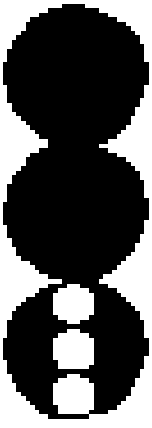

Zeitschrift für Transaktions Analyse
in Theorie und Praxis

Organ der Deutschen Gesellschaft für Transaktions-Analyse e.V. (DGTA),
Silvaner Weg 8, D-78464 Konstanz, Tel. 07531/95270

Herausgeber: Dr. phil. Fritz Wandel, Schwedenschanz 7 c/d, D-78462 Konstanz
Tel. 0 75 31/91 47 55; Fax 0 75 31/2 23 70
Stellvertreter: Dr. phil. Heinrich Hagehülsmann

Redaktion: Elke & Malte Gemeinhardt

Ständige Mitarbeiter: *Klaus Burghardt,* Triberg; *Birger Gooss,* Freiburg; *Ute Hagehülsmann,* Rastede; Dr. med. *Jan Hennig,* Johannesberg; Dr.theol. *Hans Jellouschek,* Ammerbuch; *Fred Jessen,* Freiburg; Dr. med. *Rolf Reiner Kiltz,* Detmold; Dr.phil. *Michael Krull,* Oldenburg; PD Dr. habil. *Christine Morgenroth,* Hannover; *Norbert Nagel,* Neckargemünd; *Heidrun Peters,* Wilhelmshaven; *Peter Raab,* Freiburg; *Bernhard Schibalski,* Sindelfingen; Dr.phil.*Bernd A. Schmid*, Wiesloch; Dr. med. *Johannes Schneider,* Soltau; Dr.phil. *Rolf Wartenberg,* Oldenburg.

Die „Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis“ erscheint viermal jährlich.

Der Bezugspreis für das Einzelheft beträgt 16,50 DM, für das Jahresabonnement 60,00 DM. Für Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse ist der Preis des Jahresabonnements in Höhe von 51,20 DM im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Zur Veröffentlichung bestimmte Beiträge sind in dreifacher Ausfertigung an den Herausgeber oder die Mitglieder des Beirates zu senden.

Das Copyright für abgedruckte Beiträge verbleibt bei den Autoren.

Verlag: Junfermann Verlag, Imadstraße 40, 33102 Paderborn

Satz: adrupa Paderborn
Druck: Druckerei Westerheide, Bad Lippspringe

Bestellungen: Junfermann Verlag, Heike Carstensen, Imadstr. 40, 33102 Paderborn
Anzeigenverwaltung: Junfermann Verlag, Heike Carstensen, Imadstraße 40, 33102 Paderborn, Tel. 0 52 51/3 40 34, Fax 0 52 51/3 63 71

Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis

Jahrgang 16, Heft 1-2 **Inhalt** **1999**

Brief des Herausgebers 3

Kaspar Wolfensberger, Holz- und Königswege in der Psychotherapie 5

Harry Tyrangiel, Ich und Du, Einheit und Vielfalt. 36

Günther Mohr, Führungskräftesupervision 51

Antoni Tomkiewicz und Beata Pawlowska, Selbstakzeptanz und Zuwendung in der Ehe aus transaktionsanalytischer Sicht 72

Invitation to Cooperate: Instructions to Authors

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Contributions that don’t comply with these criteria may be rejected.

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

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

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

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

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

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

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

10. Reprints resp. print permissions are to be negotiated with the publishing house directly: Junfermann Verlag, Imadstr. 40, D–33102 Paderborn.

Brief des Herausgebers

Eine Frage, die die Psychotherapie seit ihren Anfängen begleitet, in der Praxis aber aus naheliegenden Gründen vernachlässigt wird, ist die, was denn eigentlich „psychische" Krankheit ist. Man kann es sich leicht machen: Da es den Beruf des „Psychotherapeuten" gibt, neuerdings sogar ein „Psychotherapeutengesetz", muß es wohl auch eine entsprechende Art der „Krankheit" geben, die von dieser Berufsgruppe quasi-ärztlich behandelt wird. Genau besehen ist die psychische „Krankheit" aber keineswegs so eindeutig faßbar wie zumindest einige der körperlichen Krankheiten. Es handelt sich eher um ein Etikett für Abweichungen vom Standard emotionalen und sozialen Reagierens, die nur mit Bezug auf persönliche und gesellschaftliche Werte identifizierbar sind. Freud *hat deswegen den Beruf des Psychotherapeuten einen „unmöglichen Beruf" genannt. Es ist ein Beruf im Spannungsfeld von genuin ärztlichen Tätigkeiten bis hin zu Erziehung und gesellschaftlicher Anpassung. Entsprechend schwierig ist es auch, psychotherapeutische Ziele und Methoden eindeutig und auf Dauer festzulegen, da sich das Bild der psychischen „Krankheit" fortwährend ändert, was verständlich ist, da sich mit den gesellschaftlichen Normen auch die Abweichungen ändern. Was gestern hilfreich war, kann heute wirkungslos sein oder die „Krankheit" noch verfestigen.*

Unter solchen Umständen ist es wichtig, sich immer wieder auf die anthropologischen Grundlagen des therapeutischen Handelns zu besinnen, auf die menschlichen Grundbedürfnisse, die unabhängig von den gesellschaftlichen Präferenzen Gesundheit und Krankheit bedingen, je nachdem ob sie vernachlässigt oder befriedigt werden. Ein richtungweisender Beitrag in diesem Sinne ist die Arbeit von Kaspar Wolfensberger *in diesem Heft: „Holz- und Königswege in der Psychotherapie". Ein „Holzweg" ist ein Weg, der eine Strecke weit in den Wald führt, und insofern nützlich. Der Nachteil ist nur, daß er irgendwann zuende ist, vielleicht sogar in Sumpf und Wildnis. Ein „Königsweg" ist die breite und möglichst gerade Straße zum Ziel, auf der der König und sein Gefolge zieht. Fatal wird es nur, wenn ein solcher „Königsweg" zum „Holzweg" wird, und um dieses Paradox in Hinsicht auf Methoden und Ziele der Psychotherapie geht es in diesem Beitrag. Psychotherapie, ganz unabhängig von ihrer Methode, hat in der Regel das Ziel, die Autonomie der Klienten und Klientinnen zu stärken, ihnen zu helfen, sich aus Abhängigkeiten zu befreien und die eigene Vision vom Leben zu verwirklichen. Andererseits leben wir in einer Zeit, die der amerikanische Kulturkritiker* Christopher Lasch *das „Zeitalter des Narzißmus" genannt hat, und eine Psychotherapie, die nur die individuelle „Selbstverwirklichung" fördert, gerät in die Gefahr, soziale Pathologie zu verstärken.* Kaspar Wolfensberger *spricht sogar von der Gefahr der „Therapievergiftung", wenn übersehen wird, daß neben den Bedürfnissen, geliebt zu werden und sich selber lieben zu können, auch*

Bedürfnisse, andere zu lieben und Verantwortung zu übernehmen zur seelischen „Gesundheit" gehören. Ein wichtiger und wegweisender Beitrag!

Der folgende Beitrag von Harry Tyrangiel: *„Ich und Du, Einheit und Vielfalt", stellt etwas Neues in unserer Zeitschrift dar. Es war bisher nicht Brauch, einen Vortrag in seiner ursprünglichen Form zu veröffentlichen. Dabei wird es auch grundsätzlich bleiben. Die Ausnahme ist dadurch bedingt, daß in diesem Vortrag die Wahrheit und Glaubwürdigkeit seiner Aussage nicht vom persönlichen Erleben und der persönlichen Betroffenheit des Autors abzulösen ist.* Harry Tyrangiel *spricht über verschiedene Formen der Spaltung und ihre Überwindung durch eine dialogische Grundhaltung aus der Sicht eines Menschen, der durch den Holocaust und seine Nachwirkungen Diskriminierung und Abspaltung unmittelbar erlebt hat. Das ist ein Zugang, der den Blick über den klinischen Horizont hinaus weitet und die ethische Tiefe psychotherapeutischer Konzepte deutlich werden läßt. Ein Reichtum für jeden, der helfend und beratend mit Menschen arbeitet, liegt auch in der jüdisch-chassidischen Tradition, auf die sich* Harry Tyrangiel *immer wieder bezieht. Vielleicht sollten wir uns durch diesen Beitrag auch wieder einmal daran erinnern lassen, daß auch* Eric Berne *– und mit ihm die Transaktionsanalyse – im Zusammenhang dieser großen humanen Überlieferung steht.*

Mit der beruflich-persönlichen Förderung von Führungskräften in Industrie und Wirtschaft beschäftigt sich der Aufsatz von Günther Mohr, *„Führungskräftesupervision". Das ist eine Arbeit in einem besonderen Spannungsfeld, denn, wie der Autor zu Recht sagt, liegt heute in Gesellschaft und Wirtschaft Brisanz in der Frage, „wie Arbeitsplätze und gleichzeitig ein professionelles und menschenwürdiges Arbeiten erhalten werden können". Der Artikel zeigt, welchen Beitrag die Transaktionsanalyse hier leisten kann. Bemerkenswert ist auch, daß sich der Autor für sein Thema bewußt für den Begriff „Supervision" im Unterschied zu „Coaching" entschieden hat, da der „Coaching-Begriff" mittlerweile „inflationär benutzt" wird „für nahezu jede Begegnung, in der jemand in einer Firma einem anderen etwas beibringt". Es ist immer eine Freude, ein klares, nicht klischee-gebundenes Denken anzutreffen.*

Der letzte Beitrag dieses Doppelheftes ist eine Arbeit zweier polnischer Forscher und Transaktionsanalytiker. Antoni Tomkiewicz *und* Beata Pawlowska *haben eine empirische Studie zum Thema: „Selbstakzeptanz und Zuwendung in der Ehe im Lichte der Transaktionsanalyse" durchgeführt, deren Ergebnisse hier vorliegen.*

Ich wünsche Vergnügen und neue Einsichten beim Lesen!

Fritz Wandel

Transaktionsanalyse 1-2/99, Seite 5-35

Holz- und Königswege in der Psychotherapie*

Kaspar Wolfensberger

In diesem Artikel werden vier Wege beschrieben, auf denen wir uns in der Psychotherapie bewegen können. Zwei dieser Wege werden von uns Transaktionsanalytikern häufig begangen, zwei andere selten. Jeder dieser vier Wege kann sich als Königsweg erweisen: Dann kommt der König zu seinem Recht – und König steht hier für das Herz des Menschen, das regieren soll. Jeder dieser Wege kann aber auch zum Holzweg werden.

Es soll hier nicht darum gehen, neue Therapieformen zu propagieren. In den Beispielen, mit welchen die grundlegenden Ideen dieser Arbeit illustriert werden, beschreibe ich jedoch Vorgehensweisen, die ich von anderen gelernt und in meine Arbeit integriert habe. Sie stammen aus der strategischen Familientherapie und sind von systemischer Denkweise geprägt. Ich werde mir Gedanken darüber machen, wie sie sich mit der Transaktionsanalyse verknüpfen lassen. Ich möchte im folgenden zuerst ein Raster auslegen, nach welchem wir psychotherapeutische Arbeit reflektieren können. Dann folgen zur Illustration einige Beispiele aus der Praxis. Schließlich will ich aus dem Dargestellten eine therapietheoretische Schlußfolgerung ableiten.

Vier fundamentale seelische Bedürfnisse des Menschen

Als Ausgangspunkt dient mir eine Idee, die ich von einer Familientherapeutin aufgenommen und weiterentwickelt habe. Ich postuliere hier vier seelische Grundbedürfnisse oder Strebungen des Menschen:

Erstens das Bedürfnis nach Zuwendung und Anerkennung, das wir Transaktionsanalytiker Stroke-Hunger nennen; zweitens das Streben nach Wachstum und Unabhängigkeit, der Wunsch nach Selbstentfaltung und Autonomie; drittens das Verlangen, Zuwendung zu geben, das Bedürfnis, zu sorgen und zu schützen; und viertens das Bedürfnis des Menschen, zu danken oder zu bereuen.

Bei allen diesen Wünschen und Strebungen handelt es sich – das ist hier das Postulat – um dem Menschen innewohnende, tiefver-

* Überarbeitet nach einer an der MITAC 1998 in Zürich gehaltenen „keynote“

wurzelte Bedürfnisse, denen er nachgeben muß, wenn sie sich melden; und die geweckt werden können, wenn sie verschüttet sind oder unterdrückt werden. Diese grundlegenden seelischen Bedürfnisse lassen sich – in Anlehnung an das OK-Geviert nach *F. Ernst* – in einem einfachen Raster gegenüberstellen (Abb. 1 und 2):

(1) **Zuwendungs-bedürfnis** (Beachtung und Anerkennung)	(4) **Dank- oder Reuebedürfnis**
Autonomie-streben (Eigenständigkeit, Selbstentfaltung) (2)	**Fürsorge-bedürfnis** (Wunsch, zu sorgen und zu schützen) (3)

Abb. 1: Die Bedürfnisfelder

(1) Im ersten Feld (oben links) steht das Bedürfnis nach Zuwendung und Beachtung: der *Strokehunger.* Auf einer anderen Ebene (s. Abb. 2) ist hier auch das *Bedürfnis nach Liebe* gemeint, der Wunsch, geliebt zu werden.

(2) Das zweite Feld (unten links) steht für das Streben nach Eigenständigkeit, Unabhängigkeit und Entfaltung: das *Autonomiebedürfnis*. Dies ist auch das Feld der Liebe zu sich selbst.

(3) Der folgende, dritte Quadrant beherbergt das Bedürfnis, Zuwendung zu geben, zu sorgen und zu schützen: Wir nennen es das *Fürsorgebedürfnis.* Hier steht auch das Bedürfnis zu lieben, *Liebe zu schenken.*

(4) Und im vierten Feld (oben rechts) steht das Bedürfnis des Menschen, zu danken oder zu bereuen. Dieses *Dank- oder Reuebedürfnis* entspricht dem Wunsch des Menschen, eine Schuld abzutragen. In der Begrifflichkeit von *Hellinger* können wir es das *Bedürfnis nach Ausgleich* nennen. Es geht einher mit der *Achtung des andern.*

(1) **Wunsch nach Liebe** (geliebt werden)	(4) **Wunsch nach Ausgleich** (Achtung des andern; danken, bereuen)
Liebe zu sich selbst (Selbstachtung) (2)	**Bedürfnis zu lieben** (Liebe schenken) (3)

Abb. 2: Die Dimension der Liebe und Achtung

In der Reihenfolge, wie ich diese Felder nun benannt habe, treten die entsprechenden Bedürfnisse des Menschen in seinem Leben auf: Von allem Anfang an ist der Hunger nach Berührung, Zuwendung und Beachtung da; er äußert sich später als Wunsch nach Anerkennung und nach Liebe. Dann stellt sich der Wunsch nach Eigenständigkeit und Unabhängigkeit ein, das Streben nach Selbstentfaltung und Wachstum. Später, beim älteren Kinde und beim Heranwachsenden, erwacht der Wunsch zu sorgen, das Bedürfnis, Zuwendung und Liebe zu geben. Und schließlich, oft erst beim erwachsenen Menschen, meldet sich das Bedürfnis nach Ausgleich, der Wunsch, eine Schuld abzutragen durch Dank oder durch Reue.

Das Strokebedürfnis ist unter Transaktionsanalytikern natürlich bekannt, und ich darf annehmen, daß wir ihm alle die gleiche, hohe Bedeutung beimessen. Auch das Streben nach Unabhängigkeit wird vermutlich als eine genuine Kraft im Menschen allgemein anerkannt. Weil ich hier Konsens annehme, werde ich mich nicht ausführlich mit diesen Grundbedürfnissen und Strebungen auseinandersetzen, sondern lediglich eine Betrachtung über die Wechselbeziehung dieser beiden Bedürfnisse anbringen. Strokehunger und Autonomiebedürfnis stehen im Widerstreit zueinander, denn der Wunsch nach Zuwendung entspricht im wesentlichen einem Verlangen nach Bindung, das Streben nach Autonomie aber bedingt Loslösung. Und doch sind die beiden Bedürfnisse wie siamesische Zwillinge miteinander verbunden: Nur wer genügend Zuwendung bekommt, schöpft Kraft für Schritte in die Unabhängigkeit; in dem Ausmaß aber, wie jemand Eigenständigkeit lebt, verzichtet er auf die Befriedigung seines Zuwendungsbedürfnisses. Umgekehrt findet Beachtung und Anerkennung gerade der, welcher Eigenständigkeit und Unabhängigkeit beweist; und wer

autonom ist, der nimmt auch wahr, wenn er Zuwendung braucht, und kann für die Befriedigung dieses Bedürfnisses sorgen.

Das Fürsorgebedürfnis oder der Wunsch, Liebe zu schenken

Dem Bedürfnis, geliebt zu werden, stelle ich jetzt den Wunsch, *Liebe zu schenken*, gegenüber, und dem Streben nach Unabhängigkeit das Bedürfnis des Menschen, *zu danken oder zu bereuen*, wenn er in des anderen Schuld steht (Abb. 2).

Aber gibt es das wirklich, ein *Bedürfnis*, Zuwendung und Beachtung zu geben? Ein Bedürfnis, Geborgenheit und Liebe nicht zu *bekommen*, sondern zu schenken? Ich bin versucht, dem Leser an dieser Stelle ausführliche naturwissenschaftliche Argumente für die Existenz dieses Fürsorgebedürfnisses vorzulegen. Sie würden auf Erkenntnissen der modernen Hirnforschung und der Humanethologie basieren. Weil das den Rahmen und die Intention dieses Artikels aber sprengen würde, will ich mich mit dem Hinweis auf ein allgemein bekanntes Phänomen begnügen. Wer Erwachsene im Kontakt mit Säuglingen beobachtet, der kann feststellen, daß diese das Lächeln eines Kleinkindes fast „zwanghaft" mit Zurücklächeln quittieren (obschon doch keine Konvention dies verlangt; es handelt sich also nicht um eine Anpassungsreaktion). Eine Mutter, die ihr Neugeborenes weinen hört, muß sich um das Kind kümmern – es sei denn, dieses natürliche Verhalten sei ihr durch stupide Erziehungsideologien ausgetrieben worden. (Diese beiden Beispiele illustrieren natürlich lediglich eine – nämlich die elterliche – Facette des postulierten Bedürfnisses, Zuwendung zu geben und Liebe zu schenken.)

Wir gehen hier also davon aus, daß dem Grundbedürfnis nach Zuwendung und Beachtung (dem Strokehunger) ein ebenso tief verankertes seelisches Bedürfnis, Zuwendung zu geben, gegenübersteht. Es gibt nicht nur das Bedürfnis nach Geborgenheit und Liebe, sondern auch das Bedürfnis, Geborgenheit und Liebe zu schenken. Tatsächlich brauchen wir wissenschaftliche Argumente dazu gar nicht zu bemühen. Die Lebenserfahrung genügt. Ich muß allerdings gestehen, daß es bei mir selber etliche Jahre dauerte, bis ich zu dieser Erkenntnis kam.

Früher war für mich ein Mensch auf der Suche nach einem Lebenspartner grundsätzlich ein seelisch, körperlich und sexuell Strokebedürftiger. Es war mir schon klar, daß ein einsamer Mensch, der sich nach Zweisamkeit sehnt, dem anderen dann auch Zuwendung schenken würde. Aber ich war mir ziemlich sicher, daß sein primäres Motiv für die Partnersuche sein Strokehunger war. Jemanden,

der einen nahen Menschen durch Tod verloren hatte, konnte ich in seiner Trauer gut verstehen, vermißte er doch all die körperlichen und seelischen Berührungen, die er vom jetzt Verstorbenen hatte empfangen dürfen. Und bei einer Frau mit unerfülltem Kinderwunsch nahm ich ganz selbstverständlich an, daß sie sich in erster Linie nach kindlicher Zuwendung und nach Beachtung und Anerkennung als Mutter sehnte. Gegenteilige Beteuerungen hielt ich für verstehbare und verzeihliche Selbsttäuschung.

Heute ist mir klar, daß der Mensch, der einen Partner sucht, ein ebenso starkes Verlangen hat, Liebe zu schenken wie Liebe zu bekommen. Der Hinterbliebene trauert auch darum, keine Zuneigung mehr zeigen und keine Liebe mehr geben zu können. Und die Frau, die sich ein Kind wünscht, tut dies, so bin ich heute überzeugt, zuallererst, weil sie Mutterliebe fühlen und mütterliche Zuwendung geben möchte.

Wenn das Bedürfnis, zu sorgen und zu lieben, ein Grundbedürfnis wie der Strokehunger ist, muß es da nicht auch Menschen geben, die dieses Bedürfnis gar nicht spüren, weil es schlummert oder weil sie es unterdrücken? Und wenn ja, kann man als Therapeut dieses schlummernde Bedürfnis wecken und erfahrbar machen helfen? Und welches wäre die therapeutische Notwendigkeit, so etwas zu tun? Diesen Fragen will ich etwas später anhand eines Beispiels nachgehen.

Das Bedürfnis, zu danken oder zu bereuen

Und gibt es auch dieses: ein seelisches Bedürfnis zu danken? Ein Bedürfnis, Reue zu empfinden und zu zeigen? Ein Bedürfnis, Schuld abzutragen und Ausgleich zu schaffen? Wenn wir der Rede der Menschen Glauben schenken dürfen, dann gibt es das wohl. „Es ist mir ein Bedürfnis, Ihnen meinen Dank auszusprechen“ – das sagen wir doch, nicht wahr? Und wir alle kennen wohl den Wunsch, mit jemandem, den wir lieben, dem wir aber ein Unrecht angetan haben, wieder ins reine zu kommen. Und wir tun das, indem wir sagen „Es tut mir leid“ – wenn wir es fertigbringen!

Was dieses Bedürfnis nach Ausgleich angeht, so kann ich es nicht mit wissenschaftlichen Erkenntnissen belegen. Weder Hirnforschung noch Humanethologie helfen da weiter. Wir berühren hier eine spirituelle Dimension, und so begnüge ich mich damit, den Wunsch, Dank zu sagen oder Reue zu zeigen, als ein menschliches Bedürfnis einfach anzunehmen. Wie gesagt, geht es sowohl beim Wunsch zu danken wie beim Bedürfnis zu bereuen um den Ausgleich einer Schuld, im einen Fall um eine Dankes-, im anderen um eine Reueschuld. Es gibt aber einen (auch aus therapeutischer

Sicht) wichtigen Unterschied zwischen diesen beiden Schulden: Die Reueschuld kann – vom Opfer oder von anderen – eingefordert werden, die Dankesschuld – vom Wohltäter – jedoch nicht. Hierzu ein paar Gedanken jenseits von Psychotherapie.

Das Verlangen nach Ausgleich lebt nicht nur in den einzelnen Menschen, es ist auch da zwischen den Völkern, es wirkt zwischen Ethnien, zwischen den Mächtigen und den Verfolgten. Südafrika macht den Versuch, Versöhnung zwischen Schwarz und Weiß herzustellen, indem es den früheren Gewalttätern beider Seiten die Möglichkeit gibt, vor der „Wahrheitskommission" zu ihren Taten zu stehen und ihre Schuld anzuerkennen. Vielleicht wird dadurch Friede möglich. In südamerikanischen Staaten wie beispielsweise Argentinien geschieht das Gegenteil: „Schwamm drüber" heißt die Devise, kein Täter soll mehr belangt werden können, er muß weder bekennen noch bereuen, was er getan hat. Der Weg zu Frieden und Versöhnung wird dadurch verbaut. Und in der Schweiz sind wir, wie alle wissen, mit der Forderung konfrontiert, zu Unrecht zu stehen, das andere unseret- oder unserer Vorfahren wegen erlitten haben. Viele Schweizer schmerzt das, denn sie machen geltend, wieder andere seien doch durch uns, durch unsere Vorfahren gerettet worden. Man kann die zwei Dinge aber nicht einfach gegeneinander aufrechnen. Wir müssen deshalb suchen, wo unsere Schuld ist, und wir müssen dazu stehen. Aber wir können nicht hinausrufen in die Welt und Dank verlangen für das, was wir vielleicht Gutes getan haben. Wenn andere aber – aus ihrem eigenen Bedürfnis nach Ausgleich heraus – Dank sagen dafür, was ihnen hier oder durch unsere Eltern Gutes widerfahren ist, dann tut das allen gut.

Genauso können wir als Eltern nicht den Dank unserer Kinder einfordern dafür, daß wir sie auf die Welt gebracht und aufgezogen haben. Aber als (erwachsene) Kinder unserer Eltern verspüren wir vermutlich früher oder später – vielleicht erst nach ihrem Tod – das Bedürfnis, uns bei ihnen zu bedanken für das, was sie uns gegeben haben.

Wenn ich dieses Bedürfnis, zu danken oder zu bereuen und damit Ausgleich herzustellen, annehme, und wenn es sich dabei um ein Verlangen handeln soll, das genau wie das Streben nach Unabhängigkeit dem Menschen innewohnt – gibt es denn da auch Menschen, die dieses Bedürfnis (obschon es da ist) gar nicht spüren, weil es verschüttet ist oder weil sie es nicht wahrhaben wollen? Und wenn ja, soll und kann der Therapeut dieses Bedürfnis wekken und erfahrbar machen? Und wie? Auch hierzu wenig später eine Antwort anhand von Beispielen aus der Praxis.

Funktionale und dysfunktionale Bedürfnisbefriedigung

Jedes seelische Bedürfnis wird entweder auf gesunde Art empfunden und auf funktionale Weise geäußert und gestillt. Das ist dann der Entwicklung des Menschen förderlich. Oder es schlummert, wird unterdrückt oder ausgeblendet, dann bleibt der Mensch in seiner Entwicklung an einem bestimmten Punkt stehen. Wir können nun den Quadranten diejenigen Fähigkeiten zuordnen, über die ein Mensch verfügt oder die er sich aneignen muß, damit das entsprechende Bedürfnis gestillt wird (Abb. 3):

(1) Zum ersten Quadranten (das Feld des Strokehungers) gehört die Fähigkeit, die eigene Bedürftigkeit wahrzunehmen. Es gehört die Fähigkeit dazu, zu bitten und dann etwas anzunehmen. Die Quintessenz ist das *Nehmen*.

(2) Im zweiten Feld (Autonomiebedürfnis) steht die Fähigkeit, sich abzugrenzen, sich zu wehren, zu behaupten und zu lösen. Auf den einfachsten Nenner gebracht, ist das das Feld des Neinsagens. (Das ist dann *gleichbedeutend* mit dem Jasagen zu sich selbst.)

(1) Bedürfnis nach Zuwendung **nehmen**	(4) Ausgleichsbedürfnis **ja sagen**
nein sagen Streben nach Autonomie (2)	**geben** Fürsorgebedürfnis (3)

Abb. 3: Grundlegende Fähigkeiten für funktionale Bedürfnisbefriedigung

(3) Dem dritten Feld (Fürsorgebedürfnis) ordnen wir die Fähigkeit zu, Bedürftigkeit beim anderen wahrzunehmen und ganz allgemein die Fähigkeit zu *geben*.

(4) Um danken oder bereuen zu können schließlich, muß einer zuerst zu seiner Schuld stehen. Im vierten Feld (Bedürfnis nach Ausgleich) steht deshalb das *Jasagen*-können.

Dysfunktionale Kehrseiten der Bedürfnisfelder

Menschen können jedes dieser vier Bedürfnisse auch in verzerrter Form wahrnehmen und auf ungesunde, dysfunktionale Art und Weise ausleben. Das behindert oder unterbricht dann die seelische Entwicklung. Wir können die entsprechenden, dysfunktionalen Haltungen und Erlebens- oder Verhaltensmuster gewissermaßen als „Kehrseiten" der gesunden Bedürfnisfelder betrachten (Abb. 4).

(1) Anspruch auf Zuwendung **fordern**	(4) Unangebrachte Demut **auf sich nehmen,** **dulden & leiden**
auflehnen **verweigern** Drang nach Konflikt (2)	**aufzwingen** Anspruch auf Kontrolle und Dominanz (3)

Abb. 4: Kehrseiten der Bedürfnisfelder, dysfunktionale Befriedigung*

* Es wird dem Leser leichtfallen, diese schraffierten „Kehrseiten der Bedürfnisfelder" mit den verschiedenen Theorien und Modellen der Transaktionsanalyse in Verbindung zu bringen. So stimmen die vier schraffierten Kehrseiten im wesentlichen natürlich mit den Nicht-OK-Positionen des OK-Geviert überein. (Dem 4. Quadranten entspricht eine vermeintliche, falsch demütige –/+ Position.) Den Feldern können bestimmte Ich-Zustände zugeordnet werden, nämlich (funktionsanalytisch betrachtet) bedürftiges K (1.), rebellisches K (2.), negative-kritisches oder wohlwollendes El (3.), angepaßtes K (4). Desgleichen stimmen diese Felder weitgehend mit einer Opferhaltung (1. und 4.), mit einer rebellisch-untersicheren Haltung (2.) bzw. mit einer übersicheren Haltung (Retter- oder Verfolgerposition, im 3. Quadranten) überein. Für jedes Feld sind bestimmte Skriptüberzeugungen, Rackets, Antreiber usw. typisch. Spielanfälligkeiten oder symbiotische Haltungen finden ihre typischen „Gegenspieler" dann jeweils in einem benachbarten, charakteristischerweise aber im gegenüberliegenden Quadranten.

Demgegenüber wären den funktionalen Seiten dieser Bedürfnisfelder (Abb. 1–3) sinngemäß die ER-Ich-Zustände (herkunftsanalytisch betrachtet) bzw. das freie K, das positiv-wohlwollende oder -kritische El (funktionsanalytisch) sowie die realistischen +/+ Positionen zuzuordnen.

(1) Unter diesen Umständen verformt sich das Bedürfnis nach Beachtung zum manipulativen *Anspruch auf Zuwendung,* zum süchtigen Verlangen nach Anerkennung oder Liebe. Anstelle des Bittens und Nehmens tritt das Fordern oder Erpressen.
(2) Das Streben nach Eigenständigkeit wird zum Drang nach Widerstand, zum süchtigen *Verlangen nach Konflikt.* Aus Selbstbehauptung und Abgrenzung wird Auflehnung oder Verweigerung.
(3) Der Wunsch, zu sorgen und Liebe zu geben, pervertiert zum *Anspruch auf Einfluß,* zum Streben nach Kontrolle und Dominanz. Das Geben wird jetzt zum Aufdrängen und Nötigen oder zum Unterdrücken.

Wir wissen, was im Namen der Liebe Schlimmes getan wird. Eltern meinen, nur das Beste für ihre Kinder zu wollen, und unterdrücken sie gerade dadurch. Väter mißbrauchen ihre Töchter, Lehrer und Pfarrherren ihre Zöglinge, und sie nennen es Liebe. Völker unterjochen andere im Namen ihres Erlösers. Auf der anderen Seite müssen wir sehen, daß Fürsorge und Liebe tatsächlich oft mit Einflußnahme einhergeht und manchmal auch Kontrolle verlangt: Wir müssen unsere Kinder kontrollieren, wenn wir sie lieben und wir sollten auf sie Einfluß nehmen, wenn wir sie ernst nehmen. Und wenigstens das zweite gilt auch unseren Patienten gegenüber.

(4) Das Bedürfnis, zu danken und zu bereuen schließlich, der Wunsch nach Ausgleich zeigt sich – verzerrt – als Selbsterniedrigung oder falsche Demut. Das Jasagen zu dem, was einem zukommt, wird zum Auf-sich-Nehmen dessen, was einem gar nicht gehört, es wird zum Erdulden und Leiden.

Herkömmliche und neue Wege in der Psychotherapie

Wenn wir die vier beschriebenen Grundbedürfnisse des Menschen im Sinne einer Arbeitshypothese postulieren, so können wir psychotherapeutisches Denken und Handeln anhand des hier benutzten Rasters (der vier Bedürfnisfelder mit ihren dysfunktionalen Kehrseiten) reflektieren. Wir finden dann, daß sich die transaktionsanalytische Psychotherapie in erster Linie an den Bedürfnissen in den beiden ersten Quadranten, auf der linken Seite unserer Darstellung orientiert (Abb. 1).

Wir lassen uns vor allem von den verschütteten oder unterdrückten Bedürfnissen unserer Klienten nach Zuwendung, Anerkennung und Liebe leiten, und wir unterstützen ihr Streben nach

Unabhängigkeit, Selbstentfaltung und Autonomie. Unsere Diagnostik versucht in erster Linie, die innerseelischen Einschränkungen und zwischenmenschlichen Barrieren zu erfassen, die der Befriedigung von Zuwendungsbedürfnis und Autonomiestreben im Wege stehen, z.B. durch die Erfassung von Einschärfungen oder Skriptzirkeln, durch Analyse von Transaktionsgewohnheiten oder von symbiotischen Beziehungsmustern. Unser therapeutisches Instrumentarium dient hauptsächlich dem Schutz, der Stärkung und Ermutigung des inneren Kindes (beispielsweise durch Beelterungs- und Selbstbeelterungsverfahren, Erlaubnistransaktionen) und der Herausforderung und Unterstützung emanzipatorischer Strebungen (zum Beispiel durch Neuentscheidungsarbeit, Konfrontation von Spielen und passivem Verhalten). Auch dann, wenn wir uns ausdrücklich der Klärung und Stärkung der Erwachsenen-Ich-Funktionen widmen (mit Enttrübungsarbeit, mit skripterhellenden Erklärungen oder Interpretationen u.a.m.), ist unser von *Eric Berne* inspirierter Leitgedanke der, daß diese Arbeit letztlich im Interesse des zu befreienden und zu stärkenden Kind-Ichs stehen müsse. Sehr oft, meistens sogar, erweist sich dieser therapeutische Weg als Königsweg. Das Herz des Menschen (der König, der regieren soll) kommt damit zu seinem Recht, der Patient gesundet oder entwikkelt sich weiter.

Manchmal aber auch nicht. Ich will hier von der Behandlung eines Menschen berichten, bei welchem dieser Weg nicht weiterführte.

Fallbeispiel Nr. 1: Die Therapievergiftung

Einmal kam ein junger Mann in meine Sprechstunde, der von seinem langjährigen Therapeuten als persönlichkeitsgestört und therapieresistent überwiesen wurde. Er brauchte in einer suizidalen Krise einen Psychiater, der ihm Medikamente verabreichte. Der knapp 30jährige war als Künstler tätig und litt unter völliger Blokkierung seiner Kreativität. Er fühlte sich außerstande, neue Werke zu gestalten, und seine wenigen Schüler liefen ihm davon. Außerdem drohte einmal mehr eine Partnerschaft nach wenigen Monaten auseinanderzubrechen. Ich erfuhr von mehreren früheren Verzweiflungszuständen, von einem Suizidversuch, von wiederholten psychiatrischen Spitalaufenthalten und von vielen Jahren psychotherapeutischer Behandlung.

Ich mochte den Mann auf Anhieb gern, und er schien rasch Vertrauen zu fassen. Aber es ging von ihm eine appellative Bedürftigkeit aus, die mich auf der Hut sein ließ. Seine Geschichte war

durchtränkt mit allen einschlägigen Ingredienzien. Da war die überprotektive Mutter, der feige Vater, der bevorzugte Bruder, und da waren sexuelle Verirrungen. Die Medikamente, die ich ihm verschrieb, nützten ihm nichts. Ich spürte einen Sog, mich um seine Not in der Art und Weise zu kümmern, wie er es von früher her gewohnt war: Der Patient erlebte sich bedürftig und verletzlich, und er erwartete zweifellos Verständnis, Schutz und Unterstützung. Ich ahnte aber, daß dieser Weg ins Gehölz oder in den Sumpf führen würde. Ohne genau zu wissen weshalb, spürte ich, daß es ein Fehler sein würde, dem Kind-Ich des Patienten die Aufmerksamkeit und Zuwendung zu schenken, nach der es verlangte.

So nahm ich meinen Mut zusammen und sagte zu ihm: „Ich glaube, Sie haben eine Therapievergiftung. Ich möchte mich jetzt nicht mit Ihren Gefühlen Ihrer Mutter, Ihrem Vater und Ihrem Bruder gegenüber abgeben. Ihre Geschichte lenkt mich bloß ab. Ich will jetzt einzig mit Ihnen darüber reden, wie Sie Ihre gegenwärtige Situation meistern.“ Wir einigten uns auf einige wenige Sitzungen im Sinne einer Krisenintervention wegen ernsthafter Suizidalität. Wenig später kam der Mann wieder und fühlte sich am Boden zerstört. Seine Freundin sei schwanger, und diese Belastung sei für beide nicht auszuhalten. Das Kind müsse weg, so viel stehe fest. Wenn sie heiraten müßten, wäre das eine Katastrophe. Er sei alledem nicht gewachsen, finanziell nicht und seelisch nicht – wie sollte er auch, wenn er nicht mal sein eigenes Leben meistere. Der Mann hatte am gleichen Tag in einer psychotherapeutischen Klinik, die ihn früher schon aufgenommen hatte, vorgesprochen und kam nur noch zu mir, um ein Einweisungszeugnis wegen akuter Suizidalität ausgestellt zu bekommen.

Da sagte ich ihm: „Das würde Ihnen so passen, wenn ich Sie ins Spital einweisen würde und Sie sich vor allem drücken könnten! Sie gehen jetzt nach Hause und stehen Ihrer Freundin bei!“ „Aber ich kann das nicht, ich bin ihr überhaupt keine Hilfe, ich bin ja total am Boden.“ Ich sagte ihm, er müsse die Frau fragen, ob sie das Kind austragen wolle oder nicht, und er dürfe sie kein bißchen in irgendeine Richtung drängen. Er müsse ihr sagen, er stehe ihr bei, was immer sie entscheide. Er erwiderte, er könne das nicht, und ich dürfe ihn nicht derart drängen, das würde seine Not nur noch verschärfen. Da unterbrach ich ihn und sagte ihm einen Satz, den ich nie zuvor einem Patienten in einer Therapiestunde gesagt hatte, nämlich: „Es geht jetzt nicht um Sie!“ Und ich fügte hinzu: „Es geht jetzt um Ihre Frau!“ Das war zwar mein Ernst, aber es war auch ein bißchen gelogen, denn mir ging es sehr wohl auch um ihn.

Der Mann ging nach Hause und kam mit dem Bescheid zurück, seine Freundin wolle das Kind austragen. Ich beglückwünschte ihn dazu, Vater zu werden. Die paar wenigen Gespräche, die wir noch hatten, galten der Schwangerschaft seiner Freundin, der bevorstehenden Geburt und seinen Aufgaben als Vater. Knapp zwei Jahre später kam ein zweites Kind zur Welt. Die beiden Eltern sind bis heute nicht verheiratet, aber immer noch zusammen. Und in den letzten Jahren suchte mich der ehemalige Patient noch dreimal für jeweils ein oder zwei Gespräche auf, wenn Krisen in der Partnerschaft auftraten. Er blieb weiterhin ein Mensch, der es nicht ganz leicht hatte mit sich und mit anderen. Aber er überwand seine jahrelange Depression vollständig, wurde ein engagierter Vater und war beruflich wieder erfolgreich. Alljährlich schickt er mir eine Einladung zu seinen Veranstaltungen.

Ich will nun den Weg, den ich in der Therapie mit diesem Patienten einschlug, im zuvor ausgelegten Raster einordnen (Abb. 5): Der Mann saß in einer Anspruchshaltung mit ausgesprochenem Zuwendungsverlangen fest (Kehrseite 1. Quadrant). Jahrelange Bemühungen, ihn auf die funktionale Seite dieses Bedürfnisfeldes zu führen, brachten zwar vorübergehende Entlastung, bewirkten aber keinen Durchbruch. Dieser Mann lebte sozusagen nach einem „Ich-werde-nie-satt"-Skript. Ich hatte den großen Vorteil, den Patienten unvoreingenommen kennenzulernen und konnte aus dieser Distanz leichter erkennen, daß „mehr desselben" hier nicht weiterführen würde.

Der Holzweg wäre in diesem Fall der vielbegangene Weg der Zuwendung und Unterstützung durch den Therapeuten gewesen. Anstatt seinem Zuwendungsbedürfnis zu entsprechen, versuchte ich aber, sein Fürsorgebedürfnis zu wecken. Der Königsweg war der weniger oft beschrittene Weg der *Zumutung* an den Patienten, einem anderen Menschen Fürsorge und Unterstützung zu geben. Ein Schritt auf diesem Weg setzte eine wichtige und überfällige Entwicklung in Gang. *Cloe Madanes*, die mutige Familientherapeutin aus Washington, nennt diese Art von psychotherapeutischer Arbeit „A therapy of social action".

„A therapy of social action": Die Arbeit mit dem Fürsorgebedürfnis (dritter Quadrant)

Jetzt können wir uns überlegen, ob eine solche Vorgehensweise allgemeine Gültigkeit hat. Eine Frage lautet: Wie bringen wir einen Menschen dazu, für einen anderen zu sorgen, also ein Stück Verantwortung für einen anderen Menschen zu übernehmen, wenn er noch gar kein Verantwortungsgefühl hat? Die Antwort ist: Indem

wir ihn dazu ermutigen, entsprechend zu handeln. *Dann* kann sich auch das Gefühl dazu einstellen. (Die Hypothese in dieser Arbeit ist ja, daß das Fürsorgebedürfnis zwar da, nur eben dem Menschen nicht zugänglich ist.) Wir haben also die Wahl: Wir können „daran arbeiten", daß sich das Verantwortungsgefühl und damit das Fürsorgebedürfnis einstelle, damit *dann* der Patient entsprechend handle. Das kann Jahre dauern. Oder wir ermutigen den Patienten zum Handeln, ausnahmsweise *bringen* wir ihn zum Handeln. Dies im Vertrauen darauf, daß so das verkümmerte oder unterdrückte Bedürfnis erfahrbar gemacht wird. Ich bin davon überzeugt, daß auch Kinder auf genau diese Weise Verantwortungsgefühl kennenlernen: Indem sie das Entsprechende tun. Wir übertragen einem Fünfjährigen die Aufgabe, auf die kleine Schwester aufzupassen; er tut es und entwickelt gerade durch dieses Handeln ein Gefühl oder ein Bewußtsein für Verantwortung.

Fallbeispiel Nr. 2: Die Liebeserklärung

Natürlich lassen sich Gefühle, erst recht das Gefühl der Liebe nicht erzwingen und schon gar nicht herbeireden, wenn sie nicht da sind. Aber wie weckt man das Gefühl der Liebe, wenn man annehmen darf, es sei da, aber dem Menschen nicht recht zugänglich? Sie ahnen schon die Antwort: Indem wir ihn ermutigen, Zuneigung zu zeigen und Liebe auszudrücken. Wem das zu einfältig klingt, dem sei das folgende kleine Beispiel berichtet, von dem ich jetzt denke, daß es der Vorgehensweise jedes Transaktionsanalytikers oder Gestalttherapeuten entspricht.

Im Laufe einer Paartherapie, die schon einige Sitzungen gedauert hatte, fragte ich den Mann an entscheidender Stelle: „Lieben Sie Ihre Frau?" „Gewiß liebe ich meine Frau", sagte er. „Dann sagen Sie es ihr", bat ich ihn. „Sie weiß, daß ich sie liebe", war seine Antwort. „Sagen Sie es ihr bitte, daß Sie sie lieben." „Nicht wahr, Du weißt es, daß ich Dich liebe, Schatz?" sagte er jetzt zu seiner Frau. „Nein, Sie müssen ihr sagen *‚Ich liebe Dich'*, nur das." Jetzt wandte er sich seiner Frau voll zu und sagte „Ich liebe Dich!", und beide brachen in Tränen aus und umarmten sich, zum ersten Mal seit langer Zeit. (Daß beide Ehepartner Psychotherapeuten waren, zeigt nur, wie auch uns Experten, vor allem, wenn es um uns selber geht, das Gespür für das Nächstliegende oft fehlt.)

Auch das war eine Form von „Therapy of social action" – und welcher Transaktionsanalytiker hätte in der Situation nicht genau so gehandelt? Das Beispiel entspricht der psychotherapeutischen Arbeit im dritten Feld unseres Schemas.

Schemata zur Illustration der Fallbeispiele:

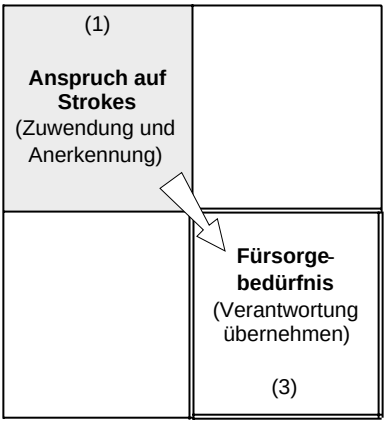

Abb. 5: „Die Therapievergiftung“

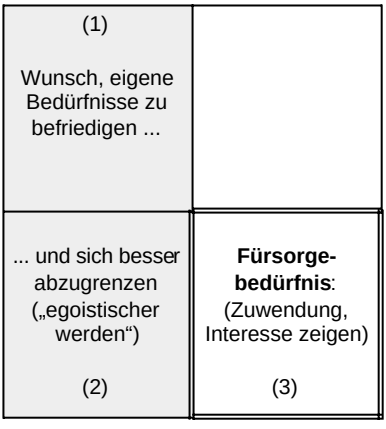

Abb. 6: „Der Altruist“

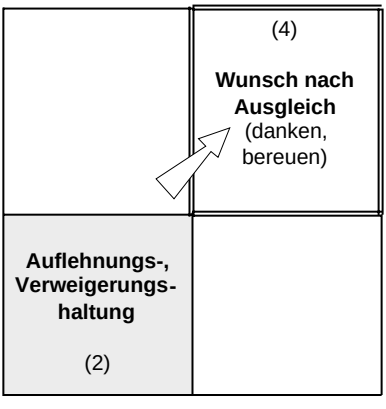

Abb. 7: „Am Geldhahn“, „Der Rebell“

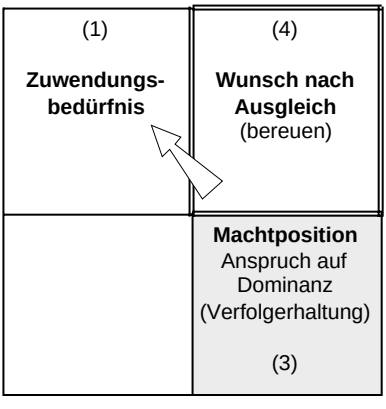

Abb. 8: „Der Macho“

Und nun noch ein weiteres Beispiel für die Arbeit im dritten Bedürfnisfeld.

Fallbeispiel Nr. 3: Der Altruist

Auch dieser 50jährige Mann litt an Depressionen und an beängstigenden Schlafstörungen. Von diesem Patienten ging kein Zuwendungsappell aus. Er hatte zwar eine sehr belastende Lebensgeschichte, sein Vater war Alkoholiker gewesen, die Eltern hatten ständig Streit, und als Kind hatte der Patient die unerfüllbare Auf-

gabe übernommen, für Ruhe, Sicherheit und Harmonie in der Familie zu sorgen. Jetzt war er selber verheiratet, hatte zwei halbwüchsige Kinder und einen Beruf, in welchem er sehr erfolgreich war. Trotzdem war er unglücklich. Er sei zu sehr Altruist, sagte er, und er fand, er müsse lernen, etwas egoistischer zu werden. Das war die explizite Einladung zu einem Vertrag, den ich in aller Regel gern annehme, zumal von einem Depressiven. Von diesem Patienten jedoch nicht.

Als er nämlich von der Beziehung zu seiner Frau und seinen Kindern sprach, berichtete er, er lasse seiner Frau freie Hand in allem, was sie unternehmen wolle. „Ich lasse sie tun, was sie will", sagte er, und er war sich der Arroganz dieser Aussage gar nicht bewußt. Auch seinen Kindern stelle er es frei, nach Gutdünken nicht nur über ihr Geld, sondern auch über ihren Lebensstil zu entscheiden, ohne daß er sich da einmischen wolle. Daß ihm die Kinder diese Haltung vielleicht nicht nur als Großzügigkeit auslegen könnten, auf diesen Gedanken war er bisher noch nicht gekommen.

Dieser Mann lebte nach dem „Keine Liebe"-Skript. Er empfand sich als Mensch, dem zuwenig Liebe zukommt, aber auch als jemand, der zuwenig Liebe geben kann. Meine Hypothese lautete, daß er sich als Gebender müßte erleben können, um dieses Skript zu durchbrechen und die Depression zu überwinden.

Einmal erzählte er mir, seine Frau wolle ihr Heim neu einrichten. Sie fühlte sich nämlich in dem gemeinsam bewohnten Haus nicht glücklich und wollte eine Veränderung. Er habe ihr gesagt: „Du kannst alle Möbel kaufen, die Dir passen, und Du kannst Küche und Haus neu streichen, ganz, wie Du willst. Mir ist es egal, und ich zahle, was es kostet." Wir sprachen nun davon, was „Anteil nehmen" bedeutet, und auf einmal wurde dem Patienten klar, daß er seiner Frau gegenüber gar nicht so großzügig war, wie er selber gerne glaubte. Ich trug ihm auf, mit ihr über die Wohnungseinrichtung zu reden, sie nach ihren Wünschen und Vorstellungen zu fragen und seine Meinung und seine Einwände zu äußern. Seine Frau war, so sagte er mir später, fast schockiert über diese Veränderung. Es machte ihr auch etwas zu schaffen, daß er plötzlich „dreinredete". Aber die Beziehung zwischen den beiden veränderte sich von diesem Tag an. Nun begann der Mann, sich auch mehr um die Kinder zu kümmern, er wurde ein „strengerer" Vater. Aber die Kinder nahmen es ihm nicht übel. Die jahrelange depressive Stimmung hellte sich zunehmend auf, und das kardinale Symptom, das er von allem Anfang an als Kriterium einer eventuellen Gesundung festgelegt hatte, besserte sich deutlich: Er konnte wieder ohne Schlafmittel schlafen.

Auch das war ein Stück „Therapy of social action“, wenn auch unspektakulär, verglichen mit dem ersten Beispiel. Im Gegensatz zum ersten Patienten steckte dieser Mann nicht im ersten Bedürfnis-Quadranten fest, aber er strebte den 1. und 2. Quadranten an, wie aus seinem Vertragsangebot hervorging (Abb. 6). Er war kein eigentlicher Retter, aber wie dieser erlebte er sich selbst als großzügigen Menschen. Er war der Ansicht, er mache den Seinen das Leben am wenigsten schwer, wenn er sie in jeder Hinsicht gewähren lasse. Im „Gewährenlassen“ bestand nach seiner Vorstellung die partnerschaftliche und die elterliche Form der Unterstützung. Seine Ansicht, er müsse egoistischer werden, war lebensgeschichtlich gesehen durchaus begründet. Meine Hypothese war aber, daß er sein „Lieblos“-Skript nicht ablegen, sondern womöglich verstärken würde, indem er vor allem „nehmen“ lernte. Er mußte – angesichts seiner gegenwärtigen Lebenssituation als Ehemann und Vater – zuerst geben lernen. Vor dem Hintergrund seiner „Strenge“, seiner Einflußnahme als Vater nahm seine Großzügigkeit den Kindern gegenüber dann erst Gestalt an. Und erst mit seiner Anteilnahme an den Interessen und Wünschen seiner Frau konnte er sich als Gebender fühlen. Mit dem Hinblättern der Geldscheine allein hätte sich dieses Gefühl vermutlich nicht eingestellt.

Die Arbeit mit dem Ausgleichsbedürfnis (vierter Quadrant)

Fallbeispiel Nr. 4: Am Geldhahn

Nun will ich noch den vierten Quadranten unseres Schemas betrachten. Die Arbeit in diesem Feld bedeutet, sich um das postulierte Bedürfnis, zu danken oder zu bereuen, zu kümmern und die Fähigkeit des Jasagens zu stärken.

Eine Ausbildungsteilnehmerin berichtete während einer Intensivwoche voller Wut, ihr Vater habe ihr angeboten, die Kosten für ihre Therapieausbildung zu übernehmen. Selbstverständlich lehne sie dieses Angebot ab. Der Alte sitze wie früher am Geldhahn und wolle sie doch bloß manipulieren. Sie erlaube ihm aber nicht, sich freizukaufen. Er schulde ihr noch viel für das, was er ihr angetan und was er ihr vorenthalten hatte. Nun hatte diese Frau – im Rahmen der Ausbildungsgruppe und in einer individuellen Therapie – in drei Jahren wichtige Entwicklungsschritte gemacht. Die therapeutische Arbeit mit ihr hatte sich bisher ganz an ihren Zuwen-

dungsbedürfnissen und an ihrem Selbstbehauptungsstreben orientiert. Irgendwie kam mir deshalb ihre Äußerung wie ein krasser Rückfall vor. Schon verspürte ich den Impuls, mit der Frau eine persönliche Arbeit anzufangen, in welcher ich mich den Gefühlen des Ärgers und den darunter liegenden Gefühlen des Schmerzes um den „nicht gehabten Vater“ gewidmet hätte.

Doch ich wollte nicht nochmals von vorne anfangen. So fragte ich sie: „Ist Dir bewußt, daß das Geld vielleicht der einzige Kanal ist, der Deinem Vater zu Dir offen steht?“ (Beim Vater handelte es sich um einen Geschäftsmann und Geldmenschen.) Und ich ergänzte: „Ich denke, Du solltest das Geld annehmen.“ Sie war verdutzt und wurde nun wütend auf mich. Später sagte sie, sie wolle es sich überlegen, und sie wolle ihrem Vater einen Brief schreiben. Ich schlug ihr vor, den Brief noch in der laufenden Ausbildungswoche zu verfassen, aber sie solle sich darin nur auf diese eine Sache beziehen. Ich bat sie, den Brief noch nicht abzuschicken, sondern zuerst in der Gruppe zu berichten, was sie zu schreiben gedenke. Am folgenden Tag zitierte sie einen Briefentwurf, der etwa den folgenden Tenor hatte: Gut, sie nehme das Geld an, aber er solle ja nicht glauben, daß er sich damit aus der Verantwortung stehlen könne. Ich gab ihr zu verstehen, daß ein solcher Brief *ihr* nicht gut tun würde. In mehreren Schritten reduzierte sie den Inhalt des Briefes, bis es sich um einen schlichten Dankesbrief handelte. „Vielen Dank für Dein Angebot, Vater. Ich nehme es gerne an. Diese Ausbildung bedeutete mir viel, und ich freue mich, daß Du mir sie im nachhinein ermöglichst, ohne daß ich mich verschulden muß.“

Der Brief veränderte die innere Haltung dieser Frau zu ihrem Vater völlig, und seine erwartungsgemäß erfreute Reaktion ermöglichte eine ganz neue Beziehung zwischen den beiden. (Jahre später tauchte der alte Mann dann in meiner Sprechstunde auf. Er war in Not, und seine Tochter hatte ihm ans Herz gelegt, mich zu konsultieren.)

Auf den ersten Blick könnte man meinen, es gehe hier um die Dimension des Nehmens, und das entspräche ja der Arbeit im ersten Bedürfnisfeld. Darum ging es zwar auch. Viel wichtiger war es aber, daß diese Frau in einer Auflehnungs- und Verweigerungshaltung (Kehrseite 2. Quadrant), vielleicht in einer Antiskript-Haltung festsaß (Abb. 7). Sie wollte von ihrem Vater nichts annehmen, um ja nicht danken zu müssen. Lieber wollte sie ihn in ihrer Schuld wissen, um ihm weiter zürnen zu können. Der Holzweg hätte darin bestanden, sich noch mehr um die früher vermißte Zuwendung zu kümmern und sie weiter in ihrem Abgrenzungsbedürfnis zu

unterstützen. Der Königsweg war, sich ihrem (ihr nicht bewußten) Bedürfnis nach Dank und Versöhnung zu widmen.

Fallbeispiel Nr. 5: Der Rebell

Ein junger Lehrer, Teilnehmer an einer Psychotherapiegruppe, war es von Jugend an gewöhnt, mit anderen in Konflikt zu geraten. Er lebte in ständigem Zwist mit Behörden, Vorgesetzten, Vermietern und vor allem mit seinem Vater, von dem er sich zuwenig anerkannt fühlte. Dieser war nämlich enttäuscht über den beruflichen Werdegang seines Sohnes, er hatte sich vorgestellt, daß der Sohn Architekt werden würde. Nachdem der junge Mann verschiedene Ausbildungen abgebrochen hatte, teils aus Verweigerungsgründen, teils weil er den Anforderungen nicht genügte, besonders aber, als er sich von der Glaubensgemeinschaft seiner Familie abgewandt hatte, prophezeite ihm der Vater, es würde nie etwas Rechtes aus ihm werden. Daß sein Sohn mittlerweile ein erfolgreicher Schullehrer war, das schien ihm nichts zu bedeuten.

Es versteht sich fast von selbst, daß sich dieser Patient wiederholt mit anderen Teilnehmern der Therapiegruppe und natürlich mit mir als Gruppenleiter anlegte. Die therapeutische Arbeit mit ihm bestand einerseits darin, ihn mit seinen Spieleinladungen und mit seinem (leicht dissozialen, oftmals etwas „delinquenten“) Verhalten zu konfrontieren. Andererseits gelang es, ihn mehr und mehr mit seiner eigenen Bedürftigkeit in Kontakt zu bringen, die er mit seinem rebellischen Ausdruck und Verhalten überspielt hatte. Der eigentliche Durchbruch in der Therapie aber erfolgte, als der Patient erstmals mit seinem Reuebedürfnis in Berührung kam.

Der Patient war lange Zeit ein Schürzenjäger und später während weniger Jahre verheiratet gewesen. Jetzt sehnte er sich nach einer stabilen Partnerschaft. Tatsächlich gab er sich große Mühe, eine neugewonnene Freundin nicht gleich wieder mit seiner „schwierigen Art“ zu vergraulen, aber die Freundschaft ging nach einiger Zeit zu Ende. Verbittert berichtete der Patient über seine unglücklichen Liebschaften und darüber, wie ihn die Frauen immer wieder im Stich ließen. Eines Tages äußerte er sich zum wiederholten Mal wütend und abschätzig über seine geschiedene Frau. „Was hat sie Dir zuleide getan?“ fragte ich ihn. Er nannte eine rechtlich noch nicht bereinigte Angelegenheit, deretwegen er nächstens noch einmal mit ihr zusammenkommen müsse. Das ärgere ihn, und ihn dünke, sie wolle ihm damit das Leben schwermachen. „Und sonst, was hat sie Dir zuleide getan?“ „Sie hat mich verlassen, das hat sie mir zuleide getan!“ „Da versteh ich Deinen

Schmerz gut“, sagte ich, aber ich wußte, daß es ihm nicht helfen würde, wenn er sich ein weiteres Mal als zu Unrecht Gedemütigter darstellen und erleben würde. So fragte ich: „Weshalb hat sie Dich verlassen?“ Er sagte ein paar allgemeine Dinge über die Zerrüttung der Ehe, und dann: „Überhaupt ist sie nachtragend!“ „Was trägt sie Dir nach?“ wollte ich wissen. „Was weiß ich? Wahrscheinlich die Sache mit der Abtreibung?“, sagte er, höchst ärgerlich im Ton. „Wie bitte? Was heißt ‚Die Sache mit der Abtreibung’?“ „Ja doch, sie hat halt abgetrieben, damals kurz nach der Heirat. Es wäre aber auch viel zu früh gewesen für uns, ein Kind zu haben, und überhaupt war ich noch in Ausbildung, und sie auch – es wäre nicht gegangen.“ „Wer wollte abtreiben, Du oder sie?“ „Zuerst schon ich, aber dann war sie auch überzeugt.“ „Hand aufs Herz – hast Du sie gezwungen abzutreiben?“ „Ich hab sie schon gedrängt dazu, ja.“ „Das ist aber ein starkes Stück!“ sagte ich und fügte hinzu: „In diesem Fall mußt Du, wenn ihr nächstens zusammenkommt wegen der anderen Sache, ihr als erstes sagen, es tue Dir leid, daß Du sie seinerzeit zur Abtreibung gezwungen hast.“ „Das kann ich nicht. Ich krieche sicher nicht zu Kreuze. Und überhaupt hat sie mich damals reingelegt mit der Schwangerschaft. Sie hatte vorgegeben zu verhüten.“ „Das spielt keine Rolle“, erwiderte ich auf seinen Versuch, sich vom Täter zum Opfer zu machen. „Wenn Du sie genötigt hast, mußt Du ihr sagen, es tue Dir leid. Das mußt Du zuerst bereinigen, alles andere kommt darnach.“ „Aber wie kann ich ihr sagen, es tue mir leid, wenn ich gar nichts bereue? Ich bin wütend auf sie, sonst nichts.“ „Wenn Du kein bißchen Reue spürst, dann darfst Du ihr natürlich nicht sagen, es tue Dir leid. Dann wird alles so bleiben zwischen Euch, wie es ist. Wenn Du aber nur ein klein wenig Reue spürst, dann sag ihr, es tue Dir leid, sonst aber nichts.“

Der Mann traf sich mit seiner früheren Frau und sagte ihr gleich zu Beginn ihres Gesprächs, er müsse ihr etwas Wichtiges mitteilen: Es tue ihm leid, daß er sie damals zur Abtreibung genötigt habe, das sei unrecht gewesen. Er berichtete, die Frau habe das sehr gut aufgenommen, sie habe ihm gesagt, nun falle ein alter, schlimmer Groll von ihr ab. Die rechtliche Sache ließ sich ohne weiteres regeln, und die beiden trennten sich endlich in gutem Einvernehmen. Nach dieser Erfahrung schien der Patient in der Gruppe wie verwandelt. Seine unterschwellige Aggression verschwand, er begegnete vor allem auch dem Gruppentherapeuten offen und ohne Mißtrauen. Den erfreulichsten Entwicklungsschritt machte der Patient einige Wochen später, ohne daß er sich dessen gewahr wurde. Er traf sich auf eigene Initiative mit seinem Vater und hatte mit ihm ein gutes, klärendes Gespräch. Der Vater zeigte Verständnis

für die frühere Auflehnung und Enttäuschung seines Sohnes, und er anerkannte ausdrücklich seine heutige berufliche Position. Auch wenn das Thema der religiösen Glaubensgemeinschaft nicht zur Sprache kam, so fielen diesbezüglich zur Verwunderung des Patienten doch keine Vorwürfe. Der Patient machte keinen Hehl aus seiner Überraschung und Genugtuung darüber, wie völlig sich sein Vater mit einem Mal gewandelt hatte ...

Die Darstellung dieses Vorgehens in unserem Raster entspricht genau derjenigen des vierten Fallbeispiels („Am Geldhahn", Abb. 7). Die therapeutische Arbeit erfolgte früher, vor dem im Fallbeispiel geschilderten Ereignis, in den Quadranten 1 und 2 (Arbeit mit dem Zuwendungs- und dem Autonomiebedürfnis). Aufgrund seiner Äußerungen über die frühere Ehefrau wurde klar, daß der Patient in einer Auflehnungshaltung festsaß (Kehrseite 2. Quadrant). Aus dieser Position wurde er befreit, indem sein Ausgleichsbedürfnis, in diesem Fall das Bedürfnis, Reue zu empfinden und auszudrükken, geweckt wurde (4. Quadrant).

Fallbeispiel Nr. 6: Der Macho

Ein erfolgreicher Zahnarzt hatte immer wieder Jähzornesausbrüche gegen seine Frau und deren pubertierenden Sohn aus erster Ehe. Er konnte es nicht leiden, wenn die beiden Dinge taten, die sie von früher her gewohnt waren, die aber seinem Lebensstil widersprachen. Kaufte die Frau beispielsweise einen ihr zusagenden Kunstgegenstand, so kritisierte er selbst vor Freunden ihren Geschmack und nannte ihren Kauf Kitsch. Blieb der Stiefsohn länger als erlaubt aus und stellte sich heraus, daß er die Disco besucht und Alkohol konsumiert hatte, so konnte der Mann ihn in Grund und Boden verdammen, ihn einen Taugenichts nennen und erklären, mit so einem Menschen wolle er nichts mehr zu tun haben. Seine Familie – und auch er selber – lebte in ständiger Angst vor seinen Ausbrüchen, über die er keine Kontrolle zu haben glaubte.

Ursprünglich war der Mann in die Sprechstunde gekommen, weil ihm die Geschichte seiner langjährigen früheren Lebenspartnerschaft mit einer anderen Frau noch nachging. (Mit ihr zusammen hatte er in Künstler- und Intellektuellenkreisen verkehrt und einen Lebensstil gepflegt, der der neuen Partnerin nicht entsprach.) Diese Frau machte ihm in Briefen Vorwürfe, daß er sie verlassen hatte. Über Freunde ließ sie ihn wissen, wie schlecht es ihr ging. Doch alle seine brieflichen Erklärungs- und Entschuldigungsversuche wies sie beleidigt oder höhnend zurück. Der Mann fühlte sich hilflos und wütend, zumal er fand, er werde bei gemeinsamen frü-

heren Freunden von ihr angeschwärzt. Zwei Jahre nach der Trennung erhielt der Mann von der Frau zu seinem Geburtstag kommentarlos ein handgeschriebenes Tagebuch, in welches sie seit der Trennung fein säuberlich wehmütige Erinnerungen an früher eingetragen hatte, verbunden mit tagtäglichen Vorwürfen an ihn und Aufzeichnungen über ihre deprimierte Verfassung. Halb fühlte sich der Mann beschenkt, halb aber empfand er die Gabe als „Fäkalien-Attentat". Der Mann hatte ein enorm schlechtes Gewissen, gleichzeitig fühlte er sich manipuliert, und er war furchtbar wütend auf die Frau. Der Mann merkte selber, daß sein Problem nicht etwa blockierte Wut war; die auszudrücken, war ja nie eine Schwierigkeit für ihn gewesen. Er fand, er müsse „etwas tun gegen das schlechte Gewissen." Aber was, da die Frau es doch nicht zuließ, daß er sich bei ihr meldete? (Solange er nicht zu ihr zurückkam, wollte sie von einer Entschuldigung offenbar nichts wissen.)

Der Patient erhielt den Auftrag, das Tagebuch der ehemaligen Partnerin sorgfältig durchzulesen. Wenn er auf gemeinsame Erinnerungen stieß, die auch ihm wertvoll waren, so sollte er sich daran freuen und seine Erinnerung an das gemeinsam Erlebte in ein eigens dazu vorgesehenes Heft schreiben. Wenn aber Ärger über die Freundin aufstieg, so sollte er seine Vorwürfe ebenfalls schriftlich an sie richten, und zwar indem er sie in ein anderes Heft eintrug. Er hatte eigens für diesen Zweck zwei Hefte unterschiedlicher Farbe zu beschaffen, wie er sie sonst nicht benutzte. Das Wichtigste aber war, daß er einen Reuebrief verfassen mußte, und dazu sollte er in einem Fachgeschäft besonders wertvolles Briefpapier auswählen. Der Brief mußte von Hand, mit der Füllfeder geschrieben werden. Er sollte sich dazu allabendlich eine bestimmte Zeit reservieren, und er durfte an dem Brief so lange arbeiten, wie er wollte. Er mußte sich sicher sein, daß er in dem Brief alles erwähnte, was er sich der ehemaligen Freundin gegenüber hatte zuschulden kommen lassen, und in dem Brief durften keinerlei Gegenanschuldigungen oder auch nur Erklärungen vorkommen. Als alles fertig war – das Erinnerungsheft, das Ärger- und Vorwurfsheft und der Reuebrief – hieß ich den Mann, alles zusammen mit dem Tagebuch der Freundin in einer feierlichen Zeremonie zu verbrennen. Nach diesem aufwendigen Ritual verspürte der Mann kein schlechtes Gewissen mehr, und seine Wut auf die ehemalige Freundin ebbte ab. Er stellte fest, daß jetzt auch seine Wutausbrüche der neuen Frau und deren Sohn gegenüber abnahmen und daß er sich ihnen stattdessen fürsorglich, als Ehemann und als Stiefvater, zuwenden konnte.

Dieser Mann steckte in der Machtposition des Verfolgers (Kehrseite 3. Quadrant) fest. Beim Verfolger arbeiten wir sonst oft darauf

hin, daß er seine eigenen Kind-Bedürfnisse wahrnimmt (Arbeit im 1. Quadranten). Wir können uns aber auch fragen, ob bei einem Menschen mit übermäßigem Kontrollbedürfnis das „Geben“ (3. Quadrant) gestärkt oder das Bedürfnis nach Ausgleich (4. Quadrant) geweckt werden muß. In diesem Fall spürte der Klient selber, daß „das schlechte Gewissen“ sein Thema war und daß er sich mit dem befassen mußte, was er der ehemaligen Partnerin gegenüber bereute, aber ihr nicht sagen konnte (Abb. 8).

Ein therapietheoretischer Vergleich: Die herkömmlichen Wege

Vergleichen wir nun in schematischer Form die vier beschriebenen Psychotherapiewege und benutzen wir dazu aus Gründen der Systematik wieder das Schema mit den vier Quadranten. Dieser Überlick soll dazu dienen, einige therapietheoretische Gedanken anzubringen.

Auf den zwei vertrauteren, herkömmlichen Wegen lassen wir uns von den Kind-Bedürfnissen und vom Wachstums- und Autonomiestreben des Menschen leiten. Unter dem Aspekt unserer Krankheitslehre existierte früher im Leben eines Patienten eine Störung oder ein Mangel, seine seelische Entwicklung wurde dadurch blockiert. Aus therapietheoretischer Sicht soll die Psychotherapie nun die Störung oder den Mangel erhellen, die Blockierung erfahrbar machen und so durchbrechen helfen. Die „Ziel-Quadranten“ dieser Arbeitsweise sind also das erste und das zweite Feld unseres Schemas.

Die therapeutischen Mittel, die wir dabei einsetzen, bestehen aus der ganzen Fülle transaktionsanalytischer Vorgehensweisen und Techniken. Sie umfassen, wie wir alle wissen, aufdeckende, emotional-erlebnis- und beziehungsbezogene sowie kognitive Zugänge. Es handelt sich um nährende und verstehende Interventionen auf der einen und um konfrontierende und konstruktiv-frustrierende Interventionen auf der anderen Seite. Diese Psychotherapie dient der Befreiung des inneren Kindes und der Emanzipation des Erwachsenen. Wir stellen uns dabei diese Fragen: Was fehlte dieser Person früher? Welche damals verhinderten Entwicklungsschritte muß sie heute nachholen? Was braucht sie heute, damit das möglich wird? Mit anderen Worten geht unser Blick zurück, und wir tun oft so, als ob die Person jünger wäre, als sie (ihren Jahren nach) tatsächlich ist. Besonders deutlich wird diese therapeutische Sichtweise bei jeder Art von Regressionsarbeit.

Auf unser Raster der Bedürfnisfelder übertragen, können wir diese Ausrichtung der Psychotherapie folgendermaßen veranschaulichen (Abb. 9):

- Menschen in einer Anspruchshaltung (Kehrseite 1. Quadrant) sollen bitten und annehmen lernen, anstatt indirekt zu fordern und zu nötigen (—> funktionale Vorderseite des Bedürfnisfeldes).
- Patienten in einer Auflehnungs- oder Verweigerungshaltung (Kehrseite 2. Quadrant) können lernen, sich auf gesunde Weise zu behaupten und abzugrenzen (—> funktionale Vorderseite des Autonomiefeldes). Hierzu ist es aber oft nötig, zuerst die wahren Bedürfnisse erfahrbar zu machen (Weg über den 1. Quadranten).
- Wer in einer demütigen Opferhaltung (4. Quadrant, Kehrseite) oder in einer Retter- oder Verfolgerposition (3. Quadrant, Kehrseite) festsitzt, der muß in einen anderen Quadranten gelangen. Der Sprung in das gegenüberliegende Feld bedeutet dabei die markanteste Veränderung: Die unangebracht demütige Person (Skriptarchetyp Aschenputtel) darf nein sagen, sich abgrenzen und behaupten lernen (4. Quadrant —> 2. Quadrant); Menschen in Retter- und Verfolgerposition können ihre eigenen Bedürfnisse entdecken, Bedürftigkeit eingestehen und Hilfe annehmen lernen (3. Quadrant —> 1. Quadrant).

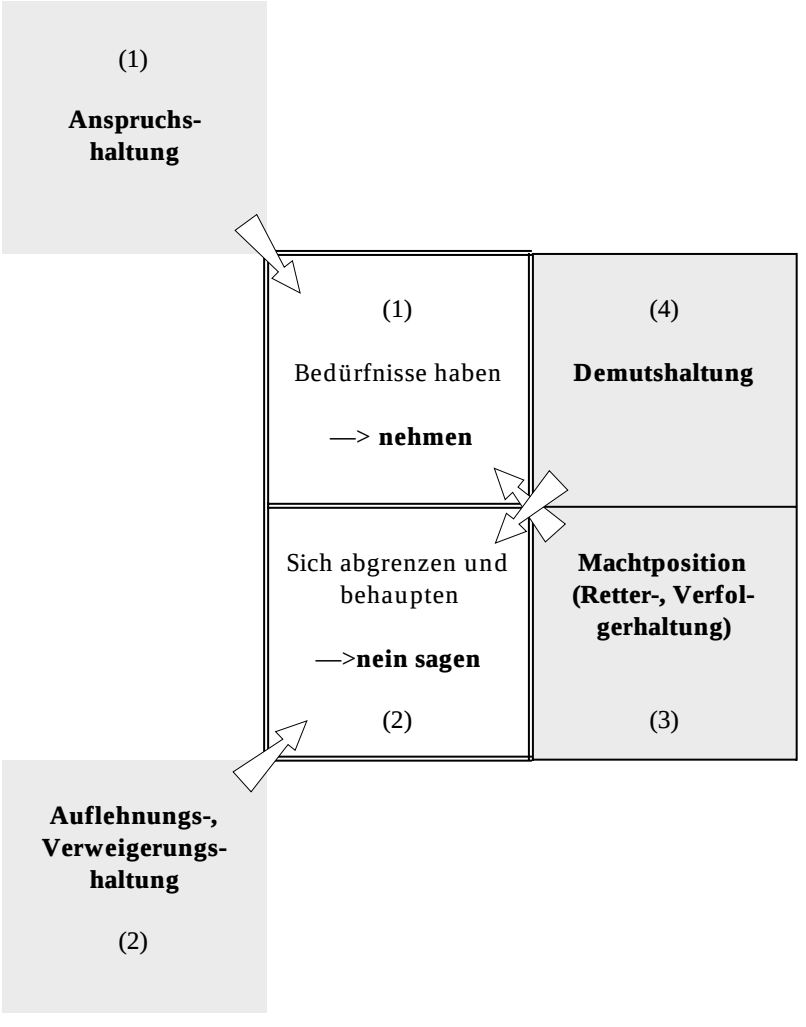

Abb. 9: Die Zielquadranten der herkömmlichen Psychotherapie (die Kehrseiten des 1. und 2. Quadranten sind „ausgeklappt" dargestellt).

Ein System von Bedürfnissen

Jetzt aber wollen wir *alle vier* in diesen Feldern untergebrachten Bedürfnisse als ein *System* betrachten. Ein System von Bedürfnissen oder Strebungen, die im Widerstreit gegeneinander, in Wechselbeziehung zueinander stehen (Abb. 10):

K	„Egoistisch“ und ...	„Altruistisch“ und ...	ER (spirituell)
Not, Bedürftigkeit	(1) Bedürfnis nach Zuwendung **nehmen**	(4) Ausgleichs-bedürfnis **ja sagen**	Abhängigkeit, Bindung
Stärke, Sicherheit	**nein sagen (ja zu sich selbst)** Streben nach Unabhängigkeit (2)	**geben** Fürsorge-bedürfnis (3)	Kraft, Fülle
K & ER	... „individuell“	... „sozial“	EL & ER

Abb. 10: Ein System von Bedürfnissen

- Auf der linken Seite stehen die egoistischen (sowohl kindhaften wie erwachsenen) Bedürfnisse, auf der rechten die altruistischen (elterlichen und erwachsenen). Links sind die individuellen Strebungen, rechts die sozialen oder soziotropen.
- In den Diagonalen stehen sich Polaritäten gegenüber: Das Nehmen und das Geben auf der einen Achse, das Loslösen und das Verbundensein auf der anderen. Die eine Achse kann man als vorwiegend K–EL-geprägt, die andere als vorwiegend ER-geprägt (mit einer spirituellen Dimension im 4. Quadranten) sehen.
- In einem der oberen Felder (Quadranten 1 und 4) handelt der Mensch aus der Not und der Abhängigkeit, in den beiden unteren Feldern (Quadranten 2 und 3) jedoch aus der Sicherheit und Stärke, der Kraft und der Fülle.

Aus der systemischen Sicht gehe ich nun von der folgenden Prämisse aus: Wird *ein* Bedürfnis gestillt, so werden die folgenden erst geweckt. Bleibt *eines* dauernd unbefriedigt, so entfalten sich die anderen nicht. Verstrickt sich ein Mensch auf der Kehrseite des einen

Bedürfnisfeldes – also in einer Anspruchs- oder Verweigerungshaltung, in einer falschen Demuts- oder Machtposition – so bleibt er überall blockiert. Und gelingt es, vielleicht im scheinbar entferntesten Feld eine Befreiung zu bewirken, so kommt alles wieder in Fluß.

Die seltener begangenen Wege

Aus dieser Optik betrachten wir jetzt nochmals die zwei weniger vertrauten Wege. Je verstrickter ein Patient in einem Bedürfnisfeld der linken Seite ist und je ergebnisloser die Arbeit in dem entsprechenden Quadranten bisher war, desto eher sollten wir daran denken, dieses Feld zu verlassen. Das bedeutet dann, den Patienten nicht mehr länger zu nähren und zu unterstützen, auch nicht zu konfrontieren oder zu frustrieren mit dem Ziel, daß er sich besser behaupten und abgrenzen lernt. Möglicherweise verstärken wir nämlich das Problem durch unsere Therapie, wenn wir das weiterhin tun.

Wir fragen uns jetzt: Welche *anstehenden* (nicht welche verpaßten) Entwicklungsschritte muß einer heute tun, um aus seiner Verstrickung herauszukommen? Was muß er heute *erbringen* (nicht bekommen), um sich weiter zu entwickeln? Hier geht der Blick nach vorne, und wir tun so, als ob der Patient *älter* wäre, als er (diesmal: seiner seelischen Entwicklung nach) tatsächlich ist. Wir fördern nicht nur Eigenverantwortung, sondern wir muten dem Patienten *soziale Verantwortung , auch spirituelle Verantwortung* (zu einer Schuld stehen) zu. Wir tun also das Gegenteil von dem, was in der regressiven Arbeit geschieht. Es handelt sich – wenn das Wortspiel erlaubt ist – um „progressive“ Arbeit.

Auf unserem Schema betrachtet, haben wir jetzt nicht die linke, sondern die rechte Bedürfnisseite im Auge (Abb. 11):

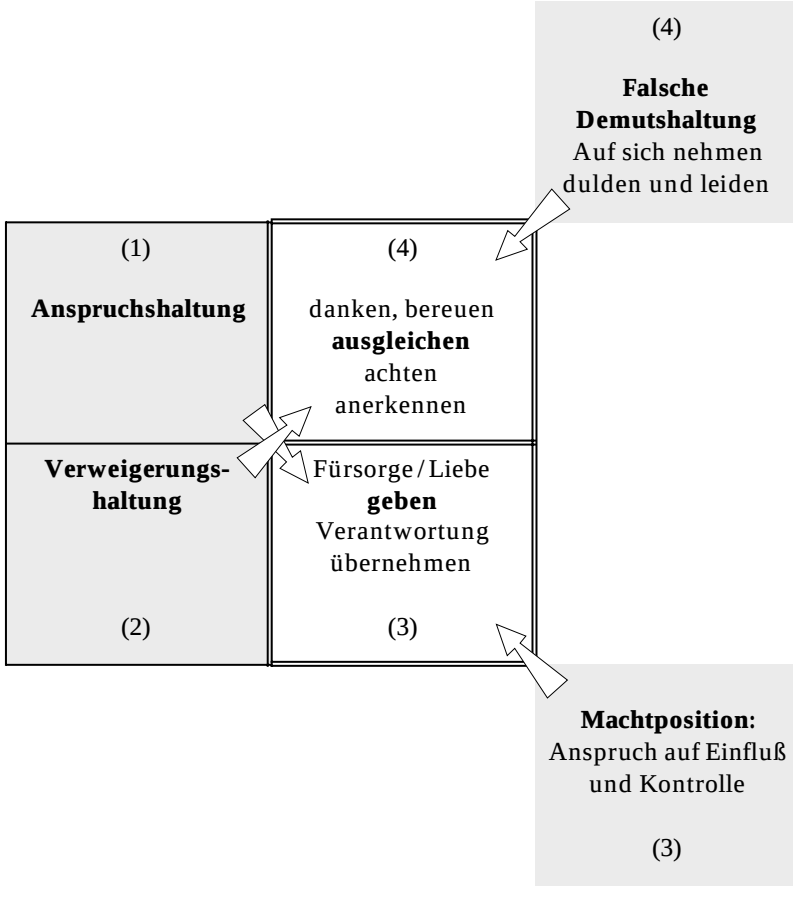

Abb. 11: Die Zielquadranten der seltener begangenen Psychotherapiewege (die Kehrseiten des 3. und 4. Quadranten sind „ausgeklappt" dargestellt).

- Menschen, die permanent in einer Anspruchshaltung (Kehrseite 1. Quadrant) stecken und bei denen sich die herkömmlichen therapeutischen Bemühungen als Holzweg erweisen, müssen zum Geben angehalten werden und Verantwortung für andere übernehmen (—> 3. Quadrant).
- Patienten, die in einer Auflehnungs- oder Verweigerungshaltung (Kehrseite 2. Quadrant) stecken bleiben und einen destruktiven Kampf um ihre „Unabhängigkeit" führen, müssen ihre Abhängigkeit anerkennen, indem sie je nachdem durch Dank oder durch Reue ihre Schuld ausgleichen (—> 4. Quadrant).
- Wenn bei Menschen, die in einer Retter- oder Verfolgerposition festsitzen (Kehrseite 3. Quadrant), der Weg über den 1. Quadranten (Erfahrbarmachen der eigenen Bedürfnisse) nicht zum Ziel führt, dann müssen wir ihnen vielleicht zeigen, wie sie Fürsorge

und Liebe geben können, anstatt Macht auszuüben (—> funktionale Vorderseite 3. Quadrant); oft führt dieser Weg über das Feld des Ausgleichs (4. Quadrant) wie im Fall des „Macho".

➤ Schließlich gibt es Menschen, die trotz aller Unterstützung zur Selbstbehauptung (herkömmlicher Weg über 2. Quadranten) nicht aus ihrer unangebracht demütigen Opferhaltung (Kehrseite 4. Quadrant) herausfinden. Das ist bei denen der Fall, die Schuld auf sich nehmen, die sie gar nicht zu tragen brauchten. Es geht hier um all jene, die Schuldgefühle haben dafür, auf der Welt zu sein. Oder um Menschen mit einer sogenannten Überlebensneurose, zum Beispiel als einziger einer Seilschaft einen Absturz in den Bergen überlebt zu haben. Auch um Nachkommen von KZ-Opfern, die das Leben nicht annehmen und genießen können, weil das ihren Vorfahren nicht vergönnt war. (Exemplarisch für die Arbeit in diesem Quadranten ist die Psychotherapie *Bert Hellinger*s, die vielen Transaktionsanalytikern bekannt ist. Sie führt auf die funktionale Vorderseite des 4. Quadranten und ist gleichzusetzen mit dem Anerkennen von eigener und von fremder Schuld und der Achtung des eigenen und des fremden Schicksals.)

Eine therapietheoretische Hypothese

Fassen wir die bisher in der vorliegenden Arbeit gemachten Annahmen zusammen: Erstens postulieren wir hier, daß neben dem Strokehunger auch das Autonomiestreben des Menschen, dann der Wunsch, zu sorgen, zu schützen und Liebe zu geben und schließlich der Wunsch, zu danken oder zu bereuen, genuine seelische Bedürfnisse des Menschen sind. Zweitens gehen wir davon aus, daß man diese Grundbedürfnisse des Menschen als System betrachten kann, wobei ein Bedürfnis geweckt wird, wenn ein anderes gestillt ist. Wird umgekehrt ein bestimmtes Bedürfnis ausgeblendet oder unterdrückt, so wird die gesunde Wahrnehmung der anderen Bedürfnisse erschwert oder verunmöglicht. Drittens haben wir gesehen, daß die Entwicklung des Menschen gestört oder blockiert wird, wenn irgendeines der genannten Bedürfnisse in verzerrter Form wahrgenommen und auf dysfunktionale Art und Weise geäußert und ausgelebt wird: Der Mensch verstrickt sich dann in einer Anspruchshaltung, einer Auflehnungs- oder Verweigerungshaltung, einer Machtposition oder einer Demuts- und Leidenshaltung.

Wir stellen nun die folgende Hypothese auf: Indem wir uns in der Psychotherapie um die „altruistischen" Bedürfnisse auf der

rechten Seite unseres Schemas kümmern, kommt eine Entwicklung in Gang, die auf einer höheren Ebene wieder durch die Felder der „egoistischen" Bedürfnisse auf der anderen, linken Seite führt: *Wer gelernt hat zu geben, der kann auch besser nehmen und wird vielleicht endlich satt. Wer zu seiner Schuld steht und damit Ja sagt zu seiner Abhängigkeit und Bindung an den anderen, der wird ein Stück freier. Wer das Schicksal des anderen achtet und Ja sagt auch zu seinem eigenen, der lernt so Ja sagen zu sich selber*.

Wir gehen ja meistens davon aus, daß einer zuerst sich selber lieben müsse, damit er andere lieben kann. Daß einer zuerst Eigenverantwortung übernehmen müsse, ehe er Verantwortung für andere tragen kann. *Wenn wir systemisch denken*, läßt sich diese Prämisse auch umkehren: Wer soziale Verantwortung übernimmt, der fühlt sich eher zuständig für sich selbst. Wer lieben und Liebe zeigen lernt, der kann auch sich selber lieben.

Sind direktive Interventionen transaktionsanalytische Therapie?

Die *Interventionen*, die wir auf dem dritten und vierten Weg brauchen, haben nicht notwendigerweise, aber doch häufig *direktiven* Charakter. Nun haben Transaktionsanalytiker, wie mir scheint, oft eine Scheu oder Abneigung solchen Interventionen gegenüber. Zu Unrecht, meine ich.

Es ist hier nicht der Platz, sich ausführlich mit dem Wesen der direktiven Psychotherapie (im Gegensatz zu stützenden, analytisch-aufdeckenden, emotional-erlebnisbezogenen, konfrontierenden, regressiven und anderen vertrauten Arbeitsweisen) auseinanderzusetzen. Nur so viel an dieser Stelle: Eine Direktive ist die Aufforderung an den Patienten, etwas Bestimmtes zu tun, mit dem (erklärten oder unausgesprochenen) Ziel, eine neue (konstruktive, ermutigende) Erfahrung zu machen und damit seinen Bezugsrahmen zu verändern. Sie ist damit vergleichbar mit dem therapeutischen Experiment in der Gestalttherapie. Nur ausnahmsweise haben direktive Interventionen elterlichen, „autoritären" Ton und Charakter (wie es im Fall der „Therapievergiftung" geschah), in der Regel werden sie im sachlichen Ton des „Experten" ausgesprochen. Es handelt sich entweder um minimale und scheinbar unbedeutende oder aber offensichtlich bedeutungsvolle Handlungsempfehlungen (wie in den meisten unserer Beispiele), deren Befolgung eine Veränderung in einem festgefahrenen innerseelischen oder zwischenmenschlichen System bewirkt. Solche Empfehlungen oder Anweisungen dürfen nicht von der allgemeinen oder persönlichen Lebenserfahrung des Therapeuten abgeleitet werden

– dadurch unterscheiden sie sich von den „guten Ratschlägen“. Sie müssen im Gegenteil auf den Patienten und seine Blockierung maßgeschneidert werden.

Eine konstruktive direktive Intervention wirkt *wie eine Erlaubnistransaktion*: Sie ist eine kraftvolle *Ermutigung*, einem vorhandenen, aber nicht zugänglichen inneren Bedürfnis nachzuleben, und sie öffnet dem Patienten so das Herz. Sie wirkt damit skriptdurchbrechend. Die drei P's sind ebenso wichtig wie in der herkömmlichen transaktionsanalytischen Therapie, nur steht das dritte an erster Stelle: Potency, die Einflußnahme und Überzeugungskraft des Therapeuten.

Wir wollen bewährte Wege nicht verlassen. Wir Transaktionsanalytiker sind Experten im Nähren, im Halten und im Unterstützen unserer Patienten. Und das soll auch so bleiben. Aber wir leben in einer Zeit, in welcher die Befriedigung von individuellen, egoistischen Bedürfnissen nicht mehr unser einziger Orientierungspunkt sein darf. Manchmal *müssen* wir die Kind-Bedürfnisse und die Emanzipationswünsche eines Patienten – wohlverstanden: im Interesse seiner eigenen Entwicklung und Gesundung – überhören und dafür die anderen hier dargestellten Bedürfnisse ernst nehmen. Und das heißt dann, daß wir dem Patienten *soziale Verantwortung zumuten* (3. Bedürfnisfeld: „Geben“) oder das Eingeständnis seiner *Abhängigkeit und Bindung* (4. Bedürfnisfeld: „Jasagen“), wenn wir ihm wirklich helfen wollen.

Zum Abschluß noch eine Gemeinsamkeit der vier Wege: In der herkömmlichen Therapie gilt unsere besondere Aufmerksamkeit der Beziehungsgestaltung zwischen Patienten und Therapeuten. Auf den beiden anderen hier beschriebenen Wegen interessieren wir uns hauptsächlich für die Beziehungen des Patienten zu den wichtigen Personen in seinem Leben. Mit beiden Arbeitsweisen wollen wir korrigierende emotionale Erfahrungen anregen. In der tiefenpsychologisch fundierten Therapie geschieht dies im Hier-und-Jetzt der Therapiesituation, in der systemisch orientierten Therapie aber „draußen“, im Alltag des Patienten. In beiden Fällen jedoch beschäftigen wir uns mit dem Austauschgeschehen zwischen Menschen. Unter diesem Gesichtspunkt handelt es sich bei allen vier beschriebenen Wegen im wahren Sinne des Wortes um *transaktionale* Psychotherapie.

Dr. med. Kaspar Wolfensberger ist Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, Lehrender Transaktionsanalytiker (TSTA), Gestalttherapeut, Paar- und Familientherapeut und Leiter des Instituts AHP Zürich für Ausbildung in humanistischer Psychotherapie und Beratung.

Zusammenfassung

Der Autor postuliert vier fundamentale Bedürfnisse des Menschen, nämlich die beiden „egoistischen" Bedürfnisse des Strokehungers und des Autonomiestrebens und die zwei „altruistischen" Bedürfnisse des Sorgens und Liebens und des Dankens und Bereuens. In der Therapie geht es darum zu erkennen, welches dieser Bedürfnisse geweckt und befriedigt werden muß. Sich vom Strokehunger und vom Autonomiestreben des Patienten leiten zu lassen, ist *eine* (die herkömmliche) Orientierung in der Psychotherapie. Gelegentlich findet der Patient aber nur aus seiner Blockierung heraus, indem er dem verschütteten Bedürfnis zu sorgen und Liebe zu schenken oder dem unterdrückten Verlangen zu danken oder zu bereuen nachlebt. Dies verlangt, weniger vertraute Wege in der Psychotherapie zu beschreiten.

Summary

The author adopts the existence of four basic human needs: the strokehunger and the striving for autonomy (the two „egoistic" needs) and the desire to give and to love as well as the desire to thank or to repent (the two „altruistic" needs). In therapy, one has to recognize which of the four needs has to be awakened and met. To be guided by the strokehunger and the desire for autonomy of our patients, is *one* (the traditional) way of doing therapy. Sometimes, our patients get emotionally unblocked only by meeting their dormant desire to care and to give love or by expressing their suppressed desire to thank or to repent. Thus, therapists are challenged to use less familiar ways of doing therapy.

Literatur

Ernst, F. (1971), The OK-Corral, *Transactional Analysis Journal,* 1 (4)

Ernst, F. (1973), Psychological Rackets in the OK-Corral, *Transactional Analysis Journal,* 3 (2)

Fisch, R., Weakland, J.H., Segal, L. (1982), The Tactics Of Change. Jossey-Bass, San Francisco.

Haley, J. (1980), Leaving Home. McGraw-Hill, New York.

Haley, J. (1984), Ordeal Therapy. Jossey-Bass, San Francisco.

Haley, J. (1987), Problem Solving Therapy. Jossey-Bass, San Francisco.

Hellinger, B. (1994), Ordnungen der Liebe. Auer, Heidelberg.

Hellinger, B. (1996), Systemische Schuld und Unschuld. In: Festschrift zur Verleihung der Dr. M. Egnér-Preise 1996 zum Thema „Systemisches Denken in der Psychotherapie".

Herr, J.J.,Weakland, J.H. (1979), Counseling Elders and their Families. Springer, New York.

Madanes, C. (1990), Sex, Love and Violence. Norton, New York.

Madanes, C. (1995), The Violence of Men. Jossey-Bass, San Francisco.

Madanes, C. (1996), The Violence of Men – A Therapy of Social Action. In: Festschrift zur Verleihung der Dr. M. Egnér-Preise 1996 zum Thema „Systemisches Denken in der Psychotherapie".

Anschrift des Verfassers:
Dr. med. Kaspar Wolfensberger
Merkurstrasse 54
CH-8032 Zürich

Transaktionsanalyse 1-2/99, Seite 36-50

Ich und Du, Einheit und Vielfalt*

Harry Tyrangiel

1. Biographische Einleitung: Die Bedrohung der Vielfalt durch Einheit

Sehr verehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

Wenn ich mich hier umsehe, dann weiß ich, daß viele von Ihnen geübte Zuhörer sind. Die meisten haben unzähligen Workshops und Vorträgen zugehört. Und vielleicht geht es Ihnen dabei so wie mir: Bei vielen Vorträgen habe ich den Eindruck, daß das, worüber der Redner spricht, immer auch eine Aussage ist über ihn selbst. Ich gehe sogar einen Schritt weiter und behaupte: Ob der Redner sich dessen bewußt ist oder nicht: Jede Rede ist auf irgendeine Art persönlich!

Genau so ist es auch jetzt: Meine Rede ist persönlich. Deshalb steht der erste Abschnitt unter dem Titel: Biographische Einleitung.

Ich spreche zu *Ihnen*: Ich hoffe, daß es mir gelingt, auch Sie persönlich anzusprechen.

Ich wurde geboren sieben Jahre, nachdem meine Eltern aus den Konzentrationslagern befreit wurden. Der größte Teil meiner Familie wurde von den Nazis ermordet. Die Ideologie der Nazis war eine Ideologie der Einheit: Ein Volk, ein Reich, ein Führer. Dies war eine Einheit gegen die Vielfalt, eine Einheit unter Ausschluß alles Andersartigen, alles Fremden.

Das Rezept war einfach: Man projiziere alles Negative nach außen – auf Randgruppen wie Juden, Homosexuelle, Zigeuner, Kommunisten und geistig Kranke, bezeichne diese als minderwertig und bestimme sie zur Ausrottung. Man plane all dies mit Perfektion, verschleiere es mit gut klingenden Worten (wie Aussiedlung, Euthanasie, Sonderbehandlung) und führe es durch. So gesehen ist die „Endlösung der Judenfrage" ein Beispiel unter vielen für die Vernichtung der Vielfalt.

Dieser Versuch, Einheit gegen Vielfalt herzustellen, ist gescheitert. Die Vielfalt der menschlichen Existenz ist zumindest – in der

---

* Key-note speech am Zweiten Internationalen Kongreß für Transaktionsanalyse in Zürich, 15. August 1998.

Hülle der überlebenden Juden – vorübergehend noch einmal davongekommen.

Ich wuchs auf im Nachkriegsdeutschland, unter den Mördern und ihren Kindern, unter den Mitläufern und unter den Überlebenden. Bei uns zu Hause sprach man polnisch und jiddisch, „draußen" deutsch. Dies war meine Vielfalt.

Von Einheit erlebte ich wenig. Weder mit meiner Umwelt, die ich als verlogen und feindselig erlebte, noch in meinem Elternhaus. Denn wenn Menschen derart traumatisiert werden, wie die Überlebenden der großen Katastrophe, dann kann die Vielfalt innerhalb der danach entstehenden Familie nur schwer gedeihen.

Carl Friedmann hat in seinem Buch „Vater" eindrücklich dargestellt, welche Eindrücke ein Kind zu verarbeiten hat, das in einer solch traumatisierten Familie aufwächst. Ich lese Ihnen einen kurzen Ausschnitt vor aus der Episode „Mahlzeit":

„Das ist jetzt schon dein dritter Teller", sagt Mutter zu Max. „Denk dran, laß noch ein bißchen Platz für die Kirschen!" Er nickt.

„Ich schaffe mindestens ein Kilo, so großen Hunger habe ich."

„Du?" lacht der Vater. „Du weißt ja nicht mal, was Hunger ist."

„Doch", entrüstet sich Max, „das ist, wenn dir der Magen knurrt." Vater schüttelt den Kopf.

„Wenn du wirklich Hunger hast, dann heißt das nicht mehr knurren, sondern nagen. Du bist innen ganz leer und so schlaff wie ein Ballon, aus dem die Luft raus ist." Seine Augen werden durchscheinend. „Das begreift ihr nicht", sagt er. „Wir hatten Arbeitstage, die dauerten zwölf Stunden und länger, und alles, was wir bekamen, war Rübensuppe und ein Stück Brot. Die Suppe bestand aus trübem Wasser, in das sich kein Rübenstückchen gewagt hätte. Oben auf der Suppe schwamm manchmal irgend etwas Undefinierbares ... „Und wieviel Brot hast Du gekriegt?" fragt Simon. Vater öffnet über den Tellern und den leeren Schüsseln die Hand und greift in die Luft. Zwischen Zeigefinger und Daumen ist ein schmales Nichts. „Soviel", sagt er „und später noch weniger. Es wurde aus Mehl gebacken, das mit Stroh und Sägemehl vermischt war." „Sägemehl?" Simon verzieht angewidert das Gesicht. „Wie das von Jonas?" Jonas ist unser Hamster. Jede Woche bestreut Max den Käfigboden mit frischem Sägemehl. „Ihr versteht das nicht", sagt Vater.

Er steht auf, aber über dem Tisch bleibt geisterhaft die Brotration in der Luft schweben. Ich schaue hin und empfinde einen ohnmächtigen Haß auf die Kirschen, die meine Mutter austeilt. Haben wir es gut.

Natürlich haben wir es gut: Im Vergleich.

Wenn ein ganzes Volk so schwer traumatisiert wird, wirkt dies noch weiter in die nächsten Generationen. Es entsteht eine zweite

Generation von Überlebenden, eine Generation, in der die Kinder zu Eltern werden. Das Phänomen der zweiten und auch der dritten Generation der Überlebenden ist bekannt, ebenso aber auch die Problematik der Kinder von Tätern.

2. Abspalten und abwerten, integrieren und ernst nehmen

In derart traumatisierten Familien muß die natürliche Vielfalt einer symbiotischen Einheit weichen. Um die Symbiose einzugehen und aufrechtzuerhalten, sind Abwertungen und Abspaltungen nötig, die, sofern sie bestehen bleiben, dazu führen, daß weiteres Unglück geschehen kann.

Mit dem Satz „Ihr versteht das nicht“ wird die Trennung ausgedrückt zwischen Vater und Max. Die kindliche Frage wird abgewertet und abgewehrt, was zu einer Dissoziation der kindlichen Erfahrung führt: Max trennt hier Gefühl und Gedanken. Er spaltet den introjizierten Haß vom wirklichen Objekt ab und richtet ihn auf die Kirschen.

Fortan kann Max den Kirschen, die er sonst zu essen liebt, nicht mehr unbefangen begegnen. Er nimmt sie nicht mehr wahr als einen Teil der natürlichen Vielfalt, sondern sie werden emotional und kognitiv „besetzt“. Die Kirschen sind keine Kirschen mehr! Die natürliche Vielfalt ist reduziert.

Auch der Vater kann in diesem Moment keine gesunde Einheit mit den Kindern bilden. Die Kinder haben gelernt, daß es nicht gut ist, „mit dem Vater Kirschen zu essen.“ So haben sie gelernt, ihr Gefühl abzuspalten und zu verschieben.

Einheit und Vielfalt wurden zerstört, und das über mehrere Generationen hinweg.

Die Spirale der Grausamkeiten dreht sich unvermindert weiter: Gewalt, Brutalität, sexuelle Ausbeutung, Mißbrauch, Inzest, Massaker, Kriege und Völkervernichtungen geschehen weiterhin.

Die ideologischen Strukturen, die individuellen und die massen-psychologischen Mechanismen, die zur großen Katastrophe geführt haben, bestehen weiter. Zur Entwarnung besteht keine Veranlassung.

Wieso versagt die Menschheit immer wieder? Was liegt diesem Versagen zugrunde? Wieso fällt es uns so schwer, andere in ihrer Andersartigkeit sein zu lassen, sie so zu akzeptieren, wie sie sind? Was trägt dazu bei, daß die Gewaltspirale weitergehen kann?

Einen wesentlichen Faktor sehe ich im Ausblenden, im Wegschauen, im Nicht-Reagieren. *Wladyslaw Bartoszewski*, der als Pole

das Konzentrationslager und dann auch noch die Folter in den stalinistischen Gefängnissen überstanden hat, schreibt dazu: *„Eine der schlimmsten Gefahren für das Zusammenleben der Menschen sind die Gleichgültigkeit und der Opportunismus. Sie sind oft böser als das Böse.“*

Nachbarn schauen weg, wenn die Kinder von gegenüber mißhandelt werden, Lehrer schauen weg, wenn ihre Schüler klare Zeichen von Mißbrauch aufweisen. Eltern schauen weg, wenn ihre Kinder vom Lehrer schlecht behandelt werden. Menschen bei der Arbeit schauen weg, wenn Kollegen gemobbt werden. Therapeuten schauen weg, wenn Klientinnen von Kollegen mißbraucht werden. In der Regel schaut die Welt weg oder sie schweigt. Und was passiert, wenn die Welt schweigt, das wissen wir.

Wann immer ein Kind ausgebeutet und mißhandelt wird, wann immer ein Mensch gefoltert oder geschändet wird, sind andere dabei, die zuschauen und es dulden. Mißbrauch ist nur möglich, wo zwischenmenschliche Solidarität fehlt.

Das weiß man inzwischen. Auch in der TA wurde über das Phänomen des By-Standers geschrieben. Doch was ist nötig, damit Menschen sich engagieren, statt zuzuschauen?

Wir wissen heute, daß die Täter von Gewalt und Mißbrauch in der Regel selbst mißhandelt worden sind. Doch genügen die psychologischen Ansätze, mit denen erklärt werden kann, daß Menschen anderen zufügen, was sie selbst erlebt haben, daß sie sich nicht für andere engagieren können, weil man sich nicht für sie engagiert hat?

Ich meine nein, denn es gibt genügend Beispiele von Menschen, die sich nicht so entwickelt haben wie ihre Peiniger, die trotz und oft auch gerade wegen ihrer Erfahrungen einen anderen, mutigen Weg gegangen sind und gehen. In unseren psychotherapeutischen Praxen begegnen wir solchen Menschen! Wie vielen mutigen Frauen bin ich schon begegnet, die Inzest, grausame Gewalt und den Zusammenbruch jeglichen Vertrauens überlebt haben und die sich heute einsetzen, damit dies anderen nicht passiert!

Was also ist das zentrale Moment, an dem sich Gewalt, Mißbrauch und Ausgrenzung unterscheiden von einem gemeinschaftlichen Handeln und Zusammenleben? Wie ist es möglich, daß manche Menschen zu Tätern werden, daß die meisten Menschen wegschauen und schweigen, während einige wenige es wagen, hinzusehen und sich zu engagieren? Worin besteht der Unterschied?

Samuel und *Pearl Oliner* haben ein sehr lesenswertes Buch geschrieben über dieses Thema. Es heißt „The Altruistic Personality: What led Ordinary Men and Women to Risk their Lives on Behalf of Others?“ Die vielfältigen Befunde dieser empirischen Studie

würden diesen Rahmen sprengen und dennoch kann ich sagen, daß die Altruistische Persönlichkeit eben die Person ist, der es gelingt, der Welt dialogisch zu begegnen. Was das heißt, werde ich bald erklären.

Doch zwei Einschränkungen sind nötig: Erstens wäre es naiv, zu erwarten, daß es uns gelingen könnte, die Masse der Mitläufer und Zuschauer in aktive Widerstandskämpfer zu verwandeln.

Zweitens ist zu berücksichtigen, daß es durchaus Situationen gibt, in denen das Dissoziieren überlebenswichtig ist. Wer bei Erschießungen emotional reagiert hat, der wurde sofort ermordet. Dissoziation ist ein Überlebensmechanismus.

Ich maße mir demzufolge nicht an, Verhaltensempfehlungen für Extremsitutationen zu erteilen. Und dennoch gilt:

> **Verbrechen begehen, dulden oder nicht auf solche reagieren kann nur, wer abspaltet. Nur wer eigene und fremde Gedanken, Gefühle und Erlebnisweisen dissoziiert, kann Zuschauer bleiben.**

Was ist zu tun? Uns selbst und andere ernst nehmen, uns mit ihnen solidarisieren, auch wenn dies für uns nachteilig, unbequem, schmerzhaft oder beängstigend ist. Assoziation statt Dissoziation. Accounting for others instead of discounting them. Integration statt Ausschluß. Stellung beziehen statt zuschauen!

Aus diesem Grunde hoffe ich, daß es mir heute gelingt, Ihnen einige Wege zur Integration zu zeigen, Wege die schulübergreifend sind.

Die Integration mit sich selbst und anderen kann mit vielen Methoden – und nicht nur mit psychotherapeutischen – gefördert werden:

Auch in der Transaktionsanalyse bestehen viele Ansätze, die integrierend eingesetzt werden können: Man denke an Konzepte wie „I'm o.k. – You're o.k.", an die „Stroke-Economy", an den „Co-operative Contract", an das Thema Abwertungen, an spielfreie Kommunikation und vieles mehr.

Alle Ansätze können wertvolle Hilfsmittel sein. Ob diese Hilfsmittel wirken und wie sie wirken, ist jedoch nie nur eine Frage der Methode, der Technik oder deren präziser Anwendung. Denn sonst gäbe es ja die eine, große Methode, die eine beste Technik. Und wenn es diese gäbe, dann wäre die Einheit durch Vielfalt bereits zu Grabe getragen.

Aus diesem Grunde stelle ich hier keine therapeutischen Methoden vor. Es gibt unzählige Methoden und Techniken, die dazu beitragen können, daß Menschen ihre Erfahrungen auf eine gesunde Art und Weise integrieren können.

Viele Wege führen nach Rom! Doch ob und wie wir dort ankommen, das hängt ab von unserer Haltung zur Reise.

Es geht hier um die **Grundhaltung im Leben**.

Diese ist wichtig, an ihr scheiden sich die Geister: *Alfred Adler* hatte hierfür eine gute Formulierung: Leben wir mit der Welt in einem Gemeinschaftsgefühl, oder sind wir Gegenmenschen, befangen in unserer privaten Vernunft? (Do we have a common-sense or are we restricted by a private logic?)

3. Das dialogische Prinzip

Der Philosoph und Pädagoge *Martin Buber* spricht in seinem 1923 erschienenen Werk „Ich und Du“ von zwei Grundhaltungen: Die Grundhaltung kann dialogisch sein, d.h. dem Gegenüber zugewandt oder monologisch, d.h. dem Gegenüber weggewandt, selbstbezogen.

Er schreibt:

> *„Die Welt ist dem Menschen zwiefältig nach seiner zwiefältigen Haltung.*
> *Die Haltung des Menschen ist zwiefältig nach der Zwiefalt der Grundworte, die er sprechen kann.*
>
> *Die Grundworte sind nicht Einzelworte, sondern Wortpaare.*
> *Das eine Grundwort ist das Wortpaar Ich-Du.*
> *Das andre Grundwort ist das Wortpaar Ich-Es; …*
>
> *Somit ist auch das Ich des Menschen zwiefältig.*
> *Denn das Ich des Grundworts Ich-Du ist ein andres als das des Grundworts Ich-Es“ (S.9).*

In der dialogischen Grundhaltung gehen wir auf die Welt zu. In der monologischen Grundhaltung bleiben wir selbstbezogen, isoliert und oft dissoziiert.

Mein Bild von der Welt, vom Gegenüber ist ein anderes, je nach der Grundhaltung, die ich einnehme. Aber auch ich bin ein anderer, je nach dem Grundwort, das ich spreche.

Ich-Du ist das Grundwort der Beziehung. Indem ich eine Person anrede und Du zu ihr sage, wird sie mir gegenwärtig und wirklich. Das Leben in der Beziehung findet im Hier und Jetzt statt, es ist gegenwärtig.

Sage ich einem Menschen „Du“, so weiß ich in diesem Moment nichts einzelnes über ihn – ich weiß überhaupt nichts „über“ ihn – ich kann ihn nicht beschreiben, einordnen oder gebrauchen. Er ist

mir nicht Gegenstand, sondern Gegenüber. Ich habe mit ihm zu tun.

Wenn ich Du sage, befinde ich mich jenseits von jeder Erfahrung, denn Erfahrung heißt immer „etwas“ erfahren, etwas zum Gegenstand haben. Wenn ich etwas erfahren habe, ist „Es“ in mir. Alle Erfahrung ist in mir, Beziehung aber ist zwischen mir und dir. So ist „Ich-Es“ das Grundwort der Trennung. Unter diesem Grundwort sind wir nicht verbunden. Wenn wir zur Welt „Es“ sagen, wird sie uns zum Objekt. Objekte können wir beschreiben, einreihen und gebrauchen. Wir können sie erfahren – dann sind sie in uns – aber wir können mit ihnen nicht in Beziehung treten.

In der dialogischen Grundhaltung begegnen wir einem Gegenüber vorbehaltlos und unmittelbar, wir nehmen es so an, wie es jetzt gerade ist. Mit einem Gegenüber können wir uns vereinen, nicht jedoch mit einem Objekt. In seiner Vielfältigkeit und Einzigartigkeit können wir nur ein Gegenüber annehmen, niemals jedoch ein Objekt. Denn Objekte werden eingeordnet, verglichen und bewertet. In dem Moment ist keine unmittelbare Begegnung mehr möglich.

Begegnung ist unmittelbar. Darin sehe ich auch die Bedeutung der „vorbehaltlosen Wertschätzung“, die *Carl Rogers* für die klientenzentrierte Therapie postuliert hat. „The unconditional positive regard“ – ist nur innerhalb einer dialogischen Begegnung möglich.

Auch *Freud* wies auf ein ähnliches Phänomen hin, wenn er empfahl, der Analytiker solle dem Patienten „gleichschwebende Aufmerksamkeit“ entgegenbringen.

Wahrscheinlich hatte auch *Eric Berne* ähnliches im Sinn mit der Vorstellung, der Therapeut müsse sich mit eidetischer Wahrnehmung in seinen Patienten „eintunen“.

Aus all diesen Formulierungen wird deutlich, daß eine dialogische Begegnung zum therapeutischen Prozeß gehört. Die dialogische Begegnung ist nur möglich, wenn wir autonom sind. Nur wenn wir der Welt bewußt, spontan und intim begegnen, nehmen wir sie wahr, wie sie ist, und können vorbehaltlos und unbefangen auf sie zugehen. In der dialogischen Haltung können wir die Welt annehmen, wie sie ist, in Einheit und Vielfalt.

So verstanden läßt sich das dialogische Prinzip *Buber*s sehr gut mit der Transaktionsanalyse verbinden. Für mich persönlich eine wertvolle Integration, eine Einheit in der Vielfalt!

Nach diesen eher allgemein gehaltenen Ausführungen möchte ich nun konkreter werden. Anhand von fünf Bereichen zeige ich Ihnen, wie sich die dialogische Grundhaltung im Alltag zeigt:

➤ Ver-antworten

- Handeln
- Ent-scheiden
- Glauben
- Annehmen von Schicksal und Freiheit

Ver-antwort-en

Ver-antwort-ung bedeutet, daß wir auf das, was uns widerfährt, antworten. Indem wir unserem Gegenüber antworten, es verantworten, entsteht im Zwischen eine gemeinsame Situation, entsteht Verbundenheit und Gegenwart.

Bevor wir antworten, müssen wir hören, sehen, riechen, intuieren, d.h. all unsere Empfänger einschalten, um wahrzunehmen, was uns gesagt wird. Eine Person sagt etwas zu mir, sie spricht mich an. Das, was sie zu mir spricht, ist nicht mein Gegenstand – ich weiß in dem Moment nichts über sie – aber ich habe mit ihr zu tun bekommen.

Antworten ist nicht mit „Einfühlung" gleichzusetzen, denn wenn wir uns in eine Person einfühlen, machen wir sie zum Objekt, wir laufen sie quasi von innen ab, versetzen uns in sie hinein und damit von uns selbst hinweg. Einfühlung bedeutet die „Ausschaltung der eigenen Konkretheit, ein Verlöschen der gelebten Situation, Aufgeben der Wirklichkeit, an der man teilhat" (ebd. S. 93).

Statt uns in Klienten einzufühlen, gilt es sie zu „umfassen": Dabei erweitern wir unsere eigene Konkretheit, indem wir ihnen unsere Perspektive der gemeinsamen Situation mitteilen. Wir bereichern sie um eine neue Dimension.

Eine solche Erweiterung kann auf vielfältige Weise geschehen. In meiner Arbeit erzähle ich meinen Klienten hin und wieder Geschichten, wahre und erfundene.

So wie die vom gefälligen Traum: *Ein ehrsüchtiger Mann kam zum Rabbi und erzählte ihm, sein Vater erscheine ihm im Traum und spreche: „Ich gebe Dir kund, daß Du zum Führer bestimmt bist." Der Rabbi nahm die Erzählung schweigend hin. Bald darauf kam der Mann wieder und berichtete, der Traum habe sich wiederholt. „Ich sehe", sagte der Rabbi, „daß Du zur Führerschaft bereit bist. Kommt Dein Vater noch einmal, so antworte ihm, Du seist bereit zu führen, aber er möchte nun auch den Leuten erscheinen, die von Dir geführt werden sollen."*

Verantwortung heißt antworten, heißt dem Klienten einen neuen Weg aufzeigen, seine Vielfalt zu erweitern. Deshalb mag ich die Bezeichnung „shrink" nicht, denn ein shrink ist einer, der Köpfe zum Schrumpfen bringt, indem er das darin gespeicherte Material

analytisch reduziert. Wenn wir unseren Klienten antworten, dann wird ihr Leben nicht reduziert, sondern erweitert. Erweitert um die Antwort und um die gemeinsam getragene Verantwortung.

Handeln

Wesentlich ist immer, was man tut: Die Tat ist das ewige Richtmaß. Denn es geht hier nicht um rein psychische Phänomene, nicht um Einstellungen, sondern um die Realität: „Es kommt nicht darauf an, ob ich die Welt in meiner Seele bejahe oder verneine, sondern darauf, wie ich meine Haltung in der gelebten Welt bewähre. Wer seine Haltung nur ‚erlebt', nur in der Seele vollzieht, der mag noch so gedankenvoll sein, er ist weltlos" (ebd. S. 22).

Wahrheit und Lehre erhalten ihren Sinn erst, wenn sie in der Tat erfüllt werden. Als Besitztum gehören sie in das Reich des Es.

Wahrheit ist kein Gegenstand und kann deshalb nicht besessen werden. Wir können uns auch keine aneignen. Es gibt keine Wahrheit, die man nehmen und in die Tasche stecken kann. Aber es gibt ein redliches, rückhaltloses Verhalten der menschlichen Person zur Wahrheit (ebd. S. 23). Wahr ist, was bewährt wird.

Letztlich entscheidet also nicht die richtige Lehre, „sondern daß man, was man weiß, so wisse und was man meint, so meine, daß es sich unmittelbar ins gelebte Leben umsetzt und in die Welt wirkt"(ebd. S. 23).

Dies bedeutet eine klare Absage an jede Form von Fundamentalismus, sei es in Religion, in Volk oder in Lehre. Wann immer Wahrheiten verabsolutiert werden, erheben wir eine Meinung zum goldenen Kalb. Dann ist der Dialog zwischen den Menschen in Gefahr.

Fundamentalistische Haltungen sind immer gegen die Vielfalt gerichtet, gleichgültig, woher sie kommen und worauf sie sich richten.

Ich bin deshalb sehr hellhörig, wenn ich solche Tendenzen in unseren eigenen Reihen ausmache mit Fragen wie „Wer ist ein ‚echter' Transaktionsanalytiker?" Anstatt mich in solche Diskussionen zu begeben, führe ich lieber Gespräche, bei denen ich Kolleginnen und Kollegen begegne, Gespräche, bei denen ich lernen kann, was wem wie hilft, welche Wahrheiten sich bei wem, wann und wie bewähren.

Beziehungslose Wahrheiten sind gefährlich. Jede Wahrheit, die nicht in der Bezogenheit gelebt wird, zerstört.

Ent-scheiden

Ent-scheiden ist etwas ganz Alltägliches. Entscheidungen sind nötig, weil unser Sein von einer grundlegenden Zwiespältigkeit geprägt ist. Die Entzweiung spaltet den Menschen und hindert ihn daran, der Welt mit seinem ganzen Wesen zu begegnen. Die Spaltung überwinden kann man, indem man sich ent-scheidet. In der Ent-scheidung werden die Gegensätze aus der Scheidung geführt, d.h. geeint.

Im jüdisch-talmudischen Denken wird die Scheidung von Gut und Böse wie folgt gesehen: Das Böse ist nicht einfach das Gegenteil von gut, sondern etwas qualitativ anderes: Das Böse ist die Kraft, die zur Erhaltung des Lebens nötig ist, und das Gute ist die Richtung, die zur Verbundenheit führt, zur Einheit. Der böse Trieb ist demnach nicht eigentlich böse, denn er ist lebensnotwendig: „Ohne ihn", schreibt *Buber*, „würde der Mensch kein Weib freien und kein Kind zeugen." Böse wird dieser Trieb nur genannt, weil der Mensch ihn böse macht, indem er ihn von seinem Gesellen trennt, das heißt ihn ohne Richtung wirken läßt. Seine Kraft entlädt sich dann willkürlich an einem beliebigen Objekt, ohne Verbundenheit; es entsteht keine Beziehung. Die so wirkende Kraft hat Objekte, aber kein Gegenüber. Der Richtungslose betritt das Zwischen nicht. Aber auch innen ist er nicht verbunden. Seine Kraft führt ein eigenständiges Dasein.

Weil der böse Trieb notwendig ist, gilt es nicht, ihn zu bekämpfen, sondern ihn mit dem guten zu vereinen, ihm Richtung zu geben: *„Die beiden Triebe einen, das will sagen, die richtungslose Potenz der Leidenschaft mit der einen Richtung versehen, die sie zur großen Liebe und zum großen Dienste tauglich macht"* (ebd. S. 25).

So berichtet *Buber* in seinen Erzählungen der Chassidim von einem jungen Mann, der zum Rabbi kam und diesem einen Bittzettel gab, *„darauf stand, Gott möge ihm beistehen, damit es ihm gelinge, die bösen Triebe zu brechen. Der Rabbi sah ihn lachend an: ‚Triebe willst Du brechen? Rücken und Lenden wirst Du brechen, und einen Trieb wirst Du nicht brechen. Aber bete, lerne, arbeite im Ernst, dann wird das Böse an Deinen Trieben von selbst verschwinden.'"*

Auch unsere Klienten kommen in der Regel, um Mittel zu finden gegen ihre Symptome. Sie wollen Gedanken, Gefühle oder ganze Persönlichkeitsanteile (die sie als böse erleben) bekämpfen. Wenn wir diese Haltung übernehmen, also das Böse bekämpfen wollen, dann entsteht ein innerer Kampf, bei dem das Böse sich noch weiter und tiefer versteckt und um so stärker wirkt. Dazu

schreibt *Buber*: *„Wo dies geschieht, da bleibt es gelagert, erloschene Masse, und verschlackte die Seele Schicht auf Schicht“* (ebd. S. 26).

Stattdessen ist es für Klienten wichtig, ihre dissoziierten Gedanken, Gefühle, Erinnerungen und Entscheidungen zu integrieren. Dies kann geschehen, indem sie deren ursprünglichen Zusammenhang erfassen: Man denke hier an den kleinen Max aus der Schilderung vom Anfang – der kleine Max, der die Kirschen haßt – in Wirklichkeit jedoch vom Gefühl überwältigt ist und nicht weiß, wohin er sich in seiner Not wenden kann, also richtet er seinen Haß auf die Kirschen! Seine Absicht ist gut, seine Energie auch; nur war er unter diesen Umständen gezwungen, den introjizierten Haß zu verschieben.

Und so ist es ja fast immer: Das Symptom drückt den Versuch des überforderten Kind-Ichs aus, eine Situation zu bewältigen.

Deshalb beinhaltet eine dialogische Therapie, daß wir mit unseren Klienten im Hier und Jetzt Situationen der Sicherheit und Geborgenheit schaffen. Diese Situationen ergeben sich, wenn wir unseren Klienten als Gegenüber, als ganze Person beistehen. Die Klienten fassen in einer solchen Situation leichter den Mut, hinzusehen, auf was war, wie es war. In einer derart „umfassenden“ Begegnung kann es gelingen, abgespaltene Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster neu auszurichten, sie mit neuer Richtung zu versehen.

Man könnte einwenden, mit einer solch „umfassenden“ Haltung würde die Illusion des Klienten verstärkt, im Therapeuten die Person gefunden zu haben, die all seinen Wünschen und Phantasien entspricht. Dies ist jedoch nicht der Fall. Vielmehr geht es darum, daß der Klient erlebt, daß jetzt jemand da ist, der Verantwortung übernimmt. Nicht Verantwortung für den Klienten, sondern Antworten auf den Klienten, Frage und Antwort, wechselseitig.

Dialogische Begegnung ist keine Symbiose, denn dem Klienten soll nur so weit geholfen werden, wie es dieser nicht selbst vermag. Mehr zu tun ist retten, weniger ist vernachlässigen.

In einer Atmosphäre des echten Dialogs gedeihen Vertrauen und Offenheit. Diese Atmosphäre hat den meisten Klienten in der Vergangenheit gefehlt. Sie ist der nötige Nährboden, auf dem Klienten sich entfalten und allenfalls neu ent-scheiden können.

Glauben

Auch beim Glauben – und ich spreche hier nicht von organisierter Religion – gibt es eine dialogische und eine monologische Weise: Dialogisch glauben beinhaltet immer eine ganzheitliche Lebens-

weise. Wer Gott nur in einzelnen Stunden und mit bestimmten Gebärden dient, kommt nicht zu ihm, denn man kann „sein Leben nicht zwischen eine wirkliche Beziehung zu Gott und ein unwirkliches Ich-Es-Verhältnis zur Welt aufteilen – zu Gott wahrhaft beten und die Welt benützen. Wer die Welt als das zu Benützende kennt, kennt auch Gott nicht anders“ (ebd. S. 29). Hier gibt es keine Trennung zwischen Glauben und Werken. Dialogisch glauben heißt, Gott im Hier und Jetzt zu verwirklichen, als ständiges Gegenüber. Es nützt nichts, von oder über Gott zu sprechen, denn die Gottesbegegnung widerfährt dem Menschen nicht, auf daß er sich mit Gott befasse, sondern auf daß er den Sinn an der Welt bewähre. Wer sich mit Gott befaßt, macht ihn zum Objekt: Ihm steht kein Du gegenüber, sondern ein Es.

Die Wege, mit Gott – und das heißt mit der Welt – in Beziehung zu treten, sind individuell verschieden: Für jeden gibt es „einen besonderen Weg“. „Denn da ist ein Weg, Gott zu dienen durch Lehre, und da durch Fasten, und da durch Essen. Jedermann soll wohl achten, zu welchem Weg ihn sein Herz zieht, und dann soll er diesen mit ganzer Kraft erwählen.“

Grundlegend ist darum eine tolerante Haltung, in der wir die Person gewähren lassen, sie so sein lassen, wie sie ist, und nicht versuchen, sie zu ändern. Menschen in ihrer Einzigartigkeit und Vielfalt anzunehmen, heißt auch, Wege zu finden, um mit den Unterschieden umzugehen.

Anläßlich der Verleihung des Friedenspreises des deutschen Buchhandels im Jahre 1953 sagte *Buber: „Ein echtes Gespräch ist eins, in dem jeder. Partner den andern, auch wo er in Gegensatz zu ihm steht, als diesen … anderen wahrnimmt, bejaht und bestätigt; … so kann der Gegensatz zwar … nicht aus der Welt geschafft, aber menschlich ausgetragen und der Überwindung zugeführt werden“ (S. 40).* Es geht darum, *„rückhaltlos miteinander zu sprechen, nicht über das Trennende hinweg, sondern entschlossen, es gemeinsam zu tragen“ (ebd.).*

Es gemeinsam zu tragen, das gilt auch für den therapeutischen Bereich: Glauben kann in der Praxis heißen, auch das Trennende gemeinsam zu tragen, nicht für den Klienten, aber mit ihm.

Schicksal und Freiheit annehmen

Schicksal ist das, was uns geschickt wird. Freiheit ist, was wir daraus machen.

Freiheit kann niemals bedeuten, daß wir zu jedem Zeitpunkt tun und lassen können, wie wir wollen. Das wäre Willkür. Ebensowe-

nig aber bedeutet Schicksal, daß wir in ein unentrinnbares Geschehen eingespannt sind. Das wäre Verhängnis.

Im monologischen Zustand gibt es keine Freiheit: Es gibt nur Willkür und Verhängnis: „Der willkürliche Mensch glaubt nicht und begegnet nicht. Er kennt die Verbundenheit nicht … In Wahrheit hat er keine Bestimmung, nur ein Bestimmtsein von Dingen und Trieben, das er mit dem Gefühl der Selbstherrlichkeit, das heißt eben in Willkür vollzieht“ (ebd. S. 32).

Wer an das Verhängnis, d.h. an den unabänderlichen Ablauf des Geschehens glaubt, der tritt nicht in Beziehung mit dem, was ihm geschickt wird, und dem fehlt die Kraft zur Umkehr. Somit ist der Glaube an das Verhängnis das einzige, was einem wirklich zum Verhängnis werden kann.

Dem freien Menschen schaut „als Gegenbild seiner Freiheit das Schicksal entgegen. Es ist nicht seine Grenze, es ist seine Ergänzung; Freiheit und Schicksal umfangen einander zum Sinn … Der freie Mensch weiß zugleich ‚ich bin anheimgegeben … und … es kommt auf mich an’“ (ebd. S. 33).

Es kommt auf mich an: Was mache ich mit dem Schicksal meiner Familie, meines Volkes? Verkrieche ich mich in eine faschistoid-paranoide Haltung, verliere ich mich in Resignation oder glaube ich an Auswege und suche ich Antworten auf die Fragen, die sich jetzt stellen? Bleibe ich stehen im Haß auf die Kirschen und die Nazis?

Ich habe erfahren, daß nicht nur die Kinder der Überlebenden leiden, sondern auch die Kinder der Täter; deshalb ist es hilfreicher, wenn wir unserem unterschiedlichen Schicksal in seiner Gemeinsamkeit begegnen, wenn wir aufeinander zugehen anstatt einander aus dem Wege.

Es kommt auf mich an, heißt darum: Wie kann ich zur Versöhnung beitragen? Wie kann ich die Einheit fördern in der Vielfalt?

Wir können es uns nicht leisten, bei der Geschichte stehen zu bleiben, weil wir damit die Gegenwart ausblenden, aber wir dürfen auch nicht die Geschichte ausblenden, um bei der Gegenwart zu bleiben. Es gilt mit beidem umzugehen und in einen lebendigen Dialog zu treten, im Hier und Jetzt. Auch das ist Einheit in der Vielfalt.

4. Einheit durch Vielfalt: Möglichkeiten durch dialogische Begegnung

Mit Einheit und Vielfalt umgehen bedeutet, im Hier und Jetzt zu reagieren: Wir sind gefordert, Stellung zu beziehen, Verantwortung zu übernehmen, zu handeln, dem Schicksal mit Freiheit zu begegnen. Die Herausforderung besteht darin, all dies so zu tun, daß es uns verbindet, daß Gemeinschaft entsteht.

Für die Therapie mit den Überlebenden von Gewalt, Mißbrauch, Folter etc. gilt dasselbe: Der Therapeut muß dialogisch reagieren auf das, was ihnen widerfahren ist. Es genügt nicht, sich einzufühlen, zu verstehen, sondern hier ist echte Begegnung gefragt, Umfassung.

Also: Was braucht die Person jetzt von mir? Was hat ihr damals gefehlt, das sie mir jetzt, auch unbewußt, mitteilt?

Wenn wir auf diese Fragen eingehen und sie beantworten, dann wächst beim Klienten die Hoffnung auf Einheit: Auf eine gesunde Einheit zwischen ihm und dem Therapeuten, welche einen Boden bildet für das Wiederentstehen der Einheit innerhalb seines eigenen fragmentierten Ichs.

Aus der dialogischen Begegnung und Beziehung erwächst eine heilende Einheit innerhalb des Klienten. Diese wiederum ermöglicht seinerseits das Annehmen und Fördern der Vielfalt.

Dialogische Therapie bedeutet Begegnung, immer wieder neu und anders. Allgemein-verbindliche Therapieformeln sind selten angebracht. Pauschale Aussagen wie „Jeder ist selbst verantwortlich für sein Schicksal“ können zwar manchen Klienten helfen, ihre Verantwortung wahrzunehmen, anderen jedoch bestätigen sie lediglich die eigene Unzulänglichkeit, was sie weiter in die innere Emigration und Dissoziation verbannt.

Jeder Mensch ist einzigartig, schreibt *Buber*, denn „wäre schon ein ihm gleicher auf der Welt gewesen, er bräuchte nicht auf der Welt zu sein“ (HT, 1981, S. 9).

Aus dialogischer Sicht bedeutet „Unity through diversity“ deshalb, die Individualität und Integrität jedes einzelnen zu bewahren und zu fördern, im Hier und Jetzt.

Wenn es uns gelingt, den Dialog mit der Person, die gerade da ist, im Hier und Jetzt zu verwirklichen, dann leisten wir einen Beitrag für die Menschheit. Schon im Talmud steht ja, daß in jedem einzelnen die ganze Welt enthalten ist. Deshalb heißt es dort auch „Wer ein Leben rettet, der rettet die ganze Welt.“

In diesem Sinne wünsche ich uns allen gute Begegnungen in Einheit und Vielfalt. – Ich danke Ihnen.

Harry Tyrangiel, Dr. phil., Psychologe und Psychotherapeut SPV, CM ITAA, arbeitet in eigener Praxis in Zürich.

Zusammenfassung

In dieser Key-note speech am Zweiten Internationalen Kongreß für Transaktionsanalyse in Zürich (15.8.1998) wird das Kongreß-Thema „Einheit durch Vielfalt" aus dialogischer Sicht betrachtet: Einheit kann die Vielfalt bedrohen, vor allem durch Abspaltung und Abwertung. Einheit und Vielfalt werden möglich, wenn wir uns selbst und andere integrieren und ernst nehmen. Dies bedingt ein alltägliches Ver-antworten, Handeln, Ent-scheiden, Glauben und ein Annehmen von Schicksal und Freiheit. In diesem Vortrag wird mit Beispielen gezeigt, wie dialogische Begegnungen zu Einheit und Vielfalt beitragen.

Summary

In this key-note speech at the Second International Conference for Transactional Analysis in Zürich (August 15th, 1998), the conference theme „Unity through Diversity" is presented from a perspective of dialogue. Diversity is endangered by dissociation and discounting. Unity and diversity are facilitated when we integrate and account for ourselves and others. This means that we respond, act, decide, believe and accept our destiny and freedom. Examples are presented to show how dialogue can pave a way for unity through diversity.

Literatur

Bartoszewski, W. (1986): Wer ein Leben rettet, rettet die ganze Welt. Freiburg i.Br.: Herder.

Berne, E. (1970): Spiele der Erwachsenen. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.

Buber, M. (1953): Das echte Gespräch und die Möglichkeiten des Friedens. Unveröffentl. Sonderdruck anläßlich der Verleihung des Friedenspreises des Deutschen Buchhandels an Martin Buber.

— (1953): Hinweise. Gesammelte Essays 1909-53. Zürich: Manesse.

— (1964): Bilder von Gut und Böse. (3. Aufl.). Heidelberg: Lambert Schneider.

— (1969): Reden über Erziehung. Heidelberg: Lambert Schneider.

— (1972): Der Weg des Menschen nach der chassidischen Lehre. (6. Aufl.). Heidelberg: Lambert Schneider.

— (1974): Ich und Du. Heidelberg: Lambert Schneider.

— (1992): Die Erzählungen der Chassidim. Zürich: Manesse.

English, F. (1987): Power, Mental Energy and Inertia. *Transactional Analysis Journal, 17,* 91-98.

Friedmann, C. (1993): Vater. Zürich: Ammann.

Jacobs, A. (1987): Autocratic Power. *Transactional Analysis Journal, 17,* 50-71.

Oliner, S.P. & *Oliner, P.M.* (1988): The Altruistic Personality. New York: Free Press.

Anschrift des Verfassers:
Dr. Harry Tyrangiel
Postfach 316
CH-8059 Zürich.
E-mail: tyrangiel@ibm.net

Transaktionsanalyse 1-2/99, Seite 51-71

Führungskräftesupervision

Günther Mohr

Führungsarbeit in Organisationen stellt an die persönliche und soziale Kompetenz der Menschen in Führungsrollen hohe Anforderungen. Die Zeiten von Befehl und Gehorsam sind auch in Organisationen durch die gesellschaftliche Entwicklung in der Demokratie überlebt. Ob in Wirtschaftsunternehmen, in der Verwaltung oder in sozialen Institutionen, Führungskräfte benötigen heute eine ausgeprägte Fähigkeit im Einsatz ihrer eigenen Person. Die Transaktionsanalyse ist ursprünglich als psychotherapeutische Methode gestartet, als es darum ging, neue Impulse in diesem Bereich gesellschaftlicher Wirklichkeit zu geben. Heute liegt in Gesellschaft und Wirtschaft Brisanz in der Frage, wie Arbeitsplätze und gleichzeitig ein professionelles und menschenwürdiges Arbeiten erhalten werden können. Mit dieser Aufgabe sind Führungskräfte in Organisationen befaßt.

1. Führungskräftesupervision, Coaching, Praxisberatung

Supervision für Führungskräfte ist eine Arbeitsform, in der Führungskräfte im Dialog mit einem Berater (Supervisor) Antworten zu Fragen ihrer aktuellen Praxis und ihrer Lebensgestaltung im Beruf entwickeln. Dazu vereinbaren Supervisor und Führungskraft ein Arbeitsbündnis für eine bestimmte Zeitdauer und einen bestimmten Zeitrhythmus. Supervision nehmen Führungskräfte aus unterschiedlichen Gründen wahr. Sie kann der berufsbegleitenden Weiterbildung zum Thema Führung dienen. Sie wird aber auch manchmal in Krisensituationen nachgefragt.

Lange Zeit war der Begriff Supervision in der Wirtschaft „nicht anschlußfähig" (*Looss* 1991, S.42). Supervision roch zu sehr nach sozialem Bereich. Man sprach eher von Praxisberatung oder von Coaching. Coaching klang in Unternehmen zunächst attraktiver, weil mit der Sportassoziation der Leistungsgedanke verbunden wurde. Mittlerweile wird der Coaching-Begriff inflationär benutzt für nahezu jede Begegnung, in der jemand in einer Firma einem anderen etwas beibringt, ob es Fachwissen, EDV-Anwendung oder Verhalten betrifft. Ein anderes Problem des Supervisionsbegriffs war dessen Gebrauch im angelsächsischen Sprachraum. Dort wird auch eine Vorgesetztenfunktion häufig so benannt.

Mittlerweile ist Supervision im Sinne der Beratung von Menschen in Unternehmen dennoch eingebürgert und nicht mehr verpönt. Insbesondere wird das Produkt „Supervision" mit entsprechender Qualifikation des Supervisors verbunden. Durch die zunehmende Akzeptanz des Supervisionsbegriffes ist die Nutzung der gesamten Methodik in der persönlichkeitsbezogenen Beratung auch für Fragen der Berufsausfüllung möglich. Vor allem kann Supervision von Führungskräften auch in Gruppen stattfinden. Dies ermöglicht innerhalb der Supervision eine Intervention mit Intervisionselementen, die den gegenseitigen Transfer praktischer Erfahrungen unter Führungskräften begünstigt. Coaching bleibt ein sinnvoller Begriff für die längerfristige personenzentrierte Einzelberatung von Menschen im Berufsleben und wird damit zu einem Setting von Supervision. In der Sportmetapher wäre Coaching die langfristige Entwicklung eines Sportlers für eine bestimmte Position in einer Mannschaft. Auch Praxisberatung hat ihren Platz in der Supervision von Führungskräften. Sie ist die Beratung für ein einzelnes aktuelles Problem. Im Sportbeispiel geht es um die Vorbereitung eines Spielers auf das nächste Spiel. Supervision wird zum methodischen Oberbegriff. Er umfaßt Coaching und Praxisberatung. Dies spiegelt auch die beiden Kerndimensionen von Supervisionsprozessen wider:

- professionsbezogene Persönlichkeitsentwicklung und
- situationsspezifische Problemlösung.

2. Führungskräftesupervision systemisch gesehen

2.1. Systembegegnung

Führung ist systemisch gesehen ein Regelungsmechanismus im Gebilde Organisation. Führungsprozesse kreieren sich in nahezu allen Organisationen. Sie dienen dazu, eine Organisationseinheit ein gutes Ergebnis in ihrer Aufgabe auf ihrem Markt erstellen zu lassen und gleichzeitig das Miteinander ihrer Menschen zu regeln. Jedes System entwickelt eine charakteristische Systemkultur. Die Kraftfelder in einem Führungssystem sind die *Führungskraft*, der *Mitarbeiter* und das *Unternehmen*. Ebenso wie die Führungskraft und der Mitarbeiter ist das Unternehmen durch Personen verkörpert. Es sind Personen, die für die abstrakten Größen des Unternehmens wie Strategie, Ziele, Struktur und Kultur stehen und sie kommunizieren. Nur über Menschen werden die abstrakten

Aspekte von Organisationssystemen wirksam. Organisationssysteme sind lebende Systeme und bestehen aus Menschen, die durch ihr Zusammenwirken eine spezifische Wirklichkeit erzeugen. Diese Systemkultur wirkt wiederum wie ein eigenes Kraftfeld auf die Mitglieder des Systems zurück. Dies erfolgt für die Mitglieder des Systems oft unterhalb der Wahrnehmungsschwelle. In zwei Situationen wird dies aber wieder wahrnehmbar:

- wenn neue Impulse durch Menschen in das System kommen,
- wenn das System selbst durch äußere Entwicklungen wie Marktveränderungen in seinem Enwicklungsstand in Frage gestellt wird.

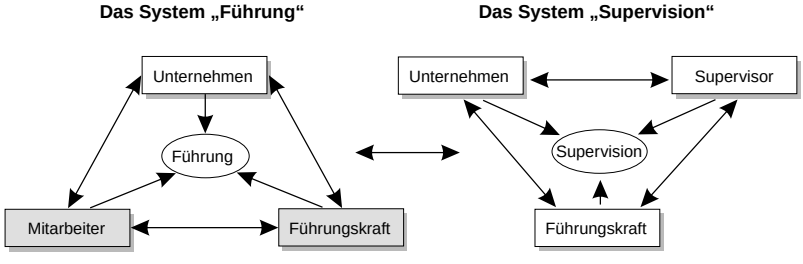

Abb. 1: Die Systeme „Führung” und „Supervision”

In der Führungskräftesupervision begegnet das System Führung einem Impuls von außen, und sein Entwicklungsstand wird in Frage gestellt. Supervision begegnet als System dem Führungssystem der Führungskraft. Die Supervision ist jedoch erst einmal ein eigenes System. Sie besitzt bestimmte Kulturmerkmale, Regeln und Kriterien. Der *Supervisor* ist ebenfalls in ein Beziehungssystem eingebunden. Er arbeitet einerseits mit der *Führungskraft*. Andererseits steht er in einer bestimmten Beziehung zum *Unternehmen.*

Die Effizienz der Supervision hängt sehr von den Vereinbarungen in den unterschiedlichen Beziehungen und von deren Konsistenz ab. Dabei ist beispielsweise die Diskretion des Supervisors ein zentrales Kriterium für die Führungskräftesupervision. Sowohl der interne, beim Unternehmen angestellte wie auch der externe Supervisor sind in einem zwar unterschiedlichen, aber vorhandenen Vertragsverhältnis und daraus resultierend in einer bestimmten Beziehung an das Unternehmen angekoppelt. In der Praxis ist nicht das eine oder andere Vertragsverhältnis generell vorzuziehen. In jedem Fall benötigt der Supervisor eine angemessene pro-

fessionelle Distanz zum Unternehmen. Genauso braucht er Interesse am Unternehmen und sogar eine Art Zuneigung zur Organisation seiner Klienten.

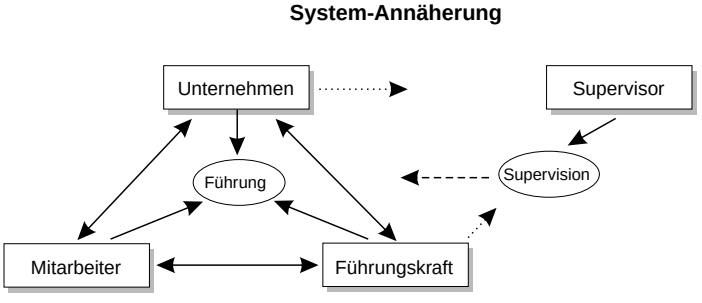

Abb. 2: Systemannäherung

Wichtig für die Beziehung zwischen Supervisionssystem und Führungssystem sind die expliziten und impliziten Rollenerwartungen an den Supervisor: Welche Rolle soll der Supervisor für das Unternehmen übernehmen? Oft ist der verdeckte Auftrag an den Supervisor, Aufgaben zu übernehmen, die eigentlich der Vorgesetzte der Führungskraft wahrnehmen müßte. Hier ist eine differenzierte Auftragsklärung mit den Beteiligten nötig.

2.2. Systemankoppelung

Die Art Supervisionssystem, die ein Supervisor mit produziert, hat sehr viel mit seinem eigenen Bezug zu Organisationen und Unternehmen zu tun. Ein Supervisor, der lange Zeit selbst Mitglied einer Organisation war, hat es leichter, die Vorgänge in Organisationen nachzuvollziehen als einer, der nie in einer größeren Organisation tätig war oder im Extremfall in dem Bewußtsein lebt, eine abhängige Position in einer Organisation selbst nie aushalten zu können. Insofern macht es für Supervisoren von Führungskräften größerer Unternehmen Sinn, selbst Erfahrung mit einer Organisation zu haben, ähnlich wie für therapeutische Arbeit Eigentherapie nützlich ist. Gleichzeitig sollte der Supervisor für Führungskräfte ein Grundwissen über klinische Störungen haben, damit er nicht „aus Versehen" zum Therapeuten wird.

Dies macht auch die Anforderungen an die Kompetenz des Supervisors deutlich. Er muß persönliche Dynamiken erkennen und diese im berufsbezogenen Kontext bearbeiten können. Es verlangt vom Supervisor auch Managementwissen. So bedeutend die überfachliche Qualifikation der Supervisionsmethodik ist, genauso wichtig ist die Feldkenntnis, die bis hin zu Wissen über die Produktionsprozesse der Güter und Dienstleistungen reicht, mit denen die Supervidierten sich befassen. Eine Ankoppelung in Form eines Arbeitsbündnisses zwischen den Systemen Supervision und Führung kommt zustande, wenn es genügend Berührungspunkte gibt. Die Führungssysteme haben sich durch die wirtschaftliche Enwicklung verändert. Der Druck zur laufenden Veränderung ist größer geworden. Die aktuelle Dynamik von Prozessen in Organisationen fördert den Druck, Veränderungen zu gestalten. Nicht jedes Führungsproblem kann bis zum nächsten turnusgemäß geplanten Führungsseminar warten.

Gleichzeitig hat sich das Systemangebot der Supervision verändert. Ein Stichwort hierzu ist die „Enttherapeutisierung" der Supervision. Diese Perspektive erleichtert das Ankoppeln an Führungssysteme. Führungsprozesse haben explizit oder implizit immer die ökonomische Zielorientierung, die den Rahmen für die Beziehungen der Menschen bildet. Supervision ist auf die Arbeitsfähigkeit und auf die Beziehungsfähigkeit des Führungssystems gerichtet. Die ökonomische Ausgangslage des Führungssystems setzt äußerst dynamisch wechselnde Bedingungen. Es stellt sich die Frage, wie Phasenmodelle von Supervision (*Frank* 1995) für den Kontext „Führungssupervision" Sinn machen.

Die Führungskräftesupervision baut auf der Wirklichkeit auf, die sich die Führungskraft innerhalb des eigenen Führungssystems konstruiert. Diese Wirklichkeit ist für ihr Handeln grundlegend. Damit ist eine Entscheidung für eine bestimmte Perspektive auf das System Führung getroffen. Sie unterscheidet sich zum Beispiel von der Supervision eines Teams, wenn es in erster Linie um die gemeinsame Betrachtung der Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeitern geht. Oder würde man beispielsweise mittels der Einführung von Führungsleitlinien Einfluß auf das System „Führung" nehmen wollen, wäre der Anknüpfungsfokus eher das Unternehmen selbst.

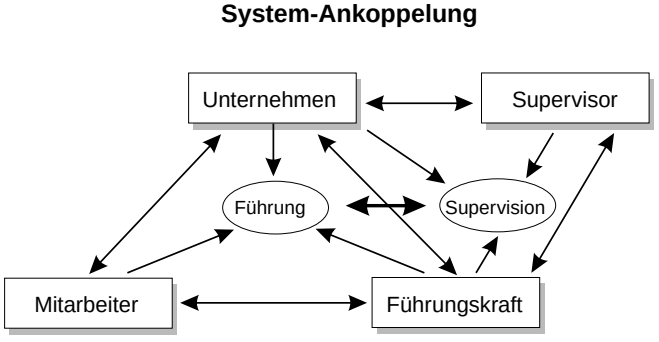

Abb. 3: Systemankoppelung

Durch die Systemankoppelung steht so die Supervision in einem Spannungsfeld:

- aus den praktischen Herausforderungen durch den Führungsprozeß im *Führungssystem*,
- aus der angestrebten und tatsächlichen Führungskultur des *Unternehmens*,
- aus den persönlichen Herausforderungen der *Menschen*, die dem Unternehmen ihre Dienste wie beispielsweise die Dienstleistung Führung anbieten,
- aus dem *Supervisionssystem* und der Steuerung durch den *Supervisor*.

3. Supervisionsanlässe für Führungskräfte

Auch Führungskräfte legen als Supervisionskunden durch die Formulierung ihres Anliegens eine bestimmte Fokussierung nahe. Dies repräsentiert den Bezugsrahmen der Führungskraft, wie sie Probleme wahrnimmt, beschreibt und auf Ursachen attribuiert. Die Einstiegsfragestellungen der Führungskräfte stellen eine Bedeutungszuordnung („Framing“) auf bestimmte Subsysteme des Systems Führung dar. Das System Führung ist der charakteristische Regelungsmechanismus, der sich in einem Teil einer Organisation zwischen Führungskraft, Mitarbeitern und anderen für diesen Ausschnitt relevanten Unternehmensmitgliedern gestaltet. Subsysteme sind Teilperspektiven auf das System Führung.

3. 1. Bedeutungszuweisung auf das Subsystem: Beziehung „Führungskraft – Mitarbeiter"

Eine häufige Ausgangsfrage sind Aspekte des Umganges mit Mitarbeitern. Ein Einstieg sind oft Fragen zur Führung einzelner, in der Regel schwieriger Mitarbeiter.

> Das kann folgendermaßen klingen: „Was tue ich bei dem Mitarbeiter A., der im Team ein Problem darstellt und seine Kollegen demotiviert?"

Eine solche Frage fordert schon das Modell heraus, das der Supervisor von Entwicklung hat. Ein supervisorisches Entwicklungsmodell darf nicht darauf begrenzt sein, das Nichtbewältigen einer aktuellen Lebensanforderung ausschließlich auf aus früheren Lebensphasen stammende Beschränkungen zurückzuführen. Es wäre vermessen anzunehmen, daß Kompetenz in der Lösung von komplexen Managementaufgaben zur Grundausstattung des „normal" entwickelten Menschen gehört. Dem Nicht-Können haftet also in den meisten Fällen überhaupt nichts an sich Defizitäres an. Es ist nur ein Defizit in bezug auf eine Herausforderung, der sich ein Mensch stellt. Es entsteht vielleicht nur durch die Rolle, die er zu übernehmen bereit ist. Das Ziel der Autonomie in Entscheidung und Handlung ist also keine Autonomie von irgend etwas, sondern eine Autonomie zu etwas hin. Man benötigt also eine lösungsorientierte, zielbezogene Deutung für die aus klinischen Erfahrungswelten entwickelten transaktionsanalytischen Modelle. So kann man beispielsweise den üblichen Fokus von der Frage: „Was wird abgewertet?" zu der Betrachtung dessen lenken, was eine Führungskraft schon positiv wertet. In der Supervision ist zu explorieren, was noch anzuerkennen ist, um ein Ziel zu erreichen. Diese Bedeutungsrevision („Reframing") ist auch in Unternehmenssystemen oft ein Quantensprung. Denn in vielen Führungssystemen ist eine defizitorientierte Betrachtungsweise üblich. Gerne werden vorhandene Probleme beschrieben. Man kann Schuldige herausfinden, und die Sache scheint erledigt. Hinsichtlich der Zeitstrukturebene verbleiben die Systeme bei Zeitvertreib und Spielen. Lösungsorientiert ist das jedoch nicht. In der Supervision von Führungskräften in Organisationen kann die Zielrichtung nur die Perspektive einer situationsangemessenen Lösungsorientierung sein. Dies bedeutet im Zeitstrukturierungsmodell in der Formulierung von *Hay* (1993) „working" und „closeness".

3.2. Bedeutungszuweisung auf das Subsystem: Beziehung „Führungskraft – Unternehmen"

Neben den auf die Mitarbeiterbeziehung orientierten Themenformulierungen können Fragestellungen der Beziehung zum Unternehmen in der Supervision problematisiert werden. Dies bezieht sich einmal auf die Lösung technischer Managementaufgaben wie die Planung und Erreichung bestimmter Verkaufs- und Bilanzziele. Die Beziehung zum Unternehmen betrifft auch die Kommunikation mit dem eigenen Vorgesetzten und mit der Unternehmensleitung.

> Das hört sich im Einzelfall vielleicht einmal folgendermaßen an: „Wie gehe ich damit um, daß mein Vorgesetzter mir wenig Unterstützung gibt?"

Insbesondere ist hier die Beziehung zur Unternehmensleitung interessant, mit der sich Führungskräfte selbst in direkter Kommunikation begreifen. In der klassischen Organisationstheorie ist das anders vorgesehen. Dort gibt es Unternehmensziele. Für das „Herunterbrechen" der Unternehmensziele auf die jeweiligen Teile der Organisation sind die entsprechenden Manager der Führungsebenen zuständig. In den Köpfen vieler Unternehmensstrategen ist dieses hierarchische Maschinenmodell der Organisation noch verbreitet. Psychologisch erleben sich Führungskräfte aller Ebenen einer Organisation jedoch auch in direkter Kommunikation mit der Unternehmensleitung. Sie müssen täglich die Entscheidung der obersten Leitung für ihre Mitarbeiter kommunizieren. Diese Aufgabe gab es früher in dieser Ausprägung nicht, da nicht so viele schnelle, von der Unternehmensspitze in die Wege geleitete Veränderungen stattfanden. Die Beziehung zum Unternehmen wird gerade dann besonders strapaziert, wenn Entscheidungen über Fusionen, Betriebsstillegungen sowie An- oder Verkauf von Unternehmensteilen stattfinden. Dann ist häufig die Transparenz der Information sehr eingeschränkt. Einzelne Vorgänge erinnern eher an feudale Herrschaftsstrukturen wie in der Historie, als der hessische Fürst zur Aufbesserung seiner Staatsfinanzen junge Männer als Soldaten an die Engländer verkauft hat.

Die Beziehung zum Unternehmen kann auch als Bezug zu abstrakten Größen wie beispielsweise zur erlebten Unternehmenskultur Entwicklungsthemen bringen. Dies ist ein Problem, wenn generell oder in einzelnen Bereichen die gewünschte Identität eines Unternehmens und die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur sehr voneinander abweichen. Unternehmen treten Menschen mit einer bestimmten Ausdrucksqualität entgegen. Diese Aus-

drucksqualität wird von vielen Menschen wie Kommunikation erlebt.

Sie läßt sich aus der Perspektive der systemischen Transaktionsanalyse mit persönlichkeitsanalytischen, beziehungsanalytischen oder auch wirklichkeitsanalytischen Konzepten beschreiben. *Balling* (1996) hat dazu ein Funktionsmodell als Landkarte für Unternehmenskulturen übersetzt, indem er zwischen Unternehmen unterscheidet, die eher wie ein orientierendes Eltern-Ich fungieren, und anderen, die eher Erwachsenen-Ich-Qualität oder freies Kind-Qualität zeigen. Es findet eine Kommunikation zwischen dem einzelnen Mitglied der Organisation und der imaginären Organisationspersönlichkeit statt. Organisationen formulieren bestimmte Einladungen an die Mitarbeiter, ihre Aufmerksamkeit in bestimmte Haltungen zu lenken. Dies kann man außer durch die funktionalen Ich-Zustände beispielsweise durch die Antreiber oder die Skriptprozesse wie „Niemals", „Immer", „Erst wenn", „Bis", „Danach", „Beinahe", „Offenes Ende" beschreiben. *Kahler* (1980, S. 120), der sich insbesondere mit Prozeßaspekten von Beziehungskonstellationen beschäftigt hat, sieht darin „Prozesse der Zeitstrukturierung", eine interessante Formulierung heute, wo Zeit zum Überlebensfaktor der Unternehmen wird. In der Supervision kann die Auseinandersetzung mit den Reaktionen der Führungskraft auf diese Einladungen behandelt werden. Hinzu kommt, daß der Kommunikationsprozeß mit der Unternehmenskultur in einem Sozialisationsprozeß im Unternehmen langsam von dem Mitglied der Organisation internalisiert wird (*Vogelauer* 1991; *Hauser* 1991). In der Supervision ist dieser Internalisierungsprozeß häufig zu externalisieren und auf Brauchbarkeit zu überprüfen, um autonomer und auch für heutige aktuelle Herausforderungen fähiger zu werden. Die Internalisierung von Systemmustern in die eigene Persönlichkeit ist schon ein Übergang zu den Fragen der Selbstorganisation in der Persönlichkeit einer Führungskraft.

3.3. Bedeutungszuweisung auf das Subsystem „Führungskraft"

Auch die Beziehung der Führungskraft zu sich selbst weckt das Interesse an Supervision. Dann wird der Bezugsrahmen für die eigene Lebensorganisation neu hinterfragt.

> Ein Manager fragt sich: „Wieviel Energie will und kann ich in meiner jetzigen Lebensphase in meine berufliche Tätigkeit investieren?" Ein anderer ist eine Führungskraft, die gerade im „besten Manageralter" ist, und durch die plötzli-

che Pflegebedürftigkeit seiner Eltern mit einer vorher nicht dagewesenen Lebensherausforderung konfrontiert wird.

Gerade die Lebensmitte stellt neue Herausforderungen (*Grün* 1997), in denen Menschen Beratung gut tut. Der Beruf ist für viele ein zentrales Ausdrucksmittel der Persönlichkeit und bildet oft den Anknüpfungspunkt für die Entwicklung der Lebensgestaltung. Viele Führungskräfte stehen heute vor einem Dilemma der Verlockung recht guter Einkommen auf der einen Seite und kaum zu bewältigender Aufgaben auf der anderen Seite. Dies äußert sich eher in „stiller Verzweiflung" (*Halper* 1994), da das verbreitete Bild der Führungskraft problembehaftete Teile der Beziehung des Menschen zu sich selbst oft gänzlich ausspart.

4. Supervisionsperspektiven

In der Zeit des Arbeitsbündnisses mit dem Supervisor kann die Führungskraft Kompetenz in der Lösung einer Vielzahl von Führungsproblemen erwerben. Supervision ist ein Entwicklungsweg für Führungskräfte, der für die potentiell sehr unterschiedlichen Bezüge von Menschen in Führungsaufgaben Angebote macht. Sie begleitet die Führungskraft eine Zeitlang auf ihrem Weg und läßt sich an die aktuellen Erfordernisse der berufstätigen Menschen optimal anpassen. Das Leben der Persönlichkeit im beruflichen Kontext zu betrachten wird durch eine Perspektiventrennung erleichtert:

- die Perspektive des Führungssystems,
- die Perspektive der Rollen und
- die Perspektive der Persönlichkeitsstruktur.

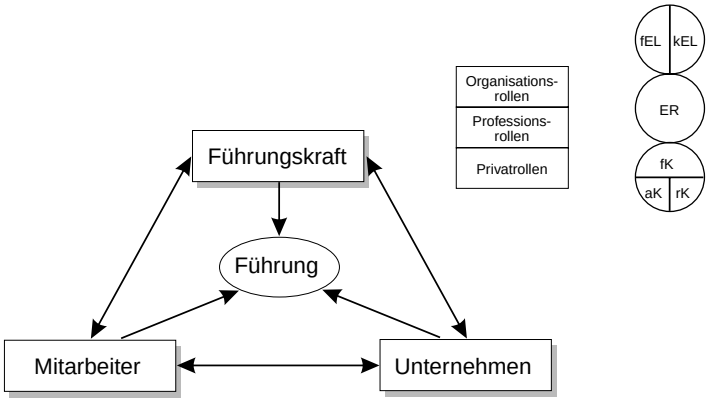

Abb. 4: Führungssystem – Rollen – Persönlichkeit

Zur Situationssteuerung der Supervision kann die Perspektive wie ein „Tiefen"-Fokus nützen. Tiefe ist dabei eine Metapher, die keine Wertung ist aber etwas über die Einschränkung des Fokus aussagt, die der Supervisor bewußt entscheidet. Jede Perspektive umfaßt bestimmte Aspekte und blendet andere aus.

4.1. Die Perspektive des Führungssystems

Das System kann in seiner Beziehungskomponente, genauso wie in der gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion Thema sein. Entsprechend kann der Supervisor der Führungskraft beziehungsanalytische Fragen stellen wie:

- Wie reagieren die einzelnen Mitglieder des Systems aufeinander?
- Welche Transaktionen sind häufig?
- Welche Muster der Zeitstrukturierung sind häufig?
- Welche Spiele werden im System gemeinsam inszeniert?

Dies kann um systemische Fragen ergänzt werden, beispielsweise danach, wie der Vorgesetzte der Führungskraft reagiert, wenn die Führungskraft in einer bestimmten Weise mit ihren Mitarbeitern umgeht.

Auf der wirklichkeitsanalytischen Ebene ist zu fragen, welche gemeinsamen Vorstellungen von Führung und Zusammenarbeit im System geteilt werden. Worum geht es überhaupt in der Organisation vor Ort? Will man sich beispielsweise alles Äußere etwas vom Hals halten, oder gestaltet man Beziehungen nach außen offen? Die Systemmuster sind nicht selten einfache menschliche Impulse, bei denen sich die Systemmitglieder unterschwellig einig sind. Sie müssen nur oft unter einer Abwehrdecke von vielfältigen Sprach- und Kulturritualen in einem System freigelegt werden.

4.2. Die Perspektive der Rolle

Eine zweite Ebene ist die der Rolle, die Menschen in ihrer Führungstätigkeit wie auch in anderen Lebensbezügen einnehmen. Supervision dient der Entwicklung von Menschen. Insofern ist das Bild wichtig, das sich der Supervisor vom Menschen macht. Es drückt sich in seiner Persönlichkeitskonzeption aus. Das Persönlichkeitskonzept für die Supervision ist somit nicht unabhängig vom Kontext. Persönlichkeit sei hier verstanden als die Gesamtheit der Systeme aus Denken, Fühlen und Handeln einer Person. Dagegen beinhaltet der Persönlichkeitsteil in einer Rolle einen bestimm-

ten Kontextbezug. „Eine Rolle ist ein kohärentes System von Einstellungen, Gefühlen, Verhaltensweisen, Wirklichkeitsvorstellungen und zugehörigen Beziehungen" (*Schmid* 1994, vgl. dazu auch 5.).

4.3. Die Perspektive der Persönlichkeit

Ebenso kann man die Führungskraft in ihrer Persönlichkeit betrachten. In der Graphik (Abb. 4) ist als ein Beispiel das transaktionsanalytische Funktionsmodell dargestellt. Es richtet das Auge auf die typischen Ausdrucksweisen einer Person in vielen Lebenskontexten. So kann beispielsweise die Blickrichtung in der Supervision einer Führungskraft lauten, wenn man die Verbreitung eines persönlichen Musters erkennen will. An dieser Stelle können auch andere Modelle hilfreich sein. Die Transaktionsanalyse stellt für die Persönlichkeitsanalyse einige Orientierungsmodelle zur Verfügung. Einzelne wirklichkeitsanalytische Ansätze wie der des Bezugsrahmens lassen sich an dieser Stelle ebenfalls einsetzen. Die Fokussierung auf die Persönlichkeit wird gerade in längerfristigen Entwicklungsprozessen günstig sein, wenn eine Führungskraft grundlegende Muster ihrer Persönlichkeit ändern will. Das Ziel kann auch sein, die Persönlichkeitsentwicklung im Lebensverlauf zu sehen:

- Welchen Gesamtentwicklungsweg geht eine Führungskraft?
- Wie ist die Berufslebensgestaltung in die Lebensgestaltung eingebettet?
- Wie sind die Fähigkeiten zum Umgang mit neuen Fragestellungen?
- Werden sie mit den vorhandenen Antworten ausreichend beantwortet?

Manchmal können aber auch bisher unzureichend erledigte frühere Lebensthemen einer Person heute adäquate Antworten behindern. Auf eine heutige Frage werden Führungskräfte immer wieder mit zwei Herausforderungen an ihre eigene Persönlichkeit konfrontiert: Altes korrigieren und Neues entwickeln. Die Anforderungen kommen dabei sowohl von außen aus der Umwelt der Führungskraft als auch von ihr selbst.

5. Führungssupervision mit Unterstützung der Rollen-Perspektive

5.1. Organisationsrollen, Professionsrollen, Privatrollen

Die kontextspezifische Persönlichkeitsäußerung, die im Rollenmodell betrachtet wird, ist eine sehr günstige Fokussierung in Supervisionen und soll daher ausführlicher betrachtet werden. In der Führungsrolle zeigt der Mensch in der Organisation den Ausschnitt seiner Persönlichkeit, der auf den Wirklichkeitsbezug „Führen in der Organisation" gerichtet ist. Die praktischen Fragen, die einer Führungskraft begegnen, repräsentieren in der Regel ihren persönlichen Bezug zur Führungsrolle. Sie zeigen die Ausprägungen der Persönlichkeit, die sich in der Führungsrolle realisieren. Nach außen offenbart ein Mensch die Führungsrolle in seinen Beziehungen im Führungssystem. Insofern ist das Leben der Führungsrolle die zentrale Zielebene der Supervision.

Die Supervision begleitet den individuellen Entwicklungsprozeß der Persönlichkeit, indem sie auf den Einklang der Perspektiven achtet. Die Zentralperspektive der Gestaltung der Führungsrolle ist in der Supervision immer wieder zu ergänzen um die Perspektive des Transfers und der Realisierung im System Führung sowie gleichzeitig um die Voraussetzungen und die Auswirkungen, die diese für die Persönlichkeitsstruktur bedeuten.

Ein Persönlichkeitsmodell für das Leben von Menschen in Wirtschaft und Organisationen sollte die verschiedenen Bezüge von Menschen zu ihrem Leben aufzeigen. Das Drei-Welten-Modell von *Schmid* (1994) schlägt als Denkansatz vor zu betrachten, wie sich eine Persönlichkeit in drei Feldern ausdrückt, in der Privatwelt, der Organisationswelt und der Professionswelt.

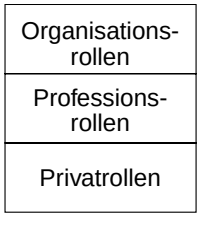

Abb. 5: Rollen im Organisationskontext

Die Persönlichkeit zeigt sich dementsprechend in Organisationsrollen, Professionsrollen und Privatrollen. Die Rolle ist auf einen bestimmten Kontext (privat, Berufsgruppe, spezielles Unternehmen) gerichtet.

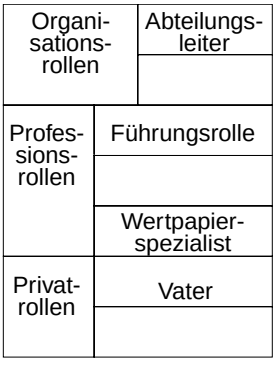

Abb. 6: Beispiele für Rollen

Ein Beispiel ist eine Führungskraft einer Firma, die eine Abteilung mit Mitarbeitern leitet und Vater ist. Als Abteilungsleiter füllt er eine Organisationsrolle aus. Diese Rolle ist in ihrer Ausgestaltung sehr von der einzelnen Organisation abhängig. Führungskraft sein ist eine Professionsrolle. Ist er in einer Bank tätig und Wertpapierspezialist, hat er eine weitere Professionsrolle. Die Vaterrolle ist eine Privatrolle.

In der Organisationsrolle ist das enthalten, was sich aus der spezifischen, oft formalisierten Rollenbeschreibung zum Beispiel eines Abteilungsleiters in einem Unternehmen ergibt. Die Professionsrolle „Führungskraft" hat eine andere Betonung. Kompetenz im Bereich der Professionsrolle läßt sich in unterschiedlichen Organisationen und Organisationskontexten anwenden. Führen als Wahrnehmen einer Profession, eines eigenen Berufes, hat zumindest zwei besondere Anforderungen zur Folge:

- den professionellen Einsatz der Führungsinstrumente und
- die professionelle Entwicklung der eigenen Persönlichkeit.

Daß Vater und Mutter Privatrollen sind, erscheint offensichtlich. Die Erfahrung zeigt jedoch, daß vielen Vorgesetzten in Unternehmen ein bewußter, unvermischter Einsatz von Privat- und Professions- bzw. Organisationsrolle schwer fällt. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen fordern hier ebenfalls Tribut. So hatte gerade in deutschen Unternehmen der patriarchalische Füh-

rungsstil eine große Tradition. Der patriarchalische Führungsstil beruhte jedoch auf der Übertragung einer Privatrolle (der strenge, in Notsituationen auch gewährende Vater) in die Professionsrolle.

In einem Unternehmen wurde die Rollenüberlagerung bewußt eingesetzt: Dort wurden Frauen insbesondere in Krisenbereichen als Führungskräfte eingesetzt, um dort mit ihrer „weicheren Art" die Konflikte besser zu kurieren.

In der Supervision von Führungskräften in rigideren Systemen wie Verwaltungen, Behörden oder Banken, wo es oft üblich ist, als Lehrling in das Unternehmen einzutreten und ein ganzes Berufsleben in der Organisation zu verbringen, ist die Konstruktion der Unterscheidung zwischen Organisations- und Professionsrolle für die Klienten eine wichtige Erfahrung. Die heute gängigen Umstrukturierungssituationen in Unternehmen bringen Unsicherheit.

In einem öffentlichen Unternehmen hatten gerade langjährige Mitarbeiter Probleme in der Unterscheidung der Organisationsrolle und der Professionsrolle. Dies korrespondierte mit dem Ruf nach mehr Regelungen für die Organisationsrolle. Die Firma sollte dann für die Vorgesetztenposition in der Organisation sehr detaillierte Leitlinien vorgeben. Dies war für manche Führungskräfte die Art, sich um die Entwicklung der professionellen Fähigkeiten als Führungskraft, einen Aspekt der Professionsrolle „Führen", zu bringen. Ihnen war ein mehr symbiotisches Beziehungssystem, in dem die Organisationsrolle so gestaltet war, daß das Unternehmen für die Ausfüllung der Führungsrolle die Verantwortung übernahm, aus ihrer Gewohnheit lieber.

Ebenso wird häufig unreflektiert ein elterliches Verhaltensmuster, das man in der eigenen Familie selbst erlebt hat oder für richtig befunden hat, auf die Vorgesetztenfunktion übertragen. Gerade in Streßsituationen, die im heutigen Managementalltag normal sind, versuchen Menschen die Muster ihres primären sozialen Systems, des Familiensystems, auf die aktuellen Anforderungen zu übertragen. Dies vernachlässigt die Kontextunterschiede von Organisationen gegenüber Familien. Innerhalb der Professionsrollen kann es sehr verschiedene geben, die jeweils einen anderen Wirklichkeitsbezug beinhalten. Fast jede Führungskraft ist auch Fachkraft. Menschen werden oft Führungskräfte, weil sie in einer fachlichen Professionsrolle erfolgreich waren. Kommt die Führungsrolle hinzu, sind oft „Rückfälle" in die vertrautere Fachrolle festzustellen. *Hartmann* (1997) hat in diesem Zusammenhang vorgeschlagen, eine Leitrolle zu identifizieren, die Komplexität reduzieren hilft.

5.2. Rollenperspektive und Interventionsrichtung

Die Interventionsrichtung in der Führungskräfte-Supervision hängt entscheidend von der Rollen-Attribution ab, die der Supervisor aus seiner Perspektive für das Handeln der Führungskraft vornimmt. In Umbruchsituationen von Unternehmen werden die Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte stark beansprucht. Es verändert sich viel. Es gibt Mehrarbeit und Verluste. In dieser Phase klagen sie häufig über die Zustände. Die Diagnose für das Vorgehen in der Supervision hängt davon ab, welcher Rolle man das Klagen zuschreibt.

Variante 1: Es hört sich tatsächlich sehr nervig an. Warum wird geklagt? Hier spielt einer das Spiel „Ist es nicht schrecklich?", was in immer wiederkehrenden Klagen und in Einladungen an andere, da mitzumachen, besteht, begleitet von der Parole: „Man (ich) kann ja doch nichts ändern". Dies wäre eine privatpersönliche Rollenzuschreibung. Bei dieser Attribution wäre die Interventionsrichtung eher, das Kommunikationsmuster frühzeitig zu unterbrechen und den anderen mit seinen eigentlichen Manageraufgaben zu konfrontieren.

Variante 2: Das Klagen ist der Frust über tatsächlich ungeregelte Zustände. Die Mitarbeiter klagen auch darüber. Auch bei sachlicher Prüfung bleibt dies die Hypothese. Es liegt also ein Problem der Organisation vor. Die Klagen sind dann wichtig aus Sicht der Organisationsrolle des Vorgesetzten, wenn sie Veränderungen damit anregen. Das heißt, das Klagen ist lösungsfördernd und muß seinen Platz haben. Aus der Rolle als verantwortlicher, professioneller Mitarbeiter ist abzuwägen, wie die Energie in Veränderungen umgemünzt werden kann. Eine mögliche Interventionsrichtung ist, den Klagen Raum zu geben und die Energie zu nutzen, um Veränderungsmöglichkeiten zu suchen.

Variante 3: Das Klagen hat mit der Professionsrolle zu tun. Wenn ein Mensch sensibel ist für Umweltsituationen, reagiert er emotional. Also ist Klagen ein gutes Zeichen. Es ist eine Führungskraft, die vorher im Unternehmen eher mit „Sei stark" reagiert hatte. Für eine moderne Führungskraft gehört emotionale Bewußtheit und auch Äußerungsfähigkeit zum professionellen Leben dazu. Eine mögliche Intervention wäre, dem Klagen zuzuhören, auf der emotionalen Ebene zu bleiben und dies als Teil einer modernen Professionsrolle Führungs-„Mensch" wertzuschätzen.

Die Entscheidung für die Variante bestimmt die Interventionsrichtung. Führungsentwicklung bedeutet dementsprechend aus der systemischen Perspektive Bewußtsein über die eigene Rolle und die Kompetenz der Rollenausfüllung. Dies heißt in der Führungskräftesupervision im einen Fall Auseinanderflechten von Rollenüberlagerung. Im anderen Falle bedeutet es erst den Aufbau eines Bewußtseins für die professionelle Rolle im Gegensatz zur Organisationsrolle. Das Rollenmodell beruht auf einer alten „systemischen" Erfahrung der Transaktionsanalyse: Menschen zeigen je

nach Kontext unterschiedliches Verhalten, ja sie fühlen und denken sogar unterschiedlich. Gerade für Führungskräfte stellt sich dabei die Frage, wie sie in der Organisationsrolle, die ihnen gegeben wurde und der Professionsrolle, die sie gewählt haben, ihre Persönlichkeit kontextbezogen leben können.

6. Wirksamkeit von Supervision

Die Wirksamkeit der Supervision hängt auf der Transferebene des Systems vom Zusammenwirken aller drei Kraftfelder, Führungskraft, Mitarbeiter und Unternehmen ab. Bezüglich der Wirkfaktoren in der Supervision von Führungskräften geben die vier Faktoren von *Grawe* wichtige Hinweise (vgl. Abb. 7).

Grawe (1994) hat die dargestellten Faktoren zwar aus den insgesamt vorliegenden Untersuchungen zur Wirksamkeit von Psychotherapie herausgefiltert. Dennoch gibt es begründeten Verdacht, daß die professionelle Persönlichkeitsentwicklung im Supervisionsprozeß durch die gleichen Aspekte begünstigt ist, da es um Prozeßaspekte auf dem Veränderungsweg geht. Für den Führungskräftesupervisor erscheinen diese Faktoren für die Auswahl seiner Methoden interessant, da sie einerseits eine sehr stark umsetzungsorientierte Komponente zum Ausdruck bringen und gleichzeitig eine hohe empirische Validität besitzen.

Die Führungskraft bestimmt in der Supervision selbst die Relevanz der Themen und damit ihren persönlichen Entwicklungsweg. Es stellt sich ein persönlicher Verlauf ein, der über die Vertragsdauer der Supervision anhand der praktischen Herausforderungen des Führungsalltages gesteuert wird.

Dabei verknüpft Supervision für Führungskräfte sowohl Beratung als auch Training in der Lösung der gerade anstehenden Pro-

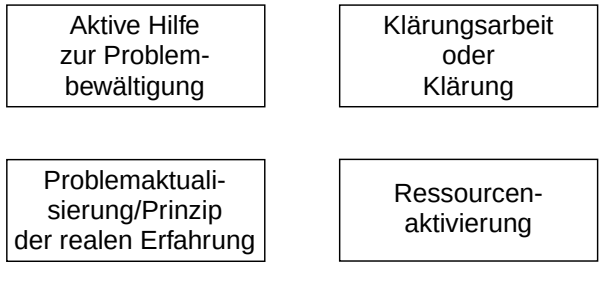

Abb. 7: Wirkfaktoren in der Supervision

bleme. Es wird die Problemlösungskompetenz in unterschiedlichen Situationen trainiert.

Lernt eine Führungskraft über einen gewissen Zeitraum unter Beratung, die jeweils für sie relevanten Führungsprobleme zu lösen, erhält sie ein methodisches Rüstzeug für weitere Situationen. Die Sicherheit, die dadurch entsteht, macht den Weg frei, daß Führungsentwicklung als persönliche Entwicklung erlebt wird.

7. Supervision als marktwirtschaftliche Institution

7.1. Supervision und Transaktionskosten

Unter welchen Bedingungen kann sich Supervision für Führungskräfte längerfristig als Angebot und Kulturimpuls in Organisationen etablieren? Es reicht nicht, wenn ein Verfahren interessant ist („nice to have"). In marktwirtschaftlichen Ökonomien gilt: Institutionen entwickeln sich, wenn sie helfen, Transaktionskosten zu sparen. Transaktionskosten sind Kosten, die um die Transaktionen in Geschäftsprozessen herum als Reibungsverluste, Risikokosten oder Qualitätsverluste entstehen. Institutionen halten sich so lange, wie sie diese Funktion erfüllen. In dieser Situation muß eine neue Institution, wie sie auch die Supervision von Führungskräften ist, einen Return on Investment versprechen. Sie muß andere Transaktionskosten entscheidend vermindern.

7.2. Supervision für die Qualität des Führungssystems

Als erstes leistet Supervision eine Qualitätssicherung für das Führungssystem. Supervision war ursprünglich ein Verfahren, das die Qualität der Dienstleistung in sozialen Berufen erhalten und verbessern sollte. In der Dienstleistung „Führung von Mitarbeitern" stellt sich die Herausforderung der Qualitätssicherung heute zunehmend, da die Anforderungen an Führung größer geworden sind. Zur Qualität trägt dabei die Bewußtheit und das Befinden der in den Berufen Tätigen bei. Diese Ergänzung des Qualitätsbegriffs wird heute in Wirtschaftsunternehmen zunehmend gesehen, da die Spielräume auf der technischen und Hard-fact-Ebene oft ausgereizt sind oder zumindest nicht ohne Fortschritte im organisationskulturellen Bereich zu realisieren sind. Gerade in Umstrukturierungszeiten sind die Transaktionskosten hoch. Supervision von Führungskräften bringt diese notwendige Kultur der flexiblen und situationsbezogenen Problemlösung in ein Unternehmen ein.

Eine Untersuchung in einem Unternehmen, das über mehrere Jahre Führungskräften Supervisionsgruppen anbietet, zeigte, daß ein solches neues System Organisationsveränderungen überdauert. Kontinuität entsteht durch das Lern-Netzwerk der Supervision. In einem System von Supervisionsgruppen für Führungskräfte treffen Vertriebsführungskräfte in regelmäßigem Abstand in einer Supervisionsgruppe zusammen. Sie erarbeiten Lösungen für aktuelle Probleme und gestalten dadurch für sich einen langfristigen Prozeß von Professionalisierung und persönlicher Entwicklung auf dem Hintergrund des Berufskontextes.

7.3. Supervision zur Wegbegleitung

Ein zweiter Aspekt ist ihre Ergänzung zu Veränderungen im Managementinstrumentarium. Fortschritte im Controlling, die die EDV möglich macht, haben zeitweise zu einer neuen Distanz im Führen geführt. Der Vorgesetzte kann auf Distanz zum Mitarbeiter gehen und wie ein Jury-Mitglied über dessen Zielerfüllung urteilen. Management läßt sich aber nicht auf das Zahlenabfragen reduzieren. Die Umsetzung der Wegbegleitung, die eine Führungskraft mit Mitarbeitern zu leisten hat, von einem Ist-Zustand zu einem Soll-Zustand, wird durch Supervision erleichtert.

7.4. Supervision für die ganzheitlich methodische und persönliche Kompetenz

Ein dritter Aspekt liegt in der gesellschaftlichen Funktion von Führungskräften: Manager werden heute vielfach als die gestaltenden Faktoren nicht nur der Wirtschaft, sondern auch der Gesellschaft angesehen. Zudem müssen sie gesellschaftliche Veränderungen in die Wirtschaft übersetzen. Führungskräfte bekommen sehr schnell die Dynamik wirtschaftlicher Veränderungen zu spüren. Ihre Aufgabe ist es, darauf angemessen zu reagieren. Die aktuellen Veränderungen betreffen vor allem den Prozeßaspekt, die Art, wie sich Entwicklungen heute vollziehen. Die Geschwindigkeit von Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft hat sich beschleunigt (*Doppler* & *Lauterburg* 1994). Früher unvereinbare Elemente treten heute gleichzeitig auf, wie wirtschaftliche Aufschwungdynamik bei zunehmender Gefährdung der Arbeitsplätze. Zusätzlich bleiben Begrenzungen wirtschaftlicher Aktivität durch die Belastung der ökologischen Systeme. Dies ergibt unklarere Zukunftsszenarien. Überhaupt lassen sich Trends weniger gut fortschreiben. Szenarien mit relativ gesicherter Auftretenswahrscheinlichkeit gibt es nur noch für kürzeste Dauer. Persönliche Erfahrungen aus früheren Situationen erscheinen weniger anwendbar. Altbewährtes

Denken und Verhalten verliert seine Rolle als tragfähiges Konzept für eine gesunde Entwicklung. War es über einige Generationen günstig, Führungsqualität als Aufbau eines stabilen Bezugsrahmens mit festen Grundsätzen für relativ konstante Umfeldbedingungen zu verstehen, ist heute Flexibilität, ständige Gefaßtheit auf Veränderungen für Manager gefordert. Insgesamt werden stetige Veränderungsprozesse immer mehr der Grundzustand. Gleichzeitig Kontinuität herzustellen wird die Herausforderung. Diese Umkehrung von Basisprozeß und Zusatz wird gerade für Manager in Branchen zum Problem, deren Produkte durch Konstanz und Kontinuität ihren Wert bekamen (öffentliche Verwaltung, Banken etc.). Auf diesem Hintergrund wird die ganzheitliche methodische und persönliche Kompetenz des Umgehens mit den heutigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen zum Markenzeichen guter Führungskräfte. Komplexitätsmanagement ist ein Stichwort. Einerseits systemangemessene, andererseits für den einzelnen wesensgemäße Lösungen sind gefragt. Effizienz setzt hier einen längeren kontinuierlichen persönlichen Entwicklungsprozeß voraus. Supervision wird von Führungskräften dazu als eine passende Dienstleistung erlebt.

Günther Mohr (Jahrgang 1956), Diplom-Psychologe, Diplom-Volkswirt, PTSTA im Bereich „Organisation und Management".

Zusammenfassung

Professionelle Supervision ist heute in Unternehmen eine akzeptierte Methode. Führungskräftesupervision ist das Ankoppeln des Supervisionssystems an das Führungssystem. Dabei lassen sich unterschiedliche Ebenen fokussieren. Der Supervisor kann sich auf die gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktionen, die Beziehungen, die Persönlichkeit oder die Rolle beziehen. Die Rollenperspektive bietet besonders gute Chancen. Für die Wirksamkeit der Supervision lassen sich einige Punkte nennen. Gerade heute erhält Supervision zunehmende Bedeutung in der Unterstützung von Unternehmen bei ihren wirtschaftlichen Herausforderungen.

Summary

Professional supervision is now an accepted method in companies. Supervising managers means connecting the managing system with the supervision system. Thereby several levels can be focused. The supervisor will relate to the constructions of reality in the systems, to the relationships, to the personality and the role of the manager. Supervision has very good opportunities especcially within the role context. There are several points which make supervision effective. Supervision nowadays plays an increasingly important part for corporate systems by supporting them in facing their economic challenges.

Literatur

Balling, R. (1993):Unternehmenskultur aus transaktionsanalytischer Sicht, Vortrag auf dem Kongreß „Lernen in Organisationen", Wiesloch.

Doppler, K. & *Lauterburg, C.* (1994): Change management. Campus, Frankfurt.

Frank, R. (1995): Psychotherapie-Supervision. *Report Psychologie, 4/1995, S. 33-46*.

Grawe, K. (1994): Psychotherapie ohne Grenzen. *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, S. 357-370.*

Grün, A. (1997): Lebensmitte als geistliche Aufgabe. Vortrag, Audio-Cassette, Münsterschwarzach.

Haiper, J. (1989): Stille Verzweiflung. Moderne Verlagsgesellschaft, Landsberg/ Lech.

Hartmann, E. (1996): Rollenmanagement als Dimension in Supervision und Coaching. Vortrag auf der TA/O-Tagung der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse in Salzburg.

Hauser, H.G. (1991): Unternehmenskultur aus transaktionsanalytischer Sicht. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 1991, S. 179-192.*

Hay, J. (1993): Working it out at work. Herwood Publishing, Watford.

Kahler T. (1980): Das Miniskript. In *G. Barnes*: Transaktionsanalyse seit Eric Berne, Bd. 2, S. 91-132. Inst. für Kommunikationstherapie, Berlin.

Looss, W. (1991): Coaching für Manager. Moderne Verlagsgesellschaft, Landsberg/ Lech.

Schmid, B. (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht. Junfermann Verlag, Paderborn.

Vogelauer, W. (1991): Unternehmenskultur aus transaktionsanalytischer Sicht – „Organisationspersönlichkeit und Organisations-Skript". *Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 1991 (4)*.

Anschrift des Verfassers:
Günther Mohr
Klarastr. 7
65719 Hofheim

Transaktionsanalyse 1-2/99, Seite 72-81

Selbstakzeptanz und Zuwendung in der Ehe aus transaktionsanalytischer Sicht

Antoni Tomkiewicz und Beata Pawlowska

Die Ehe stellt für viele Menschen eine zentrale Institution in ihrem Leben dar. Sie erwarten, daß sie in diesem Bund Zufriedenheit erreichen, und sie hoffen auf die Realisierung bestimmter Ziele und Lebenswerte. Außerdem hängt aber vom Leben in der Ehe und in der Familie auch die Lebensweise der Gesellschaft ab.

Ehe und Familie sind in den letzten Jahren nichtsdestoweniger mehr und mehr bedroht. Davon zeugt die zunehmende Zahl von Ehekrisen und -scheidungen in praktisch allen Ländern Europas und der Welt. Außer gescheiterten gibt es nicht wenige Ehen, die für Außenstehende zwar wie ein fester Bund aussehen, in Wirklichkeit aber entzweit und von Unzufriedenheit geprägt sind.

Im Zusammenhang mit diesen Problemen ergibt sich die Notwendigkeit, die Bedingungen des Funktionierens und Scheiterns von Ehen aus psychologischer Sicht tiefer zu verstehen. In der Psychologie gibt es dazu verschiedene theoretische Konzeptionen. In den letzten Jahren werden die Prinzipien der Transaktionsanalyse für die Ehe- und Familienberatung erfolgreich angewendet. Gerade im Rahmen dieses Konzeptes können zwischenmenschliche Beziehungen auf eine besondere Weise analysiert werden. Damit die Theorie effektiver werden kann, müssen die theoretischen Annahmen der Transaktionsanalyse empirisch verifiziert werden.

Im vorliegenden Beitrag wird versucht, Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß von Selbstakzeptanz und Zuwendung in der Ehe zu finden. Unter Selbstakzeptanz wird hier die Haltung sich selbst gegenüber verstanden, die auf positiver Selbsteinschätzung beruht. Mit anderen Worten gesagt: „Selbstakzeptanz" ist der Grad der Zufriedenseins mit dem eigenen „Ich". Dagegen wird Zuwendung, d.h. sui generis Hunger nach Streicheleinheiten, als die Art und Weise verstanden, wie die Existenz des Menschen aufgenommen wird. Durch Zuwendung stillt der Mensch sehr wichtige Bedürfnisse: das Bedürfnis nach Sicherheit und Liebe sowie das Bewußtsein des eigenen Wertes.

Um das Verhältnis zwischen Selbstakzeptanz und Zuwendung in der Ehe zu bestimmen, wurden 100 arbiträr gewählte Ehen einer empirischen Untersuchung unterzogen.

1. Forschungsstrategie

1.1. Beschreibung der Forschungsmethode

Für die Prüfung des Grades der Selbstakzeptanz wurde der sogenannte Adjektivtest – ACL (The Adjective Check List) – angewendet. Dieser Test wurde am Institut für Persönlichkeitsforschung der Universität von Kalifornien entwickelt. Seine Autoren sind *H.A. Gough* und *A.B. Heilbrun*. Er besteht aus 300 Adjektiven, die 37 verschiedene Dimensionen der Persönlichkeit berücksichtigen. Diese Dimensionen der Persönlichkeit, die mit dem ACL-Test gemessen werden können, wurden in fünf Gruppen geordnet:

- die erste Gruppe besteht aus vier Skalen, die als Kontrollschlüssel angewendet werden;
- die zweite Gruppe enthält 15 Skalen, mit denen die Bedürfnisse des Menschen gemessen werden können;
- die dritte Gruppe setzt sich aus neun Skalen zusammen, die verschiedene Komponenten interpersonaler Verhaltensweisen abdecken;
- die vierte Gruppe besteht aus fünf Skalen der Transaktionsanalyse;
- die fünfte Gruppe stellen die Skalen dar, die Schaffen und Intelligenz betreffen.

Anhand der Forschungsergebnisse aus dem ACL-Test konnte der Grad der Selbstakzeptanz bestimmt werden. Die untersuchten Personen sollten den Test zweimal ausfüllen: Zuerst wählten sie die Adjektive, mit denen sie als „so bin ich" bezeichnet werden konnten. Das andere Mal war es „so möchte ich sein".

Der Wert der Divergenz zwischen dem realen und dem idealen Ich ist der sogenannte D-Index. Je größer der Unterschied zwischen dem realen und dem idealen Ich, desto kleiner die Selbstakzeptanz.

Anschließend wurde aus dem ACL-Test die vierte Gruppe, d.h. die fünf Skalen der Transaktionsanalyse, herausgenommen, und der Durchschnittswert sowie die Standardabweichung berechnet.

Die andere Methode, die verwendet wurde, war ein Fragebogen – eine Skala eigener Konstruktion. Mit dieser Methode konnte bestimmt werden, wie oft den untersuchten Personen in ihrer subjektiven Meinung aus bestimmten Ich-Zuständen ihres Ehepartners positive bzw. negative strokes (Streicheleinheiten) zuteil werden.

Angenommen wurde eine Einteilung in positive und negative Streicheleinheiten. Die Quelle der aufgenommenen negativen

Streicheleinheiten können der Eltern-Ich- und der Kind-Ich-Zustand, die Quelle der positiven der Eltern-Ich-, der Kind-Ich- und der Erwachsenen-Ich-Zustand sein. Auf der Basis zahlreicher Anfangsuntersuchungen und statistischer Operationen wurde letztendlich ein Fragebogen aus 100 Sätzen erstellt: Jedem Ich-Zustand wurden 20 Sätze (items) zugeordnet. Jeder Satz wird mithilfe einer Fünf-Punkte-Skala (entschieden JA – 5 Punkte bis entschieden NEIN – 1 Punkt) eingeschätzt (der Fragebogen ist bei den Verfassern des vorliegenden Beitrags erhältlich). Damit der Zusammenhang zwischen Selbstakzeptanz und Zuwendung in der Ehe erschlossen werden konnte, wurden die Durchschnittswerte von Ergebnissen mit hoher und mit niedriger Selbstakzeptanz miteinander verglichen; als Ergebnis des statistischen T-Studenten konnte das Wesentliche in den Unterschieden angesehen werden.

1.2 Die befragten Personen

Die Untersuchungen wurden mit 100 Ehepaaren – je 100 Männer und Frauen durchgeführt. Auswahlkriterium der Probanden war ein zumindest dreijähriges Bestehen der Ehe. Die Ehepaare wurden in zwei Gruppen eingeteilt: eine mit hoher und eine mit niedriger Selbstakzeptanz. Die Frauen- und die Männerzahlen waren in den beiden Gruppen gleich.

Alter	HS		NS	
	N	%	N	%
25-35	10	21,7	8	17,4
35-45	9	19,6	10	21,7
45-55	25	54,3	25	54,3
55-65	2	6,5	3	6,5
Gesamtwert	46	100,0	46	100,0

HS – hohe Selbstakzeptanz
NS – niedrige Selbstakzeptanz
N – Zahl der Personen

Tab. 1: Alter der untersuchten Personen

Die umfangreichste Gruppe – sowohl mit hoher wie auch mit niedriger Selbstakzeptanz – bilden die Personen im Alter zwischen 45 und 55 Jahren. Das Durchschnittsalter der untersuchten Personen beträgt 45 Jahre.

Alter der Ehe	HS		NS	
	N	%	N	%
3-10 10-20 20-30	10 11 25	21,7 23,0 54,3	7 12 27	15,2 26,1 58,6
Gesamtwert	46	100,0	46	100,0

Tab. 2: Alter der Ehe

Die meisten der Befragten leben – wie aus der Tabelle folgt – in einer Ehe, die seit 20-30 Jahren besteht.

2. Grad der Selbstakzeptanz und die Art der Streicheleinheiten im Lichte der Forschungsergebnisse

Im folgenden werden die Zusammenhänge zwischen Selbstakzeptanz und der Art der Streicheleinheiten dargestellt, die nach eigenem subjektiven Gefühl vom Ehepartner kommen.

Die Streicheleinheiten wurden mit folgenden Symbolen gekennzeichnet:

- positive Zuwendung vom Eltern-Ich: (El+);
- positive Zuwendung vom Erwachsenen-Ich: (Er+);
- positive Zuwendung vom Kind-Ich: (K+);
- negative Zuwendung vom Eltern-Ich: (El-);
- negative Zuwendung vom Kind-Ich: (K-).

2.1 Grad der Selbstakzeptanz und positive Zuwendung

Zuwendung	HS		NS		T	Vertrauensgrad
	M	S	M	S		
El+	111,4	23,1	94,1	23,6	3,546	0,0006
Er+	107,2	21,4	89,9	21,2	3,895	0,0001
K+	109,1	18,8	88,8	24,9	4,399	0,00002

Tab. 3: Durchschnittswerte der positiven Zuwendung für Personen mit hoher und niedriger Selbstakzeptanz: ein Vergleich

Die Ergebnisse in der Tabelle weisen darauf hin, daß Personen mit hoher Selbstakzeptanz – nach eigenem subjektiven Gefühl – entschieden mehr Streicheleinheiten zuteil werden als Personen mit niedriger Selbstakzeptanz. Alle diese Ergebnisse weisen auf statistisch sehr wichtige Unterschiede hin.

Sie weisen sehr genau auf den Zusammenhang hin, der zwischen Selbstakzeptanz und positiver Zuwendung seitens des Ehepartners besteht.

2.2 Grad der Selbstakzeptanz und negative Streicheleinheiten

Zuwendung	HS		NS		T	Vertrauensgrad
	M	S	M	S		
El- K-	64,3 51,4	19,4 21,4	73,5 69,7	23,4 20,3	2,058 1,908	0,0006 -

Tab. 4: Durchschnittswerte der negativen Streicheleinheiten für Personen mit hoher und niedriger Selbstakzeptanz: ein Vergleich

Wie die Ergebnisse zeigen, werden Personen mit hoher Selbstakzeptanz entschieden weniger negative Streicheleinheiten aus der Position des Eltern-Ich zuteil. Aus der Position des Kind-Ich gibt es auch gewisse Unterschiede, aber sie erscheinen als nicht wesentlich. Man kann sagen, daß den Personen, die mit sich selbst zufrieden sind, eine geringere negative Zuwendung vom Ehepartner zuteil wird als denjenigen, die mit sich selbst wenig zufrieden sind.

Man kann also schließen, daß der Grad der Selbstakzeptanz mit dem Ausmaß beobachtbarer negativer Streicheleinheiten zusammenhängt.

2.3 Grad der Selbstakzeptanz und die Kraft der einzelnen Ich-Zustände

Um die einzelnen Ich-Zustände zu untersuchen, wurden diejenigen Skalen des ACL-Tests gesondert betrachtet, welche sich auf die Transaktionsanalyse beziehen. Es wurde versucht, einen Zusammenhang zwischen dem Grad der Selbstakzeptanz und der Kraft der einzelnen Ich-Zustände abzuleiten.

Zuwendung	HS		NS		T	Vertrauensgrad
	M	S	M	S		
El_k	48,8	7,1	52,6	8,7	2,30	0,024
El_n	56,2	6,3	43,0	8,4	8,75	0,0001
ER	53,2	6,0	42,3	10,9	6,23	0,0001
K_f	49,0	5,9	39,4	9,8	5,82	0,0001
K_a	45,2	6,3	57,2	9,8	7,11	0,0001

Tab. 5: Durchschnittswerte für die Skalen der Transaktionsanalyse: ein Vergleich nach dem Grad der Selbstakzeptanz

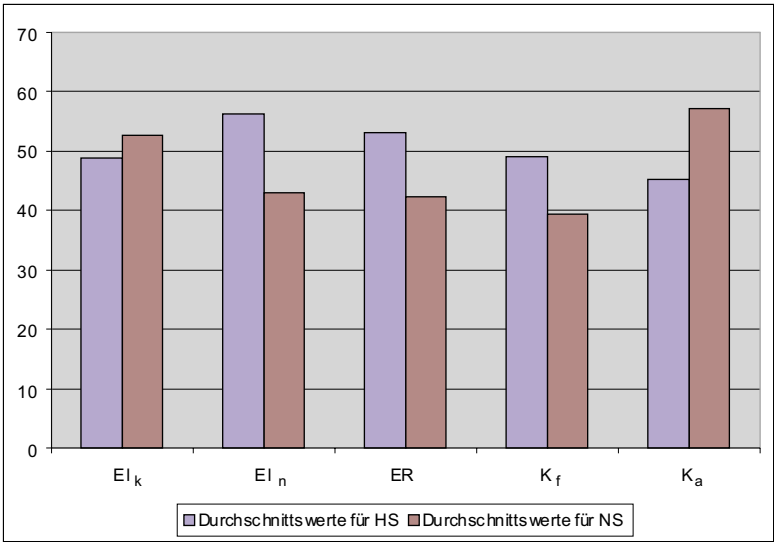

Diagramm 1: Profile der Durchschnittswerte für die Gruppen mit hoher und mit niedriger Selbstakzeptanz

Aus der Darstellung kann abgeleitet werden, daß die Egogramme von Personen mit hoher Selbstakzeptanz und von denjenigen mit niedriger Selbstakzeptanz unterschiedlich ausgeprägt sind. Der dominierende Zustand der Personen mit hoher Selbstakzeptanz ist das nährende Eltern-Ich, darauf folgt das Erwachsenen-Ich und das freie Kind-Ich. Als die schwächsten Zustände erscheinen das reaktive Kind-Ich und das kritische Eltern-Ich.

Ganz anders sehen die Egogramme von Personen mit niedriger Selbstakzeptanz aus. Als stärkste Zustände erscheinen in dieser Gruppe das reaktive Kind-Ich und das kritische Eltern-Ich. Die schwächsten Zustände sind das freie Kind-Ich und das Erwachsenen-Ich.

Aus den Ergebnissen wird klar, daß Personen mit hoher Selbstakzeptanz gegenüber dem Partner eine Tendenz zur nährenden Haltung und Zuwendung aufweisen. Diese Personen zeigen eine positive Reflexion und erhalten einen stabilen Kontakt mit der Wirklichkeit aufrecht, ein Verhalten, das für den Erwachsenen-Ich-Zustand typisch ist. Gleichzeitig erweisen sie sich als fähig, spontane Verhaltensweisen zu zeigen, welche für das natürliche Kind-Ich typisch sind.

Die schwachen Ergebnisse von Personen mit hoher Selbstakzeptanz in der Skala kritisches Eltern-Ich und angepaßtes Kind-Ich deuten an, daß solches Verhalten für diese Personengruppe nicht maßgebend ist, was zu einem harmonischen und konfliktfreien Eheleben beitragen kann.

Dagegen weisen Personen mit niedriger Selbstakzeptanz bei weitem häufiger die Tendenz zu autoritären, kritischen Verhaltensweisen auf, die aus einem starken kritischen Eltern-Ich-Zustand hervorgehen. Andererseits neigen diese Personen zu übertriebenem Gehorsam, zu Ratlosigkeit und vielleicht noch Widerstand. Darauf weist die starke Position des reaktiven Kind-Ichs hin.

Die Personen mit niedriger Selbstakzeptanz reagieren weniger spontan: Sie weisen geringe Tendenzen zur Reflexion auf und haben ein schwaches Bewußtsein der realen Wirklichkeit. Davon zeugen der schwache freie Kind-Ich- und Erwachsenen-Ich-Zustand.

2.4 Zur Interpretation der Forschungsergebnisse

Wie aus dem Vergleich der empirischen Daten folgt, unterscheiden sich die untersuchten Personen mit niedriger und mit hoher Selbstakzeptanz durch die Häufigkeit und die Qualität der Zuwendung in der Ehe. Sie weisen auch Unterschiede im Hinblick auf die Stärke der einzelnen Ich-Zustände auf. Es ist nichtsdestoweniger schwer, die Richtung der Abhängigkeit zwischen Selbstakzeptanz und der erhaltenen Zuwendung zu bestimmen. Man kann eher von einer wechselseitigen Beeinflussung sprechen, denn die Ehe ist eine komplexe und dynamische Wirklichkeit mit Tendenzen zur Integration bzw. Desintegration.

Man kann zwar schließen, daß den Personen mit hoher Selbstakzeptanz mehr positive Zuwendung in der Ehe zuteil wird, aber

diese positive Zuwendung kann auch auf eine zunehmende Selbstakzeptanz Einfluß ausüben. Dabei wäre jedoch zu berücksichtigen, daß die Gemeinschaft der Ehe selbst nicht das primäre Milieu ist, in dem die Grundlagen der Lebenshaltung sich selbst und anderen gegenüber entstehen und sich entwickeln. Das erste Milieu bilden in dieser Hinsicht die Familien der Ehepartner.

Die beiden Partner bringen in die Ehegemeinschaft bereits konkrete Haltungen und Muster für ein bestimmtes Maß an Streicheleinheiten ein. Auch der Grad der Selbstakzeptanz der Ehepartner sowie die Art und Weise der Zuwendung hängen von den Lebenserfahrungen ab, die aus der eigenen Familie kommen. Man kann aber annehmen, daß nicht selten die empfangene positive Zuwendung eine Stärkung des Selbstbewußtseins, die negative Zuwendung dagegen eine Abschwächung des Grades der Selbstakzeptanz zur Folge hat. Eine entgegengesetzte Abhängigkeit ist nicht ausgeschlossen.

Man kann auch behaupten, daß Personen, die sich selbst nicht akzeptieren, negative Zuwendung als Bestätigung dieser Lebenshaltung deuten und positive Zuwendung nicht wahrnehmen würden. Zur Begründung der eigenen Lebenshaltung wären Personen, die sich selbst akzeptieren, entsprechend geneigt, sich Verhaltensweisen zuteil werden zu lassen, die auf die positive Zuwendung hinweisen.

Eine solche Interpretation der Abhängigkeit kann bis zu einem gewissen Grade durch die Ergebnisse des ACL-Tests in den Skalen der Transaktionsanalyse bestätigt werden. Die Egogramme von Personen mit hoher Selbstakzeptanz sind durch das starke nährende Eltern-Ich, das starke Erwachsenen-Ich und das freie Kind-Ich gekennzeichnet. Bei Personen mit niedriger Selbstakzeptanz treten dagegen das kritische Eltern-Ich und das reaktive Kind-Ich stärker hervor. Gleichzeitig erfahren mit hoher Selbstakzeptanz ausgestattete Personen bedeutend häufiger positive Streicheleinheiten als Personen mit geringer Selbstakzeptanz. Nach den Forschungsergebnissen sind der Grad der Selbstakzeptanz und die Zuwendung wichtige Faktoren, die auf die Zufriedenheit in der Ehe Einfluß nehmen.

Dabei ist jedoch zu bemerken, daß die eigentliche Vorbereitung auf das Eheleben in der eigenen Familie erfolgt. Denn die Zuwendung, die man dem anderen zuteil werden läßt, die Streichelökonomie und die Lebenshaltung entwickeln sich in einem früheren Lebensabschnitt in der Familie.

Als konkrete Schlußfolgerungen können in diesem Zusammenhang gezogen werden: In der Erziehung braucht das Kind entsprechend viel positive Zuwendung, damit es fühlen kann, daß es ge-

liebt wird, der Achtung und Anerkennung wert ist. Einer, der in seiner Kindheit bedingungslose Akzeptanz in der Familie erfahren hat, wird einen hohen Akzeptanzgrad besitzen und andere Menschen als OK betrachten.

Es ist wichtig, das Bewußtsein zu besitzen, daß man an der Gestaltung der eigenen Persönlichkeit selbst Anteil hat, indem man Entscheidungen trifft. Ehepartner können, wenn sie es als richtig betrachten, Veränderungen in ihrer Lebenshaltung und im Streichelmodell vornehmen, das sie in ihrer Familie erfahren haben.

3. Schlußbemerkungen

Die Untersuchungen haben ergeben, daß das Bild, welches wir von uns selbst besitzen, ein wichtiger Faktor unseres Verhältnisses zu anderen Menschen ist. Das Kriterium der Achtung und Liebe zum anderen Menschen stellt ein Abbild der eigenen Person dar. Deswegen kann für die Eheberatung festgehalten werden, daß eine Berücksichtigung der richtigen Achtung und Liebe sich selbst gegenüber eng verbunden mit der richtigen Achtung und Liebe dem anderen Menschen gegenüber sein kann. Der Grad der Selbstakzeptanz erscheint dann als ein wesentlicher Faktor eines gelungenen Ehebundes.

Antoni Tomkiewicz ist Theologe, Pädagoge, und Psychologe. Er ist am Lehrstuhl für Famlienpädagogik der Katholischen Hochschule Lublin tätig und Vize-Präsident der Polnischen Gesellschaft für Transaktionsanalyse.

Beata Pawlowska ist Pädagogin und Psychologin. Sie arbeitet als Assistentin an der psychiatrischen Klinik in Lublin. Ausbildung in der BRD zur Transaktionsanalytikerin.

Zusammenfassung

In dem Beitrag geht es um die Frage: Wie verhalten sich Eheleute zueinander, deren Selbstakzeptationsniveau verschieden ist? Bei einer empirischen Untersuchung wurde die Hypothese geprüft, ob ein Zusammenhang besteht zwischen dem Selbstakzeptationsniveau und der Art von „Strokes“, die die Eheleute aus bestimmten Ich-Zuständen erhalten. Es wurden empirische Untersuchungen mit einer Gruppe von 100 Ehepaaren durchgeführt. Als Ergebnis zeigt sich, daß hohe Selbstakzeptanz eher mit positiver Zuwendung vom Partner oder Partnerin verbunden ist. Außerdem zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen hoher Selbstakzeptanz und dem Vorherrschen des nährenden Eltern-Ichs, des Erwachsenen-Ichs, und des freien Kind-Ichs. Daraus lassen sich Konsequenzen für die Arbeit der Eheberatung ableiten.

Summary

The main goal of the study was to determine the relationship between self-acceptance and the way of sharing strokes by spouses from the perspective of given ego-states. In the empirical study one hundred couples filled the ACL (The Adjective Check List) and the authors support questionnaire. The results revealed that the partners with high self-acceptance offered considerably more positive support from the position of positive Parent's, Adult's, Child's ego state, It was also found that subjects with high self acceptance in ego-gram show the strongest states in Nurturing, Parent, Adult, and Free Child. In conclusion the ego states have a significant impact on the within marriage relationships, which opens a relevant perspective for counselling.

Anschriften der Verfasser:
Dr. Antoni Tomkiewicz
ul. Radziszewskiego 7
PL-20039 Lublin

Mag. Beata Pawlowska
ul. Zarnowiecka 5/13
PL-20630 Lublin