

Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis

Jahrgang 11, Heft 3-4	Inhalt	1994
Brief des Herausgebers.		115
<i>Eberhard Schneider</i> , Die vergleichende Therapieforschung und die Transaktionsanalyse.		119
<i>Ute Hagehülsmann</i> <i>Heinrich Hagehülsmann</i> , <i>Michael Krull</i> , (M)eine Transaktionsanalyse – Anlaß zu Scham oder bewußter Identität?.		154
<i>Sabine Gautier-Caspari</i> , Der dritte Schwan. Grundgedanken zur Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht		173
<i>Paul Rüdiger Abele</i> , Teamtraining im Kontext von Organisationen		187
Buchbesprechung: <i>Waniorek, Linda & Axel</i> : Mobbing: Wenn der Arbeitsplatz zur Hölle wird. (<i>Heinrich Hagehülsmann</i>)		225
<i>Dieter Gehrlein</i> : Glauben voller Lebenslust. Die Hilfe der Transaktionsanalyse (<i>Helmut Harsch</i>)		225

Aufruf zur Mitarbeit: Anleitung für Autoren

1. Die „Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis“ soll philosophische und anthropologische Hintergründe, theoretische Konzepte und praktische Anwendungsbereiche, –arten und –formen der TA im deutschsprachigen Raum vorstellen, spezifizieren und erläutern.

Dazu dienen neben Übersetzungen aus den internationalen Zeitschriften „Transactional Analysis Journal“, „The Script“ und „News Letter“ vor allem Originalbeiträge verschiedener Autoren, die nicht notwendigerweise Mitglied einer anerkannten Organisation der Transaktions–Analyse wie z. B. ITAA, EATA, DGTA sein müssen.

2. Grundsätzlich wird ein freier und kreativer Ideenfluß begrüßt, der verschiedene, möglichst neue Sichtweisen einschließlich notwendiger Kritik an transaktions–analytischen Konzepten beinhaltet.

Erwünscht sind insbesondere experimentelle und empirische Beiträge, Fallstudien, theoretische Darstellungen, Übersichtsreferate und satirische bzw. humoristische Artikel (vorausgesetzt, sie haben Pfiff und /oder präsentierten eine „marsische Sichtweise“ im Sinne Bernes) sowie kurze Rezensionen zu für TA–Interessenten geeigneten Büchern, Zeitschriften und Kongressen.

Nicht angenommen werden Gedichte oder Cartoons (ausgenommen, sie stehen in einem sinnvollen Kontext).

3. Der Stil der Beiträge sollte dem Inhalt entsprechen. Voraussetzung ist in jedem Falle eine gelungene, wissenschaftlich–empirischer bzw. rationaler Kritik standhaltende Darstellung.

Bei allen Beiträgen, die auf Fallstudien basieren und /oder Fallbeispiele enthalten, hat (haben) der (die) Verfasser auf einem gesonderten Bogen durch seine (ihre) Unterschrift zu bestätigen, daß er (sie) die Angaben zu Person und persönlichen Daten des Klienten ausreichend verfremdet u n d deren Einverständnis zur Veröffentlichung eingeholt hat (haben).

Anfragen zur Veröffentlichung können an den Herausgeber oder die Ständigen Mitarbeiter gerichtet werden. Diese übernehmen u. U. auch die Beratung bei noch nicht ausgereiften Publikationsideen.

4. Zur Veröffentlichung bestimmte Beiträge sind (unter Beifügung des Antwortportos) in dreifacher Ausfertigung an den Herausgeber zu senden.

Name, Vorname, Titel, Anschrift, Berufsbezeichnung sowie ggf. Stand der Mitgliedschaft in einer der genannten Organisationen der Transaktions–Analyse des oder der Verfasser(s) sind zusammen mit kurzgefaßten wissenswerten Angaben zu seiner /ihrer Person auf einem gesonderten Blatt beizufügen.

Alle Beiträge (einschließlich Zusammenfassung, Literaturangaben, Fußnoten etc.) sind zweizeilig, unter Einhaltung eines mindestens 7 cm breiten, linksbündigen Randes zu schreiben.

Literaturhinweise sind im Text durch Angabe des Autors, der Jahres– und Seitenzahlen sowie im Literaturverzeichnis durch Angabe von Autor, Titel, Auflage, Erscheinungsort, Verlag und Jahr der Herausgabe bei Büchern bzw. Autor, Titel, Name der Zeitschrift, Jahrgang und Seitenzahlen bei Zeitschriften zu kennzeichnen.

Alle Beiträge sollen eine höchstens 15zeilige Zusammenfassung in deutscher und englischer Sprache enthalten.

Beiträge, die diesen Kriterien nicht entsprechen, können zurückgewiesen werden.

5. Zwei Ausfertigungen eines Beitrages werden zur Begutachtung an ständige Mitarbeiter geschickt.

Kriterien der Begutachtung sind inhaltsentsprechende Darstellung, Neuigkeit, Originalität, Bedeutsamkeit, erfolgte oder potentielle Prüfbarkeit des präsentierten Wissens

Bei positiver Begutachtung steht einer Veröffentlichung in einer der nächsten Nummern nichts mehr im Wege. Andernfalls können die Gutachter eine begründete Ablehnung oder Auflagen (einschl. erläuternder Bemerkungen) aussprechen, die den Autoren vom Herausgeber mitgeteilt werden.

6. Die letzte Entscheidung über Annahme oder Ablehnung bzw. den Zeitpunkt der Veröffentlichung liegt beim Herausgeber.

7. Einensendeschluß für Beiträge zur nächsten Nummer ist jeweils m i n d e s t e n s 12 Wochen vor Erscheinungsdatum des nächsten Heftes.

8. Eine Vergütung der Autoren ist in der Regel nicht vorgesehen. Die Autoren erhalten jedoch eine Anzahl Sonderdrucke ihres Beitrages.

9. Das Copyright für abgedruckte Beiträge verbleibt bei den Autoren, die mit Einsendung ihres Beitrags gleichzeitig eine einmalige Abdruckerlaubnis für die geplante Veröffentlichung erteilen.

10. Über Nachdrucke bzw. Abdruckgenehmigungen ist direkt mit dem Junfermann–Verlag, Imadstraße 40, D-33102 Paderborn, zu verhandeln.

Brief des Herausgebers

Nach einem Wort der Psychotherapieforscher Grawe, Donati und Bernauer, das in diesem Heft zitiert wird, „hat oft Anlaß, sich der Psychotherapie zu schämen“, wer „die Psychologie liebt“ (s. S. 147). Das liegt daran, daß die Psychologie eine Reihe fragwürdiger Töchter hervorgebracht habe, psychotherapeutische Schulen und Methoden – die Transaktionsanalyse gehört zu ihnen wie die Tiefenpsychologie C.G. Jungs –, die in der Sicht dieser Autoren nicht so recht den Nachweis wissenschaftlicher „Legitimität“ erbringen können. Daß diese Meinung öffentlich wirksam geworden ist, dem 1991 erschienenen Gutachten zum Psychotherapeutengesetz zugrundeliegt, in vergrößerter Form auch schon publizistisch kolportiert wurde, hat Auswirkungen auf das Ansehen dieser Methoden, die ihren Vertretern nicht gleichgültig sein können.

„Wissenschaftlichkeit“, gleichgesetzt mit „Wirksamkeit“ überhaupt, gilt als quasi-selbstverständliches Gütekriterium einer Methode, und wenn ihr beides abgesprochen wird, liegt der Vorwurf der Scharlatanerie nahe, differenziert allenfalls danach, ob therapeutische Angebote naiv und im guten Glauben oder im klaren Bewußtsein ihrer Unwirksamkeit gemacht werden. Genau besehen gibt es jedoch „die Wissenschaft“ nicht, sondern allenfalls ein wissenschaftliches Ethos, das man auch dem Vertreter gegensätzlicher Meinungen nicht leichtfertig absprechen sollte, sowie verschiedene Begriffe von Wissenschaft und wissenschaftlicher Verfahrensweise. Wenn jemand dennoch der Versuchung nicht widersteht, den eigenen Ansatz als den allein „wissenschaftlichen“ hinzustellen, bleibt das bei freier Konkurrenz unterschiedlicher Meinungen und Standpunkte unproblematisch. Fragwürdig wird es jedoch, wenn eine Position ein publizistisches oder gar politisches Monopol mit weitreichenden Konsequenzen für die Vertreter anderer Auffassungen erringt, was im übrigen auch das Ende der im herkömmlichen Sinne wissenschaftlichen Begründung dieser Position in der freien Auseinandersetzung mit gegensätzlichen Standpunkten bedeutet.

Die Transaktionsanalyse befindet sich nicht in einer derart starken Position, daß die Versuchung, die eigene Sehweise auf Kosten anderer Methoden zum Dogma zu erheben, zum Problem werden könnte. Die Frage nach ihrer Wirksamkeit als psychotherapeutischer Methode stellt vielmehr eine elementare Herausforderung dar, was ihre gesellschaftliche Anerkennung und damit auch ihre Zukunft betrifft. Andererseits liegt in dieser Herausforderung auch die Chance, die Grundlagen der Transaktionsanalyse neu und in mancher Hinsicht vielleicht erstmalig zu bedenken und in eine aktive Auseinandersetzung mit ihren Kritikern oder gar Verächtern zu treten, die ihrer wissenschaftlichen Begründung nur förderlich sein kann.

Eine solche aktive Auseinandersetzung mit der Frage nach der Wirksamkeit der Transaktionsanalyse stellt der Aufsatz von Eberhard Schneider dar: „Die vergleichende Therapieforchung und die Transaktionsanalyse“, mit dem dieses Heft beginnt. Der Aufsatz bietet einen Überblick über den Stand der Psychotherapieforschung sowie eine kritische Diskussion des theoretischen und methodologischen Behaviorismus als derjenigen wissenschaftlichen Schule, von deren Standpunkt aus die Wirksamkeit der Transaktionsanalyse und anderer Verfahren in Zweifel gezogen wird. Die Bedeutung dieses Beitrags liegt aber nicht allein darin, Argumente zu einer kritischen Auseinandersetzung mit Thesen an die Hand zu geben, die von einer bestimmten, wenn auch einflußreichen akademischen Schulrichtung aus vorgetragen werden. Die Frage nach der Wirksamkeit von Psychotherapie bzw. einer bestimmten psychotherapeutischen Methode läßt sich nur dann angemessen stellen, wenn eine unverkürzte Vorstellung davon vorhanden ist, welche Faktoren in dieser speziellen Situation menschlicher Entwicklung und Veränderung bedeutsam sind. Auch von Verfahren, diese komplexe Situation unreduziert zu dokumentieren und Wirkungsanalysen zum Zweck wissenschaftlicher Begründung der Transaktionsanalyse vorzunehmen, handelt dieser Beitrag. Ich meine, daß es in jedem Fall ein Gewinn für die Transaktionsanalyse ist, wenn sich ihre Vertreter in der Weise, wie Eberhard Schneider das tut, mit grundlegender Kritik an ihrer Methode auseinandersetzen.

Nun mag es in der globalen Sicht eines Außenstehenden und im Zusammenhang einer zweckbedingten Vereinfachung möglich sein, „die“ Transaktionsanalyse zu identifizieren. Tatsächlich ist Transaktionsanalyse, wie sie grade von ihren hervorragenden Vertretern praktiziert wird, ein integratives Modell, in dessen Rahmen sich -jeweils nach dem methodischen Akzent und der Nähe zu anderen Verfahren - seit jeher einzelne Schwerpunkte herausgebildet haben. Dieser Prozeß methodischer Differenzierung geht weiter und verdient Beachtung, wenn sich nicht auf Dauer „Schulen“ herausbilden sollen, deren Vertreter unter Umständen Schwierigkeiten haben, sich untereinander zu verständigen. Eine Aufgabe der Zeitschrift für Transaktionsanalyse ist es, ein Forum für die Darstellung der einzelnen methodischen Profile zu bieten und das Gespräch zwischen den verschiedenen Arten, Transaktionsanalyse zu praktizieren, zu unterstützen. In diesem Doppelheft werden zwei dieser methodischen Profile vorgestellt.

Ute Hagehülsmann, Heinrich Hagehülsmann und Michael Krull stellen ihr integratives Verständnis von Transaktionsanalyse dar vor dem Hintergrund der Kritik, mit der sich schon der erste Beitrag von Eberhard Schneider unter anderem Aspekt beschäftigt. Ich meine, daß auch dieser Beitrag zeigt, wie fruchtbar eine solche Herausforderung sein kann, wenn sie zum Anlaß für eine grundlegende Besinnung auf die eigene Identität und die Stärken der Transaktionsanalyse genommen wird.

„(M)eine Transaktionsanalyse – Anlaß zu Scham oder bewußter Identität?“ Die Überschrift des Beitrags benennt in der Form der Frage klar die beiden Möglichkeiten, auf die aktuelle Herausforderung zu reagieren: Mit Scham und Selbstzweifel oder mit dem Entschluß, sich der Grundlagen der eigenen Identität erneut bewußt zu versichern. Es mag den meisten Praktikern mittlerweile selbstverständlich erscheinen, daß die Basis wirkungsvollen psychotherapeutischen Handelns nicht in der Anwendung eines methodenspezifisch begrenzten technischen Rüstzeugs liegt, sondern in der professionell geförderten Persönlichkeit des/der Psychotherapeuten, der/die sich je nach Situation und Kompetenz eines breiten methodenübergreifenden Verfahrensspektrums bedient. Diese methodische Offenheit kann zu einem orientierungslosen Eklektizismus führen, wenn die identitätsstiftende Orientierung an der eigenen Methode als „der“ Metatheorie zur Diskussion und Begründung der jeweiligen Entscheidungen aufgegeben wird oder nie erreicht wurde. Der Beitrag von Ute Hagehülsmann, Heinrich Hagehülsmann und Michael Krull läßt unter Bezug auf Konzepte der Sozialisationsforschung eindrucksvoll deutlich werden, wie dieser Prozeß des Findens eines professionellen Standpunkts vor sich geht. Er ist deswegen auch von allgemeiner Bedeutung für die Ausbildung in Transaktionsanalyse.

Einen schon seit längerem unternommenen Versuch, die Transaktionsanalyse mit allgemeineren philosophischen Theorien zu verknüpfen, stellt die „systemische Transaktionsanalyse“ von Bernd Schmid dar. Mit ihr beschäftigt sich der Artikel von Sabine Gautier-Caspari: „Der dritte Schwan. Grundgedanken zur Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht“. Der Zweck des Beitrags ist, zentrale Thesen der systemischen Transaktionsanalyse zur Diskussion zu stellen, um so ein Gespräch über diesen wichtigen, aber noch wenig zum Gegenstand kritischer Auseinandersetzung gemachten Ansatz der neueren transaktionsanalytischen Theoriebildung in Gang zu bringen. Ich meine, daß die systemische Transaktionsanalyse wichtige Anregungen bereitstellt, die Transaktionsanalyse handlungstheoretisch zu begründen, daß jedoch die Befreiung von Bann naiver Methodengläubigkeit bzw. der Aufstieg zur überlegenen Perspektive des „dritten Schwans“ wohl nicht allein im Zusammenhang „systemischen“ Denkens möglich ist, vielleicht sogar das Kriterium jeder „fortgeschrittenen“ beruflichen Kompetenz darstellt. In jedem Fall besteht auch hier wieder die Herausforderung, die Grundlagen des eigenen beruflichen Denkens und Handelns zu überdenken und eventuell zu erweitern.

Unmittelbar praktisch bedeutsam und hilfreich ist der Beitrag von Paul Rüdiger Abele „Teamtraining im Kontext von Organisationen“, der dieses Doppelheft beschließt. Der Autor ist tätig im Bereich Management und Organisation und in erster Linie ist sein Beitrag auch für Kollegen des gleichen Praxisfeldes geschrieben, die hier Anregungen für ihre Arbeit in ähnlichen Situationen finden können. Diese bereichsspezifische

Akzentuierung sollte jedoch LeserInnen aus anderen Praxisfeldern nicht abhalten, sich das „herauszuholen“, was der Beitrag an Information und Orientierung für alle enthält, die mit Gruppen und speziell mit der Förderung von Gruppen zu tun haben. Mir ist beim Lesen dieses Beitrags deutlich geworden, daß gute pädagogische Arbeit offensichtlich nicht nur im engen Rahmen des pädagogischen Praxisfeldes stattfindet, sondern auch in Bereichen, die in ihrem Selbstverständnis weit von Unterricht und Erziehung entfernt sind.

Ich hoffe, daß die Beiträge dieses Doppelheftes den LeserInnen unserer Zeitschrift in ähnlicher Weise Anregung und Herausforderung bieten, wie ich sie aus ihnen gewonnen habe.

Fritz Wandel

Die vergleichende Therapieforschung und die Transaktionsanalyse

Eberhard Schneider

1. Fragestellung/Einleitung

Das vor drei Jahren erschienene Gutachten zum Psychotherapeutengesetz (*Meyer und andere, 1991*) hat mindestens ein erfreuliches Resultat: eine lebhaft Diskussion über Psychotherapieforschung in der Fachwelt und ansatzweise auch in den Medien (ZEIT, Nr. 35, 1992; STERN, 28.10.93). Einer der Koautoren des Psychotherapiegutachtens, der Psychologieprofessor *Klaus Grawe*, hat mit einer Forschergruppe Anfang 1994 ein Buch vorgelegt, das Akzente in dieser Diskussion setzt (*Grawe u.a., 1994*).

Sowohl im Psychotherapiegutachten als auch in *Grawes* neuem Buch werden auf Basis der zusammengetragenen Untersuchungen, die von der Berner Gruppe um *Klaus Grawe* gesammelt wurden, ungünstige Aussagen zu einer Reihe von Therapieformen gemacht, darunter zur Transaktionsanalyse.

Meine erste Motivation zur Auseinandersetzung mit diesen Fragen ist egoistisch: Es geht mir darum, einen Angriff auf meine bevorzugte Therapiemethode auf seine Fundierung zu überprüfen. Aus diesem Grund habe ich mich seit einiger Zeit für die Diskussion um das Psychotherapiegutachten und die zugehörige Literatur interessiert und eine zweite Motivation entwickelt: das Interesse an den Fragen und Methoden der Psychotherapieforschung, die längst nicht mehr so praxisfern sind, wie ich es vor vielen Jahren als Student empfand, die vielmehr durchaus meine Praxis bereichern können.

Aus diesem Anlaß möchte ich einen Überblick über einige wichtige Arbeiten zur Psychotherapieforschung geben und dabei u.a. *Grawes* Arbeit kritisch sichten. Damit soll ein Beitrag zur Beantwortung der Fragen hinsichtlich der Effizienz-Legitimation der Transaktionsanalyse geleistet werden, die *Michael Krull (1993)* aufgeworfen hat.

Ich vertrete folgende Thesen:

- Je reichhaltiger die Handlungsoptionen der handelnden Personen sind, desto nachhaltiger ist der Einfluß ihrer Transaktionen und der vermittelnden inneren Prozesse, und desto inadäquater ist eine reduktionistische Forschungsmethodik.

- Die gesicherten Befunde hochwertiger Metaanalysen weisen darauf hin, daß erfahrene Psychotherapeuten und Psychotherapeutinnen in der Regel gute bis sehr gute Therapieerfolge erzielen, unabhängig von der präferierten Therapieschule. Tatsächlich führen viele Wege und Ausbildungen zu einer qualifizierten psychotherapeutischen Arbeit, und jeder einzelne Psychotherapeut bzw. jede einzelne Psychotherapeutin ist in der Regel mehr als einen gegangen.
- Es deutet sich in der Therapieforschung in Umrissen ein schulenübergreifender Konsens über wesentliche Bestandteile wirksamer Psychotherapie an.
- Während hinsichtlich der Schulen kaum klare Effizienzunterschiede nachgewiesen werden konnten, gibt es deutliche interindividuelle Qualitätsunterschiede in der Arbeit von Psychotherapeuten/innen, und Verbände, die ständige Supervision fördern und fordern, sowie eine intensive Selbsterfahrung zur Voraussetzung eines Abschlußzertifikats der Ausbildung machen, sind gut beraten.
- Wir Transaktionsanalytiker/innen sind sicher gut beraten, wenn wir uns in stärkerem Maße Forschungsfragen zuwenden. Wir wären schlecht beraten, wenn wir jetzt mit vergleichenden Therapiestudien, deren wissenschaftlicher Wert minimal ist, in ein „Meins-besser-als-deins“ Spiel einsteigen würden.
- Alltagsforschung sollte auch nicht-universitären Praktikern zugänglich sein und von diesen auch ausgeübt werden.

2. Vorbilder, Gebiete, Themen und Ergebnisse der Psychotherapieforschung

Formen von Psychotherapieforschung

Die früheste Forschungsmethode der Psychotherapie ist die *Einzelfallstudie*, wie sie von Sigmund Freud und seinen Schülern nach dem Muster der Einzelfallschilderungen in der Medizin gepflegt wurde. In der Psychotherapie-Literatur sind Fallberichte, unterstützt durch Transskripte oder dokumentierte kreative Medien nach wie vor ein wesentliches Medium, um Praxis darzustellen, zu supervidieren und neue Behandlungsansätze zu erproben und vorzustellen. Fallgeschichten haben als Geschichten im wörtlichen Sinn zudem einen reichen Gehalt an metaphorischer, sozusagen „rechtshemisphärischer“ Bedeutung, umfassen weit mehr als bloße „Daten und Fakten“ einer psychotherapeutischen Behandlung und werden daher auch oft als kreatives Instrument in der Psychothera-

pie selbst benutzt (Zeig, 1986, Lankton u. Lankton, 1991). Einzelfallstudien werden in vielen Bereichen der Forschung sehr ernst genommen; es hat den Anschein, daß vor allem in der akademischen Psychologie aufgrund ihrer behavioristischen Tradition der wissenschaftliche Rang von Fallstudien eher unterschätzt wird.

Es ist diese Art von Forschung, die fast alle praktisch tätigen Psychotherapeuten mehr oder weniger intensiv anwenden. Bis in die 50er Jahre standen die akademische Psychologie und die Psychotherapie – beide in der Entwicklung begriffen – noch sehr isoliert nebeneinander. Erste Versuche, forschungsmethodisch Psychotherapie und Psychologie zu verbinden, stammen von *Rogers* und seinen Mitarbeitern, die eine ausgedehnte Forschungsarbeit hinsichtlich der Gesprächstherapie begründeten. 1952 trug H.J. *Eysenck* einen Frontalangriff auf die psychoanalytische Behandlung vor, indem er deren Unwirksamkeit anhand von ihm erhobener Verlaufsdaten behauptete. Alle herkömmlichen verbalen Methoden benannte er als Psychotherapie und stellte sie der Verhaltenstherapie gegenüber. Seine Unwirksamkeitsthese basierte auf Studien, nach denen nicht psychotherapeutisch behandelte Neurotiker sich zu 72 % in ihrem Zustand besserten, psychoanalytisch behandelte Neurotiker jedoch lediglich zu 44 % (*Eysenck* 1952, S. 322). Daraus folgerte *Eysenck*: „Dies sollte allen Einhalt gebieten, die einen wichtigen Teil im Training von klinischen Psychologen einer Tätigkeit widmen wollen, die ohne jede Unterstützung durch wissenschaftliche Befunde ist“ (a.a.O., Übers. E.S.). Bis weit in die 70er Jahre hinein war die Situation an vielen psychologischen Fakultäten vom Geist des *Eysenckschen* Verdikts geprägt. Forscher wie *Luborsky*, die *Eysenck* unmittelbar geantwortet hatten, hatten zwar die besseren methodischen und inhaltlichen Argumente, der rhetorische Sieg jedoch gehörte *Eysenck* (*Smith, Glass u. Miller, S. 14*).

Die verhaltenstherapeutisch orientierten Forscher benutzten vergleichende Therapieforschung, um die Überlegenheit ihrer Methode zu beweisen. So entstanden Tausende von Studien, in denen es um Angriff auf die anderen Therapieformen und Rechtfertigung der eigenen Therapieform ging. Als Forschungsdesign hatte sich der *Gruppen-Vergleich* durchgesetzt.

Gruppenvergleiche wurden nun durchgeführt:

- im Rahmen von Analog-Studien, also Studien außerhalb des klinischen Settings, vor allem mit Studenten; mit dem Vorteil, größere Gruppen bereitstellen zu können, die Gruppenzusammensetzung durch vorherige Auslese mittels psychometrischer Verfahren vergleichbarer gestalten zu können und leichter „unbehandelte“ Kontrollgruppen einrichten zu können.

- im Rahmen klinischer Studien, mit dem Vorteil, näher am klinischen Alltag zu sein mit dadurch besserer Übertragbarkeit der Befunde, mit gewissen Einbußen bei den methodologischen Anforderungen, mit größeren Schwierigkeiten beim Einrichten echter Kontrollgruppen (s.u.).
- mit globalen Vergleichen, bei denen Gruppen mit Therapeuten verschiedener Schulen oder auch ganze „treatment packages“ (Behandlungspakete) verglichen wurden (z.B. *Yalom*, S. 473ff).
- mit differenzierenden Studien, bei denen aus einem zusammengesetzten Behandlungspaket einzelne Behandlungsmodalitäten variiert oder in einer Vergleichsgruppe ausgespart wurden („dismantling treatment strategy“, *Kazdin*, S. 25).
- mit Studien, in denen der Einfluß bestimmter Therapeut- oder Klientenvariablen untersucht wurde.

Bemerkenswerterweise sind in einem großen Teil dieser Studien Versuchsleiter und Therapeut ein und dieselbe Person.

Die Forschungsliteratur umfaßt mittlerweile viele tausend Studien, die kaum noch durch persönliche Durchsicht gewertet werden können. Viele Studien, die bestimmte Zusammenhänge beschrieben, konnten in späteren Wiederauflagen durch andere Forscher nicht in den Befunden bestätigt werden. Hinsichtlich der alten Frage „Spieglein, Spieglein an der Wand . . .“ des Therapieformenvergleichs sind die Befunde der Literatur äußerst widersprüchlich. „Wir wissen fast nichts über die kausalen Faktoren für die diskrepanten Befunde in unserer Literatur...“ (*Kaul/Bednar*, S. 680).

Eine neuere Untersuchungsform wurde mit den *Mefa-Analysen* vorgelegt, wiederum vornehmlich genutzt, um die Fragestellung des Schulenvergleichs bzw. der allgemeinen Wirksamkeit von Psychotherapie überhaupt zu beantworten. Die bekannteste stammt von *Smith, Glass und Miller* (1980). Eine Meta-Analyse unterzieht die vorhandene Forschungsliteratur einer quantitativen Prozedur, wobei die Befunde der einzelnen Studien auf eine kommensurable Meßgröße reduziert werden, die sogenannte „Effekt-Größe“ oder effect size. Diese wird üblicherweise aus den Mittelwertdifferenzen zwischen Experimental- und Kontrollgruppen geteilt durch die Standardabweichung der Kontrollgruppe oder beider Gruppen errechnet. Meta-Analysen tragen der Widersprüchlichkeit und Unübersichtlichkeit der einzelnen Forschungsarbeiten Rechnung und versuchen diese durch Zusammenschau zu reduzieren. In die Arbeit von *Smith, Glass und Miller* gingen auch 28 Befunde zur transaktionsanalytischen Therapie ein, die hinsichtlich der Effizienzdaten im Durchschnittsbereich sind (*Smith, Glass und Miller*, S. 89).

Der Schluß von *Smith, Glas* und *Miller* (1980), der so auch von den Autoren des renommierten *Handbook of Psychotherapy and Behavior Change* (*Bergin* u. *Garfield*, 1986) geteilt wird, ist folgender:

Psychotherapie ist wirksamer als keine Psychotherapie, um erwünschte Wirkungen bei den Klienten zu fördern. Im Durchschnitt ist Psychotherapie sogar sehr wirksam – verglichen mit anderen Interventionsformen wie Schulunterricht. Gesicherte Wirksamkeitsunterschiede zwischen verschiedenen bewährten Therapieformen lassen sich nicht nachweisen. (*Smith, Glass* und *Miller*, S. 183 f.; *Lambert, Shapiro, Bergin*, S. 201). Es ist davon auszugehen, daß dies der derzeit gültige Befund hinsichtlich der vergleichenden Therapieforschung ist.

Eine Literaturübersicht für Studien bis 1984 wurde von *Grawe* und Mitarbeitern (*Meyer* u.a., 1991; *Grawe* u.a., 1994) vorgelegt. Diese Autoren behaupten nun, die Überlegenheit kognitiv-behavioraler Therapieformen herausgefunden zu haben und die annähernde Unwirksamkeit einer Vielzahl anderer Therapiemethoden belegen zu können. Da der Hauptautor *Grawe* hinsichtlich seiner Bedeutung im deutschsprachigen Raum (durch seine Mitarbeit im Psychotherapiegutachten), seiner Medienwirksamkeit und seiner Argumentationsweise etwas aus dem Rahmen der hier berichteten Literatur fällt, soll auf seine Arbeit in einem eigenen Abschnitt eingegangen werden.

Nachdem der globale Therapieformen-Vergleich bisher wenig differenzierende Ergebnisse hervorgebracht hat, im Gegenteil scheinbar sehr gegensätzliche Interventionsformen vergleichbare Erfolgsdaten hervorbrachten, richtete sich in den 80ern die Aufmerksamkeit der Forscher mehr auf Analysen bzgl. der Wirkfaktoren der Psychotherapie und die sogenannten „common factors“, die schulenübergreifend und sozusagen „unspezifisch“ eine erwünschte Veränderung im Rahmen der Psychotherapie förderten.

„Solange Forscher noch nicht auf die unglaubliche Komplexität des Veränderungsprozesses eingehen und nicht aufhören, große Haupt-Effekte zu suchen in Imitation klinischer Arznei-Versuche oder experimentell-psychologischer Studien, ist zu bezweifeln, daß die effektiven Ingredienzien optimaler Veränderung herausgefunden werden...“ (*Lambert* u.a., S. 180). Die Psychotherapieforschung entfernte sich, ausgehend von solchen Einsichten, von den Vergleichsstudien und wandte sich dem Prozeß-Geschehen in der Therapiesituation zu.

Ein Prozeßmodell von Psychotherapie und gemeinsame Wirkfaktoren von Psychotherapien

Um die vielfältigen Befunde zu diesem Gebiet andeutungsweise wiederzugeben, beziehe ich mich auf den Handbuchartikel von *Orlinsky* und *Howard* (1986). Die Autoren entwickeln ein Modell über die verschiedenen Einflußgrößen für den Therapieprozeß, das u.a. die Gesellschaft mit ihren Regeln, Auftraggeber wie Eltern oder Institutionen (i.S. des Dreiecksvertrags), den Therapeuten mit seinem professionellen und persönlichen Hintergrund, den Patienten mit seinem persönlichen Hintergrund und seinem Therapieanliegen, den Therapiekontrakt und die therapeutische Situation selbst umfaßt. In der Therapiesituation selbst wird wiederum eine Wechsel-

Prozeß-Elemente \	Co-orientierte Aktivität (a)	gemeinsame Erfahrung (b)	normative Organisation (c)	kommunizierte Bedeutung (d)
Therapeut. Kontrakt (1)	Aushandeln, Instruieren, Regulieren (1a)	Wechselseitiges Verstehen des V. und Einstellungen zum Vertrag (1 b)	Bestimmen von Zielen, Formen, Prozeduren, Zeitrahmen (1c)	gedankliches und wertebezogenes Schema der helfenden Beziehung (1d)
Therapeut. Interventionen (2)	Technikbezogene Transaktionen (2a)	Wahrnehmen effektiv helfender Handlungen (2b)	Geschicktheit und Übereinstimmung mit den spezifizierten Prozeduren (2c)	Problemzentrierter verbaler und nonverbaler Austausch (2d)
Therapeut. Bindung (3)	Einsatz, Rapport, annehmende Transaktionen (3a)	Erleben von (3a)	Übereinstimmung mit den Normen der helfenden Beziehung (3c)	Beziehungszentrierter verbaler und nonverbaler Austausch (3d)
Beziehung des B. zu sich selbst (4)	Verhalten, das Offenheit oder Defensivität ausdrückt (4a)	Selbstaktivierung, Gewahrsein, Bewertung und Regulation (4b)	Übereinstimmung des P. mit einer spezifizierten Form des Erlebens (4c)	Inhalt der selbstunterstützenden Botschaften (4d)
Therapeut. Ziel-Realisierung (5)	Wohlbefinden verbessern, Zuversicht erhöhen, Orientierung (5a)	„felt shift“, Reorganisation in der kognitiven/emotionalen Perspektive (5b)	Erreichen festgelegter Prozeß-Ziele (5c)	Verbesserte Annahmen bezgl. Selbst und Objekt-Welt (5d)

Abb. 1: Prozeß-Facetten

wirkung zwischen den therapeutischen Interventionen, den Kontraktgrößen, den beidseitigen Einstellungen und der wahrgenommenen Zielerreichung beschrieben. Der Therapieprozeß wird dabei von vornherein als Wechselwirkungsprozeß konzipiert und nicht als einseitige Subjekt-Objekt-Beziehung. Für dieses letztgenannte therapeutische Prozeßgeschehen wird nun wiederum eine Matrix konstruiert, die so umfassend und interessant ist, daß sie hier wiedergegeben werden soll (nach *Orlinsky u. Howard*, 1986, S. 374, Übers. E.S.):

Die Facetten (b) und (d) sind nach *Orlinsky u. Howard* eher die von den Prozeßbeteiligten als Ankoppelungs-Phänomene wahrgenommenen Merkmale des Prozesses, während (a) und (c) auch von Beobachtern zweifelsfrei festgestellt werden können.

Die Forschungsbefunde hinsichtlich wichtiger Prozeßvariablen von Psychotherapie (gleich welcher Schule oder theoret. Orientierung), die *Orlinsky u. Howard* auf Basis einer Sichtung von 1100 Psychotherapieforschungs-Studien als weitgehend bestätigt sehen, seien nun kurz unter Bezug auf ihren Standort in der obigen Matrix aufgeführt (die Einordnung bzgl. der Matrix wird der Übersicht halber von mir eingeführt und stammt so nicht von den Autoren). Folgende Einflußgrößen sind weithin als positive Faktoren für das Therapieergebnis anerkannt worden:

Bezüglich Kontrakt (1)

- Vorherige Einstellung der Patienten auf ihren Beitrag zum Gelingen der Therapie; klare Absprachen zwischen Patient und Therapeut
- Beidseitige Initiative und geteilte Verantwortung von Therapeut und Patient

Bezüglich Therap. Interventionen (2)

- Fokussierung und Strukturierung durch den Therapeuten;
- Fähigkeit des Therapeuten, Inhalt und Struktur der Therapiesitzung zu organisieren (2a)
- Feedback, Konfrontation, Aufgreifen aktueller Affekte durch den Therapeuten (2a)
- Geschick und Fähigkeit des Therapeuten (vs. Passivität gegenüber ungünstigen Patienten-Verhaltensweisen (2c)

Bezüglich Therapeutischer Bindung (3)

- Engagement und Einsatz des Therapeuten (3a)
- Sicherheit, Festigkeit und Glaubwürdigkeit der Äußerungen des Therapeuten (3a)
- Wärme und Akzeptanz des Therapeuten (3)
- Gesamtqualität der therapeutischen Allianz (3d)

Bezüglich Beziehung des Patienten zu sich selbst (4)

- Affektausdruck durch Patienten (4a)
- Sprechen über belastende Ereignisse (4a)
- Katharsis bzgl. belastender Gefühle
- Selbstexploration des Patienten
- Einsatz und Engagement des Patienten (4a-d)

Bezüglich Zielrealisierung (5)

- Einübung alternativer Formen von Denken, Fühlen und Handeln (5a)

Bezüglich Co-orientierte Aktivität (A)

- Einbeziehung kognitiver, emotionaler und handlungsbezogener Ziele (1A), Handlungsformen und Ausdrucksformen (2-4)

Bezüglich gemeinsamer Erfahrungswelt CB)

- Empatische Resonanz zwischen Patient und Therapeut
- Wechselseitige Unterstützung und Anerkennung zwischen Patient und Therapeut

Für die Psychotherapieforschung fordern *Orlinsky* und *Howard* die Abkehr von der Orientierung an den bloßen Outcome-Daten bei bestimmten „Marken-Etiketten“, die ja höchstens die Dimension 2a in der obigen Matrix benennen können, und eine Hinwendung auf konkrete Prozeßforschung hinsichtlich des relevanten Verlaufsgeschehens.

Frank (1973) wies bereits früh darauf hin, daß über die Schulgrenzen hinweg bestimmte gemeinsame Faktoren wirksam sind: Im Wecken von Hoffnung, in der Unterstützung der Selbstachtung, durch unterstützende Elemente der Beziehung und/oder der Gruppe; durch einen Therapeuten, der selbst an eine Veränderung glaubt, und der durch seine persönlichen Eigenschaften und die ihm zugeschriebene Rolle die Veränderungserwartungen des Patienten verstärkt (nach *Frank* 1973, S. 76). Dysfunktionale Denk-, Fühl- und Handlungsmuster von Menschen können in sehr vielen Therapie-„Sprachen“ oder Modellen beschrieben werden und Menschen können sehr unterschiedliche Wege akzeptieren, um diese Muster zu verändern und zu einem freudvolleren, autonomen Austausch mit sich und anderen zu kommen. Die Anforderung der Therapeuten liegt darin, sich durch die therapeutische Beziehung sowie mit Erklärungs- und Veränderungsimpulsen so an die Realität des Klienten anzuschließen, daß eine Kanalisierung der Aufmerksamkeit hin auf die persönlichen Ressourcen erleichtert wird. Ob dies in Begriffen von Skript oder von Tribschicksalen oder von „automatischen Gedanken“ geschieht, ist vielleicht zweitrangig. Entscheidend ist, ob veränderte Denk-, Fühl- und Handlungsmuster für den einzelnen mehr Sinn ergeben als die früheren

Muster, ob eine Rekonstruktion einer „offenen Gestalt“ stattfindet, also eine Vervollständigung eines biografischen Zusammenhangs die Fixierung auf den ungelösten Konflikt auflöst, und ob in effektiven Therapieausbildungen die Kandidaten in der nötigen persönlichen, menschlichen Kompetenz, der Wahrnehmungssensibilität und Konzeptualisierungsfähigkeit gefördert werden, um mit diesen Prozessen adäquat umzugehen.

3. Probleme und Grenzen der vergleichenden Psychotherapieforschung

Methodologischer Behaviorismus

Neben dem theoretischen Behaviorismus, der menschl. Entwicklung und Verhalten durch einfache Lernvorgänge nach dem Stimulus-Response-Muster erklärt, gibt es den methodologischen Behaviorismus. Letzterer äußert sich darin, daß in Forschungsdesigns von isolierten *Stimuli* (als unabhängigen Variablen) ausgegangen wird und die darauf folgenden Effekte als *Reaktionen* dargestellt werden. Damit wird ein Ursache-Wirkungs-Modell oder Wenn-Dann-Modell unterstellt. So wird eine therapeutische Intervention als „unabhängige Variable“ definiert, eine Veränderung des Klienten als „abhängige Variable“. Der methodologische Behaviorismus dominiert die psychologische Forschung – auch die Psychotherapieforschung –, so daß auch inhaltliche Positionen, die vom theoretischen Behaviorismus abweichen, nach dem Muster des methodischen Behaviorismus überprüft werden (*Achenbach*, S. 119).

Der wissenschaftstheoretische Hintergrund der vergleichenden Psychotherapieforschung ist der Positivismus. Postulat des Positivismus ist es, durch Rekurs auf eine unbezweifelbare Basis unmittelbarer Erfahrung die Wahrheit wissenschaftlicher Erkenntnis zu belegen, bzw. unrichtige Aussagen von einstweilen nicht widerlegten Aussagen zu trennen (Falsifikationismus nach *Popper*, der im Grunde eine Form des Positivismus darstellt). Das positivistische Forschungsparadigma impliziert insbesondere:

1. Exakte, vorurteilsfreie Beobachtung einzelner Ereignisse bietet eine unbezweifelbare Basis von Erkenntnis.
2. Das Erlebte hat eine vom Erleben unabhängige Gegenständlichkeit.
3. Passives Rezipieren mit einem idealerweise leeren Bewußtsein garantiert den Rekurs auf die objektive Basis des Gegebenen und die Intersubjektivität des Erfahrenen. Das so Erfahrene ist dann

in Experimenten unter gleichen Bedingungen jeweils voll reproduzierbar.

4. Die Basis zur Begründung der Erkenntnis soll aus unteilbar einfachen Einzelereignissen bestehen, die nicht in weitere Bestandteile zerlegt werden können. Während die komplexere Wahrnehmungsgestalt offensichtlich von vielfältigen „Störquellen“ beeinflusst ist, wird für möglichst „atomisierte“ Realität ihr „Ansich-sein“ postuliert. (Nach *Schmädelbach*, S. 13ff.)

Die genannten Prämissen spiegeln sich in der Therapieforschung u.a. wider:

- in der Isolierung von Störungsbereichen aus dem Gesamtkontext der Lebensprobleme und Lebenserfahrung,
- in der Suche nach möglichst standardisierten und isolierbaren Interventionstechniken
- in der Ausblendung des transaktionalen Austauschs in der Therapiesituation
- und in der Verwendung isolierter Erfolgskriterien.

Als wissenschaftstheoretische Position ist der Positivismus Vergangenheit und sowohl vom Konventionalismus als auch vom Konstruktivismus, der Kritischen Theorie der Frankfurter Schule und schließlich der Systemtheorie kritisiert worden. Die Wahrheit bzw. zeitweilige Gültigkeit wissenschaftlicher Erkenntnis läßt sich nicht forschungsmethodologisch sichern, sondern nur in der Dialektik sorgfältiger Forschung und reflektierter Praxis. Insbesondere ist es erwiesen, daß der reduktionistische Ansatz für sozialwissenschaftliche Forschung – zumindest alleine – nicht tragfähig ist. Die Implikationen des positivistisch-behavioristischen Paradigmas werden im folgenden anhand des Operationalisierungs-Problems konkretisiert.

Operationalisierungsdebatte – der Schritt vom Allgemeinen zum Konkreten

Unter Operationalisierung wird die Umsetzung eines theoretischen Begriffs (Konstrukts) in einen Beobachtungssatz verstanden; die Operationalisierung soll also die Beobachtbarkeit und Meßbarkeit eines Konstrukts gewährleisten, das Konstrukt sozusagen in der Beobachtungsrealität verankern.

Der gedankliche Sprung zwischen konkretem Geschehen und dadurch scheinbar geprüftem Konstrukt wird oft wenig reflektiert. Jedoch nisten sich in diesen Abstraktionsprozessen die Vorurteile und Vorlieben der Forscher ein. Dies mag einer der Gründe sein,

daß Befunde der Therapieforschung häufig nicht in erneuten Studien reproduzierbar sind.

Je geringer der Abstraktionsgrad der abgeleiteten Verallgemeinerungen ist, je präziser und eingegrenzter der operationalisierte Inhalt ist, desto geringer muß der Geltungsbereich der zugehörigen Hypothese sein. Je allgemeiner und übertragbarer die Aussagen empiristischer sozialwissenschaftlicher Forschung sind, desto mehr Abstraktionssprünge und entsprechende interpretative Verallgemeinerungen enthalten sie und desto ungenauer sind sie.

Sind Therapieformen Markenartikel?

Der „STERN“ hat unlängst in einem Artikel über Psychotherapie-Formen eine Tabelle mit „Gütepünktchen“ für jede einzelne Form veröffentlicht, so wie wir es von einem Test für Rasenmäher oder Computersoftware kennen (*Stern* Nr. 44 vom 28.10.93, S. 112-120).

Damit wird der Schulenvergleich populär auf den Punkt gebracht und der Leser sieht sofort, was wofür gut sein soll. Im übrigen werden die bereits unzulässig generalisierten Befunde aus *Graue* u.a. (1994) – und ohne daß *Graue* widersprochen hätte – weiter ungemein vergrößert und verallgemeinert. Ist nun eine Therapieform ähnlich zu testen wie ein Rasierwasser oder ein Automobil? Voraussetzung eines solchen Tests ist die Existenz von Markenartikeln, die u.a. folgende Eigenschaften aufweisen:

- Markenartikel sind Standardprodukte, die möglichst einheitlich ausfallen sollen. Dem Käufer werden bestimmte Leistungsmerkmale versprochen, für die die Marke einsteht. Es handelt sich sozusagen um eine „Realabstraktion“ von den natürlich bedingten Schwankungen eines Produkts.
- Ständige Qualitätskontrollen in der Produktion, Verteilung und Belieferung sollen die angestrebten Standardeigenschaften des Produkts marktweit sichern.

Für die Übernahme eines mechanistisch-technischen Paradigmas wie „Warentest“ spricht dessen Vertrautheit, Griffbarkeit und der Anschein von Konsumentenschutz. Dagegen spricht die Unangemessenheit eines standardisierenden Ansatzes für eine je einzigartige menschliche Begegnung, wie sie die psychotherapeutische Behandlung darstellt.

Bei vergleichenden Studien ist es unwahrscheinlich, daß tatsächlich eine bestimmte Therapiemethode als solche überprüft wird. Eine Kommunikationssequenz in einem Zweierkontakt oder in einer Gruppe ist ein jeweils einzigartiges, individuelles Ereignis und

nicht einfach ein Repräsentant des Standardprodukts „Therapieform X“ (vgl. Bastine, 1992, S. 172). Das Prozeßmodell von Orlinsky und Howard (1986, s.o.) veranschaulicht, daß neben der Interventionstechnik, die einen Faktor unter vielen darstellt, eine Vielzahl anderer Einflüsse auf das Therapiegeschehen einwirkt.

Michael Balint hat eindringlich darauf hingewiesen, daß die „Droge Arzt“ als Einwirkung im Beziehungsgeschehen eine, wenn nicht die entscheidende Wirkgröße im medizinisch initiierten Heilungsgeschehen ist, und nicht das Medikament. Es ist schon sehr kurzschlüssig, wenn die herkömmliche Psychotherapieforschung meint, das Entscheidende am psychotherapeutischen Heilungsgeschehen durch Erforschung scheinbar standardisierter psychotherapeutischer Techniken zu erfassen.

Komplexität und Realabstraktion in der therapeutischen Situation

Das Problem der Komplexität der Therapiesituation hat man durch „Atomisierung“ oder „Dismantling“ der Therapieform lösen wollen, also möglichst stabile und standardisierte Teilschritte oder Teilmethoden in die Forschung eingebracht, ohne aber den Anspruch auf daraus abgeleitete Globalaussagen über einzelne Schulen, insbesondere über die Verhaltenstherapie, aufzugeben. Ein anderer Versuch ist die „Manualisierung“: Von Verhaltenstherapeuten wurde eine ganze Reihe von Therapeutenmanualen mit zunehmend standardisierten Handlungsabläufen für möglichst eng umgrenzte Störungsbereiche (z.B. Agoraphobien) verfaßt, um anschließend die Effizienz der Arbeit mit solchen Manualen zu prüfen. Sowohl die Interventionen als auch die Störungsbilder sollen hier möglichst weitgehend standardisiert werden.

Seitens der forschenden Verhaltenstherapeuten gibt es eine Tendenz, analog zum Warenmarkt eine Realabstraktion und Standardisierung vollziehen zu wollen, die ihren forschungsmethodischen Prämissen entgegenkommt. Die Folgen einer solchen Verkürzung der Realitätswahrnehmung bestehen z.B. in der verhaltenstherapeutischen Ausbildung für den angehenden Verhaltenstherapeuten darin, in Falldarstellungen zugunsten einer sauber darstellbaren Verhaltensanalyse den systemischen Gesamtzusammenhang einer psychischen Störung und die Komplexität therapeutischen Handelns ausblenden zu müssen. Die methodische Präzision verhaltenstherapeutisch orientierter Therapieforschung beruht in einem solchen Fall auf einer Einschränkung des konzeptuellen und/oder therapeutischen Blickwinkels, wodurch die isolier-

ten Symptomkomplexe und Störungsbilder der Verhaltenstherapie erst generiert werden („Ich weiß zwar nicht, was ich zähle, dafür zähle ich es um so genauer!“).

Die Unzulänglichkeit einer reduzierten Realitätsabbildung in der Psychotherapieforschung beschreibt *Hans H. Strupp*:

„Die traditionellen diagnostischen Kategorien sind . . . schrecklich inadäquat, aber dies gilt ebenso für die Taxonomien, die nur auf Verhaltensindikatoren beruhen. Sogenannte einfache Phobien in einer ‘normalen’ Persönlichkeit sind selten, und es wird zunehmend öfter erkannt, daß die ganze Art einer Persönlichkeit (Charakter) oder soziale Verhaltensweisen bei der vorliegenden Störung eine Rolle spielen“ (*Strupp*, 1980, S. 277).

Demgegenüber geht ein Großteil der Psychotherapieforschung immer noch davon aus, als könne man die Angststörung in Abhängigkeit von der verhaltenstherapeutischen Behandlung betrachten.

Komplexitätsreduktion als Voraussetzung von Forschungserfolgen

Möglicherweise kann man die von Psychotherapieforschung beforschten Behandlungsformen auf einem Kontinuum ansiedeln, das von relativ geringer Beziehungskomplexität zu sehr hoher Komplexität reicht. Wie abgebildet, könnte man am Beispiel von Verhaltenstherapie das Biofeedback als relativ wenig komplex bezeichnen.

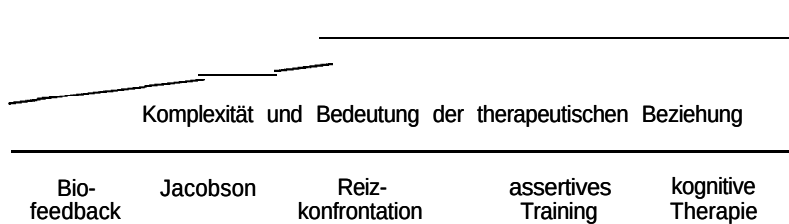


Abb. 2

Kognitive Therapie wäre dann am anderen Ende der Skala, weil sie eine Vielzahl sehr komplexer und kaum standardisierbarer Transaktionen beinhaltet. Je reduzierter hinsichtlich der Hand-

lungsoptionen der untersuchte Praxisbereich ist, desto weniger verzerrt ist eine Abbildung durch eine reduzierende Forschungsmethodik, da die Fokussierung auf die technikbezogenen Transaktionen (2a in dem oben abgebildeten Prozeßmodell) auch in der Praxis äußerst weitgehend ist. So wird z.B. in den von Grawe u.a. (1994; S. 369) berichteten Studien über Biofeedback in $\frac{2}{3}$ der Fälle keine Angabe zur Person und Ausbildung der Therapeuten gemacht, weil in dem technischen Ablauf des Biofeedback – das im engeren Sinne wohl auch kaum als Psychotherapie gesehen werden kann – dieser menschliche Faktor eine vergleichsweise geringe Rolle zu haben scheint. Je reichhaltiger die Handlungsoptionen der handelnden Personen sind, desto nachhaltiger ist der Einfluß ihrer Transaktionen und der vermittelnden inneren Prozesse, und desto inadäquater ist eine reduzierende Forschungsmethodik.

Gleichwohl liegen für einzelne Störungsbereiche durchaus interessante technikbezogene Einzelbefunde vor, die mit dieser grundsätzlichen Kritik nicht abgewertet werden sollen. So sind die Ergebnisse zur Angstbehandlung ernstzunehmen und in der Praxis psychotherapeutisch zu berücksichtigen, bezogen auf das Segment „technikbezogene Transaktionen (2a)“ in dem oben dargestellten Prozeßmodell (Orlinsky/Howard), doch sind sie *kein* Beweis für die Überlegenheit der „Verhaltenstherapie“.

Nimmt ein verhaltenstherapeutisches Standardprogramm eine Realabstraktion vor, so besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit für reproduzierbare Forschungsbefunde, wodurch aufgrund der Erfolgswänge des Wissenschaftsbetriebs ein Sog für weitere Studien entsteht. Dies ist einer der Gründe der enormen Überlegenheit der kognitiv-behavioralen Methoden hinsichtlich des „Beforschtheits-Kriteriums“, das im Psychotherapie-Gutachten (Meyer u.a., 1991) und bei Grawe u.a. (1994) eine sehr große Rolle spielt. Es gibt viele hundert empirische Vergleichsstudien zur Verhaltenstherapie, viel weniger zur Gesprächstherapie oder zur Psychoanalytischen Therapie, sehr wenig zu Gestalttherapie oder Transaktionsanalyse, gar keine zu vielen anderen Therapieformen.

Auf die Gegebenheiten des praktisch tätigen Behandlers und die Komplexität seiner Behandlungssituation nimmt die Pharmaforschung in höherem Maße Rücksicht als die herkömmliche Psychotherapieforschung, worauf W. Rief (1994) hinweist: In der Pharmaforschung folgt auf Tierversuch, Humanexperiment und Doppelblindstudie als Phase 4 eine Erprobungsstudie, in der die Effektivität eines Pharmakons Überprüft wird, wenn es von niedergelassenen Ärzten in der ambulanten Routineversorgung angewandt wird (Rief, S. 17), während die Psychotherapieforschung bestimmte Standardprogramme mit hochmotivierten Forscher- und Studen-

tenteams erfolgreich durchzieht, ohne zu hinterfragen, wie diese Standardprogramme im Alltag des Praktikers wirksam sein können (Smith, Glass u. Miller, S. 122). So wird die Realität der Klienten – durch Eingrenzung auf enge Störungsbereiche wie definierte Ängste – und die Realität des Praktikers – der Standardprogramme mit weniger Begeisterung aufnimmt als ein enthusiastischer junger Forscher, und der die soziale Realität seiner Klienten vielschichtiger wahrnimmt – auf das Prokrustesbett des Forschungserfolgs gelegt.

Praktisch tätige Psychotherapeuten pflegen in der Regel eine Methodenvielfalt. Sie neigen dazu, nicht nur innerhalb einer Schule unterschiedliche Behandlungsansätze kennenzulernen und anzuwenden, sondern sich darüber hinaus in der Philosophie und Behandlungsmethodik ergänzender Schulen kundig zu machen. Nach einer Umfrage unter amerikanischen klinischen Psychologen in der *American Psychological Association* wird von 98 % der 415 Antwortenden ein eklektischer Ansatz als Trend in der Psychotherapie betrachtet (Lambert u.a., S. 158; s. auch Schlegel 1993).

Bedingungs-Konstanthaltung – eine Fiktion der vergleichenden Therapieforschung

Um eine „wenn-dann“-Aussage nach den Regeln experimenteller/quasi-experimenteller Forschung treffen zu können, sollen im Idealfall Bedingungen, die nicht zum Wenn-dann-Zusammenhang gehören, ausgeschaltet oder konstant gehalten werden. Dies ist das „*ceteris paribus*“ (unter sonst gleichbleibenden Bedingungen), mit dem Wenn-dann-Zusammenhänge oft versehen werden. Da in Versuchen, die Lebewesen betreffen, Bedingungen schlecht kontrolliert und konstant gehalten werden können, wird als Lösungsversuch das *Kontrollgruppendesign* eingeführt. Um eine Einflußgröße, wie etwa eine bestimmte psychotherapeutische Behandlung als antecedente (sozusagen kausale) Bedingung für eine Veränderung identifizieren zu können, werden Kontrollgruppen eingesetzt, die keiner speziellen oder nur einer scheinbaren Behandlung unterzogen werden. Diese sollen möglichst ähnlich wie die Experimentalgruppe zusammengesetzt sein. Man errichtet hier die Fiktion einer an sich identisch aufgebauten Gruppe, die unter sonst gleichbleibenden Bedingungen dieselbe Entwicklung aufweisen würde wie die Experimentalgruppe. Dazu wird versucht, psychometrische Testbefunde, vorherige psychiatrische Diagnostik, Lebensalter, Geschlecht, sozioökonomischen Status und Behand-

lungsdauer in beiden Gruppen sozusagen „konstant zu halten“, womit dann der Schluß gerechtfertigt wird, daß alle Veränderungen in der Experimentalgruppe auf die untersuchte Behandlung zurückzuführen seien.

Von einer Reihe von Wissenschaftlern wurde zu diesem Anspruch hinsichtlich der Psychotherapieforschung allerdings klargestellt:

- es gibt keine wirklichen Kontrollgruppen, da Menschen aktiv an einer Änderung ihrer Situation arbeiten und dadurch verschiedenste Änderungsressourcen nutzen: „wirkliche no-treatment-Gruppen können nicht ‘als Kontrast-Gruppen für die Wirksamkeit von Psychotherapie eingesetzt werden. Mit Sorgen belastete Menschen sitzen nicht still in ihren Käfigen und warten auf das Ende eines Experiments. Sie handeln, um ihre Lage zu verbessern...“ (Lambert u.a., S. 181. Übersetzung E.S.)
- es gibt keine möglichen Placebo-Behandlungen, die analog der Pharma-Forschung einer Kontrollgruppe „verabreicht“ werden könnten. Vielmehr zeigt die Psychotherapieforschung, daß Placebo-Bedingungen identisch sind mit den „common factors“, gemeinsamen schulenunspezifischen Faktoren für Veränderung, wie z.B. das Erleben eines Gruppengeschehens, die Hoffnung auf Veränderung, die Aktivierung innerer Suchprozesse durch die vermeintliche Placebo-Bedingung.
- ein Doppelblind-Versuch, bei dem der „verabreichende“ Professionelle ohne Kenntnis von der Potenz des Behandlungsinhalts wäre, (Doppelblind-Versuche sehen vor, daß weder die verabreichende noch die einnehmende Person wissen, ob das Medikament das „echte“ ist, oder ob es sich um ein Placebo handelt), ist in der Psychotherapieforschung unmöglich, so daß die Begeisterung von Forscher- und Therapeutengruppen, die mit erheblichem Forschungs- und Karriereinteresse den Klienten begegnen, ein wesentlicher Faktor für den Therapieerfolg ist (vgl. Rief, 1994).

Einschränkung des Wahrnehmungs- und Realitätsbezugs – Behaviorismus vs. Phänomenologie

Ist nur das real, was beobachtet, gemessen und quantifiziert werden kann?

So war das Realitätsverständnis des theoretischen Behaviorismus. Die Verhaltenstherapie, die auf behavioristischem Paradigma basiert, hat diesen Realitätsbezug lange Zeit geteilt und von daher

alle interpretativen Äußerungen zur therapeutischen Beziehung oder zu intrapsychischen Prozessen als Fantasiegebilde abgetan.

Eric Berne äußerte ein phänomenologisches Verständnis von Realitätserfassung: Er benannte z.B. „Ich-Zustände“ als nicht weiter reduzierbare oder begründungsbedürftige Erfahrungsinhalte im Gegensatz zu theoretischen Konstrukten anderer Therapieschulen, wie z.B. der Psychoanalyse. Diese Erfahrungsinhalte sind unmittelbar wahrnehmbar und daher in Bernes Verständnis keine abstrakten Kategorien.

Berne weist damit provokativ darauf hin, daß es Phänomene gibt, die subjektiv evident erfahrbar sind und die zu erfahren auch gelernt werden kann durch Selbsterfahrung und Supervision, die aber letztlich nicht weiter in kleinere Bestandteile zerlegbar und operationalisierbar sind.

Es ist unwahrscheinlich, daß intersubjektiv in Supervisionsrunden evidente und stimmige Realitätskonstruktionen, die auch für Therapieplanung und -durchführung hilfreich sind, und die evidenten Äußerungen zu Intuition, Timing, Stimmigkeit, Rapport enthalten, operationalisierbar und in beobachtbare Einzelereignisse zerlegbar wären.

Wenn dies versucht wird, kommt dabei *eine* Abbildung der Realität heraus, die als eine zusätzliche Perspektive erhellend ist. So wurde 1977 eine Untersuchung publiziert, daß gut aufgeräumte Behandlungszimmer die Kooperationsbereitschaft von Klienten erhöhten. Selbst dieser schlichte Minibefund ließ sich in einer Reihe späterer Untersuchungen nicht reproduzieren, wahrscheinlich weil auch die Kooperationsbereitschaft auf einer Vielzahl unterschiedlicher Beziehungsfaktoren und Deutungsprozesse zwischen Therapeut und Klient beruht – und nicht allein auf der Aufgeräumtheit des Büros (Beutler u.a., S. 291).

Menschenbild

Der Forschungsansatz enthält ein organismisches Menschenbild, welches die von der Systemtheorie dargelegten unterschiedlichen Regel- und Zeichensysteme, die auf den einzelnen Ebenen des geistig-seelischen Organisierens der Erfahrung gelten, auf der planen Projektionsfläche eindimensionaler Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge nach dem Paradigma der Lernexperimente mit Tieren völlig irreführend abbildet (s. v. Uexküll, S. 9-25).

Vieles spricht dafür, daß entscheidende Faktoren für das Ergebnis einer Psychotherapie in den höchst komplexen nonverbalen und verbalen Feinabstimmungen (Transaktionen) zwischen Individuen und den intrapersonalen Abstimmungen

zwischen unterschiedlichen inneren Systemen (oder in Transaktionsanalyse-Sprache: Ich-Zuständen) entstehen, für welche die den Naturwissenschaften entlehnten Kontrollgruppendesigns nicht sensibel sind.

Es ist ein häufig zu beobachtender Sachverhalt, daß in Therapie-Studien erhobene Daten stärker hinsichtlich der „Datenquelle“ korrelieren als hinsichtlich des abzubildenden Inhalts. So sind die Beurteilungen verschiedener Dimensionen eines Therapieprozesses durch Beobachter oft ganz andere als die Beurteilungen der gleichen Dimensionen durch am Therapieprozeß teilnehmende Personen. Dies gilt auch für die Einschätzung des Therapieerfolgs, die seitens des Klienten oft ganz anders ausfällt als andere Datenquellen vermuten lassen (s. z.B. *Schmidt, Lamprecht u.a., 1994*). Die phänomenologische Realität des Therapeuten sowie die des Klienten unterscheidet sich von der beobachtbaren Realität und „objektiven“ Daten wie Test- oder Fragebogenbefunde (*Orlinsky/Howard, s. 344*).

Ein Großteil der berichteten Vergleichsstudien ist jedoch hinsichtlich der Ergebniskriterien eindimensional und nicht mehrperspektivisch, entweder durch alleinige Berücksichtigung einer Datenquelle oder durch Vermischung und damit Unkenntlichmachung der verschiedenen Datenquellen.

Eine Forderung an die künftige Psychotherapieforschung ist es, die unterschiedlichen Realitätsperspektiven zu berücksichtigen, vor allem die Perspektive und Sichtweisen der handelnden Personen.

Von einem Transaktionsanalytiker soll die schöne Metapher stammen, daß man das Bild „Mona Lisa“ zwar durch Analyse der beteiligten Spektralfarben beschreiben kann, daß dies aber kaum die Aussagekraft des Bildes erfassen würde. Für die Bildbeschreibung sind wiederum unterschiedlichste Perspektiven möglich und sinnvoll, eine gute Beschreibung würde unterschiedliche Perspektiven nutzen. Die phänomenologische, erlebensbezogene Beschreibung – entsprechend den Facetten b und d im obigen Prozeßmodell von *Orlinsky* und *Howard* – wäre für die „Aussage“ des Bildes, den affektiven und kognitiven Kontext, der sich bei der Begegnung eines Betrachters mit diesem Bild eröffnet, entscheidend. Eine Ausschaltung der Subjektivität des Betrachters würde eine Begegnung mit der Aussage des Bildes unmöglich machen.

Verstärkte Beachtung findet ein phänomenologisch-hermeneutischer Forschungsansatz in dem Handbuch „*Psychotherapy Process Research. Paradigmatic and Narrative Approaches*“ (*Toukmanian & Rennie, 1992*). Ein narratives oder hermeneutisches Vorgehen kann die subjektive Welterfahrung von handelnden Personen und deren Veränderung im therapeutischen Dialog eher erfassen, da die Hin-

tergründe für menschliches Handeln in einer komplexen subjektiven Erfahrungsorganisation (in Transaktionsanalyse-Sprache: in Bezugsrahmen und Skript) des Individuums zu suchen sind, die in reduktionistischen Untersuchungs-Designs nicht berücksichtigt werden können. Die subjektive Wahrheit und Gültigkeit einer Interpretation ist etwas anderes als ein objektivierbares Meßdatum. Die Notwendigkeit und Bedeutung eines hermeneutischen Zugangs, der die Rekonstruktion lebensgeschichtlich bedeutsamer Zusammenhänge und subjektiver Realität fokussiert, wurde von dem Psychoanalytiker *Alfred Lorenzer* (1972,1974) dargelegt. *Milton Erickson* hat sogar die Psychotherapieformen wie GT, Gestalt und TA als zu stark kategorisierend benannt (*Milton Erickson*, 1986, S. 133); die Ablehnung voreiliger Verallgemeinerungen und großer theoretischer Entwürfe gründet sich bei ihm auf die Überzeugung, „daß eine Psychotherapie für eine Person A nicht auch eine Psychotherapie für die Person B ist. Ich habe schon viele Leiden behandelt und dabei jedesmal eine neue Behandlungsweise erfunden...“ (a.a.O.).

Psychotherapie enthält nach Ericksonischem Verständnis eine Fortschreibung der Geschichte des Lebens in einer Weise, die mehr Optionen eröffnet. Die Kreation einer solchen „Möglichkeiten erweiternden“ Geschichte ist etwas Einzigartiges, was nicht durch eine bestimmte Methode sinnvoll standardisiert werden kann. Diese Sicht ist kompatibel mit dem Transaktionsanalyse-Skriptmodell.

Interaktion zwischen Beobachter und Beobachtetem

Der uralte Irrtum, daß der Therapeut oder die Therapeutin die Veränderung „macht“, hält sich nicht nur in Laienkreisen hartnäckig. In der Transaktionsanalyse wird die Antithese sehr schlicht formuliert: „The power is in the patient“ (*Goulding u. Goulding*, 1978); diese These wird von vielen PsychotherapeutInnen und ForscherInnen geteilt. Sie bedeutet, daß die wesentlichen Ressourcen für Veränderung im Klienten selbst sind und Psychotherapie den Klienten hilft, innere Blockaden bei der Nutzung dieser Ressourcen auszuräumen. Aus dieser Perspektive ist Psychotherapie als Zusammenwirken zweier gleichermaßen aktiver und steuernder Handlungssubjekte zu fassen. Demgegenüber hält der methodologische Behaviorismus am Objektstatus des Beobachteten fest. Die Interaktion zwischen Beobachter und Beobachtetem, die Einwirkung auf den Verlauf durch bloße Beobachtung ist auch für die Naturwissenschaften vielfach belegt, z.B. durch Heisenbergs Unschärfeformel. Dennoch wird ein Großteil der traditionellen Psychotherapie-Forschung ohne Berücksichtigung dieser Subjekt-Subjekt-In-

teraktion durchgeführt. „Es scheint eine Denkgewohnheit von Psychotherapie-Forschern zu sein, den Klienten, sein Problem und seine Ressourcen zu mißachten, und den Therapeuten zu fokussieren...“ (Smith, Glass u. Miller, S. 188).

Um obengenannte Subjekt-Subjekt-Interaktion mit Ergebnissen aus dieser Therapieforschung selbst zu belegen, sei folgender Befund berichtet: Smith, Glass und Miller errechneten in ihrer Metaanalyse einen durchschnittlichen „Heimvorteil“ der vom jeweiligen Forscherteam bevorzugten Therapiemethode in vergleichenden Therapiestudien von über 30 % der erzielten Veränderungen (Smith, Glass u. Miller, S. 121). Dieser Heimvorteil ergibt sich keineswegs durch bewußte Verzerrung von Daten, sondern durch die genannte Interaktion zwischen Beobachtungs-„Objekt“ und Beobachtungs-„Subjekt“ (Kazdin, S. 28; Lambert, S. 170 u.a.).

Ein methodisch interessanter Aspekt der Interaktion zwischen Beobachter und Beobachtetem zeigt sich in dem Konzept der Reaktivität von Erfolgsmaßen. Bestimmte Erfolgskriterien – wie Selbsteinschätzungen des Klienten am Ende der Therapie, Einschätzungen der Therapeuten, Verhaltensbeobachtungen durch Forscher, die mit der Therapiemethode sympathisieren – sind besonders reaktiv, vermitteln also einen ungeplanten Bonus für die absolvierte Therapie im Sinne einer Erfolgszuschreibung. In der Metaanalyse von Smith, Glass u. Miller erwiesen sich die Erfolgsmaße bei dynamisch orientierten Therapieformen, bei den humanistischen Therapien als weniger reaktiv, während die VT-Studien Maße mit höherer Reaktivität verwandten und dadurch einen gewissen Meßvorsprung hatten, den die Autoren dann bezifferten und zur Relativierung der Befunde verwandten (Smith, Glass u. Miller, S. 101-105).

Smith, Glass u. Miller zu einigen Einwänden gegen die Psychotherapieforschung

Einige der hier aufgeführten Einwände werden von Smith, Glass u. Miller (S. 24-36) diskutiert mit dem Bestreben, sie zu entkräften bzw. zu relativieren. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit dieser Argumentation würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Die Autoren konzedieren, daß Grundlagenforschung tatsächlich viele der genannten Kritikpunkte berücksichtigen müsse, daß aber für die evaluative Fragestellung „Wirksam oder nicht?“ ein pragmatischer Ansatz angemessen sei. Zudem sei es seitens der Fachleute etwas egozentrisch, ihre feine Differenzierungen vorzutragen, für die wahrscheinlich weder Politiker noch die Öffentlichkeit ins-

gesamt Verständnis hätten, die eben globale Aussagen über „die Psychotherapie“ erwarteten (*Smith, Glass u. Miller, S. 34*). Die Grenzen ihres evaluativen Ansatzes werden von den Autoren denn auch anerkannt, indem sie die Ergebnisse ihrer Metaanalyse mit großer Vorsicht und ohne ungedeckte Werturteile vortragen.

4. *Grawes* „Leichenschau“ der Therapieschulen

Da das Werk „Psychotherapie im Wandel – Von der Konfession zur Profession“ (*Grawe, Donati, Bemaier, 1994*) in der Art der Urteile wie auch durch seine öffentliche Beachtung aus dem Rahmen der hier berichteten Literatur fällt, sei ihm ein besonderer Abschnitt gewidmet.

Kern des genannten Buchs ist der Bericht über eine große Literaturanalyse hinsichtlich von Therapievergleichs-Studien, die die Autoren mit vielen Mitarbeitern in der Zeit von 1981 bis 1987 durchgeführt haben.

Wie oben diskutiert, gibt es keine konsistenten Ergebnisse und keine eindeutigen Trends in vergleichenden Studien, die eine allgemeine Überlegenheit einer bestimmten Behandlungsmethode beweisen könnten. Dies ist der Ausgangspunkt für Metaanalysen. Gäbe es eindeutige Trends bei den vergleichenden Therapiestudien, wären Metaanalysen unnötig. *Eysenck* hat bereits 1978 auf den alten Informatik-Grundsatz „GIGO“ (garbage in – garbage out; Müll rein – Müll raus) hingewiesen und diese Art von Analysen als „mega-silliness“ denunziert. Letzteres ist zweifellos überzogen – denn Metaanalysen können eine zurückhaltende Bewertung über die Forschungslage geben, und in diesem Rahmen durchaus nützlich sein. Ganz ohne Zurückhaltung bewertet *Grawe* die Studien, die in seine Meta-Analyse eingehen: „Wir haben mit unserer Untersuchung keine neuen Fakten über die Wirkungen von Therapien geschaffen. Die Fakten selbst wurden durch die Originaluntersuchungen geschaffen, die wir im Hinblick auf ihre Ergebnisse analysiert haben“ (*Grawe u.a. 1994, S. 41*).

Sind Studien zu vergleichbaren Themen stark divergent in ihren Ergebnissen, sollte dies doch zunächst ein Anlaß sein, die Fakten-Nähe dieser Ergebnisse in Zweifel zu ziehen. Es handelt sich eben nicht um Fakten, sondern um Schätzungen. Ein einfaches Beispiel dazu: Sie erhalten von drei Handwerkern drei Angaben für die Breite einer Türöffnung, und zwar 1,20 m, 1,35 m und 1,50 m. Für die Bestellung einer Tür reichen diese Daten nicht. Andererseits ließe sich eine vorsichtige Globalaussage begründen, die für andere

Zwecke ausreichen wurde (z.B. zum Kauf eines Vorhangs für die Türöffnung).

Zwar sind „Metaanalysen . . . auf Sand gebaut“ (Strümpfe1 1992), sind aber als globale Datenübersichten nutzbar, wenn sie mit der gebotenen Vorsicht interpretiert werden. Wenn Grawe u.a. (1994) – oder das Psychotherapiegutachten (Meyer u.a., 1991) auf Basis Arbeit von Grawe – eindeutige Werturteile darauf gründen wollen, ist das unsichere Fundament eindeutig überlastet.

Methodik

Smith, Glass u. Miller argumentieren ausführlich gegen qualitative Auswahl- und Bewertungsverfahren bei Metaanalysen und belegen eindrucksvoll, in wie hohem Maße bei solchen Verfahren Vorlieben und Vorurteile der Beurteiler die Ergebnisse verfälschen. Sie fordern ein streng formalisiertes statistisches Verfahren und belegen, daß auch die vermeintlich methodisch schwächeren Einzelstudien sinnvollerweise in die Metaanalyse eingehen müssen, um nicht durch Ausschlüsse das Endergebnis zu beeinflussen (s. Smith, Glass u. Miller, S. 36ff.). Angesichts dieser überzeugenden und eindeutigen Argumentation ist zu bezweifeln, daß das Verfahren von Grawe u.a., die eine qualitative Auswahl der Studien trafen, mehr als 3/4 der Studien aus vermeintlichen methodischen Gründen ausschlossen und eine Bewertung der Studien ohne differenzierte Beachtung von Effizienzmaßen vornahmen, den gegenwärtigen Standards der Psychotherapieforschung entspricht.

Intention des Werks

Verneinte Absichten sind oft die wahren Absichten:

„Es war nie unsere Absicht, Zensuren zu erteilen“. (Grawe, IX)

„Wir haben mit unserer Untersuchung keine neuen Fakten über die Wirkungen von Therapien geschaffen. Die Fakten selbst wurden durch die Originaluntersuchungen geschaffen“ (Grawe, S. 41)

„unsere Auswertung verändert nicht diese Grunddaten, sondern stellt sie in einen neuen Kontext“ (Grawe, S. 41)

„...nehmen unsere Ergebnisberichte, sowohl was das ihnen zugrundeliegende Vorgehen als auch was die Ergebnisdarstellung angeht, eine Metaperspektive ein, die mit keinem Ansatz in besonderer Weise verbunden ist“ (Grawe, S. 54)

„Wir erleben mit der im vorangegangenen skizzierten schematheoretischen Konzeption nicht den Anspruch, das Ei des Kolumbus gefunden zu haben...“ (Grawe, S. 774)

Oder, im Klartext zusammengefaßt: Die Autoren erteilen deftige Zensuren, tun so, als schaffe ihr Werk unwiderlegbare Fakten, bevorzugen eindeutig die Verhaltenstherapie und erheben den Anspruch, nach ihrer „wissenschaftlichen Leichenschau“ (Grawe u.a., S. 731) der Therapieformen mit einer eigenen Konzeption die neue „Allgemeine Psychotherapie“ das Ei des Kolumbus gefunden zu haben. Um es zu betonen: Grawe u.a. schreiben *tatsächlich*, daß ihre Untersuchung eine „wissenschaftliche Leichenschau“ der Therapieschulen sei, die nun endgültig ausgedient hätten angesichts der Geburt der neuen „Allgemeinen Psychotherapie“ sensu Grawe und Mitarbeiter. Diesbezüglich schreiben Grawe u.a. Realsatire.

Die Zensuren

- „Mit großem Abstand am besten untersucht und nachgewiesen ist die Wirksamkeit kognitiv-behavioraler Therapie“ (Grawe u.a., S. 744)
- „Die Wirksamkeit der Gesprächspsychotherapie kann als sehr gut bestätigt angesehen werden“ (dies., S. 741)
- „Die psychoanalytische Therapie ist als wissenschaftlich fundiert anzusehen. Angesichts dessen, daß es sich um die älteste Form der Psychotherapie handelt, ist die Anzahl vorliegender Wirksamkeitsuntersuchungen zwar nicht gerade imponierend...“ (dies., S. 738)
- „Besser als die Gestalttherapie, aber auch noch nicht ausreichend untersucht ist die Paar- und Familientherapie systemischer Orientierung...“ (dies., S. 737)
- „Im Übergangsbereich zu den wissenschaftlich fundierten Psychotherapieverfahren ist gegenwärtig die Gestalttherapie einzuordnen“ (dies., S. 736)
- Eine ganze Reihe von Therapieformen wird gänzlich diskriminiert: . . . „fehlt jede stichhaltige Wirksamkeitsuntersuchung und damit das Minimalkriterium dafür, daß man von einer wissenschaftlich fundierten Therapieform sprechen kann:“ (dies., S. 735) – wobei hier u.a. Therapieformen genannt sind wie: „Therapie nach C.G. Jung, Logotherapie, Neurolinguistisches Programmieren, Primärtherapie...“
- „In großer Nähe zu diesen Therapieformen befinden sich therapeutische Ansätze, die bisher quantitative und qualitativ völlig unzureichend geprüft wurden und/oder bei denen das Ergebnis dieser Prüfung alles andere als überzeugend ausfiel. Dazu gehören: Daseinsanalyse, Bioenergetische Therapie, Katathymes Bild-

erleben, Individualtherapie nach Adler und Transaktionsanalyse" (dies., S. 735)

In diesem Kontext wird auch die wesentlich stärkere „Beforschung“ der Verhaltenstherapie als im wörtlichen Sinne *schlagendes* Argument gegen einige andere Therapieformen eingesetzt: „Wenn für Therapieformen, die bereits seit Jahrzehnten existieren, überhaupt keine stichhaltigen Wirksamkeitsuntersuchungen vorliegen, dann handelt es sich nicht um ein bedauerliches Versäumnis, das vielleicht nachzuholen ist, sondern um ein klares Indiz dafür, daß diese Therapieform nicht der wissenschaftlich seriösen Psychotherapie zuzurechnen ist und ihr mit aller Wahrscheinlichkeit auch nie zugehören wird. Es fehlt jede Berechtigung dafür, sie gleichrangig neben die großen, gut untersuchten Therapieformen zu stellen.“ (Grawe u.a., S. 733)

Die Logik dieser Urteile ist etwa so wie die einer Empfehlung, alle Plätze Europas, die nicht mindestens einmal täglich von Reisegruppen fotografiert werden, dem Abriß preiszugeben. Die wissenschaftshistorisch begreifliche stärkere Forschungstätigkeit bezüglich Verhaltenstherapie und Gesprächspsychotherapie wird damit zum Werturteil über psychotherapeutische Praxis. Wie unsinnig dieses Werturteil ist, das sich auf die gänzlich diskriminierten Gruppen in *Grawes* Hitliste, also z.B. auch die Analyse nach C.G. Jung bezieht, wird auch deutlich, wen man an die höchst differenzierten und im besten Sinne wissenschaftlichen Falldarstellungen von *Verena Kast* oder *Kathrin Asper* denkt, die nun nach *Grawes* Verdikt als Ballast vergangener Zeiten verschwinden soll.

Grawes Neu-Erfindung einer psychodynamischen, beziehungsorientierten Psychotherapie

Ausgehend von diesen Beurteilungen entwirft die Autorengruppe um *Grawe* eine Konzeption einer „Allgemeine Psychotherapie“. Vergleichbar den Ausführungen von *Grawe* (1980) wird ein Ansatz zur Arbeit mit Verhaltens- und Denkmustern entwickelt, der auf *Piagets* Schematheorie bezogen wird. Dieser Ansatz ist kompatibel mit Ansätzen der humanistischen Therapien (etwa den Konzepten „Skript“, „Spiel“, „Racket“ in der Transaktionsanalyse) oder der kognitiven Therapien (*Ellis*, *Beck*).

Der Ansatz ist jedoch wenig praxisbezogen formuliert und dargestellt. und vor allem ohne jeden Bezug auf die Therapieformen, in denen genau diese Konzepte seit mehr als 35 Jahren bereits handlungsanleitend sind. Eine reflektierte und per Ausbildung

und Supervision entwickelte Praxis der Arbeit mit solchen Mustern von Denken, Fühlen und Verhalten kann man bei Transaktionsanalytikern oder Gestalttherapeuten finden, die seit langem die therapeutische Beziehung thematisieren, während die Verhaltenstherapeuten erst seit einigen Jahren – und dafür war *Grawe* (1980) ein Wegbereiter – dabei sind, deren Bedeutung wahrzunehmen. Die verhaltenstherapeutische Praxis ist längst multimodal-pragmatisch, integriert Ansätze aller Richtungen. Und Verhaltenstherapeuten, die das professionelle fair play beherrschen, benennen auch ihre Quellen (s. *Goldfried* und *Kanfer*, 1975). Andere, wie *Grawe*, attackieren ihre Ideenspender als verbohrt, beschränkt und sektierisch.

Wenn *Grawe* die Auseinandersetzung mit den Therapieschulen lediglich mit den Argumenten und Resultaten des methodischen Behaviorismus führt, macht er zugleich die inhaltliche Seite seines Zukunftsentwurfs, nämlich die Besinnung auf systemische inter- und intrapersonale Prozesse, völlig unglaublich. Würde er diesen Prozessen nämlich Aufmerksamkeit schenken, müßte er eine vollkommen andere phänomenologisch-hermeneutische Forschungsmethodik fördern, die mit herkömmlicher Methodik ermittelten Befunde zurückhaltend bewerten und eine Analyse der systemischen Entwicklung der Therapieformen, ihrer historischen Standorte und Beiträge leisten. Eine Bewertung der Therapieformen nur mittels einer wenig objektiven Sichtung der Ergebnisse behavioristischer Forschung ist ein Heimspiel für die Verhaltenstherapie und damit eindimensional-verzerrend.

Grawe und die Schulen

Ein weiterer Widerspruch in sich findet sich darin, daß *Grawe* u.a. zunächst Schulen untersuchen und beurteilen, um anschließend zu fordern, die Schulorientierung unter dem Dach ihrer kognitiv orientierten „Allgemeinen Psychotherapie“ aufzugeben. Sowohl von *Grawe* als auch von *Meyer*, einem Hauptautor des Psychotherapiegutachtens, gibt es eine Vielzahl von Äußerungen, die darauf hinweisen, daß sie das Schulenparadigma als ungeeignet für die Psychotherapieforschung betrachten. So schreibt *Grawe* 1988:

„Man mag die Tatsache, daß es bisher nicht gelungen ist, konsistente Unterschiede in der Wirkung der verschiedenen Therapiemethoden nachzuweisen, vielleicht mit gutem Grund zunächst einmal auf Mängel der Forschungsmethoden zurückführen, mit denen dies bisher versucht wurde. Aber man wird vielleicht doch allmählich auch ernsthaft die Möglichkeit in Erwägung ziehen müssen,

daß mit den Abgrenzungen zwischen den verschiedenen Methoden, so wie sie bis jetzt bestehen, nicht diejenigen Merkmale des therapeutischen Geschehens in den Mittelpunkt gestellt werden, die tatsächlich für die Wirkungen von Psychotherapien entscheidend sind“ (Grawe 1988, S. 39/40).

Dem wäre nichts hinzuzufügen, wenn nicht der eklatante Widerspruch zu Vorgehensweise und Inhalt der neueren Arbeit der Autorengruppe um Grawe bestünde, in der weiterhin schulenorientiert geforscht und beurteilt wird, statt bereits im Forschungsansatz – ähnlich wie Orlinsky/Howard – die „Schul“-Orientierung zu hinterfragen.

Nach meiner Überzeugung, Literaturkenntnis und – zugegebenermaßen auf die letzten 15 Jahre beschränkten – persönlichen Erfahrung sind die humanistischen Therapieformen ein Ideen-Pool für vieles, was die kognitiven Therapien und in ihrem Gefolge auch Grawe formulieren. Ein weiterer wesentlicher und schwerwiegender Kritikpunkt gegenüber der Arbeit der Berner Gruppe um Grawe ist die völlige Ausblendung der ideengeschichtlichen Auseinandersetzung mit den „Schulen“, denen die „kognitiven Therapien“ so vieles entlehnt haben. Aus diesem Grund sei hier Grawes Feindbild der Therapieschulen skizziert und über die Bedeutung der Therapieschulen reflektiert:

Die Schulen als „Glauben- und Interessengemeinschaften... sperren sich gegen den Einzug aufgeklärter Vernunft und Professionalität“ (Grawe, 1994, S. 1).

„Theorien und Ideologien der... Schulen gehören zu dem abzuwerfendem Ballast...“ (Grawe, 1994, S. 786)

Was von akademisch tätigen Psychologen veröffentlicht wird, ist laut Grawe „wissenschaftlich“ – was praktisch tätige Psychotherapeuten theoretisch entwickeln, gehört in den Bereich der „Schulen“. Die Begriffe „wissenschaftlich“ vs. „Schulen“ sind bei Grawe u.a. zu Kampfbegriffen geraten, ganz wie bei Eysenck.

Schulen gibt es in allen Wissenschaften, Professionen und Technologien, die sich teils um bestimmte Lehrstühle oder Institutionen gruppieren, teils durch Vereinigungen und Kongresse verbunden sind. Für jeden Handlungs- und Praxisbereich gibt es unterschiedliche Denkrichtungen. In praktisch jeder angewandten Wissenschaft und in jedem Heilberuf gibt es solche Schulen.

Bestehende Schulen zu attackieren und eine eigene Neukonzeption als Inbegriff modernen psychotherapeutischen Arbeitens zu deklarieren, gehört schon fast zum Verhaltensrepertoire von Therapieschulen (Eric Berne tat dies auch, etwa wenn er behauptete, die anderen Therapieschulen wollten nur „bessern“, die Transaktionsanalyse jedoch wolle „heilen“; Berne, 1983, S. 245).

An dieser Stelle ist eine weitere Anforderung an eine lebendige Schule zu formulieren: Will sie nicht zur Geheimgesellschaft oder Sekte degenerieren, ermutigt sie ihre Schüler, über die Schulgrenzen hinweg zu schauen, zu denken und zu handeln. *Bob Goulding* war anerkannt in der Amerikanischen Gesellschaft für Gruppentherapie und integrierte gemeinsam mit *Mary McClure Goulding* verhaltenstherapeutische Elemente und Gestalt-Elemente in seine transaktionsanalytischen Intensivwochen. *Berne* führte mit Begeisterung Workshops auf APA-Tagungen durch. *Kanfer* und *Goldstein* gaben 1975 ein Lehrbuch heraus, in dem verhaltenstherapeutisch orientierte Autoren Ideen und Handlungsweisen aus Psychodrama und Gesprächstherapie gleichberechtigt vorstellen, ohne sie als ihre Entdeckung auszugeben. Die klinische Arbeit in vielen Institutionen findet in einem intensiven Austausch von TherapeutInnen verschiedener Therapieschulen statt, wodurch sich ein Prozeß gegenseitigen Lernens seit langem entwickelt.

Auf lange Sicht haben die Therapieformen nicht ausgedient. Die Schulgrenzen sollten allerdings offener werden. Auf lange Sicht gibt es so viele gleichberechtigte Paradigmen psychotherapeutischen Handelns, daß eine vielfältige Psychotherapie-Landschaft angemessen ist und ein totalitärer Kahlschlag verheerend wäre (*Smith, Glass u. Miller, S. 185*).

Wissenschaft und Alltagspraxis

Zu *Gruwes* Kampfbegriff „wissenschaftlich“ noch einige Anmerkungen:

a.) Als wissenschaftlich wird hier von *Grawe* u.a. (1994) definiert, was der Methodik des Behaviorismus entspricht. Dem liegt eine falsche Gleichsetzung von „wissenschaftlich“ mit den experimentellen Methoden und dem positivistischen Denken zugrunde, sowie eine Aversion gegen Methoden des Verstehens und der praxisnahen Erkenntnisgewinnung (*Smith, Glass u. Miller, S. 188*).

b.) Weiterhin ist zu bedenken: Grundlagenwissenschaft, angewandte Wissenschaft und Praxis stehen in einem stetigen dialektischen Verhältnis. *Petermann* (1980) wie auch *Juhl/Kruse* (1980) weisen nachdrücklich und plausibel auf die unterschiedlichen Empiriebereiche von Forschung und Praxis hin: Der Praktiker entwickelt, unterstützt durch Konzeptualisierungshilfen seiner theoretischen Vorkenntnisse, durch sein Wissen um eigene Reaktionsweisen und Vorlieben (basierend auf Selbsterfahrung und Supervision) und den kontinuierlichen Austausch mit Kollegen, basierend auf seiner gesamten reflektierten Lebenspraxis ein Änderungswissen, Handlungsmaximen und Verhaltensweisen, die über das wis-

senschaftlich Generalisierbare hinausgehen. Zudem steht die Praktikerin in einer unmittelbaren Feedback-Schleife mit ihren Patienten und entwickelt pragmatische Mittel-Zweck-Relationen und implizite, praxisorientierte Regeln.

Demgegenüber unterliegt ein Forscher einem höheren Kontrollierbarkeits- und Exaktheitsanspruch, sammelt Datenmengen ohne Umsetzung in praktische Entscheidungen, formuliert explizite, dabei oft praxisferne Regeln. Zwar wird von den Forschern oft Wissenschaftlichkeit reklamiert, es wäre aber „zu fragen, ob die wissenschaftlichen Spielregeln für irgendeine Sparte der angewandten Psychologie bislang überhaupt (angemessen) formuliert sind“ (Petermann, S. 287).

Von Juhl und Kruse wird darauf hingewiesen, daß die institutionalisierte Therapieforschung im Sog der methodenzentrierten Psychologie deren Standards für Grundlagenforschung übernahm, ohne zu überprüfen, ob diese Standards für ihre Fragestellung passen. „Ein Großteil der Therapieforschung ist dementsprechend mit der Frage ausgefeilter methodischer Designs, Meßmethoden etc. beschäftigt. Veröffentlichungsdruck und Reputationsprobleme führen unter diesen Bedingungen oft zur Beschränkung auf Fragestellungen, die diesen Kriterien genügen“ (Juhl/Kruse, S. 304). Die Erfolgskriterien und der Handlungsdruck des Forschers entspringen ganz anderen Quellen als die Kriterien der klinischen Praxis.

Eine Psychotherapie oder eine praktische Handlungsweise eines Psychotherapeuten als wissenschaftlich zu bezeichnen, ist höchst fragwürdig. Das „Handwerk“ oder die „Kunst“ ist etwas anderes als die „Wissenschaft“, im wissenschaftstheoretischen Sinne ist Psychotherapietheorie eher eine Technologie, ein System von Regeln und Plänen, die in strukturierter und organisierter Weise Hinweise zur Steuerung praktischen Handelns geben und Aussagen machen, was getan werden muß, um bei einem gegebenen Problem ein bestimmtes Ziel zu erreichen (Juhl und Kruse, S. 305).

Psychotherapieforschung müßte demzufolge die Relationen zwischen diesem Regelsystem, dem therapeutischen Handeln, der Therapiebeziehung und dem Therapieergebnis untersuchen, wozu Gruppenvergleiche ungeeignet sind. Gruppenvergleiche benutzen die Paradigmata der psychologischen Grundlagenforschung, die z.B. basale Regelmäßigkeiten organismischen Lernens im Tierexperiment untersucht.

Gruwe hat sich in der Fachöffentlichkeit mit ausgewogenen und reflektierten Arbeiten einen guten Ruf erworben, u.a. mit dem Buch „Verhaltenstherapie in Gruppen“ (1980) die Öffnung der Verhaltenstherapie in Deutschland zu kognitiven und interaktionellen Ansätzen und damit hin zu einer mainstream-Psychotherapie er-

möglichst. Wenn *Grawe, Donati und Bernauer* im Vorwort 1994 schreiben: „Wer die Psychologie liebt, hat oft Anlaß, sich der Psychotherapie zu schämen“ (*Grawe u.a.*, S. 3), so ist dies aber genau die Melodie, die *Eysenck* in den 50er Jahren so erfolgreich gespielt hat. Oder, in den Worten von *Smith, Glass u. Miller*:

„Es laut, oft und kategorisch zu sagen, charakterisiert die Literatur häufiger als sorgfältige, leidenschaftslose und faire Bewertung von Befunden“ (*Smith, Glass u. Miller*, S. 3; Übers. E.S.).

5. Psychotherapeuten als Alltagsforscher

Die gegenwärtige Diskussion um Forschung und Evaluation ist für die Transaktionsanalytiker durchaus aufrüttelnd. Wir wollen unseren eigenen Beitrag zur Entwicklung der Psychotherapie nicht nur theoretisch erfassen, sondern auch durch eine Formulierung und Verwirklichung unseres Verständnisses von Empirie und Evaluation in Alltagsforschung umsetzen. Dabei sollte sowohl die Besonderheit von Transaktionsanalyse – ihr besonderer Beitrag – als auch ihre therapeutische Effektivität gezeigt werden. Und dies als Schritt über die Schulgrenzen hinaus und in den selbstkritisch-kritischen Dialog mit den KollegInnen anderer Schulen, nicht als bloße Verteidigung unseres Selbstverständnisses. Die Legitimation von Transaktionsanalyse als Psychotherapiemethode erwächst auf dem Gebiet der Therapieforschung nach meiner Auffassung nicht aus vermeintlich beweisträchtigen Vergleichsstudien, sondern aus unserer Teilnahme an einem Diskussions- und Forschungszusammenhang, in dem die Merkmale effektiver Psychotherapie deutlicher hervortreten werden.

Die relative Forschungsabstinenz in den humanistischen Methoden hat verschiedene Hintergründe:

Die relative Forschungsabstinenz in den humanistischen Methoden hat verschiedene Hintergründe, wozu wahrscheinlich gehört:

- ein phänomenologisches Verständnis von Erfahrung und Erleben
- die spontaneistische newcomer-Grandiosität ihrer Väter
- eine gewisse Feindlichkeit gegenüber akademischen Fragestellungen und Scheingefechten
- die Orientierung an den unmittelbaren Ansprüchen der therapeutischen Praxis im hier und jetzt
- eine Kultur des Enthusiasmus und das Gefühl, in praktischer Arbeit so viel entwickeln zu können, daß Forschungsarbeit eher müßig wäre
- die Orientierung der Transaktionsanalytiker am Aufbau von freien Praxen und Ausbildungseinrichtungen in eigener Regie –

anstelle einer Orientierung an akademischer Laufbahn, wie bei vielen verhaltenstherapeutischen Autoren

- Beurteilung von Modellen und Denkfiguren eher nach ihrer Verwendbarkeit und Nützlichkeit in der psychotherapeutischen Arbeit, gemessen an der Auswirkung auf die konkrete Entwicklung von Gruppen oder Klienten, als nach ihrer Nachprüfbarkeit in experimentellen Designs.

Eine erste Idee für Forschungsaktivitäten von Transaktionsanalytikern wäre, die Literatur zur Rolle des „practitioner-scientist“, insbesondere den interpretativen und hermeneutischen Methoden zu sichten (*Wilson, Barkharn, 1994; Greenberg, Pinsof, 1986; Toukmanian, Rennie, 1992; Burlow, Huyes, Nelson, 1984*) und eigene Transaktionsanalyse-Falldarstellungen und Transskripte entsprechend zu überdenken. Dies sollte auch dazu führen, die eigene Alltagsforschung ernst zu nehmen und fortzuentwickeln. Jede(r) PsychotherapeutIn hat ihre/seine Methoden, aus Erleben und Wahrnehmung bestimmte Schlüsse zu ziehen, in bestimmten Situationen so oder so zu handeln, den Erfolg einer therapeutischen Arbeit zu beurteilen. Die Fortentwicklung dieser Tätigkeit beginnt mit dem überdenken der eigenen Strategien zum Umgang mit diesen Daten – und einem reflektierten Umgang mit diesen Strategien.

Beispiele weiterer Forschungsaktivitäten sind:

- die Entwicklung von Fragestellungen an die eigene Praxis: Wie kann ich eine mir wichtige Hypothese über meine Arbeit einmal anhand von Daten überprüfen? – und Durchführung entsprechender Pilotstudien
- die gründliche, systematische Dokumentation der Therapiestunden nach bestimmten Gesichtspunkten,
- der Einsatz zusätzlicher Informationsquellen (Fragebogen, kreative Medien, Audio und Video),
- die Auseinandersetzung mit unerwarteten Ereignissen in der Therapie,
- die Reflexion über den Gang der eigenen Hypothesenbildung,
- die Durchsicht der eigenen Dokumentationen nach unterschiedlichen Gesichtspunkten,
- Austausch mit Kolleginnen und Kollegen – in Peergroups, Workshops, bei Transaktionsanalyse-Kongressen, in Publikationen – über methodische Fragen beim Aufbau einer eigenen Studie,
- Wahrnehmung der Diskussion in Fachverbänden wie z.B. der International Society of Psychotherapy Research.
- Katamnestische Befragungen gehören ebenfalls dazu: Schriftliche oder telefonische Kontakte mit ehemaligen KlientInnen. Die herkömmliche Therapieforschung konnte keine durchgängigen

Unterschiede zwischen Therapieformen feststellen, aber unterschiedlichen Erfolg einzelner Therapeuten. Ergebnisforschung für die einzelne Praxis, das einzelne Institut der die einzelne Klinik wird in wenigen Jahren professioneller Standard sein. Sie liefert vergleichsweise harte Daten.

Qualitätsnachweise beziehen sich nicht nur auf Ergebniswerte, sondern auch auf Prozeß- und Strukturmerkmale einer Therapie.

Positive Merkmale wie:

- Vertragsorientierung,
- Eindeutigkeit, Verständlichkeit der Therapeuten,
- Kontinuierliche Berücksichtigung der therapeutischen Beziehung, wie sie von *Orlinsky* und *Howard* formuliert wurden, sind anhand von Transskripten und Supervisionsprozessen für transaktionsanalytische Therapie nachweisbar, aber auch noch durch Supervision und Ausbildung zu verstärken. Es handelt sich um Basis-Stärken von Transaktionsanalyse, die gerade als basale Qualitäten unterschätzt werden könnten.

Ein „zurück zu den Quellen“ könnte dann auch heißen, von allzu ausgefuchsten Modellen wie „K minus 2“ Abschied nehmen; und anstelle der immanenten Verfeinerung der Modelle ihre Bestätigung und Bewährung im Austausch mit den anderen Therapie-Ansätzen suchen. Beim Skispringen führte beispielsweise für die deutschen Sportler der Austausch und Wettstreit mit Sportlern anderer Nationen erst zu einer herben Enttäuschung, dann zu einer Revolution des Sprungstils; die immanente Weiterentwicklung des bekannten Sprungstils hätte dies nicht erreichen können! Der Austausch mit anderen zwingt manchmal zum Aufgeben liebgewordener Gewohnheiten; hinter diesem Verzicht wartet aber die Freude am kreativen Ausprobieren neuer Möglichkeiten und an erfolgreicherem Arbeiten. So sind verhaltenstherapeutische Ansätze der Angstbehandlung, wie die Gouldings gezeigt haben, kompatibel mit dem Gesamtrahmen einer Transaktionsanalyse-Therapie.

Quantitative Vergleichsstudien können überall sinnvoll sein, wo sich Gruppen-Unterschiede anbieten, die einen Unterschied machen. So könnte eine Beratungsstelle Verlaufsdaten und katamnestische Daten für verschiedene Behandlungsmodalitäten vergleichen (z.B. Einzelklienten vs. Gruppenklienten), oder ein Transaktionsanalytiker könnte die Ergebnisse einer Gruppe, in der er intensiv mit psychoedukativen Methoden die transaktionsanalytischen Modelle vermittelt hat, mit einer anderen Gruppe, die an den individuellen Verträgen und Anliegen der Teilnehmer orientiert arbeitete, vergleichen. Das gleiche wäre in transaktionsanalytischen Praxen möglich, die unterschiedliche Richtungen der Transaktionsanalyse unter einem Dach praktizieren, und die beispielsweise gezielt

für einen gewissen Zeitraum oder in einer bestimmten Gruppe eine bestimmte transaktionsanalytische Methode bevorzugen könnten, und die Verlaufsdaten und Ergebnisparameter vergleichen könnten. Die Auswertung der quantitativen Befunde sollte dann aber mit einer qualitativen Reflexion des jeweiligen Verlaufsgeschehens einhergehen. Denn natürlich kann der unterschiedliche Verlauf solcher zwei Gruppen auch von ganz anderen Faktoren beeinflusst sein als von dem benannten Unterschied der Vorgehensweisen. Beispielsweise wäre auch im Sinne der kontrollierten Einzelfallstudie systematische Variation therapeutischer Strategien (z.B. Entrübbungsarbeit / eher kognitiv-verbale Arbeit versus erlebensaktivierende Arbeit) denkbar und deren jeweilige Auswirkung im Prozeß, dargestellt durch unterschiedliche Variablen, untersuchbar. All dies wiederum sinnvoll unter dem Dach eines interpretativ-hermeneutischen Forschungsverständnisses, wodurch die quantitativen Daten eben nur ein Kriterium darstellen und keinen absoluten Wahrheitsanspruch haben.

Hinsichtlich der Transaktionsanalyse-Ausbildung wären folgende Punkte erwägenswert:

- Einbeziehung von Literatur wie das Handbuch von *Garfield/Bergin* (1986), um den Stand der Psychotherapieforschung zu reflektieren;
- Einbeziehung von systematischer Therapie-Evaluation als wichtiger Praxisbestandteil: Unterrichtung über die verfügbaren Methoden wie halbstrukturierte Fragebogen, periodische Verlaufseinschätzungen durch Klienten und Therapeuten (Ratings), Symptomlisten (*S. Wilson/Burkham* 1994);
- Unterstützung einer „forschenden“ Einstellung der Kandidaten; Unterstützung von entsprechenden Examensarbeiten, die einen Forschungsansatz haben (auch gemeinsame Projekte);
- Hervorhebung der Qualitätsmerkmale der Transaktionsanalyse-Ausbildung: Selbsterfahrung, Training in vertragsorientiertem Arbeiten, kontinuierliche Berücksichtigung von Denken, Fühlen und Verhalten in einem Ansatz, der die therapeutische Beziehung als wesentliches Agens begreift.

Als letzte Empfehlung sei das Wort vom „fremden Blick“ (*Porte-Ie*, 1982, S. 101) oder der „marsischen Sichtweise“ (*Berne*) angeführt. Für uns PsychotherapeutInnen gehört es zu den eher schwierigeren Aufgaben; unsere Tätigkeit dem „fremden Blick“ auszusetzen – vergleichbar dem Blick des Ethnologen, der unbeeinflusst vom Bezugsrahmen der Beobachteten seine ganz eigenen Wahrnehmungen macht und zusammenfaßt. Auch hier ist der „fremde Blick“ als Anreicherung der Perspektiven verstanden, nicht als vermeintlich objektiver oder „wahrer“ Abbildner. Derartige Therapieforschung

ist ebenfalls sehr wichtig. Vergleichende Therapieforschung durch unabhängige, nicht schulgebundene Forscher sollte von uns unterstützt werden.

Viele TransaktionsanalytikerInnen haben die Möglichkeit, praktische Arbeitsausschnitte auch in anderen Zusammenhängen als Supervision anderen vorzustellen und aus den Beobachtungen und Schlüssen der Kollegen, auch anderer „Schulzugehörigkeit“ zu lernen. Derartige Arbeitszusammenhänge – mit wechselseitiger Hospitation, Austausch über Praxisausschnitte, Übersetzungsarbeit hinsichtlich der Behandlungsstrategien, Transkripten von Therapiesequenzen mit parallelen Transkripten der anschließenden Diskussion – wurden vielleicht eine wissenschaftliche Kultur fördern, die eher im fragenden Dialog gründet als in Imponier- und Drohgebärde.

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

Zusammenfassung

Dieser Artikel gibt einen Überblick über Ergebnisse und Probleme der vergleichenden Psychotherapieforschung. Die Transaktionsanalyse wurde zwar bisher wenig „beforscht“, die bisherigen Befunde rechtfertigen jedoch keine Abwertung der Transaktionsanalyse im Vergleich mit den anderen bewährten Therapieverfahren. Anregungen und Ideen für eine Aktivitäten der Transaktionsanalytiker im Forschungsbereich werden mitgeteilt.

Summary

A survey on the results and problems of psychotherapy research is rendered. Though the amount of comparison research studies on TA is small, existing evidence does not support any downrating of TA in comparison to other schools of psychotherapy. Suggestions and ideas for research activities of TA-therapists are given.

Literatur

- Achenbach, Th.M., Developmental Perspectives on Psychotherapy and Behavior Change. In: *Garfield u. Bergin, Handbook of Psychotherapy and Behavior Change*. NY: Wiley, 1986
- Baier, S., Vielfalt macht Sinn. In: *Die Zeit*, Nr. 35, 1992
- Balint, M., *Der Arzt, der Patient und seine Krankheit*. Stuttgart: Klett, 1991
- Barlow D.H.; Hayes; Nelson, *The Scientist Practitioner. Research and Accountability in Clinical and Educational Settings*. NY: Pergamon, 1984
- Berne, E., *Was sagen Sie, nachdem Sie guten Tag gesagt haben*. dt.: Frankfurt am Main: Fischer, 1983
- Beutler, L.E., Crego, M., Arizmendi, T.G. Therapist Variables in Psychotherapy Process and Outcome. In: *Garfield u. Bergin, Handbook of Psychotherapy and Behavior Change*. New York: Wiley, 1986
- Bohnsack, R., *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung*. Opladen: Leske u. Budrich, 1991

- Degen, R., Stümperei an der Seele. In: Die Zeit, Nr. 35, 21.8.92, S. 37
- Eysenck, H.J., An exercise in mega-silliness. *American Psychologist*, 1978, 33, 517
- , The effects of psychotherapy: An evaluation. *Journal of Consulting Psychology*, 1952, 16, 32 9-324
- Frank, I.D., Persuasion and Healing: A Comparative Study of Psychotherapy. Baltimore: The John Hopkins University Press, 1973
- Garfield, S.L., Bergin, A.E., Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. NY: Wiley, 1986
- Goulding, R. u. Goulding, M., The power is in the patient. TA-Press: San Francisco, 1978
- Grawe, K. (Hrsg.): Verhaltenstherapie in Gruppen. München: Urban und Schwarzenberg, 1980
- , Der Weg entsteht beim Gehen. In: Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, 1988, 1, 39-49
- , Donati, R., Brannmucr, F., Psychotherapie im Wandel - Von der Konfession zur Profession. Göttingen: Hogrefe, 1994
- Greenberg, L.S., Pinsof, W.M. (Hrsg.), The Psychotherapeutic Process: A Research Handbook. NY: Guilford Press, 1986
- Hollon, S., Beck, A.T., Research on Cognitive Therapies. In: Garfield u. Bergin, 1986, Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. NY: Wiley, 1986, 23-68
- Juhl, K., Kruse, F., Über einige Probleme im Verhältnis von Psychotherapieforschung und Praxis. In: Schulz/Hauzinger, Klinische Psychologie u. Psychotherapie, Bd. 2, Kongreßbericht Berlin 1980, Köln/Tübingen, 1980
- Kanfer, F.H., Goldstein, A.P. (Eds.), Helping People Change, NY: Pergamon, 1975
- Kaul, Th.J., Bednir, R.L., Experiential Group Research: Results, Questions and Suggestions. In: Garfield u. Bergin, 1986, Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. NY: Wiley, 1986, 671-714
- Kazdin, A.E., Research Designs and Methodology. In: Garfield u. Bergin, 1986, Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. NY: Wiley, 1986, 23-68
- Knickenberg, R.J., Selbsterfahrung: Historischer Rückblick und heutiger Stand in der Verhaltenstherapie. In: Praxis der klinischen Verhaltenstherapie und Rehabilitation, 1994, 24, 41-45
- Krull, M., Die Transaktionsanalyse in der Krise? DGTA-Info 2/93
- Lambert, M.J., Shapiro, D.A., Bergin, A.E., The Effectiveness of Psychotherapy. In: Garfield u. Bergin, 1986, Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. NY: Wiley, 1986, 157-212
- Lankton u. Lankton, Geschichten mit Zauberkraft. München: Pfeiffer, 1991
- Lorenzer, A., Die Wahrheit der psychoanalytischen Erkenntnis. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1974
- , Sprachzerstörung und Rekonstruktion. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1972
- Meyer, A.-E., Richter, R., Grawe, K., Graf v.d. Schulenburg, J.M., Schulte, B., Forschungsgutachten zu Fragen eines Psychotherapeutengesetzes. Bundesministerium für Jugend, Frauen, Familie und Gesundheit, 1991
- Orknsky, D.E., Howard, K.L., Process and Outcome in Psychotherapy. In: Garfield u. Bergin, 1986, Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. NY: Wiley, 1986, 311-384
- Petermann, F., Übertragung von klinischen Forschungsansätzen in die therapeutische Praxis. In: Schulz/Hauzinger, Klinische Psychologie u. Psychotherapie, Bd. 2, Kongreßbericht Berlin 1980, Köln/Tübingen, 1980
- Porsch, R., Stationäre Kurzzeitpsychotherapie bei Patienten mit Neurosen, Psychosen und psychosomatischen Erkrankungen (im Druck)
- Portele, G., Psychotherapieforschung ja, aber wie? In: Gestalttherapie, Sonderheft Forschung, Köln: Edition Humanistische Psychologie, 1982
- Rief, W., Ein Plädoyer für eine praxisorientierte Therapieforschung; Report Psycho-
logie, 1994, 1, 16-19

- Schlegel, L.*, Gedanken zur Transaktionsanalyse und anderen psychotherapeutischen Verfahren hinsichtlich der Erfolgsbeurteilung. DGTA-Info 1/94
- Schmidt, J., Lamprecht, F. u.a.*, Veränderungsbeurteilungen von Patienten und von Haus- und Fachärzten nach psychosomatischer Rehabilitation - ein katamnästischer Vergleich - In: "Psychotherapie, Psychosomatik, medizinische Psychologie", 1994,44,108-114
- Schneider, E.*, Vorschläge für Aktivitäten der DGTA zum Psychotherapeutengesetz und zum Psychotherapiegutachten. DGTA-Info 1/93
- Schneider, W.*, Indikationen zur Psychotherapie, Weinheim und Basel: Beltz, 1990
- Schulz, W., Hauzinger, M.*, Klinische Psychologie und Psychotherapie, Bd. 2, Kongreßbericht Berlin 1980, Köln/Tübingen, 1980
- Smith, M.L., Glass, Miller*, The benefits of psychotherapy, Baltimore/London: John Hopkins University Press, 1980
- Soeffner, H.-G.* (Hrsg.) Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart: J.B. Metzler, 1979
- Stern*, Was der Seele hilft: Psychotherapien auf dem Prüfstand (Stern Nr. 44 vom 28.10.93,112-120)
- Striimpfel, U.*, Wie wissenschaftlich ist die Gestalttherapie. Gestalttherapie, Sonderheft Forschung. Köln: Edition Humanistische Psychologie, 1992
- Strupp, H.H.*, Psychotherapieforschung - Derzeitige Trends. In: *Schulz/Hauzinger*, Klinische Psychologie u. Psychotherapie, Bd. 2, Kongreßbericht Berlin 1980, Köln/Tübingen, 1980
- Tesch, D.*, Gestalttherapeuten und Forschung: Überlegungen zu einer Gestalttherapeutischen Psychotherapieforschung. In: Gestalttherapie, Sonderheft Forschung, Köln: Edition Humanistische Psychologie, 1982
- Toukmanian, Sh.G. u. Rennie, D.L.*, Psychotherapy Process Research. Paradigmatic and Narrative Approaches. Newbury Park: Cal. Sage Publications 1992
- Uexküll, Th. v., Wesiack, W.*, Wissenschaftstheorie und Psychosomatische Medizin, ein bio-psycho-soziales Modell. In: *Uexküll, Thure v.*, (Hrsg.): Psychosomatische Medizin. München: Urban und Schwarzenberg, 1986,1-29
- Wilson, J.E. u. Barkham, M.*, A practitioner-scientist approach to psychotherapy process and outcome research. In: *Clarkson, P., Pokorny, M.*, The Handbook of Psychotherapy, London/NY: Routledge, 1994
- Yalom, Z.D.*, Theorie und Praxis der Gruppenpsychotherapie. dt.: München: Pfeiffer, 1989
- Zeig, J.*, Ein Lehrseminar mit Milton Erickson. Stuttgart: Klett-Cotta, 1986
- Zimmer, D.E.*, Für alle ein Preis und ein Dämpfer. In: Die Zeit, Nr. 30, 22.7.88,32

Anschrift des Autors

Eberhard Schneider
 Dianenweg 7
 32805 Horn-Bad Meinberg

(M)eine Transaktionsanalyse – Anlaß zu Scham oder bewußter Identität?

Ute Hagehülsmann, Heinrich Hagehülsmann, Michael Krull

In der gegenwärtigen Situation öffentlich gewordener Kritik an transaktionsanalytischer Theoriebildung, Handhabung, Effektivität und Praxiskontrolle (z. B. sog. Grawe-Gutachten 1991) empfinden viele ihrer „Vertreter“ die Zugehörigkeit zur Transaktionsanalyse als Makel oder dunklen Flecken, den es zu entschuldigen, zu rechtfertigen oder doch zumindest zu „kompensieren“ gilt.

Mit dem vorliegenden Artikel soll weder eine „schamlose Transaktionsanalyse“ begründet, noch eine Schule dokumentiert, nicht einmal der angebliche Makel „ausradiert“ oder „kompensiert“ werden. Wir möchten vielmehr deutlich machen, wie wir persönlich und auch als miteinander arbeitende Praxis- und Ausbildungsgemeinschaft transaktionsanalytische Psychotherapie verstehen und durch welche Merkmale wir Inhalte und Prozesse jener Therapie gekennzeichnet sehen, die wir tagtäglich praktizieren. Unabhängig davon, daß wir uns mit unserem Beitrag nur auf ein Anwendungsfeld der Transaktionsanalyse beziehen, möchten wir auf diese Weise die Leser dazu anregen, ihrer jeweils individuellen Art, transaktionsanalytisch zu denken und zu handeln – sowie metatheoretisch über Denken und Handeln zu denken – nachzuspüren. Vielleicht ermutigt dieser Prozeß noch mehr praktizierende Transaktionsanalytiker als bisher, ihren eigenen Platz und Standpunkt, nicht nur *in* sog. Schulen, sondern *dazwischen* einzunehmen und auszudrücken. Dabei ist es uns wichtig, unseren derzeitigen Stand von Theorieverständnis und Praxisvollzug nicht als Endpunkt unserer Entwicklung oder als persönlichen Stein der Weisen anzusehen, sondern uns als auf dem Wege lebenslanger Entwicklung zu hoffentlich immer tieferem Verständnis von Menschsein, Unvollkommenheit, Heilung zu betrachten.

1. Der Weg ist das Ziel

Oder: Wie gewinne und verliere ich einen eigenen Standpunkt?

Dieser zuvor angesprochene Prozeß, dessen Mit-teilung uns ebenso wichtig erscheint wie die Darstellung unseres gegenwärtigen Standpunktes, läßt sich u.E. gut anhand einiger entwicklungspsychologischer Modellvorstellungen beschreiben. Das

macht auch insofern Sinn, als der Prozeß professionell-therapeutischer Identitätsfindung – aus entsprechendem Sichtwinkel betrachtet – tatsächlich viele Parallelen zur persönlichen Identitätsfindung bereitstellt.

Als erstes fällt einem dabei der Begriff der **Identifikation** ein, sei es in der Definition von Bandura (1962), der ihn als ausgeweitete Form des *Imitationslernens* begreift, sei es in der Diktion der Psychoanalyse, die Identifikation als *Abwehrmechanismus* beschreibt, durch den eine Person Merkmale von einer anderen Person, die sie für besonders wertvoll ansieht, übernimmt. Allerdings kennt die Psychoanalyse auch die andere Möglichkeit der „Identifikation mit dem Aggressor“, d. h. die Übernahme von Eigenschaften einer anderen Person, vor der man sich eigentlich fürchtet. (McKeachie & Doyle, 1966). Beiden Definitionen zufolge werden Verhaltensweisen, Gefühle und Werte anderer Personen gelernt und übernommen. Lerntheoretiker und Psychoanalytiker sind sich zudem darin einig, daß das Lernen über Identifikation einen wichtigen Teil der kindlichen Entwicklung darstellt.

Einen weiteren Hinweis können uns Psychoanalytiker wie z. B. Kohut (1976, 1979) oder Kernberg (1983, 1991) geben, die der *Idealisierung* im Rahmen dieser Identifikation einen besonderen Stellenwert in der kindlichen Entwicklung beimessen. Sie betonen, daß der Selbstwert primär dadurch erworben wird, daß frühe Bezugspersonen (zwischen dem 1. und 3. Lebensjahr) idealisiert, d. h. als besonders gut, schön, kräftig und schützend angesehen werden, und das Kind sich durch die Identifikation mit diesen idealisierten Personen ebenso empfinden kann. Allerdings betonen sie auch, daß eine gesunde Entwicklung Konfrontationen mit der Realität braucht, die durch liebevolle Unterstützung der Eltern so verarbeitet werden können, daß die Idealvorstellungen von der vormals idealisierten Person und sich selbst abgelegt und statt dessen eine realistische Vorstellung vom eigenen Wert und dem der Bezugspersonen erworben werden kann.

Hier lassen sich bereits erste Parallelen zum Erwerb einer Psychotherapieform erkennen: Auch das Erlernen und Übernehmen einer Therapieform wird in weiten Teilen von Identifikations- und Idealisierungsprozessen sowie deren Überwindung bestimmt. Man ahmt komplexe therapeutische Verhaltensmuster nach, die durch Ausbildung und Therapie vermittelt werden und übernimmt Normen und Werte des Menschenbildes (z. B. Autonomie oder sog. Skriptfreiheit) ebenso wie persönliche Einstellungen oder „Hin“-Sichten der Ausbilder. (Klar: je nach Vorerfahrung beschreiten einige auch den zähen Weg der Rebellion, um sich auf diese Weise zu identifizieren.) Dabei kommt es oftmals auch zu Phasen der Ideali-

sierung bzw. Überidentifikation, in dem z. B. Transaktionsanalyse das einzige Mittel der Wahl ist. Durch (angemessene?) Frustration in der Ausbildung wie hauptsächlich im Therapiealltag machen diese Phasen einer realistischen Erlebnisweise der eigenen Möglichkeiten und Grenzen und einer entidealisierten Sichtweise der eigenen Ausbilder und Therapeuten Platz. Gleichzeitig wird dadurch eine erste Einordnung der gewählten Therapiemethode in andere Methoden sowie eine beginnende Offenheit für andere Methoden ermöglicht. Ob diese Entidealisierung als Entwicklungsprozeß gelingt oder durch eine Abwendung von der Transaktionsanalyse (oder einer anderen Therapieform) beendet wird, hat hier wie in der Entwicklung eines Kindes unserer Einschätzung nach damit zu tun, ob die Person in und durch Ausbilder (Eltern) und Inhalte (frühe Botschaften) so etwas finden konnte, wie eine – professionell (existentiell) – sichere Basis.

Das Konzept der **sicheren Basis** besagt nach *Bowlby* (1982), daß ein Kind durch das Vertrauen zu und der Identifikation mit einer Bindungsfigur, die es unterstützt, ermutigt und in seinem Autonomiestreben fördert, eine innere Instanz entwickelt, auf die es sich in allen Lebenslagen stützen kann. Diese „Instanz im Rücken“ erlaubt kritisch-vertrauensvolle Interaktionen mit anderen Menschen und ermöglicht Bindung, Zugehörigkeit und Liebe. Auf der Seite von Aufgaben und Leistung bewirkt sie ein neugierig-kritisches Ausprobieren und Erlaubnis zum Lernen. Da die Person gleichzeitig zu Bindung und Zugehörigkeit zu anderen Menschen fähig ist, die unabhängig von Leistung sind, können Fehler und Mißerfolge im Sinne von Lernerfahrungen und nicht als Demontage des Selbstwertes verarbeitet werden und bedeuten daher Lernzuwachs. Die daraus resultierende Kompetenz führt in der Regel zu Erfolgen und damit zu einer realistischen „ich-bin-fähig-Einstellung“.

Auf die Aneignung von Psychotherapie (oder auch jeder anderen Art anwendungsorientierter Theorie) bezogen, bedeutet das:

Je sicherer diese Basis ist, desto offener ist das „System Therapeut“. Dabei betrachten wir ein System als eine Einheit zusammengehöriger Teile, die miteinander in Beziehung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Insofern kann auch eine Person mit ihren unterschiedlichen Anteilen, z. B. ihren Ich-Zuständen, als System beschrieben werden.

Nach *Virginia Sifir* (1972) ist ein offenes System – im Gegensatz zu einem geschlossenen – auf Veränderung eingestellt, liebt Möglichkeiten der Wahl und verläßt sich für sein Weiterbestehen auf eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit der Realität. Handlungen ergeben sich aus der Realität und Veränderungen sind willkommen, normal und wünschenswert.

Je offener in diesem Sinne Therapeuten sind, je weniger werden sie in ihrem privaten wie beruflichen Handeln einem existentiellen Sicherheitsbedürfnis verhaftet sein, je eher werden sie „irgendeinen Unterschied (herausfinden können), der bei einem späteren Ereignis einen Unterschied ausmacht“ (Bateson 1983, S. 488); je eher werden sie auch hinsichtlich ihres Theorieverständnisses offen für sinnvolle Ergänzung und Abrundung des als „sicher“ erlebten Basiswissens sein.

Insofern ließe eine weiterentwickelte, neu durchdachte, veränderte oder angereicherte Transaktionsanalyse auch den Rückschluß zu, daß ihre Praktiker als offene Systeme einen sinnvollen Entwicklungsprozeß durchlaufen haben.

In einem offenen System muß immer wieder die Balance zwischen den Außeneinflüssen und der Struktur und den Bedürfnissen der einzelnen Teile hergestellt werden (Homöostase oder Fließgleichgewicht). Diese Balance kann als Ich-Identität beschrieben werden.

Ich-Identität im Sinne von E. Goffman (1963) bedeutet eine gelungene Balance zwischen „personal identity“, d. h. der persönlichen Entwicklung zu einem bestimmten Zeitpunkt, und „social identity“, dem Ausfüllen von Rollen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Unter beiden Aspekten muß sich eine Person mit gesellschaftlichen Erwartungen auseinandersetzen: Sie soll „einmalig“, d. h. ein Individuum sein, und sie soll „sozial stimmig“, d. h. den Rollenerwartungen entsprechend sein. Ich-Identität ist dann erreicht, wenn es dem Individuum gelingt, seine persönlichen Bedürfnisse mit diesen Erwartungen in Einklang zu bringen.

Professionelle Ich-Identität stellt die Balance zwischen der persönlichen Entwicklung als Psychotherapeut/in, den daraus resultierenden eigenen und fremden Bedürfnissen und Erwartungen an die professionelle Rolle sowie den Erwartungen an ein bestimmtes Maß an Individualität dar. Unser professionelles Denken, Handeln und Erleben ist somit ein Ausdruck dieser Balance.

Je offener wir als „System Therapeut“ für die Einflüsse von außen (Theorien/Kollegen, auch Klienten) sind, desto häufiger müssen wir diese Balance neu herstellen. Um so offener und lebendiger befinden wir uns allerdings auch im Austausch (in der Beziehung) mit anderen Menschen unserer Profession oder dem, was andere Menschen unserer Profession geschaffen haben (z. B. Theorien **und** therapeutisches Handwerkszeug).

Insofern dokumentieren die „Merkmale unserer Transaktionsanalyse“ – wie wir sie im nächsten Abschnitt darstellen werden – unsere persönlich-professionelle Ich-Identität zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem fließenden Prozeß. Deshalb haben sie An-

spruch darauf, als beziehungsstiftende und Heilung einleitende Wirkgrößen ernst genommen und beachtet zu werden, keinen Anspruch aber darauf, endgültig, wahr oder einzig richtig zu sein.

2. „Unsere Transaktionsanalyse“: Basisvariablen professioneller Identität

2.1 *Theorieverständnis*

Da die Begegnung mit dem oder den Klienten im Mittelpunkt unserer Arbeit steht, eine Begegnung mit individuell sehr unterschiedlichen Menschen, die in der Zusammenarbeit mit uns ihrer jeweiligen Individualität entsprechend sehr unterschiedliche Probleme oder Fragestellungen lösen wollen, bedarf es eines breiten Spektrums von Zugangsmöglichkeiten, durch die der therapeutische Prozeß gestaltet wird.

Entsprechend breit sollte unseres Erachtens auch unser Theorieverständnis sowie der Umfang verfügbarer Konzepte angelegt sein. Demzufolge dienen uns zum einen die Theorien und Konzepte der Transaktionsanalyse als Basis. Zum anderen verwenden wir Theorien und Konzepte anderer Therapieformen entweder in Kombination mit transaktionsanalytischen Konzepten oder, wo letztere fehlen oder unzureichend sind (z. B. bei sog. Frühen Störungen), als notwendige Ergänzung unseres Verstehens- und Handlungsspielraums.

Je nach Fragestellung und Personenkonstellation kann daher auch z. B. tiefenpsychologisches oder symptomkontrollierendes Vorgehen zum Tragen kommen oder Körpertherapie das Mittel der Wahl sein. Desgleichen nutzen wir besonders für explorative Phasen oder solche Abschnitte, in denen es auf fokussierende Begleitung stiller Prozesse ankommt, die Theorien und das Repertoire an Basisvariablen der Gesprächspsychotherapie.

Neben diesen, mehr am Individuum orientierten, psychodynamischen Therapietheorien bieten z. B. auch Elemente der Integrativen Familientherapie mit ihrem systemisch begründeten Wachstumsmodell eine weitere Basis unseres Verstehens und Handelns. (Das erscheint uns auch deswegen sinnvoll und logisch, weil wir den in frühen Veröffentlichungen der systemisch orientierten Familientherapie thematisierten Gegensatz „systemisch vs. analytisch-dualistisch“ für einen historisch bedingten und dogmatisch geführten Grabenkrieg halten.)

Dieses zuvor ansatzweise ausgebreitete Theorieverständnis entspricht unserer Überzeugung: es gibt weder *die* richtige Transaktions-

analyse oder *die* richtige Schule der Transaktionsanalyse noch eine andere Therapieform, die *die einzig richtige* ist.

Die daraus resultierende Einstellung, *nicht die richtige Transaktionsanalyse* praktizieren zu müssen, gleichwohl aber zu wissen, daß wir über eine große Bandbreite psychologischer Theorien und Methoden verfügen und in der Integration dieser unterschiedlichen Ansätze geübt sind, macht uns frei, uns auf die Begegnung mit den Klienten einzulassen und dabei unserer Beziehungsfähigkeit, unserem analytischen Denken und unserer Intuition gleichermaßen Raum zu lassen.

2.2 Therapietheorie

2.2.1 Zielvorstellungen

Das Ziel aller transaktionsanalytischen Arbeit besteht für uns in Wachstum und Zunahme von Autonomie. Insofern ist das Ziel immer zugleich Prozeß und der Prozeß Ziel.

Das läßt einen breiten Fächer unterschiedlicher Zielvorstellungen zu. Im Anwendungsfeld Psychotherapie sind für uns neben der Wachstumskomponente insbesondere Heilung und Versöhnung mit sich selbst und anderen wichtig. Dabei verstehen wir auch die Aussöhnung mit dem eigenen Gewordensein und den Ungerechtigkeiten, die man durch das Leben erfahren hat, sowie das Verständnis für die eigenen Ecken und Kanten als Heilung. Zunehmende Autonomie als Ausdruck von zunehmender Heilung beinhaltet für uns aber auch, den Schmerzen Rechnung zu tragen, die die Narben von Verletzungen bei manchem Wetterwechsel mit sich bringen, anstatt die Erwartung zu nähren bzw. zu unterstützen, daß die alten Erfahrungen niemals mehr wirksam würden. Diese Form des Wachstums durch Integration gehört für uns ebenfalls zu den möglichen Zielen.

2.2.2 Elemente des therapeutischen Prozesses

Unseren Zielvorstellungen entsprechend ist der Prozeß, d.h. die Begegnung, bzw. das, was in der Begegnung zwischen Therapeut und Klient oder zwischen Gruppenmitgliedern geschieht, ein wesentlicher Teil unserer Arbeit. Vor allem, wenn Diagnostik und Therapievertrag zeigen, daß eine langfristige therapeutische Beziehung und strukturelle Veränderungen zum Wachstum und zur Heilung des Klienten notwendig und gewünscht sind, arbeiten wir in starkem Maße beziehungsorientiert. D. h., das gemeinsame Erleben in den Beziehungen und die gemeinsame Reflexion dieses Geschehens werden zu wesentlichen Bausteinen der Therapie. Mit anderen Worten: Der Prozeß wird zum Inhalt.

In einem solchen Prozeß kann Bindung zwischen Klienten und Therapeuten entstehen, d. h. im Bowlbyschen Sinne (Bowlby 1975) ein Band von Nähe als Produkt der Aktivität unterschiedlicher Verhaltenssysteme (von Klient und Therapeut). Diese Bindung kann der Klient dazu nutzen, um einige Defizite in seiner „sicheren Basis“ zu schließen und zu neuem Selbstvertrauen zu gelangen. Dabei darf er jedoch nicht in den Phasen von Identifikation und (Über-) Idealisierung des Therapeuten stecken bleiben, die er anfangs zum Aufbau seiner „sicheren Basis“ braucht. Wie in der kindlichen Entwicklung (oder beim Erlernen eines Therapieverfahrens) muß die Idealisierung vielmehr durch eine realistische Sichtweise von sich selbst und dem Therapeuten abgelöst werden. Nur so kann eigene Identität entstehen.

Um sich in einen solchen Prozeß einzulassen und ihn am Wachstum des Klienten orientiert zu begleiten, müssen die Therapeuten genügend Bewußtheit über ihre eigenen „Skriptfallen“ haben, damit sie nicht, z. B. aus eigenen narzißtischen Bedürfnissen heraus, die Idealisierung länger aufrecht erhalten als notwendig und damit skriptverstärkend wirken. Dieser Prozeß stellt darüber hinaus die Anforderung an die Therapeutin, sich vom Klienten hinsichtlich ihrer Person und ihres Therapeutin-Seins hinterfragen zu lassen. An die Klienten stellt ein solcher Prozeß die An- oder Herausforderung, auf einer Metaebene (z. B. ER - ER - Ebene) immer wieder erneut mit dem Therapeuten zu reflektieren, was in ihrer Beziehung und deren prozeßhaften Verlauf geschieht. Gleichzeitig bietet alles zusammen die Möglichkeit, eine „core - Beziehung“ (Barr, 1987) herzustellen, in der „Eltern-Kind-Prozesse“ ablaufen können, dürfen und sollen, die jedoch in einem gemeinsamen erwachsenen Arbeitsbündnis von Klient und Therapeut reflektiert und gestaltet werden. Gerade in solchen Arbeitsbündnissen wird u. E. ein wesentliches Element des Menschenbildes der Transaktionsanalyse wirksam: Respekt. (Wie schade, daß der amerikanische Sprachgebrauch „OK“ vergessen ließ, daß damit Respekt gemeint war.)

Ein weiteres charakteristisches Element unserer Arbeit mit der Transaktionsanalyse ist Struktur und Klarheit. Die starke Beziehungsorientierung und ein erlaubnisgebendes Klima, welches durch Wärme und die Ermutigung, Gefühle zu spüren und zu äußern, geprägt wird, brauchen auf der anderen Seite Struktur und Grenzen. Diese setzen wir einerseits in Form von klaren Verträgen und Regeln und andererseits durch die Art unserer therapeutischen Aufmerksamkeit und Beachtung der Anliegen unserer Klienten, bei der Denken und Verantwortung den gleichen Stellenwert haben und den gleichen (oder manchmal sogar größeren) Raum einnehmen, wie Gefühle, Durcharbeiten alter Traumata und neues

emotionales Erleben. Insbesondere im Hinblick auf die immer größer werdende Anzahl der Klienten mit Merkmalen sog. früher Störungen sehen wir dieses Gegengewicht als – heilende – Notwendigkeit. Gleichzeitig zeigt es den integrativen Charakter unserer Arbeit auf der Prozeßebene.

Nur in einem durch die zuvor benannten Elemente gestalteten Prozeß können u. E. in der Begegnung zwischen Klient und Therapeut oder den Klienten untereinander jene „optimalen Frustrationen“ (Kohut 1979) oder „korrigierenden Erfahrungen“ (Alexander 1946) entstehen, in denen die Klienten trotz Konfrontation mit den dysfunktionalen Anteilen ihres Denkens, Fühlens, Hoffens und Verhaltens Zuwendung, Empathie und Angenommensein erfahren und daher alte Erfahrungen korrigieren können. (Wie wirksam gerade diese letztgenannten Variablen für den Prozeß der Psychotherapie sind, belegen u. a. die zahlreichen und vielfältigen Ergebnisse zur Wirksamkeit der Klientenzentrierten Psychotherapie.)

2.2.3 Inhalte therapeutischen Handelns

Der Inhalt jeglicher Therapie beginnt für uns mit der Diagnostik. In ihr möchten wir einerseits eine Antwort auf die Frage finden: Was braucht diese Person, um zu wachsen, sich zu versöhnen oder zu heilen? Andererseits sind wir uns dessen bewußt, daß hier bereits die Prozesse von Beziehung, Bindung, korrigierenden Erfahrungen (z.B. bei der Vertragsarbeit) beginnen, also bereits therapeutisches Geschehen „abläuft“. Dementsprechend betrachten wir Diagnostik auch keineswegs als abgeschlossenen Prozeß! Der Verlauf von und die Erfahrung in der Therapie bieten uns vielmehr immer wieder neue diagnostische Hinweise.

Unter Diagnostik selbst verstehen wir die gemeinsame Suche mit dem Klienten danach, welche Hilfe für bestimmte Wachstumsprozesse und /oder Aufhebung von dysfunktionalen Einschränkungen notwendig ist. Dabei sind uns neben den Kategorien transaktionsanalytischer Diagnostik (z.B. Beeinträchtigungen auf der Ebene von Ich-Zuständen, Engpässen, symbiotischen Haltungen, Spielen usw.) durchaus auch tiefenpsychologische oder psychopathologische Konzepte hilfreich. Wir nutzen sie als Wegweiser, die uns anfangs zeigen, wohin sich unsere Aufmerksamkeit richten kann und welche strukturellen Probleme (z. B. Fixierung oder abgespaltene Trauer) hinter dem gezeigten Symptom stehen könnten. Dabei sind wir einerseits wachsam, ob der gewiesene Weg, das Erleben des Klienten und unser Erleben jeweils noch übereinstimmen, und andererseits, ob der gerade Weg, den die Diagnostik zeigen wollte, für die „Seelenlandschaft“ des Klienten passend oder unangemessen ist.

Insgesamt stellen die Inhalte unserer Arbeit ein breites Spektrum dar, daß von Diagnose und Umgang mit mangelnder Realitätskontrolle durch Trübungen, eingeschränkte Wahrnehmung (z. B. Spaltungsprozesse) oder Abwertungen bis hin zu einer Ebene vertragsmäßig abgesprochenen regressiven Erlebens und der Veränderung von Strukturkomponenten auf dieser Ebene reicht. Daß innerhalb dieses Spannungsbogens auch der Umgang mit aktuellen und alten, gespeicherten Gefühlen zum Inhalt der Therapie gehört, ist geradezu selbstverständlich.

Entsprechend einem unseres Wissen von *Kierkegaard* stammen den Wort: „Das Leben kann nur rückwärts verstanden, muß aber vorwärts gelebt werden“ arbeiten wir ebenso vergangenheitsorientiert wie auch an Veränderungen im Hier und Jetzt und an neuen Lebensentwürfen. Dabei achten wir auf Ausgewogenheit zwischen rückwärts gerichteten, verstehenden und strukturverändernden Inhalten der Therapie (wie z. B. Neuordnung von Inhalten des Kind- und Eltern-Ichs, Integration von abgespaltenen Ich-Zuständen oder kathartische Entlastung) und Inhalten, die Veränderung und Wachstum im Hier und Jetzt betreffen (z. B. Symptomkontrolle, kognitive Umstrukturierung alter Erklärungsmuster, Entidealisierung, Ermutigung zum Ausdruck von Gefühlen oder Einüben von neuen Verhaltensweisen, die Spiele oder symbiotisches Verhalten ersetzen). Vorrangige und besondere Beachtung erhalten jedoch alle jene intra- und auch interpsychischen Vorgänge, die alte Beeinträchtigungen im Hier und Jetzt *aufrechterhalten* und *stützen*.

Dazu fokussieren wir bei Einzelklienten zum einen auf erstarrte – geschlossene – Systeme von Denken, Fühlen und Verhalten, von denen der Klient berichtet, auf Elemente, die diese Systeme aufrechterhalten und schließlich auf solche Elemente, die sich zur Veränderung anbieten. Zum anderen wird – wie bereits angesprochen – das Prozeßgeschehen selbst zum entsprechenden Inhalt der Therapie. D. h. wir gehen der Frage nach, welche erstarrten Muster sich im Hier und Jetzt abspielen, wie sie aufrechterhalten und verstärkt werden und wie sie – falls gewünscht – veränderbar sind.

Das gilt auch für Mehrpersonenkonstellationen, z. B. wenn Paare ihr skriptbedingtes Verhalten im Hier und Jetzt aufrecht erhalten und verstärken. Dann gilt es auch hier sowohl auf Veränderung symbiotischer Strukturen auf der Systemebene zu achten oder auch die möglicherweise langwierigen Prozesse intrapsychisch struktureller Neuordnungen (die z. B. Beziehungspartner mit sog. „frühen Störungen“ häufig durchlaufen müssen) einzubeziehen. Beides sind Schwerpunkte unserer Arbeit.

Auf Systemebene lassen wir uns dabei von dem Gedanken leiten, daß Familientherapie keine neue Methode, „sondern eine neue

Orientierung ist" (Guntern 1985). Dementsprechend machen wir zunächst Paaren/Familien, die sich in einem geschlossenen, wachstumshemmenden (Skript oder skriptverstärkenden) System befinden, Angebote, ihre dysfunktionalen Alltagsregeln zu verändern, rigide Vorstellungen aufzugeben, ihre Kommunikationsstile zu verändern und Grenzen wieder für „Atmung“ zu öffnen. Dabei werden einerseits Wahrnehmungsprozesse und deren Überprüfung im allgemeinen und für das System im besonderen zum Inhalt der Therapie. Stichworte sind dann z. B. Systemtypologien und Labeling, Systemregeln und Verschiebungen, Prozeßorganisation und Wahrnehmung, Transaktionsfeld und Transaktionsmuster (Guntern 1985).

Andererseits kann aber auch das Üben von Abgrenzung und Selbstbestimmung Inhalt sein. Stichworte sind dann z. B. Autorität und Hierarchie, Nähe und Distanz-Balance, Grenzverletzung, Mißbrauch, Starrheit und Triadenauflösung. Wieder einen anderen, in der Regel breiten Raum, nimmt das Lernen neuer Kommunikationsmuster, einschließlich der Kommunikation über Angst vor und Umgang mit Nähe ein. Stichworte sind hier: Botschaften und verunglückte Nachrichten, oder der Aufbau von Kommunikation (Watzlawick 1972, Schulz von Thun 1981).

Betreffen die bislang genannten Inhalte eher das Hier und Jetzt, so leiten das Eingestehen heimlicher Erwartungen an den anderen, das Erkennen von Idealisierungsprozessen und Wiedergutmachungswünschen an den Partner (für Entsagung aus der Kindheit) als Inhalte der Therapie bereits über zu einem eher individuumbezogenen Ansatz. Je nach Bedürfnis der Klienten und unserer (auch bei Paaren an der Diagnose orientierten) Empfehlung ist es unterschiedlich, ob die individuelle Arbeit mit oder ohne Anwesenheit des Partners fortgesetzt oder zumindest für bestimmte Sequenzen fortgesetzt wird. D. h., in der Therapie von Mehrpersonenkonstellationen gibt es mehrere Möglichkeiten: die Analyse und Veränderung der gegenwärtigen Konstellation des Systems und/oder die unterstützende Analyse früh erworbener Beziehungsmuster, die der gegenwärtigen Konstellation ihren Stempel aufprägen.

Für beides, die therapeutische Arbeit mit Einzelpersonen und die Arbeit mit Mehrpersonenkonstellationen nehmen Abschied, Trauer und Versöhnung einen festen Platz unter den Inhalten der Therapie ein. Denn einem Zitat unseres Freundes und Mitautors *Michael Krull* folgend, kann zwar ein Anteil alter schmerzlicher Verletzungen durch heilendes Klima und heilende Erfahrung in der Therapie überwunden werden, ein weiterer Anteil auch dadurch, daß der Klient lernt, sich aus einer autonomen Haltung selbst zu geben und zu holen, was er in der Kindheit vermißt hat,

ein letzter Anteil aber nur dadurch, daß der Klient trauert um das, was ihm fehlte, zugestanden hätte oder ihm gar Schaden zufügte, und dann losläßt, was unwiederbringlich ist.

Zum Thema Versöhnung mit sich selbst und anderen gehört es aber häufig auch, eigenes Versagen oder Schuld offen zu machen und die Verantwortung dafür zu übernehmen und/oder sich für nicht gelebte Trauer um verlorene Menschen zu öffnen. Neben den Prozessen von Veränderung und Wachstum besitzen gerade diese Prozesse von Reifung für uns einen besonderen Stellenwert, weil sie therapeutisches Geschehen mit übergreifenden Daseinszusammenhängen in Verbindung bringen und Berührung mit Spiritualität bewirken können.

3. Praxeologie

3.1 Methodik

Auch in der Methodik zeigt sich unser „integrativer Ansatz“. Denn diese läßt sich nur als ein Zusammenwirken von kognitiven, emotiven, perzeptiven, körperorientierten und kreativen Anteilen verschiedener Therapieverfahren darstellen, dessen Wahl sich nach Setting und Personenkonstellationen richtet. Dabei wollen wir in dieser Darstellung keineswegs einen umfassenden Überblick über alle Methoden geben, die wir anwenden, sondern allenfalls streiflichtartig jene Aspekte nennen, die uns besonders wichtig sind.

Auf der *emotionalen Erlebnisebene* integrieren wir häufig erlebnisaktivierende Methoden aus Gestalttherapie, Psychodrama und der sog. neoreichianischen Körperarbeit in die Basistechniken transaktionsanalytischer Arbeit, um so Bewußtheit für und den Umgang mit Gefühlen zu stimulieren.

Andere Dimensionen des Erlebens eröffnen wir, indem wir z. B. auch in der Arbeit mit Einzelpersonen eine Mehrgenerationenperspektive schaffen und familientherapeutische Verfahren wie die Familienskulptur (*Satir* 1978) mit Techniken der Neubeelterung des Eltern-Ichs (*Schiff* 1975) kombinieren. Gerade solche Arbeiten stellen in ihrer Ruhe und Versöhnlichkeit häufig einen ausgleichenden Gegenpol zum manchmal explosiven Aufbrechen unterdrückter Emotionen aus dem Kind-Ich-Zustand dar. Indem der Klient sich selbst im Zusammenhang mehrerer Generationen erlebt, bekommt seine Not einen anderen Stellenwert. So kann sein Erleben, Teil eines Ganzen (häufig auch in spirituellen Aspekten) zu sein, einen wesentlichen Schritt zur Heilung darstellen. Daher eröffnen solche

Arbeiten häufig auch die letzte Phase einer Therapie, die der Versöhnung und Versöhnlichkeit.

Körperarbeit setzen wir äußerst sparsam und in der Regel immer erst dann ein, wenn der therapeutische Prozeß soweit fortgeschritten ist, daß eine kathartische Entladung durch Körperarbeit mit bestimmten Inhalten verbunden werden kann. So räumen wir der kognitiven Einbettung von Körperarbeit in das Gesamtgeschehen großen Raum ein. Außerdem wollen wir durch die Verknüpfung von emotionalen Erlebnissen mit kognitiven Erkenntnissen möglichst vermeiden, daß die Neuorientierung nach dem emotionalen Nacherleben alter Erfahrungen durch „alte“ Denkstrukturen der/des Klienten wieder zunichte gemacht wird. Gleichzeitig wollen wir besonders in Gruppen dem Eindruck entgegenwirken, daß erregende, gefühlsbetonte Prozesse („nasse Arbeiten!“) als bessere Therapie im Vergleich zu kognitiv-klärenden Prozessen („trockene Arbeiten!“) gesehen werden. Das ist vor allem für Menschen mit Einschränkungen aus dem Borderline- und Narzißmusbereich sehr wichtig, da für diesen Personenkreis erlebnisaktivierende Methoden, zumindest am Anfang von Therapie, nur wenig förderlich sind, vielmehr die filigrane Arbeit mit dem Prozeß (bei narzißtischen Störungen) oder Aufheben von Spaltung und Realitätskontrolle (bei Borderline-Störungen) im Vordergrund stehen.

Auf der *perzeptiv-kognitiven Ebene* kommen in besonderem Maße die bekannten Basistechniken der Transaktionsanalyse von Berne (1985) zum Tragen. Darüber hinaus sehen wir es als wesentlichen Teil unserer Aufgabe an, über psychologische Gegebenheiten zu informieren und so das erwachsene Arbeitsbündnis zu stabilisieren. Dabei lehren wir ebenso kleine Einheiten aus der Theorie der Transaktionsanalyse, wie wir auch Auskunft über bestimmte Abläufe bei spezifischen Störungsbildern, z. B. dem Nähe-Distanz-Verhalten bei sog. „frühen Störungen“, geben. Dabei übersetzen wir Sprache und Informationen aus der Psychopathologie in die Alltagssprache unserer Klienten. Dieses Verhalten zielt nicht so sehr auf eine gleiche Sprache, wie wir sie (professionell) sprechen, sondern darauf, daß der Klient sich selbst versteht und er eigenes Verhalten und Erleben, welches ihm selbst Mühe bereitet, in größere – oftmals für ihn neue Zusammenhänge – einordnen kann. Dies ist besonders in der Arbeit mit „frühgestörten Klienten“ sehr hilfreich.

Das ganze Spektrum inhaltlicher wie methodischer Arbeit, von kognitiver Klärung bis zu regressiven Prozessen läßt sich noch einmal anhand von Ich-Haltungen kennzeichnen, die die Transaktionsanalyse mittels Ich-Zuständen beschreibt. Denn auch hier gibt es einen Spannungsbogen von gemeinsamer Arbeit auf einer ER-Ebene bis

zu punktuellen oder kontinuierlichen Beelterungsprozessen, in denen der Klient in verabredeten Phasen primär oder „ausschließlich“ seinen Kind-Ich-Anteil mit Energie besetzt hat. Daß diese Phasen – wie wir schon im Abschnitt „Prozeß“ betont haben – von einer ständigen Reflexion auf der ER-Ebene von Therapeut und Klient begleitet werden müssen, ist nicht nur für das Verstehen der Prozesse selbst von Bedeutung, sondern besonders für die Selbstbestimmung des Klienten, um seiner Würde und Individualität gerecht zu werden. Dazu gehört auch, daß wir generell sehr genau fragen, was die Klientin von uns als therapeutischer Bezugsperson haben oder nicht haben will, und wir es vermeiden, ihr oder ihm sog. Erlaubnisse aufzudrängen, die eher unserem als ihrem/seinem Weltbild entsprechen. Das gilt in besonderem Maße für alle Botschaften, die in Klient z. B. bei einem punktuellen Neubeeltern (Osnes 1974) erhält: diese müssen genau mit ihm abgesprochen werden, damit er integrieren kann, was ihm wesensgemäß ist, und sich trotz der punktuellen „Eltern-Kind-Transaktionen“ zunehmende Selbstbestimmung entwickeln kann.

Dieselbe Ansicht kennzeichnet auch unseren Umgang mit korrigierenden sozialen Erfahrungen: Ist z. B. das intensive Erleben von Nähe durch Gehaltenwerden als korrigierende Erfahrung in einer Gruppe abgesprochen, so klären wir mit jedem Teilnehmer genau ab, ob sie/er wirklich und von wem wie lange gehalten werden will. Alles andere könnte allzu leicht zur Anpassung an (implizite) Gruppennormen führen und wäre dann wahrscheinlich skriptverstärkend.

Die schon beschriebene gemeinsame Reflexion und Präzisierung auf einer Metaebene bietet auch eine der wichtigen Vorgehensweisen auf der Ebene von Beziehungen. Hier lassen sich u. E. die analytischen Konzepte von Übertragung und Gegenübertragung mit dem ureigensten Konzept der Transaktionsanalyse, dem „in die Transaktion bringen“ verbinden. D. h., wir reagieren nicht direkt auf das Verhalten der Klienten, sondern bieten ihnen in Sprache gefaßt das an, was wir bei uns als Reaktion auf ihr Verhalten erleben (z. B. Betroffenheit oder Ärger) und laden sie sodann zu einer gemeinsamen Reflexion ihres Verhaltens und unserer erlebten Reaktionen auf der Metaebene ein. Dies entdramatisiert häufig den Prozeß und ermutigt die Klienten, sich uns wirklich zuzumuten.

Auch andere transaktionsanalytische Methoden, wie z. B. die Beschreibung von Verhalten anhand des „Dramadreiecks“ (Karpman 1968) oder das Aufzeichnen von symbiotischen Haltungen anhand von Transaktionen, bieten im Zusammenhang mit (Er-) Klärung und Veränderung von Beziehungsstrukturen gute Möglichkeiten, nicht erneut in den Inhalten zu versinken, sondern die Haltungen

bei und/oder die Art des Transports der Inhalte zusammen mit dem/den Klienten aus „Mars'scher Sicht“ (Metaebene) zu analysieren.

Natürlich sind diese Mittel auch dann geeignet, wenn wir mit Mehrpersonenkonstellationen, also Beziehungssystemen, arbeiten und die abgesprochene Aufgabe darin besteht, den Energiefluß im System wieder „in Gang“ zu bringen. Hier vermögen solche eher wirklichkeitskonstruktiven Vorgehensweisen (mittels Beschreibung der Wirklichkeit anhand von transaktionsanalytischen Modellen) beispielsweise Bewußtheit über fixierte Muster zu schaffen. Werden sie in sinnvoller Weise mit Elementen aus der Familientherapie, wie z. B. Kommunikationsübungen, zirkulären Fragen, Verschreibungen oder Familienrekonstruktionen (in Form eines Genogramms oder einer Skulptur) verbunden, können dadurch sowohl alte als auch neue Beziehungsmuster deutlich werden und auf der kognitiven und emotionalen Ebene gleichermaßen Veränderungen im jeweiligen System bewirken.

3.2 Die Person des/der Therapeuten/in

Über die Beziehung zwischen Klient und Therapeut ist bereits zuvor genug gesagt worden. Dabei ist jedoch die Person der Therapeutin oder des Therapeuten noch nicht genügend bedacht worden.

„Bekanntermaßen findet Heilung und damit Therapie . . . (jedoch) ... immer doppelbödig statt, nämlich zum einen durch das, was wir tun, und zum anderen durch das, wie wir sind. Dafür wurden viele Namen geprägt, wie Inhalt versus Prozeß, Sachebene versus Beziehungsebene, usw.“ (GOOSS 1994, S. 91).

Mit anderen Worten: der Prozeß der Therapie und seine Ausprägung ist immer auch Spiegel unseres augenblicklichen Entwicklungsstandes, unserer Ecken, Kanten und Einschränkungen, aber auch unserer Einsichten sowie unserer Kraft und Beziehungsfähigkeit. Unsere entsprechenden Anteile werden in der praktischen Arbeit auch darin sichtbar, daß wir therapeutische Gruppen am liebsten mit einem Kollegen oder einer Kollegin zusammen leiten, dem/der wir uns (eng) verbunden fühlen; zum anderen, indem wir der Methode der Konfrontation immer mehr entwachsen sind und statt dessen eine Haltung der Spiegelung eingenommen haben; und nicht zuletzt sogar vielleicht darin, daß wir eine derartige Form von integrativem Ansatz praktizieren und vertreten, wie wir ihn zuvor mehrfach beschrieben haben.

Darüber hinaus beeinflussen auch inhaltliche Themen, die uns entsprechend unserer bisherigen Entwicklung und den Entwicklungsaufgaben unserer derzeitigen Lebensphase beschäftigen, wie

z. B. Aussöhnung, Liebe in ihren vielfältigen Erscheinungsformen, Identität und Öffnung für das größere Ganze sowie reifere Formen der Bindung, auch im spirituellen Sinne – also Integration im umfassenden Sinne –, den therapeutischen Prozeß und seine Inhalte.

4. Unterstützende Elemente zusätzlicher Theorien

Wie bereits beschrieben, stellen die Theorien der Transaktionsanalyse den wesentlichen Teil der Grundlage unseres professionellen Denkens über Menschen und ihre Wachstums- und Heilungsmöglichkeiten dar. Da das „transaktionsanalytische Haus“ an etlichen Stellen wackelig, undicht oder wasserdurchlässig war und ist, wir öfters auch Raumaufteilungen benötigt hätten, die (noch) nicht vorhanden waren, haben wir – wie ebenfalls aus dem vorangegangenen Text ersichtlich – vielfältige Theorien anderer Schulen genutzt, um es unserem jeweiligen Entwicklungsstand entsprechend „ganz“ zu machen.

Ohne am Ende dieses Artikels mit erneuten Aufzählungen zu langweilen, ist es uns jedoch wichtig, markante Bausteine nochmals ausdrücklich zu benennen:

- 4.1 Auf der Ebene von **Entwicklungspsychologie** integrieren wir die Theorie von *Mahler* (1975, 1983), *Winnicott* (1958, 1976) und *Bowlby* (1975, 1976, 1979/80). Dann die Konzepte dieser Autoren befähigen uns in Verbindung mit der Schiffschen Symbiosetheorie (1975) zu einem differenzierten Verständnis für die Entwicklung des Kindes in den ersten Lebensjahren.
- 4.2 Aus der **Tiefenpsychologie** verwenden wir immer wieder das psychoanalytische Konzept der Abwehrmechanismen (dargestellt z. B. bei *Mentzos* 1990, 1991), da es zusammen mit den o. g. Entwicklungstheorien und in Kombination mit transaktionsanalytischen Modellen (z. B. Bezugsrahmen und Redefinierungsmechanismen) als theoretische Basis für den Zugang zu Menschen mit sog. „frühen Störungen“ dient. Daß dabei die Arbeiten von *Kernberg* (1983, 1991) und *Kohut* (1976) für uns richtungsweisend sind, geht bereits aus dem vorangegangenen Text hervor.
- 4.3 Spezifische, in der allgemeinen **Psychopathologie** oder in der psychoanalytischen Neurosenlehre beschriebene klinische Zustandsbilder eröffnen uns in der Zusammenschau mit jeweils spezifischen Bündeln der frühen Entscheidungen (*Goulding & Goulding* 1981) ein breiteres und tieferes Verständnis für Richtung und Ursachen von menschlichen Einschränkungen und Leiden. Beispielfür Einflüsse dieser Art sind hier die Arbeiten

von Arieti & Bemporad (1983), Israel (1983), Kohuf (1976) oder Loch (1983) zu nennen.

- 4.4 In der Arbeit mit **Paaren und Familien** stützen wir uns auf die systemischen Ansätze von Minuchin (1984), das Heidelberger familiendynamische Konzept (Stierlin 1982), vor allem aber auf die Arbeiten von Ivan Boszormenyi-Nagy und Geraldine M. Spark (1981). Gerade letztere haben uns gelehrt, daß Verstehen, Liebe und Versöhnung nicht nur Veränderung in (Familien-) Systemen bewirken, sondern auch Raum in der Therapie einzelner Personen haben müssen.
- 4.5 Auf der Ebene **persönlicher Haltungen** unserer Klienten gegenüber haben uns die Arbeiten C. G. Jungs mit dessen Anweisung „werde, der du bist“ ebenso stark beeinflusst wie die aufrichtige mitmenschliche Liebe von Therapeuten zu Klienten, die in neueren Arbeiten aus der jungianischen Richtung (z. B. Kufhrin Asper 1992) sichtbar werden. Durch ihre Arbeiten fanden wir einen Spiegel für unsere eigenen Haltungen. Das wirkte ermutigend und gab Erlaubnis.
- 4.6 In unserer persönlichen Entwicklung wurden wir in den letzten Jahren von solchen Autoren stark beeinflusst, die sich mit den spirituellen Dimensionen von Dasein im allgemeinen und von Psychotherapie im speziellen auseinandersetzen, Dazu gehören z. B. Drewermann (z. B. 1990, 1992) oder Rohr und Ebert (1989) ebenso wie Barker- Woolger & Woolger (1991) oder Bolen (1993). Obwohl diese Konzepte nicht expliziter Gegenstand unserer Arbeit sind, beeinflussen sie über unsere Haltung dennoch mehr oder weniger implizit unser therapeutisches Handeln.

Abschließende Bemerkungen

Die vorangehende, konkretisierende und veranschaulichende Darstellung ist nicht nur subjektiv, sondern bleibt auch aus mehreren Gründen unvollständig. Die getroffene Auswahl ist nicht nur von den erkenntnisleitenden Interessen der Autoren – das, was ihnen wichtig erscheint – oder von ihren Modellvorstellungen über Transaktionsanalyse – oder auch andere Verfahren – abhängig, sondern auch von dem, was den Autoren zum gegebenen Zeitpunkt „ins Auge stach“ oder „unter den Nägeln brannte“. Darüber hinaus ist sie jedoch auch deswegen subjektiv und unvollständig, weil nicht jede/r der drei AutorInnen in jedem Punkt genau dieselbe Ansicht vertritt oder auf demselben (auch lebensgeschichtlichen) Entwicklungsstand ist.

Dennoch entspricht die vorangegangene Darstellung dem hauptsächlichen Ziel, (m)eine -unsere - derzeitige Vorstellung von

transaktionsanalytischer Theorie und Praxis im Sinne einer Momentaufnahme eines laufenden Prozesses auszubreiten und damit zu eigener Standpunktbildung anzuregen. Wir hoffen auf viele „(Meine Transaktionsanalysen“.

Die Diplom-Psychologen Ute Hagehülsmann (CISTA), Dr. Heinrich Hagehülsmann (PISTA) sowie Dr. Michael Krull (PISTA) betreiben zusammen mit ihrem Kollegen, Dipl.-Psych. Hartwig Beilfuß (PTSTA) die Werkstatt Psychologie, ein Institut für Transaktionsanalyse in Therapie, Beratung, Ausbildung, Personalentwicklung und Supervision. Sie leben, lehren und therapieren im Verband ihrer freundschaftlichen Beziehungen.

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag beschreibt das persönliche Verständnis der Autoren von Transaktionsanalyse am Beispiel ihres Anwendungsfeldes Psychotherapie. Dabei wird anhand von entwicklungspsychologischen Modellen zunächst auf den Erwerb eines solchen prozeßhaft-fließenden Standpunktes verwiesen. Daran anschließend werden die wesentlichen Basisvariablen ihrer professionellen Identität – das meint Theorieverständnis (incl. Zielvorstellungen), Therapietheorie, Prozeßvariablen, Inhalte und Methoden des therapeutischen Handelns – streiflichtartig dargestellt und in ihrer Bedeutsamkeit diskutiert. Oberste Instanz ist bei allem die Beziehung: zwischen KlientIn und TherapeutIn als Ausdruck gleichwertiger mitmenschlicher Beachtung wie auch hilfreicher korrigierender Erfahrungen.

Summary

The article describes the authors' personal understanding of TA, exemplified in psychotherapy as its field of application. Using models from developmental psychology, the authors refer to the acquisition of such a process-like, floating point of view. Subsequently, they give a thumb-nail sketch of the basic variables of their professional identity – i. e. understanding of theory (including objectives), theory of therapy, process variables, and contents and methods of therapeutic acting – and discuss their relevance. The highest authority in this context is the relationship between client and therapist, as an expression of equivalent attention to one's fellow human beings and of helpful correcting experience.

Literatur

- Alexander, F. & French, F., Psychoanalytic Therapy. New York: Ronald Press, 1946
Arieti, S., Bemporad, I., Depression: Krankheitsbild, Dynamik und psychotherapeutische Behandlung. Stuttgart: Klett-Cotta, 1983
Asper, K., Verlassenheit und Selbstentfremdung: Neue Zugänge zum therapeutischen Verständnis. Olten: Walter, 1987
-, Schritte im Labyrinth: Tagebuch einer Psychotherapeutin. Olten: Walter, 1992
Bandura, A., Social Learning through Imitation. In: Jones, N.R. (Ed.), Nebraska-Symposium on Motivation. Lincoln: University of Nebraska Press, 1962, 211-269
Barker, Woolger, J. & Woolger, R. J., Göttinnen: Urbilder für eine Psychologie der Frau. Hamburg: Kabel, 1991
Barr, J., The Therapeutic Relationship-Model: Transactional Analysis Journal 1987, 17, 134-140
Bateson, G., Ökologie des Geistes. – 4. Aufl. – Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1983

- Berne, E., *Principles of Group-Treatment*. New York: Grove Press, 1966
- , *Grundlegende therapeutische Techniken*. Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis 1985,2,67-87
- Bolen, J.I. S., *Göttinnen in jeder Frau: Psychologie einer neuen Weiblichkeit*. Basel: Sphinx-Verlag, 1993
- Boszormenyi-Nagy, I. & Spark, G. M., *Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1981
- Bowlby, J., *Das Glück und die Trauer: Herstellung und Lösung affektiver Bindungen*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1982
- , *Bindung: Eine Analyse der Mutter-Kind-Beziehung*. München: Kindler, 1975
- , *Trennung: psychische Schäden als Folgen der Trennung von Mutter und Kind*. München: Kindler, 1976
- Drehermann, E., *Dein Name ist wie der Geschmack des Lebens. Tiefenpsychologische Deutung der Kindheitsgeschichte nach dem Lucas-Evangelium – 3. Aufl.* Freiburg: Herder, 1990
- , *Zeiten der Liebe*. Herausgegeben von Karin Walter. Freiburg, Basel, Wien: Herder, 1992
- Erskine, R. G. & Moursund, J. P., *Kontakt – Ich-Zustände – Lebensplan: Integrative Psychotherapy in Action*. Aus dem Amerikanischen von Charlotte Christoph-Lemke. Paderborn: Junfermann, 1991
- Goffmann, E., *Stigma. Notes on the Management of Spoiled Identity*. London: Englewood Cliffs, 1963
- Gooss B., *Das Borderline-Syndrom*. In: Kottwitz, G. et al, *Integrative Transaktionsanalyse, Bd. 3: Die Borderline-Persönlichkeit: Störungsbild und Prozesse der Heilung*. Berlin: Institut für Kommunikationstherapie, 1994
- Goulding, M., McClure & Goulding, R. L., *Neuentscheidung: Ein Modell der Psychotherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1981
- Guntern, G., *Systemtherapie*. In: Schneider, Ch. (Hrsg.), *Familientherapie in der Sicht psychotherapeutischer Schulen*. Paderborn: Junfermann, 1985,38-77
- Israel, L., *Die unerhörte Botschaft der Hysterie*. München, Basel: Ernst Reinhard, 1983
- Johnson, S. M., *Der narzißtische Persönlichkeitsstil*. Köln: Edition Humanistische Psychologie, 1988
- Karpman, S., *Fairy Tales and Script-Analysis*. Transactional Analysis Bulletin 1968, 7 (26), 39-43
- Kernberg, O. F., *Schwere Persönlichkeitsstörungen*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1991
- , *Borderline-Störung und pathologischer Narzißmus*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1983
- Kohut, H., *Die Heilung des Selbst*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1979
- , *Narzißmus: Eine Theorie der psychoanalytischen Behandlung narzißtischer Persönlichkeitsstörung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1976
- Loch, W. (Hrsg.), *Die Krankheitslehre der Psychoanalyse: Eine Einführung – 4. Aufl.* –Stuttgart: Hirtze, 1983
- Mahler, M. S. & Winnicott, D. W., *Collected Papers*. New York: Harper & Row, 1958
- , *Symbiose und Individuation*. Psyche 1975, 7,609-625
- , *Symbiose und Individuation. Bd. 1: Psychosen im frühen Kindesalter*. Unter Mitarbeit von Manuel Fuhrer. Stuttgart: Klett-Cotta, 1983
- McKeachie, W. J. & Doyle, Ch. L., *Psychology*. Reading (Massachusetts) Palo Alto, London, Don Mills, (Ontario): Addison-Wesley Pub., 1966
- Mentzos, S., *Neurotische Konfliktverarbeitung: Einführung in die psychoanalytische Neurosenlehre unter Berücksichtigung neuer Perspektiven*. Frankfurt/M.: Fischer, 1991
- , *Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. – 2. Aufl. – Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1990*

- Meyer, A.-E., Richter, R., Gmwe, K., Schulerzburg, Graf v.d., J.-M & Schulte, B., Forschungsgutachten zu Fragen eines Psychotherapeutengesetzes. Hamburg: Universitätskrankenhaus Hamburg-Eppendorf, 1991
- Minuchin, S., Familie und Familientherapie: Theorie und Praxis struktureller Familientherapie - 6. Aufl. - Freiburg: Lambertus, 1984
- Osnes, R., Reparenting. Transactional Analysis Journal 1974,4,40ff
- Rohr, R. & Ebert, A., Das Enneagramm: Die 9 Gesichter der Seele. München: Claudius, 1989
- Satir, V., Kommunikation. Selbstwert. Kongruenz: Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis. Paderborn. Junfermann, 1980
- , People making. Palo Alto, (CA): Science and Behaviour Books, Inc., 1972; dt.: Selbstwert und Kommunikation: Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe. - 3. Aufl. - München: Pfeiffer, 1978
- Schiff, J. L. et al., Cathexis Reader: Transactional Analyses Treatment of Psychosis. New York: Harper & Row, 1975
- Schmid, B., Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität und Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junfermann, 1994
- Schulz von Thun, F., Miteinander Reden: Störungen und Klärungen; allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1981
- , Miteinander Reden: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung; differentielle Psychologie der Kommunikation. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt, 1989
- Selvini Palazzoli, M., Boscolo, L., Cecchin, G. & Prata, G., Paradoxon und Gegenparadoxon: Ein neues Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung. Stuttgart: Klett-Cotta, 1981
- Stierlin, H., Delegation und Familie: Beiträge zum Heidelberger familiendynamischen Konzept. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1982
- Watzlawick, P., & Beavin, J. H. & Jackson, D. W., Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien - 3. unv. Aufl.- Bern, Stuttgart, Wien: Huber, 1972
- Winnicott, D. W., Von der Kinderheilkunde zur Psychoanalyse. München: Kindler, 1976

Anschrift der Autoren

Ute Hagehülsmann
 Dr. Heinrich Hagehülsmann
 Dr. Michael Krull
 Werkstatt Psychologie
 Wiemkenstr. 25
 26180 Rastede-Ipwege

Der dritte Schwan Grundgedanken zur Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht

Sabine Gautier-Caspari

Die „systemische Transaktionsanalyse“ wie sie von Bernd Schmid vertreten wird, hat ihre Ursprünge neben der Transaktionsanalyse in der systemischen Therapie, insbesondere der Mailänder Schule, außerdem in den Ansätzen Milton Ericksons und C. G. Jungs.

Wirklichkeitskonstruktion

Bernd Schmid führt eine wirklichkeitskonstruktive Sichtweise in die Transaktionsanalyse ein, die besagt: es gibt keine Wirklichkeit per se, sondern Wirklichkeit wird in jedem Augenblick erfunden. Jeder hat aufgrund seines persönlichen Gewordenseins eine ganz eigene Art, die Welt oder Ereignisse um sich herum zu sehen und zu interpretieren. Jeder lebt in seiner eigenen Wirklichkeit, in der er sich bewegt und in der er sich einrichtet. Es gibt keine zwei Menschen, die die Welt um sich herum detailgetreu gleich erleben. Kommen nun zwei Menschen zusammen, koppeln sie in irgendeiner Weise ihre Wirklichkeiten aneinander und kreieren oder erfinden eine Wirklichkeit, in die sie beide eintreten. Man sagt also nicht „Der Herr X ist so, wie er ist, mit dem kann man nichts anderes erleben“. Wirklichkeitskonstruktiv würde man sagen „Ich, in meinem Gewordensein, in meiner Art die Wirklichkeit zu betrachten, traf auf den Herrn X in seiner Art, die Wirklichkeit zu interpretieren, und gemeinsam erfanden wir eine Wirklichkeit, die nun für uns Evidenz hat. Potentiell hätten auch ganz andere Wirklichkeiten entstehen können, z. B. wenn er an der einen Stelle statt zweifelnd, freundlich geguckt hätte. Wir haben nun aber aus den vielen möglichen Wirklichkeiten diese eine entstehen lassen.“

Dabei geht man nicht davon aus, daß in jeder Begegnung jede nur denkbare Wirklichkeit entstehbar ist. Das, was in einer Begegnung Wirklichkeit werden kann, ist determiniert, aber innerhalb ihrer Begrenztheit außerordentlich vielfältig.

Intuition

Betrachtet man den Vorgang der Wirklichkeitskonstruktion intrapsychisch, entdeckt man, daß vor allem aufgrund von Intuitionen das Leben gestaltet und Handlungen gesteuert werden.

Eric Berne hat sich am Anfang seiner Laufbahn mit Intuitionsstudien beschäftigt, deren Ergebnisse sich in vielen transaktionsanalytischen Modellen niederschlagen. In seiner Spieltheorie sagt er z. B. sinngemäß: der andere findet sofort intuitiv heraus, für welche Art von Spielen und Lebensszenarien, die für ihn wichtig sind, ich mich eigne. Umgekehrt nimmt ein Teil in mir die Bereitschaft des anderen wahr, mit mir Beziehungsspiele anzufangen und mich in problematische Lebensbezüge einzubauen. D. h. sie findet garantiert den Mann, der sie abschätzig behandelt oder er die Frau, die ihm viel verspricht und ihm dann eine kalte Dusche verpaßt. Dabei trägt man selbst natürlich dazu bei, daß diese Möglichkeit der Beziehung inszeniert wird (*Berne* 1970, S. 57 ff).

Wenn man sich nun als Therapeut diese Intuition bewußt machen kann, kommt man in die Lage, das sich entfaltende problematische Beziehungsmuster zu durchkreuzen und therapeutisch zu wirken. Es ist deshalb notwendig, sich immer wieder in den Fragen zu üben: was ist das unterschwellige Beziehungsangebot; was ist das Angebot, das in der allerersten Äußerung zum Ausdruck kommt; was ist die Ankündigung des problematischen Endes?

Eric Berne hat die Intuition hier ganz im Dienste der 'Erfüllung von problematischen Lebensplänen und den dazugehörigen Beziehungsgestaltungen und Lebensabläufen gesehen. Das ist eine Betrachtungsweise, die für viele professionelle Dimensionen nützlich ist. Sie ist jedoch, wie die *Berne'sche* Theorie insgesamt, pathologieorientiert.

Dieselbe Fähigkeit gilt nämlich genauso in positivem Sinne. Ohne daß man recht darum weiß, wählt man auch Menschen, mit denen etwas entstehen kann, was gut ist, etwas, was möglich ist. Da spielt die Intuition als Ahnungsfunktion im *Jung'schen* Sinn eine Rolle. Man kann also intuitiv genauso sinnfällige oder schöpferische wie problematische oder eingeschränkte Wirklichkeiten hervorrufen.

Eric Berne definiert Intuition nun folgendermaßen: „Intuition ist Wissen, das auf Erfahrung beruht und durch direkten Kontakt mit dem Wahrgenommenen erworben wird, ohne daß der intuitiv Wahrnehmende sich oder anderen genau erklären kann, wie er zu der Schlußfolgerung gekommen ist“ (*Berne* 1991, S. 36). „Das Individuum ist sich nicht nur nicht bewußt, *wie es* etwas weiß; es kann durchaus sein, daß es nicht einmal weiß, was es weiß, aber es han-

delt oder reagiert in einer bestimmten Art und Weise, so als ob sein Verhalten oder seine Reaktionen auf etwas beruhten, das es wußte" (ebenda, S. 37). Wirklichkeitskonstruktiv betrachtet, ist Wissen nicht etwas über die objektiven Gegebenheiten draußen, sondern eine Sichtweise, die man einnimmt.

Bernd Schmid beschreibt Intuition deshalb so: unser seelischer Apparat integriert Eindrücke und Vorgänge auf den verschiedensten logischen Ebenen und kombiniert sie zu einem Urteil, welches unmittelbar Überschaubarkeit im Sinne von Handlungsfähigkeit herstellt. Intuition ist also eine Urteilsbildung über die Wirklichkeit, ohne daß man weiß, wie man das Urteil bildet. Der Vorgang der Urteilsbildung ist einem unerklärlich. Sehr häufig weiß man noch nicht einmal, was das Ergebnis der Urteilsbildung ist. Man kann aber aufgrund des Handelns auf das Urteil rückschließen. Das Urteil zeigt sich als Handlungswissen.

Die Funktion der Intuition ist die Funktion der Urteilsbildung und das Ergebnis ein Urteil. Ihre Hauptleistung ist die blitzschnelle Komplexitätssteuerung, ohne die man enormen Streß erleben würde (*Schmid, in Berne 1991, S. 201 ff*).

Die Urteile, die gefällt werden, können nun jedoch konventionell oder kreativ, falsch oder richtig, offengelegt oder nicht offengelegt, bewußt oder nicht bewußt sein. Daß jemand etwas intuitiv macht, heißt nicht, daß es irgendeine Qualität hat. Es heißt nur, daß es relativ schnell geschieht und in Handlung umgesetzt wird.

Wenn nun alle Menschen aufgrund von Urteilen oder Vorurteilen in der einen oder anderen Weise handeln und Wirklichkeit konstruieren, dann besteht der Unterschied zwischen dem professionellen und dem nicht-professionellen Umgang damit am ehesten darin, daß der Professionelle besser weiß oder wissen sollte, welche Intuitionen er hat. Er weiß außerdem um seine spontanen Neigungen, auf solche Intuitionen zu reagieren, und kann diese Dinge sprachlich besser zum Ausdruck bringen.

Es ist deshalb professionelles Gebot zu untersuchen, wie und vor welchem Hintergrund man Wirklichkeit konstruiert. Man muß studieren, welche Wirklichkeitsideen, Erklärungsgewohnheiten und implizite Schlußfolgerungen im professionellen Handeln mitspielen und welche Implikationen und Konsequenzen für die künftige Wirklichkeit des Klientensystems und die Entwicklung der Beratungsbeziehung zu vermuten sind. Dabei ist mitzubedenken, daß auch das Wirklichkeitsraster einer Schule die Intuitionen des Professionellen prägt und damit die durch ihn gestalteten Wirklichkeiten mithervorruft.

Außerdem muß man beobachten, wie die konstruierte Wirklichkeit im Erleben und Verhalten der beteiligten verwirklicht wird. Es

wird ja nicht nur Kommunikation hergestellt, sondern über sie werden soziale Verhältnisse (z. B. eine Familie), individuelle Lebensgestaltung (z. B. Berufswahl) und andere materielle Tatsachen geschaffen (z. B. Hausbau).

Professionelle Begegnung

Die in der Beratungssituation angetroffene Wirklichkeit wird also von den Beteiligten erfunden und verwirklicht und die jeweiligen Intuitionen sind dabei handlungssteuernd.

In Anlehnung an *Maturana* und *Varela* (1987) betrachtet *Schmid* die Begegnung von Therapeuten und Klienten als ein Aneinanderkoppeln von zwei auf sich selbst bezogenen Systemen. Er verwendet folgende Graphik, um dies zu illustrieren.



Abb. 1: Professionelle Begegnung als Aneinanderkoppeln von Systemwirklichkeiten

Klienten-Wirklichkeit und Therapeuten-Wirklichkeit werden als zwei prinzipiell getrennte Sphären betrachtet. Die Klienten-Wirklichkeit wird in erster Linie mit der Selbstorganisation des Klienten-Systems in Zusammenhang gebracht, die Therapeuten-wirklichkeit mit der Selbstorganisation des Therapeuten-Systems. (*Schmid*, TftA, 3/91, S. 143)

So gesehen kann ein Therapeut durch eine Diagnose nichts beim Klienten „herausfinden“. Diagnosen dienen der Selbstorganisation des Therapeuten-Systems.

Beobachtet man ein Verhalten, z. B. „sich wütend zeigen“, und diagnostiziert es als „Symbiose“, generiert man als Beobachter „Beziehung“ als Kontext dieses Verhaltens. Man betrachtet das Verhalten aus der Perspektive von Beziehung, und innerhalb dieser Perspektive unterscheidet man zwischen Verhalten, das in die Kategorie „Symbiose“, und anderem Verhalten, welches nicht in diese Kategorie eingeordnet wird. Die implizite Fragerichtung ist: was hat dieses Verhalten mit der Art zu tun, wie sich die Person auf andere Menschen bezieht?

Würde man das Verhalten aus der energetischen Perspektive beschreiben, würde man es in den Kontext der Psychodynamik, der physiologischen Faktoren oder anderer Zusammenhänge stellen. „Symbiose“ ist also keine Eigenschaft der Person oder ihres Verhaltens.

Therapie wird also nicht durch das Bild vom Klienten und vom therapeutischen Einfluß auf diesen erklärt. Statt dessen wird sie als Profession betrachtet, die möglicherweise Auslöser für Neuorganisationsprozesse bereitstellt.

Dabei richtet man sein professionelles Handeln daraufhin aus, einengende Wirklichkeits- und Erklärungsgewohnheiten des Klienten-Systems zu stören und auf die Erfindung anderer möglicher Wirklichkeiten mit mehr Freiheitsgraden anregend einzuwirken (Schmid ,Gegen die Macht der Gewohnheit, S. 5).

Diese Überlegungen folgen dem Grundmuster *Milton Ericksons*. Er sah persönliche Störungen darin begründet, daß sich Menschen Wirklichkeitsgewohnheiten (*conscious mind*) zu eigen machen und auch dann beibehalten, wenn sie zu einer Minderung der Lebensqualität oder zur Entwicklung von Symptomen führen. Gleichzeitig sah er in jedem Menschen ein schier unendliches Potential, Wirklichkeit schöpferisch zu gestalten und sich neu zu orientieren (*unconscious mind*). Dieses Potential gilt es durch Störung der Wirklichkeitsgewohnheiten freizusetzen.

Information

Hier bekommt der Informationsbegriff des Systemischen Bedeutung. *Gregor y Bateson* (1979) definiert ihn so: eine Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht.

D. h. wenn man zwei Signale A und B voneinander unterscheidet, ist diese Unterscheidung nur dann eine Information, wenn sie dazu dient, unser Verhalten differenziert zu steuern. Die Unterscheidung muß also dem, der sie macht, dazu dienen, sich unterschiedlich auf sie hin zu organisieren. Wenn man sich für B entscheidet, muß man einen anderen nächsten Schritt in seinem Ver-

haltensprogramm realisieren, als wenn man sich für A entschieden hätte. Wenn es keinen Unterschied macht, ob man sich für A oder B entscheidet, weil man sich sowieso in einer ganz bestimmten Weise verhalten wird, dann ist die Diagnose keine Information, sondern eine bloße Etikettierung, die keinen Steuerungswert für einen professionell Handelnden hat. Solche Etikettierungsvorgänge verbreiten zwar ein Gefühl von „man kennt sich aus“, sie haben aber keinen Erklärungswert für den praktisch Handelnden.

Analog werden vom Berater Informationen in die Gewohnheitswirklichkeit des Klientensystems eingespeist. Durch Beratung wird etwas in das Klienten-System eingebracht, das zu dem, was bisher geschehen ist, einen Unterschied macht, der signifikant für eine Veränderung der Wirklichkeitsgewohnheit ist.

Man geht dabei nicht davon aus, daß man eine Phase der Diagnose von einer Phase der Beratung unterscheiden kann. Der Prozeß der Informationsgewinnung und der Prozeß der Informationserzeugung ist prinzipiell identisch. Durch die Art der Befragung eines Systems bestätigt man dessen Wirklichkeit oder bringt neue Elemente in seine Wirklichkeitsvorstellung ein.

Metapositionen

Gregory Bateson Definition der Information impliziert, daß man verschiedene Metaperspektiven zu dem, was man tut, einnehmen kann. Sie beschreibt vor allem die Ebene, von der aus man sich fragen kann, wie die diagnostische und therapeutische Arbeit zur Schaffung von Wirklichkeit beiträgt.

Bernd Schmid verwendet immer wieder die Metapher von den drei fliegenden Schwänen, um die möglichen Metaebenen voneinander zu unterscheiden:

– *Ein Schwan fliegt und erlebt sich dabei.*

Z. B.: ich erlebe im Kontakt mit jemandem Ärger und bringe ihn in irgendeiner Weise zum Ausdruck.

Man hat im Kontakt mit einem Klienten ein Erleben, mit dem man so umgeht, wie es einem liegt und man glaubt, daß es hilfreich sein könnte. Auf dieser Ebene nimmt man keinen Meta-Standpunkt zu seinem Tun ein. Man handelt nach bestem Wissen und Gewissen.

– *Ein zweiter Schwan fliegt nebenher, schaut dem ersten zu und erlebt sich dabei.*

Ich beobachte beim anderen z. B. „abwertendes“ Verhalten, diagnostiziere die Ebene der Abwertung und konfrontiere ihn damit.

Auf dieser Ebene beobachtet man beim anderen ein Verhalten und kategorisiert es in Diagnosen. Um diese Ebene einnehmen zu können, benötigt man eine Sprache, in der man verschiedene Kategorien denken und voneinander unterscheiden kann und in die man dann beobachtetes Verhalten einordnen kann.

Die unterschiedlichen Schulen bieten dazu unterschiedliche Denkraster an, die in den unterschiedlichen Diagnosearten und -Stellungen zum Ausdruck kommen. Die transaktionsanalytischen Modelle sind ein Beispiel dafür.

- *Ein dritter Schwan fliegt nebenher, schaut dem zweiten zu, wie er dem ersten zuschaut und erlebt sich dabei.*

Auf dieser Metaebene frage ich: „Was diagnostiziere ich beim anderen?“ , „Welche intuitiven Beurteilungen nehme ich dabei vor?“ und „Wie organisiere ich daraufhin mein Verhalten?“ Man nimmt also einen Metastandpunkt seinen Diagnosen gegenüber ein, indem man fragt, aufgrund welcher Intuitionen – d. h. aufgrund welcher Urteile und Beurteilungskriterien – man seine Diagnosen gestellt hat. Außerdem fragt man, wie diese Intuitionen das eigene Handeln steuern.

Die meisten Praktiker erwerben eine Handlungsintelligenz, die auf der Ebene des zweiten Schwans liegt. Sie erwerben ein Erfahrungswissen, das direkt in Handlung umgesetzt wird. Sie entwickeln aber keine ausführliche und durchdrungene Sprache, mit der sie versuchen können zu beschreiben, was Gegenstand ihrer Intuition ist und wie ihr Handeln auf diese vorhergehende Urteilsbildung bezogen ist.

Systemische Transaktionsanalyse heißt nun, den dritten Schwan in die Transaktionsanalyse einzuführen. Von dieser Metaebene aus werden die Wirklichkeitskonstrukte, ihre Implikationen und Folgen, die durch den Professionellen in die Berater-Klient-Beziehung und dadurch möglicherweise in die Wirklichkeit des Klienten-Systems hineingetragen werden, analysiert. Man fragt: welches sind die impliziten Bedeutungen der eigenen Konzeptionalisierungen und Verhaltensweisen? Welche Folgebetrachtungen und methodischen Konsequenzen sind für den Klienten, den Therapeuten und das jeweilige Umfeld in ihnen angelegt? Psychotherapeutische Ideen, d. h. transaktionsanalytische Modelle und andere Konzeptionalisierungen werden nicht als verdinglichte Eigenschaften auf Klienten projiziert, sondern als Orientierungsraster der diagnostizierenden und therapierenden Beobachter begriffen.

Die Einführung des dritten Schwans in die Transaktionsanalyse zieht zumindest zwei Konsequenzen nach sich:

1. Man muß eine Sprache für diese Metaebene finden bzw. erfinden, mit der man die Architektur der eigenen Wirklichkeitskonstrukte denken und beschreiben kann. In vielen seiner Schriften stellt *Bernd Schmid* Elemente einer solchen Meta-Sprache vor (z. B. *Schmid* 1986).
2. Man nimmt eine Meta-Haltung transaktionsanalytischen Konzepten, Erklärungsmustern und professionellen Gewohnheiten gegenüber ein, die auf der Ebene des zweiten Schwans liegen. Dadurch wird es unmöglich, sich mit einzelnen Modellen oder Inhalten zu identifizieren („Ich bin Transaktionsanalytiker, weil ich das Strukturmodell benutze“). In seiner *Acceptance Speech* formulierte *Bernd Schmid* Identitätsbereiche, mit denen sich Transaktionsanalytiker alternativ sinnvollerweise identifizieren könnten.

Zu 1. Metasprache

Die Einführung einer Meta-Sprache auf der Ebene des dritten Schwans macht es Professionellen möglich, sich fachlich über ihr Tun auseinanderzusetzen. Sie können ihre Gütekriterien, und wie sie zu ihnen gekommen sind, beschreiben. In der Weiterbildung dient sie außerdem dazu, die Intuition der Schüler zu schulen bzw. zu „läutern“.

Praktisch geschieht dies in den Supervisionen. Hier wird rückwirkend gefragt, was denn vermutlich die eigene Intuition war und wie man zu ihr gekommen ist. Aus dem Verhalten werden die zugrundeliegenden Inhalte der eigenen Beurteilung und Selbstorganisation rekonstruiert. Man wird gefragt, zu welchem Kontextverständnis, zu welchem Rollenverständnis und zu welcher Aufgabenstellung paßt das Urteil oder die Ebene, auf der man Urteilsbildungen vornimmt. Bezogen auf den anderen übt man sich in den Fragen: was ist denn seine Intuition, aufgrund der er handelt? Was vermutet man, auf welcher Ebene jener den anderen diagnostiziert und aufgrund welcher Urteilsbildungen er die Kommunikation steuert?

Man schaltet also übungshalber immer wieder eine bewußte Steuerung zwischen Urteil und Handlung ein. Dadurch geht die Intuition nicht zwangsläufig und automatisch in Handlungswissen und damit in Handeln über. Man bekommt so die Chance, sich über die Intuition eine gewisse Bewußtheit zu verschaffen, sie zu reflektieren und Spielräume zu gewinnen, ob man aufgrund dieser Intuition handeln will und wenn ja, wie.

Bernd Schmid setzt dabei sehr viel auf „Modell-Lernen“, weil der seelische Apparat den komplexen Intuitionsvorgang eines Gegenübers in seiner Ganzheit aufnehmen kann, ohne ihn ins Methodische aufzuteilen. Das ist auch das Lernmodell von *Milton Erickson*. Er hat jede Art von Konzeptbildung und Übung in seiner Lehre ausgeschlossen. Er hat ausschließlich komplexe Situationen erzeugt und in ihnen gearbeitet und dabei sogar dafür gesorgt, daß das erklärende oder das konventionelle Bewußtsein seiner Schüler (*conscious mind*) außer Kraft gesetzt wird. Dadurch konnte das kreative Bewußtsein oder die schöpferische Fähigkeit der *Seele* (*unconscious mind*) sehr komplexe Modelle aufnehmen, jenseits der Möglichkeit, sie in logische Kategorien einzuordnen.

Anders als Milton Erickson hält Bernd Schmid es aber auch für sinnvoll, theoriegeleitete Intuitionsschulung mit Hilfe einer Metasprache zu betreiben. Er geht davon aus, daß sie als mögliche Rasterung für Urteilsbildungen in uns absinkt, ohne daß wir jedesmal ausdrücklich in ihr nachdenken (*Schmid, 1992*).

Ein Bestandteil dieser Meta-Sprache, der hier beispielhaft vorgestellt werden soll, ist das *Komplexitätssteuerungs-Schema*. Es ist ein didaktisches Schema, mit dem das, was intuitiv geleistet wird, von mehreren Ecken aus beleuchtet werden kann.

Komplexität kann auf Dauer, außer in Zirkeln, in denen schon Konventionen entstanden sind, nicht allein durch Kommunikation gesteuert werden. Wenn man zum Beispiel in einem Unternehmen Komplexität steuern soll, gibt es viele Deutungsebenen und Alternativen, wer relevanter Partner ist, wie man das Problem definiert, welchen Job man bekommt, welches Budget dafür da ist, was die Erfolgskriterien sind usw. Der Selektionsprozeß und die professionelle Figur, für die man sich entscheiden muß, ist in einem solchen Rahmen nicht mehr durch Reflexe herzustellen.

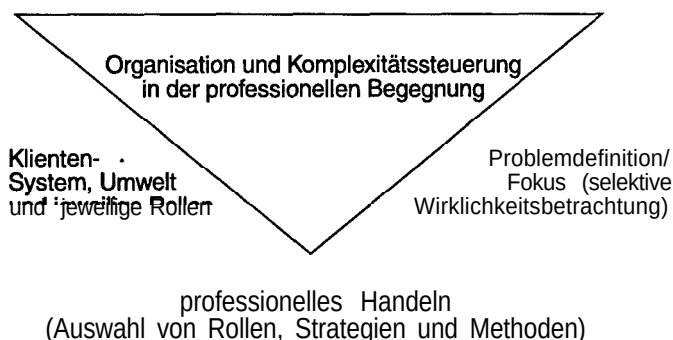


Abb 2: Dimensionen der Komplexitätssteuerung in der professionellen Begegnung (*Schmid, ZfTA 3/91, S. 145*)

Das Schema dient deshalb dazu, Situationen zu befragen, um stimmige professionelle Figuren herzustellen, die Komplexität effektiv steuern.

Als erstes wählt man einen Fokus, das heißt, man wählt eine Betrachtungs- bzw. eine Wirklichkeitsperspektive, aus der man die Situation angeht.

Als nächstes wählt man das Klientensystem. Das ist die Person oder sind die Personen, die nach der gestellten Diagnose zu beeinflussen sind. Das muß nicht unbedingt der sein, der kommt und das Problem hat. In dem Schema ist es die zu beschreibende Person, bezogen auf den momentanen Fokus, die Wirklichkeitsperspektive und die Diagnose. Mit dieser Wahl muß man auch entscheiden, in welcher Rolle man den anderen anspricht. Es macht einen Unterschied, ob man z. B. in der Organisationsberatung den Gegenüber als privaten Menschen, als Vertreter einer bestimmten Professionskultur – z. B. Ingenieur – oder ob man ihn in seiner Organisationsposition sieht.

Das dritte, was man wählt, ist die eigene Rolle: ist man Coach, Organisationsberater, Fachberater, Skill-Trainer in Managementdingen oder Psychotherapeut.

Eine Supervision könnte unter diesen Gesichtspunkten folgendermaßen ablaufen (S = Supervidant, B = *Bernd Schmid*):

S stellt ein Band vor.

B: Wenn Du das zu ihm sagst, welche Diagnose der Situation steckt da drin?

S: Depressive Verstimmung.

An dieser Stelle ist die *Wirklichkeitsperspektive* die Individualpsychie der Privatperson, der *Fokus* ist ihre Gestimmtheit und die Problembeschreibung ist "gedrückte Stimmung" aufgrund irgend etwas Akutem im Unterschied zu etwas Chronischem.

B: Wie kam es dazu, daß Du in dieses Büro gerufen wurdest?

S: Mich hat jemand aus der Personalabteilung angerufen und gesagt: da ist jemand, der hat ein Führungsproblem mit seinem Team. Er redet seit einiger Zeit nicht mehr mit dem Team. Er meinte, ich sollte mit ihm ein Gespräch führen, so daß er wieder mit seinem Team redet. Das Team hat ein bestimmtes Projekt, und das scheitert im Moment an der Entwicklung, da dauernd gute Leute weglaufen. Außerdem ist die Sekretärin total überlastet. Sie hatte einen nervösen Zusammenbruch. Das liegt aber nicht an der Sekretärin; das liegt daran, daß der Vorgesetzte seine Entscheidungen nicht trifft.

B: Wenn das die angefragte Beraterrolle ist, wie ist das in deiner Diagnose berücksichtigt?

S: Hmm, eigentlich gar nicht.

Die Entscheidungskriterien, die konstituieren, daß ein Berater gerufen wurde, und die Ebene, auf der der Entscheider (der Mann aus der Personalabteilung) beurteilt, ob er dafür, wofür er bezahlt, auch die Leistung erhalten hat, sind nicht hinreichend mitberücksichtigt, wenn man privatpersonen-orientierte Psychotherapie macht.

B: Wenn Du so diagnostizierst, wie darfst Du das aus der Rolle, zu der Du gerufen bist? Und zu welchen Vorgehensweisen in der erlaubten Rolle kann ich Dich führen, damit Du sinnvoll mit der Situation umgehst? Es war nicht der Kontrakt, daß Du kommst und Therapie anbietest.

Zu 2. Identität als Transaktionsanalytiker

In seiner *Acceptance Speech* (1988) formulierte Bernd Schmid aus der Perspektive des dritten Schwans folgende identitätsbildende Bereiche, die für Transaktionsanalytiker Geltung bekommen könnten:

1. *Analyse anhand von Transaktionen*
2. *Entwicklung von Modellen, um Transaktionen zu beschreiben*
3. *Kontextbewußtsein*
4. *Transaktionsanalyse – ein kybernetisches Modell*
5. *Transaktionsanalyse – ein experimenteller Ansatz*
6. *Die Kultur der TA-Gemeinschaft*

1. *Analyse anhand von Transaktionen*

Der erste identitätsbildende Faktor innerhalb der Transaktionsanalyse wäre die Tatsache, daß Transaktionen einen sehr wichtigen Fokus der Aufmerksamkeit darstellen. Transaktionsanalytiker lernen, jede Idee, die sie über einen Klienten oder eine Situation haben, auf beobachtbare Kommunikationseinheiten zu beziehen. Ebenso belegen sie jede Behauptung mit beobachtbaren Transaktionen, so daß diese ihre Ideen darüber, was sie tun, untermauern. Weiterhin beobachten sie sehr sorgfältig die direkten Reaktionen der Klienten auf ihre Kommunikation.

2. *Entwicklung von Modellen zur Beschreibung von Transaktionen*

Transaktionsanalytiker haben und entwickeln Konzepte, die, pragmatisch sehr nützlich, verschiedene Arten von Transaktionsmustern beschreiben. Damit ist die Entwicklung ihrer Konzepte primär an der Kommunikation orientiert. Wenn sie inter-

nale Prozesse beschreiben, tun sie dies ebenfalls, soweit möglich, in Begriffen von internalen Transaktionen.

3. *Kontext-Bewußtsein*

Kontext-Bewußtsein heißt, sich darüber bewußt zu sein, daß man durch sein Tun Wirklichkeit erfindet, und darüber, wie man sich selbst und die Praxis-Situation versteht und definiert. Es bedeutet auch Bewußtsein über die Art der Wirklichkeit, die man konstruiert, wenn man auf eine bestimmte Weise fokussiert oder transaktionsanalytische Konzepte verwendet.

Eine Konsequenz des Kontext-Bewußtseins ist, daß man nicht nur lernt, Werkzeuge zu benutzen, sondern daß man – indem man daran denkt, für welchen Zweck und in welchem Kontext diese Werkzeuge erfunden wurden –, auch verstehen lernt, wie Werkzeuge hergestellt werden. Außerdem lernt man, einzelne professionelle Situationen voneinander zu unterscheiden, so daß man für jede Situation neue Werkzeuge erfinden kann, anstatt sie an übernommene Werkzeug-Schablonen anzupassen.

4. *Transaktionsanalyse – ein kybernetisches Modell*

Will man *Eric Bernes* grundlegende Ideen der Sozialpsychiatrie weiterentwickeln, sollte man viele transaktionsanalytische Konzepte aus der Perspektive eines neuen Verständnisses der Kybernetik und der Kommunikationstheorie neu formulieren. Es wäre deshalb sinnvoll, die Transaktionsanalyse aus der systemischen Perspektive neu zu formulieren und anzuwenden.

Darüber hinaus könnte man die Tiefenpsychologie C. G. *Jungs* und seiner Nachfolger miteinschließen, weil diese Psychologie nicht reduktionistisch und sehr viel reicher als andere Tiefenpsychologien ist.

5. *Transaktionsanalyse – ein experimenteller Ansatz*

Experimentell arbeiten heißt, mit vielfältigen Kontexten probierhalber arbeiten, ohne von der Richtigkeit der einen oder anderen Erklärung überzeugt zu sein oder an ihr festzuhalten, auch wenn sie keine befriedigende Wirkung zeigt. Man interessiert sich vor allem für die Frage, wie ein Klienten-System und sein soziales Umfeld ein problematisches Verhalten jeden Tag wiedererfindet und wie die Rückkopplungskreise der aufrechterhaltenden Bedingungen des als problematisch erlebten Verhaltens aussehen. Das Hauptziel ist, den gewohnten Bezugsrahmen zu irritieren und neue Ideen beim Klienten einzuführen, um positive „Vorwärtskopplungskreise“ zu initiieren. Dadurch können neue Sichtweisen, neue Erfahrungen, neue Verhaltensweisen, neue Beziehungen und eine neue Orientierung für die Zukunft entwickelt werden. Der Kontext der persönlichen Lebensgeschichte wird also nicht gewohnheitsmäßig generiert.

Der Bezug auf kindliche traumatische Erfahrungen wird als ein mögliches Erklärungsmuster unter vielen betrachtet. Die Arbeit mit der Lebensgeschichte ist die Arbeit mit einer Metapher. Man arbeitet mit einer Geschichte über die Vergangenheit, die in der Gegenwart erfunden wird.

6. *Die Kultur der TA-Gemeinschaft*

Der sechste identitätsbildende Bereich wäre die Kultur der TA-Gemeinschaft, die durch vielerlei Eigenarten geprägt ist, von denen hier einige genannt werden sollen.

- a) Die TA-Gemeinschaft hat internationale Standards. Mit dem, was man an einem Ort an TA-Weiterbildung erhalten hat, kann man überall auf der Welt, wo Transaktionsanalyse vertreten ist, hingehen und die Weiterbildung fortsetzen. Die TA-Gemeinschaft hat überall gleiche Traditionen und kompatible Standard
- b) Die TA-Gemeinschaft hat sich schon immer für gesellschaftliche Probleme engagiert, die über spezifische professionelle Fragen hinausgehen
- c) Die TA-Gemeinschaft verfügt über hohe professionelle Standards. Die Rollen, die man als Praktiker, Supervisor, Ausbilder oder Prüfer wahrnehmen kann basieren in erster Linie auf Qualifikationen. Diese müssen vor einem Gremium unabhängiger Prüfer nachgewiesen werden. Auf lange Sicht haben deshalb in diesem Weiterbildungssystem symbiotische oder korrupte Beziehungen nur geringe Überlebenschancen. Alle Bestätigungen einer bestimmten Qualifikation sind das Ergebnis einer unabhängigen Prüfung.
- d) Der vierte Aspekt ist mit dem neuen Prüfungsverfahren der EATA hinzugekommen. Die Theoriefragen sind im schriftlichen Examen nicht mehr in transaktionsanalytischen Begriffen gefaßt, sondern als übergeordnete Fragestellungen formuliert. Damit ist der Kandidat nicht gezwungen, Konzepte zu lernen, weil er sie in der Prüfung braucht. Er wählt die Konzepte aus, die er wirklich benutzt und in seine Arbeit integriert hat. Diese Änderung ist relevant, weil eine Prüfung eine der primären Orientierungen einer Weiterbildungskultur darstellt. Die Erlaubnis, die in ihr enthalten ist, lautet: „Du darfst innerhalb der bekannten transaktionsanalytischen Konzepte auswählen, und Du mußt die vollständige Kompetenz nur bei den Konzepten zeigen, die Du ausgewählt hast. Es ist Dir ausdrücklich erlaubt zu sagen, daß Du andere Konzepte nicht kennst.“ Dies hilft, ein nahezu repressionsfreies Lernklima zu schaffen. Das ist der Nutzen. Andererseits muß man sich der Herausforderung des Auswählens stellen und sich der damit verbundenen Implikationen und Konsequenzen bewußt sein.

Die Einführung einer weiteren Metaebene in die Transaktionsanalyse im Sinne des dritten Schwans hätte also sowohl Auswirkungen auf das professionelle Handeln, als auch auf das Selbstverständnis von Transaktionsanalytikern. M. E. würde dies für die Transaktionsanalyse als Profession einen Qualitätssprung bedeuten und dem Zeitgeist entsprechen.

Sabine *Gautier-Caspari* ist Diplom-Sozialpädagogin und Heilpraktikerin. Sie arbeitet freiberuflich als Psychotherapeutin.

Zusammenfassung

Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht heißt, eine weitere Metaebene in die Transaktionsanalyse einzuführen, von der aus man die Wirklichkeitskonstrukte, ihre Implikationen und Folgen, die durch den Professionellen in die Berater-Klient-Beziehung hineingetragen werden, analysiert.

Summary

To see transactional analysis from a systemic perspective is to introduce a meta-level into transactional analysis. This meta-level enables us to analyze the constructions of reality which the professional brings into the counsellor-client-relationship, and the implications and effects of these constructions.

Literatur

- Bateson, G.*, (1979) Geist und Natur. Eine notwendige Einheit, Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1982
- Berne, E.*, Spiele der Erwachsenen, Reinbek: Rowohlt 1970
- , Transaktionsanalyse der Intuition, Paderborn: Junfermann 1991
- Maturana, H.R. & Varela E.J.*, Der Baum der Erkenntnis, Bern/München/Wien: Scherz-Verlag, 1987
- Schmid, B.*, Gegen die Macht der Gewohnheit
- , Systemische Transaktionsanalyse, Wiesloch: Eigenverlag 1986
- , Acceptance Speech - Blackpool im Juni 1988, Pragmatische Überlegungen anlässlich der Entgegennahme des ersten EATA-Wissenschaftspreises für Autoren
- , Kritische Gedanken, in *Berne, E.*, Transaktionsanalyse der Intuition, Paderborn: Junfermann 1991
- , Die professionelle Begegnung, Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 3/1991
- , Impulsreferat zu Intuition, 1992

Anschrift der Autorin

Sabine Gautier-Caspari
Kästrich 9
55232 Alzey

Teamtraining im Kontext von Organisationen*

Paul Rüdiger Abele

1. Das Thema und sein Kontext

Aus- und Weiterbildung in einer Organisation geschieht in verschiedenen Feldern, die jeweils ihr eigenes Gewicht und ihren eigenen Stellenwert haben:

- Erweiterung der sozialen Kompetenz, verstanden als ein Profil von Fähigkeiten, die es dem Menschen ermöglichen, menschliches Miteinander kompetent/effizient/erfolgreich zu gestalten (Argyle, S. 323ff). Dabei wird Erweiterung verstanden als
 - Ausbildung von Fertigkeiten
 - Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten (*)
 - Verbesserung der Führungsqualifikation (*)
 - Verbesserung der Zusammenarbeit als Team (+)
 - Bearbeiten von speziellen Konflikten (+)
- Erweiterung von fachlicher Kompetenz als Fähigkeit/Wissen, eine bestimmte Aufgabe/Sache kompetent/professionell abzuwickeln.
- Förderung der persönlichen Entwicklung.

In diesem Kontext haben Teamtrainings ihren eigenen Stellenwert für alle Situationen oder Aufgabenstellungen, in denen nach Möglichkeit alle Teilnehmer den gleichen Informationsstand über Inhalte und Prozesse im Team haben sollen, d.h. über

- die in den gelaufenen Prozessen gewonnenen Erfahrungen der einzelnen Teilnehmer,
- die in das System aller Beteiligten gegebenen Rückmeldungen und
- die von den Trainern in das System hineingegebenen Informationen und Anregungen.

So ist für die mit „+“ versehenen Aktivitäten ein Teamtraining angezeigt; für die mit einem „*“ gekennzeichneten kann es effizienter sein als Trainings für Arbeitsgruppen ohne ihre Leitung oder

* Die Aufarbeitung der Erfahrungen mit Teamtrainings, die Suche nach Theoriekonzepten für Diagnose und Erarbeitung von Strategien und die Gespräche darüber habe ich verarbeitet und auf dem Transaktionsanalyse-Kongreß 1988 in Bad Soden vorgestellt. Der Artikel ist eine Überarbeitung und Erweiterung des Workshopinhalts. Ich danke den Ko-Trainern/innen, besonders Klaus Jäger, Ulrike Steffgen und Gesine Wabra-Schnekenburger für die Zusammenarbeit, mit der diese Trainings entstanden und wirken und für ihre vielen Anregungen, Ideen und Rückmeldungen.

für Teilnehmer der gleichen hierarchischen Ebene, die aus den verschiedensten Bereichen kommen.

Ein Team ist für uns eine betriebliche Einheit mit ihrem Leiter: Mitarbeiter und Chef, Bereichsleiter und Vorstand, Vorstandsmitglieder und Vorstandsvorsitzer bzw. im sozialen Feld die entsprechenden organisatorischen Einheiten.

Ein Team betrachten wir als ein System, d.h. als eine „dynamische Zuordnung“ (Andolfi 1979) der Mitglieder mit ihren Eigenschaften, die in wechselseitigen Interaktionen miteinander stehen. Ihre Beziehungen „gewährleisten den Zusammenhalt des Systems“ (Watzlawick S. 116). Das formelle System ist dabei gekennzeichnet durch die offiziellen Positionen, die delegierten Aufgaben und Kompetenzen, die definierten Abhängigkeiten, die offiziellen Regeln usw. Das informelle System umfaßt alle nicht formell geregelten Merkmale der Personen und Beziehungen.

2. Trainingsrahmen

Aufträge zu Teamtrainings werden in unterschiedlichen Situationen und unter verschiedenen Fragestellungen erteilt; z.B.

- im Zuge von Umorganisationen oder Umstrukturierungen
- bei Einführung von Unternehmensleitlinien und/oder Führungsgrundsätzen,
- zur Klärung von speziellen Konflikten.

Daraus ergeben sich für Auftraggeber und Trainer Fragen und Anforderungen im Hinblick auf

- Ziel des Trainings und Erwartungen der verschiedenen Beteiligten,
- Einstellungen und Leitvorstellungen zu Führung, Zusammenarbeit, Verantwortung, Solidarität u.a.
- Rolle der Trainer
- Ängste z.B. der Führungskraft und der Mitarbeiter
- Transfer der Erfahrungen.

Ethische Leitvorstellungen

„In ... Leitbildern verdichtet sich ... in menschlich sichtbarer, ausbildender Gestaltung . . . das der Kreatur nicht gegebene, sondern ihr aufgegebenes Verhalten. . . Die einzelnen Leitbilder zeigen Tugenden in gesellschaftlich ausgeformter, zugleich aber in fortverpflichtender, utopischer Weise lebendig.“

E. Bloch (S. 1094)

Für uns impliziert Praxis auch wertbezogenes Handeln. Im transaktionsanalytischen Theorie-Rahmen wird wertbezogenes Handeln nur implizit angesprochen: „To uncover the basic as-

sumptions which are specific to T.A. may offer some difficulties because of the widely divergent Menschenbilder in the different schools" (Hagehülsmann, in Stern, S. 39-59). Ein Beispiel ist der Leitbildkomplex der autonomen Person (*Berne 1970, S. 245-248; Steiner 1974, S. 362-370*). Dieses wertbezogene Handeln faltet sich unter **zwei Aspekten** aus.

Einmal:

Als ethische Leitvorstellungen und Handlungskompetenz im Sinne von „praktisch gelebten Überzeugungen“ (Kant) und in Absetzung vom wertneutralen methodischen Instrumentarium sozialtechnologischer Machbarkeit (ähnlich der technologischen Machbarkeit). Beispiele für unsere ethischen Leitvorstellungen sind:

- Die autonome Person und Erlernbarkeit von Autonomie. Autonomie heißt auch Offenheit gegenüber der Einmaligkeit der Person, d.h. Differenzierung im Team und gleichzeitig die Möglichkeit, das Team aktiv mitzugestalten; damit steht Autonomie auch in einem dynamischen Kontext.
- Flexibilität in der Herstellung und Organisation von Beziehungen.
- Situatives Führen basierend auf kooperativem Führungsverhalten und situationsentsprechende und personenbezogene Führungsrollenverteilung (*Bales, S. 254-264*). Beziehungen und die Gestaltung von Beziehungen stehen im Vordergrund des Führungsverhaltens, und nicht Eigenschaften.
- Verantwortlichkeit, die aus Freiheit hervorgeht.
- Solidarität als konkrete und entschiedene Parteinahme, die „Courage“ erfordert und nicht Trotz als Verlängerung der Trotzphase. Ein Beispiel ist bei Bert Brecht die trommelnde Taubstumme, die eine Stadt unter Lebensgefahr zum Widerstand weckt (Mutter Courage). Und meint nicht Solidaritätspathos: „Seid umschlungen Millionen“ (Beethoven 9. Symphonie).
- Lebensförderlichkeit im Sinne der Biophilie *E. Fromms (1976)*.

Zum zweiten:

Als motivbildende Kräfte im Hinblick auf die menschliche Fähigkeit der Person zu einem Lebensentwurf, wie z.B.

- die Ziele des Unternehmens und ihre Bedeutung in der Situation für Mitarbeiter und Führungskräfte.
- der Sinn der spezifischen Arbeit oder Aufgabe für die Person, auch in ihrem Bezug zu ihrer Selbstverwirklichung.

Dieses von uns implizierte wertbezogene Handeln gewinnt seinen besonderen Stellenwert beim Arbeiten in Institutionen. Hier

erfährt das Mitglied oft das Mißverhältnis zwischen Ordnungsgefüge und Macht der Institution und seiner Erfahrung als Person mit seiner (begrenzten) Macht. Ohne ethische Handlungsleitbilder besteht die Gefahr, daß die sogenannten „Sachzwänge“ intransparent und unüberprüfbar bleiben und daß die menschliche Dimension auf der Strecke bleibt.*

Rolle der Trainer

„Der Fuchs zum kleinen Prinzen:
„Du bist zeitlebens für das verantwortlich,
was du dir vertraut gemacht hast.“
Antoine de Saint-Exupéry

Als Trainer sind wir Element des Systems des Auftraggebers und werden bestimmte Rollen in dem Geschehen/Prozeß spielen. Es gilt für uns dabei eine Position zu finden, die uns und den Teilnehmern/innen möglichst viel Spielraum ermöglicht (*Argyris 1975, S. 341ff*). Dazu ist es sinnvoll, zwei Aufgaben der Trainer zu betrachten:

- Für die Teilnehmer geeignete Lern-, Übungs- und Überprüfungssituationen schaffen. Im Zusammenhang des Teamtrainings heißt das, die „Heimat-Situation“ in diesen Prozeß einzubeziehen; es bedeutet gleichzeitig, daß die Trainer ihre Distanz in ihrer Rolle deutlich sehen und deutlich machen: Sie sind nicht Teil des Heimat-Systems. Dabei gilt es, allen Versuchen eine klare Absage zu erteilen, die Trainer nach noch verdeckten Regeln des Prozesses oder latenten Strukturen zu funktionalisieren (*Selvini Palazzoli 1984, S. 80ff*). Es gilt andererseits, den Teilnehmern/innen den Raum zu ermöglichen, so daß sie mit neuen Sehweisen und Verhaltensmöglichkeiten Versuche machen, die scheitern oder gelingen können. Bei der Durchführung des Trainingsgeschehen gezielt zu beobachten, dieses zusammen mit den Teilnehmern auszuwerten und Rückmeldungen und Informationen in den Prozeß zu geben im Hinblick auf die Ziele des Teams, die Lernziele der Teilnehmer, und auf die Anforderungen aus der Auftragssituation.

Das heißt,

- die eigenen Regeln und das eigene Wertsystem zu verdeutlichen und zu leben.
- die Respektierung der persönlich-individuellen Sehweisen der Teilnehmer und des Ortes, wo sie gerade sind: „meet the client

• U.E. ist es auch Aufgabe des Unternehmens, Wertvorstellungen als Handlungsleitbilder zu haben.

at his model of the world" (*Milton H. Erickson*). Damit wird den Teilnehmern Erlaubnis und Schutz gegeben (*Berne 1972, S. 306ff*). Ein wichtiger Teil ist hier in der oft dichten Atmosphäre des Trainings, den eigenen „Hunger nach Zuwendung“ zu registrieren und damit konstruktiv umzugehen (*Steiner 1978, S. 14-19, Samuels, S. 21*).

- sich um die Konsistenz von Zielen, Inhalten, Methoden und Verfahren zu bemühen sowie Strategien, Strukturen und Prozesse transparent zu machen.
- Das Rollenverhalten der Trainer liefert Modellinformationen für die Teilnehmer/innen, die eine katalytische Wirkung im Sinne von Aktivierung potentieller Eigenschaften und Fähigkeiten haben können.

Transfer

Ein Training impliziert den Anspruch der Transferierbarkeit der Erfahrungen und Ergebnisse in die Alltagspraxis der Teilnehmer. Ich unterscheide fünf Ebenen des Transferprozesses, die seine Komplexität deutlich machen:

- Die Person, die den Transfer vollzieht
- Die Situation, die transferiert wird
- Der Prozeß des Transfers
- Hindernisse aus der Person oder von der Umwelt, die den Prozeß beeinträchtigen
- Die Situation, in die hinein transferiert wird (*Fatzer, S. 243-259, Doppler, S. 223*).

Das Teamtraining, das auf die eigene Praxis der Arbeitsgruppe bezogen ist, löst den Teilnehmer nicht aus seinem beruflichen Umfeld, um ihn von diesem isoliert zu trainieren und ihn dann mit neuen Einsichten und Fertigkeiten versehen nach Hause zu schicken, wo er bei deren Umsetzung mehr oder weniger auf sich allein gestellt ist. Transfer wird zum Bestandteil des gesamten Trainingsprozesses.

3. Theorieüberlegungen

3.1 Fokus

„... nicht mehr kann versucht werden, als den Beginn und die Richtung eines unendlich langen Weges festzustellen. Die Vorspiegelung irgendeiner systematischen und definitiven Vollständigkeit wäre zumindestens Selbstbetrug.“

Georg Simmel

Ein wichtiger Schritt in der Entwicklung der Teamtrainings war für uns die Klärung des Fokus und die Suche nach „praktikablen und brauchbaren“ Theoriekonzepten (Landkarten) für Orientierung und Handeln. Dabei sind für uns Landkarten oder Modelle Beschreibungen der Wirklichkeit: „A map is not the territory it represents, but, if correct, it has a similar structure to the territory, which accounts for its usefulness“ (*Korzybski, S. 58; Berne 1972, s. 334f*).

Fokus ist der Gesichtspunkt, unter dem wir die Teilnehmer/innen eines Trainings und ihr Umfeld sowie uns als Trainer in unserem Bezugsrahmen und die Teilnehmer ihrerseits sich und uns in ihrem Bezugsrahmen abbilden. Den Bezugsrahmen verstehen wir in Anlehnung an die Cathexisschule als „eine Gesamteinstellung – wahrnehmend, begrifflich, affektiv, handelnd –, die benutzt wird, um sich selbst, andere Menschen und die Welt strukturell und dynamisch zu erklären und zu bestimmen“ (*Schiff, S. 49, vgl. Schmid, s. 75*).

Fokusbildung

Das Lerngeschehen in einem Training kann auf den vier durch die verhaltenbestimmenden Faktoren nahegelegten Ebenen erfolgen

- Personenbezogen – intrapersonal
- Beziehungsbezogen – intrapersonal/interaktionell
- Gruppenbezogen – Gruppenprozeß-orientiert
- Strukturbezogen – institutional-strukturell.

Der Fokus eines Teamtrainings ist für uns gruppenbezogen, d.h. wir intendieren mit unseren Zielen, Inhalten, Methoden und Verfahren eine spezifische Entwicklung des Teams. Entwicklung impliziert, daß der „Brennpunkt“ in den verschiedenen Phasen eines Trainings wechselt. Team andererseits impliziert, daß jedes neue Team ein neues Thema, d.h. seinen eigenen teambezogenen „Brennpunkt“ mitbringt.

Dabei gilt sicherlich, daß, unabhängig von dem Fokus „gruppenbezogen“ einer Intervention, jede der anderen Ebenen mitange-

sprachen wird – wenn auch eher indirekt. Außerdem kann der einzelne Teilnehmer selbst aufgrund seines je eigenen Lernziels auf einer der anderen Ebenen „reagieren“. Allerdings sind wir nicht der Meinung, daß ein Muß besteht, bei Interventionen, die Geschehen einer Ebene fokussieren, „Rückwirkungen und Zusammenhänge bezüglich des Geschehens auf den anderen Ebenen mitzuverdeutlichen“ (Doppler, S. 201ff).

Unser Kriterium für die Entscheidung, welches Geschehen oder welchen Teil des Prozesses wir in den Vordergrund rücken, leitet sich ab aus dem Fokus „Team“. So ist, wenn wir z.B. ein interpersonales Muster ansprechen, die zentrale Frage: Was sind die Auswirkungen dieses Musters und der Intervention auf das Team in seinem intendierten Prozeß? So kann es wichtig sein, Geschehen auf einer der anderen Ebenen auch direkt anzusprechen – aber mit dem Ziel, die Teamentwicklung zu fördern.

3.2 Theoriekonzepte

„Im Nu war ihm (dem Kaninchen) Alice nachgesaut, ohne auch nur von fern daran zu denken, wie in aller Welt sie wohl wieder herauskäme.“

Lewis Carroll

Wenn es uns Trainern nicht wie Alice gehen soll, brauchen wir Landkarten oder Modelle zur Orientierung und für unser Handeln.

In unserem Suchen nach Landkarten war eine zentrale Frage, was ein „gesundes“ (d.h. funktionales) Team kennzeichnet bzw. mit welcher Landkarte wir ein solches in seinen wesentlichen Zügen beschreiben können. Merkmale für „gesund“ sind Ausgewogenheit von Leistungsfähigkeit (Effektivität), -Leistung des einzelnen und/oder des Teams (Produktivität) und Qualität des Arbeitslebens (Humanität). Weitere Merkmale sind die Intensität, mit der das Team sich mit seiner Umwelt auseinandersetzt und seine Stabilität, d.h. ein Ausbalancieren von Veränderung und Konstanz innerhalb gegebener Grenzen oder Regeln, z.B. der hierarchischen Struktur.

Ein zentrales Phänomen im Hinblick auf Orientierung und Handeln ist, daß in einem Teamtraining der Leiter des Teams gleichzeitig Führer und Mitglied des Teams ist. Dies ermöglicht, daß der Entwicklungsprozeß einer Gruppe (Bennis und Shepurd, S. 415-437) mit den Auseinandersetzungen mit Autorität und Führung an der Stelle erfolgen kann, an der sie für das Team von hoher Effizienz ist: im Team. Die Führungsrolle der Trainer bekommt dadurch die Qualität einer Art von „Metaführung“. Es entsteht eine Art von

Dreiecksbeziehung zwischen Führungskraft, Mitarbeitern und Trainern.

„Theorien sollen stets als bloße Hilfsvorstellungen gelten, die man jederzeit zur Seite legen kann.“

CG. Jung (1972, S. 16)

Im nachfolgenden skizzieren wir unsere Überlegungen zu einigen Landkarten.

Der Theorie-Rahmen der Transaktionsanalyse

Die Konzepte der Transaktionsanalyse lassen sich unter drei Aspekten einteilen:

- bezogen auf die Person mit
 - Struktur- und Funktionsanalyse
 - Spielanalyse mit ihren personenbezogenen Anteilen, d.h. dem intrapsychischen Prozeß im Beziehungsprozeß eines Spiels
- bezogen auf die Beziehung zwischen Personen mit
 - Analyse der Transaktionen
 - Spielanalyse als Analyse von Transaktionsmustern
 - Analyse symbiotischer Beziehungsmuster (J.L. Schiff,
- bezogen auf den Lebensplan einer Person mit
 - Skriptanalyse.

Die Übersicht zeigt: Der Theorie-Rahmen der Transaktionsanalyse ist zuerst personen- und beziehungsbezogen: „TA has general application to all kinds of two-person situations in organizations . . . examining management style, group membership skills, interviewing, Performance appraisal, counseling, awareness, self-motivation ...“ (Berker, S. 94ff). Unter dem Aspekt Team sind eine Reihe ihrer Konzepte als Handlungsmodelle brauchbar; als Modelle zur Orientierung geben sie nur bedingt Hilfe, z.B. wenn wir annehmen, daß Unternehmen oder deren operative Einheiten „Lebenspläne“ entwickeln; Konzepte aus der Skriptanalyse wären dann, analog benutzt, entsprechende Orientierungsmodelle.

Und doch: Eric Berne mit seinem sozialpsychiatrischen Ansatz entwirft auch „ein Modell für die Gruppe als Ganzes“ (1979, S. 85). Er beschreibt sie unter vier Aspekten:

- die Gruppenstruktur – manifest und verborgen
- die Dynamik der Gruppe als Selbstorganisationsdynamik (Ich benutze bewußt nicht den Begriff „Gruppendynamik“ der deut-

- schen Übersetzung, um nicht zur Verwechslung mit der Methode der Gruppendynamik beizutragen)
- die Gruppenautorität
 - die Gruppenentwicklung.

Unter dem Aspekt der Gruppenentwicklung integriert Berne dann wieder die personen- und beziehungsbezogenen Konzepte der Transaktionsanalyse.

Für eine Reihe von Teilbereichen unserer Fragestellung „Team“ ist dieses Modell gut brauchbar, z.B.

- die Gruppenkräfte unter dem Aspekt eines „gesunden“ Teams:
 - die Gruppenkohäsion als „die geordnete Existenz der Gruppe“
 - die „auflösenden Kräfte“ der „inneren Agitation“ und des „Drucks von außen“ (S. 103ff) -; oder
- der „Druck von außen“ im Hinblick auf die Organisationsstruktur, auf die Beziehung zu Kunden, auf die Trainer und Führungsrollen;
- das Modell der „verborgenen Gruppenstruktur“ (S. 63ff)
 - unter der Fragestellung „Was fehlt uns, um ein Team zu sein?“
 - im Hinblick auf die Differenzierung der einzelnen Mitglieder und die damit verbundene Anerkennung der je eigenen Fähigkeiten und der jeweiligen Mitwirkung am Team.

Ein Beispiel ist eine Abteilung in einem Beratungsunternehmen, deren Mitarbeiter in Teams verschiedener Kunden arbeiten – als „Einzelkämpfer“. Sie wurden dabei nicht gewahr, daß sie a) das „Heimat-Team“ mit seiner Geborgenheits- und Stützungsfunktion nicht bewußt zur Verfügung hatten und b) damit in der Gefahr waren, von den Kundenteams „aufgesaugt“ zu werden und in Loyalitätskonflikte zu ihrem eigenen Unternehmen zu geraten (Abb. 1).

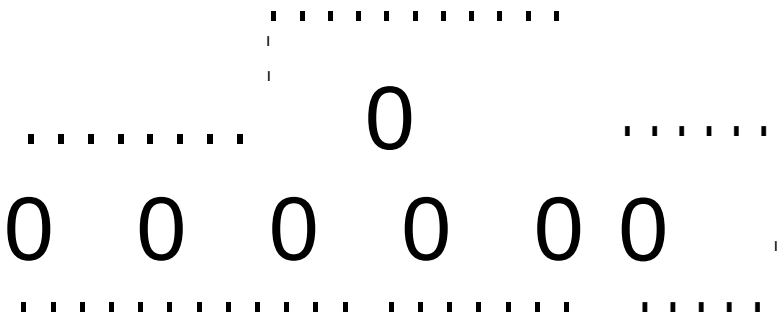


Abb. 1: Gruppenbild der (über-)differenzierten Mitarbeiter eines Beratungsunternehmens. Abteilungsleiter und Mitarbeiter untereinander mit starren Grenzen; die Abteilung nach außen mit diffusen Grenzen (das Modell Berne's erweitert um das Modell von Salvador Minuchin mit der Qualität der Grenzen).

Eine brauchbare Erweiterung des Berneschen Modells ist die qualitative Unterscheidung der Grenzen durch Salvador *Minuchin* (S. 72-76):

- - - - = klare Grenzen; die Subsysteme sind differenziert, die Kommunikationskanäle sind offen.
- = starre Grenzen; das Subsystem hat sich aus dem Gesamtsystem gelöst.
- = diffuse Grenzen; die Subsysteme sind ineinander verstrickt.

Aus dem Theorie-Rahmen der Gruppendynamik

Gruppendynamische Konzepte werden heute in den verschiedensten Kontexten eingesetzt; die Bandbreite reicht vom professionellen Training bis z.B. zum Kindergarten, in der eine Helferin die Kinder „mit Spielchen aufmuntern“ will. Wir verstehen Gruppendynamik als eine „im wesentlichen wissenschaftlich fundierte und, soweit möglich, kontrollierte praxisbezogene Methodik“ (*Däumling*, S. 11). K. *Doppler* differenziert in diesem Rahmen drei Aspekte: Gruppendynamik „als Theorie, als spezifisches Konzept (Methode) und als eine spezifische Praxis“ (S. 10).

In der Trainingspraxis lassen sich unter unserer Fragestellung drei Formen voneinander abgrenzen:

- Rein personenbezogenes Training; die klassische Form ist das Sensitivity Training. Hier wird methodisch Arbeits- und Rollenhintergrund der Person ausgegrenzt.
- Die Verbesserung von Fertigkeiten im Rahmen der Sozialkompetenz unter Ausgrenzung struktureller und individueller Verflechtungen.
- Arbeitsfeldbezogene Trainings, in denen alle Ebenen reflektiert werden: die individuelle, die interpersonale, die strukturelle und die der dynamischen Prozesse in der Gruppe.

Soweit die Konzepte der arbeitsfeldbezogenen Trainings „ablaufende Gruppen- bzw. Inter-Gruppenprozesse . . . zielgerichtet reflektieren, d.h. praktisch und theoretisch mit dem Sach- und Aufgabenziel dieser Gruppe in Beziehung gesetzt werden“ (*Doppler*, S. 12), erhalten wir brauchbare Landkarten, z.B. über

- die Integration der systematischen Problemlösung (Abb. 2) und Konfliktregulierung in den Gruppenprozeß;
- die Integration des Informationsaustausches auch als „wechselseitige Stimulierung des Auslotens und Ausweitens der Kognitionsbereiche“ (Jantsch, S. 282);

- die Klärung der Rollen und Rollenverflechtungen insbesondere im Hinblick auf Führung;
- die Thematisierung von Kooperation, Macht u.ä. (Edding, Nellessen).

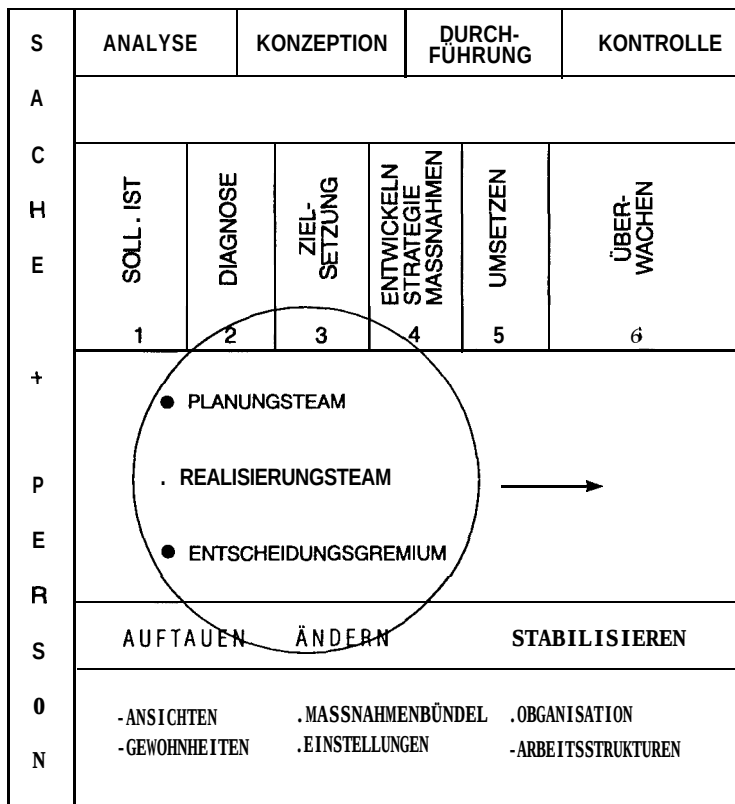


Abb2 : Systematische Problemlösung im Gruppenprozeß

Das sonst äußerst brauchbare Modell der individuellen Lernzieldefinition am Anfang eines Trainings haben wir im Rahmen Teamtraining als nicht brauchbar erfahren; eine intensive Fokussierung auf die personen- und/oder beziehungs-bezogene Ebene war eine fast automatische Folge.

Für die Orientierung unter dem Aspekt „gesundes Team“ fanden wir auch im Theorierahmen der Gruppendynamik befriedigende Modelle für Teilfragen. Die Schwerpunkte liegen auf

- der Beobachtung und Reflexion des Dynamisch-Prozessualen;
- der Beobachtung der Gruppenentwicklungsphänomene wie Normenentstehung, Rollenverteilung, Gruppensolidarität und Gruppendruck;

- der Entwicklung der Person in der Gruppe und wie sie den Prozeß einer Gruppe durchläuft;
- den „implizierten Metazielen wie Erhöhung der Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz zur Gewinnung und Wahrung der Ich-Identität oder Schärfung der Wahrnehmung in Bezug auf intra- und interpersonale Prozesse“ (Doppler, S. 300ff).

Einen darüber hinaus fuhrenden Gedanken fuhrt *E. Goffmann* ein, wenn er sagt, die Teilnehmer „nehmen sich selbst als Mitglieder wahr, empfinden Zugehörigkeitsgefühl und eine gewisse Identifikation mit der Organisation und fühlen sich hierdurch gestützt“.

Aus dem Theorie-Rahmen „Bindungsverhalten“

Georg Kohlrieser (mündl. Mitteilung) **hat** ein Modell entwickelt, das auf den Arbeiten von *John Bowlby* basiert und das wir leicht modifiziert haben (Abb. 3). Er geht von der Annahme aus, daß die Person in ihrem Bindungsverhalten zwei gleich wichtige Bereiche des Lebens intendierte: Ziele und Personen. Die Aufgabe ist dann,

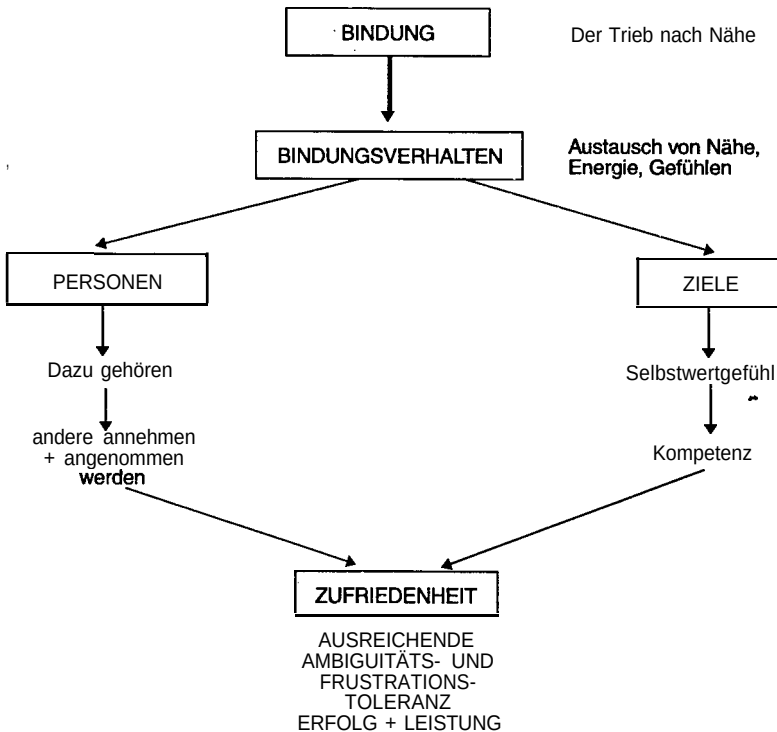


Abb. 3: Bindungsverhalten nach G. Kohlrieser

diese beiden Bereiche ausgewogen zu halten. Wenn das Gewicht einseitig auf der Ziel-Bindung liegt, sind Verhaltensweisen zu beobachten, die mit den transaktionsanalytischen Konzepten Gegen-skript, Antreiber und Miniskript beschrieben werden können. Wenn das Gewicht einseitig auf den Bereich Person gelegt wird, ist es schwierig, Selbstachtung, Erfolg und Kompetenz zu erfahren. Deutlich wird dies in dysfunktionaler Verschiebung von Anerkennung in das informelle System: „Systembedürfnisse, die im Rahmen der formalen Struktur nicht anerkannt werden (können), müssen in informalen Systemen befriedigt werden“ (Luhmann, S. 285). Außerdem treten verstärkt nicht-Problem-lösende Verhaltensweisen (Schiff, S. 10ff) auf.

Wenn wir dieses Modell ins Unternehmen transferieren, heißt das, daß ein Team dann „gesund“ ist, wenn die Mitglieder in bezug auf die beiden Bindungs-Bereiche eine ausgewogene Balance erfahren und gestalten. Das Team und die Teammitglieder erfahren diese Balance u.a. als Stabilität gegenüber den Veränderungen einer lebendigen Entwicklung und als Stütze der Flexibilität im Hinblick auf unerwartete Ereignisse. Unter diesem Gesichtspunkt ist dann diese Balance eine zentrale Aufgabe der Führung.

Bei *Kurt Lewin* finden wir die beiden Funktionen Lokomotion – daß die Gruppenaufgabe bewältigt wird – und Kohäsion – daß der Gruppenzusammenhalt zu gewährleisten ist. Er beschreibt damit funktional den gleichen Zusammenhang. Jedoch wird bei ihm die Notwendigkeit der Ausbalancierung der beiden Bereiche nicht deutlich. Außerdem erhalten u.E. die an *J. Bowlby* (1986, S. 172ff) angelehnten Überlegungen von *G. Kohlireser* durch die Rückbindung an das Instinktverhalten und damit in die biologische Struktur des Menschen eine stärkere Begründung. Auf „biologische Bedürfnisse“ als „Ausrüstung“ für das Sich-an anschließen an eine Gruppe weist auch *E. Berne* hin (1979, S. 234ff).

4. Trainingskonzept

4.1 Verträge

„Der Weg ist nicht ohne Gefahr. Alles Gute ist kostbar, und die Entwicklung der Persönlichkeit gehört zu den kostspieligsten Dingen.“

C.G. Jung

Trainer treten spätestens mit der Übernahme des Auftrages in das Beziehungsgefüge des Auftraggebers ein, und das an exponierter Stelle (*Berne* 1979, S. 28ff). So hat u.E. die Klärung der Verträge

eine zentrale Wichtigkeit. Im Kontext von Teamtrainings sind vier Ebenen der Vertragsklärung zu unterscheiden:

- mit dem Auftraggeber
- mit der Führungskraft des Teams
- mit den Teilnehmer/innen
- die Trainer untereinander

Der Vertrag „Trainer – Auftraggeber“

In diesem Vertrag geht es um die Festlegung von Zielen und inhaltlichen Erwartungen des Unternehmens. *Kessler/Hauser/Reuter* (S. 153-167) beschreiben an einem Fallbeispiel Ziel, Vorgehensweise und Schwierigkeiten einer solchen Vertragsklärung.

Uns ist in diesem Zusammenhang noch wichtig, daß

- auch bewußt wird, daß unvorhersehbare und vom Auftraggeber eventuell nicht gewünschte Veränderungen geschehen können.
- deutlich wird, daß implizite Widersprüche auftreten können. Ein Unternehmen kann z.B. als wichtige Überlebensregel Sicherheit und Stabilität haben (ein Beispiel sind Kreditinstitute). Dieser Überlebensregel widersprechen Trainingsziele wie Veränderung, Bewegung hin auf Neues, Unruhe u.ä.

Ein Ergebnis des Vertrages mit dem Auftraggeber ist eine Trainingsbeschreibung, die alle Teilnehmer/innen vor dem Training erhalten und die eine Art Vorvertrag mit ihnen ist.

Der Vertrag mit der Führungskraft des Teams

Ist ein Training eine Maßnahme für ein spezielles Team, dann ist die Führungskraft in der Regel bei der Vertragsklärung mit dem Auftraggeber dabei und hat auch seine Rolle geklärt. Sie weiß um ihre eigenen Risiken, z.B. daß ihr Führungsverhalten hinterfragt werden kann oder daß sich herausstellt, daß die Erwartungen der Teilnehmer/innen verschieden von den eigenen sind.

Findet das Training innerhalb einer Maßnahme für das ganze Unternehmen statt, kommen die Führungskräfte (und Mitarbeiter) in der Regel trotz aller vorbereitenden Aktivitäten, nur mit vagen Vorstellungen in das Training. Dann kann der Vertrag mit der Führungskraft wie mit den Teilnehmer/innen erst im Training gemacht werden.

Der Vertrag mit den Teilnehmer/innen

Der Vertrag mit den Teilnehmer/innen wird im Training konkretisiert. Dies schon deshalb, weil wir aufgrund unseres Konzeptes am Anfang nur die grobe inhaltliche Struktur transparent machen können und sich die Feinstruktur an den Themen der Teilnehmer/innen entwickelt.

Damit steht am Anfang des Trainings ein grober Vertrag, der während des Trainings, Schritt für Schritt, klarer wird. Grundlage der anfänglichen Vertragsklärung sind Erwartungen und Befürchtungen, die die Teilnehmer/innen mitbringen. Sie sind geprägt von unterschiedlichen Vorerfahrungen, Phantasien über Psychologen/Trainer, unterschiedlichen Bezugsrahmen, Erfahrungen mit anderen Lehrgängen. Vertragsarbeit an dieser Stelle des Trainings heißt Klärung und Konkretisierung der Erwartungen sowie Herstellung ihres Bezuges zum Thema Team. Es geht um die Anpassung des „provisorischen Gruppenbildes“ mit seiner „Mischung aus der Phantasie des Kindheits-Ichs und den Erwartungen des Erwachsenen-Ichs“ an die Realität des Trainings (Berne 1979, S. 241ff.). Nachstehende Liste zeigt als Beispiel die Erwartungen der Teilnehmer eines Trainings für Vorstand und Bereichsleiter.

Benannte Erwartungen

- Verständnis verbessern
- Miteinander von Führungskräften, Stab und Marktabteilungen verbessern
- > Homogener werden
- Wege zu noch konstruktiverem Miteinander
- Informationen sammeln
- > Mehr Offenheit
- Intensive und konstruktive Kommunikation
- Denkansätze hören
- Signale anderer richtig aufnehmen
- Kollegen besser kennenlernen
- Informationen aus allen Bereichen bekommen
- Intensivere Zusammengehörigkeit
- Mehr miteinander reden
- Stabsbereich und Marktbereich besser miteinander arbeiten
- Verringerung der Abstände

Durch Fragen wie:

- Was heißt das konkret, an einem Beispiel?

- Wie würden Sie es merken, daß mehr Offenheit herrscht? Was hätte das für Auswirkungen auf Ihre Kollegen, ihre Mitarbeiter? Für die Zusammenarbeit?

arbeiten wir an der Konkretisierung der Erwartungen. Nachstehende Tabelle zeigt konkretisierte Erwartungen.

Konkretisierte Erwartungen	
-> Verständnis verbessern	- Ich höre mir die Meinungen des Kollegen an und denke darüber nach und umgekehrt; ich frage ihn um seine Meinung und Ideen; ich gehe zu ihm und er kommt zu mir, bevor die Entscheidung gefällt ist.
-> Homogener werden	- Wir reden miteinander; ich arbeite nicht (nur) in meine Richtung und er in seine.
-> Signale anderer richtig aufnehmen	- Ich bekomme und hole mir Rückmeldungen; frage, ob ich es so richtig sehe; gebe Rückmeldungen.
-> Mehr Verständnis für Probleme der anderen	- Die anderen sind die Vorstandsmitglieder. Ich merke, daß sie mehr Verständnis für meine Probleme haben, wenn sie vor einer Entscheidung mich um meine Meinung fragen.

Zur Vertragsarbeit gehört für uns auch die verbindliche Einführung der beiden Regeln „Selbstverantwortung“ und „Vertraulichkeit“, die das Training begleiten. In diesem Zusammenhang machen wir auch den Vertrag mit dem Auftraggeber transparent (English, S. 208f); insbesondere, daß wir keinen Auftrag haben, Informationen über Teilnehmer/innen weiterzugeben.

Der Vertrag der Trainer untereinander

Die Durchführung von Trainings mit Ko-Trainern hat wesentliche Vorteile für die Teilnehmer und die Trainer. Ein Vorteil ist, daß der Trainingsprozeß unter zwei (oder mehr) miteinander in Beziehung stehenden – aber verschiedenen – Bezugsrahmen betrachtet wird. Dies schafft die Möglichkeit, den Prozeß von einer höheren integrierten Ebene aus zu beobachten und zu steuern. Dabei geht

es nicht um die Addition verschiedener Perspektiven. Sondern es handelt sich darum, daß jede/r Trainer/in Prozeß, Muster, System, Ablauf aus ihrem/seinem Bezugsrahmen und damit verschieden vom anderen festhält. Die neue Betrachtungsebene entsteht aus den Unterschieden zwischen oder innerhalb der verschiedenen Beschreibungen: „the poly-ocular view“ (*De Shazer*, S. 190. Der Vertrag zwischen den Trainern beinhaltet das Sich-einlassen auf diesen Prozeß. Das heißt auch, daß es nicht mehr um die „richtige“ Sicht geht und die Verteidigung der Begrenzung des „das ist so“.

Des weiteren beinhaltet der Vertrag innerhalb des Trainerteams die Abstimmung über die ethischen Leitbilder im Training. Ein dritter Vertragsaspekt ist die Bereitschaft, sich innerhalb des Trainerteams Rückmeldungen zu geben: als positive Rückkopplung im Hinblick auf Stabilisierung und Zuwendungs-Ökonomie der Trainer; als negative Rückkopplung als Impulse zur Entwicklung für Trainer- und Team.

4.2 Trainingsstruktur

„Man nimmt sich soviel vor an Großem,
darüber vergißt man das Kleine.“

Daniel Defoe

Der Fokus „Team“ mit seinen Schwerpunkten „Zusammenarbeit“ und „Zusammengehören“ ist der Leitfaden für die Struktur des Trainings. Wir bringen eine grobe Struktur mit, die wir auf der Basis des Vertrages mit dem Auftraggeber entwickelt haben. Die aktuelle Struktur entsteht dann im Training Schritt für Schritt, meist in Halbtags-Einheiten. Für jede Einheit überprüfen wir, wo wir und die Teilnehmer/innen sind und welche Schwerpunkte oder Themen die Teilnehmer direkt oder indirekt anbieten, um dann den nächsten Schritt, oft mit den Teilnehmern zusammen, zu planen. Dieses offene Trainingskonzept gibt den Teilnehmern die Freiräume, ihre individuellen Ziele und die des Teams zu verfolgen.

In der Regel entwickelt sich das Training in vier Phasen: Einstieg, Phase der eher indirekten Thematisierung, direkte Themenbearbeitung und Abschlußphase.

Regelmäßige Standortbestimmungen z.B. in Form von „Blitzlicht“ oder systematisierten Rückmeldungen fördern einen Strukturaufbau, der an den Themen des Teams ausgerichtet ist.

Rückmeldungen sind ein Instrument der Klärung und Thematisierung von Informationen der Trainer im System: Was wir beobachten, welche Hypothesen wir bilden, welche Themen wir erkennen und ob und welche möglichen Handlungsschritte wir daraus

ableiten. Diese Rückmeldungen betrachten wir im Kontext systemischen Denkens als negative oder positive Rückkopplungen. Negative Rückkopplungen dienen erwünschter Stabilisierung, positive erwünschten Veränderungen im Sinne von Erweiterung des Bezugsrahmens, Erkennen neuer Optionen usw.

Hier unterscheidet sich unser Tun von den Feedback-Sitzungen im Handlungsrahmen der Gruppendynamik, in denen jeder Teilnehmer jedem anderen eine positive oder negative Mitteilung macht, die diesen darüber „informiert, wie seine Verhaltensweise wahrgenommen, emotional eingeordnet und welche Verhaltenssequenzen dadurch ausgelöst wurden“ (*Doppler*, S. 281f). Wir sind außerdem eher an vorhandenen Fähigkeiten und deren Erweiterung interessiert und an der Entwicklung einer durch positive Zuwendung gekennzeichneten Zuwendungs-ökonomie. Die Rückmeldung von „negativem“ Verhalten ist dann weniger relevant.

Einstiegsphase

Die Einstiegsphase hat vielfältige Funktionen. Sie dient der Orientierung; in ihr wird deutlich, wie die Freiräume im Hinblick auf die Trainingsgestaltung für die Teilnehmer aussehen; in ihr läuft ein Großteil des Prozesses, den die Gruppendynamik mit „Auftauen“ beschreibt (*Lewin*, S. 2620, ab. Er ermöglicht es den Teilnehmern, sich auf neue Seh- und Arbeitsweisen einzulassen. In dieser Phase ist es für die Trainer wichtig, sich selbst und ihre Rolle sowie den Rahmen des Trainings offenzulegen, sowie Erlaubnisse und Schutz zu geben. Wichtige Elemente dieser Phase sind

- Verdeutlichung von Zielen, Inhalten, Methoden und der Rollen der Trainer.
- Herausarbeitung des Fokus Team.
- Die Struktur des Trainings entwickelt sich an den Themen des Teams.
- Verantwortung der Teilnehmer/innen für ihr Lernen und für Trainingsgestaltung und -ergebnis. Lernen ist in diesem Zusammenhang stimulierte Eigenerfahrung, d.h. für uns Mobilisierung von Prozessen, die den Teilnehmern selbst inhärent sind.
- Erste Ansätze, sich der formellen und informellen Systeme bewußt zu werden.

In dieser Phase holen wir uns möglichst viele Informationen über die formellen und informellen Beziehungen innerhalb des Teams, die Führungsstruktur, die Delegationsmuster usw. Wir brauchen diese Informationen für eine erste Diagnose und Hypothesenbildung (*Selvini Palazzoli*, S. 3-12): Was mögen die bezie-

hungsrelevanten Themen diese Teams sein? Wir benutzen Fragen wie: „Mit wem arbeiten Sie mehr/oft/viel zusammen?“, „Zu wem gehen Sie, wenn Sie auf eine Schwierigkeit stoßen – eher zu ihrem Chef oder eher zu einer Kollegin?“, „Welche Kompetenz haben Sie für Ihre Aufgabe?“ Methodisch leitet uns dabei mit dem zu gehen, was die Teilnehmer anbieten – und zu überlegen, welche Frage hilft, den Prozeß weiterzutreiben, insbesondere durch Verdeutlichung der Auswirkungen von Verhalten (Penn, S. 198-220) und der Verschiedenheit von Bezugsrahmen.

Wir sind uns bewußt, daß wir mit dieser Art zu fragen. und mit den Informationen respektierend umzugehen haben, sowie mit den Inhalten der Fragen und den Antworten auch Informationen als Rückkopplung in das System hineingeben. Unsere Ziele sind dabei, den Teilnehmern Impulse zu geben, ihre Bezugsrahmen zu erweitern, ihnen Modellinformationen zu liefern und an einem Lernklima zu arbeiten, das durch Schutz, Erlaubnisse und positive Zuwendungen geprägt ist. Damit schaffen wir den Raum, Lernen als Entscheidung für eine bestimmte Ansicht von Realität unter mehreren möglichen zu erfahren.

Wir führen in dieser Phase auch das Prinzip des Hier-und-Jetzt als Methode ein. In vielen Trainingsgruppen wird dieses Prinzip absolut gesetzt, da der Teilnehmer in der Auseinandersetzung mit der Gruppe und den Trainern lernen soll. Wir haben eine differenziertere Haltung. Einmal wird u.E. leicht übersehen, daß auch das Hier-und-Jetzt vergangene und antizipierte Erfahrung impliziert; wir können und wollen Vergangenheit nicht abschneiden. Zum anderen: Da wir mit einem Team arbeiten, das folgerichtig seine Arbeitswelt mit ihren gegebenenfalls als problematisch erlebten Situationen mitbringt, ist es folgerichtig und notwendig, das Dort-und-Dann miteinzubeziehen und im Hier-und-Jetzt zu reflektieren, zu klären und, in die Zukunft gerichtet, neue Arbeits- und Verhaltensweisen anzuregen und eventuell über Abkommen zwischen den Teilnehmer/innen abzusichern.

Wir sind uns allerdings bewußt, daß Teilnehmer und Trainer die Trainingssituation erzeugen. Dann kann dieses Dort-und-Dann nur bedingt die Heimatrealität der Teilnehmer abbilden, denn wir Trainer werden im Geschehen des Hier-und-Jetzt Elemente des Prozesses; es entsteht eine vom Dort-und-Dann unterscheidbare Trainingssituation.

Phase der eher indirekten Thematisierung

In manchem Teamtraining ist es noch nicht möglich, nach der Einstiegsphase mit direkter Bearbeitung spezifischer Themen aus dem Team zu beginnen. Es kann sein, daß die Themen des Teams

noch undeutlich bleiben oder daß unter den sichtbaren Themen ein oder mehrere „eigentliche“ Themen liegen. In diesen Fällen sind auch unsere Hypothesen noch zu vorläufig. Ein weiterer Grund, weswegen wir uns entscheiden, die Themen eher indirekt anzugehen, kann sein, daß das Team noch nicht genügend „aufgetaut“ ist, d.h. noch keine ausreichende Vertrauensbasis besteht.

Sofern wir in eine Phase der eher indirekten Thematisierung einsteigen, benutzen wir unsere vorläufigen Hypothesen, um mit Hilfe von verfremdeten Übungen oder Rollenspielen die allgemeinen Themen Zusammenarbeit und Zusammengehören zu fokussieren, die spezifischen Themen sichtbar zu machen und unsere Hypothesen zu überprüfen.

Die Benutzung von verfremdeten Übungen bietet auch Schutz. Für viele Teilnehmer/innen ist ein Lernen in einem solchen Trainingsumfeld neu und oft mit Befürchtungen besetzt. Es kann sein, daß sie das erste Mal emotional erfahren, was erfahrungsbezogenes Lernen für den einzelnen und das Team bedeutet.

Schwerpunkte in dieser Phase können folgende Aspekte sein:

- Was hindert und fördert Zusammenarbeit
- Muster der Zusammenarbeit
- Entscheidungsprozeß im Kontext Team
- Umgang mit Informationen (Fakten, Vermutungen, Meinungen, Phantasien) im formellen und informellen System
- Führungsmuster; Delegationsmuster
- Grenzen des Teams und im Team; Differenzierung der Teammitglieder; offene und verborgene Regeln; Auseinandersetzungen an den Grenzen
- Zugehörigkeitsdefinitionen und -muster.

Das Ende dieser Phase eher indirekter Bearbeitung der Teamthemen ist erreicht, wenn die spezifischen Themen des Teams weitgehend offensichtlich sind; was nicht heißt, daß nicht neue Themen auftauchen können.

Phase der direkten Themenbearbeitung

Jedes Team hat seine spezifischen Themen im Kontext von Zusammengehören und Zusammenarbeit, und in jedem Team ist die Gewichtung anders. Daraus folgt, daß die Phase der direkten Themenbearbeitung inhaltlich von dem Prozeß des Teams und seiner Teilnehmer gesteuert wird.

Oft stehen Konfliktsituationen im Vordergrund. Sie können durch Klärung – „Ist der wahrgenommene Konflikt der Konflikt?“ –, Analyse der Konfliktebene und die Situation verdeutlichende Rollenspiele bearbeitet werden. Skulpturarbeit kann Beziehungsdichte, Macht und Einfluß anschaulich und erfahrbar machen.

In anderen Trainings steht das Team mit seinen verschiedenen Aspekten im Zentrum der Arbeit, wie

- das Team selbst:
 - wozu brauchen wir überhaupt ein Team?
 - sind wir überhaupt ein Team?
 - was fehlt, damit das Team zum Team wird?
 - was hätte ich für Vor-/Nachteile, wenn das Team ein Team wäre?
- Kooperation:
 - was heißt Kooperation?
 - welchen Preis bezahlen wir und was gewinnen wir?
 - was muß der Chef tun und was muß/müssen ich/ wir tun, damit Kooperation im Team läuft?
- Führung
 - was brauche ich an Führung, um im Team arbeiten zu können/wollen? und was befürchte ich?
 - wenn ich eine Führungsrolle übernehme, was erwarte ich und was befürchte ich?
- Frauen/Männer
 - wie sieht unsere Firmenkultur aus? offene und geheime Regeln?
 - welche Möglichkeiten veränderter Einstellungen/Verhalten gibt es: konkret, machbar
 - was ist der Preis und was der Gewinn?
 - welche Konsequenzen hätte eine Änderung
- Autorität
 - was heißt sie im Rahmen von Führung und Führungsrollen?
 - und im Zusammenhang von „Führung ohne Weisungsmacht“ (Beratung, Stabsarbeit)?
 - wie gehen wir mit Autorität und Macht um?

Frage: Wenn ich eine Führungsrolle übernehme – was erwarte ich?	
- Informationsbereitschaft - Anerkennung - Im Konfliktfall Loyalität - Akzeptanz meiner Rolle	(4)

- Aktive Mitarbeit	
- Fachkompetenz / Teamfähigkeit	(5)
- Am Stuhl sägen	(3)
- Kooperation	
- Eingehen auf Vorschläge	(9)
- Sich Argumenten öffnen	(3)
- Vorschläge machen	(1)
- Interesse an Teilaufgaben	
- Bereitschaft, Teilaufgaben zu erfüllen	(5)
- Rückmeldung bei Problemen	(1)
- Toleranz	(8)
- Offenheit	(4)
-Wahrhaftigkeit	(1)
- Leistungsbereitschaft	(9)

Abb. 4: Beispiel für Erwartungen im Themenkomplex „Führung“

Abb. 4 zeigt als Beispiel die Erwartungen für den Fall, daß eine Führungsrolle übernommen wird. Die Zahlen in Klammern geben die Zahl der Teilnehmer an, für die die Erwartung wichtig ist (Gesamtzahl der TN = 12). Diese Erwartungen sind ein Ausgangspunkt für eine entsprechende Vertiefungsarbeit, z. B.

- Klärung der je einzelnen Erwartung; z.B. impliziert sie Defiziterfahrungen?
- Was wären die Auswirkungen, wenn die Erwartung erfüllt wird?
- Wenn die Erwartung nicht erfüllt werden kann: Was gibt es für Optionen?

Methodisch ist uns unabhängig vom Schwerpunkt der Arbeit in dieser Phase wichtig, zu Beginn jedes Schrittes das angestrebte Ziel zu klären, es während der Bearbeitung zu überprüfen und evtl. neu festzulegen. Teil dieser Klärung ist der relevante Bezug des Zieles zum Team, die angestrebten Auswirkungen auf Personen, Team und Außenstruktur. Dies gilt insbesondere wenn Rollenspiele o.ä. benutzt werden.

Zum anderen arbeiten wir daran, stützende Strukturen zu schaffen oder zu verstärken. Dies können im Training getroffene Vereinbarungen im Sinne von Rollenverhandeln (*Harrison, S. 116-133*) sein, konkrete Abmachungen im Hinblick auf Maßnahmen, Konstituierung von Kleingruppen im Unternehmen zur Stütze und Verstärkung von Vorhaben im Hinblick auf Verhalten, oder auch Soli-

dargruppen, z.B. zur Stärkung der Stellung der Frauen im Team. Die Tabelle zeigt zwei Beispiele.

Beispiele für konkrete Abmachungen im Training

1. Rollenvereinbarungen

Der Vorstandsvorsitzende: „Ich erwarte, daß ich von Ihnen, den Direktoren der Geschäftsstellen, gebremst werde, wenn ich mit zu vielen Aufgaben komme.“

Die Direktoren: „Wir übernehmen die Verantwortung, zu bremsen.“

2. Abmachung

Wie geht es weiter?: Im September werden 2 Stunden mit „open end“ eingeplant für Bestandsaufnahme und Ausblick.

Abschlußphase

Im letzten Teil des Trainings verlagern wir den Fokus auf die Person. Es geht uns dabei einmal um eine Bestandsaufnahme: Wo steht der Teilnehmer mit seinen Fähigkeiten im Team? Was nimmt er für sich und das Team mit?

Zum zweiten geht es uns in dieser Phase darum, daß die Teilnehmer das Trainingsgeschehen und das Team und seine Entwicklung als Teil einer in die Zukunft gerichteten Perspektive noch einmal explizit erfahren im Sinne des „future pacing“ bei M.H. Erickson, als Eigenverstärkung neuerfahrener innerer und äußerer Struktur, d.h. als „Verstärken des neuen Bezugsrahmens“ (Rossi, S. 4680.

5. Ein Prozeßablauf als Beispiel

„Nur wenn wir Umwege einschlagen, können wir existieren.
Gingen alle den kürzesten Weg, würde nur einer ankommen.“

Hans Blumenberg

Im nachfolgenden wollen wir als Beispiel Teile des Ablaufs eines Trainings mit seinen Prozessen und unseren Überlegungen skizzieren.

Das Unternehmen hat eine Zentrale und eine große Anzahl von Geschäftsstellen. Die Teamtrainings erfolgten für alle Abteilungen und Geschäftsstellen. In diesem Fall ist das Team der Chef und die Mitarbeiter einer Geschäftsstelle: Neun Frauen und sechs Männer.

Die offizielle Führungsstruktur bilden der GS-Leiter, sein Stellvertreter, gleichzeitig Leiter einer Abteilung, und der Leiter einer Zweigstelle der Geschäftsstelle. Außerdem gibt es eine im Stellenplan nicht vorgesehene Abteilungsleiterin.

Einstiegsphase

Eindrücke, Beobachtungen und Informationen (die Ziffern verweisen auf unsere Hypothesen):

- Die Teilnehmer/innen zeigen ein auffallend hohes Maß an Offenheit, z.B. sprechen sie familiäre Probleme an. Sie wirken flapsig, freundlich; wir beobachten Lachen mit hamartischem Hintergrund. Betont werden „gute private Kontakte“. - 3 -
- Erkennbar ist das Bestreben, den Trainern das Bild einer geschlossenen Mannschaft zu vermitteln: „Bei uns läuft es und wir sind eine harmonische Truppe“. - 3 -
- Wenig Differenzierung: Häufig hängt sich der Sprecher an seinen Vorredner an: „Bei mir ist das auch so“. - 3 -
- In den Pausen kommen viele Teilnehmer/innen zu den Trainern und holen sich Privatzuwendungen. Der GS-Leiter provoziert durch ironische Bemerkungen negative Zuwendung auf sich selbst; eine Frau zu ihm: „Sie sind doch sonst nicht so schüchtern.“, begleitet von Flirtlächeln. - 4 -
- Es gibt eine informelle Führerin; der GS-Leiter nennt sie „meine Oldie“, begleitet von einem eigenartigen Lachen; die Frau macht ein strahlendes Gesicht. Dann gibt es einen um die informelle Führung kämpfenden Mann, den Leiter der Zweigstelle, der möglicherweise eine Art Außenseiterrolle einnimmt. - 1 -
- Die „Abteilungsleiterin“ Marktbereich steht nicht im Stellenplan; der GS-Leiter hat ihr diese Funktion übertragen: „Ich will damit dem Unternehmen zeigen, wie man es machen kann“. Sie nimmt sich ihre Kompetenz und „denkt“: „Der Chef wird mich decken“. Auch

die anderen Teilnehmer – mit einer Ausnahme: der um die informelle Führung kämpfende Mann – denken so. – 1 – Sie hat für die Ausübung dieser Aufgabe keine offizielle Anerkennung, z.B. entsprechende Bezahlung. – 4 –

- Der Stellvertreter des GSLeiters bezeichnet diese Aufgabe als „ungeliebten Nebenjob“. In der Leitung seiner Abteilung sieht er sich vorwiegend als den Spitzenfachmann. Seine Kompetenz ist für ihn „nebensächlich“. Es klingt wie „das regelt sich“. Der GS-Leiter ergreift keine Maßnahmen. – 1–
- Der GS-Leiter gehört zum Leitungsteam des Unternehmens; er ist außerdem im Betriebsrat, Richter am Arbeitsgericht, in einem überbetrieblichen Ausschuß für Betriebsräte u.a.m. Er sieht in der Wahrnehmung dieser verschiedenartigen Funktionen keine Rollen- oder Loyalitätskonflikte. – 1–

Tenor der Erwartungen

- Wir sind ein ganz besonderes Team und halten zusammen; vielleicht kann man da noch was verbessern, aber eigentlich nicht. – 3 –
- Die kleinen ganz natürlichen Reibereien könnten aufhören. – 2 –

Unsere Hypothesen

- Das Defizit aufzeigende Hypothesen
 - Lösungsorientierte Hypothesen

1. Das Team ist „führerlos“: Führung, Macht, Informationen laufen weitgehend im informellen System. Die Mitglieder des Teams sind sich dessen nicht bewußt: „bei uns funktioniert es“ beziehungsweise „das regelt sich“.

Die Stärken des Teams liegen im informellen System. Offenlegen der Auswirkungen und Verdeutlichen der Kosten führen zur Bewußtwerdung, welche Vorteile die formelle Führungsstruktur hat. Informationswege und -Strukturen im formellen System etablieren.

2. Konfliktscheu: Das „in sich geschlossene“ Team könnte von außen schlechter gesehen werden; es hat niemanden, der eskalierende Konflikte lösen hilft; es sieht wie eine Möglichkeit der Verteidigung und des Schutzes der äußeren Grenzlinie aus (Berne 1979, S. 66ff). (Eine Auswirkung des Führerlos-Seins?)

Klare Hauptgrenzlinien verändern die Sichtweise und die Bezugsrahmen. Klare Nebengrenzlinien zwischen den Mitgliedern helfen differenzieren und die Verletzungsmöglichkeiten realistisch einschätzen. Die Fähigkeiten zur Konfliktregulierung kommen in den Blick. Verhandlungsmodelle liefern Werkzeuge für die Konfliktregulierung.

3. Undifferenzierte Wahrnehmung der Teammitglieder; Ausnahme: die informellen Autoritätsplanstellen der „Oldie“, der „Abteilungsleiterin Marktbereich“ und des um die informelle Führung kämpfenden Mannes (Berne 1979, S. 63ff).

Die Arbeit an klaren Grenzlinien sowie das Erkennen und die Anerkennung von individuellen Fähigkeiten schafft Differenzierung. Effizienz und Produktivität wachsen, wenn die individuellen Fähigkeiten gesehen und eingesetzt werden.

4. Im formellen System zuwenig und im informellen System diffuse Anerkennung. Ein Thema ist Zuwendung und Zuwendungsmangel.

Verdeutlichen und Einüben der verschiedenen Weisen, mit Zuwendungen umzugehen, verändert die Zuwendungsökonomie der Teilnehmer und des Teams. Herausarbeiten von für das formelle System spezifischen Formen von Anerkennung stärkt das formelle System und die Zuwendungsökonomie.

Überlegungen zum Vorgehen

Durch unsere Fragen und Rückmeldungen haben wir Informationen über „das geschlossene Team“ und das „Führungsvakuum und die Verlagerung der Führung in das informelle System“ in das Team gegeben.

Eine direkte Konfrontation mit dem Fokus Zusammenarbeit und den dabei mit hoher Wahrscheinlichkeit auftretenden Konflikten wird infolge der vorhandenen Konfliktscheu die „Wagenburg-Mentalität“ verstärken.

Im Vordergrund stehen die undifferenzierte Wahrnehmung, die Prozesse im informellen System und die Zuendungsproblematik.

Entscheidung

Mit Hilfe einer verfremdeten Übung an der Differenzierung der Teilnehmer arbeiten und daran, daß unterschiedliche Bezugsrahmen natürlich und legitim sind. Außerdem wird die Nutzung der individuellen Fähigkeiten sichtbar.

Phase der eher indirekten Thematisierung

Beobachtungen

In der Übung:

- Alle Teilnehmer machen intensiv mit; 5 schweigend (3F, 2M); der GS-Leiter spielt mit dem Arbeitsmaterial und arbeitet nicht an der Lösung; andere Gruppenmitglieder übernehmen seinen Part mit; er wirkt „spielerisch/lässig“. - 1 -
- Eine Frau: „Ich erlebe das oft, daß der GS-Leiter nicht anwesend ist“. Das Führungsvakuum wird wahrgenommen. - 1 -
- Die TN wollen die Aufgabe an die Trainer rückdelegieren: „Wie soll denn das Produkt aussehen?“ - Die Trainer übernehmen kurz die Führung und tragen den Konflikt - modellhaft - aus. - 2 -
- Vereinzelt und vorsichtig wird Anerkennung geholt: „Du hast doch gesehen, daß ich den Abschluß geschafft habe“. - 3,4 -
- Es werden (noch) keine alternativen Ideen/Überlegungen oder Gegenmeinungen geäußert; 5 Teilnehmer schweigen überwiegend. - 3 -
- Der Abteilungsleiter wird differenziert: er wird angegriffen wegen seiner unterschwellig aggressiv wirkenden Art: „Sie machen immer so spitze Bemerkungen“. - 3 -
Er wertet sich mit geringschätzig wirkenden Handbewegungen selbst ab; kommt in der Pause zum Trainer: „Ich habe einen Konflikt mit einer Kollegin“. - 4 -
- Eine Frau sagt: „Wir sind gar nicht so harmonisch“ - sie bekommt ein Gesicht. Die anderen bleiben undifferenziert. - 3,2 -
- Später stellen wir fest, daß zwischen den beiden, die sich differenzieren, beträchtliche Spannungen herrschen. - 2 -
- Wir können die „Wagenburg-Mentalität“ offen ansprechen. - 5 -

Hypothesen

Wir finden Hypothesen 1 - 4 bestätigt: Führerlos, konfliktscheu, undifferenzierte Wahrnehmung und zuwenig Anerkennung. Wir bilden eine zusätzliche Hypothese:

5. Relativ starre Regulierung von Nähe-Distanz.

Exkurs auf dem Hintergrund von Theorie-Konzepten

Die Situation des Teams kann aus dem Bezugsrahmen der verschiedenen Konzepte beschrieben werden:

1. Im transaktionsanalytischen-Theorie-Rahmen

Gruppenbild und Gruppenentwicklung

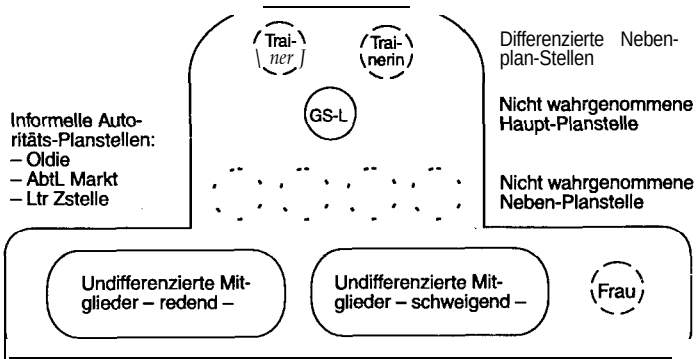


Abb. 5: Gruppenbild zu Beginn der Phase der indirekten Thematisierung

Abbildung 5 zeigt das Gruppenbild zu Beginn der Phase der indirekten Thematisierung mit dem differenzierten GS-Leiter und seinem Stellvertreter, jedoch in ihren nicht-wahrgenommenen Haupt- und Nebenplanstellen. Die Führung ist verlagert in das informelle System der drei von allen Teammitgliedern differenziert wahrgenommenen Inhaber/innen der informellen Autoritätsplanstellen.

Differenziert wird noch eine Frau wahrgenommen. Die restlichen Teammitglieder bilden die zwei Gruppen der Undifferenzierten, die einen auch etwas sagend, die anderen als Schweiger.

In Abbildung 6 ist die Gruppenentwicklung zu diesem Zeitpunkt dargestellt. Die Hauptgrenzlinie um die Führerregion ist starr; die Führung ist in das informelle System verlagert; Kompetenzen sind diffus, Rückdelegation ist gängig, genau so wie Eingriffe in die Aufgabenkompetenz der Mitarbeiter durch den GS-Leiter. Die äußere Hauptgrenzlinie ist auch starr und durch Abwehr gekennzeichnet: Kunden „sind schwierig“. Anweisungen, Regeln der Geschäftsleitung, der Hauptverwaltung werden als Angriffe wahrgenommen. Verzerrung und Selektion von Informationen sind die Instrumente.

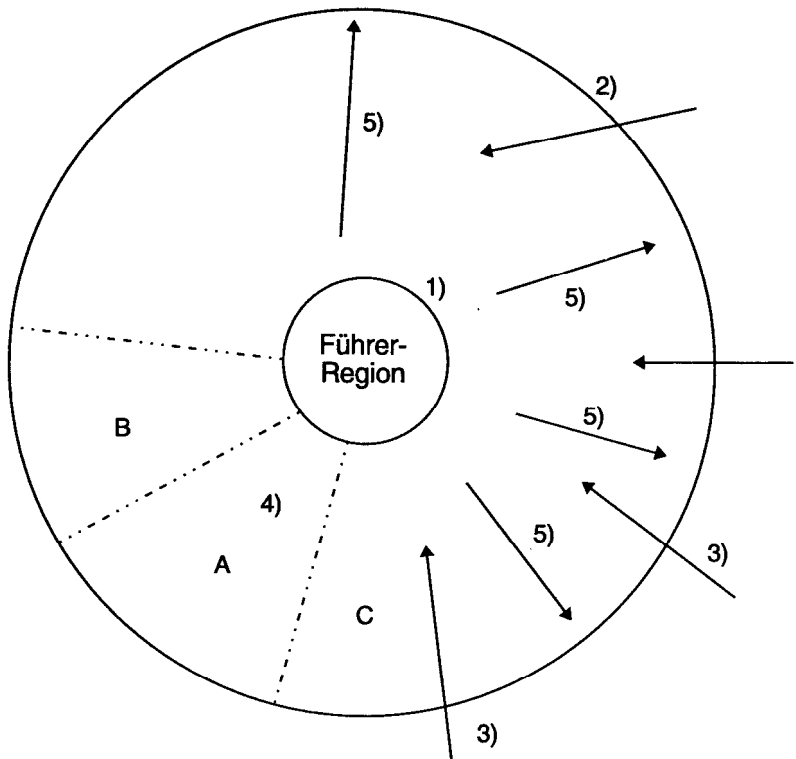


Abb. 6: Gruppenstruktur einer Zweigstelle vom Typ „Festung“

- 1) starke innere Hauptgrenzlinie – Führungsvakuum
- 2) starke äußere Hauptgrenzlinie: Abwehr
- 3) Die ganze Welt greift uns an: Der Vorstand, die Hauptverwaltung, die Innenrevision, . . .
- 4) diffuse Nebengrenzlinien -die Mitarbeiter werden nicht differenziert gesehen; individuelle Neigungen sind nicht erlaubt, werden nicht gesehen
- 5) Abwehr und Verteidigung z. B. durch Verzerrung und Selektion der Informationen

Die Nebengrenzlinien sind überwiegend diffus; die Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten und Beiträgen im offiziellen System werden nicht oder nur vereinzelt differenziert. Konflikte werden überwiegend nicht wahrgenommen. Bei HE. Richter wird das System als „Festung“ beschrieben (S. 90ff).

Modelle der Cathexis-Schule

Man kann das Team der Geschäftsstelle mit seinen Subsystemen als dysfunktionale Symbiose im Sinne der Cathexis-Schule betrachten, in der „jedes Subsystem nur Teile der Fähigkeiten, die benötigt werden, zur Verfügung hat“ (Schiff,

S. 6); es werden Funktionen wie Denken für andere übernommen bzw. nicht wahrgenommen. Dann ist es möglich, das dysfunktionale Harmonieverhalten der einzelnen Subsysteme und des ganzen Teams mit dem Modell der Passivität zu beschreiben als nicht-Problem-lösendes Verhalten: Nichtstun, Überanpassung und Agitieren – der mit dem Arbeitsmaterial spielende GS-Leiter (Schiff, S. 12).

2 Im Theorie-Rahmen der Gruppendynamik

Wir beobachten Dependenz zwischen den Mitarbeiter/innen und in der Beziehung zu den Führungskräften. Die Aufbau- und Erhaltungsrollen der Führung werden fast nur im informellen System wahrgenommen. Rollen sind oft ineinander verflochten; Rollenkonflikte werden nicht gesehen. Mechanismen zur offenen Konfliktregulierung fehlen. Systematisches Problemlösen ist im Handlungsrahmen nicht integriert. Solidarität als entschiedenes Eintreten ist nicht entwickelt – statt dessen ein verschwommenes Harmoniestreben.

3. Im Theorie-Rahmen Bindungs-Verhalten

Wichtige Funktionen des formellen Systems – Führung, Anerkennung – werden dort nicht und statt dessen im informellen System wahrgenommen. Die Zusammengehörigkeit wird nicht als kohärentes Zusammenwirken von autonomen Individuen in einer übergeordneten Einheit wahrgenommen, sondern eher wie ein Zusammenglucken mit Bestrebungen wie Absicherung, sich Heraushalten, Nicht-Wahrnehmung von Verantwortung, Überfürsorglichkeit u.ä.

Gleichzeitig wirkt das Bindungsverhalten in Richtung auf Ziele und Zielerreichung auch diffus: Kompetenzen sind nicht klar, Schwierigkeiten mit Kunden bekommen unproportionale Größe und Gewicht, Holen von Hilfe und Unterstützung unterbleibt, die Regeln für Entscheidungsprozesse werden nicht transparent.

Prozeßbericht

Überlegungen zum Vorgehen

Geben von Rückmeldungen durch die Trainer mit dem Fokus: Verschiedene Bezugsrahmen sind natürlich; das Führungsvakuum kostet Preise wie mangelnde Anerkennung im formellen System und hohe Belastung im informellen System; wichtige Funktionen des formellen Systems; Rollendifferenzierung.

Entscheidung

Rückmeldungen durch die Trainer und eine Übung mit dem Thema Zusammenarbeit: Zwei Gruppen stellen je ein Produkt her und entscheiden anschließend gemeinsam, welche Gruppe das bessere Produkt gefertigt hat. Die Schwerpunkte der Übung liegen auf:

- Wir-Gefühl als Solidargefühl jeder Untergruppe und Erfahrungen der dann auftretenden Konflikte zwischen den Gruppen
- Einsetzen der individuellen Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder
- Überprüfen von „Gemeinsamkeit“ im Hinblick auf: Systematisches Vorgehen, Treffen von Entscheidungen, Wahrnehmen von Führungsrollen.
- Eine Übung, die Spaß macht

Unsere Eindrücke und Beobachtungen

- Starkes Wir-Gefühl in den Untergruppen: *„Wir haben das bessere Produkt“* ohne Rücksicht auf die Realität; Herabsetzung der anderen Gruppe: *„Da kann ich nur lachen“*. - 3 -
- Die Beiträge und Nicht-Beiträge der einzelnen Gruppenmitglieder werden gesehen: *„Der N hat fast die ganze Zeit nur zugehört“*. - 3,4 -
- Versuch der Rückdelegation der Entscheidung an Trainer: *„Die haben uns das eingebrockt“*. - 1,2,6 -
- Keine Lust, die Moderatorenrolle zu übernehmen: *„Das kann ich nicht“*, *„Das möchte ich nicht.“* - 2,6 -
- Unmut über die Trainer im Hinblick auf den „Zwang“, eine Entscheidung treffen zu „müssen“. - 7 -
- Das Wir-Gefühl führt zu rigiden Bestrebungen, die Gruppe zu verteidigen. Auch Hinterfragen durch Trainer oder Teilnehmer der anderen Gruppe wird als Angriff auf die Gruppe empfunden. - 7 -
- Die Teilnehmer melden sich durch Handaufheben zu Wort; mit *„darf ich was sagen“* wird die Erlaubnis eingeholt. Kaum Durcheinandersprechen. - 2,5 -
- Ein auffallend ruhiges, „harmonisches“ Klima; die Teilnehmer fassen sich mit Samthandschuhen an. - 2 -
- Die Mitglieder der anderen Gruppe werden selten direkt angesprochen; wenn eine Leistung anerkannt wird, wird dies mit Mißachtung anzeigender Handbewegung oder Bemerkungen wie *„ich will nur...“* begleitet - Sehr subtil angedeutete und ausgetragene Konflikte. - 2,3 -
- Die meisten Teilnehmerinnen schweigen - stillschweigendes (sprachloses?) Funktionieren. - 3,4 -

- Tendenz zum Informellen mit:
 - Nichtabklären von Entscheidungen; Klären wird durch Handeln ersetzt. Schweigen heißt Zustimmung. - 2,6 -
 - Keiner will Führung und Führungsrollen übernehmen. Es kristallisiert sich auch kein informeller Führer heraus. Der GS-Leiter schweigt. - 6 -
 - Neigung zum „Chaos“; z.B. wenn eine Entscheidung beinahe getroffen ist, beginnt erneut eine Diskussion über Verfahren oder Sinn der Übung. Niemand übernimmt die Rolle „Ende der Debatte“. Chaos sieht aus wie Agitieren als nicht-Problem-lösendes Verhalten. - 6,7,8 -
 - Delegiert werden nur Aufgaben, keine Kompetenzen; „alle sollen mitbestimmen“ - bei jedem kleinen Schritt der Aufgabe. - 1 -
 - Mißachtung, besonders der eigenen Fähigkeiten: „das hab ich noch nie gemacht“, „dafür bin ich als Frau nicht geeignet“, „Führung ist Sache der Männer“. - 4 -
 - Der GS-Leiter hält sich abwesend; er scheint sich dessen und der Konsequenzen nicht bewußt. Den Mitarbeitern wird dies zögernd deutlich. - 1-

Theorie-Einschübe:

- Systematisches Vorgehen beim Lösen von Aufgaben
- Führungsrollen; Delegationskontinuum
- Sach- und Beziehungsebene mit ihren Auswirkungen auf Klima und Leistung
- Nähe-Distanz Kontinuum
- Rigidität-Chaos Kontinuum.

Hypothesen

Erneut bestätigt empfinden wir die Hypothesen, 1,3,4 und 5: Führungslosigkeit (Führung, Macht, Information laufen informell), undifferenzierte Wahrnehmung, Mangel an Zuwendungen, rigide Regulierung von Nähe und Distanz.

Wir bilden als neue Hypothesen

6. Abneigung und Scheu, „offiziell“ Führungsaufgaben zu übernehmen.

Das Klären von Erwartungen und Befürchtungen im Hinblick auf das Übernehmen von Führung legt die damit verbundenen Chancen offen und die mögliche Anerkennung.

7. Überempfindlichkeit an der äußeren Grenzlinie und an den Nebengrenzlinien zwischen den Teilnehmern als Folge des abwesenden Führers.

Die Schaffung klarer Grenzlinien, insbesondere der inneren Hauptgrenzlinie, die die Führungsregion von den Mitarbeitern trennt, mindert die Gefahr von Verletzungen und die Empfindung der Verletzlichkeit. Das Geben von Schutz und Erlaubnissen hilft, klare Grenzlinien zuschaffen.

8. Die Fertigkeiten für systematisches Vorgehen fehlen im Verhaltensrepertoire.

Kenntnisse über die Theorie systematischen Lösens von Aufgaben und Einüben entsprechender Handlungsmodelle erweitern das Repertoire.

Strategische Überlegungen

- > Verdeutlichen der Verhaltensmuster, die Zusammenarbeit und differenzierende Zusammengehörigkeit behindern: Ausbeutungstransaktionen, psychologische Spiele, passive Verhaltensweisen u.ä.
- > Feedback der Trainer mit dem Schwergewicht auf Anerkennung.
- > Nochmals: Konzept der Zuwendungsökonomie mit Einüben von Geben und Holen positiver Rückmeldungen.

Entscheidung

Eine nonverbale Übung:

- Durch die Struktur sind die Möglichkeiten des Ausweichens in das informelle System stark eingeschränkt
- Die Lösung erfordert Mitarbeit jedes Teilnehmers; die Aufgabe kann nur in Zusammenarbeit aller gelöst werden.
- Verhaltensmuster werden überdeutlich und können nicht wegdiskutiert werden
- Individuelle Fähigkeiten mit ihrem Nutzen für das Team werden sichtbar.

Beobachtungen

1. Gruppe (5 F):

- Geheime Regeln: sich nicht an die Regeln halten; Informationen werden informell, unter dem Tisch, gehandelt.
- Die Gruppe nutzt die individuellen Fähigkeiten.
- Die Gruppe löst die Aufgabe als erste.

2. Gruppe (3 F, 2 M):

- Ein bisher als Schweiger wahrgenommener Mann löst alle individuellen Teilaufgaben und die Gruppe akzeptiert die Hilfe – kein Retten im Sinne einer psychologischen Rolle im Modell des Dramadreiecks *Karpmann, S. 49ff*).
- Die informelle Führerin entdeckt keine Möglichkeit des Führens und der Informationsvermittlung im formellen System; sie resigniert.
- Die Gruppe wird als zweite fertig.

3. Gruppe (4 M, 1 F):

- Sie löst die Aufgabe nicht. Die TN sind ausschließlich und die ganze Zeit Individuum-zentriert; zeitweilig verfolgen alle den Lösungsversuch einer Person.
- Keiner entdeckt eine Möglichkeit, Führung auszuüben, formell oder informell, und keiner versucht, die Aufgabe als Gruppe anzugehen.
- Der GS-Leiter spielt mit dem Arbeitsmaterial und entzieht sich der Aufgabe.
- Die Gruppe reagiert, als die beiden anderen Gruppen die Aufgabe gelöst haben, mit Resignation (obwohl noch Zeit zur Verfügung steht).

Auswertung im Plenum

Beobachtungen

- > Die meisten TN beginnen zu differenzieren; ein Großteil von ihnen „bekommt Gesichter“. – 3 –
- > Distanz, klare Grenzen zwischen TN entstehen. Individuelle Fähigkeiten werden gesehen und anerkannt. – 3,5 –
- 3 Einzelne TN beginnen wahrzunehmen, daß sie für die „Harmonie“ und die informelle Struktur auch bezahlen. – 4 –
- > Die Schweiger erkennen, daß sie einen Preis für das Schweigen bezahlen. Die anderen TN erkennen die Verluste. – 3,4 –
- > Der GS-Leiter wirkt nachdenklich. – 1,4,5 –
- > Vermehrt sich scharf abzeichnende Mißachtungen und deutliche Verhaltensweisen im Sinne der Rollen des Dramadreiecks. – 4,7 –
- > TN nehmen jede Gelegenheit wahr, Trainer mit „Privat“ Anliegen anzusprechen; Hinweis auf Zuwendungs-Hunger. – 4 –

Themen

- Was heißt es für mich, die Fähigkeiten einer/s anderen zu sehen, zu respektieren und einzusetzen? – 3 –

- Was heißt es für die Produktivität und was kostet es, wenn eine Person ausfällt (sich entzieht)? - 3 -
 - Was kostet es, wenn Informationen informell gehandelt werden
 - auch wenn auf dem Tisch sich alle Teammitglieder auf die Schulter klopfen „wir sind das tollste Team“; z.B. wo bleibt die offizielle Anerkennung für die individuelle Fähigkeit/Leistung?
- 3,4-

Einschübe von Theoriekonzepten und Rückmeldungen

Dramadreiack, Bezugsrahmen, Mißachtung, Thematisierung des Zuwendungsverhaltens

Hypothesen

- > Die Strukturen des offiziellen und der informellen Systeme werden bewußt.
- > Das Vakuum im Hinblick auf offizielle Führung wird erkannt.

Phase der direkten Themenbearbeitung

Zwischenbilanz

Die Fragen an jede(n) Teilnehmer/in „Wo bin ich jetzt?“ und „Was brauche ich noch?“ ergab als zentrales Anliegen: Die Situation des Teams im Hinblick auf Führung und informelle Systeme.

Als Alternativen für die Weiterarbeit wurden benannt:

- Neue Möglichkeiten von Führungsverhalten und Umgehen mit Informationen mit Hilfe einer weiteren Übung ausprobieren.
- Das informelle System in dieser Geschäftsstelle mit den Aspekten
 - das offizielle System bricht zusammen ohne das informelle
 - die Frauen sind überwiegend Trägerinnen des informellen Systems. Welchen Preis bezahlen sie dafür?
- Abklären, was heißt in dieser Geschäftsstelle Führung? Welche Erwartungen und Befürchtungen gibt es im Hinblick auf Führung?
- Was würde es für die Mitglieder des Teams bedeuten, wenn sich aufgrund des Klärungsprozesses entsprechende Veränderungen ergäben?

Entscheidung des Teams

Arbeit an den benannten Themen und Fragen in Untergruppen und Plenumsdiskussion. Die Bearbeitung der Frage nach den Frauen als Träger des informellen Systems erfolgt parallel in Gruppen getrennt nach Männern und Frauen.

6. Abschluß

Ein in einen Teich geworfener Stein erzeugt Kreise
- auch wenn wir sie unter der Oberfläche nicht sehen.

Unsere Erfahrung bestätigt uns immer wieder, daß Teamtraining ein intensives Geschehen ist mit einem vielfältigen Geflecht von Beharrungs- und Veränderungsimpulsen und vielen Chancen für Entwicklung.

Wir sind uns allerdings auch bewußt, daß wir, trotz der teambezogenen Arbeit unter Einbeziehung der verschiedensten Ebenen des Arbeitsumfeldes, nicht die Komplexität des tatsächlichen Umfeldes im Training darstellen können. Training bleibt immer ein modellhaftes Tun.

Und wir sind uns auch bewußt, daß unser Tun begrenzt und Stückhaft ist: „Du glaubst zu schieben und du wirst geschoben“ (Mephisto).

Welche Impulse gibt es? Und wie werden sie im Unternehmen umgesetzt? Wir wissen es nicht. Jedoch gilt, was *Doris Lessing* schreibt: „In Wirklichkeit entwickeln sich Menschen, zu ihrem Vorteil oder auch nicht, in dem sie ganze Personen, Atmosphären, Ereignisse, Orte in sich aufnehmen“ (S. 347).

Paul Rüdiger Abele studierte Theologie und Philosophie (Dr. phil.). Er ist Transaktionsanalytiker im Bereich Management und Organisation und arbeitet freiberuflich als Trainer und Berater. Vorher war er 35 Jahre in einer Großbank und in der IBM Deutschland GmbH tätig.

Zusammenfassung

Team wird in diesem Aufsatz als organisatorische Einheit von Mitarbeitern und Chef betrachtet. Aus seinen Erfahrungen mit Teamtrainings zeigt der Autor Aspekte des Trainingsrahmens auf, wie die ethischen Leitvorstellungen und die Rolle der Trainer. Im zweiten Abschnitt diskutiert er Theoriekonzepte aus Transaktionsanalyse, Gruppendynamik und Bindungs-Theorie als Handlungsmodelle für derartige Trainings. Diesem folgt die Darstellung des Trainingkonzeptes mit zwei Unterabschnitten über Verträge und Trainingsstruktur. Abschließend skizziert der Autor den Prozeß eines Trainings mit der Hypothesenbildung und den Interventionsüberlegungen der Trainer sowie einer Reflexion im Kontext der Theoriekonzepte.

Summary

This article sees „team“ as an organizational unit of co-workers and boss. Based on his experiences with team trainings, the author explains different aspects of the frame of trainings, such as guiding ethical principles and the role of the trainers.

In the second part, the author discusses theoretical concepts from TA, group dynamics, and attachment theory as action models for such trainings. This is followed by a presentation of the concept of training, including two smaller sections on contracts and the structure of training.

Finally, the author Sketches the process of a training, with the evolution of hypotheses and considerations on interventions on the part of the trainers, and with a reflection in the context of the theoretical concepts.

Literatur

- Andolfi, M., *Family Therapy: An Interactional Approach*. New York: Plenum, 1979
- Argyle, M., *Soziale Interaktion*. Köln: Kiepenheuer & Witsch, 1975
- Argyris, C., *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley, 1964
- , Untersuchung der Beratungsbeziehung. In: Bennis W.G., Benne, K.D., Chin, R., Änderung des Sozialverhaltens. Stuttgart: Klett, 1975
- Bales, R.F., Task Roles and Social Roles in Problem-Solving Groups. In: Biddle, B.J., Thomas, E.J. (Ed.), *Role-Theory*. Huntington N.Y.: Krieger, 1979
- Bateson, G., *Mind and nature: A necessary unity*. New York: Dutton, 1979
- Bennis, W.G., Shepard, H., A Theory of Group Development. In: *Human Relations* 9. New York: Plenum Press, 1956.
- Berne, E., *Spiele der Erwachsenen*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, 1970
- , Was sagen sie, nachdem sie „guten Tag“ gesagt haben? München: Kindler, 1972
- , *Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen*. München: Kindler, 1979
- Berker, D., *TA and Training*. Westmead, Farnborough: Gower Press, 1980
- Bloch, E., *Das Prinzip Hoffnung*, Bd. 3. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1977
- Bowlby, J., *Bindung. Eine Analyse der Mutter-Kind-Beziehung*. Frankfurt a.M.: Fischer, 1986
- , *Trennung*. Frankfurt a.M.: Fischer, 1987
- De Shazer, S., *Keys to Solution in Brief Therapy*. New York: Norton, 1985
- Däumling, A.M., Fengler, J., Nellessen, L., Svensson, A., *Angewandte Gruppendynamik*. Stuttgart: Klett, 1974
- Doppler, K., *Arbeitsfeldbezogene Gruppendynamik*. Diss. Salzburg, 1983
- Edding, C., Nellessen, L., *Erleichterung und Behinderung des Informationsaustausches in Gruppen*. Unveröff. Manuskript o.J.
- , *Rollen und Funktionen in Arbeitsgruppen*. Unveröff. Manuskript o.J.
- English, F., Der Dreiecksvertrag. In: Paula, M. (Hrsg.): *Fanita English, Transaktionsanalyse. Gefühle und Ersatzgefühle in Beziehungen*. Hamburg: ISKO-PRESS, 1980
- Fatzer, G., *Transfer in der Arbeit mit Gruppen*. In: *Gruppendynamik*, Jg. 11. Stuttgart: Klett-Cotta, 1980
- Fromm, E., *Haben oder Sein*. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt, 1976
- Goffmann, E., *Interaktionsrituale über Verhalten in direkter Kommunikation*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1971
- Hagehülsmann, H., The „Menschenbild“ in transactional analysis: conceptions in human nature. In: Stern, E. (Hrsg.): *TA – The State of the Art. A European Contribution*, 1984
- Harrison, R., *Rollenverhandeln: ein harter Ansatz zur Teamentwicklung*. In: Siebers, B. (Hrsg.): *Organisationsentwicklung als Problem*. Stuttgart: Klett-Cotta, 1977
- Illich, I., *Die Nemesis der Medizin*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, 1977
- Jantsch, E., *Die Selbstorganisation des Universums. Vom Urknall zum menschlichen Geist*. München: Hanser, 1988
- Jung, C.G., *Gesammelte Werke* Bd. 11. Olten: Walter, 1963
- Karpman, S.B., *Fairy Tales and Script Drama Analysis*. In: *Transnational Analysis Bulletin*, 7:26. San Francisco: Trans Pubs, ITAA, 1968
- Kessler, H., Hauser, H.-G., Reuter, H.J., *Transaktions-Analyse: Ein Weg zum besseren Verständnis von Verträgen in Organisationen*. In: *Zeitschrift f. Transaktions-Analyse Theorie und Praxis* 4/1988. Paderborn: Junfermann

- Korzybski, A., Science and Sanity. Lakeville CO: The International Non-Aristotelian Library Publishing Company, 1933
- Lessing D., Die Memoiren einer Überlebenden. (1979). Zit. in: Jantsch, E., Die Selbstorganisation des Universums.
- Lewin, K., Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern, Stuttgart: Huber, 1963
- Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot, 1972
- Minuchin, S., Familie und Familientherapie. Theorie und Praxis struktureller Familientherapie. Freiburg: Lambertus, 1977
- Nellessen, L., Problemlösen und Konfliktregulierung in zwischenmenschlichen Beziehungen. Unveröff. Manuskript o.J.
- , Kooperation. Unveröff. Manuskript o.J.
- , Macht. Unveröff. Manuskript o.J.
- Penn, P., Zirkuläres Fragen. In: *Familiendynamik* 8. Stuttgart: Klett, 1983
- Richter, H.E., Patient Familie. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, 1972
- Rossi, E.L. (Hrsg.), Innovative Hypnotherapy by Milton H. Erickson. The Collected Papers of Milton H. Erickson on Hypnosis, Vol. IV New York: Irvington, 1980
- Samuels, S.D., Stroke Strategie: Die Basis der Therapie. In: *Neues aus der Transaktionsanalyse* 2, 5. 1978
- Schiff, J.L. et al.: Cathexis Reader. New York: Harper & Row, 1975
- Schmid, B.A., Systemische Transaktionsanalyse. Eigenverlag o.J.
- Selvini Palazzoli, M. et al., Hypothesizing-Circularity-Neutrality. In: *Family Process* 29. New York: Family Process Inc., 1980
- , Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta, 1984
- Steiner, C.M., Die Stroke-Ökonomie. In: *Neues aus der Transaktionsanalyse* 2,5. 1978
- Steiner, S., Scripts People Live. Toronto, New York, London, Sidney: Bantam, 1974
- Watzlawick, P., Beurin, J.H., Jackson, D.D., Menschliche Kommunikation. Bern, Stuttgart, Wien: Huber 1969
- Wunderer, R., Grunwald, W., Führungslehre. 2 Bde. Berlin, New York: de Gruyter, 1980

Anschrift des Autors

Dr. Paul Rüdiger Abele
 Altmünsterstr. 5
 55128 Mainz

Waniorek, Linda & Axel: Mobbing: Wenn der Arbeitsplatz zur Hölle wird. München, Landsberg am Lech: mvg-Verlag, 1994, 156 Seiten, 14,80 DM

Das Wort „Mobbing“ (vom Englischen kommend: „jemanden anpöbeln, bedrängen, über ihn herfallen, ihn schikanieren“) benennt „eine Situation, in der sich heute sehr viele Menschen befinden: Sie sind an ihrem Arbeitsplatz Übergriffen und Schikanen ihrer Kollegen ausgesetzt“ (S. 7). Während die Inhalte des Mobblings nicht neu sind, es „Übergriffe von Seiten der Kollegen . . . in der Arbeitswelt schon lange (gibt)“, ist die Auseinandersetzung mit dieser Tatsache jedoch relativ neu. „Mobbingopfer machen sich ihre Situation immer öfter bewußt“ (S. 7), was als wichtigste Voraussetzung zur situativen Veränderung gilt.

Wer oder was (es können auch Gruppen oder Positionen angegriffen werden) gemobbt wird, ist Gegenstand dieses einfach und verständlich geschriebenen sowie übersichtlich gegliederten Buches. Darüber hinaus erfährt der Leser nicht nur, wer oder was ein Mobbei ist (auch Vorgesetzte können mobben), sondern auch, daß Mobbing krank macht und welche Formen von Krankheiten aus Mobbing hervorgehen. Diese reichen von Nervosität, Lustlosigkeit, Angst und Kopfschmerzen über allgemeines Unwohlsein bis zu psychischen Problemen, die meist mit leichtem Trauergefühl und dem Verlust des Selbstwertgefühls verbunden sind, oder starken Depressionen (S. 26). Sie umfassen zudem Magen- und Darmprobleme, Kreislaufprobleme, Herz- und Kreislauferkrankungen oder auch Unfälle auf dem Wege zur Arbeit oder von der Arbeit nach Hause. Dabei werden Mobbinggeschädigte oft, „wenn keine wirkliche Krankheitsursache gefunden wird, als eingebildete Kranke abgetan“ (S. 23).

Immer wieder wird in diesem Buch – meines Erachtens erfreulicherweise – auf die eigenen Anteile verwiesen, die der Betroffene bewußt oder unbewußt zu seiner Situation beifügt; sei es, daß er sich in besonderer Weise destruktiv hervor tut, sich überanpaßt oder aus rebellischer Haltung zu Überreaktionen neigt. Nur die Bewußtheit eigener Anteile bietet nach Meinung der Autoren geeignete Ausgangspunkte für wirkungsvolle Gegenstrategien, mit denen sich der Gemobbte schützen kann. Dabei werden die Möglichkeiten und Gefahren des Zurückmobbens ebenso angesprochen wie die Vor- und Nachteile des klärenden Gesprächs oder die Notwendigkeit zum Verlassen der Mobbingssituation, sprich Kündigung und Wechsel des Arbeitsplatzes. Desgleichen werden die „äußeren“ Hilfsmöglichkeiten wie Betriebsrat, Gewerkschaften, Kirchen sowie ärztliche Hilfe und Selbsthilfegruppen diskutiert.

Vor- wie Nachteil des Buches ist seine strukturelle Übersichtlichkeit, die einigen als hilfreich und umfassend erscheinen, anderen jedoch als redundant anmuten wird. Wie auch immer: es bleibt ein Sachbuch, das das erfüllt, was es anzielt: einen ersten Ein- und Überblick zu bieten; ein Sachbuch, das zum Lesen auch und vor allem den Betroffenen empfohlen werden kann.

Heinrich Hagehißmann

Dieter Gehrlein: Glauben voller Lebenslust. Die Hilfe der Transaktionsanalyse, Freiburg/Basel/Wien: Herder 1992, 297 S., DM 39,80

Dr. theol. *Dieter Gehrlein* legt mit diesem Band die gekürzte Fassung seiner Promotionsarbeit an der kath. Fakultät Salzburg aus dem Jahr 1991 vor. Gegenstand seiner Bemühung ist der Nachweis seiner Hypothese, „daß der Prozeß des Glaubens-Lernens einsichtig(er) gemacht und teilweise gefördert werden kann durch Anwendung geeigneter TA-Konzepte“ (S. 21f). Geeignet, um zu einem besseren Verständnis von Glauben- als Leben-Lernen zu kommen, erscheinen ihm die transaktionsanalytischen Konzepte der Ich-Zustände, der Transaktionen, der existentiellen Positionen des Ok- bzw. Nicht-Ok-Seins und das Streichelkonzept.

Im ersten Teil stellt er deshalb kurz diese transaktionsanalytischen Konzepte vor, von denen er sich eine Befreiung von infantiler Angstfixierung und neurotischer Verengung zu einem Glauben voller Lebenslust erhofft. Vor allem von der leicht eingängigen und anschaulichen Sprache der Transaktionsanalyse ist er so angetan, daß er sie allen mit religiöser Erziehung Befassten als Hilfe anbietet, die „Sprachlo-

sigkeit" der gegenwärtigen Theologie in der Glaubensvermittlung an den modernen Menschen zu überwinden (S. 49).

Im zweiten Teil fragt *Gehrlein* nach der Bedeutung des Eltern-Ichs für das Glauben-Lernen. Im Blick auf das nährnde, fürsorgliche Eltern-Ich kommt er zu dem Ergebnis, daß es entscheidende Grundlagen und Voraussetzungen für die Entstehung eines religiösen Glaubens bieten kann (S. 69). Das kritische normative Eltern-Ich wirke sich dagegen eher hemmend und einschränkend aus. Überraschend führt der Autor dann seinen neuen Begriff des „geleitenden Eltern-Ichs“ ein, in dem er die (offenbar doch vorhandenen) positiven Funktionen von fürsorglichem und kritisch-kontrollierendem Eltern-Ich zu vereinen sucht. Die bibeltheologische Begründung dafür sieht er in der befreienden Erlösungstat Jahuws im Auszug Israels bzw. im Leben und Sterben Jesu (S. 85). Dementsprechend hat das geleitende Eltern-Ich im Blick auf Glauben-Lernen die Vermittlung der Tradition und die Befreiung zur Eigenverantwortlichkeit zum Ziel.

Der dritte und umfassendste Teil (81 Seiten) ist dem Glauben-Lernen aus dem Kind-Ich gewidmet. Aus diesem Ich-Zustand kommt für den Autor die befreiende Gewißheit des Glaubens durch Erfahrung, Vertrauen und Gefühl. Von da aus skizziert er eine Theologie des Kindes und des Gefühls, die er im Neuen Testament besonders bei Jesus (im Unterschied zu Paulus) und bei den Mystikern findet: „Jeder Mensch ist aufgrund der seinem Kind-Ich innewohnenden Intimität dazu fähig, mystische Erfahrungen zu machen. Dadurch kann befreiendes Glauben-Lernen gefördert werden“ (S. 162). In diesem Zusammenhang stellt *Gehrlein* auch die Frage nach dem „wirklichen Selbst“ als der noch hinter den drei Ich-Zuständen vorhandenen lenkenden Mitte des Menschen. Er sieht es in Nachfolge von James und Savary in einem vom Geist Gottes durchströmten „inneren Kern“. Ein zentraler Satz dieses Teils lautet: „Da das natürliche Kind-Ich auf religiöse Erlebnisse wie Lust, Freude, Bewegung, Begeisterung, Liebe und Geheimnis reagiert, sollten im Hinblick auf das Glauben-Lernen diesen Fähigkeiten breiter Raum- und größtmögliche Entfaltungsmöglichkeiten gewährt werden“ (S. 169). Den „kleinen Professor“ im Kind-Ich, mit seinen (wie er meint) magisch-manipulativen Vorstellungen und Handlungen möchte der Autor aber erheblich eingeschränkt sehen.

Im vierten Teil befaßt sich der Autor mit dem Glauben aus dem Erwachsenen-Ich: „Die drei Funktionen des Erwachsenen-Ichs: Realitätsprüfung, regulierender Einfluß auf die Tätigkeit der beiden anderen Ich-Zustände sowie die Einschätzung von Wahrscheinlichkeiten müssen in den Prozeß des Glauben-Lernens integriert werden“ (S. 202). Das Erwachsenen-Ich wird vor allem in der Entscheidung zur Umkehr und zur Nachfolge Jesu wirksam, transaktionsanalytisch beschrieben als Entscheidung für das OK-Sein.

Der fünfte Teil ist dem Thema „Hunger nach Streicheln“ und der Entwicklung einer „Theologie der Zärtlichkeit“ gewidmet: Diese wird unterbaut durch den Aufweis von zärtlichen Elementen im Neuen Testament und in sakramentalen Handlungen der Kirche, z.B. bei Taufe, Firmung und Kommunion. In diese Zärtlichkeit sieht *Gehrlein* in der Nachfolge des Franz von Assisi auch die Umwelt mit eingeschlossen. Ein Literaturverzeichnis rundet den Band ab.

Als Leser hat mir einiges an diesem Buch gefallen, wie z.B. die Beschreibung der Eltern-Ich-Funktion als „Geleit“ für das Kind, auch die Frage nach dem die Ich-Zustände tragenden Selbst und seine Verknüpfung mit dem aus der mittelalterlichen Mystik stammenden „inneren Kern“.

Im Blick auf das Buch als Gesamtheit überwiegt aber die Enttäuschung, daß hier die Chance, in einer „wissenschaftlichen“ Arbeit zu einer Tiefenbegegnung von Theologie und Transaktionsanalyse zu kommen, vertan wurde. Was *Gehrlein* bietet entspricht kaum den Kriterien einer mit solchem Anspruch vorgebrachten Arbeit. Sein Buch spiegelt Kenntnisse der Transaktionsanalyse der Fünfziger bis frühen Siebziger Jahre wieder, reduziert auf das Niveau eines 101-Einführungskurses. Was fehlt, ist eine kritische Aufbereitung des Materials, durch die auch die in der transaktionsanalytischen Theorie liegenden Risse, Sprünge, Widersprüche, Grenzen und damit auch ihre Stärken und Begrenztheiten deutlich gemacht würden.

Da der Autor auch keine wissenschaftsmethodischen Reflexionen über die Kompatibilität so verschiedener Größen wie Transaktionsanalyse und Theologie anstellt und sie nur assoziativ nebeneinanderstellt, entspricht dieser reduzierten Transaktions-

analyse auch eine stromlinienförmige Theologie, ohne Ecken und Kanten, die kein Ärgernis des Kreuzes und Glaubens kennt. Wie glatt diese Glaubenslust vonstatten geht, zeigt sich z.B. in seinem oberflächlichen Verständnis von Zärtlichkeit, wie es in seiner Deutung des Firmungsrituals zutage tritt: Er erwähnt dabei nur das sanfte Streicheln des Kopfes mit dem Salböl durch den Bischof. Der darauf folgende Backenstreich, mit dem der Firmling in die Welt entlassen und hinausgeschickt wird, kommt in seiner Deutung gar nicht vor. Sein Verständnis von Zärtlichkeit kennt offenbar nm den sentimental „lieben Jesus“ der Nazarener und nicht auch den zornigen Jesus, der mit den Streichen seiner Geißel den Tempel von allem, was da nicht hingehört, säubert. Gerade in der gegenseitigen Kritik und Auseinandersetzung zwischen Transaktionsanalyse und Theologie würde es erst spannend und fruchtbar für beide Seiten. Statt dessen verwendet *Gehrlein* die Popularversion der Transaktionsanalyse unkritisch als Neues Evangelium, das in seiner Platitude und Eindimensionalität die nach Wirklichkeitsbezug suchende Theologie und Religionspädagogik nicht mit neuem und wirklichen Leben erfüllen wird. Man gewinnt eher den Eindruck, daß der im Autor wirksame liberale und lustorientierte Zeitgeist die Transaktionsanalyse benützte, um Vorstellungen und Werte zu legitimieren, die für ihn vorher schon feststanden und die aus anderen Quellen stammen.

Infolge dieser Perspektivenverengung setzt sich der Autor auch nicht mit der seiner These widersprechenden Tatsache auseinander, daß gerade die sich liberal und lustvoll gebenden Kirchen des Westens am meisten abnehmen, während Gemeinschaften mit einem stark kritisch-kontrollierenden Eltern-Ich in die verschiedenen Religionen übergreifenden Phänomen des Fundamentalismus immer neuen Zulauf haben.

Inhaltlich ist *Gehrlein* über den Stand der Beziehungen zwischen Transaktionsanalyse und Theologie, wie er in dem Buch von Muriel James und Louis Savary, *Befreites Leben*, 1977, dargestellt wurde, nicht hinausgegangen. Kritische Literatur zu diesem Thema, wie z.B. das Buch von Th. Oden, *Wer sagt: Du bist okay?*, Gelnhausen/Berlin/Freiburg/Stein 1977, und die Veröffentlichungen im Zusammenhang mit den Auseinandersetzungen am Theologischen Seminar Friedberg Anfang der Achtziger Jahre sind *Gehrlein* unbekannt.

Als positive Wirkung dieses Buches erhoffe ich mir, daß es vielleicht manche Leser so an- und aufregt, daß sie selber darangehen, sowohl in der Transaktionsanalyse wie in der Theologie tiefer zu graben und dann zu sehen, was an gegenseitiger Hilfe zu wirklichem Leben- und Glaubenlernen herauskommt.

Helmut Harsch



NLP von A (Anker) bis Z (Ziel)

1994, 280 Seiten, kart.

DM 44,-

ISBN 3-87387-080-0

Das NLP wurde entwickelt, um die Geheimnisse erfolgreicher Kommunikation zu erforschen und dieses Wissen für alle Menschen erlernbar zu machen.

Um die nützlichen Entdeckungen von Richard Bandler und John Grinder an die Öffentlichkeit zu bringen, wurden für die komplexen Forschungsergebnisse einfache Namen gesucht. Im amerikanischen Sprachraum ist das gelungen, für deutschsprachige Anwender jedoch erscheinen viele Begriffe des NLP fremd und erklärungsbedürftig.

Dieses Buch gibt eine verständliche Einführung in die Welt des NLP und vermittelt zugleich einen systematischen Überblick der zentralen Begriffe. Es kann sowohl Einsteigern als auch Fortgeschrittenen als Orientierung dienen.

Thomas Rückerl

NLP in Stichworten

Ein Überblick
für Einsteiger und

Fortgeschrittene



JUNFERMANN

Die wesentlichen Elemente des NLP werden in einfacher Sprache erklärt und zueinander in Beziehung gesetzt. In Form von kurzen Artikeln sind über 120 Stichworte in alphabetischer Anordnung dargestellt. Die einzelnen Artikel sind in sich geschlossen und können in beliebiger Reihenfolge gelesen werden. So kann jeder Leser den abenteuerlichen Weg durch den Dschungel des NLP auf seine eigene Weise gestalten.

Thomas Rückerl ist Diplom-Psychologe und hat Ausbildungen in Gesprächspsychotherapie, Körpertherapie, Bewusstseins- und Persönlichkeitsentwicklung. Er lehrt das Know How des NLP in Seminaren und verwendet es in seiner Arbeit als Coach für Führungskräfte und Leistungssportler.

**JUNFERMANN VERLAG • Postfach 1840
33048 Paderborn • Telefon 0 52 40 34**