos erscheinendes Problem hineinkommt, wenn man sich von dieser Einschätzung nicht lähmen läßt und trotzdem die Beiträge verwirklicht, die einem selbst zur Verfügung stehen. Wir könnten im Gespräch klären, wie diese Beiträge beschaffen sind und miteinander erwägen, ob davon nicht doch wichtige Impulse ausgehen könnten, die Sie vielleicht zunächst übersehen haben, was dann zu einer Veränderung ihrer Einschränkung führen könnte.“

Am Ende des Supervisionsprozesses wird die Abwertung auf der Ebene der Lösbarkeit nochmals unter der systemischen Perspektive thematisiert werden.)

Hier reetabliere ich trotz dieser Schwierigkeiten zunächst nochmals meinen Fokus, ob und wie er seiner Verantwortung der Berichtspflicht nachkommt.

Krause: Wir reden sehr oft darüber.

Supervisor: Nämlich wie?

Krause: Ganz ruhig und sachlich.

Supervisor: Das klingt mir jetzt ein bißchen zu allgemein.

Krause: Ja, daß uns gar nichts anderes übrig bleibt, weil niemand da ist, der diese Funktion wahrnehmen kann.

Supervisor: Zu diesem Schluß kommen sie im gemeinsamen Gespräch?

Krause: Ja.

Supervisor: Und was sagt er dann?

Krause: Ja, daß die Leute ihre Prüfungen abgelegt haben...

Supervisor: Das heißt, die erfüllen formal die Kriterien, daß sie da sitzen dürfen, obwohl Sie und er gleichzeitig wissen, daß die eigentlich nicht die nötige Erfahrung dazu haben, so daß sie beide das gutheißen können.

Krause: Ob er das so sieht, weiß ich nicht -ich sehe es so!

Kommentar: Hier wird deutlich, daß Herr Krause dieser Berichtspflicht zwar „irgendwie“ nachkommt, indem das überhaupt Thema eines Gesprächs wird. Darüber hinaus scheint aber eine notwendige Positionierung seinerseits in diesem Gespräch, was die Verdeutlichung seiner Einschätzung und das Ansprechen des AL in dessen Mitverantwortung anbetrifft, nicht gegeben zu sein. Insofern dienen die nächsten Schritte dazu, die „Positionierung“ zunächst zu konkretisieren, um damit dann die oben definierte Frage der „Bezugsrahmenkompatibilität“ weiter zu verfolgen.

Supervisor: Das heißt, Sie haben ihm das auch noch nicht in dieser Deutlichkeit gesagt.

Um das nochmals auf den Punkt zu bringen: Mit „Deutlichkeit“ meine ich, daß Sie ihn darüber informieren, daß eine ungeeignete Mitarbeiterkonstellation

Nachtdienst hat, weil die nach ihrem professionellen Urteil als direkter Vorgesetzter nicht die dazu notwendigen fachlichen Kompetenzen aufweisen.

Dann würden Sie ihn in seiner Mitverantwortung bezüglich dieser Gegebenheiten ansprechen, indem Sie deutlich machen, daß er dies und die eventuell daraus resultierenden Konsequenzen (Fehlentscheidungen und deren Folgen) mitzuverantworten hat, wenn er auch unter diesen Bedingungen am Rotationsprinzip festhält.

Krause: Wenn ich nicht so gut mit ihm auskäme, dann hätte ich ihm dieses „Ei“ schon ins Nest gelegt - aber so nimmt man immer ein bißchen Rücksicht.

Kommentar: Es wird ersichtlich, daß Herr Krause grundsätzlich über diese Verhaltensoption verfügt, aber nicht in diesem Beziehungskontext. Denn mit der Verwirklichung dieses Verhaltens käme in seinem Bezugsrahmen zum Ausdruck, daß er sich damit als jemand zeigt, der „gegen“ den anderen wäre, bzw. der auf diese Weise seine Antipathie zum Ausdruck bringt. Hier verhindert diese Bedeutungszuschreibung gegenüber einer potentiell verfügbaren Verhaltensoption deren notwendige Verwirklichung.

Die folgenden Interventionen zielen deshalb darauf ab, diesen Bezugsrahmenaspekt zu relativieren, indem ich eine andere Betrachtungsweise für diese Verhaltensoption so einführe, daß er sie in seinen Bezugsrahmen integrieren kann. Dieses Vorgehen entspricht der Interventionstechnik des Umdeutens (bzw. Reframing; z. B. *Watzlawick et al.*, 1974).

Supervisor: Weil Sie ihn sympathisch finden, „schonen“ Sie ihn, indem Sie ihm die (unangenehme) Auseinandersetzung mit diesen Dingen ersparen und setzen sich selber in die Nesseln!

Krause: Eigentlich schon, ja.

Supervisor: Wir haben ja vorhin über das Bezugsrahmen-Konzept gesprochen. Darauf bezogen wird hier deutlich, daß „jemanden in seiner Verantwortung ansprechen“ in ihrem Bezugsrahmen ein Ausdruck von Antipathie darstellt. Sie sagten ja gerade, daß wenn Sie ihn nicht so gut leiden könnten, Sie ihm „das Ei schon ins Nest gelegt“ hätten.

Krause: Ich habe das eben die ganze Zeit so gesehen, daß ich mir gesagt habe, daß man da sowieso nichts daran ändern kann. Wenn die Leute nicht da sind, kann man sie nicht einsetzen, also brauche ich doch gar nicht darüber zu reden.

Supervisor: Vor Gericht würden Sie mit dieser Haltung Schwierigkeiten kriegen. Es ist nämlich nicht Gegenstand der Verhandlung, was Sie darüber denken, ob man da was daran ändern könnte, sondern es wird geprüft, ob und wie Sie ihre Verantwortung wahrgenommen haben.

Diese Einschätzung, ob man was daran ändern kann, muß doch zuerst der Abteilungsleiter treffen und nicht nur Sie. Ich als ihr Abteilungsleiter würde das nicht unbedingt als Ausdruck von Sympathie werten, wenn Sie mir diese Einschätzung und die damit zusammenhängende Entscheidung vorenthalten würden.

Krause: Na gut, sprechen wir das Thema mal an - mal sehen, was dabei herauskommt.

Kommentar: In seiner Bemerkung „Ich habe das eben die ganze Zeit so gesehen,...“ kündigt sich – im Unterschied zu vorher – eine Veränderung in der Weise an, daß er seine Einschätzung, daß man sowieso nichts daran ändern kann, nicht mehr als Rechtfertigung für die Nichtaktivierung seiner Möglichkeiten (Wahrnehmung der Berichtspflicht, Rückdelegation von Verantwortung) benutzt.

Indem ich das bisherige Verhalten nochmals in den Kontext „vor Gericht“ stelle, pointiere ich nochmals seine sich dort besonders zeigende Problematik.

Indem ich dann eine mögliche Betrachtungsweise des Abteilungsleiters definiere, die seine Bedeutungszuschreibung kontrastiert, beginne ich diesen Aspekt seines Bezugsrahmens in Frage zu stellen. Seine darauffolgende Reaktion zeigt mir, daß er beginnt, meine Relativierungen aufzunehmen.

Supervisor: Könnten Sie sich vorstellen, daß das auch ein Ausdruck ihrer Sympathie sein könnte, daß Sie ihm die Entscheidung überlassen?

Das kommt darauf an, in welcher Form ich ihm das mitteile. Wenn ich einen Vorgesetzten habe, mit dem ich sowieso nicht klarkomme, dann kriegt der das da hingeknallt, dann soll er sehen wie er damit fertig wird!

Mit dem Abteilungsleiter jetzt würde ich schon das Thema auf den Tisch legen und dann würde man so ein Gespräch, so wie wir es jetzt hier machen, führen.

Kommentar: Wenn Herr Krause in seiner Antwort auf meine Frage auf die „Form“ eines solchen Gesprächs abhebt, zeigt er wieder, daß er beginnt, die Option als solche überhaupt in diesem Beziehungskontext für möglich zu erachten.

Mit seiner Bemerkung „... so wie wir es jetzt hier machen ...“ zeigt Herr Krause, daß das Supervisionsgespräch insgesamt für ihn einen positiven Modellcharakter für das Gespräch mit dem Abteilungsleiter haben könnte. Dies ist insofern bedeutsam, als daß in unserem Gespräch ich derjenige bin, der ihn herausfordert, seiner Verantwortung nachzukommen. Die Art und Weise wie ich das tue, scheint er als für sich „verträglich“ – und nicht als „gegen“ ihn – einzustufen. Insofern macht Herr Krause bereits in der Supervision eine Erfahrung, die seinen bisherigen Bezugsrahmen in einer positiven Weise kontrastiert.

(Im Zusammenhang mit dem obigen Aspekt der „Form“ eines solchen Gesprächs betrachte ich diese Bemerkung als Ausdruck und Beginn eines inneren Suchprozesses, der die Synthese dieser beiden Aspekte „jemanden sympathisch finden“ **und** „in seiner Verantwortung ansprechen“ zum Ziel hat.)

Supervisor: Also ihm freundlich deutlich machen, wo ihre Verantwortung endet und damit seine anfängt. Haben Sie da schon eine Vorstellung, wie das gehen könnte?

Krause: Ich würde ihm sagen, daß mir das aufgefallen ist und für mich ein Problem darstellt und daß man einmal darüber reden müßte, wie man das am besten in den Griff kriegt. Da läßt der sich schon was einfallen.

Supervisor: Das wäre ein Schritt in die richtige Richtung. Man könnte das dann noch etwas verdeutlichen, indem man z. B. sagt:

„Sie wissen ja, daß ich mich mit ihnen als Chef ganz wohl fühle. Gerade weil das so ist, möchte ich, daß das Problem mal in der Weise auf den Tisch kommt. Weil wir ein gutes Verhältnis haben, ist es mir wichtig, daß rechtzeitig zwischen uns deutlich wird, wie ich unsere Verantwortlichkeiten bei dieser Problematik sehe-gerade solange noch nichts passiert ist.“

Krause: Wenn er mir unsympathisch wäre, wäre das für mich einfacher...

Supervisor: ...weil Sie davon ausgehen, daß Sie ihm so ein Unbehagen verschaffen würden. Andererseits verschafft man ihm eine ganz andere Art von Unbehagen, wenn man ihm so etwas vorenthält, was in seine Zuständigkeit gehört. Man entzieht ihm dadurch die Würdigung in seiner Funktion als übergeordnete und zuständige Entscheidungsinstanz. Wenn Sie ihm das vorenthalten, mißachten Sie ihn in dieser Funktion. So betrachtet könnte man ihr „Schonprogramm“ eher als Ausdruck von Antipathie sehen.

Krause: Das ist aber von Ihrer Seite sehr spitz formuliert!

Es stimmt schon, wenn es um Dinge geht, die er wissen müßte und man enthält ihm das vor, könnte man das genauso gut auslegen als wollte man sagen: „Jetzt lassen wir den mal auflaufen!“

Supervisor: Was meinen Sie mit „spitz“?

Krause: Spitzfindig!

Supervisor: Na ja, wir haben es im Moment auch von ihrem Bezugsrahmen. Und wir versuchen in unserem Gespräch alternative Betrachtungsweisen für das gleiche Verhalten zu finden. Sie sagten bisher, daß Sie ihn-als Ausdruck ihrer Sympathie - nicht auf seine Verantwortung hinweisen. Und ich versuche Ihnen den Gedanken näherzubringen, daß man das auch als Ausdruck von Antipathie bewerten könne, um so Ihr Weltbild entsprechend zu ergänzen.

Kommentar: Mit meiner nächsten Frage „Haben Sie eine Vorstellung wie das gehen könnte?“ möchte ich seine Ressourcen, d. h. erste eigene Ansätze für die Entwicklung eines inneren Modells bezüglich der Form dieser Option in diesem spezifischen Beziehungskontext aktivieren, um darauf dann im weiteren Prozeß aufbauen zu können. Seine Antwort wird dann von mir zunächst anerkannt, wobei ich sie weiterführend in Form der wörtlichen Rede konkretisiere. Dies hat zum Ziel, daß seine eigenen Ansätze dadurch angereichert werden sollen, wobei er mir in seiner darauffolgenden direkten Antwort allerdings keinen Hinweis gibt, ob dies gelungen ist.

Stattdessen problematisiert er nochmals die Option als solche („Wenn er mir unsympathisch wäre...). Deshalb wechsle ich nochmals den Fokus von der Form zur Bedeutungsimplication, die in seinem Bezugsrahmen mit dieser Verhaltensoption verbunden ist.

Die gewählten Aspekte dieser neuerlichen Umdeutung (Unbehagen, das man erzeugt, wenn man jemand nicht in seiner Funktion würdigt; Mißachtung in dieser Funktion) scheinen jetzt zu greifen. Damit sind jetzt eher die Voraussetzungen gegeben, daß er meine Anregungen zur konkreten Form eines solchen Gesprächs aufnehmen kann.

(Schließlich stelle ich noch den thematischen Zusammenhang zwischen diesem Fokus und dem Impulsreferat her, welches ja auch das Bezugsrahmen-Konzept zum Gegenstand hatte. Mit diesem Praxisbezug verdeutliche ich ihm und der zuhörenden Gruppe nochmals die Relevanz dieser Konzeption für das Seminarthema „Konfliktsituationen konstruktiv lösen“.)

Supervisor: Ihr eingangs definiertes Anliegen war ja anders formuliert, als das, was wir jetzt besprochen habe. Sie sagten ja: „Ich will Frieden in der Gruppe, und wie soll ich jetzt mit den älteren Mitarbeitern umgehen, die - nachdem jetzt das Rotationsprinzip eingeführt worden ist - auf ihre angestammten Rechte pochen?“

Von diesem Thema sind wir ja jetzt abgekommen. Wenn Sie jetzt die Möglichkeit in Erwägung ziehen, etwas dafür zu tun, daß das Rotationsprinzip - was die stellvertretende Vorgesetztenfunktion betrifft - modifiziert wird, dann stiften Sie ja wieder „Unfrieden“.

Krause: Dann wäre das Problem mit den älteren Mitarbeitern gelöst, aber die anderen wären dann unzufrieden.

Supervisor: Wahrscheinlich nicht alle, aber der eine oder andere.

Krause: Ja.

Supervisor: Mich interessiert, nach welcher Seite das Zünglein an der Waage ausschlägt, wenn Sie das jetzt erwägen: Wenn Sie auf der einen Seite die Auseinandersetzung, die es vielleicht mit manchen jüngeren Mitarbeiter gibt, in die Waagschale werfen und auf der anderen Seite die Optionen, die wir jetzt besprochen haben. Nach welcher Seite neigt sich dann Ihre „innere Waage“?

Krause: Ich denke, der richtige Weg ist schon, daß ich mit meinem Vorgesetzten darüber rede und mir ein bißchen mehr Handlungsfreiheit erbitte, daß ich das so einteile, wie ich denke, daß es sinnvoll ist.

Supervisor: Fachlich richtig!

Krause: Ja.

Kommentar: Hier bringe ich das bisher besprochene in Zusammenhang mit seinem eingangs definierten Anliegen „...ich will Frieden in der Gruppe.“ Damit möchte ich einerseits nochmals überprüfen, ob Herr Krause meine - durch den Prozeß verwirklichte - Definition, was Gegenstand der Supervision sein sollte, auch vor dem Hintergrund seines ursprünglichen Anliegens kodifiziert. Das heißt, ich überprüfe so nochmals seine Zustimmung zu unserem „impliziten Supervisionsvertrag“.

Andererseits überprüfe ich mit der „Waagschalen-Frage“ die Wirksamkeit meiner bisherigen Maßnahmen.

Schließlich soll diese Frage auch dazu dienen, eventuell noch vorhandene Aspekte, die aus seiner Sicht die Verwirklichung des Besprochenen erschweren und bisher noch nicht angesprochen wurden, zu thematisieren.

Seine Reaktion auf diese Frage gibt mir die Bestätigung, daß er sowohl unserem „impliziten Vertrag“ zustimmt, als auch, daß meine bisherigen Maßnahmen „gegriffen“ haben.

Hier endet der erste Teil der Supervision mit Herrn Krause, und es beginnt ein Gespräch in der ganzen Gruppe über einen Konflikt eines anderen Teilnehmers. In diesem Gespräch mache ich diesem Teilnehmer an gegebener Stelle deutlich, wie sein bisheriger - gut gemeinter - Lösungsversuch im Umgang mit diesem Konflikt ein Beitrag zur Aufrechterhaltung und Stabilisierung der Problematik darstellt.

(In seiner Funktion als Meister versucht er durch eigene Mehrleistung, die Minderleistung seiner Gruppe auszugleichen. Diese Minderleistung erklärt er - auch für mich plausibel - mit der insgesamt schlechten Motivationslage dieser Gruppe. Die unbefriedigende Motivationslage scheint ihrerseits durch strukturelle Faktoren bedingt zu sein: Neuerdings müssen die Mitarbeiter dieser Gruppe - bedingt durch Umorganisation - einen für die unattraktiven Schichtdienst leisten, in der sie Aufgaben zu erfüllen haben, wofür sie eigentlich überqualifiziert sind. Dazu kommt, daß der Meister auch noch von seinem Vorgesetzten für diese Minderleistung der Gruppe verantwortlich gemacht wird.)

In diesem Zusammenhang meldet sich Herr Krause wieder zu Wort:

Herr Krause: Gerade wird mir ein weiterer Aspekt von meinem Problem vorhin klar: Bisher war es so, daß ich die Berichte dieser unerfahrenen Mitarbeiter, die mich in der Nacht vertreten haben, auch noch selber am anderen Tag überarbeitet habe, bevor sie dem Abteilungsleiter vorgelegt wurden. Jetzt wird mir klar, wie ich ihm bisher auch so das Nachdenken über das Problem erspart habe.

Supervisor: Das ist richtig. Das ist ein weiterer Aspekt ihres bisherigen „Schonprogramms“, von dem wir vorher gesprochen haben. Mit dieser „gutgemeinten“ Problemlösung haben Sie bisher einen weiteren Beitrag zur Aufrechterhaltung des Problems geleistet.

Wobei hier noch ein weiterer Aspekt hinzukommt: Wenn Sie selbst die Berichte überarbeiten und sich damit eigentlich die Arbeit des Mitarbeiters machen, so bieten Sie auch dem Mitarbeiter keine Herausforderung, daß er nach und nach die Kompetenzen hinzuentwickelt, die er bräuchte, um qualitativ angemessene Berichte zu schreiben.

In der Transaktionsanalyse spricht man hier von symbiotischen Beziehungen: Indem der eine Partner in der Beziehung das regelmäßig ergänzt, was eigentlich der andere verwirklichen sollte, wird dem die Hinzuentwicklung dieser Aspekte erspart. Wie in diesem Fall den Erwerb bestimmter Aspekte der erforderlichen Fachkompetenz in dieser stellvertretenden Vorgesetztenfunktion.

Krause: So habe ich das noch gar nicht gesehen - aber Sie haben Recht!

Kommentar: Das Verhalten von Herrn Krause - sowohl „nach oben“, in Beziehung zu seinem Abteilungsleiter (indem er diesen nicht deutlich in seiner Mitverantwortung anspricht), als auch „nach unten“, gegenüber den (unerfahrenen) Mitarbeitern in der stellvertretenden Vorgesetztenfunktion (indem er deren Berichte überarbeitet), kann als komplementäres Verhalten zu den sym-

biotischen Verhaltensweisen des Abteilungsleiters bzw. des Mitarbeiters aufgefaßt werden.

Durch die Einführung der Idee „die versuchte Problemlösung leistet einen Beitrag zur Stabilisierung des Problems“ (die m. E. auch zum Symbiosekonzept paßt), wird Herrn Krause ein weiterer Verhaltensaspekt bewußt, wie er das Problem stabilisiert („... ich habe ihm das Nachdenken erspart“).

Weiterführend verdeutliche ich ihm - unter Bezugnahme auf das Symbiosekonzept -auch die „Kontraproduktivität“ dieses Verhaltens in der Beziehung zum Mitarbeiter. (Dieses Vorgehen entspricht Berne's Explanation.)

Daß er selbst einen stimmigen Zusammenhang zwischen der eingeführten Idee „die versuchte Lösung...“ und seinem Verhalten herstellt, sowie seine unmittelbare Reaktion auf meine ergänzende Betrachtung mit Hilfe des Symbiosekonzepts, sind für mich Hinweise, daß er diese Gedanken aufgenommen hat.

(Die Überprüfung ob Herr Krause - was seine Führungskompetenzen betrifft - über ein angemessenes Modell von differenzierter Forderung und Förderung von Mitarbeitern verfügt, das einen Unterschied macht zu: „Entweder er kann's oder ich mach's eben selber“, wäre prinzipiell eine zu klärende Frage gewesen. Je nach Resultat dieser Überprüfung, wäre es dann eventuell notwendig geworden, in der Supervision etwas dafür zu tun, seine Führungskompetenzen um diesen Aspekt zu ergänzen. Hier habe ich aus Zeitgründen darauf verzichtet.)

Krause: Wir beschweren uns ja alle, daß unser Verein zu schwerfällig ist. Wenn ich das jetzt richtig verstanden habe, tragen wir durch unser Verhalten mit dazu bei, daß sich nichts ändert.

Wenn ich mich nicht äußere - wenn ich nicht auf die Probleme sehr deutlich hinweise, dann darf ich ja „denen da oben“ gar keine Vorwürfe machen - dann muß ich bei mir anfangen! Ach, ist das unbequem!

Supervisor: Sie beschreiben das sehr korrekt. Wenn man dauernd sagt: „Die da oben sollten was tun!“, übersieht man dabei, daß man selber tagtäglich im kleinen einen Beitrag dazu leistet, daß „die da oben“ so bleiben wie sie sind.

Man unterläßt es, den Abteilungsleiter in seiner Verantwortung anzusprechen, wenn Mitarbeiter durch die undifferenzierte Anwendung des Rotationsprinzips in Funktionen kommen, wofür sie nicht die notwendigen fachlichen Qualifikationen haben. Wenn man dann noch die Arbeit dieser Mitarbeiter selber macht - nur damit es erledigt ist - und dem Abteilungsleiter so das notwendige Nachdenken erspart - trägt man zur Verschleierung dieser Gegebenheiten noch zusätzlich bei.

Krause: Das ist schon richtig, wenn man sich das mal durch den Kopf gehen läßt, stimmt das schon. Der Anstoß muß von denen kommen, die das Problem in der Praxis erkannt haben.

Supervisor: Eine deutliche Form dieses „Anstoßes“ war ja in Ihrem Fall das Ansprechen des Vorgesetzten in seiner Verantwortung. Einer der Faktoren, die Sie

bisher gehindert haben, diesen Anstoß zu geben, und den wir ja auch schon angesprochen haben, war Ihre Einschätzung „...., daß man da eh' nichts machen kann.“

Diesen Glaubenssatz „Damit muß man irgendwie leben, da kann man eh' nichts machen!“, den habe ich in diesem Unternehmen schon sehr oft gehört.

Neben einem individuellen Bezugsrahmen, von dem wir bisher gesprochen haben, gibt es auch die Idee, daß auch ein ganzes Unternehmen einen gemeinsamen Bezugsrahmen hat. Hier wird oft der Begriff der „Unternehmenskultur“ verwendet. In diesem Zusammenhang kann man diese Leitidee „Damit muß man leben, da kann man eh' nichts machen!“ als Aspekt dieses gemeinsamen Bezugsrahmens auffassen -ein kollektiver Glaubenssatz, der eine Wirklichkeit herverruft, die von allen geteilt wird.

Auf der Ebene der Einzelperson kommt dies so zum Ausdruck, daß die eigenen Möglichkeiten, die man durchaus als „kleines Licht da unten“ hätte, dadurch im eigenen Bewußtsein ausgeblendet oder abgewertet werden. Damit leistet man mit einem Beitrag zur Bestätigung dieses Glaubenssatzes, weil sich dann erst recht nichts ändern kann.

Krause: Das würde heißen, daß man als einzelner versuchen sollte, sich von diesem Glaubenssatz nicht blenden zu lassen.

Supervisor: Richtig-und den Gedankengang, den Sie jetzt gerade genannt haben, ist genau der, der diesen Zirkel unterbricht. Indem Sie sagen: „Solange ich das meine nicht tue -indem ich nach oben sehr deutlich auf die Probleme hinweise -, solange leiste ich mit einen Beitrag, daß ich das stabilisiere, worüber ich jammere!“

Für mich zeigen Sie damit, daß Sie dabei sind, klarer zu sehen.

Krause: „brummt“ zustimmend.

Kommentar: In seiner nächsten Reaktion generalisiert Herr Krause von seiner Person („Wir beschweren uns ja alle,...) und beschreibt dann sein „Aha-Erlebnis“ in der Auseinandersetzung mit den von mir eingeführten Ideen („Wenn ich das jetzt richtig verstanden habe...“). Ich bestärke ihn in dieser Erkenntnis und kontrastiere sie mit seinem bisher gezeigten (dysfunktionalen) Verhalten, um damit für ihn und die zuhörende Gruppe einen konkreten Ausgangspunkt für die Einführung der systemischen Perspektive zu etablieren.

Die Evidenz für die Betrachtung des Verhaltens unter dieser systemischen Perspektive ergibt sich für mich durch folgende Faktoren:

1. Wie im Text schon angedeutet, ist mir dieser Glaubenssatz oder die Haltung, die diesem Glaubenssatz entspricht, schon häufig in den Seminaren in diesem Unternehmen begegnet. Ähnlich wie im Fall von Herrn Krause konnte man dabei feststellen, daß die Personen bei verschiedenen Konflikten unter „Beschwörung“ dieses Glaubenssatzes dann entweder gar nichts tun oder sich irgendwie „durchwursteln“ (Lösungen erster Ordnung) und durchaus verfügbare andere Optionen nicht verwirklichen.

(In diesem Zusammenhang könnte man konzeptionell die Abwertung auf der Lösbarkeitsebene als ein Phänomen des kollektiven Bezugsrahmens auffassen, die auf der individuellen Ebene durch die Abwertung der persönlichen Optionen zum Ausdruck kommt.)

2. Ein weiterer Punkt ist Art, wie Herr Krause eine von vielen geteilte Einschätzung beschreibt: Seine Aussage „Wir beschweren uns ja alle, daß unser Verein zu schwerfällig ist“, paßt zu meiner systemischen Hypothese, daß dieser Glaubenssatz eher einen Aspekt des kollektiven Bezugsrahmens zum Ausdruck bringt.
3. Herr Krause formuliert, als Ergebnis seiner Auseinandersetzung mit der eingeführten Idee über die problemstabilisierende Wirkung von Lösungen, eine Option, die für mich auch eine Antithese zu diesem Aspekt der kollektiven Wirklichkeit darstellt. Deshalb war es hier für mich wichtig, diesen Betrachtungszusammenhang einzuführen.

Ziel dabei war, ihn und die Gruppe einmal für das Phänomen an sich zu sensibilisieren, sowie die Nützlichkeit von Herrn Krauses Schlußfolgerungen auch vor dem Hintergrund dieser systemischen Betrachtungsweise deutlich zu betonen und anzuerkennen.

Die Einführung der systemischen Perspektive am Ende dieser Supervision betrachte ich unter Seminar-didaktischen Gesichtspunkten auch als „Lehreinheit“ für die ganze Gruppe. Im Seminarverlauf wurde unter diesem Gesichtspunkt anschließend noch einmal darauf Bezug genommen, indem Fragen bezüglich der Nachvollziehbarkeit dieser systemischen Perspektive als solcher, als auch bezüglich der Plausibilität der hier eingeführten spezifischen Hypothese, thematisiert wurden.

Peter Fauser, Dipl.-Psych., ist selbständiger Organisationsberater und in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Projektmanagement-Beratung sowie Organisations- und Teamentwicklung tätig. In fortgeschrittener TA-Ausbildung.

Zusammenfassung

Die Transaktionsanalyse ist primär eine Persönlichkeits- und Kommunikationstheorie. Der Artikel zeigt an einem konkreten Supervisionsbeispiel, wie diese Modelle durch strukturelle bzw. aufbauorganisatorische Modelle ergänzt werden müssen, um als transaktionsanalytisch orientierter Trainer/Berater im Feld „Organisation“ auch mit diesen Fragestellungen professionell umgehen zu können.

Summary

Transactional Analysis is primarily a theory concerning personality and communication. By one concrete Supervision example the article demonstrates how these models have to be completed by structural models, in order to work professionally with this complex of questions as TA-trainer/consultant in the field „organization“.

Literatur

Berne, E., Grundlegende therapeutische Techniken (Basic Techniques). In: Zeitschrift für Transaktions-Analyse, 1985,2, S. 67-87

Schiff, J. et. al., Cathexis Reader. New York, Harper and Row, 1975

Schmidt, B., Unternehmenskultur: Man muß Macht, Verantwortung und Können richtig zuordnen. In: Korn: Hauszeitschrift der SEL-Gruppe, 4, 1989

–, Menschen, Rollen und Systeme. Systemische Professionsperspektiven und Entwicklungen im Bereich Humanressourcen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 4, 1993

Watzlawick et. al., Lösungen. Bern: Verlag Hans Huber, 1974

Anschrift des Autors

Dipl.-Psych. Peter Fauser

Hermann-Löns-Weg 46/3

69245 Bammental

Tel. 0 62 23/4 95 38

Buchbesprechung

Ute Hagehülsmann Transaktionsanalyse -Wie geht denn das?
Beratung und TA - Wie geht denn das? Paderborn: Junfermann-Verlag 1992/93

Ute Hagehülsmann legt zwei ungewöhnliche Bücher vor, die eine Lücke schließen. Beide Bücher sind als Einführung zu verstehen: Transaktionsanalyse, wie geht denn das? So ist die zentrale Frage formuliert, auf die die Autorin überzeugende Antworten gibt, denn sie stellt Transaktionsanalyse in Aktion vor, einmal als psychotherapeutisches Verfahren (Bd. I) sowie für beratende Zusammenhänge (Bd. II).

Dem interessierten Leser soll Einblick gewährt werden, welches die theoretischen Grundannahmen der Transaktionsanalyse sind. Dementsprechend stehen die zentralen Kategorien, mit denen die Transaktionsanalyse arbeitet, im Mittelpunkt der treffsicheren Darstellung. Grundkonzepte wie Ich-Zustände, Transaktionen, Streicheln, Grundpositionen, Spiele, Symbiose und Ersatzgefühle werden im Hinblick auf den therapeutisch-beratenden Umgang mit ihnen verdeutlicht. Der Autorin gelingt es vorzüglich, die Instrumente transaktionsanalytischen Denkens und Arbeitens in einer Weise zu präsentieren, die sie auch einem Laienpublikum verständlich machen; gleichzeitig bleibt ihre Darstellung immer hinreichend differenziert, um auch Fällen komplizierter Psychopathologie gerecht zu werden. Damit umgeht sie geschickt und auf der Basis ihrer beachtlichen Kompetenz ein zentrales Dilemma, das sich mit der Rezeption transaktionsanalytischer Literatur verknüpft: häufig werden die Eingängigkeit und Schlichtheit der Instrumente verwechselt mit einer schlichten, gelegentlich manipulativen Methode.

Das Besondere an beiden Büchern ist die Offenheit, mit der Einblick in die therapeutische Praxis gegeben wird. Hierzu entwickelt die Autorin ein ausgezeichnetes Darstellungsmittel: die synoptische Präsentation, mit der gleichzeitig das Geschehen (oder eine Intervention) aus der Perspektive der Therapeutin und aus der Perspektive der Klienten dargestellt wird. In einer weiteren Perspektive sind Ergänzungen hinzugefügt, die, bezogen auf eine gegebene Situation, Hintergrund, Ziel und Motiv der geschilderten Intervention verdeutlichen. Diese Darstellungsform ermöglicht Lesern gewissermaßen die praktische Teilnahme an therapeutischen Sitzungen, man ist eingeladen, „Mäuschen zu sein“. Auf diese Weise entsteht ein plastisches Bild davon, wie Beratung und Therapie auf der Basis transaktionsanalytischen Denkens und mit Hilfe transaktionsanalytischen Instrumentariums sich vollzieht.

Zielgruppe ist in erster Linie ein Publikum, das sich für die Transaktionsanalyse in Therapie und Beratung interessiert. Für diese Interessenten sind beide Bücher hervorragend geeignet, weil sie lebendige Eindrücke aus entsprechender Arbeit vermitteln. Mir ist kein anderes Buch keiner anderen Therapie-Richtung bekannt, in dem so offen über Technik und Hintergrund der Therapie berichtet wird. Einblick in eine Therapiestunde zu nehmen, teilzunehmen an einem Therapieverlauf oder einer Beratungssitzung ist wohl die am besten geeignete Form, sich Voraussetzungen für eine Entscheidung zu verschaffen, ob ein psychotherapeutisches Verfahren für die Bewältigung der eigenen Situation geeignet ist. Beide Bücher kommen diesem Ziel verblüffend nahe: man fühlt sich als Leser hineingezogen in die lebendige therapeutische Situation, spürt fast die Dichte der Interventionen, das Heilsame des entsprechenden Settings. Gerade für den Anwendungsbereich der individuellen Beratung in Institutionen bietet die Autorin Beispiele aus einem Mütter-Kurheim und aus der Straffälligenhilfe, die auf eindrucksvolle Weise verdeutlichen, wie Beratung mit Transaktionsanalyse durch entsprechende Verträge und in Verbindung mit transaktionsanalytischen Kompetenzen fruchtbar zu machen ist.

Sehr erhellend ist in diesem Zusammenhang ein „Nebenprodukt“ des Büchleins über Transaktionsanalyse in der Beratung: es liefert eine handhabbare Abgrenzung zwischen therapeutischer und beratender Tätigkeit, die zum Kriterium primär die Art des geschlossenen Vertrages erhebt und nicht die Tiefe der therapeutischen

bzw. beratenden Intervention. Das schließt durchaus ein, innerhalb von Beratungsverträgen Heilung zu ermöglichen, z. B. auf der Basis effektiver Interventionen oder einfach durch heilsames Setting. Heilung wird jedoch nicht als explizites Vertragsziel definiert. Heilung bleibt als Ziel von Behandlungsverträgen der Psychotherapie vorbehalten.

Kurzum: es handelt sich bei beiden Bänden um eine prägnante Einführung in Theorie und Praxis der Transaktionsanalyse, die an treffenden Beispielen Behandlungsverläufe illustriert, aber auch die Anwendungsbereiche in beratender Tätigkeit außerordentlich plausibel macht und gerade dort die Effizienz transaktionsanalytischer Interventionen verdeutlicht. Die „Transaktionsanalyse in Aktion“ ist überaus empfehlenswert als Einführung in die Transaktionsanalyse als Vorbereitung auf Therapie und/oder Beratung, sowie als beispielhafte Präsentation von Therapie und Beratungsverläufen, die auch langjährigen Praktikern noch Anregung zu geben vermag und vielleicht - ebenfalls ein Nebenprodukt - durch die Darstellungsweise dazu beiträgt, die überfällige Effektivitätskontrolle der Transaktionsanalyse als therapeutisches Verfahren voranzutreiben. In jedem Fall ist es *Ute Hagehülsmann* gelungen, eine Einführung in Transaktionsanalyse vorzulegen, die von großer sprachlicher Eindringlichkeit, begrifflicher Schärfe und inhaltlicher Überzeugungskraft ist. In der Tat: Ein wichtiges Buch zum rechten Zeitpunkt.

Christine Morgenroth

Termin

AGGRESSION UND LEBENSFREUDE

Soziale Kreativität statt Gewalt

16. Kongreß der DGTA 12. bis 14.05.1995 in Soltau

Die direkte gesellschaftliche Veränderung ist bei der Mehrzahl der Mitglieder/innen der DGTA zwar nicht direkter Zielpunkt der Arbeit mit Einzelnen, Paaren, Gruppen und Organisationen, sie stellt jedoch den Hintergrund für die Arbeit dar. In den letzten Jahren wurden gesellschaftliche Phänomene wie Mißbrauch von Macht, Gewalt und soziale Vereinsamung immer drängender und bedürfen der Beachtung. Viele der Mitglieder haben direkt mit diesen Themen zu tun. Einen Austausch der Erfahrung mit diesen Phänomenen und eine Modellbildung für den Umgang damit halten wir für wertvoll.

Der Kongreß ist so aufgebaut, daß

- sich alle Konferenzteilnehmer/innen für einen bestimmten Zeitabschnitt mit diesem Thema beschäftigen und Gemeinsamkeit erfahren,
- die Konferenzteilnehmer/innen ihre eigene Betroffenheit erleben, austauschen und diskutieren und
- Raum entsteht, in dem die Teilnehmer/innen Visionen für eine Zukunft entwickeln können.

Herr Prof. Hans-Eckehard Bahr, Theologe und Friedensforscher aus Bochum, wird den Eröffnungsvortrag zum Thema halten. Im Anschluß daran finden moderierte Arbeitsgruppen zum Thema statt. Am Nachmittag werden Workshops und Referate zum Kongreßthema angeboten.

Am 2. Tag und am Morgen des 3. Tages finden wie auf den früheren Kongressen Workshops zu offenen Themen statt. Parallel dazu findet am Nachmittag des 2. Tages ein Forum aller Arbeitsgruppen, Moderatoren/innen und aller Workshopleiter/innen und Referenten/innen, die etwas zum Thema angeboten haben, statt. In diesem Forum wird eine Zwischenbilanz zum Thema gezogen und eine Veröffentlichung für die einstündige Abschlußveranstaltung vorbereitet. An Stellwänden können die Kongreßteilnehmer/innen Statements, Ideen und Kommentare veröffentlichen.

Im Namen des Organisationsteams lade ich (auch Leute, die die Transaktionsanalyse nicht kennen)* zur Teilnahme und zu Kongreßbeiträgen herzlich ein.

Für Fragen und Absprachen stehe ich gerne zur Verfügung.

Dr. J. Schneider

Walsroder Str. 37,29614 Soltau
Tel. 0 5191/36 30

* Den Kongreßbeitrag muß ein/e Lehrberechtigte/r Transaktionsanalytiker/in abzeichnen.

Bitte senden an: **Kongreßkoordination DGTA**
Please send to: Dr. med. J. Schneider
(bis 15.10.1994) Walsroder Straße 37,29614 Soltau, Telefon (0 5191) 36 30

Veranstaltungsangebot zum
16. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse

AGGRESSION und LEBENSFREUDE
Soziale Kreativität statt Gewalt
12. bis 14. Mai 1995
SOLTAU

Name/Name: _____

Anschrift/Address: _____

Telefonnummer/Phone: _____

Berufliche Tätigkeit/Present occupation: _____

TA-Qualifikation/TA-qualification: _____

Titel der Veranstaltung/Title of presentation:

Kurzbeschreibung (50 Worte)/brief description (50 words):

Zeitliche Dauer/Duration: 0 45 min. 0 90 min. 0 180 min.

Zielgruppe/Level of information: 0 Anfänger/Beginners
0 Fortgeschrittene/Advanced
0 Geprüfte/Certified
0 alle/all

Anwendungsbereich/
area of interest: 0 Organisation/Management
0 Organization/management
0 Bildung/Erziehung/Education
0 Beratung/Counseling
0 Therapie/Theorie

Teilnehmerzahl/
Number of participants: 0 unbegrenzt/unlimited
0 begrenzt to:

0 Ich bin bereit, als Moderator eine Arbeitsgruppe zum Kongreßthema zu moderieren.