

Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis

Jahrgang 8, Heft 4	Inhalt	September 1991
<i>Brief des Herausgebers</i>		159
Klaus <i>Burghardt</i> , Ethik in Wirtschaftsorganisationen		160
<i>Bernhard Schibalski</i> , Ethik in Wirtschaftsorganisationen - die Beteiligten und ihre Verantwortung		163
<i>Bernhard Schibalski</i> , Ethik in Wirtschaftsorganisationen - die Quellen der Macht entdecken		169
Hans-Georg <i>Hauser</i> , Unternehmenskultur aus transaktionsanalytischer Sicht		179
<i>Werner Vogefauer</i> , Unternehmenskultur aus transaktionsanalytischer Sicht - „Organisationspersönlichkeit und Organisations-Skript“ ...		193
Buchbesprechungen:		
<i>Ian Stewart und Vann Joines</i> , Die Transaktionsanalyse (Rolf Reiner Kiltz)		207
<i>Lutz von Werder</i> , Lehrbuch des Kreativen Schreibens (Thomas Rehork)		209

Brief des Herausgebers

*Sehr verehrte Damen, sehr geehrte Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,*

Sie haben das erste von mir betreute Heft der ZTA vor sich. Lassen Sie mich zu diesem bitte Folgendes anmerken:

Die Artikel sind 1989 entstanden und von meinem Vorgänger, DR. HEINRICH HAGEHÜLSMANN, entgegengenommen worden.

Alle Artikel entstammen dem Organisationsbereich; ihre Veröffentlichung verzögerte sich auch, da sie u. U. Teil eines Sonderheftes werden sollten.

Eine rasche Veröffentlichung erschien mir nunmehr auch im Interesse der Autoren mandatorisch, ein weiterer Verzug Lesern und Autoren nicht mehr zumutbar. Ich hoffe, daß Autoren und Leser allfällige dadurch bedingte Unzulänglichkeiten nachsichtig betrachten.

Die Autoren haben auf einen thematischen Zusammenhang hingewiesen zwischen „Efhik in Wirtschaftsorganisationsen“ (BURGHARDT) und „Efhik in Wirtschaftsorganisationen - die Beteiligten und ihre Verantwortung“ (SCHIBALSKI) sowie „Unternehmenskultur aus transaktionsanalytischer Sicht“ (HAUSER; VOGELBAUER).

Hier und heute möchte ich Sie alle sehr herzlich bitten, mich Ihre Wünsche an die ZTA wissen zu lassen. Was halten Sie von „Editorials“ aus unterschiedlichen Federn? Was von einer Rubrik „Briefe an den Herausgeber“? Von weiteren Schwerpunktheften wie diesem? Von einer Erweiterung des Spektrums der ZTA bei kontinuierlich gegebenem Schwerpunkt TA? Was von...etc.)?

Ich bin für jede Anregung dankbar, möglichst in schriftlicher Form, aber auch - wenn anders nicht -via Telephon.

Gleichzeitig möchte ich an Sie alle einen „Aufruf für Artikel („call for papers“) richten. Schicken Sie mir Ihre Opera varia, seien sie Essays, Aphorismen, Pamphlete, Marginalien, Briefe... Ich verspreche ihnen zumindest eine unbedingte Ernst- und Stellungnahme.

Zum Schluß möchte ich HEINRICH HAGEHÜLSMANN auch an dieser Stelle sehr herzlich danken für die reibungslose, informative und freundliche Übergabe SEINER Herausgeberschaft an mich; ohne seine Vor-Leistung könnten diese Zeilen nicht in diesem Rahmen erscheinen.

Gruß Ihr

Ekkehard W. Jecht

Ethik in Wirtschaftsorganisationen

Klaus Burghardt

Der Begriff „Ethik“ taucht zuerst bei *Aristoteles* auf („ta ethika“) und wird übersetzt als „die Sittenlehre“ (1). Seither lautet die Grundfrage in der philosophischen Ethik-Diskussion: „Was sollen wir tun?“

Damit weist sich Ethik als praktische Philosophie aus.

In der Vergangenheit war Ethik immer nur Anliegen der Philosophen und zum Teil auch der Theologen. Gegenwärtig findet eine breitere Diskussion zwischen den Menschen statt, die zeitgemäße Antworten auf die Grundfrage suchen.

Kant formulierte zu seiner Zeit den kategorischen Imperativ als Antwort: „Handle so, daß die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne.“

(2)

In der Auseinandersetzung mit der Grundfrage bildeten sich zwei Aufgabenfelder der Ethik heraus:

* Zu untersuchen, was am menschlichen Dasein wertvoll ist. („Was macht das Leben lebenswert?“)

* Zu lehren, die jeweilige Situation zu beurteilen, um ethisch verantwortetes Verhalten zu ermöglichen. („Was heißt ethisches Verhalten in konkreten Situationen?“)

Ausgangspunkt für die Suche nach einer zeitgemäßen Antwort bildet die Annahme von *Rupert Lay* (3): Es ist besser, die Menschheit überlebt, als daß sie sich umbringt.

Wertvoll im Lichte dieser Annahme ist also menschliches Überleben. Es impliziert sowohl Erhaltung als auch Entwicklung.

Die *ursprüngliche Natur* (durch den Menschen nicht beeinflusst) bietet uns das Modell für menschliches Überleben und Entwicklung, denn Natur war immer schon auf Überleben und Weiterentwicklung ausgerichtet.

Die *bearbeitete Natur* - also unsere kulturellen Leistungen wie Technik, Ökonomie, Wissenschaft, Gesellschaft... - sowie unsere persönliche Psyche als *innere Natur* sind darauf hin zu untersuchen, ob sie menschliches Überleben und Entwicklung sichern und fördern.

Auf die zentrale Frage der Ethik - „Was sollen wir tun?“ - lautet vor dem Hintergrund dieser skizzierten Überlegungen die Antwort: „Wir sollen uns an derjenigen Realität (ursprüngliche + be-

arbeitete + innere Natur) orientieren, die menschliches Überleben sichert und Entwicklung ermöglicht.“

Damit ist das *ethische Grundprinzip* formuliert.

Dabei gelten Überleben und Entwicklung nicht nur als kollektive Anliegen, sondern sind für den Einzelnen genauso wie für soziale Einheiten, z. B. Organisationen relevant.

Abwertungen dieser Realität durch Leugnung oder Verzerrung sind empirisch als Konflikte erlebbar (Umweltverschmutzung und ihre Korrelate psychisches Leiden sowie Beziehungsstörungen stehen als Beispiele ein).

Ethisch-verantwortetes *Handeln* fordert:

- * Bewußtheit für diejenigen Aspekte der Realität, die Überleben sichern und Wachstum ermöglichen.
- * Initiative und Mut, dafür einzutreten.
- * Eine entwickelte persönliche Fähigkeit,
 - überflüssige Konflikte zu vermeiden
 - vorhandene Konflikte konstruktiv beizulegen.

Aus dem formulierten Grundprinzip sind weitere Prinzipien zu entwickeln.

Die Vorteile einer derart entwickelten Ethik sind: Sie bietet

- * einen Orientierungsrahmen für ethische Entscheidungen und ethisch-verantwortetes Verhalten (*strukturbildend!*).
- * sich als Handlungstheorie für die Auseinandersetzung mit den Aspekten der Realität an, die Überleben und Entwicklung behindern (*handlungsleitend+ bewußtseinsbildend!*).
- * Sie ist ein erarbeitetes Wertsystem (*sinnbildend!*) und beantwortet die Frage „Was macht das Leben lebenswert?“.

Für die Auseinandersetzung mit dem eigenen ethischen Standort sowie zur Konzeption eines ethischen Wertsystems können die nachfolgenden Fragen Denkanstöße vermitteln (4).

Denken Sie an eine bedeutsame Entscheidung, die Sie kürzlich trafen. Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:

1. War die *Entscheidung rechtmäßig*?

- Verstieß ich gegen geltendes Recht oder gegen die Unternehmenspolitik?

2. Sind die *ergriffenen Maßnahmen ausgewogen*?

- * Sind sie gegenüber allen Betroffenen fair - sowohl kurz- als auch langfristig?

3. Wie *beeinflusste die Entscheidung meine Selbstachtung*?

- Erfüllte sie mich mit Stolz?

- Wie wäre mir zumute, wenn sie in der Zeitung veröffentlicht würde?
 - Wie würde ich mich fühlen, wenn meine Familie davon erführe?
4. Warum habe *ich mich so entschieden*?

Klaus Burghardt ist Lehrberechtigter Transaktionsanalytiker im Bereich „Organisation“ (OPTSTA) und seit 14 Jahren als selbständiger Trainer und Berater in Wirtschaftsunternehmen tätig.

Zusammenfassung

Eine Antwort auf die Grundfrage der Ethik lautet: „Wir sollen uns an derjenigen Realität orientieren, die menschliches Überleben sichert und Entwicklung ermöglicht.“

Davon ausgehend läßt sich ethisch-verantwortetes Handeln skizzieren und auch seine Vorteile darstellen.

Die abschließenden Fragen sollen Anstöße für das Nachdenken über die eigene Ethik vermitteln.

Summary

One of the answers to the principal ethical question is: "Be as close as possible to a reality permitting human survival and evolution." Based upon this rule, responsible and ethical actions can be delineated and their advantages demonstrated. The final questions are supposed to stimulate considerations of the individual ethics.

Literatur

- (1) Philosophisches Wörterbuch, Stuttgart, 1974.
- (2) Kant, I., Kritik der praktischen Vernunft.
- (3) Luy, R., Ethik in Wirtschaft und Politik, München, 1983.
- (4) *Blanchard/Peale* N. V. Positiv Führen, Olten, 1988.

Ethik in Wirtschaftsorganisationen – die Beteiligten und ihre Verantwortung

Bernhard Schibalski

Führungskräfte und deren Berater haben eine hohe Mitverantwortung für die Qualität des Lebens in unserer Gesellschaft.

Der einzelne Mensch mit seinem Verlangen nach Selbstwertgefühl, menschlicher Würde und Selbstverwirklichung muß in jeder Führungsethik berücksichtigt werden. Das, was wir als Ethik bezeichnen, können wir auffächern in *die persönliche Ethik*, die sich im Gewissen des Einzelnen äußert. Diese Ethik muß letztlich Grundlage unseres Handelns sein; *die soziale Ethik*, die Werte und Normen für die Gesellschaft als Ganzes setzt. Diese Normen und ihre Veränderung gilt es aufzuspüren, selbst aktiv mitzugestalten und bei eigenen Handlungen zu berücksichtigen; sowie *die professionelle Ethik*, die Führungsethik. Sie ist analog zur Ethik eines Arztes, Therapeuten oder Juristen zu sehen. Sie verlangt nicht zuletzt, daß weder Informationen noch Macht mißbraucht werden. Diese drei Bereiche der Ethik gehen ineinander über und dürfen in der Praxis nicht getrennt werden.

Ich will ethisches bzw. unethisches Verhalten in der Wirtschaftsorganisation aus drei verschiedenen Perspektiven betrachten: Im Hinblick auf die Geführten, die von den Entscheidungen des Managements Betroffenen, auf die Verantwortlichen, die Manager und auf die Management-Berater und -Trainer.

Die Verantwortung der Geführten

Dadurch, daß ethisches Verhalten von vielen Menschen nicht erwartet wird und wenn es ihnen begegnet, bezweifelt wird, bekommt Ethik etwas Mystisches, Unwahrscheinliches. Liegt es daran, daß ethisches Verhalten so selten ist, daß die Betroffenen es – wenn es ihnen doch noch begegnet – für eine Wahrnehmungsstörung halten? Oder liegt es daran, daß viele der Betroffenen ein Welt- und Menschenbild, „die anderen – und im Besonderen die da oben – sind nicht in Ordnung“ haben? Und diese Menschen aus dem Bedürfnis heraus, sich schützen zu wollen, an dieser Position festhalten?

„Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht und wenn er auch die Wahrheit spricht“?

Das würde aber eingeschränkte Wahrnehmungsbereitschaft und Wahrnehmungsfähigkeit für tatsächliche Veränderungen bedeuten. Es würde auch bedeuten, daß die Fähigkeit, sein Bedürfnis nach ethischem Verhalten auszudrücken, gestört sein kann. Für die Betroffenen kann es wertvoll sein, sich zu fragen: „Wie ist eigentlich mein Gewissen?“ Streng, verfolgerisch, unbarmherzig? Dann macht es Sinn, dieses Gewissen zu unterdrücken oder auf andere zu projizieren und ihnen nicht zu trauen.

Diejenigen, die ethisches Verhalten wünschen und fordern, aber nicht erwarten, forcieren u. U. durch diese Art der „Selbsterfüllenden Prophezeiung“ für sich negative Erfahrung im Umgang mit anderen Menschen.

Auch die „Abhängigen“ haben eine Verantwortung für die Qualität ihres Lebens! Hier wird die Aufgabe für Organisationen und deren Führungskräfte deutlich, einen vorhandenen Schatz an praktizierter Ethik in glaubhafter Weise bekannt zu machen.

Unter Berücksichtigung der obigen Annahme steht „glaubhaft“ jedoch u. U. gegen eine verfestigte Negativerwartung! Das wird Kenntnis dieser Bedingung, Geduld, Einfühlung und vor allem Schutz der Betroffenen verlangen.

Die Verantwortung des Managements

Betrachten wir als nächstes den Managementbereich. Ich will im Folgenden einen Erklärungsversuch wagen, warum Manager im Ringen um ethisches Handeln gefährdet sind zu unterliegen.

Eines vorweg: ein Teil der uns von den Medien übermittelten Nachrichten über unethisches Verhalten von Managern ist sicher zurückzuführen auf hemmungslose Ausnutzung anderer zum eigenen Vorteil. Die Tatsache, ein Unternehmen zu leiten, verhindert nicht Soziopathie! Der Schaden, den solche Manager anrichten, ist immens. Die Zahl der Manager, die so handeln, halte ich gemessen an der Zahl derjenigen, die sich um ethisch einwandfreies Handeln bemühen, für gering.

Denjenigen Managern, die trotz guter Grundsätze immer wieder die ethische Richtschnur verlassen, gilt mein Erklärungsversuch. Auch deshalb, weil ich den von ihnen angerichteten Schaden für größer halte.

Ein wesentliches Problem von Managern ist eine bestimmte Form des Berufsverständnisses, das sich aus der Leistungsgesellschaft definiert. Eine Ausgeburt unserer Leistungsgesellschaft – unter der gerade Manager leiden – ist der fast diabolische Zwang zum Perfekten, zum stets rational Erfassbaren, zum Kontrollierba-

	Insgesamt, Bevölkerung	Leitende Angestellte	Lebensziel: Beruflichen Erfolg	Lebensziel: Viel Geld verdienen	Lebensziel: Im Beruf Freude haben	Disposition: Soziales Mißtrauen Bindungsangst
Lebensmaxime:						
“Aus den Problemen anderer hält man sich am besten heraus”	51 %	40 %	55 %	56 %	53 %	78 %
“Das Leben ist ein Kampf in dem man sich ständig gegen andere behaupten muß”	40 %	44 %	48 %	47 %	44 %	62 %
“Man sollte von anderen möglichst wenig erwarten! dann kann man auch nicht enttäuscht werden”	52 %	45 %	55 %	54 %	55 %	98 %
Basis in Mio	48.8	3.13	27.15	20.89	33.2	5.90
Fallzahl	3843	310	2222	1665	2684	465

Tab. 1: „Persönlichkeitsstärke“ (Spiegel-Verlag, Hamburg 1983)

ren. Emotionalität wird in diesem Zusammenhang eher als störend, weil leistungshemmend, empfunden. Dieses Jobverständnis überfordert und frustriert Manager wie deren Umwelt durch seine impliziten Botschaften. Botschaften die lauten: „Fehler sind unverzeihlich“, „Den Satz, es geht nicht, gibt es nicht!“, „Was nicht Fortschritt ist, ist Rückschritt“.

Diese persönliche Interpretation des Berufs führt zu einem subjektiven Umweltbild mit entsprechend empfundenen Forderungen.

Eine Person, die in diesem Dilemma steckt, kann sich aus der empfundenen Ausweglosigkeit heraus unethisch verhalten. Ein Manager, der den Auftrag seines Chefs: „Finden Sie eine wirtschaftliche Lösung“ als Drohung versteht, daß jegliche Kosten von der Erfolgslosigkeit der Verantwortlichen zeugen, hat vielleicht das Empfinden, sich zwischen dem völligen Versagen und einer „Lösung“, Chemikalien „verschwinden zu lassen“, entscheiden zu müssen. Das Problem liegt hier in einer subjektiv empfundenen gnadenlosen Umwelt und dem Gefühl der Abhängigkeit von dieser Umwelt. Die Furcht vor dem Mißerfolg ist zum Teil ein Aus-

druck der Furcht vor Demütigung. Dadurch wird jeder Mißerfolg, auch der vermeintliche, zur Katastrophe. Wird das subjektive Empfinden zur Realität erhoben, werden Abhängige, wie die eigenen Mitarbeiter, bald ebenfalls gnadenlos behandelt.

Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang einige der Ergebnisse der Dokumentation „*Persönlichkeitsstärke*“ (Spiegel Verlag, 1983, vgl. Tab. 1). Die sicher mit ethischem Verhalten korrespondierenden Lebensmaximen

- „Aus den Problemen anderer hält man sich am besten heraus.“
- „Das Leben ist ein Kampf, in dem man sich ständig gegen andere behaupten muß.“
- „Man sollte von anderen möglichst wenig erwarten, dann kann man auch nicht enttäuscht werden.“

finden nach dieser Untersuchung in der Bevölkerung und noch mehr bei Menschen mit den Lebenszielen „beruflicher Erfolg“ erhebliche Zustimmung.

So stimmt die Bevölkerung der BRD insgesamt diesen Maximen zu 51 %, 40 % und 52 % zu. Menschen mit dem Lebensziel: „beruflicher Erfolg“ stimmen diesen Maximen mit 55 %, 48 % und 55 % zu. Auch wenn die leitenden Angestellten etwas weniger stark zustimmen, bleiben diese Aussagen beunruhigend für mich, signalisieren sie doch ein erhebliches Maß an sozialem Mißtrauen und Beziehungslosigkeit.

Eine gnadenlose Umwelt und ein gnadenloses eigenes Verhalten (auch gegen sich selbst) wird den Streß der Personen deutlich erhöhen. Streß senkt das Niveau des empfundenen Selbstwertes. Sinkender Selbstwert führt möglicherweise zu unethischem Ausweichverhalten.

Zu verstehen sind solche Umdeutungen der Realität auf der Basis der inneren Antreiber wie dem erwähnten Zwang zum Perfekten. Karen Horney spricht in diesem Zusammenhang plastisch von der „Tyrannei der Solls“.

Perfektionismus und das damit häufig verbundene übermäßige Konkurrenzverhalten sind sichere Quellen für Verhaltenskatastrophen. Sie sind wie geschaffen dafür, persönliche Unzufriedenheit und Unglücklichsein zu fördern.

Verbunden mit dem Antreiberverhalten ist eine schaukelnde Grundeinstellung gegenüber anderen und sich selbst. Eine empfundene eigene Minderwertigkeit gegenüber anderen, dem Vorgesetzten, dem System, wechselt mit einer gezielten Abwertung anderer, z. B. der Mitarbeiter, der Kunden oder auch der Vorgesetzten und des Systems. Der sozial gelebten Position „Ich bin o. k.“, steht eine innerlich empfundene eigene Minderwertigkeit gegenüber, „Ich bin nicht o. k. - Du bist o. k.“.

Daß in diesem Spannungsfeld von Selbstzweifeln und grandios empfundener Überlegenheit gegenüber anderen die Richtschnur für ethisches Handeln verloren werden kann, ist sicher nachvollziehbar.

Die Verantwortung der Trainer und Berater

Wo liegen die Gefahren für den Berater und Trainer, den Transaktionsanalytiker im Organisationsbereich?

Es ist sicher ein Irrtum anzunehmen, der Berater und Trainer wird von dem erwähnten Zwang zum Perfekten nicht tangiert. Dieser Zwang zum Erfolgreichen kann auch ihn verführen, im Sinne des „alles Kontrollierbaren“ Informationen zu liefern oder Empfehlungen zu geben, die außerhalb der professionellen Ethik liegen. Gehen wir von den Trainings- und Beratungszielen des Transaktionsanalytikers aus:

- Die Verbesserung der individuellen Situation und des individuellen Verhaltens der Organisationsmitglieder im Sinne des persönlichen Wohlbefindens und der beruflichen Wirksamkeit,
- die Verbesserung der interpersonalen Beziehungen in Organisationen im Sinne einer effektiven Zusammenarbeit und eines befriedigenden Arbeitsklimas,
- die Verbesserung der Verträglichkeit der Organisationsdeterminanten mit den Mitarbeiterbedürfnissen,
- die Aufdeckung und Bearbeitung industrieller Psychopathologie,

so liegen die Gefahren in einer Unbalance zwischen Mitarbeiterbedürfnissen und Organisationsbedürfnissen. Dort, wo Menschen eingeschränkt sind in ihrer Autonomie durch ihr persönliches Skript, kann der Transaktionsanalytiker nicht hinnehmen, daß diese Einschränkungen durch Systeme und deren Vertreter ausgenutzt werden. Unter den Einschränkungen sehe ich starke Abhängigkeit, zwanghaftes Verhalten, hohe Ängste. Wenn ich als Berater das oben geschilderte Berufsverständnis mancher Manager für gesund und erfolgreich erkläre, weil u. U. materiell erfolgreich, verstärke ich nicht nur bei diesen Personen eine die Realität verzerrende Störung, sondern bin auch verantwortlich für die Bedrohung, die u. U. von einem solchen Verhalten ausgeht.

Als Berater wird es meine Aufgabe sein, dem Management zu helfen, Fähigkeiten bei Mitarbeitern zu erkennen und diese zu fördern. Wenn jedoch Führungskräfte neurotisches Verhalten, wie das Antreiber-Verhalten, zur Norm erheben wollen, werde ich intervenieren müssen. Zum einen, weil eine solche Forderung die

Verstärkung oder Aufrechterhaltung psychischer Störungen bedeuten würde und mit den Ethikrichtlinien des Transaktionsanalytikers unvereinbar ist, zum anderen auch aus einer ethischen Verpflichtung gegenüber dem Fordernden. Der Verpflichtung, Ziele, die durch Umdeutung der Realität entstehen, zu konfrontieren und den Zielsetzenden vor Schaden zu bewahren.

In diesem Fall vor moralischem und wirtschaftlichem Schaden.

Pathologie wird wirtschaftliches Wachstum nicht verbessern, sondern zerstören.

Bernhard Schribalski, geboren 1938, ist Lehrberechtigter Transaktionsanalytiker unter Supervision für den Bereich Organisation (OPTSTA). Er arbeitet seit 25 Jahren in der Industrie, war selbst mehrere Jahre Führungskraft und ist seit 1972 Führungskräfte-Trainer und-Berater der IBM-Deutschland.

Zusammenfassung

Der Autor beleuchtet die Verantwortung und Schwächen von Wirtschaftsführern, ihren Beratern und den Geführten. Er betrachtet nicht so sehr die äußeren Bedingungen als vielmehr die innerpsychischen Voraussetzungen aller Beteiligten.

Summary

The paper deals with responsibility and weaknesses of executives, their consultants, and subordinates. The intrapsychic conditions of all involved are in focus rather than the external circumstances.

Anschrift des Autors:
Bernhard Schibalski
Weimarer Str. 48
D-7032 Sindelfingen

Ethik in Wirtschaftsorganisationen – die Quellen der Macht entdecken

Bernhard Schibalski

Wenn wir das Continuum Macht-Ohnmacht betrachten, empfinden sich viele Menschen auf der Ohnmacht-Seite.

Auch die Macht, die diese Menschen als Macht beschreiben, liegt eher auf der Ohnmacht-Seite. Sie ist mehr Reaktion auf die Ohnmacht als wirkliche Macht. Als Reaktion auf Ohnmacht ist sie häufig der Versuch, durch Kontrolle anderer oder der Situation, der Ohnmacht zu entgehen. Beschreiben Ohnmächtige Macht, so bekommt der Begriff häufig etwas Manipulatives, Ausbeuterisches.

Es ist mir ein Anliegen, die negative Besetzung des Begriffs „Macht“ nicht durch die Verwendung der Begriffe wie „Einfluß“ oder das englische „Power“ zu vermeiden, sondern dem Leser bei seiner persönlichen Auseinandersetzung mit dem Thema „Macht“ unterstützend zur Seite zu stehen und ihm bei der Suche nach seinen Macht-Bedürfnissen und seinen Macht-Fähigkeiten zu helfen. Wenn er dabei eine positive Einstellung zu seinen persönlichen Machtpotentialen bekommt, ist das von mir durchaus gewollt.

Die Quellen der Macht

Wenn Menschen sich als ohnmächtig definieren und Macht als etwas Schlechtes, scheint es, als sei diesen Menschen die Erinnerung an andere, positive Formen der Macht verloren gegangen. Was ist bei diesen Menschen aus ihren „sieben Quellen der Macht“ geworden, die Claude Steiner (1987) beschreibt?

Es sind:

- Die Macht der Liebe, die Fähigkeit, mit Zuwendung und Wertschätzung umzugehen.
- Die Macht der Leidenschaft und Begeisterung, die Fähigkeit, mitgerissen zu sein und andere mitzureißen.
- Die Macht der Kommunikation, in gesprochener oder geschriebener Form wie auch im Zuhören.
- Die Macht des Wissens, der Weisheit, der Intuition und der Vision.



Abb. 1 „Die sieben Quellen der Macht“

- Die Macht der Kontrolle, im Sinne von Abgrenzung und Autonomie.
- Die Macht, die wir aus unserer Erdverbundenheit beziehen. Die Macht der Standfestigkeit, der Unerschütterlichkeit. Als Kinder dieser Erde sind wir nicht verloren sondern mächtig.
- Die Macht der Transzendenz, unserer mystischen Fähigkeiten.

Kombinieren wir die Quellen miteinander, wird die Macht augenfällig. So wird aus Liebe und Leidenschaft die Macht, die „Berge versetzt“. Liebe ist mächtig genug, um Menschen ein Leben lang aneinander zu binden. Beziehung geht jedoch nicht ohne Kommunikation. Die Macht des Wissens bleibt ungenützt, wenn wir sie nicht mit Kommunikation kombiniert einsetzen. Das kommunizierte Wissen wird noch machtvoller, wenn es mit der Liebe und Wertschätzung für die Empfänger verbunden ist.

Die Macht der Selbstabgrenzung liegt nicht nur in der Fähigkeit, die eigenen Grenzen zu bestimmen, sondern ebenso in der -

aus solchen Verhalten ableitbaren - Erlaubnis für die anderen, sich ebenso autonom verhalten zu können.

Bevor Sie, verehrter Leser, zum nächsten Kapitel übergehen, empfehle ich Ihnen, Kontakt zu Ihrem Brunnen der Macht aufzunehmen. Setzen Sie sich bequem hin, schließen Sie die Augen und entspannen Sie sich. Stellen Sie sich in Ihrer Phantasie Ihren persönlichen Brunnen der Macht mit seinen sieben Quellen vor. Lassen Sie den Brunnen als Bild entstehen und spüren Sie die Kraft jeder einzelnen Quelle. Jede der Quellen kann gut fließen und Sie stärken oder sie kann spärlich fließen oder versiegt sein. Sie kann Sie auch überschwemmen, so daß Sie Angst bekommen. Tauchen Sie Ihre Hände in die Quelle und prüfen Sie ihre Kraft und nehmen Sie einen Schluck, um ihren Geschmack zu prüfen.

Sind Sie zufrieden mit Ihrem Brunnen der Macht? Oder werden Reparaturarbeiten notwendig sein?

Einschränkungen der Macht durch unsere Lebensgeschichte

Gewollt oder ungewollt lehren Eltern ihre Kinder, wie sie sich verhalten sollen, wie sie fühlen, denken und wahrnehmen sollen. Manches von dem hat unterdrückenden Charakter. Die Bilanz finden wir in Lebensdrehbüchern, die die Reduzierung oder Abschaffung der Machtquellen regeln.

Durch Einschärfungen wie:

„fühle nicht!“

„trau keinem!“

„freu Dich nicht zu früh!“

„denke nicht!“

unterstützt durch Antreiber wie:

„mach's allen recht!“

„streng Dich an!“

„halte alles aus und zeige keine Gefühle!“

„sei stets fehlerlos!“

werden unsere persönlichen Quellen der Macht vergiftet, so daß wir uns nicht mehr getrauen, von ihnen zu trinken und sie versiegen lassen.

Wenn alle unsere Machtquellen versiegen würden, könnten wir nicht mehr leben. Deshalb haben wir die Tendenz, die uns verbleibenden, erlaubten Quellen exzessiv zu nutzen.

Durch unsere Ohnmachtserfahrungen in der Kindheit, entsprechende Botschaften und den Verlust unserer Machtquellen kom-

men wir zu der Auffassung wir seien machtlos und schwach. Die starke Verbreitung dieses „Machtlos-Skriptes“ führt dazu, daß wir Ohnmacht und verzweifelte Kontrollversuche zur Normalität erklären.

Das Spiegelbild der Ohnmacht aber ist autoritäres, dominatives Kontrollverhalten. Ohnmacht führt zur Konkurrenz um die Macht, weniger um sie auszuüben, sondern um dem Schmerz der Ohnmacht zu entgehen.

Da wir die Macht nicht mehr aus uns kommend erleben - wegen der versiegten Quellen -, hoffen wir, heftig konkurrierend, die hindernde Macht aus dem Kampf mit anderen zu gewinnen. D. h. bereits zu Beginn oder im Verlauf des Machtkampfes verliert die Ausübung von Macht zum Zwecke der produktiven Veränderung an Bedeutung, und der Kampf um Kontrolle zur Vermeidung von Unterlegenheit gewinnt an Gewicht.

Das „Ohnmacht-Skript“ zerstört unsere Fähigkeit des Ungehorsams gegenüber Kontrollversuchen von anderen. Wir reagieren entweder gehorsam und unterwerfen uns oder wir antworten mit Eskalation und versuchen unsererseits, den Kontrolleur zu kontrollieren usw. usw.

Entwicklungsstufen der Macht

Unser individueller Umgang mit der Macht ist keineswegs zufällig, sondern das Ergebnis unserer Entwicklung von früher Kindheit an. *David* (1978) beschreibt verschiedene Entwicklungsstufen der Macht vom Säuglingsalter bis ins Erwachsenenalter.

Ausgangspunkt für die Stufen der Macht sind die Freudschen und *Eriksonschen* Entwicklungsphasen.

In der Stufe I kommt die Macht in Form der Muttermilch von anderen und stärkt den Säugling. Die Macht ist eine Abhängigkeits-Macht.

In der Stufe II geht es um die Macht der Willensbildung. Das Kleinkind beginnt zu entscheiden, was es tun (hergeben) will und was nicht.

Ziel der Macht ist das Kind selbst, als Quelle wird sein durchgesetzter Wille empfunden. „Ich stärke mich“ ist eine Anti-Macht. Es geht mehr darum, Fremd-Macht nicht zu befolgen als selbst Macht auszuüben.

Stufe IIIa und IIIb stellen die Macht des Stärkeren bzw. die soziale Macht dar. Das Ziel der Macht sind die anderen, indem ich sie zwingen/manipuliere oder indem ich ihnen helfe. Als Herkunft der Macht wird das Individuum gesehen.

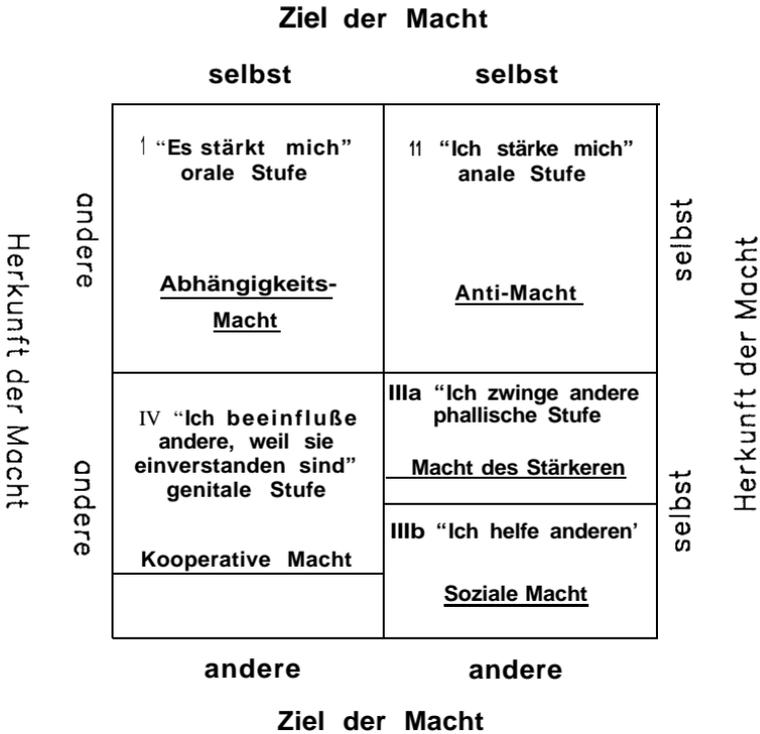


Abb. 2: Stufen der Macht (nach **McClelland** 1978)

Und schließlich in Stufe IV sind die anderen Ziel der Macht, aber auch die Herkunft der Macht leitet sich von ihnen ab. Das Individuum beeinflusst andere, weil diese damit einverstanden sind. In dieser Stufe ist das Gleichgewicht zwischen selbst und anderen hergestellt, wir können von kooperativer Macht sprechen.

Wenn Menschen ihren persönlichen Entwicklungsprozeß der Macht nicht abschließen konnten bzw. einzelne Stufen gestört wurden, kommt es zu einem Steckenbleiben oder, in Streßsituationen, zu einem Rückfall auf die gestörte Stufe. D. h., daß wir erwachsenen Menschen begegnen, die zeitweilig oder ständig aus der Stufe III, II oder sogar I agieren.

In der Stufe I verhalten sich Menschen dann, abhängig von der Stärke anderer, unterverantwortlich. Sie geben sich eher wie ein Opfer, wenn sie Verfolger sind, dann im Auftrag des Mächtigeren: „Der Chef läßt Ihnen sagen, sie sollen gefälligst...“.

McClelland fand heraus, daß solche Personen eine Tendenz zu Süchten und Statussymbolen haben können (Es stärkt mich).

Aus der Stufe 11 heraus verhalten sich Menschen abhängig mit starkem Bestreben, unabhängig zu sein. Sie rebellieren gegen die Macht anderer Menschen. Sie vertrauen sich und mißtrauen den anderen. In Organisationen fallen sie auf durch eine starke Tendenz zur Selbständigkeit und Unabhängigkeit, als „graue Eminenzen“ oder als Aussteiger, wenn sie sich stark beeinflußt empfinden. Sie können dazu tendieren, Führungskraft zu werden, um unabhängiger sein bzw. Macht von außen entgegen zu können! Solche Führungskräfte werden schlechte Führungskräfte sein! Sie sammeln Wissen, Erfahrung, Geld und u. U. körperliche Fitness und psychologische Kenntnisse zur Selbststärkung (Ich stärke mich).

Aus der Stufe III agieren Menschen ausbeuterisch, autoritär, patriarchisch oder sehr hilfreich. Sie sind überverantwortlich und werten andere in ihren Fähigkeiten und Absichten ab. Sie halten sich für o.k., die anderen nicht für o.k.

Aus der Stufe IIIa zeigen sie eine starke Neigung, andere zu kontrollieren bzw. mit ihnen zu konkurrieren.

In der Stufe IIIb zeigen sie eine Tendenz, andere zu „retten“, indem sie ihnen auch dort helfen, wo diese keine Hilfe wollen.

Da Macht-Bedürfnisse und Berufswahl stark korrespondieren, finden wir diese Ausprägung natürlich auch bei den helfenden Berufen.

Die Stufe IV kann letztendlich nur von Menschen erreicht werden, die ihre Machtentwicklung ungestört abschließen konnten. Sie sind integrierte Persönlichkeiten, haben ein hohes Selbstvertrauen und Vertrauen in andere. Sie übernehmen Verantwortung und üben Macht aus, sind aber bereit, Macht an die anderen zurückzugeben, wenn es sinnvoll ist. Er hat Zugang zu seinen Quellen der Macht. In der Organisation könnten die Bedingungen für diesen Macht-Typ gut sein, wenn auch diejenigen, mit denen er es zu tun hat – Mitarbeiter wie Vorgesetzte –, ebenso strukturiert wären.

Äußere und innere Macht/Ohnmacht

Macht hat zwei Seiten:

Die äußere, sichtbare Seite der Macht sind die Handlungen, die wir als verändernd erleben und die Auswirkungen dieser Handlungen auf andere.

Die innere Seite der Macht ist die Seite des Zugangs zu unseren Macht-Quellen und damit die Seite des Selbstwertes und des Vertrauens.

Nur dort, wo Vertrauen in sich selbst, Selbstvertrauen und Vertrauen in die Umwelt zusammenkommen, können wir aus den Quellen schöpfen, und die anderen werden sich nicht manipuliert und kontrolliert fühlen, sondern animiert und bereichert.

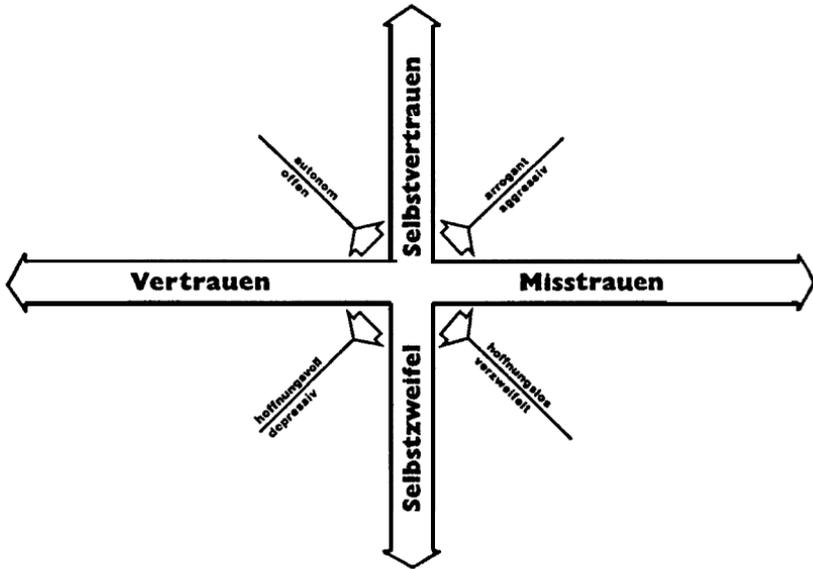


Abb. 3: Kombinationen verschiedener kommunikativer Haltungen

Alle Kombinationen mit Mißtrauen oder Selbstzweifeln lassen Ohnmacht wachsen und führen zu Kontrollversuchen.

Die Kombination von „Selbstvertrauen“ und Mißtrauen in andere führt schnell zu einem autoritären, arrogant-aggressiven, überheblichen Verhalten. Da das „Selbstvertrauen“ erschüttert ist und der Mensch sich klein und schwach fühlt, versucht er andere Personen noch kleiner zu machen, um das benötigte Machtgefälle herzustellen. Seine Ohnmachtsbefürchtungen führen zur „Kontrolle von oben herab“.

Demgegenüber bedeutet die Kombination Selbstzweifel und Vertrauen in andere, daß die Person sich klein und unfähig empfindet, andere aber überhöht aus der Hoffnung heraus, von den

„mächtigen anderen“ profitieren zu können. Das „Vertrauen“ ist mehr Hoffnung als Vertrauen. Die Ohnmachtsempfindungen führen zu „Kontrollversuchen von unten herauf“. Ich muß den anderen so manipulieren, daß er mir hilft, seine Stärke leiht. Die Empfindung, so wertlos zu sein macht depressiv.

Die Kombination Selbstzweifel und Mißtrauen schließlich zeigt keinerlei Weg zu einem Macht-Kredit, weder bei sich selbst noch bei den anderen. Die Person agiert hoffnungslos-verzweifelt. Die empfundene Wertlosigkeit und Ohnmacht kann lebensbedrohend sein. Kontrollversuche schlagen meistens fehl und bestätigen damit die Hoffnungslosigkeit.

Je weniger wir Zugang zu unseren Quellen der Macht finden, und je ohnmächtiger wir uns folglich fühlen, um so stärker versuchen wir, durch Machtspiele zu einem Machtvorteil zu kommen. Claude Steiner hat diese Spiele „Power Plays“ genannt.

„Ein Power Play ist eine Transaktion oder eine Abfolge von Transaktionen, in der eine Person ganz bewußt danach strebt, das Verhalten einer anderen Person den eigenen Zwecken entsprechend zu kontrollieren“ (Steiner 1987).

Diese Power Plays haben vielfältige Formen. Sie reichen von offenen oder verdeckten Drohungen aller Art oder dem Wahrmachen der Drohung über künstliche Verknappung von Zuwendung bis zur Machtausübung durch Lügen oder Passivität, wie z. B. anderen „nicht zuhören“ wenn sie etwas wollen, oder das was sie von mir wünschen „vergessen“.

Nicht die Androhung offener Gewalt kostet in Organisationen Energie und Zeit, sondern die subtileren Power Plays. So ist das Power Play „Recht behalten“ geeignet, die Energie vieler Mitarbeiter und Manager zu binden und Kreativität und Innovation zu verhindern. Anderen ins Wort fallen, sie nicht aussprechen lassen oder nonverbale und verbale Mißfallensäußerung sind häufige Power Plays Vorgesetzter gegenüber Mitarbeitern.

Natürlich ist das angedrohte Ende der Karriere oder gar der Verlust des Arbeitsplatzes ein „schlagendes Argument“, aber die Häufigkeit und Dauerfrustration kleiner, aber andauernder Machtdemonstrationen macht diese zu einem meistens unterschätzten Beziehungs- und Kostenfaktor in Organisationen.

Was ist zu tun?

Eine persönliche Entwicklung wird in zwei Richtungen gehen müssen:

- die eigene Macht und Stärke entwickeln
- mißbräuchlicher Macht durch andere widerstehen können

Das bedeutet eine Bestandsaufnahme über Verfügbarkeit und Nutzung der eigenen Quellen der Macht und eine Analyse des eigenen Selbstvertrauens und Vertrauens in andere.

Wenn Sie, verehrter Leser, für sich eine solche Analyse machen, vermeiden Sie die Pauschalanalysen! Solche Pauschalanalysen: „Im großen und ganzen verfüge ich schon über alle Quellen.“ oder „An und für sich habe ich schon genügend Selbstvertrauen und Vertrauen in andere.“ sind wertlos, wie sie die tatsächliche Situation tröstend verschleiern. Besser ist es, wenn Sie sich fragen: „In welchen spezifischen Situationen, im Zusammenhang mit welchen Personen, habe ich besonders guten Zugang zu meinen Quellen (zu welchen)?“ bzw. „In welchen Situationen habe ich kaum noch Zugang zu meinen Quellen der Macht?“

Gleiche Fragen gelten für die Überprüfung des Selbstvertrauens und des Vertrauens in andere: „In welchen Situationen fühle ich mich besonders stark und fähig?“ bzw. „In welchen Situationen kann ich anderen gut vertrauen?“ bzw. „Wann schwindet mein Vertrauen schlagartig? Antworten auf diese Fragen bringen Sie weiter, weil sie näher an die Ursachen für zugeschüttete Quellen und Vertrauenseinbrüche führen.

Sinnvoll sind auch die Fragen: „Wann und mit welchen Personen habe ich als Führungskraft Entscheidungs-, Durchsetzungs-, Überzeugungsprobleme? Und wie hängen diese Probleme mit reduzierter Macht bzw. reduziertem Selbstvertrauen und Vertrauen in andere zusammen?“

Die Fähigkeit zu „produktivem Ungehorsam“ ist die Voraussetzung, mißbräuchlicher Macht durch andere zu widerstehen.

Blinder Gehorsam ist es, der schreckliche Auswüchse von mißbräuchlicher Macht stützt. Hexenverfolgung, Auschwitz und die Hinrichtung Homosexueller im Iran sind verbunden mit blindem Gehorsam.

Produktiver ungehorsam wird möglich durch das Erleben eigene Machtquellen und durch Vertrauen in sich selbst wie auch in die Umwelt.

Produktiver Ungehorsam bedeutet, auf ein Power Play nicht mit Unterwerfung, aber auch nicht mit Eskalation zu reagieren, sondern zu Dreierlei in der Lage zu sein:

1. ich erkläre und spreche über die Gefühle, die das Power Play bei mir auslöst,
2. ich beschreibe das zum Power Play gehörige Verhalten,
3. ich mache eine Vorschlag zur Kooperation.

Beispiel:

„Halt! Ich fühle, wie ich zunehmend wütender werde, daß Sie mich nicht ausreden lassen und mich mit ironischen Bemerkungen ständig unterbrechen. Lassen Sie mich bitte ausreden und verzichten Sie auf die Ironie, und ich werde nachher Ihnen zuhören, ohne Sie zu unterbrechen.“

Dieses Verhalten setzt Macht sowie Selbstvertrauen und Vertrauen in den anderen voraus, erzeugt aber andererseits auch solches! Selbst wenn es Ihnen nicht gelingt, den anderen von seinem Power Play abzubringen, werden Sie sich nach der Klarstellung Ihrer Bedürfnisse weniger ohnmächtig und mißbraucht fühlen.

Im Gegensatz dazu führt „rebellischer Ungehorsam“ wahrscheinlich zu einer Eskalation („Auge um Auge“) und verbreitet eher Ohnmacht, Selbstzweifel und Mißtrauen.

Bernhard Schibalski, geboren 1938, ist Lehrberechtigter Transaktionsanalytiker unter Supervision für den Bereich Organisation (OPTSTA). Er arbeitet seit 25 Jahren in der Industrie, war selbst mehrere Jahre Führungskraft und ist seit 1972 Führungskräfte-Trainer und -Berater der IBM-Deutschland.

Zusammenfassung

Ausgehend von den lebenswichtigen Quellen der Macht, deren Anlage wir alle besitzen, verlieren wir durch Erziehung und negative Erfahrung zunehmend an Macht und erleben uns schließlich um Macht konkurrierend ohnmächtig.

Summary

While we all are provided with the "anlage" of the vital sources of power, we continuously lose power due to education and negative experience. We finally find ourselves competing powerlessly for power.

Literatur

McClelland, D., Macht als Motiv. Stuttgart: Klett-Cotta, 1978.

Steiner, C., „The seven sources of power“. Transactional Analysis Journal 1987.

Anschrift des Autors:

BernhardSchibaIski
Weimarer Str. 48
D-7032 Sindelfingen

Unternehmenskultur aus transaktionsanalytischer Sicht

Hans-Georg Hauser

Seit Beginn der 80er Jahre wird in der Managementliteratur ein Phänomen mit der Bezeichnung „Unternehmenskultur“ (corporate culture) bzw. „Organisationskultur“ (organizational culture) bezeichnet. Damit versuchen Berater, Autoren, Manager, dieses unwägbare, nicht angreifbare Etwas in Unternehmen und Organisationen zu beschreiben, das aber wirkt, und daher wirklich ist.

1. Warum beschäftigen wir uns mit Unternehmenskultur?

Bei meiner Arbeit mit und in Organisationen habe ich immer wieder festgestellt, daß es Regeln, Normen, Verhaltensweisen gibt, die von allen, oder besonderen Mitgliedern dieser Organisationen eingehalten und gelebt werden, obwohl sie nicht aufgeschrieben, ja nicht einmal voll-bewußt (nicht oder schwer hinterfragbar) sind. Meine Aufgaben als Berater gehen meist in Richtung Veränderungen, Neu-Orientierung, und dabei gibt es Widerstände und Schwierigkeiten, deren Ursachen nicht genau geortet und zugeordnet werden können. Ein Beispiel soll das verdeutlichen: In einem Unternehmen gab es jede Menge Schwierigkeiten. Die Marktsegmente schrumpften, die Lieferzeiten konnten trotz geringerer Stückzahlen nicht mehr eingehalten werden (!), die Mitarbeiter waren demotiviert, die Besitzer hektisch bis depressiv. Obwohl sich alle, vom Besitzer bis zum Hilfsarbeiter unbehaglich fühlten, alle die Gründe für die Schwierigkeiten kannten, passierte nichts, bzw. nur untaugliche Maßnahmen! Der Grund war in einem starken (magischen) Glauben zu finden: „Wenn wir nur lange genug (erleiden, dann wird es wieder gut.“

Sehr früh habe ich schon begonnen, Konzepte der Transaktionsanalyse auf ihre Brauchbarkeit für die Erklärung und Bearbeitung dieser Phänomene zu überprüfen. Dabei habe ich Konzepte wie

- Verträge (welche gibt es, wie sind sie gestaltet...)
- Ich-Zustände (welche sind vorherrschend, welche werden vermieden...)
- Zeitstrukturierung (welche Formen herrschen vor...)
- Skript (Gewinner, Verlierer, Botschaften, Einschärfungen.)
- Spiele (welche werden vorwiegend gespielt...)

- Abwertungen (was, wie wird abgewertet...)
- Trübungen (welche Anschauungen, Gefühle werden für wahr genommen...)

verwendet, und damit gearbeitet.

Ich habe dabei festgestellt, daß diese Erklärungsmodelle der Individualpsychologie durchaus ihre Nützlichkeit für die Arbeit in Organisationen haben. Zwei Ansätze sind dabei jedoch zu unterscheiden:

- die Arbeit mit der Organisation als Ganzes (Organisationen sind keine Personen)
- die Arbeit mit einzelnen Mitgliedern der Organisation (Organisationen bestehen - zu einem Teil - aus Personen).

Für mich sind die Modelle der Transaktionsanalyse auch auf Organisationen in ihrer Gesamtheit anwendbar, vorwiegend zur Diagnose. In der Arbeit mit einzelnen Mitgliedern der Organisation sind die Konzepte ähnlich verwendbar wie in der Therapie. Deutlich wird diese Unterscheidung, wenn wir Phänomene in Organisationen untersuchen: Umsatzrückgang, Image, Klima, Gewinne sind Phänomene der Organisation und haben natürlich ihre Auswirkungen auf die Mitglieder, können jedoch nicht direkt bei ihnen bearbeitet werden. Unlust, Freude, Frust, Ausreden, konkrete Meinungen sind jedoch Phänomene der Organisationsmitglieder, haben als solche ihre Auswirkungen auf die Organisation und können direkt bei den Mitgliedern bearbeitet werden.

2. Was ist Unternehmenskultur?

Der Begriff „Unternehmens- oder Organisationskultur“ wird in letzter Zeit immer stärker verwendet. Begonnen hat der „Kulturboom“ in den 80er Jahren in den USA, wo er zum „Bestsellerthema Nummer 1 in der praxisorientierten Managementliteratur“ (Ulrich 1984, S. 311) wurde. Vor allem das Buch von Peters/Waterman (1984) „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ hat für Publizität gesorgt und „Unternehmenskultur“ als für den Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens bestimmend in den Mittelpunkt gestellt.

Was die „Kultur“ eines Unternehmens ausmacht, ist nicht so einfach zu beschreiben. Vor allem die Bedeutung des Begriffs in unserem Sprachraum, die „Kultur“ in die Nähe von „Kunst“ rückt, macht es oft schwer, die beiden Begriffe „Unternehmen“ und „Kultur“ zusammenzuziehen (Holleis 1987, S. 16).

Ich habe daher einige definitorische Hinweise zusammengestellt, die helfen sollen, den Rahmen dessen, was wir mit „Unter-

nehmenskultur" meinen, abzustecken. Schon die Bezeichnung ist unscharf:

- Unternehmens- oder Organisationskultur
- Unternehmens- oder Organisationsideologie (**Harrison** 1982)
- Corporate-, organizational culture
- Normen-, Wertesystem einer Unternehmung
- Unternehmensstil
- kulturelle Symbolsysteme

Um der Sache etwas besser auf die Spur zu kommen, habe ich weitere Beschreibungen und Vorstellungen zusammengestellt:

- Unternehmens-/Organisationskultur ist:
die Art und Weise, wie eine Organisation
 - mit ihren Mitarbeitern
 - mit der (Unternehmens-) Aufgabe
 - mit den Kunden
 - mit der externen Umwelt umgeht.
- Es ist der „Stil des Hauses“.
- Es ist die übliche und gewohnte Art
 - zu denken
 - zu fühlen
 - zu werten
 - zu handeln(Probleme zu lösen, zu streiten, Konflikte auszutragen, zu „motivieren“...).
- Es ist die „Landkarte der Gepflogenheiten“.
- Es sind die Sagen, Mythen, Rituale, die erzählt und gepflogen werden.
- Es sind die Spielregeln, Tabus, Wertvorstellungen einer Unternehmung.
- Es ist die immaterielle Seite der Unternehmung.
- Es ist der „unsichtbare Geist“ der Unternehmung.
- Es ist das „kollektive Unbewußte“ (nach C. G. Jung einer Unternehmung).
- Es ist die „Firmenpersönlichkeit“, die „Seele“, der „Charakter“ eines Unternehmens.
- Es sind die grundlegenden Wert-/Glaubensvorstellungen, die besagen, daß bestimmte Verhaltensweisen, Denkweisen... anderen vorzuziehen sind.
- Es ist ein Katalog von „Geboten“, „Verboten“.

Diese Auflistung könnte noch lange fortgesetzt werden. Ein Bild kann hier vielleicht besser helfen:

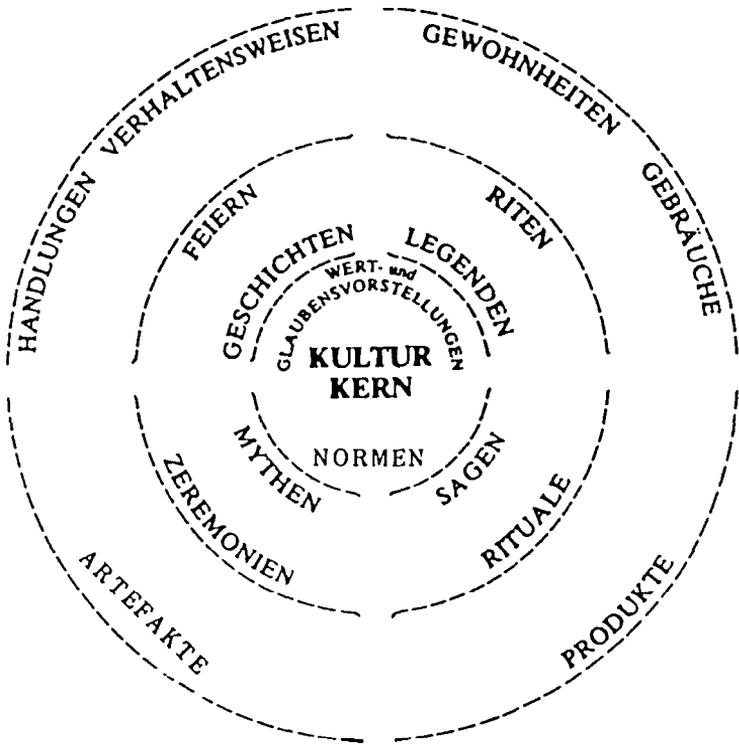


Abb. 1: Ein Konzept von „Unternehmenskultur“ (nach Sackmann 1983 und Holleis 1987).

Für die Arbeit in Organisationen ist es aus meiner Sicht vor allem wichtig, zu akzeptieren, das es so etwas wie „Unternehmenskultur“ gibt, daß sie wirkt und daher „wirklich“ ist, und in der Arbeit darauf zu achten, wann man auf oder gegen eine Kulturbedingung verstößt. Kultur ist immer das, was de facto gelebt wird, und nicht das, was in „Führungsgrundsätzen“ aufgeschrieben steht. Zum Abschluß noch ein (längerer) Definitionsversuch:

Unternehmenskultur (Organisationskultur) im engeren Sinn ist die Gesamtheit der im Unternehmen (in der Organisation) - bewußt oder unbewußt - symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, wie sie im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmens-(Organisations-)Angehörigen regelmäßig zum Ausdruck kommen (Holleis 1987, S. 17).

Organisationsentwicklung zielt auf Veränderung und ist daher oft mit einer Veränderung der bestehenden Kultur verbunden. Und dabei ist Vorsicht am Platz: Unternehmenskultur kann sowohl hindernd als auch fördernd für Veränderungen sein, sie kann als Stärke oder als Schwäche auftreten bzw. ge- und erlebt werden.

3. Trübungen als Diagnoseansatz

Die Idee, das Konzept der Trübungen in der Arbeit mit Organisationen zu verwenden, kam mir, als ich bemerkte, daß manche Aussagen von Organisationsmitgliedern über ihre Arbeit auf Annahmen und nicht auf Realität basieren. Einige Beispiele dafür:

- „Wir haben es viel schwerer als Firma XY, ein Geschäft zu machen.“ Oder:
- „Meine Mitarbeiter können einfach nicht denken!“ Oder:
- „Der Chef will uns ja nur schikanieren (quälen)!“ Oder:
- „Der Kunde will billige Ware, keine Qualität.“ Oder:
- „Wenn wir was Neues machen, gehts immer schief.“ Oder:
- „Geschäfte macht man nur mit Beziehungen.“

In all diesen Aussagen sind Trübungen enthalten. Manches ist grandios (immer, alle, nie) und damit eine Abwertung und Fehleinschätzung der Realität. Trübungen entstehen durch Überlagerung des Erwachsenen-Ich mit Material aus dem Eltern-Ich oder Kind-Ich. Dieses ungeprüfte Material wird wie Er-Material benutzt.

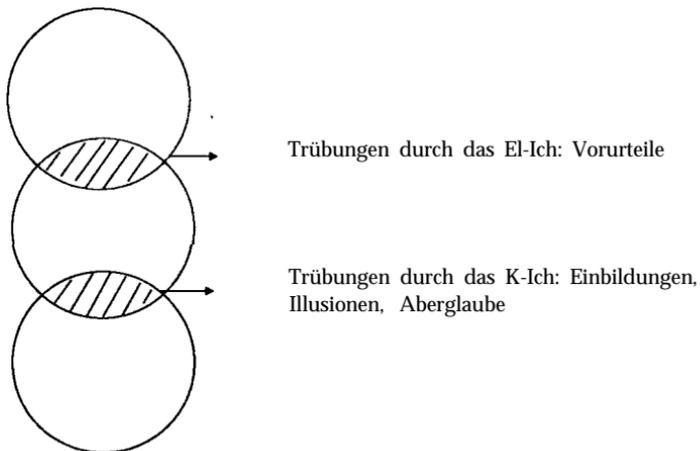


Abb. 2: Konzept der Trübungen (E. Berne 1961, S. 48)

In der Beratungsarbeit heißt es immer, ein Stück Enttrübungsarbeit zu leisten. Denn ohne eine realere Sicht der Situation ist die Bereitschaft etwas zu verändern gering.

In Organisationen erlebe ich Trübungen meist als fundamentale Annahmen, die extrem stark wirken. Sie sind in der Kultur des Unternehmens verankert und haben auf das Leben in dieser Organisation starken Einfluß. Einige Beispiele sollen das verdeutlichen:

Trübungen durch das El-Ich:

- „Mitarbeiter sind im Grunde arbeits- und denkunwillig“
- „Der Markt ist auf Konkurrenzkampf aufgebaut“
- „Der Kunde ist König“

Trübungen durch das K-Ich:

- „Wenn mein Vorgesetzter ein finsternes Gesicht macht, bin ich schuld (ärgert er sich über mich)“ - Schuldgefühle
- „Wenn ich nicht sehr aufpasse, nützt der andere meine Fehler sofort aus“ - Angst
- „Hier kann man nichts werden“ - Macht-, Hilflosigkeit

Diese Trübungen bestimmen das Denken, Handeln und Fühlen so stark, daß selbst kognitive Einsichten, z. B. durch den Besuch von Seminaren, nicht viel ändern. Die Wirkung von Trübungen ist so stark, da es nach meiner Erfahrung zu einer El-Trübung immer eine passende K-Trübung gibt. Zu einer Annahme, einem Vorurteil, gibt es das passende Gefühl, die Illusion:

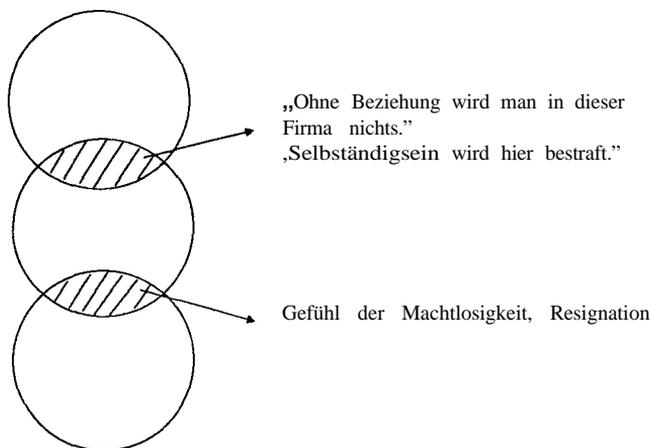


Abb. 3: Beispiel für den Zusammenhang von El-Trübung und K-Trübung

4. Die Diagnose von Trübungen

Gut zuhören und auf Verallgemeinerungen, Generalisierungen, Annahmen usw. zu hören, ist auch hier die beste Diagnosetechnik. Ich habe zusätzlich eine „Checklist“ entwickelt, die helfen kann, einen Überblick über die vorherrschenden Trübungen zu bekommen. Diese Checklist habe ich in internen Work-Shops als Phantasiereise eingesetzt und jeden Teilnehmer:

a) seine Erfahrungen und Erlebnisse während der Phantasiereise notieren und

b) anschließend die Ergebnisse in Gruppen zusammengetragen und überprüfen lassen. Dabei entsteht ein gutes Bild über die hauptsächlich wirksamen Trübungen in dieser Organisation.

a) Sammeln von Aussagen, die in der Organisation getroffen werden und damit Wirklichkeit sind:

„Stellen Sie sich Ihre Organisation, Ihren Arbeitsplatz vor Ihrem inneren Auge deutlich vor...

- Was ist das Ziel der Organisation?
- Was müssen die Mitglieder tun, um dieses Ziel zu erreichen?
- Was dürfen sie nie, oder nicht tun, um das Ziel nicht zu gefährden?

Was passiert, wenn sie's doch tun?

Welches Gefühl ist damit verbunden?

- Wie denkt man über Mitarbeiter?
Wie ergänzt man offiziell (nach außen) den Satz: „Mitarbeiter sind...“

Wie wird dieser Satz in der Praxis ergänzt? Gelebt?

- Ergänzen Sie die folgenden Sätze (aus der Organisationssicht):

- - Die Kunden sind
- - Die Vorgesetzten sind . . .
- - Die Mitarbeiter, Konkurrenten sind . . .
- - Zusammenarbeit ist . . .
- - Information und Kommunikation sind . . .
- - Ordnung ist . . .
- Wenn das, was die Aussage über „Zusammenarbeit“ ist, nicht erfüllt wird, dann passiert...
Welches Gefühl stellt sich da ein?
- Wenn das, was die Aussage über „Information und Kommunikation“ ist, nicht erfüllt wird, dann passiert . . .
Welches Gefühl stellt sich da ein?
- Wenn das, was die Aussage über „Ordnung“ ist, nicht erfüllt wird, dann passiert . . .
Welches Gefühl stellt sich da ein?

- Wie geht man an schwierige, die Organisation bedrohende Situationen heran?
Wie denkt man dann?
Wie handelt man dann?
Wie fühlt man dann?"

b) Überprüfen dieser Aussagen und damit Versuch einer Objektivierung mit der Frage: Stimmt diese Aussage auch außerhalb der Organisation? (Vergleich mit anderen Wirklichkeiten!)

„Ordnen und überprüfen Sie das gesammelte Datenmaterial in kleinen Gruppen:

- Was sind überprüfbare Tatsachen? (auch Gefühle können Tatsachen sein!)
- Was sind Annahmen?
Vorurteile, Bewertungen?
Wunschvorstellungen? Ängste...?"

Dabei kommt eine Menge von Material zu Tage, das in der weiteren Arbeit überprüft und auf Stimmigkeit im Hier und Jetzt untersucht werden kann.

Weitere Instrumente für die Diagnose habe ich in zwei Fragebögen des NPI (Niederländisches Pädagogisches Institut) gefunden, die sich mit dem Thema „Unternehmenskultur“ beschäftigen. Der eine fragt nach den „Helden- und Göttersagen“ der Organisation, der andere nach der „Organisationspersönlichkeit“. Einige Beispiele aus diesen Fragebögen:

„Helden- und Göttersagen“

1. Welche „historischen Ereignisse“ werden bei besonderen Anlässen gerne zu Bewußtsein gebracht? In welcher Form? (Beispiele: Gründergeschichten, „Treueeid“, Rückblicke)

2. Welche „Geschichten über Erfolge und Abenteuer“ werden bei solchen Gelegenheiten erzählt oder in anderer Form dargestellt? (Beispiele: Filme über die Entwicklung, Festschriften, Statistiken)

3. Welche Personen werden als „Helden“ dargestellt und gefeiert? (Beispiele: die Rettung des Unternehmens, ein besonderer Coup, besondere Verdienste)

„Steckbrief für die Organisationspersönlichkeit“

Stellen Sie sich vor, daß die Gesamtorganisation in einer Person verkörpert ist. Welches Geschlecht hat diese Person? (Z. B. Herr oder Frau IBM?)

1. Herr/Frau... wohnt in welchem Haus?
2. Herr/Frau... hat welche Freunde?
3. Herr/Frau... hat welche Hobbies?
4. Herr/Frau... fährt mit welchem Transportmittel?

Aus der Arbeit mit solchen und ähnlichen Fragebogen können eine Menge an Daten gewonnen werden, die man auf Trübungen untersuchen kann.

Ich bringe einige Beispiele, die von Teilnehmern* (im Zusammenhang mit ihren Organisationen) als Trübungen herausgefunden wurden:

- „Wir haben keine Zeit.“
- „Alle Mitarbeiter müssen immer scharf kontrolliert werden.“
- „Der Kunde ist König.“
- „Mitbewerber sind Staatsfeinde.“
- „Alles Gute kommt von oben, alle anderen sind Nieten.“
- „Mitarbeiter behandelt man wie Konservendosen: aufmachen, ausleeren, wegschmeißen.“
- „Wenn wir Konflikte lösen, gibt es Streit.“
- „Informationen muß man sparsam dosieren.“
- „Emotionen sind unsachlich, und damit störend.“

5. Ein Beispiel aus der Praxis

Im folgenden zeige ich am Beispiel eines Beratungsfalls, wie Trübungen in Unternehmen wirksam werden. Ich habe sie als „Mythen“ beschrieben und ihre Wirksamkeit dargestellt. Vor allem habe ich solche Mythen ausgewählt, die ursprünglich eine positive Wirkung auf die Entwicklung des Unternehmens hatten. Mittlerweile hat sich ihre Wirksamkeit ins Negative verkehrt.

Es ist die (gekürzte) Zusammenfassung eines Abschlußberichts, der nach Interviews mit 15 Mitarbeitern aus allen Ebenen des Unternehmens entstanden ist:

„*** im folgenden haben wir einige ‚Leitsätze‘, die gelebt, jedoch nicht aufgeschrieben sind, wiedergegeben und kommentiert.

Man braucht starke Männer, Zugpferde

Dieser Mythos hat das Unternehmen sicher zu dem gemacht, was es heute ist. Risikobereitschaft, hoher Einsatz zeichneten solche ‚Pionier‘-Gestalten aus. Der Nachteil zeigt sich jetzt: Was schwierig wird, ist der Aufbau weiterer Führungskräfte, da sich diese neben den ‚starken‘ Männern nur schwer entwickeln können und die Suche nach weiteren ‚starken‘ Männern am Markt ebenfalls schwierig und zufällig ist.

* beim DGTA-Kongreß in Bad Soden, 1988

Punkte, die unter diesem Mythos leiden:

- Personalentwicklung
- Kompetenz- und Aufgabenabgrenzung
- Einschulung neuer Mitarbeiter.

Trübung:

El-Ich: Nur starke Männer leisten was, solche wie uns gibts nur einmal

K-Ich: Hoffnung/Un glaube solche zu finden, Stolz auf ‚Einmaligkeit‘

Wir müssen vorwärts *go west young man*)

Dieser alte ‚Pionier‘-Mythos hat das Unternehmen schnell wachsen lassen, es fortschrittlicher werden lassen als andere und neue Entwicklungen begünstigt und bewirkt. Die Suche nach Neuem, nicht Dagewesenem steht stark im Vordergrund. Schwierig wird diese Einstellung, wenn Konsolidierung, Ordnung, Struktur notwendig werden. Dafür ist wenig Interesse und vor allem keine Zeit vorhanden. Die Unsicherheit über die Machbarkeit steigt und führt zu Unzufriedenheit mit der ‚Trägheit‘ der anderen.

Punkte, die unter diesem Mythos leiden:

- Entwicklung von Strukturen
- Kompetenz- und Aufgabenabgrenzung
- Einschulung neuer Mitarbeiter.

Trübung:

El-Ich: Nur im Fortschritt liegt das Heil, wir müssen uns beeilen

K-Ich: Ungeduld, Unzufriedenheit, ständige Suche nach ‚Neuem‘

Geld macht glücklich

Geld zu verdienen war notwendig, um finanzieren und investieren zu können. Auf der Mitarbeiterseite wird gute Entlohnung geschätzt. Motivation und Anerkennung jedoch nur mit Geld in Zusammenhang zu bringen, heißt wichtige Aspekte des Menschen zu vernachlässigen. Führung läßt sich durch Geld nicht ersetzen.

Punkte, die unter diesem Mythos leiden:

- Motivation allgemein
- Führungsverhalten und -fähigkeiten
- Arbeitszufriedenheit.

Trübung:

El-Ich: Geld macht glücklich, man kann alles kaufen

K-Ich: enttäuscht, ratlos

Wir sind nett zueinander

Dieser Mythos hat Aspekte von Höflichkeit, sich nicht anzuschreien, umgänglich und offen gegenüber dem anderen sein. Der Nachteil liegt darin, daß man nie genau weiß, woran man ist. Kritik wird eher nicht geschätzt bzw. höflich verpackt. Lob muß man sich holen. Die Differenziertheit von menschlichen Beziehungen kann damit nur schwer wiedergegeben werden. Strafe erfolgt eher durch Liebesentzug denn durch Konsequenz und Bestimmtheit. Dadurch ist es möglich, ‚enttäuscht‘ zu sein (ohne Angabe von Gründen) und seine Aufmerksamkeit anderen zuzuwenden.

Punkte, die unter diesem Mythos leiden:

- Führungsverhalten
- Beziehungen (Klima) allgemein
- Klarheit (begünstigt Intrigen).

Trübung:

El-Ich: Man ist höflich und nett zum anderen, zeigt keinen Ärger

K-Ich: Enttäuschung, Rachsucht

„...damit sind die Mythen nicht erschöpfend aufgezählt. Mythen im Bereich ‚Einstellung zum Kunden‘, ‚Stellwert der Verwaltung‘, ‚Stellwert der Technik‘, sind ebenfalls vorhanden, ergänzen und stützen die bereits aufgezählten.“

6. Interventionen

Das Ziel der Interventionen ist vertraglich zu regeln. Grundsätzlich geht es darum, die Trübungen aufzulösen, damit der Organisation einen größeren Handlungsspielraum zu verschaffen und so die Situation für die Organisation und ihre Mitarbeiter zu verbessern. Die Arbeit an Trübungen kann in drei Schritten beschrieben werden:

Schritt 1: Durchführung einer Diagnose mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln und Sinnen, inklusive schmecken, riechen, fühlen, sowie unter Beachtung der eigenen Intuition. Hilfreich ist z. B. der Einsatz von Instrumenten wie unter 4 beschrieben.

Schritt 2: Erstellen einer Arbeitshypothese: Wie lautet/lauten die Trübung/en? Beispiele dafür finden sich unter 5.

Schritt 3: Die eigentliche Enttrübungsarbeit: Generell sind hier alle Fragen nützlich, die geeignet sind, das Hier und Jetzt sowie die Realität in das Klientensystem hereinzuholen. Diese Arbeit kann mit allen drei Ich-Zuständen erfolgen.

Einige Beispiele für die Arbeit mit dem Er-Ich:

- wie erklären Sie sich . . . ?
- welche Tatsachen stehen Ihnen zur Verfügung?
- welche Informationen können/müßten Sie sich noch verschaffen?
- welche anderen Erfahrungen haben Sie noch gemacht?
- wie machen es andere?
- worin besteht der Unterschied zwischen . . . und . . . ?

In der Arbeit mit dem El-Ich werden vor allem Annahmen, Vorurteile überprüft. Einige Beispiele dafür:

- warum muß . . . (das) so sein?
- was müßte gemacht, veranlaßt werden, damit . . . (das Schlimmste) . . . sicher eintritt?
- was sagen andere (El-Ichs) dazu?

Um das K-Ich anzusprechen, eignen sich Fragen wie:

- was könnte im schlimmsten Fall passieren?
- was für Gefühle entstehen dabei?
- welche spontanen Lösungsmöglichkeiten gibts?
- welche Gefühle sind damit verbunden?
- was wäre das beste, was überhaupt passieren könnte?
- was wünschen Sie sich? Was verhindert diese Wünsche?

Um Veränderungen herbeizuführen, die dann auch wirksam sind, ist Enttrübungsarbeit jedoch nur der erste Schritt. Für die weitere Arbeit finde ich die Unterscheidung folgender Phasen (nach Goulding 1981) nützlich:

Phase 1: Enttrübung wie oben beschrieben.

Phase 2: Überprüfen, ob es eine Motivation gibt, eine Veränderung einzuleiten.

Phase 3: Wenn ja, Abschließen eines Veränderungsvertrages.

Phase 4: Die Arbeit am anderen: Wie gehts anders? Welche Voraussetzungen sind noch zu schaffen? Welche Verhaltensweisen, Denkmodelle, Gefühle gibt es noch? Bewußtes Ausprobieren von neuem Verhalten.

Phase 5: Die eigentliche Neu-Entscheidung: Ja, ich (wir) werde(n) es in Zukunft so machen!

Phase 6: Umlernen: Mit den (meist gleichgebliebenen) Stimuli anders umgehen lernen.

Phase 7: Adieu! Die Arbeit an der Veränderung ist abgeschlossen.

Dieses Phasenkonzept berücksichtigt, daß Veränderungen sowohl auf den Ebenen des

- Verhaltens
- Denkens, der Phantasie
- Gefühls
- Körpers

vollzogen werden müssen, um tatsächlich wirksam zu sein.

Geeignete Interventionen* für die Beispiele aus 4 könnten z. B. lauten:

Trübung

*Fragen, die für eine Enttrübung
geeignet sind*

„Wir haben keine Zeit“

Wofür haben wir Zeit?

Wieso (dafür) nicht?

Welche Prioritäten setzen wir?

„Alle Mitarbeiter
müssen immer scharf
kontrolliert werden!“

Was passiert konkret, wenn wirs
nicht tun?

Wie stellen wir immer sicher.

Geht das überhaupt?

Worin unterscheiden sich

Mitarbeiter von uns?

„Der Kunde ist König“

Was bedeutet „König“ für uns?

Was möchte der Kunde sein?

(König oder Partner?)

Was machte man zu allen Zeiten
mit Königen?

„Wenn wir Konflikte lösen,
gibt es Streit!“

Und wenn wir sie nicht lösen?

Was kann schlimmstenfalls
passieren, wenn wir streiten?

Was ist nach dem Streit?

Wie streiten wir?

Wo gibt es bei uns Beispiele für
gelöste Konflikte?

Wie haben wir das gemacht?

Enttrübungsarbeit als der spezifische transaktionsanalytische Behandlungsansatz setzt Einfühlungsvermögen, Kreativität, Sorgfalt mit dem angebotenen Material sowie Geduld und Vertrauen in die „Selbsteilskraft“ des Klientensystems voraus. Sie ist jedoch kein „Allheilmittel“ für alle Probleme, die in Organisationen auftreten. Enttrübungsarbeit kann fehlendes Know-how, fehlende Ressourcen nicht ersetzen, aber vielleicht den Glauben finden lassen, daß es sie gibt, und Mut machen, sie zu suchen.

* (formuliert gemeinsam mit den Teilnehmern des Workshop im Rahmen des DGTA-Kongresses 1988 in Bad Soden)

Hans-Georg Hauser, geboren 1944, Organisationsentwicklungsberater und Trainer, wohnt in Wien, in Fortgeschrittenenausbildung zum Transaktionsanalytiker OT. Er hat die BILDUNGSWERKSTATT, ein Institut zur Persönlichkeitsentwicklung, gegründet, das in Ost-Österreich gemeinsam mit einer Reihe Lehrberechtigter Ausbildung in Transaktionsanalyse anbietet.

Zusammenfassung

Der Begriff „Unternehmenskultur“ wird in Beziehung zum transaktionsanalytischen Konzept der „Trübungen“ gebracht. Nach einigen definitorischen Hinweisen zum Begriff „Unternehmenskultur“ wird das Konzept der Trübungen in einen Zusammenhang mit Aussagen in Organisationen gebracht und Diagnosemöglichkeiten und -Instrumente angeführt. Am Beispiel eines Beratungsfalles wird gezeigt, wie Trübungen auftreten und diagnostiziert werden können. Der Artikel schließt mit einer Zusammenstellung von Interventionsmöglichkeiten sowie Teilnehmerbeispielen aus Workshops.

Summary

After a definition of “corporate culture” an attempt is made to view this term with special reference to the TA-concept of contamination. Ways and means are listed to search for and uncover contaminations. Typical examples of contamination are taken from an actual consulting experience. In the final Part, techniques for intervening are proposed.

Literatur

- Berne, E., *Transactional Analysis Psychotherapy*. London: Souvenir Press, 1975.
Goulding, M. B R., Neuentscheidung. Stuttgart: Klett-Cotta, 1981.
Holleis, W., *Unternehmenskultur und moderne Psyche*. Frankfurt: Campus, 1987.
Kobi, JM., Wüthrich, H. A., *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 1986.
Peters, Th. J., *Waterman, R. H.*, *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 1984.
Sackmann, S., *Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße*. In: *Gruppendynamik* 1983/4, S. 393ff.
Schlegel, L., *Die Transaktionale Analyse*. Tübingen: Francke-Verlag, 31988.

Unternehmenskultur aus transaktionsanalytischer Sicht „Organisationspersönlichkeit und Organisations-Skript“

Werner Vogelauer

1. Einleitung

Der Begriff „Kultur“ wird und wurde mit EBKultur, Theater und Kunst, mit Völkern in Verbindung gebracht. Terri und Jerome D. White (1980) haben sich mit den verschiedenen Ausdehnungen von Kulturen und den dazugehörigen Vorbewußtheiten („Skripts“) beschäftigt (vgl. Abb. 1).

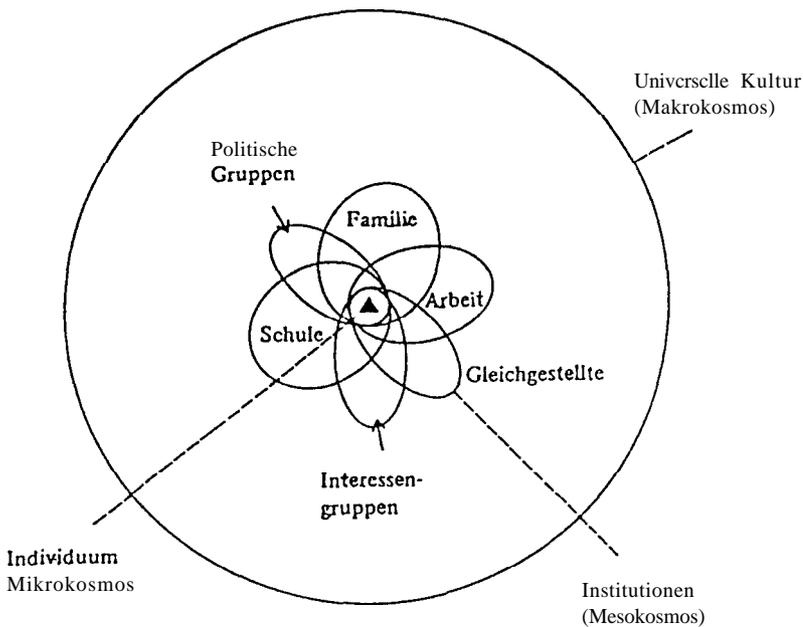


Abb. 1: Die Bestandteile des kulturellen Skripts nach T. u. J. D. White (1980)

In den siebziger Jahren hat sich im Wirtschaftsbereich, beeinflusst durch einige Veröffentlichungen, „Unternehmens-Kultur“ als Begriff eingebürgert. Die Verflechtungen von Makro- und Mikro-Sicht (siehe Abb. 1) zur Meso-Dimension hin sind ein wesent-

Element der Skript-Betrachtung. Schwerpunktmäßig werde ich mich im folgenden auf die „Meso-Sicht von Organisationen“ beschränken.

Die Transaktionsanalyse bietet mit ihren Modellen wie bspw. „Skript“, „Ich-Zustände“ oder auch den „Grundpositionen“ gute „Landkarten“ zur Erfassung gesamtorganisatorischer Verhaltens- und Einstellungsmuster an.

Auf den folgenden Seiten werde ich mich vor allem mit der „weichen Seite“ von Organisationen beschäftigen. „Organisationspersönlichkeit“ steht als Synonym für ein Zusammenfassen der Menschen und ihrer Verhaltens- und Einstellungsmuster in einer Organisation. Ich gehe auf Theorieaspekte, Hinweise und Erfahrungen sowie Ausschnitte aus Unternehmensbeispielen zu den genannten Modellen ein.

2. Haltungen der Organisationsmitglieder (Muster einer „Organisationspersönlichkeit“)

Ich gehe in ein Unternehmen. Mir begegnen Menschen mit unterschiedlichem Verhalten. Mit der Zeit merke ich, daß gewisse Ähnlichkeiten im Verhalten zueinander und auch Außenstehenden gegenüber an den Tag gelegt werden, Bspw. grüßen in einer Organisation alle mir Begegnenden und fragen nach, ob sie mir helfen könnten, während in einer anderen Organisation vom Außenstehenden kaum Notiz genommen wird. Dies drückt sich nicht nur über Gruß, sondern in vielen Nuancierungen beim Sprechen, Telefonieren, Arbeiten erledigen, Entscheidungen treffen, untereinander Reden usw. aus. Bei genauer Betrachtung und Analyse werden Verhaltens-Schwerpunkte - die Haltungs-Persönlichkeit der Organisationsmitglieder („Organisations-Persönlichkeit“) - sichtbar.

Das „Ich-Zustände-Modell“ eignet sich aus meiner Sicht sehr gut zur Ermittlung der Hauptmuster der Organisationsmitglieder (vgl. Tab. 1).

Individuelle Haltungen

Eltern-
Ich-
Haltung

Kritik
Unterstützung,
Bewertung,
Ge- u. Verbote
u.ä.m.

Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder

Anweisungen geben,
Verhaltenskodex für richtiges
und falsches Verhalten (aus- und
unausgesprochen),
Leitbilder und Unternehmens-
grundsätze,
wie man an Geschäfte rangeht...

Erwach- senen- Ich- Haltung	Logisch, gegenwartsbezo- gen, vernünftig, partnerschaft- lich, abwägen, überlegen u.ä.m.	Analysen zur Umwelt, zur Kon- kurrenz oder auch interne, Zusammen-/Team-Arbeit, Information und Kommunikation sind klar und strukturiert...
Kind- Ich- Haltung	brav und fügsam, Rebellion, tun, was ich will ohne Einschrän- kung, nachgeben, Bedürfnisse und Empfindungen zeigen usw.	Freiheitsgrenzen in der Organi- sation (wo ich mich anpasse, wo- gegen ich rebelliere...), der innere Auftrag des Unter- nehmens und seine Besonderheit („Mission“), wie Bedürfnisse und Gefühle artikulierte werden (und die „Gesundheit“ der Organisations- mitglieder Leben oder Überleben ermöglicht)...

Tab. 1: Ich-Zustände individuell und für Organisations-Verhalten (in Anlehnung an ein Modell von B. Schibański)

Diese einfache und ausschnittweise Gegenüberstellung von Verhaltensweisen und die grafische Darstellung der Umfänge der repräsentierten Ich-Haltungen in der Organisation geben interessante Bilder und Erkenntnisse über Möglichkeiten und Verhinderungen in internen und externen Beziehungen der Organisation.

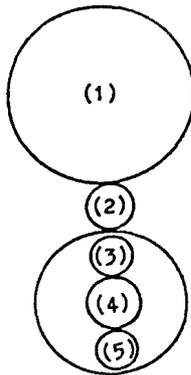


Abb. 2: „Ich-Zustände der Organisationspersönlichkeit“ am Beispiel eines Familienunternehmens mittlerer Größe

In der Abb. 2 ist anhand einer Untersuchung in einem österreichischen Familienunternehmen der Umfang der Botschaften und Transaktionen grafisch erfaßt.

Hinweise zur Einschätzung der Größenordnungen:

- (1) Ein genaues Organigramm besteht, wird ständig überarbeitet, wie auch Pflichtenheft, Aufgaben und Rechte sowie Kompetenzregelungen. Botschaften wie „Beeil Dich!“, „Vieles ist zu erledigen!“ usw. werden häufig genannt und erlebt.
- (2) Es gibt kaum Daten und Unterlagen über Unternehmenssituation, Konkurrenz, Markt, Mitarbeiter usw. Wenn, dann nur als Einzelanalysen von externen Beratern.
- (3) Viele Formalismen engen den Freiraum ein. Es wird viel diktiert.
- (4) Am Platz einzigartig und auch expansiv, die „Mission“ ist formuliert und auch praktisch in der Arbeit erkennbar.
- (5) Wenig Anerkennung und Zuwendung, eher Kritik, Zufriedenheit oberflächlich. Passiv, abwartend, auch bei Führungskräften, viel innerer „Kampf“ ums Überleben, individuelle Bedürfnisse hintangestellt („die Firma geht vor!“).

Um zu einem möglichst wirklichkeitsgetreuen Bild einer Organisation zu kommen, verwende ich ausschnittweise bzw. komplett untenstehende Fragen (vgl. Tab. 2).

- Welche Eindrücke entstehen als erstes, wenn ich an meine Organisation denke?
- Wie geht man miteinander um? (Mitarbeiter untereinander bzw. auch gegenüber betriebsfremden Personen) Was sind dabei hauptsächliche Aussagen, Verhaltensweisen?
- Was darf bzw. muß man einerseits und was darf man keineswegs tun?
- Wie werden Schwierigkeiten, Probleme oder Konflikte behandelt?
- Wie ersichtlich sind Kundenstrukturen, Marktinformationen, interne Informations- und Gesprächsstrukturen u.ä.m.?
- Wie wird mit Erfolgen und Leistungen umgegangen?
- * Was geschieht mit Emotionen, Gefühlen, Spaß wenn sie geäußert werden?
- Wie laufen Entscheidungen bzw. Informationen ab?
- Was ist die innere Triebfeder, um Leistungen nach außen zu erbringen?
- * Wie wird mit individuellen Bedürfnissen, Gesundheit/Krankheit von Mitarbeitern umgegangen?
- Gibt es Kernsätze, Leitsprüche, Motti, die heute noch leben bzw. die Organisationsmuster charakterisieren?

Tab. 2: Fragen zur Ermittlung der Ich-Zustände von Organisationsmitgliedern

Bei der Auswertung gehe ich davon aus, daß bei Mitarbeitern, die langjährig in der Organisation beschäftigt sind, „holistische“ Prägungen abgebildet sind, also bereits bei einer Person Kernmerkmale der „Organisations-Persönlichkeit“ erkennbar sind. Bei mehreren Personen aus einer Organisation ergeben sich Verdichtungen, jedoch oft keine zusätzlichen neuen Prägungen. Wenn diese Personen aus unterschiedlichen Abteilungen, bspw. einer Großorganisation kommen, können neben den eher wenigen und einfachen Mustern der Gesamtorganisation zusätzliche Facetten von Abteilungs-Kultur auftauchen.

Wie entstehen solche Verhaltensmuster in einer Organisation? Diese meist unbewußten Verhaltensweisen haben Personen als Ausgangspunkte: Entscheidungsträger wie die Gründer eines Unternehmens, die Pioniere und Einzelunternehmer, vor allem bei Kleinbetrieben, aber auch Generaldirektoren, Vorstandsvorsitzende, die jahre- bis jahrzehntelang ein Unternehmen geleitet und mitgeprägt haben. Deren Botschaften übernehmen und zeigen die Mitarbeiter, um „erfolgreich“ und „akzeptiert“ zu sein.

3. Grundpositionen der „Organisations-Persönlichkeit“ (o.k.-Diagramme und Skript-Modelle)

Gerade Botschaften, Sprüche oder Motti sind es, die sich zu einem Drehbuch verdichten können. Dieser Lebens- oder Überlebensplan einer Organisation („Organisations-Skript“) kann in folgende Hauptfelder unterteilt werden (Novey 1976):

Gewinner-Skripts

Vom Gesamtbild werden hier Verhaltensweisen gezeigt, die Selbstsicherheit und Selbstverantwortlichkeit enthalten. Akzeptanz der anderen, Anerkennung und Zuwendung sind erkennbar. Auch Bedürfnisse und Empfindungen werden erlebt. Verhaltensweisen umfassen den gesamten Bezugsrahmen der Persönlichkeit“.

• Fast-Gewinner-Skripts

Hier zeigt sich bei Unternehmensmitgliedern ein Druck, der sich entweder als „normalerweise o.k.“ oder „wir könnten gewinnen“ oder auch „sei vorsichtig“ zeigt. Einschränkungen und Anstrengungen sind erkennbar („J'perfektion“ oder „Anstrengungen“ usw.).

• Fast-Verlierer-Skripts

Hier zeigt sich ein negatives Denken und Selbstabwertungen im Verhalten der Mitarbeiter wie bspw. „Wir mögen uns selbst

nicht“ oder „Kritik und Abwertungen“. Viel Abhängigkeit (selbst nicht in Ordnung) und reduzierter Ausdruck von Gefühlen und Bedürfnissen ist hier Thema.

· *Verlierer-Skripts*

Schon die Erwartung, „das wird nicht gelingen“ oder „wir schaffen das nicht“, ist weit verbreitet unter Mitarbeitern. Im betrieblichen Leben sind das Ausgleichs- und Konkursunternehmen oder Unternehmen, die übernommen werden, alleine nicht „lebensfähig“ sind. Einschränkungen* sind massiv und auch die Grundhaltung zeigt gegenüber anderen (bspw. den Übernehmern) keine wirkliche positive Zuwendung.

Die o.g. Firma (vgl. Abb2) ist aus meiner Sicht mit einem „Fast-Gewinner-Skript“ unterwegs: Prägend dabei sind Kritik und starke Abhängigkeit, unterstützt durch Antreiber-Botschaften und eingeschränkte Empfindungs- und Bedürfnis-Äußerungen. Auch Selbstabwertungen wie „wir fangen zwar an... es geht nichts weiter“ zeigen dies.

Diese Skript-Haltungen von *Novoy* gehen im wesentlichen von der Grundhaltung „Ich bin.../Du bist... o.k. oder nicht o.k.“ aus. Interessant scheint mir Groders (1980) fünfdimensionales o.k.-Diagramm zu sein.

Seine 5 Dimensionen nennt er:

Ich bin o.k.	/	Ich bin nicht o.k.	(Ich als Mensch, Mitarbeiter)
Du bist o.k.	/	Du bist nicht o.k.	(Du als Kollege)
Wir sind o.k.	/	Wir sind nicht o.k.	(Wir als Gruppe, Abteilung...)
Sie sind o.k.	/	Sie sind nicht o.k.	(als Mitarbeiter, Kunden...)
Es ist o.k.	/	Es ist nicht o.k.	(Die Organisation)

Ermitteln läßt sich in Organisationen die Tendenz zu „+“ oder „-“ in den einzelnen Dimensionen durch Beobachtung und Aufzeichnung. Die Transaktionen von Personen werden dann nach erkennbaren Schwerpunkten ausgewertet. *Groder* verwendet dabei eine Skala von „+1“ (= maximales ok-Sein) bis „-1“ (= maximales nicht-okSein). Null entspricht einem neutralen Wert. Dabei wird die Häufigkeit und die Stärke der o.k.-Positionen ermittelt. Daraus ergeben sich o.k.-Muster von „-5“ bis „+5“. Interessant wird diese Auswertung unter Betrachtung des Energieeinsatzes und der Ver-

* **Einschränkungen sind bspw. Botschaften wie „existiere nicht/sei nicht“, „sei nicht Du selbst“, „sei kein Kind“, „sei nicht erwachsen“, „mach das nicht“, „tue nichts“, „sei nicht wichtig“, „sei nicht nah“, „sei wer anderer“, „sei nicht gesund/fühl Dich nicht wohl/sei krank“, „denke nicht“ oder „fühle nicht“ (nach Ian Stewart und Vann Joines [1987])**

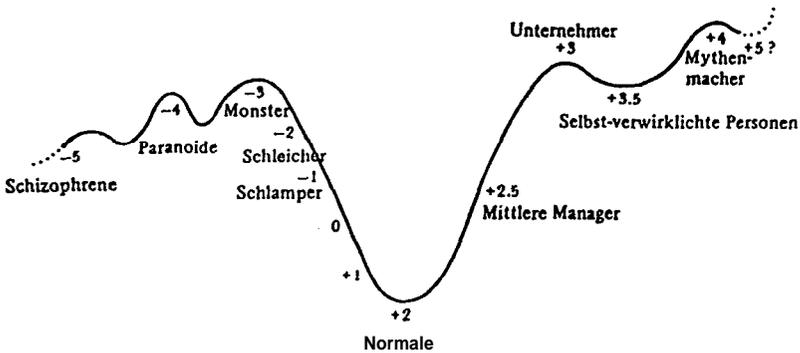


Abb. 3: Projektion des diagnostischen Raumes des fünfdimensionalen OK-Diagrammes in ein zweidimensionales -System nach **M. Groder**

änderungswahrscheinlichkeit. Untersuchungen von Groder ergaben eine Energieverteilung, wie sie in der Abb. 3 erkennbar ist. Groder zog auch den Schluß, daß es leichter und wirklichkeitsnäher ist, von einer „-“ auf die „+“ Position zu gehen, wenn möglichst viel Energie vorhanden ist (bspw. von „-3“ auf „+3“). Kaum wird das ganz unten in der Energieskala erfolgen. Hier ist wenig Bewegungsenergie.

Wichtig an diesem Modell ist für mich die Erweiterung des o.k.-Modells auf die fünfte Position, nämlich die Einschätzung der Organisation. Auch die eingesetzte Energie und die Energie-Stärke sind sowohl zur Erkennung wie bei Interventionen bedeutsam. Das Modell bietet eine interessante Diagnose-Perspektive sowie eine gute Veränderungsbasis, da “nicht-o.k.’s” detaillierter erfaßt werden.

4. Entstehen eines Drehbuchs einer „Organisations-Persönlichkeit“

Wie schon erwähnt, sind es zumeist verbale oder nonverbale Botschaften, die - griffig formuliert und „überliefert“ - aus früheren Zeiten stammen und heute bei den Mitarbeitern wirksam werden. Diese Botschaften können unterschiedlichen Stellenwert haben.

Die Prägungen in den drei Haltungs-Zuständen können vereinfacht als „Normen und Antreiber“-Botschaften, die stellvertretend für den „Eltern-Ich-Zustand“ stehen, als „Programme“, die den Erwachsenen-Ich-Zustand repräsentieren und als „Einschärfungen“, die für die „Kind-Ich-Haltung“ bereit stehen, angesprochen werden.

Bspw. sind überlieferte Aussagen wie „man muß dienen“ (um erfolgreich zu sein) oder „der Kunde ist König“ (um akzeptiert zu werden) Hinweise auf Ge- und Verbots-Motti des „Eltern-Ich“.

„Wir schauen uns die Situation stets an, bevor wir entscheiden“ oder „wir denken, bevor wir handeln“ mögen Hinweise auf den „Programmspeicher“ des „Erwachsenen-Ich“ sein.

Das Bedürfnis- und Gefühlsleben betreffende Aussagen, z.B. „gegen die Konkurrenz kommen wir nie auf“ oder „Gefühle sind bei uns nicht gefragt“, weisen auf einschränkendes Verhalten im „Kind-Ich“ hin.

Ein Beispiel für eine Skript-Matrix eines Unternehmens und seines Gründer-Unternehmers mit Wirkung auf die Mitarbeiter zeigt Abb. 4. Hier ist erkennbar, daß auf jeder Ich-Zustands-Ebene ein Motto steht, wobei das „Kind-Ich-Motto“ das „Eltern-Ich-Motto“ erfolgreich in der Umsetzung unterstützt. Auch das „Programm

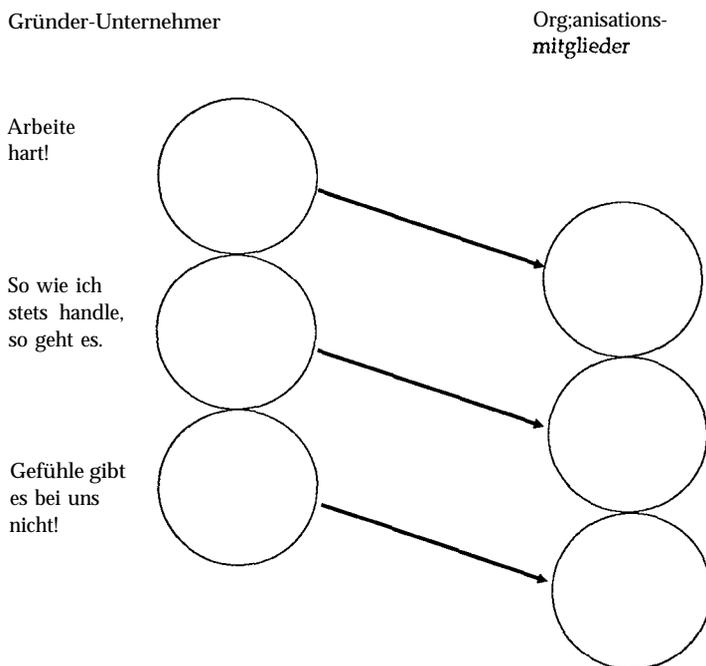


Abb. 4: Skript-Matrix (nach Eric Berne 1985)

des Erwachsenen-Ich“ steht nicht im Widerspruch dazu. Für mich ist dies eine Unternehmung mit „Drive“, jedoch Reduzierungen der Wirklichkeit (Antreiber: „Arbeite hart“, Einschärfung: „Gefühle gibt es bei uns nicht“).

Der „Skript-Apparat“ (nach *Eric Berne* 1985) besteht jedoch nicht nur aus Geboten oder Stopp-Befehlen (1., 2. oder 3. Grades), sondern nennt noch „Spielgewinn oder Fluch“, „Provokation oder Anstoß“, „Bannbrecher oder Gegenskript“, „Konterskript, Motti oder Rezepte“, „Verhaltensmuster und Instruktionen“ sowie den „Dämon“ als Elemente. Ich möchte die für „Organisations-Skripts“ wesentlichen Teile im folgenden berücksichtigen:

4.1. Gebote oder Stopp-Befehle

Mit *Eric Bernes* Frage „Gibt es Verbote oder Barrieren, die der Gründer aussprach? Was darf man keinesfalls tun (wenn man nicht mit strengsten Sanktionen sachlicher wie persönlicher Art rechnen will?“ wird dieser Teil ermittelt.

Das Thema ist als Einschränkung in der „Kind-Ich-Haltung“ gespeichert wie bspw. „wer Gefühle oder Empfindungen zeigt, erntet einen verachtenden Blick, oder es führt zu strenger Verwarnung, oder gar zu Abwertung, Diskriminierung, Außenseiterstelle“.

4.2. Bannbrecher oder Gegenskript

„Was war das Lieblingsmotto des Gründers/Pioniers..?“ oder „Was war das Lieblingsrezept von ihm?“ „Was gibt es heute dazu an Geschichten, Erzählungen, Überlieferungen?“ Diese Fragen führen zu einer Normierung und Glorifizierung, auch Heroisierung bestimmter Verhaltensweisen oder Aussagen.

Wenn man sich so oder ähnlich verhält, wird man dem „Vorbild“ ähnlich. Diese im „Eltern-Ich“ gespeicherte Haltung kann als Erfolgs-Botschaft verstanden werden.

4.3. Verhaltensmuster und Instruktionen

Diese sehe ich in Verbindung mit den „Programmen des Erwachsenen-Ich“ an. Von den vier zentralen Fragen *Eric Bernes* scheinen mir „Welches Leben führte der Gründer, Pionier..?“ bzw. „Was waren seine Maximen, seine hauptsächlichsten Verhaltensmuster?“ am stärksten dazuzupassen.

4.4. *Spielgewinn oder „Fluch“*

Was ist die Konsequenz, das Ergebnis, auf das alles hinzielt? Diese Frage scheint mir durch „Was war das wichtigste Verhalten, das den Pionier, Gründer... zufriedenstellte, froh machte, freundlich stimmte?“ beantwortbar zu sein. Diese Botschaften, seien es verbale oder nichtverbale, als Zuschreibungen, sind ebenfalls in meinem inneren „Kind-Ich“ vorhanden.

Die Verstärkung dieses „Organisations-Skripts“ im Alltagsleben erfolgt bei den Mitarbeitern durch Sanktionen bzw. Strafen bei Einschränkungen zuwiderlaufendem Verhalten oder auch durch Lob bzw. (materielle) Motivation für „richtig“ gezeigte Verhaltensmuster bspw. von Zuschreibungen oder von „Gegenskript-Erfüllungen“.

5. *Rahmenbedingungen für Skriptveränderung der „Organisations-Persönlichkeit“*

Bevor wir uns mit konkreten Interventionsmöglichkeiten auseinandersetzen, ist es aus meiner Sicht wichtig, sich mit den Hintergründen und Begleitumständen zu beschäftigen. Ich sehe drei Kernelemente, die zu erfolgreichen Interventionen hinleiten können:

5.1. *Bewußtsein des Zustandes, Erkenntnis*

Nach der gemeinsamen Diagnosearbeit ist das Bewußtsein und die Akzeptanz, daß der Zustand so ist, Voraussetzung für eine Entwicklungs- und Veränderungsarbeit. Ganz gleich, ob es sich dabei um „Ich-Zustände-Erkentnis“, Grundpositionen oder Skript-Elemente handelt.

5.2. *Wille zur Veränderung*

Bei einzelnen Klienten wie bspw. in der Therapie ist die direkte Ansprache, die Vereinbarung an ein bilaterales Verhältnis von Klient und Therapeut angebunden. Bei Organisations-Skript-Arbeit hat es der Berater/Therapeut immer mit einer Personengruppe zu tun. Der Wille zur Veränderung sollte daher von der Mehrheit ausgehen, am besten von allen. Hier sind Erwachsenen-Ich-Haltungen Voraussetzung für einen wirksamen Vertrag.

5.3. Unterstützen der Veränderung und Akzeptanz der Zeit

Ein wichtiges Indiz, daß Veränderung passieren darf, ist das schrittweise Erleben von Erfolg, das durch Unterstützen des Beraters/Trainers („permission“ und „potency“) wesentlich in Gang kommen kann. Auch das Akzeptieren der Beteiligten, daß einfach Zeit zur Veränderung notwendig ist, ist ein zweites Kernphänomen. Druck, möglichst rasch oder gar sofort erfolgreich zu sein, kann zum Scheitern führen.

6. Interventionswege oder „Wie komme ich von einer ‚alten Organisations-Persönlichkeit‘ zu einem neuen zufriedenstellenderen Muster?“

Da es sich - wie schon erwähnt - um Gruppierungen von wenigen bis vielen Personen handelt, sehe ich drei Kernfragen bei der Vorbereitung und Durchführung von Berater-Interventionen an:

- Wo setze ich an? (Welcher Personenkreis ist einzubeziehen?)
- * Was kann ich tun? (Welche Inhalte können zur Veränderung beitragen?)
- * Wie starte und führe ich den Prozeß der Veränderung? (Welche Methoden und Verhaltensmuster setze ich selbst ein, um etwas zu bewirken?)

6.1. Wo setze ich an?

Um bei der entsprechenden Gruppe, die sich für eine Veränderung ihrer „alten Organisations-Persönlichkeit“ entschieden hat, bewußt dauerhafte Wirkungen zu erreichen, ist die Arbeit mit den einflußreichsten Personen oder auch Gruppen Vorbedingung. Arbeiten mit dem Top-Management, mit Betriebsräten, wichtigen informellen Personen und „opinion leaders“ der Organisation hat die besten Chancen, eine Veränderung herbeizuführen. Aus meiner Sicht können folgende Fragen zur Vorbereitung des Prozesses hilfreich sein:

- Wer sind namentlich die „zentralen Figuren“ in (meiner) Organisation?
- Wie stehen diese zum diagnostizierten Zustand und zur Veränderung?
- Wie stark sind deren Muster an „Neugierde-Hunger“ bzw. an „Erwachsenen-Ich-Haltung“?

Wieviel Zeit und Energie sind diese Personen bereit, für die „neue Organisations-Persönlichkeit“ zu investieren?

6.2. Was kann ich tun?

Aus der inhaltlichen Perspektive mit speziellem Blickwinkel aus „Ich-Zustände“, „Grundpositionen“ und „Skript-Elemente“ sehe ich folgende Möglichkeiten:

- Welche Verschleierungen in der Organisationspersönlichkeit sind erkennbar und beeinflussbar (siehe dazu auch den Artikel von *Hans-Georg Hauser* in diesem Heft)?
- Welche Ich-Zustände sind ausbaufähig und finden in Leitbildern und Unternehmenszielen Entsprechung?
- Wieviel Zuwendung und Anerkennung ist in der Organisation erlaubt? Was kann ich zur Verstärkung positiver Verhaltensweisen beitragen („stroke-Fluß“)?
- Welchen Freiraum und Handlungspielraum haben einzelne in der Organisation und welche Unterstützung über Ziele, Leitbilder oder Funktionen ist umsetzbar?
- Welches Aufeinander-Zugehen ist vorhanden? Wie laufen Information und Kommunikation ab? Wie kann ich anleiten, Bedürfnisse des einzelnen mit den Bedürfnissen der „Organisations-Persönlichkeit“ verbinden?

6.3. Wie starte und führe ich den Veränderungsverlauf?

Das Arbeiten mit den Beteiligten und die Berücksichtigung der persönlichen Anteile dieser Personen beeinflussen das methodisch-didaktische Vorgehen. Organisationen und Persönlichkeiten (Individuen) sind aufeinander bezogen, d.h. es gibt keine „Organisations-Persönlichkeit“ ohne entsprechende individuelle Muster dazu. Diese persönlichen Muster können weitgehend dem Gesamtbild entsprechen (tendenziell im Kleinbetrieb) oder können auch nur graduell vorhanden sein (Tendenz dazu im Großbetrieb). Zum Prozeß der Veränderung scheinen mir folgende Vorbereitungsfragen sinnvoll:

- Wie kann ich positive Aufmerksamkeit erregen?
- Wie verstärke ich diese „neuen gelernten Muster“ und welche konkreten Vereinbarungen werden getroffen und miteinander überprüft?
- Wie kann ich den Selbstlern-Prozeß ankurbeln?

- Welche Erlaubnisse und Unterstützungen gebe ich (um gewolltes neues Verhalten im Kleinen erlebbar zu machen, erleben zu lassen und das Erleben zu entdecken und auch Freude darüber zu entwickeln)?
- Wie bringe ich mich selbst ein (in persönlich stimmiger Art und in entsprechend den Veränderungen zusammenpassender Form)?
- Wie weit ist der Entwicklungsprozeß auf längere Zeitdauer und Kontinuität einerseits bzw. auf Praxisbezug und Alltagsarbeit andererseits abgestimmt?

Werner Vogelauer, Dkfm., Dr., geprüfter Transaktionsanalytiker, Bereich Organisation, ist Trainer und Berater der TRIGON-Entwicklungsberatungs-Genossenschaft sowie Obmann-Stellvertreter der österr. Gesellschaft für Transaktionsanalyse (ÖG-TA), seine Arbeitsschwerpunkte sind Führungskräfteentwicklung und Unternehmensgestaltung, bes. Kultur-, Identitäts- und Leitbildfragen.

Zusammenfassung

Ausgehend vom allgemeinen Kulturbegriff hat sich die „Unternehmenskultur“ in der Wirtschafts- und Organisationslandschaft seit 1970 etabliert. Corporate Identity, Verhaltens-Weiterbildung Leitbilder und Firmengrundsätze, Image und Corporate Design sind Aktivitätsbereiche, die „Unternehmenskultur“ gefördert haben oder durch sie entstanden sind.

Aus transaktionsanalytischer Sicht bietet sich das grundlegende Ich-Zustände-Konzept als sinnvolles Erkenntnismodell für eine „Organisationspersönlichkeit“ an. Darauf aufbauend können Skript-Modell (auf Basis des o.k.-Konzeptes oder Bernes Skript-Matrix) eine weitere vertiefte Erkenntnis des gemeinsamen automatisierten Handelns in einer Organisation möglich machen.

Die Transaktionsanalyse ist eine humanpsychologische Methode, die Klarheit, Konkretheit und selbstaktive Veränderung anstrebt. Diese Konzepte bieten eine verständliche und inhaltlich passende Basis für die Beteiligten oder Betroffenen an, selbst Entscheidungen über „Behalten“ oder „Verändern“ zu treffen. Gerade bei Organisationen ist neben dem persönlichen Skript die „Aura“ (sprich die „Organisationspersönlichkeit“) Focus von Erkenntnis und Veränderung. Eine breite Basis bei Erkenntnis- und Veränderungsprozessen, d.h. Arbeiten mit (oft auch größeren) Gruppen von Menschen und das Einbeziehen von Rahmenbedingungen, eigenem Verhalten des Beraters und Weggestaltung mit den Teilnehmern stehen im Mittelpunkt.

Summary

Beginning with the general definition of culture, this word has been established in organizational life in the seventies. Notions like „corporate identity“, „visions“, „organizational rules“, „corporate design“ etc. are Parts of the organizational culture.

From the transactional point of view the „ego-state-model“ ist a basic concept to the knowledge of the so-called „organizational personality“. For the next Steps, concepts like „o.k. corral“, „the five dimensions of o.k.“ (Groder) or the „script-matrix“ (Berne) bringspecial information to organization and consultant.

Transactional Analysis is a method of human psychology depending on clearness, concrete and self-confident changes. These concepts create understanding and simple ways to decide on „further doing“ or „changing“. Even in organizational life the „transparent skin“ (organizational personality) is beyond the individual script like a „psychological skin“. An essential way of working with Transactional Analysis in organizations is, to broaden understanding and changing processes. To set effective interventions, the consultant has to take into consideration the conditions, his own pattern of behaviour and the way of understanding as accepted by the most people in the organization.

Literatur

- Berne, E. Was sagen Sie, nachdem Sie „Guten Tag“ gesagt haben. Frankfurt: Fischer-Taschenbuch, 1985.
- Groder, M., 5 OK Diagramme. In: G. Barnes et al., Transaktionsanalyse seit Eric Berne. Band 2, S. 7 ff. Berlin: Eigenverlag des Instituts für Kommunikationstherapie, 1980.
- Novy, T., TA for management. Sacramento: Jalmar Press Inc., 1976.
- Stewart, I., Joines, V., TA Today. Nottingham: Lifespace Publ., 1987.
- White, T., White, J.D., Die Bedeutung des kulturellen Skripts. In: G. Barnes et al., Transaktionsanalyse seit Eric Berne. Band 2, S. 154 ff, Berlin: Eigenverlag des Instituts für Kommunikationstherapie, 1980.

Anschrift des Autors:
Dr. Werner Vogelauer
Himmelgasse 6
A-3100 St. Pölten

Die Übersetzung der Zusammenfassung folgender Autoren besorgte der Herausgeber: Burghardt, Hauser, Schibalski.

Buchbesprechung

Ian Stewart und Vann Joines: Die Transaktionsanalyse: Eine neue Einführung in die TA. Freiburg: Herder, 1990,455 Seiten

Dieses Buch ist eine Übertragung des Werkes von Ian Stewart and Vann Joines: TA Today: A New Introduction to Transactional Analysis. Nottingham and Chapel Hill: Lifespace Publishing, 1987 (XIV + 342 p).

Die Übertragung des englischsprachigen Originalwerk& ins Deutsche nahm Werner Rautenberg vor, der diesem Buch auch eine ebenso gründliche, ausführliche wie begeisterte Besprechung gewidmet hat (ZTA 5 (1988) 78-80).

Daß Werner Rautenberg die Übertragung ins Deutsche übernommen hat, muß in doppelter Hinsicht als Glücksfall gewertet werden: Denn während die frühen transaktionsanalytischen Veröffentlichungen aus dem Englischen von professionellen Übersetzern ins Deutsche übertragen wurden, die keine Transaktionsanalytiker waren und sich mit der Materie meist nicht gut auskannten (woran manche dieser Übersetzungen heute noch krankten), handelt es sich bei Werner Rautenberg um einen seit weit über einem Jahrzehnt intensiv mit der Materie vertrauten Transaktionsanalytiker, der seit Jahren auch als TA-Ausbilder tätig ist mit Schwerpunkt im Organisationsbereich (PTSTA organis.). Und andererseits bringt er eine enorme Sprachkompetenz mit insofern, als er seit 1956 als Konferenzdolmetscher in 6 Arbeitssprachen auf hoher und höchster Ebene tätig ist.

Die Autoren des Originals betonen in ihrem Vorwort, daß sie ihr Buch in einem informellen conversational style geschrieben haben; dies hat auch der Übersetzer aufgegriffen, wenn er (S. 19) Wert darauf legt, die Übertragung so getreu wie möglich zu fertigen, dabei Klarheit und Verständlichkeit zu wahren und auch zu erreichen, daß der deutsche Text auch leicht lesbar sein soll. Ausdrücklich hat er dann das alltägliche Umgangdeutsch dem „Buchdeutsch“, der üblichen Literatursprache vorgezogen. M. E. hat er dieses Ziel auch weitestgehend eingelöst; weitere Anmerkungen dazu am Ende der Besprechung.

Werner Rautenbergs Sprache ist sehr geschmeidig, ja eloquent, und eine besondere Stärke scheint mir in der zumeist enorm treffsicheren deutschen Wiedergabe idiomatischer Redewendungen des englischen Originals zu liegen, z. B. wenn er *as if something tasted bad* übersetzt mit *als müßtest du saure Gurken essen* (S. 123); oder *prefer the stick to the carrot* mit *lieber Peitsche als Zuckerbrot* (S. 123). Oder wenn er zwei Seiten zuvor *someone from Britain or Scandinavia* und *persons from a Latin or Caribbean culture* für deutschsprachige Leser vollkommen sinntsprechend wiedergibt mit *Engländer, Skandinavien oder Norddeutsche* im Unterschied zu *den Mittelmeervölkern oder den Lateinamerikanern*. Gelegentlich läßt er auch einmal etwas liebenswert Persönliches einfließen, wenn er beispielsweise beim Thema *Rückzug* das originale *while I sit there in body, I am off in spirit to next year's holiday* übersetzt mit *während ich „im Körper“ da sitzen bleibe, bin ich im Geist schon beim Schnorcheln im Urlaub im nächsten Frühjahr*. Treffende Übersetzungen gelangen ihm auch, wenn er beispielsweise die vierte Spielart der Schiffschens passiven Verhaltensweisen *incapacitation* mit *Selbstbeeinträchtigung* wiedergibt (S. 254/6), oder auch bzgl. des Eltern-Ichs und des Kind-Ichs, die Berne als *echoes of the past* beschreibt, wiedergegeben als *Einblendungen aus der Vergangenheit*.

Es kommt meiner persönlichen Vorliebe entgegen, daß Werner Rautenberg in seiner Übertragung einige englischsprachige Begriffe im Deutschen unübersetzt beibehält, und dies in Fußnoten und auch in seinem Nachwort (S. 453/4) begründet, z. B. *stroke, discount, Redefinieren, Passivität und Grandiosität*. Gewünscht hätte ich mir diese Praxis auch für O. K. Corral, das mit *OK-Geviert* übersetzt wurde; der erhebliche assoziative Resonanzwert des englischsprachigen Wortes (historische Wildwestfilme mit dem Sheriff Wyatt Earp als Hauptperson, in denen es immer wieder um Schießereien auch innerhalb einer Pferdekoppel und um Leben und Tod geht) ist vielleicht den meisten deutschsprachigen Lesern nicht vertraut, geht aber mit der Bezeich-

nung Geviert völlig verloren. Auch mit der grundsätzlichen Entscheidung, racket wiederzugeben mit *Masche* und den sich daraus ergebenden Folgen, racketeering mit *Lockmaschinen* zu übersetzen und *Strickkundige*, *Strickbeflissene*, *Strickerinnen*, einen *Strickclub* sowie *Lockmaschenspezialisten* einzuführen (S.309/10), mag ich mich nicht so recht befreunden. Es klingt für mein Sprachgefühl etwas künstlich. Für *thinking Martian* hätte mir die seit der deutschsprachigen Publikation von „Was sagen Sie, nachdem Sie ‚Guten Tag‘ gesagt haben“ vorliegende Wiedergabe mit *marsisch denken* durchaus genügt, so daß die umständlichere Wiedergabe mit *ein* unvoreingenommener *Besucher aus dem AR* und deren weitere Erklärungen im Text nicht nötig gewesen wären (S. 110,141,261,438).

Der Ausdruck in *the work Situation* wird zumeist übersetzt mit *im Betrieb* (S. 78, 86/7, 113, 116), was ihn assoziativ vielleicht zu sehr einengt auf den Organisationsbereich; es könnte hier einfach lauten am *Arbeitsplatz*.

Auf Seite 91 wird *delusion* zunächst (Zeile 3 oben) sehr treffend mit *Selbsttäuschung* wiedergegeben; die letzten drei Beispiele dieses Kapitels „Trübung aus dem Kind-Ich“ zeigen die psychiatrische Bedeutung des Wortes *delusion* i. S. von Wahn, und hier fände ich eine entsprechende Anmerkung sinnvoll.

Der Begriff *modeling* wird teilweise sinnentsprechend und treffend mit *Vorbilder* (S. 194) und zeigen (i. S. von vormachen) (S. 217) übertragen; häufiger allerdings mit *Prägung* und *prägend* (S. 190, 191, 195, 244). Diese Wiedergabe könnte mißverständlich sein, denn eine deutschsprachige Leserschaft wird bei Prägung am ehesten Konzepte aus der Verhaltensforschung und Tierpsychologie assoziieren, wie sie besonders durch Konrad Lorenz bekannt gemacht wurden; bei diesem Aspekt von Prägung bliebe -überträgt man ihn auf den Menschen - auch völlig auf der Strecke der wertvolle TA-Gedanke, daß ein Kind nicht „beskriptet“ wird, sondern daß es Erlebnisse hat und Botschaften bekommt und diese - auch modifizierend - annehmen kann.

Nach meinem Empfinden verläßt Werner Rautenberg eine für die Buchform passende Umgangssprachform gelegentlich, wenn er einerseits das (umgangssprachlich doch weniger gebräuchliche) Plusquamperfekt bevorzugt, andererseits auch mit seiner Vorliebe für den Anschluß von Adverbialsätzen mit *wo*; und auch bei der Übersetzung von englischen Satzanfängen mit *us* in Form von *wie* (so S. 263: *feeling thirsty there in the restaurant - wie ich z. B. im Restaurant Durst verspürt habe, hätte ich...*).

Schließlich sei noch angemerkt, daß ich mich auch bis zum Schluß der Lektüre des Buches an die Wiedergabe von *replay* und *replaying* mit *wieder auflegen* (i. S. von: Eine alte Schallplatte wieder auflegen) nicht gut habe gewöhnen können (z. B. S. 259, 274/5,306,309,316,320/1,325,334); sehr viel besser gefällt mir die im Text ebenfalls vorkommende Verdeutschung *wieder durchleben* (z. B. S. 252, 288, 292,322), (sich) *widererleben* lassen (S. 133) oder eine Version wie *reinszenieren*.

Ich möchte meine Besprechung der Übertragung ins Deutsche mit einer sicher recht subjektiven Einschätzung schließen: Die deutsche Übertragung ist in den allermeisten Fällen sehr treffsicher und den Originalsinn gut wiedergebend gelungen. Es liegt an den Eigentümlichkeiten der englischen und der deutschen Sprache, daß die deutsche Ausgabe von der Seitenzahl her um ein Drittel umfangreicher ausfallen mußte. Daher bestand der Verlag auch (leider) auf nicht unerheblichen Kürzungen im Anhang. Von der Stilebene her ist ein umgangssprachlicher Ton gut getroffen, wenn er auch nach meinem Geschmack zuweilen etwas salopp ausgefallen ist und eher dem Bereich des Direkt-miteinander-Redens als dem einer schriftlichen Darstellung angenähert ist. Bei den Anweisungen für die reichlich im Text vorkommenden Übungen klingt mir der deutsche Text im Vergleich zum englischen weniger einladend, sondern eher vorschreibend, imperativer, eine Nuance, die vielleicht durch die Wahl des *du* für das englische *you* noch verstärkt wird, und Werner Rautenberg hat sich in seiner Übersetzung für diese Version des *you* entschieden, während er 1988 in seiner Besprechung des englischen Originals, aus dem er punktuell Sätze übertragen hat, das *Sie* bevorzugt hat. So nähert sich die Übertragung m.E. at-

mosphärisch hier und da einer Darstellungsweise, die an „TA made simple“ erinnert – und die es uns hinsichtlich anderer Schulrichtungen vielleicht nicht unbedingt leichter macht, Anerkennung zu gewinnen.

Der Herder-Verlag hat mit der deutschen Übersetzung ein handliches und schön ausgestattetes Buch vorgelegt. Die Schrifttype ist ansprechend, die Diagramme sind im Druck klar und leicht erfasslich. Für eine neue Auflage würde ich mir wünschen, daß die im Text häufig vorkommenden Übungen -vergleichbar dem englischen Original, wo dies durch dicke schwarze Punkte geschehen ist -klarer vom fortlaufenden Text abgesetzt werden; ich empfinde die beiden Schrifttypen für den normalen Text und die Übungen doch zu ähnlich. Darüber hinaus möchte ich vorschlagen, daß die Übungen mit einem klaren Stichwort überschrieben werden, und daß diese Stichworte am Anfang oder am Schluß des Buches i. S. eines Verzeichnisses zusammengefaßt sind dies würde des Gebrauchswert des Buches z. B. im Rahmen von Gruppenarbeiten sicher noch deutlich erhöhen. Erfreulicherweise läßt sich inzwischen schon sagen, daß der Erfolg, den diese fundierte und moderne Darstellung der TA verdient hat und den ihr Werner Rautenberg in seiner (0. e.) Besprechung als Wunsch mit auf den Weg gegeben hat, auch für die deutsche Version längst eingetreten ist, so daß schon von einer Neuauflage gesprochen wird.

Rolf Reiner Kiltz

Lutz von Werder: Lehrbuch des Kreativen Schreibens. Berlinfk-Verlag, 1990; zu beziehen über: Institut für Interdisziplinäre Kommunikation e. V. c/o Mathias Schilling Postfach 30 36 42, 1000 Berlin 30, Preis DM 36;

Das *Lehrbuch des Kreativen Schreibens* stellt einen interessanten Brückenschlag von der Literaturgeschichte und den literarischen Techniken zur Psychotherapie dar. Es untersucht, welche therapeutischen Potenzen die Poesie und die in Deutschland relativ neue Bewegung des kreativen Schreibens hat. Außerdem entwickelt es aus der Literaturgeschichte eine Reihe von Methoden und Techniken für die therapeutische Nutzung des Schreibens und der Textdeutung.

Der Autor ist Professor an der Fachhochschule für Sozialarbeit Berlin und hat dort schon seit längerer Zeit Schreibgruppen für Sozialarbeiter und deren Klienten angeboten. Er recurriert auf den griechischen Mythos und die altgriechische Poetik des Aristoteles (Katharsis-Hypothese), um zu illustrieren, wie Schreiben Regressionserfahrungen auslösen kann. Solche Regressionserlebnisse sind in den literaturtheoretischen Schriften seit der Antike erwähnt. v. Werder leitet aus der Literaturtheorie direkt Methoden ab, mit diesen Regressionen umzugehen und sie produktiv zu nutzen. Er nennt ca. 100 bekannte Techniken zur Anregung und Strukturierung des Regressionsprozesses beim Schreiben. So entfaltet er Themenfindungsmethoden, Schreibaneignungen in Form von Bildern, Schreibtechniken literarischer Stilrichtungen, Einblicke in die Schreibwerkstatt bekannter Dichter, Gruppenschreibspiele, Phantasie- und Imaginationsübungen bis hin zur Welt-Konstituierung des Romans.

Einen breiten Raum nehmen die Schreibübungen und -spiele für therapeutische und sozialpädagogische Gruppen ein. Hier finden wir in v. Werders Lehrbuch ein übervolles Reservoir. Wir erhalten Übungen zum Kennenlernen (einfache biographische Alltagstexte, Wortspiele und Encounter-Spiele), Anregungen zum Schreiben von Gedichten und zum Abfassen von Kurzgeschichten bis hin zum kollektiven Verfassen von Novellen, Märchen, Krimis, Science Fiction und anderen Romanen. Dabei spielt das autobiographische Schreiben – die Begegnung mit sich, mit den Rollen die man spielt und mit den Figuren der eigenen Kindheit – eine herausragende Rolle.

Das Buch nennt weiterhin eine große Zahl von Möglichkeiten, Texte zu deuten. Es behandelt die Geschichte der tiefenpsychologischen Textdeutungsansätze in einfacher Form (**ohne** die wissenschaftstheoretisch-philosophischen Implikationen zu

vergessen!) und macht praxisnahe Vorschläge zu ihrer Durchführung. Literaturkritische Interpretationsmethoden gehen hier mit den psychologischen eine Verbindung ein; die Diskussion der Symboldeutung aus Sicht beider Richtungen findet ihren Platz.

Was der Sache noch einen zusätzlichen Reiz verleiht, ist die Anregung von „Schreibprojekten“, d. h. die Aufforderung, sich selbst in bestimmte Lebenssituationen zu bringen, aus denen heraus oder über die geschrieben werden soll. Allerdings geht das Buch hier an einigen Stellen etwas weit, man wird sicher manchen dieser Empfehlungen besser den Charakter des Gedankenexperiments belassen.

v. Werder entwickelt ein Beratungsmodell zur Unterstützung des Schreibprozesses von Gruppen und Einzelnen. Seine Kernthese (und damit auch Kernbotschaft) ist, daß die Fassung unverstandener Gefühle in literarische Strukturen eine Heilungskraft hat, die kompetenter Unterstützung bedarf. So besteht ein wesentlicher Teil des Lehrbuchs aus Erläuterungen und praktischen Hinweisen für den therapeutisch interessierten Anwender.

Der Autor schöpft aus seiner langjährigen Erfahrung als Gruppenleiter. Er arbeitet Erkenntnisse der Gruppendynamik mit ein und schildert in humorvoller Weise die Typik der Schreibgruppenteilnehmer, Aspekte der Übertragung und Gegenübertragung kommen gleichfalls zu Wort. Die Analyse der Gruppenprozesse ergänzt er durch eine spezifische „Textdynamik“: Die Wirkung von Texten auf den einzelnen Leser und die Kommunikation über Texte stellen sich in ihrem Zusammenhang dar.

Verschiedene Phasen des Schreibprozesses werden herausgearbeitet und es wird darauf eingegangen, wie diese Phasen im Text und in der Gruppensituation ihren Niederschlag finden. Das Buch nennt eine Reihe von Strategien zur Überwindung von Krisen, die sich z. B. in starken Regressionen, Aggressivität oder Schreibblockaden äußern. Solche Krisen erscheinen als Chance für eine Neuentwicklung. Die Überwindung der Krise zeigt sich für v. Werder nicht nur in einem tieferen Verständnis des Schreibers für die eigene Gefühlsstruktur, sondern auch in einer Verbesserung der literarisch-spielerischen Möglichkeiten. Die Kraft zur Bannung neurotischer Phantasien erwächst aus der Dialektik von Inhalt und Form.

Neben den Aspekten des literatur-therapeutischen Einflusses geht das Buch auch auf organisatorische Probleme des Gruppen-Schreibens und der Veröffentlichung von Texten ein. Es werden dem künstlerisch Interessierten Möglichkeiten genannt, Schriftliches in andere Medien miteinzubauen.

Einen besonderen Teil des Lehrbuchs nimmt jeweils die Darstellung der wissenschaftlichen Grundannahmen über den Schreibprozeß und über die Pädagogik des Schreibens ein. Dabei behandelt der Autor die Erkenntnisse diverser Fachrichtungen. So ist es nur konsequent, daß das Lehrbuch dem wissenschaftlichen Schreiben selbst ein eigenes Kapitel widmet.

v. Werders Ansatz ist ein erklärter methodenpluralistischer. Er wollte ein Kompendium aller mit dem kreativen Schreiben zusammenhängender Aspekte und Methoden schaffen. Dies scheint weitgehend gelungen: Der Leser ist verblüfft darüber, was es auf diesem Gebiet alles gibt. Ein solches Vorgehen birgt jedoch auch die Gefahr der Unübersichtlichkeit. Es wäre einer Neuauflage zu empfehlen, theoretische und praktische Aspekte noch deutlicher zu trennen.

Das „Lehrbuch des Kreativen Schreibens“ wendet sich nicht nur an den therapeutisch interessierten Leser, sondern an alle, die von den Möglichkeiten der neuen Schreibbewegung profitieren wollen. Gleichwohl ist es sicher für den Psychotherapeuten von großem Interesse wie auch für alle Psychologen, die sich ein breiteres Betätigungsfeld verschaffen möchten. Auch dem Verfasser wissenschaftlicher Abhandlungen wird die Lektüre nützlich sein.

Thomas Rehork

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” ist 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.

Edition Psychologie und Pädagogik



Manfred
Gerspach (Hg.)
**Supervision für
soziale Dienste**

Am Beispiel der
Gemeinde Riedstadt
1991. 124 S. Kt.
DM 20,-
ISBN 3-7867-1558-0

Das vorliegende Buch faßt die Erfahrungen eines bislang dreijährigen Supervisionsprojektes zusammen, das allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Sozialdezernats – vom Kindergarten über die Sozialverwaltung bis zur Sozialstation – zur Verfügung steht.

Diese Dokumentation belegt den Nutzen eines solchen Supervision-Angebots, sich von den oft schwierigen Erfahrungen in unterschiedlichen Konfliktfeldern entlasten zu können.

Annelinde Eggert-
Schmid Noerr
**Geschlechtsrollen-
bilder und Arbeits-
losigkeit**

Eine gruppenanalytische
Studie
Psychoanalytische
Pädagogik, Band 9
1991. Ca. 208 S. Kt
Ca. DM 38,-
ISBN 3-7867-1557-2

Im Mittelpunkt dieser Studie stehen Arbeitslosen-
gruppen, in denen die
selbstdestruktiven Tenden-
zen längerfristig Arbeitslo-
ser aufgefangen werden
und eine Auseinanderset-
zung mit dem Gefühl der
Entwertung und des Aus-
geschlossenenseins möglich
gemacht wird. Die Studie
macht deutlich, daß e-
sellschaftliche Verän-
aerungen in Beziehung stehen
mit inneren Konfliktver-
arbeitungsmustern, wobei
sich der Zusammenhang
zwischen Arbeitslosigkeit
und Geschlechtsrollen-
identität als bedeutsam
erweist.



Carl R. Rogers
Peter F. Schmid
Person-zentriert

Grundlagen von Theorie
und Praxis
Mit einem kommentierten
Beratungsgespräch von
Carl R. Rogers
1991. Ca.-192 S. Kt.
Co. DM 32,-
ISBN 3-7867-1561-0

Neben den theoretischen
Hauptschriften von Carl R.
Rogers, die die Grundla-
gen der personzentrierten
Theorie beschreiben, ent-
hält dieser Band einen
geistesgeschichtlichen Ab-
riß zum Personbegriff im
abendländischen Denken,
mit dem Peter F. Schmid
den anthropologischen
Hintergrund der person-
zentrierten Theorie aus-
leuchtet.

MATTHIAS-GRÜNEWALD-VERLAG - MAINZ