

Zeitschrift für *Transaktionsanalyse* ZTA

Soziale Verantwortung

- **Martha Hüsgen-Adler**
Transaktionsanalyse
und soziale Verantwortung
- **Heike Anna Koch**
Transformative Gerechtigkeit
in der psychotherapeutischen Arbeit
im postkolonialen Zeitalter
- **Bernd Kessel**
Das Nicht-Verhandelbare verhandeln

Die ZTA erscheint viermal jährlich (digital + print) sowie einmal jährlich als Sammelband mit einer Auswahl von Beiträgen aus dem Jahrgang und veröffentlicht ausschließlich Originalbeiträge. Jedes eingereichte Manuskript wird in anonymisierter Form von zwei Gutachter:innen geprüft (peer review). Veröffentlichungen im Teil »Rezension & Profession« sind vom Peer-Review-Prozess ausgenommen. Hinweise zur Manuskriptgestaltung und ein Gesamtinhaltsverzeichnis der Zeitschrift finden Sie unter www.juventa.de

Organ der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse e. V. (DGTA)
Silvanerweg 8, D 78464 Konstanz, gs@dgta.de

Herausgeberin (Ausgabe 1/2021): Dr. Martha Hüsgen-Adler; D 66953 Pirmasens;
Tel.: 06331/27340; dr.huesgen-adler@web.de

Ko-Herausgeber: Wolfgang Kausler

Beirat: Rolf Balling, Stuttgart; Nora Borris, Hannover; Ilse Brab, Achen; Eyke Greve, Hamburg; Ute Hagehülsmann, Rastede; Günther Mohr, Hofheim; Peter Raab, Freiburg; Prof. Dr. Henning Schulze, Deggendorf; Christoph Seidenfus, Schliersee

Verlag: Julius Beltz GmbH & Co. KG, Beltz Juventa, Werderstr. 10, 69469 Weinheim

Anzeigen: Claudia Klinger, Julius Beltz GmbH & Co. KG, Postfach 100154, 69441 Weinheim, Tel.: 06201/6007-386, E-Mail: anzeigen@beltz.de

Fragen zum Abonnement und Einzelheftbestellungen: Beltz Medien-Service, Postfach 100565, D-69445 Weinheim, Tel.: 06201/6007-330,

E-Mail: medienservice@beltz.de

Layout und Satz: text plus form, Dresden

Bezugsbedingungen: Jahresabonnement € 42,- zzgl. Versandkosten, Einzelheft € 11,-.

Der Gesamtbezugspreis (Abonnement zzgl. Versandkosten) ist preisgebunden.

Das Probeabonnement umfasst 2 Hefte zum Preis von Euro 19,95 frei Haus.

Abbestellungen spätestens 6 Wochen vor Jahresabgabensende.

Für Mitglieder der DGTA ist der Preis für die digitalen Einzelausgaben und den Sammelband im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISSN 1869-7712

INHALT

3	Grußwort von Christine Behrens, 1. Vorsitzende DGTA	Grußwort
5	Soziale Verantwortung	Editorial
9	Martha Hüsgen-Adler Transaktionsanalyse und soziale Verantwortung	Focus
32	Heike Anna Koch Transformative Gerechtigkeit in der psychotherapeutischen Arbeit im postkolonialen Zeitalter	
41	Bernd Kessel Das Nicht-Verhandelbare verhandeln Zur Begleitung von aussichtslosen Konflikten in komplexen Organisationen	
62	Sylvia Schachner Soziale Verantwortung geht uns alle an! Corona als Chance? Corona als Chance!	Werkstatt

- | | Buchzeichen |
|----|--|
| 80 | Gabriela Reinke
Gabriele Frohme: Wie die Seele den Körper heilt. Selbstheilungskräfte aktivieren – psychische und körperliche Krankheiten überwinden. |
| 83 | Anette Dielmann
Birgitta Fildhaut, Gudrun Happich, Friederike Höher, Katrin Kiggen, Jasmin Messerschmidt, Britta J. Reinhardt, Cornelia Seewald: Führungsfrauen im Blick – Führung im Wandel. |
| 88 | Anne Kohlhaas-Reith
Sabine Trautmann-Voigt, Bernd Voigt: Mut zur Gruppentherapie! Das Praxisbuch für gruppenaffine Psychotherapeuten. Leitfäden – Interventionstipps – Antragsbeispiele nach der neuen PT-Richtlinie. |
| 93 | Cornelia Willi
Daniela Michel-Gremaud (Autorin), Monika Sommerhalder (Illustratorin): Körper und Psyche in Balance. 12 Wege zu mehr Wohlbefinden. |

GRUSSWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

nach 37 Jahren und 148 Printausgaben erscheint heute die erste digitale Ausgabe der Zeitschrift für Transaktionsanalyse. In den zurückliegenden Jahren fand ein beträchtlicher technologischer Wandel statt. Anfangs gab es zum Teil noch schreibmaschinengeschriebene Artikel, die im Verlag erst für den Satz neu abgetippt werden mussten. Dann wurden hauptsächlich Disketten hin- und hergeschickt, manchmal beschädigt und manchmal verschwunden. Später lief der Versand von Texten über E-Mail. »Nicht immer lief alles perfekt und glatt«, so erzählte es die Lektorin vom Junfermann Verlag, die uns über die langen Jahre begleitet hat, »doch am Ende gab es immer ein Heft.«

Mit der digitalen Umsetzung und einem neuen Verlag beginnt eine neue Zeit: Wir können nun mit den Artikeln zur Transaktionsanalyse eine noch breitere Leserschaft (Studierende und Wissenschaftler*innen) ansprechen und erreichen. Darauf sind wir neugierig. Vielleicht läuft in unserem ersten Jahr auch nicht immer alles perfekt und glatt. Aber wir werden alle gemeinsam etwas dafür tun, dass die ZTA regelmäßig erscheint.

Ich danke dem Beirat der ZTA, dass er die Digitalisierung der Zeitschrift unterstützt und mitgetragen hat. Und unserer/m neuen Herausgeber*in wün-

sche ich gutes Gelingen für die vielfältigen Aufgaben. Ihnen wünsche ich viel Freude beim Stöbern, Lesen und Denken.

Herzlich

Christine Behrens

1. Vorsitzende DGTA

Soziale Verantwortung

Als der Beirat der ZTA im Frühling 2020 dieses umfassende Leitthema für die erste Ausgabe 2021 wählte, war das beinahe noch »damals, vor Corona«. Seitdem ist unsere Gesellschaft mit massiven Herausforderungen, Einschränkungen und Veränderungen konfrontiert, die alle mit dem Appell der »sozialen Verantwortung« einhergehen und begründet werden.

Nach Karl-Otto Apel (1973) ist Verantwortung eine soziale Institution zur Kompensation von Gleichgewichtsstörungen. Sie dient der Regulierung von sozialen Verhaltensweisen und damit der Verbesserung des gemeinsamen Lebens.

Soziale Verantwortung und existenzielle Verantwortung sind gleichermaßen wichtig für das seelische Gleichgewicht. Es gilt, das Wohlergehen anderer zu unterstützen, ohne uns selbst damit zu schaden. Es geht aber auch um die Verfolgung eigener Ziele und des eigenen Wohlergehens, ohne wiederum andere zu schädigen.

Hier stecken Politik und Gesellschaft in einem Dilemma. Die Zuschreibung von Verantwortung setzt ja die Annahmen einer Handlungsfreiheit, Kenntnis der relevanten Fakten und eines wirksamen Einflusses des Handelnden auf das Handlungsergebnis voraus. Die Kenntnis aller relevanten Fakten über das Virus ist jedoch noch nicht gegeben. Handlungsfreiheit wird für viele »alternativlos« gestrichen, in der Hoffnung, dadurch einen wirksamen Einfluss auf ein positives Handlungsergebnis zu haben. Zukünftige Konsequenzen von Handlungen sind aber immer nur Vermutungen beziehungsweise Konstruktionen. Ethisches und verantwortliches Verhalten heißt angesichts dieser unumgänglichen Unsicherheit, dass man immer im Bewusstsein dieser Unsicherheit eine Entscheidung treffen muss. Das heißt auch, dass man sich die persönliche Auseinandersetzung (mit sich selbst, seinen Motiven, mit den Betroffenen, mit den herrschenden Normen und Regeln etc.) nicht ersparen kann.

Viele Menschen erleben die als Schutzmaßnahmen proklamierten Vorschriften als Eingriff in und Angriff auf ihre persönliche Auseinandersetzung und Urteilsbildung, ja auf ihre Freiheit. Und die Angst angesichts unsicherer Zukunftsaussichten in finanzieller und beruflicher Hinsicht wächst. Verschwörungstheorien finden reichlich Zuspruch, in der verzweifelten Hoffnung, es gebe eine logische Erklärung und einen Sündenbock für das unfassbare Geschehen.

Die Artikel in dieser Ausgabe widmen sich verschiedenen Perspektiven des großen Themas Verantwortung und laden zu weiterführender Diskussion ein:

Martha Hüsgen-Adler spannt in ihrem Artikel »Transaktionsanalyse und soziale Verantwortung« einen Bogen von der individuellen Verantwortung im »Mikrobereich« Familie, Ehe, Nachbarschaft zu den komplexen Themen der sozialen und kollektiven Verantwortung in unserer heutigen und zukünftigen Welt. Das Gefährdungspotenzial für den sozialen Zusammenhalt angesichts unüberschaubarer Komplexitäten für den Einzelnen und eine daraus resultierende Verantwortungsdiffusion werden verdeutlicht. Thesen der postmodernen Ethik werden zur Erweiterung des Autonomieverständnisses der Transaktionsanalyse dargestellt und diskutiert.

»Transformative Gerechtigkeit in der psychotherapeutischen Arbeit im postkolonialen Zeitalter« ist das Thema von Heike Anna Koch. Sie hinterfragt kritisch den universellen Anspruch der westlichen Psychologie und die damit einhergehende Abwertung und Diskriminierung anderer Denkmuster und Lösungsansätze weltweit. Sie fordert mehr Bewusstheit für eine erweiterte transnationale und transkulturelle Psychologie, um bei der Behandlung von psychischen Problemen und Traumatisierungsfolgen schweren Missverständnissen mit ungunstigen Folgen vorzubeugen.

Bernd Kessel berichtet, wie das gehen kann: »Das Nicht-Verhandelbare verhandeln«! Mit Beispielen aus seiner Verhandlungspraxis in wichtigen Auseinandersetzungen auf verschiedensten Ebenen geht er zwei Fragen nach: Wie werden kollektive Haltungen (Beziehungsidentitäten) über integrierende, sinnstiftende Erzählungen und über die personale Wirkung von Leitbildern initiiert? Gerade in Zeiten großer Verunsicherung seien solche Narrative von größter Bedeutung. Würden sie fehlen, bildeten sich Echoräume mit ihren eigenen und mitunter schrecklichen Narrativen. Politische und gesellschaftliche Erzählkunst sei gefordert bei der Bewältigung der großen Herausforderungen unserer Zeit.

In der »Werkstatt« finden Sie den Artikel von Sylvia Schachner: »Soziale Verantwortung geht uns alle an! Corona als Chance? Corona als Chance!« Sie geht anhand von drei Beispielen der Frage nach, welche Gestaltungsmöglichkeiten und soziale Verantwortung wir als Transaktionsanalytiker*innen in dieser Zeit haben. Mithilfe der Modelle »Grundpositionen und Autonomie«, »Account-Tabelle« und »Grundbedürfnisse« zeigt sie ressourcenorientierte Wege in der TA-Beratung auf, um Vertrautes zu hinterfragen, Wesentliches zu erkennen und neue Muster zu entwickeln und zu erproben.

Vier Bücher stellen wir in dieser ZTA-Ausgabe vor:

Gabriela Reinke bespricht das Buch unserer TA-Kollegin Gabriele Frohme: »Wie die Seele den Körper heilt« aus dem TRIAS Verlag.

Anette Dielmann hat gelesen: »Führungsfrauen im Blick – Führung im Wandel«, geschrieben als Gemeinschaftswerk von sieben Frauen und erschienen bei EHP – Verlag Andreas Kohlhage.

»Mut zur Gruppentherapie!« von Sabine Trautmann-Voigt und Bernd Voigt, Verlag Schattauer, wird uns von Anne Kohlhaas-Reith vorgestellt, und Cornelia Willi hat rezensiert: »Körper und Psyche in Balance« von Daniela Michel-Gremaud im Thieme Verlag.

Auch die ZTA ist in vielfältiger Weise im Wandel, wie unsere erste Vorsitzende Christine Behrens in ihrer Begrüßung darstellt. Die Herausgeberschaft ist zur Zeit noch vakant, und so habe ich als Beiratsmitglied mit technischer Unterstützung von Wolfgang Kausler und exzellenten Rezensionen der vorgestellten Artikel durch alle Beiratsmitglieder die Aufgabe übernommen, diese erste digitale ZTA inhaltlich zu gestalten und zu organisieren. Wir haben uns dieser Verantwortung gern gestellt.

Ich bin gespannt auf Rückmeldungen und wünsche allen ein anregendes Leseerlebnis.

Dr. Martha Hüsgen-Adler



Martha Hüsgen-Adler (Foto: privat)

Transaktionsanalyse und soziale Verantwortung*

Soziale Verantwortung und existenzielle Verantwortung sind gleichermaßen wichtig für das seelische Gleichgewicht. Es geht um die Unterstützung des Wohlergehens anderer und um die Verfolgung der eigenen Ziele, ohne dabei andere zu schädigen.

Nach Karl-Otto Apel (1973) ist Verantwortung eine soziale Institution zur Kompensation von Gleichgewichtsstörungen. Verantwortung dient der Regulierung von sozialen Verhaltensweisen und damit der Verbesserung des gemeinsamen Lebens.

* Dieser Artikel ist eine Fortführung des Leitvortrags, gehalten beim TA-Tag der Österreichischen TA-Gesellschaften am 22. Februar 2020.

Einleitung: Facetten von Verantwortung

Individuelle Verantwortung

Meine Sozialisation in Sachen Verantwortung begann als ältestes von drei Kindern auf einem Bauernhof schon früh, erfuhr dann aber im Rahmen meiner TA-Ausbildung ab 1977 eine enorme professionelle Beschleunigung. In vielfältigen Kontexten, in aller Deutlichkeit und zuweilen durchaus elterlich konnotiert begegnete mir: »Du bist verantwortlich!«

Die Arbeit und Weiterbildung bei Bob und Mary Goulding vermittelte mir, diese Verantwortung als Chance für »Neuentscheidungen« zu nutzen. Bei der Schiff-Schule galt es, Verantwortung für Abwertungen und passives Verhalten zu übernehmen, um sich aus symbiotischen Verstrickungen zu lösen. Und Autonomie, so verstand ich Berne, bedeutete, Verantwortung für Beziehungsgestaltung, Spiele und Rackets anzuerkennen. Es galt, sich von den Einschränkungen des Skripts zu befreien, um ein selbstbestimmtes Leben zu führen.

Aber Verantwortung wird oft nicht als Chance erlebt, sondern als Zumutung, als Last und als Quelle der Überforderung, der man ausweichen möchte. In einem Fragebogen für meine Patient*innen heißt es: »Was ist der Nachteil beim Erwachsenwerden?« Häufige Antworten: »Allein zu sein. Alles richtig machen zu müssen. Wissen zu müssen, wer man ist. Für alles selbst verantwortlich sein. Immer stark sein.«

Und bei der anklagenden Schilderung mancher Szenen führt meine Frage »Was haben Sie denn dazu beigetragen?« schnell dazu, Verantwortung als »selbst schuld« misszuverstehen.

Soziale Verantwortung

Soziale Verantwortung lässt sich mit zwei prosozialen Motiven verknüpfen, Empathie und Schuld. Empathie ist die Voraussetzung für die Übernahme von Verantwortung, die sich in der Sorge für andere ausdrückt, während Schuldgefühle aufgrund von Nachlässigkeit, Fehlern oder unverdienten Privilegien zustandekommen. (Angesichts unverdienter Privilegien, die ich erlebe, kenne ich allerdings auch das Gefühl von Freude und Dankbarkeit!)

Untersuchungen zum Hilfeverhalten zeigen: Wenn das Opfer für seine Notlage verantwortlich zu sein scheint, wird überwiegend Ärger hervorgerufen. Wenn das Opfer unschuldig in seine Notlage gekommen zu sein scheint, überwiegt das Mitgefühl. Mitgefühl führt zu Hilfeverhalten, Ärger zur Verweigerung der Hilfe und zur Verurteilung der Person, die in Not geraten ist. Empirische Unterstützung für diese Annahmen liefert eine Metaanalyse von Weiner (2001). Wenn ich mit einer Freundin von mir, die Sozialistin ist, über die Verantwortung von Armen, Schwachen, Unterprivilegierten spreche, gibt es oft komplett unterschiedliche Sichtweisen. Sie betont die gesellschaftliche Verantwortung (mit dem Unterton gegebener Schuld an der Misere) und ich spüre eine rebellische Verweigerung, mich in der Schuld zu sehen. Meine Motivation zu helfen ist stark durch Mitgefühl geprägt, zugewiesenes Schuldgefühl törnt mich ab.

Im Grunde reden wir von Selbstverantwortung und Mitverantwortung als gleichwertigen Verantwortungsarten, die oft in Kombination erforderlich sind. Aus liberaler Perspektive geht es bei der sozialen Marktwirtschaft um die Selbstverantwortung als Basis der Freiheit. Die sozialdemokratische Perspektive betont die Mitverantwortung als Grundlage für soziale Gerechtigkeit und fordert die staatlich institutionalisierte Solidargemeinschaft.

In meiner Tätigkeit als Therapeutin begegne ich vielen Schicksalen, die von Anfang an unter einem schlechten Stern standen. Dennoch ist mein Credo auch da: Du bist verantwortlich. Das ist deine Zuständigkeit, deine Chance. Ja, es gibt Schweres zu verarbeiten und zu akzeptieren! Es gilt aber, nicht in der Bewertungsschleife hängen zu bleiben. Diese ist bestimmt von der Dynamik des

Drama-Dreiecks und nicht problemlösend. Die eigene Verantwortung setzt ein mit der Frage: Wie werde *ich* mit dem, was ansteht, umgehen? Das setzt allerdings Bewusstheit, Flexibilität und Mut voraus, wesentliche Kennzeichen der Autonomie.

Existenzielle Verantwortung

Die soziale Verantwortung hängt eng mit der Bereitschaft zur Übernahme existenzieller Verantwortung zusammen. Wird die Übernahme sozialer Verantwortung beharrlich vermieden, ist das entweder blanke Berechnung oder es ist eine Störung der Ich-Grenze im Spiel. Die Ich-Grenze ist ein wesentlicher Aspekt des Selbst- und Weltbilds. Entlang der Ich-Grenze trennt das Bewusstsein die Elemente der Wirklichkeit in »Ich« und »Nicht-Ich« auf. Ist die Ich-Grenze unklar, vermeidet man damit die vollständige Übernahme der existenziellen Verantwortung und verharrt in einer symbiotischen Verstrickung. Statt für das eigene »So-Sein« ohne Wenn und Aber einzustehen, erlebt man sich als Opfer in Beziehungen. Die anderen und die Welt sind (nicht) okay. Sie sind verantwortlich für meine Gefühle, Impulse und mein Erleben. Die passiven Verhaltensweisen beschreiben vier Formen, mit denen die eigene Verantwortung sowie die eigenen Fähigkeiten zur Lösung eines Problems abgewehrt werden. Existenzielle Verantwortung kann man abschieben (... Du hast mich wütend oder traurig gemacht! Das hat mir Angst eingejagt!). Bei dieser Verschiebung der Verantwortung für Innerseelisches nach außen (Externalisierung) bedient man sich bestimmter früher Abwehrmechanismen, vor allem der Projektion und der projektiven Identifikation. Die daraus resultierenden Dynamiken beschreiben wir als »Spiele«, mit denen das Skript vorangetrieben und der Bezugsrahmen bestätigt wird.

Verantwortung und passive Verhaltensweisen

In bestimmten Positionen gehört es zur Verantwortung, Erwartungen an andere zu formulieren und auch auf deren Erfüllung zu achten.

Prinzipiell werden zur Definition einer Rolle Erwartungen gebraucht. Die sozialpsychologische Definition des Rollenbegriffs heißt in etwa: »Eine Rolle entsteht aus der Balance aller Erwartungen, die an eine Person in einer bestimmten Position gerichtet sind, einschließlich der eigenen.«

Schwierigkeiten entstehen jedoch bei Unklarheiten in der Verteilung von Verantwortung.

- 1) Klare Absprachen werden vermieden.
- 2) Absprachen werden nicht eingehalten.
- 3) Einigung ist nicht möglich, weil die Erwartungen zu unterschiedlich sind.

Bei persönlichen Beziehungen liegt in jeder Erwartung der Keim eines Konflikts. Wer erwartet, will ja, dass der andere nicht im eigenen Interesse handelt, sondern dem dient, der die Erwartung erhebt. Am besten noch freiwillig, gern und ohne Widerstreben, wie das zum Beispiel in narzisstischen Beziehungen oft der Fall ist. Damit wird das Recht des anderen infrage gestellt, über sich selbst zu bestimmen. Werden Erwartungen enttäuscht, wird Schuld zugewiesen.

Dann stehen Vorwürfe im Raum, es werden Ansprüche erhoben und es wird darum gekämpft, wer wem zu dienen hat. Mit dem Modell des Drama-Dreiecks haben wir ein hervorragendes Konzept zur Beschreibung der daraus resultierenden Dramen.

I. Zeitansage von kritischen Soziologen der Gegenwart

Kollektive und soziale Verantwortung in unserer heutigen und zukünftigen Welt

Von der individuellen Verantwortung im »Mikrobereich« (Familie, Ehe, Nachbarschaft) möchte ich einen großen Bogen spannen von den doch überschaubaren und mit TA-Konzepten gut zu beschreibenden Beispielen zu den deutlich komplexeren Themen der sozialen und kollektiven Verantwortung in unserer heutigen und zukünftigen Welt. Ich stelle im Folgenden Gedanken von Autoren vor, deren Zeitdiagnosen mich besonders inspiriert, angeregt und auch schockiert haben.

A: In seinem 2019 veröffentlichten Buch stellt Yval Noah Harari »21 Lektionen für das 21. Jahrhundert« vor und meint, im Jahr 2020 Europäer zu sein bedeute nicht mehr, weiße Hautfarbe zu haben, an Jesus Christus zu glauben oder die Freiheit hochzuhalten. Es bedeute vielmehr, vehement über Zuwanderung, über die EU und über die Grenzen des Kapitalismus zu streiten. Es bedeute auch, überkommene Werte und Normen zu hinterfragen und sich über das Altern der Bevölkerung, den grassierenden Konsumwahn und die Erderwärmung Gedanken zu machen. Angesichts dieser Entwicklungen ist soziale Verantwortung in einer ganz anderen Dimension gefordert.

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts gingen die Menschen davon aus, dass sich durch die Liberalisierung und Globalisierung ein Angleichungsprozess aller Menschen fortsetzen oder sogar beschleunigen würde. Eine ganze Generation wuchs mit diesem Versprechen auf. Heute hat es den Anschein, als würde dieses Versprechen nicht eingehalten werden. Harari zeigt auf, dass zwar weite Teile der Menschheit von der Globalisierung profitiert hätten, aber es gebe Anzeichen dafür, dass die Ungleichheit sowohl zwischen Gesellschaften als auch innerhalb von Gesellschaften wachse. Einige Gruppen monopolisierten zunehmend die Früchte der Globalisierung, während Milliarden abgehängt würden. Schon heute gehöre dem wohlhabendsten ein Prozent der Weltbevölkerung die Hälfte

des weltweiten Reichtums. Noch alarmierender sei: Die reichsten 100 Menschen besäßen zusammen mehr als die ärmsten 4 Milliarden. Und es könnte noch schlimmer werden.

Es folgt Hararis Drehbuch für einen Horror-Science-Fiction-Film: Das Vordringen künstlicher Intelligenz könnte den ökonomischen Wert und die politische Macht der meisten Menschen zunichtemachen. Gleichzeitig könnten Verbesserungen im Bereich der Biotechnologie es ermöglichen, ökonomische Ungleichheit in biologische Ungleichheit zu übersetzen. Gekoppelt mit dem Aufstieg künstlicher Intelligenz könnte ein Zusammenspiel dazu führen, dass sich die Menschheit in eine kleine Klasse von Übermenschen nach Art eines Homo deus und eine riesige Unterschicht nutzloser Homo sapiens aufspaltet. Wenn diese Massen ihre ökonomische Bedeutung und ihre politische Macht verlieren, dann könnte der Staat zumindest teilweise den Anreiz verlieren, in ihre Gesundheit, Bildung und Wohlfahrt zu investieren, denn es sei höchst gefährlich, überflüssig zu sein. In Regionen wie der EU oder in Ländern wie Neuseeland, die über eine lange Tradition liberaler Überzeugungen und sozialstaatlicher Praktiken verfügen, wird die Elite sich vielleicht weiter um die breite Masse kümmern, selbst wenn sie sie nicht mehr braucht. In den kapitalistischeren USA hingegen könnte die Elite die erste Gelegenheit nutzen, um das, was vom US-amerikanischen Sozialstaat noch übrig ist, endgültig zu demontieren. Ein noch größeres Problem drohe aber den Schwellenländern wie Indien, Südafrika und Brasilien. Dort könnte die Ungleichheit sich extrem verschärfen, sobald Menschen ihren ökonomischen Wert verlieren.

B: Der Soziologe und Philosoph Zygmunt Bauman (1995), ein Hauptvertreter der postmodernen Ethik, hat dem, was man pathetisch die »Moderne« nennt, nie getraut. Er wollte wissen, wie Modernität und Barbarei ineinander verstrickt sind, warum Vernunft und Gewalt auftreten wie teuflische Zwillinge. Ist es die Rationalität selbst, die das Ungeheuer der Gewalt gebiert? Sind es die gesellschaftlichen Verhältnisse? Oder ist die Vernunft nur eine täuschende Oberfläche, die den Abgrund des ontologisch Bösen verdeckt? (1)

Baumans Schlüsselwort hieß »Adiaphorisierung«. Damit meinte er, dass Technologien den Menschen moralisch gleichgültig machen, ihn abstumpfen und desensibilisieren. Sobald die Vernunft nur noch eine technologische sei, ein reiner amoralischer Selbstzweck, gebe es keinen Grund, andere Menschen nicht zu wertlosen Gegenständen zu erklären. »Wenn Technologien sich verselbstständigen, werden sie zu Agenten der ethischen Neutralisierung. Sie verdecken das Antlitz des Menschen, sie verhindern die Unmittelbarkeit von Erfahrung und betäuben die ›instinktive Abwehr grundloser Gewalt‹.«

So gesehen wäre das gegenwärtige populistische Ressentiment gegen »die Eliten« durchaus begründet. Im 20. Jahrhundert brauchte die industrielle Zivilisation billige Arbeitskräfte, Rohstofflieferanten und Märkte. Deshalb wurden sie erobert und absorbiert. Im 21. Jahrhundert jedoch könnte eine postindustrielle Zivilisation, die auf künstlicher Intelligenz, Bioengineering und Nanotechnologie beruht, weitaus eigenständiger und autarker sein. Nicht nur ganze Klassen, sondern ganze Länder und Kontinente könnten bedeutungslos werden.

Frühe Themen der sich herausbildenden Umweltethik und der Zukunftsethik waren die Kerntechnik und die Umweltverschmutzung. In jüngerer Zeit sind Fragen der Bioethik und der Gentechnik, vor allem aber die bedrohliche globale Erwärmung als Themen hinzugetreten.

In deren Folge könnte die Agrarproduktion beeinträchtigt werden, Städte könnten überflutet werden, ein Gutteil der Welt könnte unbewohnbar werden und die Folge könnte sein, dass Hunderte Millionen Flüchtlinge sich auf die Suche nach einer neuen Heimat machen müssen. Hier auf nationaler Ebene zu denken ist naiv.

Aber wann immer langfristige Umwelterwägungen oder jetzt die Corona-Pandemie die Übernahme der Verantwortung und dafür schmerzhaft, kurzfristige Opfer verlangen, sind Nationalisten versucht, unmittelbare nationale Interessen voranzustellen und sich einzureden, um das Problem könnte man sich später kümmern oder das Ganze den Menschen anderswo überlas-

sen. Noch schlimmer, das Problem wird schlicht geleugnet. Oder es werden Verschwörungstheorien herangezogen, in denen mächtige Eliten mit dunklen Interessen ihre Fäden spinnen.

C: Stephan Lessenich greift diese Gedanken auf und führt sie weiter: »Neben uns die Sintflut« (2018).

Alles zu haben und noch mehr zu wollen, sei aber kein Einstellungsprivileg derer da oben. Den eigenen Wohlstand zu wahren, indem man ihn anderen vorenthält, sei das unausgesprochene und uneingestandene Lebensmotto der »fortgeschrittenen« Gesellschaften im globalen Norden. Ihre kollektive Lebenslüge sei es, die Herrschaft dieses Verteilungsprinzips und die Mechanismen seiner Sicherstellung vor sich selbst zu verleugnen. Lessenich bringt dieses Leben des einen auf Kosten des anderen auf den Begriff der Externalisierung. Damit bezeichnet er einen Vorgang, bei dem etwas Ungewolltes oder Unerträgliches aus dem »Inneren« ins »Außen« verlagert wird.

Externalisierung heißt in diesem Sinne: Ausbeutung fremder Ressourcen, Abwälzung von Kosten auf Außenstehende, Aneignung der Gewinne im Inneren, Beförderung des eigenen Aufstiegs bis hin zur Verhinderung des Fortschreitens anderer. Er fragt: Warum wollen wir von diesen Zusammenhängen nichts hören, den Zusammenhängen zwischen Reichtum und Armut, Wohlstand und Entbehrung, Sicherheit und Unsicherheit, Chancenvielfalt und Aussichtslosigkeit? Seine Antwort ist: Weil die Anerkennung dieser Zusammenhänge uns in akute Rechtfertigungsnotwendigkeiten bezüglich unserer eigenen privilegierten Position bringen könnte. Wir scheuen uns, dafür die Verantwortung zu übernehmen. Wir empfinden weder Empathie noch Schuld, weil die Schicksale dieser Menschen sich weit entfernt von uns abspielen.

Ja, die kausale Beziehung des Einzelnen zu einem Handlungsergebnis ist kaum feststellbar. Der Einfluss des Einzelnen ist so gering, dass er berechtigt ablehnt, für die Handlungsfolgen eintreten zu müssen. Nur wenn die Gesamtheit der Menschen ihr Verhalten verändert, wird auch ein Einfluss spürbar. Hier-

zu beitragen können politische Lösungen. Also hält der Einzelne sich zurück und wartet, dass die Politiker es schon richten werden. Der Einzelne folgt dem »Sankt-Florians-Prinzip« (2) und entzieht sich seiner tatsächlich vorhandenen Verantwortung.

Es besteht eine »Verantwortungsdiffusion« (3). Als Verantwortungsdiffusion wird ein Zustand bezeichnet, bei dem die Zuordnung der Verantwortlichkeit auf einen Verantwortungsträger vermieden wird, indem alle dafür infrage kommenden Personen der Verantwortung ausweichen. Das aus der Physik entlehnte Wort Diffusion deutet an, dass dieses Vermeiden wiederum nicht gesteuert erfolgt, sondern in selbstähnlicher Weise ungeregelt ist.

Im Prinzip gibt es seit geraumer Zeit kein weltgesellschaftliches »Außen« mehr, in das hinein externalisiert werden könnte. Die Wahrscheinlichkeit, dass die sozialen und ökologischen Kosten des globalisierten industriellen Wohlstandskapitalismus wieder auf uns zurückschlagen, ist strukturell deutlich gestiegen.

Schon Papst Paul VI. (5) mahnte in seiner »Enzyklika Populorum Progressio« (Fortschritt der Völker) aus dem Jahr 1967: »Jedes Programm zur Steigerung der Produktion hat nur so weit Berechtigung, als es dem Menschen dient. Es soll die Ungleichheiten abtragen, Diskriminierungen beseitigen, den Menschen aus Versklavungen befreien und ihn so fähig machen, in eigener Verantwortung sein materielles Wohl, seinen sittlichen Fortschritt, seine geistige Entfaltung in die Hand zu nehmen.«

Lessenich klagt den entfesselten Kapitalismus an, in seiner Prozesshaftigkeit des endlosen »Weiter so« die psychischen Energien der Menschen an sich zu binden. Er fessele sie in ihrer Angst vor dem Ende an seine zwanghafte Programmatik der Grenzenlosigkeit: Auf dass es immer so weitergehen möge mit dem Leben, wie wir es leben. Die Expansionslogik und die irgendwo auch nicht enden sollende Akkumulationsdynamik des modernen Kapitalismus treffe das tiefliegende Verlangen der Menschen nach einer ewigen Zukunft.

Anders Fogh Rasmussen (6), der ehemalige Nato-Generalsekretär, drückte die von Lessenich aufgerufene Externalisierung 2016 so aus: »Umringt von einem Kranz der Krisen, stellt sich unsere Allianz, unsere transnationale Gemeinschaft, als eine Insel der Sicherheit, der Stabilität und des Wohlstands dar.« Also eine Insel der Sicherheit, der Stabilität und des Wohlstands, umgeben von einem Meer wirtschaftlicher Konkurrenten, umtost von der Brandung terroristischer Milizen und gewaltsamer Konflikte, bedroht von einer Flut wanderungsbereiter Armutspopulationen: Ein solches Panorama dürfte ziemlich genau den Gefühlshaushalt krisenverunsicherter Bevölkerungsmehrheiten in den Kernländern des nordatlantischen Raums treffen. Sie fürchten um die Zukunft eines Lebens in Sicherheit, Stabilität und Wohlstand. Im Süden sehen wir Gewalt, Unsicherheit, Instabilität, die möglichst dort bleiben sollen, wo der Pfeffer wächst, an den exzentrischen Orten der globalen Peripherie.

D: Günter Banzhaf vertritt in seiner »Philosophie der Verantwortung« (2002) die These, Verantwortung sei das tragende Netzwerk menschlicher Praxis, denn wenn das Gute im Handeln infrage gestellt ist, sei auch die Verantwortung infrage gestellt. Wenn jemand grundsätzlich ablehnt, Wertmaßstäbe für sich gelten zu lassen, wird er ebenso wenig die Zurechnung von Verantwortung akzeptieren. Angesichts der »durchschnittlichen Defekte der Menschen« gebe es allerdings kein Recht, Güte und Vollkommenheit bei Menschen vorauszusetzen. In jedem Fall setzt die Zuschreibung von Verantwortung die Annahmen einer Handlungsfreiheit, Kenntnis der relevanten Fakten und eines wirksamen Einflusses des Handelnden auf das Handlungsergebnis voraus. Die wachsende wissenschaftliche Durchschaubarkeit langfristiger Akkumulation menschlicher Handlungsfolgen erzeugt ein zusätzliches Wissen über die Gefahren, die vom menschlichen Handeln ausgehen, zum Beispiel beim Thema Klimawandel. Man könne versuchen, dieses Problem durch eine »Intentionismoral« zu umgehen. Das bedeutet, wichtig ist das, was ich beabsichtige, nicht das, was ich tatsächlich tue, und auch nicht das Ergebnis dessen, was ich tue. Dieser »Gesinnungsethik« steht die »Verantwortungsethik« (7) gegenüber, in der die Handlungen und Handlungsfolgen im Vordergrund stehen.

Die Wirtschaft scheint hier ein eigentümlich verantwortungsfreier Raum zu sein. Einen Konkurrenten im Wettbewerb zu zerstören und damit Arbeitslosigkeit zu produzieren, wird nicht als unmoralisch verurteilt, sondern als besondere Wettbewerbsstärke gelobt, und es wird zum Verantwortungsbereich von Managern gezählt, Profite zu erwirtschaften, auch wenn damit negative gesellschaftliche Konsequenzen verbunden sind. Diese Entmoralisierung des Ökonomischen ist eine relativ junge Erscheinung, die vorkapitalistischen Gesellschaften undenkbar schien. Während die mittelalterlichen Zünfte noch die Erfindung und Nutzung arbeitssparender Maschinen bestrafen, um die Einkünfte der Handwerker nicht zu gefährden, werden im Kapitalismus Innovation und Konkurrenz als Chancen betrachtet, die von der Verantwortung weitgehend freigesprochen sind. (4)

II. Ethische Suchbewegungen als Antworten auf die Zeitdiagnosen

Humanität und die Werte der Aufklärung

Die Werte der Aufklärung, insbesondere die Humanität und der Säkularismus, bilden die Grundlage unserer modernen wissenschaftlichen und demokratischen Institutionen. Ihr Moralkodex umfasst aber eher ein erstrebenswertes Ideal und weniger die gesellschaftliche Wirklichkeit. Dabei geht es um Gleichheit und Freiheit für alle, Mut und Verantwortung, Wahrheit, Mitgefühl und Barmherzigkeit. Neben der Verpflichtung zur Wahrheit, die auf Beobachtung und Evidenz und nicht auf bloßem Glauben beruht, gilt eine Hauptverpflichtung dem Mitgefühl und der Barmherzigkeit. Damit sind wir beim Thema Zuwanderung. Bürger haben zwar das Recht, gegen Zuwanderung zu sein, sie sollten allerdings bedenken, dass sie trotzdem Verpflichtungen gegenüber Fremden haben. Wir leben in einer globalen Welt, und unser Leben ist nun einmal eng mit dem Leben von Menschen auf der anderen Seite des Planeten verflochten. Sie bauen unsere Nahrungsmittel an, sie fertigen unsere Kleidung, und sie sind vielleicht Opfer unserer laxen Umweltgesetze. Wir dürfen unsere moralische

Verantwortung gegenüber anderen Menschen nicht ignorieren, nur weil sie weit weg leben, wir ihnen nicht in die Augen schauen, nicht ihr Lachen und Weinen hören und nichts von ihren Sorgen mitbekommen.

Wie können wir aber moralisch handeln ohne klare Kenntnisse aller relevanten Fakten?

So bleibt sie mir also letztlich doch wieder nicht erspart, die schwierige Auseinandersetzung mit der eigenen Verantwortung!

Bevor ich mich den Themen Autonomie, Verantwortung und Transaktionsanalyse zuwende, möchte ich die für mich hochinteressanten Thesen der postmodernen Ethik vorstellen, da hier in vertiefter und erweiterter Form Aspekte unseres Autonomieverständnisses anklingen.

Postmoderne Ethik und moralischer Impuls

Die Postmoderne stellt – insbesondere nach den Erfahrungen der beiden Weltkriege und der Unfassbarkeit des Holocaust – die »Gewissheiten« der Moderne infrage und relativiert die für die Moderne prägenden Konzepte der Rationalität und des Fortschritts. Nachdem Freud bereits in der Hochphase der Moderne die Vorstellung eines durch Rationalität geleiteten Menschen erschütterte, hinterfragt die Postmoderne, von welcher Art von Vernunft/Rationalität denn hier überhaupt die Rede ist. Universalität und Rationalität werden als Illusionen betrachtet, Wahrheitsansprüche im Bereich philosophischer und religiöser Auffassungen abgelehnt. Es geht nicht mehr um die Lieferung von Gewissheiten, sondern um deren Hinterfragung. Nicht im Finden von Wahrheit, sondern im Anbieten von alternativen Sichtweisen liegt die Aufgabe der Wissenschaft. Moral muss reflektiert werden, Ethik ist ein unabgeschlossenes Projekt. Der oben zitierte Zygmunt Bauman (1995) meint dazu: Pflichten machen Menschen tendenziell gleich. Verantwortung mache sie zu Individuen. Humanität sei nicht in einem gemeinsamen Nenner zu fassen, dort gehe sie unter und verschwinde. Er lehnt Regeln als System von Normen und Begründungen ab. Ihm geht es in

erster Linie um den »moralischen Impuls«. Regeln unterdrücken für ihn diesen natürlichen moralischen Impuls.

Foucault (1981) betont Ethik als persönliche Haltung permanenter Reflexion und Derrida (2018) betont die Unentscheidbarkeit. Wer verantwortlich handeln wolle, stehe immer auf schwankendem Boden, könne nie mit Gewissheit sagen, was richtig und falsch sei. Diese Unsicherheit auszuhalten und dennoch so gut wie möglich zu entscheiden, sei vielleicht der wichtigste Aspekt dieser individuellen Ethik. Ihr Ziel sei eine im Individuum verwirklichte autonome Moralität. Verantwortung ist dabei wörtlich zu nehmen: Es geht darum, Antwort zu geben auf eine Situation. So lasse sich Gerechtigkeit nie abschließend definieren, bleibe ein permanenter Suchprozess, ein permanentes Infragestellen und ein permanentes Antworten auf den moralischen Impuls. Es ist also eine Frage der Haltung, ich bin immer selbst das Definitionszentrum für das, was »verantwortet« werden muss. Postmoderne Ethik erhebt die Aufforderung, Werte zu hinterfragen, Prioritäten selbst festzusetzen und zu handeln. Daraus resultiert Unsicherheit, vieles infrage stellen zu müssen, ohne schon die richtige Antwort zu haben, und offen zu bleiben für die situationsbedingt »richtige« Antwort.

Das richtige Reagieren umfasst zwei Aspekte: Zum einen muss sich jede/jeder Handelnde zu einem konkreten Handeln entscheiden und dieses Handeln verantworten; zum anderen geschieht das Handeln immer in einem bestimmten sozialen, historischen, politischen Kontext, der ebenfalls mit zu reflektieren ist. Die postmoderne Ethik argumentiert deshalb, dass wir immer in Situationen der Unsicherheit Entscheidungen treffen müssen: Abstrakte Prinzipien (wie sie die Prinzipienethik bereitstellt) bieten nur eine Scheinsicherheit, und sie werden dem konkreten Einzelfall und seiner Besonderheit nie gerecht. Zukünftige Konsequenzen von Handlungen (das zentrale Kriterium der Folgenethik) sind immer nur Vermutungen beziehungsweise Konstruktionen. Ethisches Verhalten heißt angesichts dieser unumgänglichen Unsicherheit, dass man immer im Bewusstsein dieser Unsicherheit eine Entscheidung treffen muss. Das heißt auch, dass man sich die persönliche Auseinandersetzung (mit sich selbst, seinen Motiven, mit den Betroffenen, mit herrschenden Normen und Regeln etc.) nicht

ersparen kann. Angst sei aus dieser Sicht ein wichtiges Merkmal von Verantwortung, sei eine produktive Angst und Zeichen der ehrlichen Auseinandersetzung.

III. Transaktionsanalyse und Weltverantwortung: Anregungen zum Weiterdenken

Autonomie, Verantwortung und Menschenbild in der Transaktionsanalyse

Was bedeuten diese Thesen der postmodernen Ethik für die Transaktionsanalyse, ihr Menschenbild und ihr Autonomiekonzept? Müssen wir unser Autonomieverständnis über die individuelle auch auf die gesellschaftliche Verantwortung ausdehnen, wobei sich beide gegenseitig bedingen?

Berne (1983) erweitert die zweiseitige Position »Ich – Du« um die Komponente »Sie« und die »Anderen« und bezieht das Konzept der Grundpositionen auch auf gesellschaftliche Aspekte: »Die einfachsten Positionen, die sich jedoch am schwersten meistern lassen und die für die Gesellschaft am gefährlichsten sind, sind diejenigen, die auf einem einzigen Paar von Okay- und Nicht-okay-Adjektiven beruhen: schwarz/weiß, reich/arm, christlich/heidnisch, begabt/blöd, jüdisch/arisch, aufrichtig/verlogen. Je mehr Adjektive jedes Plus und jedes Minus einschließt, desto komplexer, zugleich aber auch flexibler wird die Position, und umso mehr Intelligenz und Unterscheidungsvermögen benötigt man in einem solchen Fall, um damit zurecht zu kommen.«

Fanita English (1980) fügt den vier existenziellen Positionen eine fünfte hinzu, die sie als »Ich bin okay, du bist okay – realistisch« bezeichnet. Die erste Okay-Position funktioniert tatsächlich als eine globale, undifferenzierte Haltung, die eine völlige Omnipotenz-Vorstellung in sich einschließt. Es handelt sich hauptsächlich um ein symbiotisches »Wir sind okay«. Im Gegensatz dazu schließt die fünfte Position eine weitergehende Differenzierung ein. Sie verkörpert die Erkenntnis von Liebenswertem und Fehlerhaftem in jedem Einzelnen

von uns. In jedem Fall setzt die Zuschreibung von Verantwortung die Annahmen einer Handlungsfreiheit, Kenntnis der relevanten Fakten und eines wirksamen Einflusses des Handelnden auf das Handlungsergebnis voraus. Diese Grundhaltung prägt das Menschenbild der TA und beinhaltet, dass alle Menschen gleichwertig und gleichberechtigt sind, dass alle Menschen das gleiche Recht auf ein würdiges und glückliches Leben haben und dass jeder Mensch über sich selbst und seine Art des Lebens entscheiden kann. Wobei Günther Mohr (2012) in seinem Artikel »Ethik in der Wirtschaft am seidenen Faden« diese Okay-Haltung gegenüber Menschen pragmatisch gesehen zwar als hilfreich erachtet, es aber zweifelhaft findet, daraus eine durchgehende Theorie zu machen.

Und Ute und Heinrich Hagehülsmann (2008) betonen, dass wir nur in unserer Bezogenheit zum »Du«, zum »Wir«, zum »Ihr« und zur »Welt« uns selbst und die anderen als Teile des komplexen Ganzen verstehen und uns befreiend in Richtung Autonomie gestalten können.

Je mehr Autonomie ein Mensch erlebe, desto selbstbestimmter sei er in der Beziehung bei gleichzeitiger Achtsamkeit für das Gegenüber und dessen Bedürfnisse.

Leonhard Schlegel (2001) beschreibt eine auf das Leitziel Autonomie ausgerichtete Person so: Sie besitzt Mut, Entscheidung und die Fähigkeit,

- 1) die Verantwortung für ihre Gefühle, Urteile und Entscheidungen zu übernehmen,
- 2) die Realität so zu sehen, wie sie ist,
- 3) anstehenden Problemen nicht auszuweichen, sondern ihre Lösung eigenständig anzupacken,
- 4) aus allen, auch aus unangenehmen und schmerzlichen Erfahrungen zu lernen, durch sie zu wachsen und sie nicht zu verdrängen,

- 5) redlich mit den Mitmenschen umzugehen und vielleicht auch noch
- 6) sich mit sozialen und umweltlichen Problemen zu befassen.

So formuliert, wird deutlich, dass Autonomie immer zugleich Prozess und Ziel ist. Bei der letztlich angestrebten Autonomie geht es um den Mut, Verantwortung zu übernehmen: Verantwortung für sich selbst und das eigene Leben, für redliche Mitmenschlichkeit und Mitverantwortung für soziale und gesellschaftliche Zusammenhänge. Und unsere EATA-Ethik-Richtlinien betonen die Würde des Menschen, Gesundheit, Sicherheit, Selbstbestimmung und Gegenseitigkeit.

Individuelle Autonomie bezieht sich auf die subjektive Haltung, denn immer bin ich ja selbst das Definitionszentrum für das, was »verantwortet« werden muss. Das erfordert Flexibilität und Mut, permanente Reflexion, Achtsamkeit und Bewusstheit bei oft gegebener Unentscheidbarkeit und nicht vorgegebenen Regeln. Idealerweise ist diese Haltung getragen von Ethos, Pathos und Logos, wie Berne es beschrieb. Und es geht um eine im Individuum verwirklichte autonome Moralität, um den moralischen Impuls, der eine Begegnung mit dem »Du« und Intimität ermöglicht. Im Gegensatz dazu bedeutet Skriptbefangenheit ethische Inkompetenz, denn ungestillte und unbewusste eigene Bedürftigkeit verhindert klare Bewusstheit und den Kontakt mit fremdem Leid. Persönlichkeitsentwicklung wiederum erhöht die ethische Kompetenz, stabilisiert das persönliche Wertesystem, erhöht die Durchlässigkeit und Empathie und lässt erkennen, dass für alle genug da ist. Dann kann ich, auch unter Druck, Position beziehen und bin weniger anfällig für falsche Propheten (Rolf Balling, ITAA-Kongress Zürich).

Johannes Schwartländer (1974) beschreibt die Kategorie der Verantwortung als anthropologisches Merkmal des Menschen: Er sei ein »verantwortungsfähiges Wesen«. Verantwortung sei »dialogisch« und setze einen Weltbezug voraus. Die volle Erfahrung der Verantwortung fordere also die beiden Grundbeziehungen, Verantwortung für sein eigenes Handeln und Verantwortung für

die Welt, konkret zu vereinigen. In dieser konkreten Vereinigung bestehe die eigentliche Praxis der Verantwortung.

Wie können wir uns diese »Verantwortung für die Welt« als Transaktionsanalytiker*innen konkret vorstellen?

Autonomie, Kultur und Gesellschaft

Im kantischen Sinne wird ja die moralische Verantwortung als Selbstverantwortung vor dem eigenen Gewissen gedeutet. Grundlegend seien dabei einzig die Gesinnung, also das sittliche Bewusstsein, und die mit der Idee der Autonomie, das heißt des vernünftigen Willens, verbundene Würde der Person. Seitdem hat sich die Verantwortungsinstanz verlagert von dem eigenen Gewissen auf die Gesellschaft oder die Menschheit, vor der man sich zu verantworten hat. Autonomie und Verantwortung können nicht länger hinreichend aus der Sichtweise des einzelnen moralischen Subjekts abgeleitet werden. Der Gedanke der Verantwortung für eigenes Handeln ergibt nur dann einen Sinn, wenn das Handeln nicht allein nach allgemeinen Normen beurteilt wird, sondern die Handlungsfolgen aus der Perspektive der gemeinsamen Mitwelt beurteilt werden. Wir dürfen uns nicht auf die »Reinheit des Herzens« zurückziehen, sondern müssen als Handelnde für die Folgen einstehen. Zu verantworten wäre dann nicht nur die vollzogene Handlung, sondern schon die Notwendigkeit der vorausschauenden Beurteilung der Handlungsfolgen.

Wo wir auf Unrecht, Gewalt, Unfreiheit stoßen, stellt sich die Frage der Zuständigkeit nicht mehr in einem auf den Einzelnen reduzierten Sinne. Verantwortung wird dort zu einem obersten Grundsatz, wo es um die Verwirklichung einer menschenwürdigen Welt geht. Als allgemeine Maxime kann schließlich das gute Leben aller gelten. Das erfordert ein Gefühl von Verbundenheit mit allen Menschen, ja auch mit allem Lebendigen, und geht über eine pragmatische Okay-okay-Haltung hinaus. Diese Haltung des Mitgefühls ist Fundament ethischen Handelns und ist Frucht von Spiritualität.

Eine systemische Perspektive

Aus der systemischen Perspektive der Transaktionsanalyse beschreibt Rolf Baling gesellschaftliche Kultur als »Persönlichkeit von sozialen Systemen«. Kultur ist demnach ein lebendes System, das – auch aus der eigenen Emergenz – ständig in Veränderung ist. So stellt sich die Frage, inwiefern wir dieser »Persönlichkeit« Autonomie und Verantwortung zusprechen können oder müssen. Können wir auch hier von einer in der Kultur verwirklichten »autonomen Moralität« ausgehen, einem inneren moralischen Impuls? Für mich bleibt diese Frage offen und sollte in den Reihen der Transaktionsanalytiker*innen weiterdiskutiert werden.

Angesichts der hohen Komplexität der angesprochenen Probleme geht es ja nicht mehr um »mechanistische« Lösungen, wozu das Nutzen vorhandener Informationen, Ressourcen und das ungetrübte Erwachsenen-Ich ausreichen würden. Gefordert ist das Navigieren in Multi-Dilemmata auf der Suche nach einem verantwortbaren, dilemmatauglichen Konsens. Auch geschieht das Handeln immer in einem bestimmten sozialen, historischen, politischen Kontext, der ebenfalls mit zu reflektieren ist. So lässt sich Gerechtigkeit nie abschließend definieren, bleibt ein permanenter Suchprozess, ein permanentes Infragestellen und ein permanentes Antworten auf den moralischen Impuls. Ethisches Verhalten bedeutet hier, dass man im Bewusstsein hoher diagnostischer und prognostischer Unsicherheiten Entscheidungen treffen muss. Diese Unsicherheit auszuhalten und dennoch so gut wie möglich zu entscheiden, ist einer der wichtigsten Aspekte der individuellen und gesellschaftlichen Ethik und ein Appell an ein erweitertes Autonomieverständnis.

Es scheint allerdings, dass unsere Kultur mit großer Mehrheit noch in mechanistischem beziehungsweise symbiotischem Denken verhaftet ist. Unsere behäbige Wohlstandssicherungskultur pocht auf die Erhaltung ihrer Privilegien. Frustration und Aggression bei zum Beispiel verwehrten Freiheiten brechen sich Bahn. Angesichts der aktuellen Corona-Pandemie und der damit erzwungenen Einschränkungen können wir aber auch von Organisationen lernen, die

unter existenziellem Druck erstaunlich mutig, kreativ und ehrlich neue Wege des Miteinanders wagen.

Das kann auch für uns Transaktionsanalytiker*innen mit unserer Ethik, unseren Kompetenzen und unserer hohen Bewusstheit für die Dynamiken des Gelingens und des Nichtgelingens ein Aufruf sein, Mut zu zeigen und Mut zu machen, Verantwortung zu übernehmen für sich selbst und das eigene Leben, aber auch für redliche Mitmenschlichkeit und Mitverantwortung für soziale und gesellschaftliche Zusammenhänge. Es braucht positive Identifikationsfiguren, hilfreiche Narrative und Mitgefühl.

Eine Ethik der wechselseitigen Verantwortung ist gefordert, und wir können sie idealerweise und annäherungsweise in unserem Leben entfalten.

»Das ist der Fels, an dem Viele zerschellen ...

Wenn sie anfangen zu erkennen und aufhören zu lieben.

Wohl dem, der die Welt ihr zum Trotze liebt.«

Vorwort aus »Die Gesellschaft und das Böse« von Arno Plack (1971)

Literatur

- ▶ Apel, K.-O. (1973): Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft und die Grundlagen der Ethik: Zum Problem einer rationalen Begründung der Ethik im Zeitalter der Wissenschaft. In: Transformation der Philosophie. Band 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 360.
- ▶ Balling, R.: Ethik in Organisationen. Das Fundament und die drei Säulen ethischen Verhaltens. ITAA-Konferenz Zürich 1998.
- ▶ Balling, R. (2005): Diagnosis of Organizational Cultures. Transactional Analysis Journal. Vol. 35, Nr. 4.
- ▶ Banzhaf, G. (2002): Philosophie der Verantwortung: Entwürfe – Entwicklungen – Perspektiven. Heidelberg: Winter, S. 14.

- ▶ Bauman, Z. (1995): *Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit.* Frankfurt am Main: Fischer.
- ▶ Berne, E. (1983): *Was sagen Sie, nachdem Sie »Guten Tag« gesagt haben?* Frankfurt am Main: Fischer, S. 115.
- ▶ Derrida, J. (2018): *Denken, nicht zu sehen. Schriften zu den Künsten des Sichtbaren 1979–2004.* Berlin: Brinkmann und Bose.
- ▶ English, F. (1980): *Was werde ich morgen tun? Eine neue Begriffsbestimmung der Transaktionsanalyse.* In: G. Barnes et al.: *Transaktionsanalyse seit Eric Berne, Band 2.* Berlin: Institut für Kommunikationstheorie, S. 116 ff.
- ▶ Foucault, M. (1981): *Archäologie des Wissens.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- ▶ Hagehülsmann, H. & Hagehülsmann, U. (2008): *Das Menschenbild in der Transaktionsanalyse.* Zeitschrift für Transaktionsanalyse, Heft 1, S. 64–68.
- ▶ Harari, Y. (2019): *21 Lektionen für das 21. Jahrhundert.* München: C. H. Beck.
- ▶ Lessenich, S. (2018): *Neben uns die Sintflut.* München: Piper.
- ▶ Mohr, G. (2012): *Ethik in der Wirtschaft am seidenen Faden.* Zeitschrift für Transaktionsanalyse, Heft 2, S. 77–98.
- ▶ Plack, A. (1971): *Die Gesellschaft und das Böse.* München: Paul List.
- ▶ Schlegel, L. (2001): *Der theoretische Hintergrund des o.k.-Korral von Franklin Ernst als Umdeutung des Begriffs der Grundeinstellungen von Berne.* Zeitschrift für Transaktionsanalyse, Heft 4, S. 174–188.
- ▶ Schwartländer, J. (1974): *Verantwortung.* In: H. Krings, H. M. Baumgartner & C. Wild (Hrsg.): *Handbuch philosophischer Grundbegriffe.* München: Kösel, S. 1582.
- ▶ Spaemann, R. (2007): *Grenzen der Verantwortung.* In: L. Heidbrink & A. Hirsch (Hrsg.): *Staat ohne Verantwortung? Zum Wandel der Aufgaben von Staat und Politik.* Frankfurt am Main: Campus, S. 39–41.
- ▶ Weiner, B. (2001): *Judgements of responsibility: A foundation for a theory of social conduct.* New York: Guilford Press.
- ▶ (1) Nachruf Zygmunt Bauman: *Das Böse in der Moderne:* www.zeit.de, Jahrgang 2017, Ausgabe 3.
- ▶ (2) »Sankt-Florian-Prinzip«: <https://de.wikipedia.org/wiki/Sankt-Florian-Prinzip>
- ▶ (3) »Verantwortungsdiffusion«: <https://de.wikipedia.org/wiki/Verantwortungsdiffusion>

- ▶ (4) Ethik, Moral und Verantwortung. ImZuWi (2019), https://www.imzuwi.org/skripten/theorie_335215/I.pdf, Kap. 1, S. 27.
- ▶ (5) PAUL PP. VI., Enzyklika Populorum progressio über die Entwicklung der Völker [An die Bischöfe, die Priester, die Ordensleute, die Gläubigen der gesamten katholischen Welt und an alle Menschen guten Willens], 26. März 1967: AAS 59 (1967), S. 257–299.
- ▶ (6) Rasmussen (2016), lt. Andreas Zumach: <https://ingeburgpeters.blogspot.com/2017/10/waffenexport-krise-fluchtursachen.html>
- ▶ (7) »Verantwortungsethik«: <https://www.wortbedeutung.info/Verantwortungsethik>

Zusammenfassung: Individuelle und kollektive Verantwortung wird diskutiert anhand von Modellen der Transaktionsanalyse und erweitert um Aspekte gesellschaftlicher Entwicklungen. Im Rahmen kapitalistischer Strukturen bestehende Externalisierungen und deren Folgen kennzeichnen einen spezifischen Bezugsrahmen. Grundrechte werden »den anderen« nur bedingt zugestanden. Ein Gefährdungspotenzial für den sozialen Zusammenhalt entsteht aus der Überforderung Einzelner angesichts unüberschaubarer Komplexitäten, die zu einer Verantwortungsdiffusion führen. Postmoderne Ethik und moralischer Impuls werden erörtert im Zusammenhang mit dem Autonomieverständnis der Transaktionsanalyse, das dadurch bereichert und vertieft werden kann.

Schlüsselwörter: soziale und existenzielle Verantwortung, symbiotische Haltung und Passivität, Externalisierung, postmoderne Ethik und moralischer Impuls, individuelle und gesellschaftliche Autonomie

Abstract: Individual and collective responsibility is being discussed within models of transactional analysis and extended with aspects of societal evolutions. Existing externalizations and the consequences within capital structures are characteristic of a specific reference frame. Fundamental rights are only conditionally granted to »the others«. Potential threats to societal cohesion emerge from individual excessive demand triggered by unmanageable complexities which in turn lead to a diffusion of responsibility. Postmodern ethics and moral impulse are being discussed in relation to the concept of autonomy of transactional analysis, which could lead to an enrichment of our autonomy concept.

Keywords: social and existential responsibility, symbiotic attitude and passivity, externalization, postmodern ethics and moral impulse, individual and social autonomy

Kontakt

Dr. Martha Hüsgen-Adler
Praxis für psychosomatische Medizin und Psychotherapie
Pirmasens
E-Mail: dr.huesgen-adler@web.de

Dr. med. Martha Hüsgen-Adler, TSTA-P, ist lehrende Transaktionsanalytikerin im Anwendungsfeld Psychotherapie. Fachärztin für psychosomatische Medizin und Psychotherapie.



Heike Anna Koch (Foto: privat)

Transformative Gerechtigkeit in der psychotherapeutischen Arbeit im postkolonialen Zeitalter

Dieser Artikel will sich nicht in die Reihe der Veröffentlichungen mischen, die sich mit den transkulturellen Ansätzen in der psychotherapeutischen Arbeit beschäftigen, wenngleich diese Auseinandersetzungen eine Voraussetzung für weiterführende Überlegungen darstellen. *Es soll vielmehr darum gehen, grundsätzlich den Ansatz und die Konzepte der westlichen Psychologie in ihrem universellen Anspruch infrage zu stellen.* Provokativ, zugegeben, aber in Zeiten von internationaler Zusammenarbeit ist es eine sich aufdrängende Frage, ob Psycholog*innen in jeder Ecke der Welt dieselbe berufsspezifische Sprache sprechen und dieselben Behandlungskonzepte verfolgen. Wohl eher nicht.

Mag sein, dass der Begriff *postkoloniales Zeitalter* in diesem Kontext verwirrt. Er ist nur insofern politisch zu verstehen, als in vielen soziokulturellen gesellschaftlichen Bereichen wie in der Ökologie, auch in der Ökonomie und besonders in der Kunst und Kultur in den letzten 20 Jahren grundsätzlich ein

Umdenken begonnen hat. Was noch gestern selbstverständlich in unseren Museen hing und zahllose Touristen anzog, wird heute als Raubkunst beziehungsweise geraubte Kunst in die Herkunftsländer zurückgegeben. Diesem Prozess ist ein langer Weg vorausgegangen, den ehemals kolonisierten Gesellschaften auf Augenhöhe zu begegnen und teilweise verschämt mit den anachronistischen Verhältnissen aufzuräumen. Sicher eine Herausforderung für beide Seiten. Und doch reproduzieren wir auch heute noch Denkmuster mit uns vertrauten Überzeugungen, das vermeintlich *Richtige* zu tun, in dem Sinne erfolgreich zu sein und effektiv zu handeln. Dazu gehören auch die wohlverdienten psychologischen Konzepte der westlichen Welt.

Als vor circa fünf Jahren die ersten Züge mit Geflüchteten in deutschen und anderen europäischen Großstädten ankamen, erkannten die Betreuungseinrichtungen schnell, aber unvorbereitet, wie schwierig die Kommunikation mit traumatisierten Familien aus anderen Kulturen sein kann. Manuals zur Unterstützung der Psycholog*innen und Mediziner*innen werden veröffentlicht wie das 2019 erschienene »Empowerment für Menschen mit affektiven Erkrankungen und Migrationserfahrungen«. Aufbauend auf dem MAHIRA-Projekt der Berliner Charité sind in dem Handbuch unter Anleitung der psychiatrischen Abteilung der LMU München wesentliche Aspekte, Hintergründe und Behandlungsmöglichkeiten zusammengestellt, die die Behandlung von psychisch belasteten Menschen aus anderen Kulturen erleichtern sollen.

So langersehnt dieses Manual auch ist, es bleiben Zweifel und Fragen. Zweifel am grundsätzlichen Ansatz der Konzeptionen in der Arbeit mit traumatisierten Menschen, die nicht aus unserem Kulturkreis stammen; mit unserem Kulturkreis ist weitestgehend Europa und Nordamerika gemeint. Die Säulen der wissenschaftlichen Psychologie und der daraus entwickelten Behandlungskonzepte, ausgehend von der Psychoanalyse vor über 100 Jahren über die Therapieansätze der Humanistischen Psychologie – wozu schließlich auch die TA zählt –, die Verhaltenstherapie, verschiedene kognitive oder emotionsbasierte Ansätze bis hin zur Schematherapie, sind allesamt in dieser westlichen Hemisphäre entstanden. Wir können davon ausgehen, dass die Entwicklungsprozesse dieser Forscher und Therapeuten sich zwar individuell unterscheiden, die groben

Bedeutungszusammenhänge von Vorstellungen über Umwelt, Beziehung, Familie und letztlich auch Traumaerfahrungen aber ähnlich sind. Wenn wir vom Ödipus-Komplex sprechen, beziehen wir uns auf entsprechende Erzählungen der griechischen Antike, die zur Allgemeinbildung der westlichen Hemisphäre gehören.

Auch wenn der Spezies Mensch dieselben Grundemotionen wie Trauer, Freude, Angst, Ekel, Liebe und Hass zugesprochen werden mit ebensolchen mimischen und gestischen non-verbalen Ausdrucksformen – ganz gleich auf welchem Erdteil dieser Mensch sich befindet –, so gibt es doch erhebliche Unterschiede in der psychischen und physischen Entwicklung. Die ökologischen sowie ökonomischen Bedingungen prägen das Umfeld ebenso tief wie die soziokulturellen Gegebenheiten sowie Strukturen und Rituale. Aber am wichtigsten sind aus meiner Sicht die Art der Beziehungsgestaltung und die Art der Bindung, die in anderen Kulturen eben nicht gleich, sondern durchaus verschieden abläuft: *Beziehungsaufbau, Beziehungsgestaltung pränatal und im Kleinkindalter*. Es gibt Communities in Nordamerika und auch im subsaharischen Afrika, die die Kinder gemeinschaftlich betreuen und aufziehen in den ersten Jahren. Beziehungen werden hier anders geformt, das Urvertrauen entwickelt sich ebenso anders. In vergleichenden Studien könnte untersucht werden, welche Art der Beziehungsgestaltung sich wie entwickeln kann und welchen Einfluss (*impact*) diese auf die spätere Persönlichkeitsentwicklung hat.

Eine der zentralen Fragen wäre hier, unter welchen wirtschaftlichen Bedingungen und gesellschaftlichen Strukturen und nicht zuletzt auch klimatischen Gegebenheiten Kinder heranwachsen. Eine weitere Komponente wäre die Rolle der Kultur, Religion inbegriffen. Die Art der Beziehungsgestaltung und die Art der Konfliktlösung sind kulturell sehr unterschiedlich und erheben gleichermaßen zumindest ethisch einen eigenen Anspruch auf Wahrheit. Diese unterschiedlichen Prägungen lassen zum Beispiel Traumata anders erkennen und behandeln. Nehmen wir die Desert Flower Foundation (www.desertflowerfoundation.org), die sich seit circa 20 Jahren um Genitalverstümmelung bei Mädchen und Frauen kümmert, ihnen Vermittlung für medizinische Hilfe und Operationen anbietet und sich vor allem um Aufklärung bemüht. In der

medizinischen Fachwelt ist FGM (female genital mutilation) inzwischen ein bekanntes Thema, und nicht nur in afrikanischen Hospitälern, sondern auch in europäischen Kliniken wird den Mädchen und Frauen zu helfen versucht, unter anderem im Berliner Krankenhaus Waldfriede; hier werden nicht nur Operationen vorgenommen, sondern auch Gruppentherapiesitzungen angeboten. Die Gewalterfahrungen dieser Frauen sind vielfältig, reichen von dem bloßen gewaltvollen Akt der Beschneidung selbst über die vermeintliche Notwendigkeit eines Rituals bis hin zur Verleugnung ihrer Weiblichkeit. Die behandelnden europäischen Mediziner*innen entdeckten Schwierigkeiten in der Art der Ansprache, der Vertrauensbildung und der Beziehungsgestaltung mit ihren afrikanischen Patientinnen. Für eine psychotherapeutische Behandlung reichen unsere Modelle offenbar nicht aus. Meines Erachtens müssten wir nachdenken über

- 1) unsere Rolle als Behandelnde,
- 2) den Ort/die Umgebung für eine Behandlung;
- 3) das Einbetten der Behandlung in den Alltag der Patient*innen und
- 4) erweiterte Definitionen und Erklärungen für Krankheitsbilder und Indikationen (Gefahr des Über- oder Unterpathologisierens).

Wenn in der beziehungsorientierten Psychotherapie nach Erskine (siehe dazu Wiechers, Ubleis & Padberg 2019) die acht Beziehungsbedürfnisse einzeln untersucht werden sollten auf der Basis der soziokulturellen Aspekte nur zweier Personen, Therapeut und Klient, dann werden Zweifel in mir wach, ob es tatsächlich genügt, den Bezugsrahmen meiner nigerianischen Klientin, einer dreifachen Mutter und mit vielfacher Gewalterfahrung belasteten Frau, zu recherchieren und zu explorieren, um eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, die eine Behandlung ermöglichen könnte. Ist es nicht eher so, dass jedes der acht Beziehungsbedürfnisse auf Bedeutung und Verständnis aus Sicht der Nigerianerin hin untersucht und die Ergebnisse in einem nächsten Schritt meiner Skala gegenübergestellt werden müssten?

Nehmen wir als Beispiel das zweite Beziehungsbedürfnis: sich wertgeschätzt, bestätigt und bedeutsam zu fühlen. Als Psychotherapeutin kann ich meiner Klientin volle Aufmerksamkeit schenken und ihr die Wertschätzung ihrer innerpsychischen Vorgänge versichern. Aber sie wird meine verbalen und non-verbalen Zeichen nicht akzeptieren, da sie in den Verhaltenskodizes ihrer Kultur etwas anderes bedeuten. Ihr Verstummen könnte mit unseren westlich-europäischen Augen als Passivität verstanden werden; dabei würde sie ihren erlernten Patterns gemäß handeln und ausschließlich ihre Wertschätzung mir gegenüber ausdrücken. Sie könnte meine angebotene Offenheit und Vertrautheit als übergriffig empfinden. Der Türöffner für eine beziehungsorientierte Psychotherapie wäre in diesem Fall zum Beispiel die Bereitstellung oder Schaffung einer vertrauten Umgebung, um zu verstehen, welchen *Weg* – auch rein physisch – die Klientin gegangen ist: zum Beispiel ein traditionelles Abendessen vorbereiten, Geschichten und Lieder anhören und teilen. *Allein die Art der Geschichten, die Auswahl der Geschichten transportiert eine Botschaft*, die die Therapeutin beziehungsweise der Therapeut hören und intuitiv begreifen und einordnen sollte. Das kann sich zunächst zeitraubend anhören, doch der Zugang zur Patientin oder zum Patienten dürfte schneller passieren, als wenn nach den Vorgaben eines westlichen psychologischen Konzepts interveniert wird. Familiensituationen, Familienfeste, gemeinsames Essen bergen allerdings auch immer die Gefahr der Re-Traumatisierung, sollte die Klientin, der Klient oder das Kind Gewalt durch ein Familienmitglied erfahren haben. Deshalb sind kleine Schritte und äußerste Behutsamkeit (überlebens)wichtig.

In den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts gab es eine dramatische Bewegung der First Nations in Kanada, die über Storytelling, international anerkannte Theaterstücke und Filme auf das Schicksal vieler Kinder in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts aufmerksam machten. Unzählige Kinder der First Nations wurden von der Regierung mithilfe der Kirche in Internaten hoch im Norden untergebracht, wo sie weder ihre Sprache sprechen noch ihre Familien sehen durften. Diese Kinder wurden zudem oft sexuell missbraucht; abgesehen davon sprachen und sprechen auch die heutigen Erwachsenen von einem bedrohlichen, ihnen Angst machenden Zustand des Identitätsverlusts, da sie zwar

eine Sprache (Englisch) lernten, sich aber dennoch nicht verständigen konnten oder verstanden fühlten (siehe Cheechoo 1993).

Viele dieser Betroffenen versuchten als Erwachsene, mithilfe von westlich orientierten psychologischen Konzepten einen Weg aus ihrer PTBS zu finden, oft ohne Erfolg. Erst als die Communities der Native Peoples sich auf ihre eigenen, teilweise schon vergessenen Interventionsmöglichkeiten besannen, schien ein Weg zurück zu mehr Selbstbestimmung möglich zu sein. Wer jetzt an Schamanen denkt und dabei die Stirn runzelt, macht es sich zu einfach. An dieser Stelle soll nicht über Heilzeremonien und altes Naturheilwissen gestritten werden. Wichtig scheinen mir der jeweilige Zugang zum Patienten und die Bewertung der Konflikte. Exploration an der falschen Stelle oder Konfrontation mit unachtsamer Haltung kann das nötige Vertrauen für eine Beziehungsgestaltung verhindern. Anders als bei einer westlichen Behandlung mit einem Patienten aus einem westlichen Kulturkreis kennt der Therapeut die alten kulturprägenden Geschichten und Rituale nicht, er kennt die zeitliche Abfolge für gesellschaftliche Anlässe nicht, nicht den speziellen Humor, nicht die Semantik der Wörter und idiomatischen Wendungen. Zugegeben, explizites Wissen lässt sich aneignen, implizites Wissen dagegen kann nur erfahren werden.

Es gibt einige wenige Forscher*innen im Feld der Psychologie und Psychotherapie, die sich auf den Weg gemacht haben, im 21. Jahrhundert, in der Ära der Dekolonisation, zu fragen, welche Denkmuster wir heute hier im Westen noch reproduzieren, die eine Transformation zu mehr Gerechtigkeit verhindern. Allen voran Nuria Ciofalo, eine mexikanische Psychologin, die in ihrem Buch »Indigenous Psychologies in an Era of Decolonization« (2019) eindrucksvoll schildert, welchen Missverständnissen wir ausgesetzt sind, wenn wir die westlichen Konzepte als universell ansehen (siehe auch Erskine 2015).

Erwähnt werden sollen auch einzelne Publikationen zu *Critical Psychology* (siehe Terre Blanche, Durrheim & Painter 2006), die sich vor allem mit den besonderen Gewaltzuständen in Südafrika befassen und *Trauma* anders definieren. Andere Sammelwerke oder Fachartikel fordern dasselbe *Re-thinking*, beziehen sich auf Ansätze in der Psychotherapie in unterschiedlichen Kulturen

(siehe Allwood & Berry 2006). Erschreckend, wie wenig Forschung in dieser Richtung bisher tatsächlich veröffentlicht wurde.

Ebenso wie Museumsdirektoren einige Jahrzehnte gebraucht haben, um zu erkennen, wie viel Unrecht vielen Herkunftskulturen geschieht, wenn ihre teilweise illegal erworbenen Artefakte in Museen gezeigt werden, und sie damit nichts anderes tun, als moderner Kolonisation Vorschub zu leisten, sollte auch bei westlich geprägten psychologischen Konzepten der Universalanspruch diskutiert werden.

Hiermit werden die westlichen psychologischen Konzepte keineswegs kleingeredet. Erweiterungen wären sinnvoll, Änderungen und Zusätze. *Folgen wir der Humanistischen Psychologie von Carl Rogers bietet sein klientenzentrierter Ansatz eine gute Grundlage für eine internationale, transkulturelle Psychologie und Psychotherapie.*

Zusammenfassend und abschließend könnten die folgenden Punkte für einen Diskurs über *kulturübergreifende Psychotherapie* hilfreich sein:

- 1) Keine Abwertung gegenüber der Kultur der Klient*innen.
- 2) Wissen aneignen über *healing practices*.
- 3) Die Erkenntnis, dass indigene Heilungsmethoden *gelebte Realitäten* beinhalten.
- 4) Die Akzeptanz dessen, dass es stets das Problem des Über- oder Unterpathologisierens gibt.
- 5) Spiritualität ist ein »Hunger«.

Literatur

- ▶ Cheechoo, S. (1993): *Walking with no Moccasins*. Toronto, Ontario: Kasheese Studios.
- ▶ Allwood, C. M. & Berry, J. W. (2006): *Origins and development of Indigenous Psychologies*. *International Journal of Psychology*, Vol. 41, Heft 4, S. 243–268.
- ▶ Ciofalo, N. (2019): *Indigenous Psychologies in an Era of Decolonization*. Cham: Springer.
- ▶ Erskine, R. G (2015): *Relational Patterns, Therapeutic Presence*. New York: Routledge.
- ▶ Koch, H. A. (2019): *Entwicklungszusammenarbeit – am Beispiel der Desert Flower Foundation*. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse*, Heft 3.
- ▶ Terre Blanche, M., Durrheim, K. & Painter, D. (2006): *Research in Practice*. Kapstadt: University Press Cape Town.
- ▶ Wiechers, M., Ubleis, A. & Padberg, F. (2019): *Empowerment für Menschen mit affektiven Erkrankungen und Migrationserfahrungen*. Stuttgart: Schattauer.

Zusammenfassung: Dieser Text soll ein Denkanstoß sein zur Reflexion des universellen Anspruchs der westlichen Psychologie. Es ist kein wissenschaftlich fundierter Artikel – das sollte/könnte ein nächstes Ziel sein. Hier ist er zumindest ein Plädoyer für mehr Bewusstheit und dafür, mögliche Änderungen und Erweiterungen zu diskutieren, die zu einer transnationalen und transkulturellen Psychologie führen könnten.

Schlüsselworte: Internationale Psychologie, Kritische Psychologie, Indigene Psychologie, westliche Psychologie

Abstract: A thought-provoking impulse to reflect the established Western Psychology as a universal concept. It is not a scientifically founded text – this should be the next goal. A statement to awaken awareness, to discuss possible changes in our pattern of thoughts. Ideas for a transnational and transcultural Psychology.

Keywords: international psychology, critical psychology, indigenous psychology, Western psychology

Kontakt

Heike Anna Koch
Eurasburg-Achmühle
E-Mail: Heikeannakoch2@gmail.com

Heike Anna Koch, CTA-P, ist tiefenpsychologische Psychotherapeutin und arbeitet als Kommunikationspsychologin an Hochschulen und in mittelständischen Betrieben sowie als Therapeutin in ihrer therapeutischen Praxis.



Bernd Kessel (Foto: Bo Lahola, Hamburg)

Das Nicht-Verhandelbare verhandeln

*Zur Begleitung von aussichtslosen Konflikten
in komplexen Organisationen*

»I've played cops, I've played criminals
I've played priests, I've played sinners
And the magic of this, over a lifetime, is
I have so much in common with all these people
You start to see how connected we all are«

Ethan Hawke

»Ich glaube, dass es einen besseren Weg gibt. Es muss ihn geben«

Mit diesen Worten schließt Daniel Shapiro die Einleitung seines Buches »Verhandeln«. Das hoch gelobte, in Zusammenarbeit mit internationalen Expert:innen entstandene Buch befasst sich – wie anhand des englischen Originaltitels, »Negotiating the Nonnegotiable« (2016), bereits erahnbar – insbesondere mit

vermeintlich nicht mehr verhandelbaren, festgefahrenen Verhandlungssituationen wie zum Beispiel im israelisch-palästinensischen Konflikt. Seit Erscheinen der Originalausgabe arbeite ich in meiner Beratung von Verhandlungen in oberen Governance-Ebenen von Unternehmen, in kirchlichen Auseinandersetzungen, Tarifkonflikten oder im politischen Raum auch mit Shapiros Ideen und habe viele seiner Impulse in verschiedene Kontexte meiner Beratungspraxis übertragen können. Im November 2019 habe ich Auszüge meiner Arbeit mit Shapiros Modell auf der DGTA-Lehrenden-Konferenz vorgestellt und bin gebeten worden, diesen Vortrag hier kurz nachzuzeichnen.

Auserzählte Konflikte

2019 war ich als Beobachter einer Reihe internationaler politischer Gespräche eingeladen. In einem Fall ging es um höchstrangige Militärverträge, unter anderem zu atomaren Abrüstungen. Obgleich die Gespräche über weite Strecken konstruktiv und in gegenseitiger Achtung verliefen, gab es ebenfalls Sequenzen von mitunter gravierender gegenseitiger Abwertung: Einmal rief ein Politiker seinem Gegenüber zu, er solle nicht so großspurig tun – alle Welt wisse doch, dass sein Land längst keine ausreichenden finanziellen Mittel mehr habe, um (...).

Sobald auf der Seins-Ebene, bewusst oder unbewusst, Beschämungen stattfanden, war in den bis dahin von inhaltlich zumeist nachvollziehbaren Argumenten geprägten Gesprächen eine umgehende Entkopplung der involvierten Parteien zu beobachten. Ein weiteres Beispiel über einen Fall, den ich beraten habe und den ich in diesem Beitrag weiterverfolgen werde:

In einem moralisch sehr aufgeladenen Konflikt innerhalb eines internationalen politischen Dialogformats, in dem es unter anderem um Menschenrechtsfragen ging, kam es immer wieder zu mitunter entgrenzten gegenseitigen Vorwürfen. Der Dialog fand vor dem Hintergrund drohender wirtschaftlicher Sanktionen statt und

versammelte Expert:innen sowie Vertreter:innen aus politischen Parteien beider beteiligter Nationen. Es lag nahe, den Beteiligten egoistische, aggressive oder mangelnde dialogische Haltungen zu unterstellen. Bei genauerem Hinsehen war dies aber sekundär – zunächst ging es um etwas ganz anderes.

Es war die Zeit, in der ein amtierender Präsident der USA Beschämungen zunehmend zu einem Stilmittel einer Politik der politischen und gesellschaftlichen Spaltung kultivierte. Am Rande einer Verhandlung mit der deutschen Regierung zum Syrienkonflikt wurde einem engen Berater des russischen Außenministers sinngemäß der Satz zugeschrieben: »Träumen Sie weiter, meine lieben Humanisten.« Im Zusammenhang mit den Pegida-Demonstrationen in den neuen Bundesländern bezeichnete ein namhafter deutscher Politiker einen Teil der Demonstrant:innen öffentlich als »Pack« (Berg 2016).

Auf solche Situationen reagieren wir vice versa schnell mit emotionalen und moralischen Bewertungen und unterstellen gern willkürliches Handeln. In schweren Verhandlungen ist dies aber oft nicht der Fall. Sämtliche genannten Positionen zeugen von eingefrorenen Urteilen über die jeweils andere Seite. Diese Konflikte sind festgefahren und die Lösungsversuche sind auserzählt. Was kann dann noch helfen?

Erster Schlüssel: Identität

Der Schlüssel zu einem anderen Verstehen dieser Situationen liegt darin, was Shapiro eine Frage der Identität nennt. Er unterscheidet den Homo oeconomicus, den Homo emoticus und den Homo identicus.

»Für diese dritte Dimension des menschlichen Verhaltens steht ein Modell, das ich als Homo identicus bezeichnen würde, und das darauf basiert, dass wir Menschen Sinn in unserer Existenz suchen. Ein emotional aufgeladener Konflikt ist deshalb ›aufgeladen‹, weil er elementare Aspekte unserer Identität angeht: Wer sind wir? Was ist uns wichtig?

Was ist der Sinn unseres Lebens? Mit anderen Worten bedroht uns dieser Konflikt in unserem Daseinsgrund.« (Shapiro 2018, S. 27)

Mit diesem Konzept geht Shapiro einen Schritt über die Arbeiten von Kahneman (2018) zu den emotional- limbischen Entscheidungssystemen des menschlichen Gehirns hinaus. Er zeigt, wie unsere Identitätsbildung die Wirklichkeitskonstruktionen unseres Seins beeinflusst. Dies hat meine Sichtweise auf die eingangs geschilderten politischen Situationen und auch auf andere Kontexte meiner Beratertätigkeit zum Teil radikal verändert. Ich denke, dass wir uns als Gesellschaft insgesamt zu wenig fragen, was beispielsweise junge Menschen in die Hände faschistoider Echoräume treibt. Was steht wirklich hinter den Wertesystemen politischer Akteure? Was veranlasst Mitarbeiter:innen in organisationalen Transformationsprozessen wirklich Widerstände gegen Veränderungen zu zeigen? Welche Identitäten bilden die Folie für unsere und die Handlungen anderer? Was bringt etwa einen namhaften Politiker dazu, Demonstrierende als Pack zu bezeichnen – und damit die Situation zu verschärfen sowie Beziehungsabbrüche zu riskieren?

Voreingenommenheit in der eigenen Identität verstellt den Blick auf die »Hinterbühnen« von Konflikten. Das Verstehen der jeweiligen Identitäten ist dabei nicht gleichbedeutend mit Zustimmung. Selbstverständlich können, etwa wirtschaftliche, Sanktionen mitunter notwendig sein. Selbstverständlich müssen Kriegsverbrecher:innen vor den UN-Gerichtshof in Den Haag gebracht werden. Aber: In einer Welt zunehmender Hyperdifferenzierung und Radikalisierung von Menschen in ihren Echoräumen (Roehl 2019), einer zunehmenden Skandalisierungskultur in öffentlichen Medien (Eddy 2019) und angesichts der großen Herausforderungen, vor denen wir heute gesamtgesellschaftlich stehen, müssen wir miteinander im Kontakt bleiben, anstatt Beziehungsabbrüche zu provozieren.

Zweiter Schlüssel: Relatedness

Shapiros »Verhandeln« ist ein Beitrag zu einem Paradigmenwechsel, den wir seit einigen Jahren in der Psychologie, der Soziologie und den Neurowissenschaften sehen. Wir begreifen das Werden und die Äußerungen von Menschen zunehmend als dynamischen Prozess in der Resonanz mit anderen Menschen und der Welt (Gergen & Walter 1989; Rosa 2016). Auf der psychologischen Ebene beschreibt dieser *relational turn* einen Wechsel vom interaktionalen Paradigma (Austausch eines unabhängigen Selbst mit anderen) hin zu einem Paradigma der Verbundenheit (*relatedness*, emergentes Entstehen) (Maturana & Varela 2009; Gergen 2009). Verbundenheit ist nicht gleichzusetzen mit Beziehung, nicht mit Empathie, und auch nicht mit Humanismus. Sie gebiert aber Mitgefühl und eine humane Haltung (zur Unterscheidung von Empathie und Mitgefühl siehe Singer 2015). Der Transaktionsanalytiker Michael Korpiun hat diese Zusammenhänge jüngst in seinem Artikel »Relational Organizational Development« im »Transactional Analysis Journal« beschrieben (Korpiun 2020).

Diese Art von Konzepten hat eine lange geisteswissenschaftliche Tradition. Neu sind die zunehmende Perzeption durch die empirischen Wissenschaften und ein fokussierter, transdisziplinärer Austausch zwischen einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen. Häufig fehlt es allerdings noch an zeitgemäßen Transfers in die Praxis. Das Konzept von Shapiro setzt hier neue Maßstäbe. Den Irrglauben, Identität sei nicht veränderbar, bezeichnet er als »Mythos der Identität«. Sein Modell ruht auf drei Fundamenten: Wie wir (1) *Identität* und (2) *Beziehungsidentität* bilden und aufrechterhalten und wie (3) *Stufenmodelle* der menschlichen Entwicklung ein Schlüssel zu heilsamen Perspektivwechseln in aussichtslos erscheinenden Verhandlungssituationen sein können.

In Bezug auf meine eigene Verhandlungspraxis möchte ich der Frage nachgehen, wie kollektive Haltungen (Beziehungsidentitäten) (1) über integrierende, sinnstiftende Erzählungen und (2) über personale Wirkungen von Leitbildern (zu denen ich auch Verantwortungs-Eliten zähle) initiiert werden. Zur Veranschaulichung werfe ich einen kurzen ethnologischen Blick auf relationale Kulturen, die zu dieser Frage über einen reichhaltigen Wissensschatz verfügen.

Navajo Nation Peacemaking

1983 habe ich ein Jahr lang in den USA mit Native Americans gelebt und mich mit deren bikulturellen Erziehungssystemen und dem Thema Leadership in den indigenen Communities auseinandergesetzt. Die indigenen Kulturen dieser Region gelten als relational. Das Idiom der Diné (Navajo) etwa besteht überwiegend aus Verben und enthält kaum Substantive. Das In-der-Welt-Sein der Diné ist dadurch stark über Verbundenheit und ein Miteinander-Entstehen geprägt (Frishberg 1972; McNeley 2009). In dieser Zeit habe ich mehrfach als Gast an Initiations-Ritualen teilgenommen. Dies sind strukturierte Ritualisierungen der Transformation (Vision-Quests) von Identitäten (Gennep 2005). Meine damaligen Erfahrungen prägen bis heute die Art und Weise, wie ich Beratungen oder festgefahrene Verhandlungen begleite: auf welche Werte ich mich beziehe, wie ich mich Identitätsdynamiken zuwende und Raum für andersartige Erzählungen ermögliche und wie ich dieses »Werden« strukturiere und unterstütze.

Während meines Aufenthalts bei den Diné habe ich deren horizontales Gerichtswesen kennengelernt. Anders als in unseren vertikalen Systemen, in denen Fremde (die Richter:innen) über Fremde urteilen, findet in horizontalen Systemen ein Aushandlungsprozess unter Gleichen (im Stamm oder im Clan) statt. Dieser Vorgang ist unserem Kulturkreis zunächst sehr fremd. Das Ziel der Aushandlungen ist nicht, zu richten, sondern die Beteiligten (Schädigende und Geschädigte) in die Verbundenheit der Gemeinschaft zurückzuleiten. Meine besondere Aufmerksamkeit lag damals darauf, wie die Aushandlungsprozesse von »Medizinleuten«, den sogenannten Peacemakern, mediiert wurden. Medizinleute waren anerkannte Frauen oder Männer; ihre Anerkennung beruhte auf ihrer Weisheit (im Sinne von Verbundenheit), ihrer Überzeugungskraft und dem Respekt, der ihnen entgegengebracht wurde (Zion 2005). Sie leiteten die Mediationen und – besonders interessant – strukturierten die Verhandlung über Unterbrechungen, in denen alle Beteiligten durch Rituale an eine höhere Ordnung (relatedness), einen höheren Zweck und ein höheres Selbst erinnert wurden. Die Unterbrechungen sind Primings auf die Verbundenheitsethik der Diné (Zion 2005). Der Begriff »Medizin« steht in indigenen Gesellschaften meist für theologisch-geistliche (>spirituelle<) Kompetenzen (siehe hierzu auch Hüther 2013). Bei den Ritualen handelt es sich um rites de pas-

sage, also Übergangsrituale, die einer festen Struktur folgen: Aufbruch/Scheitern; Loslösung; Zwischenphase; Integration. In dem von ihnen herausgegebenen Buch »Navajo Nation, Peacemaking« (2005) berichten Marianne O. Nielsen und James W. Zion von einem global aufgesetzten Projekt, in dem erforscht wird, wie sich horizontale Gerichtssysteme auf den heutigen Umgang mit Jugendkriminalität anwenden lassen. Der Ethno-Anthropologe James Clifford geht in seinem Buch »Returns: Becoming Indigenous in the Twenty-First Century« (2013) der Spur nach, wie sich entgegen aller Erwartungen indigene Kulturelemente in der heutigen Welt erhalten und Beiträge für ein anderes Verständnis von Nachhaltigkeit und Umwelt liefern können. Endlich beginnen wir, den Wert phänomenologischer Erkenntnis-systeme anderer Kulturen auf Augenhöhe mit unseren empirischen Wissenschaften anzuerkennen. Ein Diné sagte mir zum Umgang seines Volkes mit Kriminalität: »Das hätten wir Euch gern schon vor zweihundert Jahren erzählt.«

Beziehungsidentität und Zugehörigkeit

Wie aber entstehen Identität und Beziehungsidentität, wie verfestigen sie sich, und wie kann ihre Weiterentwicklung gelingen?

Fünf Säulen sind laut Shapiro für die Bildung unserer Kernidentität konstitutiv: Überzeugungen, Rituale, Bindungen, Werte, emotional bedeutsame Erfahrungen. Unsere Kernidentität sucht den Sinn unserer Existenz. Unsere Beziehungsidentität, über Verbundenheit und Autonomie, sucht den Sinn der Koexistenz (Shapiro 2018, S. 37 ff.).

Fünf Sogkräfte des Stammesdenkens zementieren Identität und halten sie aufrecht: Vernebelung der Gedanken, Wiederholungszwang, Tabus, Heiligtümer (absolut nicht Verhandelbares) und Identitätspolitik (Narrative oder, im größeren Stil, Kampagnen zur Aufrechterhaltung von Identitäten).

Die Bedingungen einer integrierenden Dynamik, über die Identität weiterentwickelt werden kann, sind: den Mythos der Identität verstehen, emo-

tionalen Schmerz verarbeiten, Querverbindungen herstellen, Beziehungen neu gestalten (S. 163 ff.).

In einer Konfliktverhandlung zwischen dem CEO eines Konzerns, seiner Finanzsteuerung und regionalen Niederlassungsleitungen ging es um die Ziel- und Kostensteuerung der Niederlassungen. Die Beteiligten hatten sich Werte der Zusammenarbeit und für die Steuerungstreffen auch dialogische Regeln gegeben. Zum Auftakt der Verhandlung waren beste Absichten aller Beteiligten sichtbar, und dennoch schrien sich – wie offenbar immer – nach kürzester Zeit alle Beteiligten an (Vernebelung, Wiederholungszwang, und die Frage, in welchen Rollenidentitäten die Einzelnen hier eigentlich anwesend waren). Am Folgetag kam der CEO sichtlich gehetzt und genervt in ein erstes Vier-Augen-Video-Auswertungsgespräch:

Er (nur am Telefon): »Welche Themen hast Du?«

Ich: »Ich habe den Eindruck, dass unser Treffen lästig für Dich ist.«

Er: »Ich arbeite hier zwölf Stunden am Tag, und alle quatschen ständig auf mich ein.«

Ich: »Ich pitche hier nicht auf einen Auftrag. Wir reden miteinander, weil das für Dich wichtig ist.«

Er (schaltet sein Video ein): »Ich weiß.«

Ich: »Redest Du mit Deinen Leuten auch so, wenn Du doch jeden Tag zwölf Stunden unter Strom bist?«

Er: »Hmmm.«

Ich: »Ich möchte gern verstehen, was Du denkst, was Deine Rolle hier im Unternehmen ist.« (Mythos der Rollenidentität verstehen, emotionalen Schmerz der

Überlastung verarbeiten, neue Querverbindungen in neuen Rollenidentitäten der Beteiligten herstellen).

Dramatische Beispiele für die Macht der Beziehungsidentität sehen wir in den meist sehr intelligent konstruierten Rekrutierungskonzepten von Terrororganisationen. Im Zuge der Recherche für einen Artikel hatte ein enger Kollege Kontakt zu einem Rekrutierer des Islamischen Staates hier in Deutschland. Dieser gab an, in jedes x-beliebige deutsche Kaufhaus gehen zu können; dort sähe er sofort, welche verlorenen Seelen er ansprechen könne. Das sinngemäß zitierte Angebot, das er unterbreite: »Wir geben ihnen Zugehörigkeit, wir kümmern uns um sie und geben ihnen die Aussicht auf Anerkennung als Helden im Kampf für eine moralische Sache« (siehe hierzu auch ein Interview des Kollegen mit dem Islamismus-Experten Haras Rafiq 2017).

Die Leiter des Seins und Sinnfindung

Shapiros Verhandlungsmodell zielt darauf ab, emotional und moralisch stark aufgeladene Konflikte von einer »höheren Warte« aus verhandelbar zu machen. »Die weiteste Form des Beziehungsbewusstseins ist die Erkenntnis, dass unsere Weltbilder durch unsere Menschlichkeit zusammengehalten werden« (Shapiro 2018, S. 287). Die Art und Weise, wie ihm dieses »Einnehmen einer höheren Warte« gelingt, ist, neben einigen Methoden, die er vorstellt, vor allem zwischen den Zeilen seines Konzepts herauszulesen.

Das dritte Fundament (*Stufenmodelle*, siehe oben), auf das Shapiro sein Verhandlungsmodell stützt, halte ich für den wegweisendsten Beitrag seines Gesamtkonzeptes: Dass er ein Modell der lebenslangen Reifungsstufen des Menschen als zentrales Element integriert, können wir nicht hoch genug werten. Shapiros Konzept der *Leiter des Seins* ist der Link zum erwähnten *relational turn*. Es unterscheidet fünf Reifungsstufen: vom »Reinen Sein« über ein

»In-Beziehung-Sein«, »In-Beziehungen-Sein« und »In-der-Welt-Sein« zum »Universellen Sein«. Die einzelnen Stufen sind meiner Meinung nach nicht rein rational zu verstehen, sondern nur als jeweils unterschiedliche ganzheitliche, mental-emotionale Wahrnehmungen von Welt (siehe hierzu auch: Varela, 2017). Hartmut Rosa hat mit seiner »Soziologie der Weltbeziehung« zu diesem Sachverhalt inzwischen bahnbrechende Forschungen vorgelegt (2016).

Auch diese Konzepte haben eine lange Tradition (Graves 2005; Loevinger 1997; Kegan 1983). Nelson Mandela hat die Architektur seiner Integrationspolitik Südafrikas entlang des südafrikanischen Weisheitsmodells *Ubuntu* entworfen. Das Lebensleitmotiv von Mandela war »Ich bin, weil Du bist« (Roehl 2008). Das Konzept der Wahrheitskommissionen (*Truth and Reconciliation Commission*) beruhte auf einem radikalen Bekenntnis zu Versöhnung und Vergebung.

Shapiros Modell und auch andere Konzepte, etwa das der *Entwicklungsstufen bezogener Autonomie* des Transaktionsanalytikers Vincent Lenhardt (1992), stehen heute in einem ethisch und wissenschaftlich gesicherten Framework. Ich verstehe Stufenmodelle als Schichtenkonzepte: Jede Stufe wohnt als Potenzial jedem Menschen inne, ist aber eventuell noch nicht freigelegt. In Jahren der Begleitung schwieriger Verhandlungen habe ich die Erfahrung gemacht, dass Menschen immer mit Menschlichkeit in Resonanz gehen – auch wenn dies allein für einen Verhandlungserfolg manchmal nicht ausreicht. Dass Shapiro aber in »Verhandeln« in Zusammenarbeit mit einer international renommierten Fachcommunity Stufenkonzepte auf eine theoretisch fundierte Bühne stellt – und diese damit auch aus esoterischen Kontexten herauslöst –, ist für die zukünftige Verhandlungsforschung von unschätzbarem Wert.

Drei Dynamiken, die Shapiro mitunter nur implizit erwähnt, bilden die Grundlage dieses dritten Fundaments seines Konzepts und auch des *Peacemaking* der Diné: (1) Menschen sind »Sinnsuchende« (Frankl 2015); (2) im Streben nach Sinn durchschreiten wir Entwicklungsstufen jeweils ganz eigener Werte- und Erfahrungsuniversen der Welt, von einem egozentrischen Befinden hin zu einer universellen, alterozentrierten Menschlichkeit (Kegan 1983); (3) unsere »Spiegelung« von Leitbildern beziehungsweise unsere Resonanz mit Men-

schen, die eine Wirkung auf uns haben, beschwingt unsere Reifungsprozesse (Rizzolatti 2001; Hüther 2015).

Wie aber wirken diese Resonanz- beziehungsweise Leitbildphänomene? Hierzu ist ein näherer Blick auf die Haltungen und personalen Kompetenzen der *Peacemaker* (Mediator:innen) interessant.

Peacemaking

Die Haltung der Diné-*Peacemaker* habe ich als radikales Halten der Verbundenheit und des Mitgefühls (nicht Beziehung, nicht Empathie, nicht Zustimmung) mit allen Beteiligten und als sehr autonomieorientiert erlebt. Ich sehe hier eine Nähe zum *Okay-Corral* von Franklin Ernst (1973), in dem er als reife, erwachsene Haltung die Einnahme einer »Ich bin okay – Du bist okay«-Position bezüglich der Seins-Ebene von Menschen beschreibt. In moralisch aufgeladenen Situationen wird diese Position, wenn sie noch nicht wirklich integriert ist, leicht aus einer überlegenen Position heraus eingenommen. Zur Kontrastierung hat Fanita English aus diesem Grund später die »Ich bin okay – Du bist okay-realistisch-Position« beschrieben (1994). English hat übrigens mit Nachdruck darauf verwiesen, dass in vielen alten Kulturen das »Gute« und das »Böse« nicht getrennt, sondern in einer Person verkörpert waren, etwa in der hinduistischen Göttin Kali.

Für meine Verhandlungspraxis habe ich Max Webers (1919) Unterscheidung zwischen Gesinnungsethik und Verantwortungsethik adaptiert und weiterentwickelt. Auf der horizontalen Achse sehe ich auf der Seins-Ebene den Respekt vor unterschiedlichen Werte- und Identitätsbildungen aller Verhandlungsparteien (so schwer das manchmal auch sein mag), auf der vertikalen Achse (von oben nach unten, als Tiefenqualität) die *Leiter des Seins* von Shapiro (2018, S. 249 ff.). Als Nordstern für meine eigene Haltung in Verhandlungen dient mir auf der vertikalen Achse die Stufe der universellen Menschlichkeit untereinander. Ein Beispiel aus der Praxis:

Auf Anfrage eines Vorstandsvorsitzenden hatte ich ein Coaching-Erstgespräch mit einem sehr erfolgreichen, offensichtlich antisozial gestörten Manager (Spitzname im Unternehmen: Das Monster). Im Gespräch verdeutlichte er zum einen, dass er stolz auf seinen Spitznamen und sehr erfolgreich sei und zum anderen keinen Anlass für ein Coaching sehe. Dass ich dies zugewandt zur Kenntnis nahm, irritierte ihn. Ich fragte ihn, ob er Kinder hätte und wie es zu Hause mit ihnen lief. Ab da sind wir einen längeren Weg miteinander gegangen.

Ein konsequenter Fokus auf die Ressourcen meiner Mandanten sehe ich als Bestandteil einer Verantwortungsethik. Dies gilt auch für den Umgang mit Tabus. Im *Teambuilding* und der Organisationsentwicklung hat sich vor allem im deutschsprachigen Raum ein Stil des direkten und offenen Umgangs hiermit etabliert. In anderen Kulturen (etwa in den USA) ist dies oft ein No-Go. Ein gekonntes Thematisieren relevanter Tabus dient in wirtschaftlichen Kontexten und im mittleren Management von Unternehmen immer der Steigerung des Erfolges. Für die Beratung oberer Governance-Ebenen von Unternehmen gilt dies nicht, denn diese sind semi-politische Räume – zumindest in großen Unternehmen mit politischen Umfeldern. In pluralistischen politischen Kontexten ist Gestaltungsmacht nicht per se gegeben, sondern wird über die Bildung von Allianzen erworben. Hier dient die Wahrung von Tabus, im positiven Sinne, unter Umständen dem Schutz von Gestaltungsoptionen, strategischen Manövern und oft Loyalitäten.

Tarifkonflikte etwa finden an der Abbruchkante zwischen politischen, unternehmerischen und Belegschaftsinteressen statt. Die Verhandelnden stehen in der Regel unter dem hohen Druck öffentlicher Interessenlagen. Die Verhandlungen müssen zu einem gesamtgesellschaftlichen Wohl nach den Spielregeln »nichtendlicher Spiele« gespielt werden (– im Spiel bleiben, Nachhaltigkeit, Gesichtswahrung aller Beteiligten). Sie sind keine Gewinner-Verlierer-Spiele (Sinek 2019). Solche Verhandlungen benötigen hochvertrauliche, geschützte Räume, in denen jenseits vom Interessen- und Loyalitätsdruck auch Tabus angesprochen werden können. Bei Rollenanmaßungen (ein Verhandlungspartner verhält sich gegenüber dem anderen desavouierend) kann es wichtig sein, unter vier Augen

eine Grenze zu ziehen und die Rollen wieder zurechtzurücken. Zum Schutz der Verhandelnden müssen die Vorstandsvorsitzenden der Unternehmen (da es hier auch um betriebswirtschaftliche Einschätzungen geht) ein ehrliches, integrierendes und sinnstiftendes Narrativ liefern: Was droht bei zu hohen Abschlüssen? Welche Zukünfte müssen wir im Blick haben – welche Zukunft wollen wir einladen? Wie zeigen wir uns verantwortlich gegenüber aller Beteiligter Interessen? Was werden wir alle (auch ethisch) gewinnen, wenn wir einen solidarischen Abschluss erreichen? (Zur gestiegenen politisch-gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen siehe auch Bohnen 2020.)

Shapiros personale Wirkung – wie bei den *Diné-Peacemakern* – hat nicht zuletzt mit seiner Persönlichkeit und Reputation zu tun; Shapiro ist ein international anerkannter Mediator schwierigster Verhandlungen, vornehmlich im Nahen Osten. Dieses Phänomen sehen wir ebenfalls bei Nelson Mandela; Leitbild-Wirkungen sind personal gebunden (Mandela 2010; Keltner 2016).

Das *Transaktionsanalytische Konzept* der drei Ps – *Power, Potency, Protection* – von Pat Crossmann (1966) als konstituierendes Merkmal der Praxis wirksamer Berater:innen halte ich in diesem Zusammenhang für überaus wertvoll. Meiner Meinung nach beinhaltet das Konzept eigentlich ein viertes P: für *Perspektive*, als Metadimension über den anderen Ps. Ich verstehe die drei Ps als Persönlichkeits-Reifungsmerkmale. Auf dem Weg zur Hervorbringung dieser Merkmale entwickeln psychologisch geschulte Berater:innen meiner Auffassung nach entlang der *Leiter des Seins* eine persönliche Tiefe und verkörpern damit ganz natürlich die Perspektive hin zu einer universellen Menschlichkeit. Die neurobiologischen Forschungen von Gerhard Roth zu seinem Modell der therapeutischen Allianz scheinen diese Zusammenhänge zu belegen (2016). Die größte Stärke der *Transaktionsanalyse* war für mich immer ihre hochentwickelte Lernkultur – getragen durch die Leitbilder der Lehrenden. In diesem Sinne werden die Übergangsrituale von der Begegnungsqualität der Beteiligten, von Leitbildspiegelungen und Resonanzphänomenen getragen, die auch als positive Parallelprozesse verstanden werden können.

Praxis des Übergangsrituals

In vielen der eingangs erwähnten politischen Situationen war auffällig, wie unklar die zugrunde liegenden Kontrakt- und die davon abhängigen Rollen-Logiken waren (– handelt es sich hier um einen Diskurs, einen Disput, einen Dialog oder um eine mit Kompetenzen ausgestattete Verhandlung, und welcher Rolle habe ich hier demzufolge zu entsprechen?). Es ist dysfunktional, wenn beispielsweise ein als Dialog etikettiertes Format alles andere als dialogisch abläuft. Die DNA eines Dialogs besteht aus spezifischen Bestandteilen beziehungsweise Maximen: »Der eigenen Stimme Ausdruck verleihen«, »Tiefes Zuhören«, »Ansichten in der Schwebelage halten können«, »Respekt« und als Folge die »Entstehung des kollektiv Sinnvollen« (Bojer 2008). Die hierzu notwendige Haltung der Beteiligten ist alterozentriert (im Gegensatz zur Egozentrierung), eine »Grundeinstellung, die es einem Menschen erlaubt, von sich selbst und seinen Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen abzusehen und sich auf das Ziel, das er verfolgt und die Menschen, die dabei eine Rolle spielen, möglichst umfassend einzustellen ...« (Lay 2001, S. 19). Dies ist gleichzeitig die Grundlage einer pluralistischen Dialogkultur.

In meinen Mandaten höre ich lange zu und arbeite *aus der Stille* und einer *Verlangsamung der Zeit* heraus (Kessel 2012). Meine Interventionen gestalte ich als Narrative, die die persönlich bedeutsamen Themen meiner Mandanten aufnehmen. Identität wird immer dialogisch und in gegenseitiger Anerkennung der Seins-Ebene initiiert.

In festgefahrenen politischen Dialogen oder Verhandlungen wende ich eine Methodik an, die mein Team und ich häufig als Unternehmensanalyse zu Beginn der Begleitung größerer Transformationsprozesse einsetzen (hierzu siehe auch Drevs 2017). In vertraulichen, bilateralen Interviews mit Schlüsselpersonen werden persönliche Einschätzungen und Wertungen der Interviewten zu relevanten Fragestellungen erhoben. Die Fragen werden im Vorfeld gemeinsam entworfen. Die Ergebnisse werden in einer »Landkarte« zusammengefasst. Diese wird in einem Auswertungsworkshop mit allen Beteiligten als »Galerie« präsentiert. Abwertung

gen, Beschämungen oder auch Tabuthemen aus den Interviews nehme ich nicht in die Rückmeldungen auf. Diese verhandle ich in geschützten Räumen an anderer Stelle. Nach dem Framing einer offenen Lernatmosphäre wird eine circa 20-minütige stille Begehung der Galerie durchgeführt. Diese Stille erzeugt bei den meisten Beteiligten unmittelbar einen Perspektivwechsel von einer Haltung im System zu einer am System und zu einem übergeordneten Narrativ. Für das »Halten« der gesamten Sequenz ist entscheidend, dass die Mediator:innen eine Verbundenheit mit allen Beteiligten hervorbringen können.

Im eingangs erwähnten Fall, in dem es um Menschenrechtsfragen ging, wurde in einer ähnlichen Galeriebegehung eine ungeklärte Kontraktkonstellation sichtbar, die die unterschiedlichen Identitätsdynamiken zusätzlich eskalierte. Unterschiedliche Positionen waren ja willkommen – wo also lag die Grenze des Sich-Einbringens in ein Dialogformat, in dem es darum gehen sollte, Kontakt aufrechtzuerhalten und zu pflegen?

Es stellte sich heraus, dass es von den Regierungs-Administrationen beider beteiligter Nationen unabhängig voneinander verdeckte Aufträge an Teilnehmer:innen des Formats gab, die in den Dialog hineindiffundierten. Dahinter standen politische Interessen. Mit anderen Worten saß ich schlichtweg nicht im relevanten Klienten-System, und es existierte real kein Vertrag für einen Dialog. Auch in so einem Fall müssen bestimmte Dynamiken als Tabus respektiert werden, um die Betroffenen nicht in eventuell schwere Loyalitätskonflikte zu bringen: Wenn es durch eine sinnstiftende Wirkung der Verhandlung zu Identitätstransformationen käme, könnte dies aus den politischen Communities der Betroffenen heraus schnell als »Verrat« oder Schwäche gedeutet werden. In solchen Momenten wird die »Topografie« der Verhandlungen schlagartig komplex, und die unterschiedlichen Interessengruppen müssen mit in Betracht gezogen werden.

Der weitere Umgang mit der Situation hängt sehr von den Machtpositionen der Betroffenen ab. Als Regel kann gelten: Je geringer der Machtstatus der Beteiligten, desto wichtiger das Respektieren von Tabus. Die Offenheit im vorliegenden Format war begrenzt. Meine Erzählung in die Runde verlief sinngemäß so:

»Sie wissen, dass ich weiß, dass Sie hier nicht alles sagen. [Zustimmung] Ich glaube, das hat eine große Bedeutung, und ich möchte dies respektieren, auch zu Ihrer aller Schutz. [Erleichterung] Ich möchte nur sicherstellen, dass wir alle wissen, dass wir dies wissen. [Pause] Diesen Ball übernehme ich, davon möchte ich Sie entlasten. Ich kann Ihnen nichts versprechen, werde mich aber bemühen, mit meinen Auftraggebern zusammen die Verhandlung auch auf einer anderen Ebene zu führen. Das entlässt Sie nicht aus Ihrer eigenen Verantwortung Ihren Auftraggebern gegenüber. [Betroffenheit] Und bitte bemühen Sie sich ab jetzt, achtsamer mit wechselseitigen Kränkungen umzugehen – das haben Sie nicht nötig, und das haben Sie auch nicht verdient. [Stille]«

Ähnliche Situationen sehe ich in politischen Kontexten häufig. In solchen Fällen führt die Schärfung des Auftrags mit den beauftragenden politischen Gremien (beispielsweise: »Ja, es soll sich um einen pluralistisch-partnerschaftlichen Dialog handeln – aber die Zuspitzung bestimmter politischer Dissense soll auf anderen [staatlichen] Bühnen ausgetragen werden«) zu einer sofortigen Entlastung von falschen Erwartungen. Damit öffnet sich ein Raum für die Neuverhandlung eines verbindenden, sinnstiftenden Narrativs. Eine Arbeit allein an Beziehungsqualitäten wäre hier eine falsche Attribuierung.

Die systemische Transaktionsanalyse verfügt in solchen Kontexten beispielsweise mit der Vertragsarbeit, dem Rollenmodell, der Trennung von Person und Rolle und der Rollentreue über ein reichhaltiges Inventar.

Dies alles sind für mich zeitgemäße Elemente des Übergangsrituals.

Ausklang

Mit Sicht auf die gewonnenen Erkenntnisse müssen wir uns heute konsequenter fragen, welche die sinnstiftenden Erzählungen sind, die unsere psychischen, sozialen oder geistigen Bedürfnisse berühren. Gerade in Zeiten großer Verunsicherung

derung benötigen Menschen und Gesellschaften diese Narrative. Fehlen diese, bilden Echoräume ihre eigenen – und diese können nicht nur mitunter schrecklich sein, sie stehen obendrein häufig alternativen Erzählungen dogmatisch ablehnend gegenüber.

Warum tun sich unsere Verantwortungs-Eliten so schwer, diese Erzählungen zu liefern? Und dies zumal in einer Zeit, in der unsere Kirchen zunehmend die Glaubwürdigkeit ihrer Geschichten verlieren? Jacinda Ardern, die Premierministerin von Neuseeland, bildet hier eine große Ausnahme. Ihre integrierenden Ansprachen an die Neuseeländer:innen anlässlich des Attentats von Christchurch sind Meilensteine politischer Erzählkunst.

Ich teile die Einschätzung der neueren Politikberatung, dass auch innerhalb der Governance-Ebenen von Unternehmen die Verantwortung für die Stärkung unserer Demokratie stärker in den Fokus rücken muss (Bohnen 2020). Ist es nicht grotesk, dass Weiterentwicklungen in Unternehmen immer aus ökonomischer Perspektive legitimiert werden müssen? Das gilt auch für das Thema *Diversity*. Wollen wir uns nicht einfach mal erzählen, dass etwa Frauen allein schon aus rein repräsentativen Gründen ins Topmanagement von Unternehmen gehören? Was ist die Erzählung eines geeinten Europas? Was ist die Erzählung einer solidarischen Bewältigung der Umwelt- oder COVID-Herausforderungen? Was ist die Erzählung eines geeinten Deutschlands, in dem Menschen nicht zurückgelassen werden? Und was wäre die Erzählung einer gelingenden Aufnahme von Flüchtlingen aus Syrien gewesen?

Ich glaube, dass es einen besseren Weg gibt. Es *muss* ihn geben.

Literatur

- ▶ Berg, S. (2016): Gabriels Weg der Eskalation. Spiegel Politik vom 16. 01. 2016, <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/koeln-kommentar-zu-aeusserungen-von-spd-chef-sigmar-gabriel-a-1072367.html>.

- ▶ Bojer, M., Roehl, H., Knuth, M. & Magner, C. (2008): Mapping Dialogue: Essential Tools for Social Change. Chagrin Falls: Ohio Taos Publishing.
- ▶ Bohnen, J. (2020): Corporate Political Responsibility (CPR). Wie Unternehmen die Demokratie und damit sich selbst stärken. Berlin: Springer Gabler.
- ▶ Clifford, J. (2013): Returns: Becoming Indigenous in the Twenty-First Century. Cambridge: Harvard University Press.
- ▶ Crossman, P. (1966): Permission and protection. Transactional Analysis Bulletin, Vol. 5, Issue 19, S. 152–154.
- ▶ Drews, M. (2017): DNA-Analyse von Organisationen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 1.
- ▶ Eddy, B. (2019): Always Adversarial: Why High-Conflict Leaders Are on the Rise in Business and Politics. Berrett-Koehler Publishers, June 20.
- ▶ English, F. (1994): Transaktionsanalyse. Gefühle und Ersatzgefühle. Salzhäusen: iscopress.
- ▶ Ernst, F. H. (1973): Psychological Rackets in the OK Corral. Transactional Analysis Bulletin, Volume 3, Issue 2, S. 19–23.
- ▶ Flocken, A. (2020): Streitkräfte und Strategien. Interview Andreas Flocken mit Prof. Staack. NDR Info – Das Forum, 05.09.2020.
- ▶ Frankl, V. (2015): Grundkonzepte der Logotherapie. Wien: Facultas.
- ▶ Frishberg, N. (1972): Navajo object markers and the great chain of being. In: Syntax and semantics, Vol. 1. New York: Seminar press.
- ▶ Genep, A. v. (2005): Übergangsriten, 3., erweiterte Auflage. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- ▶ Gergen, K. (2009): Relational being: Beyond self and community. New York: Oxford University Press.
- ▶ Gergen, K. & Walter, R. (1989): Real/Izing the relational. Journal of Social and Personal Relationships, Vol. 15, Issue 1, S. 110–126. doi: 10.1177/0265407598151007.
- ▶ Graves, C. (2005): The never ending Quest, 2. Auflage. Kansas City: ECLECT Publishing.
- ▶ Heidegger, M. (1927): Sein und Zeit. Halle: Niemeyer.
- ▶ Hüther, G. (2013): Die biologischen Grundlagen der Spiritualität. In: G. Hüther, W. Roth & M. von Brück (Hrsg.), Damit das Denken Sinn bekommt: Spiritualität, Vernunft und Selbsterkenntnis. Freiburg im Breisgau: Herder.

- Hüther, G. (2015): Die Macht der inneren Bilder: Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern, 9. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kahneman, D. (2016): Schnelles Denken, langsames Denken. München: Penguin.
- Kegan, R. (1983): The Evolving Self: Problem and Process in Human Development. Cambridge: Harvard University Press.
- Keltner, D. (2016): Das Machtparadox: Wie wir Einfluss gewinnen oder verlieren. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Kessel, B. & Kugele, J. (2012): Die Welt anhalten: Das Wirken von Managern und Beratern im Dienste der DNA von Organisationen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 4.
- Korpiun, M. (2020): Relational Organizational Development. Transactional Analysis Journal, Vol. 50, Issue 3.
- Lay, R. (2001): Dialektik für Manager, 3. Auflage. Berlin: Ullstein.
- Lenhardt, V. (1992): Stadien der Autonomieentwicklung. In: G. Kottwitz & V. Lenhardt (Hrsg.): Integrative Transaktionsanalyse. Berlin: Institut für Kommunikationstherapie.
- Loevinger, J. (1997): Stages of Personality Development. In: R. Hogan et al. (Hrsg.): Handbook of Personality Psychology. San Diego: Academic Press, S. 199–208.
- Mandela, N. (2010): Bekenntnisse. München: Piper.
- Maturana, H. & Varela, F. (2005): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlicher Erkenntnis. München: Goldmann.
- McNeley, J. K. (2009): Holy Wind in Navajo Philosophy. Tuscon: The University of Arizona Press.
- Nielsen, M. O. & Zion, J. W. (2005): Navajo Nation Peacemaking: Living traditional justice. Tuscon: The University of Arizona Press.
- Rafiq, H., Haas, O. & Kottmann, I. (2017): Wenn Terror Sinn stiftet. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 1.
- Rizzolatti, G., Fogassi, L. & Gallese, V. (2001): Neurophysiological mechanisms underlying the understanding and imitation of action. Nature Reviews Neuroscience, Vol. 2, S. 661–670. doi: 10.1038/35090060

- ▶ Roehl, H. (2008): Nelson Mandela: Organisationalisierung eines Vermächtnisses. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 4.
- ▶ Roehl, H. (2018): Ich Anderer. Berlin: Nicolai Publishing & Intelligence.
- ▶ Rosa, H. (2016): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin: Suhrkamp.
- ▶ Roth, G. & Ryba, A. (2016): Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Konzepte wirksamer Veränderungsprozesse. Stuttgart: Klett-Cotta.
- ▶ Sedlacek, T. (2011): The Economy of Good and Evil. Oxford: Oxford University Press.
- ▶ Shapiro, D. (2018): Verhandeln. Frankfurt am Main/New York: Campus. (Originalausgabe: Negotiating the Nonnegotiable. New York: Penguin Random House, 2016.)
- ▶ Sinek, S. (2019): The Infinite Game. New York: Penguin Random House.
- ▶ Singer, T. & Ricard, M. (2015): Mitgefühl in der Wirtschaft. Ein bahnbrechender Forschungsbericht. München: Albrecht Knaus.
- ▶ Varela, F., Thompson, E. & Rosch, E. (2017): The embodied mind: Cognitive Science and Human Experience, Revised Edition. Cambridge: MIT Press.
- ▶ Weber, M. (1919): Politik als Beruf. Frankfurt am Main: Büchergilde Gutenberg.
- ▶ Zion, J. (2005): The dynamics of Navajo Peacemaking. In: M. O. Nielsen & J. W. Zion: Navajo Nation Peacemaking: Living traditional justice. Tuscon: The University of Arizona Press.

Zusammenfassung: Der Artikel ist ein kurzer Abriss eines Vortrags, den der Autor im November 2019 auf einer DGTA-Lehrenden-Konferenz gehalten hat. Anhand von Beispielen aus der eigenen Praxis politischer Verhandlungen wird das neue Verhandlungskonzept von Daniel Shapiro vorgestellt. Im Fokus steht, wie in emotional und moralisch aufgeladenen Konflikten über das Verständnis der Entstehung von Identitäten und Beziehungsidentitäten neue Perspektiven generiert werden können. Für schwere, kaum noch verhandelbare Konflikte wird die Wirkweise integrierender, sinnstiftender Narrative vorgestellt. Aus den Konzepten der *Leiter des Seins* von Shapiro und der drei Ps von Pat Crossman werden Rückschlüsse auf die personale Wirkung von Mediator:innen und auf

Resonanzphänomene innerhalb von Verhandlungen abgeleitet. Diese Zusammenhänge werden am Beispiel des *Peacemakings* der Diné (Navajo) veranschaulicht.

Schlüsselwörter: nichtverhandelbar, Homo identicus, Verantwortungsethik, Relatedness, Leiter des Seins, Peacemaking

Abstract: The article is a short outline of a lecture the author gave at a DGTA faculty conference in November 2019. Daniel Shapiro's new negotiation concept is presented using examples from the author's own practice of political negotiations. The focus is on how new perspectives can be generated in emotionally and morally charged conflicts by understanding the emergence of identities and relationship identities. For severe, hardly negotiable conflicts, the impact of integrating, meaningful narratives is presented. Using the concept of Shapiro's *ladder of being* and Pat Crossman's three Ps, conclusions are drawn about the personal impact of mediators and resonance phenomena within negotiations. These connections are illustrated using the example of *Peacemaking* of the Diné (Navajos).

Keywords: nonnegotiable, Homo identicus, ethics of responsibility, relatedness, ladder of being, peacemaking

Kontakt

Bernd Kessel
Hanstedt
E-Mail: bernd.kessel@kesselundkessel.de

Bernd Kessel berät seit langen Jahren nationale und internationale Organisationen in ihren Transformationsprozessen. Seine besondere Expertise liegt in der Beratung von Macht-, Entscheidungs- und Governanceprozessen auf Führungsebene.



Sylvia Schachner (Foto: privat)

Soziale Verantwortung geht uns alle an!

Corona als Chance? Corona als Chance!

Corona und die damit verbundenen Einschränkungen haben unser alltägliches und berufliches Leben massiv beeinflusst. Scheinbar unerwartet wurde von einem Tag auf den anderen alles Vertraute infrage gestellt, unmöglich gemacht oder musste neu organisiert werden.

In diesem Artikel gehe ich der Frage nach, welche Gestaltungsmöglichkeiten und soziale Verantwortung wir als Transaktionsanalytikerinnen und Transaktionsanalytiker in dieser Zeit haben.

Ich zeige Modelle auf, die uns helfen können, das Geschehene zu verstehen und uns selbst gegenüber, unserer Familie und der Gesellschaft gegenüber Verantwortung zu übernehmen, um die aufgezwungenen Veränderungen ressourcenorientiert zu verarbeiten und zu nutzen.

Die Situation gab und gibt die Möglichkeit, Vertrautes zu hinterfragen, Wesentliches zu erkennen und neue Wege und Muster zu entwickeln und zu erproben.

Soziale Verantwortung hat zwei wesentliche Aspekte:

- das Wohlergehen anderer zu unterstützen, ohne uns selbst damit zu schaden;
- das Verfolgen eigener Ziele und des eigenen Wohlergehens, ohne andere zu schädigen.

Soziale Verantwortung beschreibt die Art und Weise, wie wir uns als Menschen und soziale Wesen anderen gegenüber verhalten, wie wir unsere Beziehungen und unsere Umwelt gestalten. Sie beinhaltet gesellschaftliche und soziale Auseinandersetzung und ist geprägt durch persönliche, familiäre, kulturelle und politische Einflüsse. Als Transaktionsanalytikerinnen und Transaktionsanalytiker stützen wir uns dabei auf Grundannahmen und ethische Prinzipien, die uns helfen können, Entscheidungen zu treffen und Optionen zu finden.

Vieles wird durch die neue Situation erschüttert und infrage gestellt. Wir als Gesellschaft sind mit Einschränkungen und Vorschriften konfrontiert, für die uns Erfahrungswerte aus vorhergehenden Situationen fehlen. Offene Grenzen, Reisefreiheit, das soziale Miteinander und für viele auch die finanzielle und berufliche Absicherung sind entweder gerade nicht möglich oder werden eingeschränkt und durch Verbote und Weisungen reguliert.

Die Entwicklungen werden als existenzielle Bedrohung wahrgenommen und die Unsicherheit aktiviert Stressmuster.

Das schließt alle drei großen Bereiche ein, die uns als Individuum und Gemeinschaft betreffen.

1. Gesellschaft:

Kulturelle und soziale Normen können in vertrauter Form nicht mehr oder nur eingeschränkt gelebt werden – Geschäfte, Schulen, Freizeiteinrichtungen, kulturelle Einrichtungen und Vereine müssen vorübergehend geschlossen werden. Treffen in Gruppen sind nicht oder nur schwer möglich, der öffentliche Begegnungsraum wird eingeschränkt oder für die Allgemeinheit geschlossen. Ein zwangloses Miteinander wird als Gefährdung und eventuelle Ansteckungsquelle mit dem SARS-CoV-2-Virus empfunden. Wir werden mit Vorschriften und Einschränkungen konfrontiert, die mit unserem demokratischen Grundverständnis teilweise schwer vereinbar sind, und die Frage, wie die Gewichtung zwischen Gesundheit, Wirtschaft oder Politik anzusehen ist, beschäftigt uns alle.

2. Beruf:

Berufsleitbild, Organisationskultur und Berufsethik sind betroffen.

Es erfolgt eine Verlagerung ins Homeoffice, digitale Medien werden vermehrt als Kommunikationsmöglichkeit genutzt und ersetzen persönliche Kontakte.

Kurzarbeit und Sorge um den Arbeitsplatz greifen um sich. Die Bewertung und Wichtigkeit einzelner Berufe verändert sich – Pflegekräfte, Handelsangestellte, Lehrerinnen und Lehrer sind als »Systemerhalter« und »Schlüsselberufe« im Fokus.

Andere Berufe verlieren (vorübergehend?) in der aktuellen Situation an Bedeutung. Für viele fällt das Einkommen weg oder ist deutlich reduziert. Eingespilte Arbeitsverläufe stocken oder müssen neu organisiert werden. Dies gilt sowohl für den Einzelnen als auch für gesamte Berufssparten und die Wirtschaft allgemein.

3. Privater Bereich:

Familiäre Selbstverständlichkeiten wie gegenseitige Besuche, Übernahme von Kinderbetreuung, Hilfeleistungen müssen neu organisiert werden oder sind nicht mehr möglich. Begrüßungsrituale fallen weg, der natürliche Abstand in Gesprächen wird erweitert, Familienrituale und das Feiern von Festen sind nicht oder nur eingeschränkt möglich. Menschen sind gezwungen, mehr Zeit als zuvor in der eigenen Wohnung zu verbringen. Vor allem für alleinstehend Lebende ist die Gefahr von Einsamkeit und Isolation groß. Auch der Wegfall der gewohnten Struktur, geprägt durch eine Mischung aus Arbeitskontakten, privaten Kontakten und Freizeitaktivitäten, muss neu erfunden werden.

Diese Bereiche sind individuell geprägt und mitbestimmt durch Erziehung, Interpretation von Lebensereignissen, äußeren Einflüssen und den aktuellen Kontexten, in denen sich Personen aufhalten. So können alle Bereiche stimmig sein oder in Widerspruch zueinander stehen. In diesem Fall wird es zu Spannungsfeldern und Dilemmata innerhalb der Person oder den einzelnen Bereichen kommen, die manchmal schwer auszuhalten oder zu verstehen sind. Gefühle wie Angst, Unsicherheit oder Frustration sowie Wertekollisionen führen zu Trübungen und Abwertungen, Skriptverhalten, Racketeering oder psychologischen Spielen. Dies wird dann die Art und Weise, wie soziale Verantwortung übernommen oder nicht übernommen wird, beeinflussen.

Neu an der aktuellen Situation ist, dass sie jede und jeden von uns betrifft, unabhängig von Alter, Nationalität und sozialer Situation.

Für uns stellt sich also laufend die Frage, wie wir uns in diesen Bereichen positionieren. Welche Modelle der Transaktionsanalyse können uns unterstützen, unsere soziale Verantwortung in der aktuellen Situation wahrzunehmen, ohne in psychologische Spiele und schädliche Skriptverläufe verstrickt zu werden.

Soziale Verantwortung ist eng verbunden mit Autonomie, einem selbstbestimmten und reflektierten Handeln bezogen auf Situationen und Personen.

Das impliziert, dass es keine vorgefertigten, allgemeingültigen Antworten geben kann, sondern jede Situation individuell bewertet und gelöst werden muss. Das verlangt eine reflektierte Haltung und ein sorgfältiges Abwägen der Komplexitäten. Lösungs- und ressourcenorientiertes Denken ist hilfreich und unterstützt das Finden von passenden Lösungen und Interventionen.

Im Folgenden werde ich anhand dreier Beispiele die Arbeit mit drei TA-Modellen darstellen.

Autonomie und Grundhaltungen

In der Definition der Grundhaltungen beschreibt Berne (1970), wie sich im Heranwachsenden Ansichten und Haltungen sich selbst gegenüber, den anderen gegenüber und der Welt gegenüber entwickeln und formen.

Die +/--Haltung ist diejenige, die es ermöglicht, Probleme zu lösen, Herausforderungen zu bewältigen und autonom zu handeln. Menschen, die das tun, sehen verschiedene Handlungsoptionen, agieren im Hier und Jetzt und reagieren spontan auf das, was gerade ist. Leonard Schlegel (1993) fügt der Definition von Berne noch den Begriff der Verantwortlichkeit hinzu.

Gerade dieses Agieren im Hier und Jetzt beinhaltet nun die Gefahr, eine der drei anderen, nicht hilfreichen und nicht problemlösenden Haltungen einzunehmen.

Herr K. ist Tischlermeister und leitet einen gut gehenden Mittelbetrieb. Er ist stolz darauf, noch nie Kredite benötigt zu haben und seine Geschäfte unabhängig und erfolgreich zu führen. Er ist bekannt für seine Verlässlichkeit, Termine einzuhalten und Aufträge pünktlich und sorgfältig zu erledigen.

Bedingt durch die aktuelle Situation fallen Aufträge weg und es kommen kaum neue nach. Es entstehen Probleme, begonnene Aufträge fertigzustellen, weil entweder Zulieferfirmen nicht liefern können oder Angestellte in Quarantäne sind. Es ist ebenfalls schwierig, in den Arbeitsabläufen die vorgesehenen Sicherheitsmaßnahmen wie Abstandsregeln oder Hygienevorschriften einzuhalten.

Herr K. fühlt sich in dieser Situation »denen da oben« ausgeliefert – er sieht sein Lebenswerk in Gefahr und pendelt zwischen dem Gefühl, selbst in der aktuellen Situation zu versagen, und dem Zorn, dass »andere«, die seine Situation nicht verstehen, ihm seine Geschäfte kaputt machen.

Sozial verantwortlich handeln heißt in einem weiteren Schritt, die Werte und Regeln unserer Kultur oder familiären Herkunft zu prüfen und zu beurteilen, inwieweit sie für uns heute noch Gültigkeit haben und in welchen Bereichen sie modifiziert und an die Gegenwart einer Pandemie angepasst werden müssen. Wir müssen entscheiden, wie wir auf die Restriktionen, die Maskenpflicht, die Einschränkung der sozialen Kontakte und die Hygienevorschriften reagieren – und sie mittragen, um uns und andere zu schützen.

Dennoch passt sich Herr K. kritiklos und penibel genau den Verordnungen an (-/+) und hält sich an alle vorgegebenen Vorschriften. Seine Angst, sich selbst anstecken zu können, schiebt er weg und überdeckt sie durch verstärktes Schimpfen auf die Bestimmungen und die scheinbare Willkür der Entscheidungen. Wenn man ihn denn nur fragen würde, könnte er schon sagen, worauf es wirklich ankommt im Leben. (+/-)

Nach einiger Zeit drängen sich jedoch seine Sorge und seine Ängste immer mehr in den Vordergrund. Er scheint in eine depressive Verstimmung abzugleiten, wird ruhiger, passiver und äußert immer öfter, dass eigentlich so und so alles egal ist. Als »kleiner Mann kann man ja doch nichts machen, um die Schwierigkeiten in seinem Betrieb zu lösen!« Das Virus sei außerdem doch so gefährlich, dass alle diese Maßnahmen es nicht werden aufhalten können. (-/-)

Glücklicherweise entscheidet er sich nach einem Gespräch und mit Unterstützung eines Freundes, Möglichkeiten zu finden, mit der neuen Situation umzugehen. Er entscheidet sich auch dafür, professionelle TA-Beratung in Anspruch zu nehmen.

Als erwachsene Menschen tragen wir Verantwortung für uns selbst, für die Gestaltung unserer Beziehungen zu anderen und der Welt und bezogen auf das Umfeld, in dem wir uns bewegen. Wir sind aufgerufen, uns zu informieren und unseren Beitrag zu leisten, diese komplexe und schwierige Situation möglichst gut zu bewältigen.

Herr K. beginnt, sich über finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten zu erkundigen, und setzt die nötigen Schritte, um zu prüfen, ob die geforderten Bedingungen auf seinen Betrieb zutreffen. Er sucht um Unterstützung an und erhält sie auch.

In mehreren und intensiven Gesprächen kann er seinen Bezugsrahmen dahin gehend verändern, dass es in Ordnung ist, Hilfe anzunehmen, dass nicht alle »da oben« keine Ahnung haben (Enttrübung) und die Situation derzeit zwar schwierig, aber dennoch nicht hoffnungslos ist. (+/+realistisch)

Er beginnt, sich in der vermehrt arbeitsfreien Zeit mit den digitalen Medien auseinanderzusetzen, und schließt sich einer Zoom-Gruppe an, in der sich Inhaber von Mittelbetrieben über Möglichkeiten zur Umstrukturierung und Aufrechterhaltung ihres Betriebes trotz der Einschränkungen austauschen. Diese Kontakte – obwohl oder trotzdem sie »nur« über Zoom geknüpft werden – geben ihm neue Energie, und er ist stolz darauf, auch selbst mit innovativen Ideen, die er in der Gruppe vorstellt, Anerkennung zu finden.

Er erfährt im Zoom-Austausch mit seinen Kollegen, dass seine Erfahrung und Expertise geschätzt werden. Dadurch wird er wiederum offen dafür, auch selbst Vorschläge und Anregungen anzunehmen, Arbeitsabläufe in der Zukunft anders zu gestalten und neue Wege zu gehen.

Verantwortungsvolles Handeln erfolgt aus einer +/+ - Haltung und dem integrierenden Erwachsenen-Ich (Tudor 2002)

Die Erfahrungen aus der Vergangenheit und die Werte, denen wir uns verpflichtet fühlen, geben den notwendigen Halt, eine Haltung einzunehmen, die wertschätzend ist und gleichzeitig, auf die aktuelle Situation bezogen, konfrontiert, unterstützt oder Abwertungen und Ausblendungen aufzeigt.

Im Rahmen der Beratungsgespräche gelingt es Herrn K. zunehmend, seine eigenen Trübungen und Abwertungen zu erkennen, manche Einschärfungen aus der Vergangenheit loszulassen und sein Selbstbild, alles allein schaffen zu müssen, durch die Erlaubnis zu ersetzen, dass manches im Austausch und gemeinsam mit anderen besser gelöst werden kann. (Auseinandersetzung mit seinem Sei-stark-Antreiber)

Er lernt, über seine Ängste zu sprechen, die existenzielle Bedrohung, die er sowohl beruflich als auch persönlich wahrnimmt, zu erkennen, sich mit ihr auseinanderzusetzen und sie als realistisch, der derzeitigen Situation angemessen zu sehen, ohne sich von ihr überfluten zu lassen.

Die Arbeit mit der Account-Tabelle

Ein weiteres hilfreiches Beratungsinstrument ist die Account-Tabelle (Newton 2000). Mit ihren strukturierten Schritten lassen sich Lösungen und Optionen finden und das integrierende Erwachsenen-Ich wird mit Energie besetzt.

Ich wähle nun ein Beispiel aus dem privaten Bereich, um zu beschreiben, wie so eine Entscheidungsfindung aussehen kann.

Die 92-jährige Anna K. (Name geändert) lebt allein in ihrer Wohnung. Sie ist geistig rege, am Leben interessiert und eingeschränkt mobil. Das heißt, sie kann mit Hilfe ihres Rollators kurze Strecken zurücklegen, besucht regelmäßig Nachbarinnen im selben Wohnhaus und erledigt kleinere Einkäufe im nahegelegenen Lebensmittelgeschäft.

Anna K. hat eine verheiratete Tochter, zwei Enkelkinder und zwei Urenkel. Alle leben in derselben Kleinstadt. Einmal täglich kommt eines der Familienmitglieder zu ihr, erledigt größere Einkäufe und Besorgungen und bleibt meist zum Kaffee und zum Plaudern. An den Wochenenden trifft sich die gesamte Familie im Haus der Tochter oder Enkelin. Anna genießt diese Besuche sehr, vor allem das Zusammensein mit den Urenkeln, mit denen sie spielt und ihnen vorliest.

Alles das wird durch die aktuelle Corona-Situation infrage gestellt. Anna K. gehört aufgrund ihres Alters zur Hochrisikogruppe. Soziale Distanz, Verminderung der Sozialkontakte und freiwilliges Reduzieren der Sozialkontakte sollen das Risiko einer Ansteckung reduzieren.

Die gesamte Familie setzt sich zu einem Familienrat zusammen und beleuchtet die Situation, den einzelnen Schritten der Account-Tabelle folgend.

Level 1: Existenz Die COVID-19-Pandemie mit ihren Gefahren und Auswirkungen auf alle unsere Lebensbereiche ist vorhanden. Die Pandemie ist Realität und wird als solche wahrgenommen.

Sowohl Frau A. selbst als auch ihre Familie realisieren, wie gefährdet Frau A. ist. Allen Beteiligten ist das Dilemma klar, in dem sie sich befinden: Sie wissen, dass die Lebenserwartung von Frau A. aufgrund ihres Alters natürlicherweise beschränkt ist, dass ein Sturz oder eine Krankheit auch unabhängig von COVID-19 sehr rasch zu einer Verschlechterung des Allgemeinzustands führen kann. Allen ist die Wichtigkeit des Unterstützungssystems bewusst, sowohl in physischer als auch in psychischer Hinsicht, um Vereinsamung und einem Mangel an Stimuli vorzubeugen.

Frau A. selbst drückt aus, wie wichtig ihr der Kontakt mit den Nachbarn ist und die Möglichkeit, auch selbstständig noch kleinere Wege zu erledigen und Dinge selbst einkaufen zu können, ohne auf Unterstützung von außen angewiesen zu sein. Sie drückt ebenfalls sehr deutlich aus, dass sie den Kontakt zur Familie, vor allem zu den Urenkelkindern, nicht unterbrechen möchte, denn sie will sie so intensiv wie möglich aufwachsen sehen, solange ihr das noch möglich ist.

Level 2: Bedeutsamkeit Die gesamte Familie setzt sich damit auseinander, was diese Situation bedeutet und welche Auswirkungen sie auf alle beteiligten Personen hat. Sie untersuchen, welche Konsequenzen sich aus der Fragestellung ergeben.

Das Dilemma, in dem sie sich befinden, wird klar benannt, und die Ängste, die jedes einzelne Familienmitglied empfindet, werden ausgesprochen. Sie besprechen ausführlich, was es für jeden Einzelnen bedeuten würde, unter Umständen zu wissen, Frau A. angesteckt und dadurch ihre Lebenszeit noch mehr verkürzt zu haben. Gleichzeitig ist das intensive Bedürfnis da, die verbleibende Lebenszeit von Frau A. zu nutzen, um mit ihr in ihrer Rolle als Mutter, Großmutter und Urgroßmutter zusammen zu sein.

Sie gehen auch der Frage nach, was es für die Urenkel (4-jährige Zwillinge) bedeuten würde, die Uroma plötzlich nicht mehr besuchen zu dürfen oder zu sehen. Würden sie verstehen, dass es zum Besten der Uromi ist? Oder würden sie Fantasien entwickeln, dass sie selbst etwas falsch gemacht haben und die Uromi sie vielleicht nicht mehr sehen will? Es wird generell die Frage diskutiert, inwieweit die Kinder das Ausmaß der Situation verstehen können und inwieweit sie in den Entscheidungsprozess einbezogen werden sollen und können.

Frau A. erhält viel Raum, darüber zu sprechen, was es für sie bedeutet, isoliert in ihrer Wohnung bleiben zu müssen. Sie spricht intensiv über ihre Angst vor Isolierung und Einsamkeit.

Im Gespräch realisiert sie aber auch ihre Angst, für andere gefährlich zu sein, durch eine eventuelle Ansteckung und Erkrankung hospitalisiert werden zu müssen und anderen »zur Last zu fallen«, weil sie nicht genug aufgepasst hat.

Level 3: Lösungs- und Interventionsmöglichkeiten werden gesucht *Verschiedene Optionen werden gefunden:*

- *Frau A. ändert gar nichts an dem, wie es ist. Sie hält unverändert den Kontakt mit der Familie aufrecht, sie besucht weiter ihre Nachbarn und geht hinaus. Sie ist sich zwar des Risikos bewusst, nimmt es aber in Kauf.*
- *Frau A. hält alle Vorschriften ein, bleibt für die nächste Zeit in ihrer Wohnung und versucht, die Zeit durchzustehen, um gesund zu bleiben. Sie hofft, dass es ein Danach für sie noch gibt.*
- *Frau A. besucht ihre Familie nicht mehr, aber die Tochter kommt sie weiterhin regelmäßig besuchen und berichtet ihr alle Neuigkeiten.*
- *Jeweils ein Familienmitglied pro Woche übernimmt die Besuche bei Frau A., die anderen telefonieren mit ihr beziehungsweise skypen während des Besuchs des einen Familienmitglieds. Frau A. telefoniert gern, kann aber mit Skype nicht umgehen und schafft auch motorisch die Bedienung eines Tablets oder Smartphones nicht mehr.*
- *Frau A. reduziert sowohl die Kontakte zu ihrer Familie als auch zu den Nachbarn und beschränkt ihre Besuche sowohl zeitlich als auch in der Häufigkeit.*
- *Frau A. entscheidet sich, nicht mehr einkaufen zu gehen, ihre Nachbarn nicht mehr zu besuchen und stattdessen mit ihnen zu telefonieren, ihre Familie aber weiter zu besuchen wie vorher.*

Level 4: Entscheidungen Es werden Entscheidungen getroffen, welche der Lösungen realistisch und für die Betroffenen möglich sind.

Nachdem alle diese Optionen durchgesprochen wurden, überlassen es die Familienmitglieder Frau A., eine Entscheidung zu treffen, da sie diejenige ist, die im Augenblick am gefährdetsten ist und jede Entscheidung für sie die größten Auswirkungen hat.

Frau A. entscheidet sich, die Kontakte zu den Nachbarn und das Einkaufen einzustellen, da sie niemandem anderen schaden möchte (soziale Verantwortung für andere und die Gesellschaft) und sie hier eine Möglichkeit sieht, das Risiko einer Ansteckung für sich, für ihre Familie, aber auch für die Nachbarn zu minimieren.

Sie entscheidet, die Kontakte zur Familie unverändert beizubehalten, da sie meint, diese sind für sie lebenserhaltend und notwendig. Sie wird allerdings die Abstandsregeln einhalten und, soweit es ihr atemtechnisch möglich ist, eine Maske während des Besuchs tragen. Auch die anderen Familienmitglieder wollen das tun.

Die gemeinsamen Jausen und Mittagessen wollen sie streichen, solange die Ansteckungszahlen so hoch sind. Frau A. wird zwar im Haus der Kinder essen, aber allein in einem Raum mit maximal einem Familienmitglied als Gesellschaft.

Sobald eines der Familienmitglieder eine direkte Kontaktperson mit einem Corona-Infizierten ist oder selbst positiv getestet wurde, werden sie sofort alle persönlichen Kontakte einstellen, wie es die Quarantäneverordnung ja auch vorsieht.

Die restlichen Familienmitglieder versuchen ihrerseits, durch Einhaltung aller Vorschriften die Außenkontakte und das Risiko eigener Ansteckung oder die Weitergabe des Virus so weit wie möglich zu reduzieren.

Level 5: Realistische Umsetzung Es wird geprüft, ob aktuell die Kapazitäten vorhanden sind und die realistische Möglichkeit besteht, die Lösungen umzusetzen.

Die gefundene Lösung bewährt sich bis jetzt, und glücklicherweise kam es bisher in der gesamten Familie noch zu keiner Ansteckung,

Soziale Verantwortung übernehmen heißt, sich mit der Pandemie auseinanderzusetzen, ohne sie zu verharmlosen, aber auch ohne sich von ihr überwältigen zu lassen. Die voranstehenden Beispiele zeigen Möglichkeiten, sich mit der individuellen Realität auseinanderzusetzen und individuelle Lösungen zu finden. Die Balance gilt es zu finden hinsichtlich der Verantwortung für das eigene Wohlbefinden und die eigenen Bedürfnisse, aber auch bezogen auf die Verantwortung anderen gegenüber. Es gilt, sie durch das eigene Verhalten nicht zu schädigen. Weiter geht es um die Balance zwischen kritikloser Anpassung, Rebellion und integrierendem Erwachsenen-Ich mittels bewusst getroffener Entscheidungen. Wesentlich ist auch, die eigenen Entscheidungen im Kontext anderer lebensbestimmender Themen – die ja nicht verschwinden – zu untersuchen.

Neben den individuellen Entscheidungen, die getroffen werden müssen, steht die Auseinandersetzung mit Fragen, die uns sozial und gesellschaftspolitisch betreffen; etwa Fragen danach, wie sich die Pandemie und die damit verbundenen Einschränkungen, Veränderungen und Ängste auswirken auf Gewalt gegen Frauen und Minderheiten, Ausgrenzung und Ungleichbehandlung oder Ausbeutung und Ungleichverteilung.

Bedeutsamkeit der Grundbedürfnisse

Nasima K. ist Grundschullehrerin und unterrichtet derzeit eine 2. Klasse als Klassenlehrerin. In ihrer Klasse sind 25 Kinder aus 12 unterschiedlichen Nationen und mit unterschiedlichen Kenntnissen der Unterrichtssprache. Gemeinsam mit ihrem Team, einer Begleitlehrerin und Muttersprachenlehrerin für Kroatisch, Bosnisch und Serbisch sowie einem Kollegen, der die türkischsprachigen Kinder betreut, gelingt es relativ gut, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler zu berücksichtigen und durch Differenzierung der Anforderungen Lernfortschritte zu erzielen. Neben den unterrichtlichen Aufgaben sieht Nasima K. ihre Aufgabe auch darin, sich mit den Herkunftskulturen ihrer Schüler auseinanderzusetzen. Sie ist aktiv interessiert, auch die Eltern in die Schule einzubinden und ihnen die Angst und Vorbehalte zu nehmen, die einige von ihnen vor Ämtern und öffentlichen Einrichtungen haben. Integration bedeutet für sie, in der Schule einen gemeinsamen Raum als Begegnungsort verschiedener Kulturen zu schaffen. Eine Auseinandersetzung und ein »Vertraut-Machen« mit den in unserem Land geltenden Regeln und Erwartungen, ohne die Herkunftskultur herabzusetzen, soll ermöglicht werden.

Nun erfolgte im März 2020, für die Lehrer ziemlich und für Eltern und Kinder gänzlich unerwartet, mit einer Übergangszeit von zwei Tagen eine Schließung der Schulen und der Übergang zum Distance-Learning.

Lehrpersonen und Eltern stehen vor wichtigen Fragen:

- Wie wirkt sich das auf die Entwicklung von Kindern und Heranwachsenden aus?
- Wie kann das Lernen auf Distanz funktionieren?
- Welche Auswirkungen hat es auf die mehrsprachigen Schülerinnen und Schüler, wenn der Kontakt mit der deutschen Sprache fehlt, und wie wird sich die Isolation auf die Kinder auswirken, speziell auf diejenigen, die unter schwierigen familiären Bedingungen heranwachsen?

- Was verändert sich an unserem Bezugsrahmen?
- Was hilft, mit den Ängsten in der ungewohnten Situation zurechtzukommen und Optionen zu finden, um mit der neuen Situation umzugehen?

Nasima K. nutzt als Grundlage für ihre Überlegungen und die Planung der neuen Situation das Modell der Grundbedürfnisse (Berne).

Struktur Die Lehrerin erarbeitet gemeinsam mit ihren Kollegen Arbeitspläne für die Schüler. Da nicht alle Computer oder Laptops zur Verfügung haben, alle jedoch telefonisch erreichbar sind, gibt es die Möglichkeit, die Unterrichtsmaterialien entweder in Papierform abzuholen oder über eine digitale Lernplattform herunterzuladen. Sie bildet in der Klasse Untergruppen, in denen sich die Kinder im Telefonkontakt austauschen und die Aufgabenstellungen gemeinsam besprechen können. Für diejenigen, denen Internet zur Verfügung steht, werden Zoom-Treffen und Online-Sprechstunden eingerichtet.

Beziehung Verschiedene Möglichkeiten der Kontaktaufnahme werden angeboten und eingefordert. Die Muttersprachenlehrer erklären den Eltern mit geringen Deutschkenntnissen die neue Form des Unterrichts. Nasima K. achtet darauf, mit jedem Schüler und jeder Schülerin alle ein bis zwei Tage Kontakt zu haben, mit den Eltern alle ein bis zwei Wochen. Es geht ihr dabei nicht nur um Lerninhalte, sie fragt auch explizit nach Gefühlen, Ängsten und Schwierigkeiten, die unter Umständen auftauchen.

Stimulus Noch intensiver als sonst bereitet das Lehrerteam den Fernunterricht vor. Sie achten auf eine abwechslungsreiche Mischung von zu erledigenden schriftlichen Arbeiten, Forschungsaufträgen und Aufgabenstellungen, die gut in den Alltag zu Hause eingebaut werden können. Kurze Lernvideos und Bilder ergänzen das Angebot. Es werden auch bewusst Aufgaben eingebaut, die telefonische Kontakte zu Mitschülern notwendig machen.

Das Wissen um die Grundbedürfnisse hilft Nasima K., ihren Unterricht bewusster zu planen und die neue Situation mit zu berücksichtigen. Die kreative Art und Weise der Angebote hilft einigen Schülern, konzentrierter und selbstständiger als vorher zu lernen, und der vermehrte Einzelkontakt mit Eltern und Schülern lässt eine tiefere Bindung entstehen. Eltern und Kindern gelingt es, in den Telefongesprächen teilweise besser über ihre persönlichen Gedanken, Ängste und Vorstellungen zu sprechen als im Klassenverband.

Darüber hinaus schließt sich Nasima K. einem Lehrernetzwerk an, das aufgrund der Krise entstanden ist. Hier werden die verschiedenen Lösungen besprochen und ausgetauscht. Best-Practice-Beispiele werden zur Nachahmung auf die gemeinsame Plattform gestellt.

Ausblick und Zusammenfassung

»Nicht wir fragen das Leben, das Leben fragt uns.« Dieser Satz von Viktor Frankl fasst die derzeitige Situation mit all ihren Unsicherheiten, aber auch Möglichkeiten für mich gut zusammen. Einige dieser Fragen können individuell beantwortet werden, wie in den obigen Beispielen gezeigt, andere verlangen das Zusammenarbeiten von Spezialisten, Berufsgruppen, Politikern und Nationen.

Die Fragestellungen klar zu benennen und sie aufzuzeigen hilft, mit der derzeitigen Situation so gut wie möglich zurechtzukommen. Ein weiterer Schritt kann sein, diese Fragen zu verallgemeinern und sich mit ihnen aus sozialpsychologischer und politischer Sicht zu beschäftigen, wie das vor allem zu Beginn der Geschichte der Transaktionsanalyse durch Berne, Steiner und andere erfolgt ist.

Die aktuelle Erschütterung aller unserer Lebensbereiche beinhaltet viele Herausforderungen, die nicht verharmlost oder verdrängt werden dürfen, aber auch Chancen und Möglichkeiten für Entwicklung, Neuorientierung und Veränderung.

Die Grundannahmen der Transaktionsanalyse, ihre ethischen Prinzipien und viele ihrer Modelle, von denen einige im Artikel exemplarisch beleuchtet wurden, unterstützen uns, diese Fragestellungen zu analysieren, zu reflektieren und für Veränderungsprozesse und Neuentscheidungen zu nutzen.

Jeder Einzelne und wir als Gesellschaft tragen Verantwortung für das Gelingen der Gegenwart und die Weichenstellungen für die Zukunft.

Literatur

- ▶ Berne, E. (1964): Games people play. New York: Grove press.
- ▶ Napper, R. & Newton, T. (2000): Tactics. Ipswich: TA Resources.
- ▶ Schlegel, L.(1993): Handwörterbuch der Transaktionsanalyse. Freiburg im Breisgau: Herder.
- ▶ Schmid, B. (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junfermann.
- ▶ Temple, S. (2002): Functional Fluency. Zeitschrift für Transaktionsanalyse, Heft 4, S. 251–269.

Zusammenfassung: Anliegen dieses Artikels ist es nicht, Antworten zu liefern, sondern praktische Beispiele zu beschreiben, Fragen aufzuwerfen, zum Nachdenken einzuladen und Diskussionen in Gang zu setzen. Ich sehe es als Aufgabe von Transaktionsanalytikerinnen und Transaktionsanalytikern an, zu reflektieren, wo und wie wir soziale Verantwortung wahrnehmen und wie wir die unterschiedlichen Aspekte – ethische, soziale, gesellschaftliche und finanzielle – berücksichtigen und in Einklang bringen können. Ich wünsche mir Diskurs darüber innerhalb des eigenen Lebensumfelds, innerhalb unserer Profession und innerhalb der TA-Gesellschaften.

Schlüsselwörter: soziale Verantwortung, Autonomie und Grundhaltungen, Account-Tabelle, Grundbedürfnisse

Abstract: The purpose of this article is not to provide answers, but to describe practical examples, to raise questions, to invite reflection and to initiate discussions. I see it as the task of transactional analysts to reflect on where and how we assume where and how we take on social responsibility and how we take into account and reconcile the different aspects – ethical, social, societal that we can reconcile them. I would like to see discourse within our own environment, within our profession and within TA societies.

Keywords: Social responsibility, autonomy and basic attitudes, account-matrix, basic needs

Kontakt

Dr. Sylvia Schachner
Wien
E-Mail: sylviaschachner@gmx.at

Dr. Sylvia Schachner, TSTA-E, ist als fachbezogene Bildungsmanagerin an Grundschulen, als Lehrberechtigte an der PH Wien und der KPH Wien (Pädagogische Hochschulen) und in freier Praxis als TA-Trainerin und Supervisorin im internationalen Kontext tätig.

Gabriela Reinke

Gabriele Frohme: Wie die Seele den Körper heilt. Selbstheilungskräfte aktivieren – psychische und körperliche Krankheiten überwinden. TRIAS Verlag, 2020. 188 Seiten.

Die Notwendigkeit des reflektierten Einbeziehens des Körpers in das therapeutische Handeln wird inzwischen differenziert durch Forschungsergebnisse bestätigt (neuere Säuglingsforschung, Hirnforschung usw.). Die Verbindung zwischen Körper und Psyche bei Gesundheit und Erkrankungen ist somit schon oft behandelt worden, in diesem Buch jedoch noch einmal auf einem neuen und komplexen Niveau.

Das Buch bereichert die Theorie der Transaktionsanalyse, da es aufzeigt, dass wir den Körper in allen beraterischen, pädagogischen und psychotherapeutischen Settings nicht außer Acht lassen dürfen.

Gabriele Frohme ist lehrende Transaktionsanalytikerin (TSTA) im Feld Psychotherapie und Beratung und zertifizierte Mediatorin. Auf der Grundlage ihrer 30-jährigen Berufserfahrung in eigener Praxis beschreibt sie anhand von vielen Beispielen, dass eine ausschließliche Behandlung von körperlichen Sym-

ptomen nicht ausreicht, und leitet den Leser an, ganzheitlich auf den Menschen zu blicken.

Im Kapitel »Psyche gesund – Körper gesund« zeigt sie sechs Einflussfaktoren auf: Kultur, das soziale System, Umwelt, Spiritualität, Körper und Psyche. Diese stehen in Wechselwirkung miteinander und bei Störungen in einem Bereich gerät das ganze System aus der Balance.

Dies beschreibt sie anhand von Beispielen, in denen man sich persönlich wiederfinden kann. Sie bietet dem Leser einen vertieften Einblick in die Zusammenhänge und Einflussfaktoren zwischen Körper, Psyche und Seele. Dabei geht sie auch auf die neuesten Erkenntnisse der Psychoneuroimmunologie, der Neuropsychologie und der Epigenetik ein und zeigt auf, wie sich unser Denken, Fühlen und Verhalten in Wechselwirkung auf unser Immunsystem und das Hormonsystem auswirken, ja wie körperliche und psychische Belastungen sogar Einfluss auf die Gene nehmen können. Die Bedeutung des Atems wird dargestellt und wie sich Atem und die Lebensenergie heilend beziehungsweise schädigend auf unseren Körper auswirken.

Im Kapitel »Geheimnis Gesundheit« präsentiert Gabriele Frohme, wie sich der Umgang mit den Grundbedürfnissen und das Skript (negative innere Dialoge) auf die Psyche und den Körper auswirken. Die Praxis wird verknüpft mit der Theorie: Was passiert mit meinem vegetativen Nervensystem und der Ausschüttung von Hormonen bei einem »negativen inneren Dialog« oder bei »negativen inneren Bildern«? Die Wechselwirkungen werden aufgezeigt, die dann wiederum unser Denken und Fühlen beeinflussen.

Die Bedeutung von Bindung und Berührung wird aus transaktionsanalytischer und bindungstheoretischer Sicht beschrieben. Es wird der Bogen gespannt, welche Auswirkungen diese auf den Körper und auf die Psyche haben.

In den weiteren Kapiteln erörtert sie eine Vielzahl von TA-Modellen. Alle werden theoretisch fundiert und sehr praxisnah diskutiert. Dabei geht sie auf die Bedeutung der Neuentscheidung im therapeutischen Setting und auf

die damit verbundenen Genesungsmöglichkeiten auch bei körperlichen Symptomen und Erkrankungen ein. Anschaulich schildert sie an einem Beispiel, warum Krankheit sehr wahrscheinlich wird, wenn kein Ausstieg aus dem Drama-Dreieck gelingt.

Im Kapitel »Posttraumatische Verbitterungsstörung« erläutert die Autorin eine mögliche neue Diagnose. Es wird zurzeit diskutiert, diese in die ICD 10 aufzunehmen. In diesem Krankheitsbild geht es um nicht aufgelösten Groll und Kränkungen, um Schuldzuweisungen, um Abhängigkeiten und um Opferrollen. Finden wir hier keinen Weg hinaus, kann es zu unerklärlichen Körpersymptomen oder psychischen Beeinträchtigungen kommen, bei denen bisher Depression oder Anpassungsstörung diagnostiziert wurden. Die Möglichkeit des Vergebens als eines komplexen Prozesses wird als Weg einer möglichen Heilung aufgezeigt.

Gabriele Frohme lädt in ihrem Buch zu einer innen Reise mit sich selbst ein. Durch die vielen Reflexionsübungen und Einladungen zum »eigenen Nachspüren« zeigt es Möglichkeiten auf zum achtsameren Umgang mit dem eigenen Körper und es unterstützt bei Veränderung. Das Buch umfasst knapp 200 Seiten. Es ist praxisnah, theoriebezogen, nimmt neue wissenschaftliche Studien auf und zeigt Möglichkeiten, Selbstheilungskräfte zu aktivieren.

Somit ist es gute Fachliteratur und gleichzeitig auch für jeden Laien ein Gewinn.

Kontakt

Gabriela Reinke, PTSTA-C
gabriela.reinke@t-online.de

Anette Dielmann

Birgitta Fildhaut, Gudrun Happich, Friederike Höher, Katrin Kiggen, Jasmin Messerschmidt, Britta J. Reinhardt, Cornelia Seewald: **Führungsfrauen im Blick – Führung im Wandel**. EHP – Verlag Andreas Kohlhage. 2020. 220 Seiten.

»Führungsfrauen im Blick – Führung im Wandel« lautet der Titel eines 2020 bei EHP – Verlag Andreas Kohlhage erschienenen Gemeinschaftswerks von Autorinnen. Auch ich habe Führungsfrauen im Blick. Seit Jahren unterstütze ich Frauen in Führungspositionen oder auf ihrem Weg dorthin. Dabei tauchen Fragen auf wie: Welche geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Qualitäten bringen Frauen und Männer für Führungsaufgaben mit? Braucht es eine Quote, um Frauen in Führungsaufgaben zu bringen? Wie sind Führungsposition und Kinderwunsch heute miteinander zu vereinbaren? Bin ich eine Rabenmutter, wenn ich Kinder und Karriere erreichen will? ...

Antworten erhoffte ich mir durch die Lektüre des Buches, und um es vorwegzunehmen, ich wurde nicht enttäuscht.

Sieben Autorinnen, alle mit dem Hintergrund professioneller Coach – wie lautet eigentlich die weibliche Form korrekt? –, doch mit ganz unterschiedlichen Qualifikationen, individuell aufgestellt und positioniert. Sieben Themen rund um den Fokus »Frauen in Führung« mit Überschriften wie »Macht mal Platz, Jungs!«, was direkt neugierig macht, eine große Vitalität und Kampfgeist ausdrückt, bringen die Frauen ein.

Friederike Höher bringt das Thema »Diversity« vor wissenschaftlichem Hintergrund näher. Sie beschäftigt sich als Wissenschaftlerin und Coach damit, wie das Empowerment von Frauen stattfinden kann. Sie fragt dazu nach dem Nutzen von Gender- und Diversity-Management, definiert gängige Begriffe wie Gender und Doing Gender und beleuchtet die Gründe für die auch nach jahrzehntelangen Bemühungen um Geschlechtergerechtigkeit in Führungseta-

gen vorhandene »gläserne Decke«. Diese stehe immer noch der Selbstverwirklichung und Potenzialentfaltung von Männern und Frauen im Wege. Das Problem mit einem strukturellen Mechanismus wie der Frauenquote lösen? Diesen Zahn zieht uns Friederike Höher gleich mit. Ihre schlüssige, konsequente, auch historische Recherche zwingt den Leser, sich der Komplexität des Themas zu stellen. Es gelte, sich mit der Wirkung struktureller und Managementlösungen auseinanderzusetzen und sich vom Hype neuer Konzepte nicht blenden zu lassen. Zur Orientierung bezieht sich die Autorin immer wieder auf aktuelle Studien, die die Möglichkeiten und Grenzen von Gegenmaßnahmen differenziert darstellen. Ihr Credo scheint ganz auf TA-Linie zu liegen: Empowerment durch Autonomie und Selbstwirksamkeit!

Cornelia Seewald betrachtet Erfolgsfrauen und ihre individuellen Karrierewege. Sie begleitet in einem Dreizehn-Fragen-Interview die Wege von acht Frauen an die Unternehmensspitze und arbeitet die Karrieretreiber, persönliche Stärken, den roten Faden durch die Lebensphasen, Unterschiede im Führungsverhalten zu Männern, Lernthemen für Nachfolgefrauen und zentrale Sinnkriterien heraus. Als Erfolgsfaktoren aus den spannend zu lesenden Interviews ergeben sich – neben fachlicher Kompetenz und Erfahrung – wichtige Kriterien wie die unbedingte Bereitschaft, sich für gewonnene klare Vorstellungen einzusetzen, dafür erhebliche Kraftanstrengungen zu mobilisieren, aber auch Unerschrockenheit und Resilienz. Ihr Fazit: Es braucht einen Gleichklang von gesellschaftlicher Entwicklung, strukturellen Maßnahmen und individueller Disposition. Manchmal scheint auch ein Quäntchen Glück dazuzugehören, wenn sich etwa ein Vorgesetzter findet, der einen für förderungswürdig erachtet. Die Aufmerksamkeit sollte sich deshalb auch auf Menschen richten, die unterstützend wirken.

Im dritten Kapitel geht die Autorin Katrin Kiggen unter der Überschrift »Die Macht des Unbewussten« auf die Bedeutung von Selbstreflexion für die Entwicklung von Führungsqualitäten ein und begründet dies anhand von Kommunikations- und Motivationsmodellen. Es gelte, seine eigenen Stärken und Motivationen zu kennen, um Handlungsmuster in Konfliktsituationen bewusst zu halten und dem Handeln eine andere Richtung zu geben. Kiggen geht auf den

Einfluss der Rollen als Frau und Mutter auf die Gestaltung der Führungsrolle ein und erläutert Voraussetzungen für gelingende Mitarbeiter- und Teamführung. Dabei spielt die bewusste Auseinandersetzung mit unbewussten Motiven und Glaubenssätzen eine große Rolle. Intrapsychische Konflikte, die aus der Doppelrolle Mutter und Führungskraft resultieren können, wurden in Bezug auf ihre Wirkung auf die Qualität der Arbeit angesprochen. Diese Schlussfolgerung wundert TA-*Frau und -*Mann nun wirklich nicht.

Im vierten Beitrag reflektiert die Autorin Jasmin Messerschmidt anhand von vier Interviews die Laufbahnerfahrungen von Frauen in typischen Männerberufen – Fliesenlegerin, Kapitänin, Ingenieurin und Pilotin. Sie will wirksame Handlungsstrategien für den Erfolg von Frauen in diesen Berufssparten definieren. So können konkrete Empfehlungen für Frauen herausgearbeitet werden, die in »typisch männlichen« Berufen Karriere machen möchten. Frauen sollten sich strategisch und selbstbewusst positionieren, den Umgang mit Macht und Einfluss lernen, dazu aktiv Politik machen, ein einflussreiches Netzwerk aufbauen und sich mit der herrschenden Kultur vertraut machen. Der persönlichen Auseinandersetzung mit Mikropolitik, darunter versteht die Autorin den gezielten Aufbau von Einfluss jenseits des offiziellen Beziehungsgeflechts, kann Frau, die ganz nach oben will, nicht aus dem Weg gehen. Sie brauche ein für sie stimmiges Verhältnis zur Macht und reflektierte Strategien, was sie zu tun bereit ist und was nicht. Leser*innen werden über die Hintergründe und Erfordernisse von Frauen in technischen Führungsfeldern versorgt. Nur eine veränderte Unternehmenskultur – Chancengleichheit ist Chef*innen-Sache – kann den Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöhen.

»Ich komme nicht weiter, weil ich eine Frau bin!« – ist dies ein Vorurteil oder Realität? Dieser Frage geht Gudrun Happich im fünften Beitrag anhand von Erfahrungsberichten nach. Untermuert mit den Ergebnissen zahlreicher Studien räumt sie mit Fehleinschätzungen auf. So gebe es keine typisch männlichen und weiblichen Muster, denn 97 Prozent der Menschen verfügen über einen Mix aus männlichen und weiblichen Gehirnmerkmalen. Unser Geschlecht bestimme also weder unsere Gehirnstruktur noch, für welche Aufgaben und Jobs wir geeignet sind. Bedeutsam ist allerdings die Frage, ob jemand Leistungs-

träger ist oder nicht – und Leistungsträger sind Leistungsträger, ob Mann oder Frau. Ihren Ergebnissen nach äußern sich Männer eher wertschätzend über ihre weiblichen Führungskräfte, während Frauen sich häufiger abwertend und feindselig über Männer in Führungspositionen auslassen. Die Autorin ermutigt Menschen, die an die Spitze wollen, sich von Glaubenssätzen über das eigene Geschlecht zu verabschieden, sich stattdessen mit den eigenen Glaubenssätzen auseinanderzusetzen und den eigenen Weg zu gehen. Ein Selbstcoaching-Tool unterstützt bei der kritischen Auseinandersetzung mit sich selbst und gibt Anregung für ein stimmiges Selbstmarketing.

Im sechsten Beitrag betrachtet Birgitta Fildhaut Frauen, die mit ihrer Führungsrolle hadern, in einer Zwickmühle gefangen sind und um die für sie richtigen Antworten ringen. Die Autorin will dazu ermutigen, gerade Ambivalenzen zu nutzen, den passenden Weg für sich selbst zu finden. Sie nennt Faktoren, die das »Hadern« begünstigen: Kultur und Denk-, Fühl- und Handlungsweisen hinken den gesetzlichen Vorgaben hinterher. Hinzu kommen individuelle biografische Stolpersteine und häufig eine ambivalente Haltung von Frauen gegenüber ihrer Situation. Die zunehmende Bedeutung von Ambiguitätstoleranz versus Fokussierung auf Entscheidungsstärke stellt sich als wichtige Eigenschaft von Unternehmenslenker*innen heraus. Fildhaut rät im Umgang mit Ambivalenzen dazu, Muster des Gelingens im »biografischen Gedächtnis« zu finden, auf den Sinn zu fokussieren und die Bedürfnisse hinter dem Sehnsuchtsziel zu würdigen. So kann es gelingen, einen tragfähigen inneren Frieden anzubahnen. Auf dem Weg dahin spielt auch das Thema »Fürsorge« oft eine entscheidende Rolle: von der Frau (immer noch) als Kümmern um die Familie verstanden, vom Mann dagegen als Sorge um die ökonomische Versorgung. Das birgt gerade bei aufstrebenden Frauen Konfliktpotenzial, wenn nämlich das eigene berufliche Fortkommen mit der empfundenen Pflicht für die Familienfürsorge kollidiert oder zu kollidieren scheint. In dieser Zwickmühle entscheiden sich Frauen häufig zum Verzicht auf den Karrieresprung. Alternativ zeigt die Autorin die bewusste Entwicklung von Selbstfürsorge auf, die Förderung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung durch positive Erfahrungen im Berufsleben.

Der letzte Beitrag von Britta J. Reinhardt beschäftigt sich mit den Besonderheiten von Familienunternehmen, ihren Erfolgsdynamiken zwischen hoher Emotionalität, geringerer Kalkulierbarkeit, hoher Flexibilität und Verstrickung. Diese Umstände bringen eine besondere Art von Führungsfrau hervor. Drei Lebensgeschichten von Unternehmertöchtern aus drei europäischen Ländern mit erfolgreich gestaltetem eigenen Lebensentwurf sollen als Modell für eine erfüllende Gestaltung gesehen werden und junge Frauen in Familienunternehmen ermutigen, sich für diesen Lebensentwurf zu öffnen. Familienunternehmen zeichnen sich (auch) dadurch aus, dass keine Trennung der Lebenswelten möglich (oder erwünscht) ist und die internen Beziehungen von Personenorientierung und persönlicher Bindung geprägt sind. Erfolgreich sind Frauen in Familienunternehmen vor allem bei Loyalität zum Unternehmen, hoher Leistungsbereitschaft in ökonomisch schwierigen Zeiten, großer Rollenflexibilität und bei langfristigem Planungshorizont. Eine besondere Herausforderung ist und bleibt die Rollenklarheit. Der Lohn des Lebensentwurfs »Familienunternehmensnachfolge«: Generativität wird als zutiefst sinnstiftend empfunden. Zudem haben Frauen in Familienunternehmen größere Chancen, eigene Vorstellungen von verändertem Führungsstil und weiterentwickelter Unternehmenskultur zu verwirklichen. Die Empfehlungen der Autorin: über alle Lebenswelten durchdenken, was einem wirklich wichtig ist, Lust und Leidenschaft an der Aufgabe mit Kompetenz verbinden und die Geschwister gut einbeziehen, Unterstützung der nahen Familie und Ausbalancieren von Lebenswelten und Rollen, gut auf sich und die eigenen Ressourcen achten und in Kauf nehmen, dass die Verbindung von Familie und Unternehmen oft wenig Raum lässt für Freunde und Hobbys.

Mein Gesamteindruck: sehr lesenswert. Meine eingangs gestellten Fragen sind beantwortet worden. Das Buch präsentiert eine gelungene Mischung aus individuellen Lebenserfahrungen von Frauen in Führungspositionen, wissenschaftlichen Studien und theoretischen Konzepten, die einzelne Aspekte von Führung durch Frauen beleuchten, verbunden mit den Erfahrungen der Autorinnen aus ihrer persönlichen und Coaching- Praxis. Die Bedeutung von Zielklarheit und Positionierung, von kompetenten Coaches und unterstützenden Partnern wird deutlich. Das Buch bestätigt: Der Such- und Findungsprozess auf

dem höchstpersönlichen Weg ist bedeutsam und er ist in aller Regel mit einem anstrengenden Graben, einem Aussöhnen mit schmerzhaften Erfahrungen sowie einer kritischen Auseinandersetzung mit sich, anderen und den Lebenswelten verbunden. Und dies gilt gleichermaßen für Männer wie für Frauen in Führungspositionen! Klar wird auch: Frauen ganz an der Spitze sind eine Chance und in manchen Branchen nachgewiesen auch ein Gewinn für eine veränderte Führungs- und Unternehmenskultur, hin zu mehr deutlicher Verantwortungsübernahme, Partizipation, Klarheit und Verbundenheit nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Gesellschaft.

Kontakt

Anette Dielmann, TSTA-O
info@anette-dielmann.de

Anne Kohlhaas-Reith

Sabine Trautmann-Voigt, Bernd Voigt: Mut zur Gruppentherapie! Das Praxisbuch für gruppenaffine Psychotherapeuten. Leitfäden – Interventionstipps – Antragsbeispiele nach der neuen PT-Richtlinie. Schattauer. 2019. 298 Seiten.

Um es vorneweg zu sagen: Das Buch hält, was der Untertitel verspricht: »Leitfäden – Interventionstipps – Antragsbeispiele nach der neuen PT-Richtlinie«.

Es ist ein sehr lohnendes Praxisbuch für (niedergelassene) Psychotherapeut*innen, aus der Praxis für die Praxis geschrieben von sechs tiefenpsychologisch arbeitenden Gruppenpsychotherapeut*innen.

Es handelt sich um ein empfehlenswertes, knapp 300 Seiten langes, inhaltsreiches Buch für ein häufig nützliches Therapiesetting.

Es ist eine Ermutigung zur Gruppenpsychotherapie mit zahlreichen konkreten Hilfestellungen wie Anamnesen, Diagnostik und Fallbeispielen. Gut nachvollziehbare Überlegungen zu Verlaufsinterventionen und deren Überprüfung anhand der elf Wirksamkeitsfaktoren von I. Yalom ergänzen das ohnehin reichhaltige Material für die eigene Praxis der Leser*innen.

Für gewinnbringend halte ich die Lektüre dieses Buches auch für beratende Berufe zum vertieften Verständnis der Psychodynamik psychischer Erkrankungen.

Das Werk ist in fünf Kapitel gegliedert:

- 1) Gruppentherapie mit Kindern und Jugendlichen
- 2) Gruppentherapie mit Erwachsenen
- 3) Gruppentherapie mit männlichen Adoleszenten
- 4) Gruppentherapie mit Müttern
- 5) Kombination Einzel- und Gruppentherapie im tiefenpsychologischen Setting und kurze Zusammenfassung

In Kapitel 1, differenziert und spannend geschrieben von den beiden Hauptautor*innen Sabine Trautmann-Voigt und Bernd Voigt unter Mitarbeit von Elvira Chevally und Barbara Kunz, liegt der Schwerpunkt der Gruppentherapie (einer Kombination aus verschiedenen kreativen verhaltenstherapeutischen und tiefenpsychologischen Techniken) auf der Behandlung von Kindern und Jugendlichen. Allgemeine Wirkfaktoren und Behandlungstechniken werden mit kurzen Interaktionsbeispielen und Theoriebausteinen verdeutlicht. Die praktische Umsetzung wird anhand einer Beispielstunde aus der Anfangszeit plastisch.

Im Anhang zu diesem Kapitel finden sich sowohl eine Aufstellung entwicklungspsychologischer Aspekte für die ersten achtzehn Lebensmonate als

auch klinische Leitlinien zur Diagnostik und Interventionsplanung anhand der einzelnen Kinder, die an der beschriebenen Therapiegruppe teilgenommen haben. Dieses ausführliche Material ist auch für eine Antragstellung hilfreich.

In Kapitel 2 beschreibt Daniela Schulze, Tiefenpsychologin, praxisnah den genauen Ablauf einer dreijährigen Gruppenpsychotherapie mit Erwachsenen, von der Vorplanung über den ersten Termin, den gesamten Therapieprozess bis zum Abschiednehmen. Ihr Anliegen ist es, andere dazu zu ermutigen, Gruppenpsychotherapie in ihr therapeutisches Angebot aufzunehmen und sich dieser Herausforderung, die zugleich Bereicherung bedeutet, mit Respekt und Interesse zu stellen. Im Anhang finden sich die Anträge zur Therapiebewilligung der einzelnen Teilnehmer*innen.

Die Beschreibungen sind mit Beispielen unterlegt. Die Autorin geht ebenfalls auf die neuen Psychotherapie-Richtlinien von 2017 ein, die eine nun parallele Behandlung mit Einzel- und Gruppentherapie abrechnungstechnisch ermöglichen.

In der Zusammenfassung des Therapieprozesses erfolgt die Auswertung anhand der elf Wirkfaktoren nach I. Yalom (2007). Erreichte Ziele und offene Rückmeldungen der Teilnehmer*innen spiegeln gut die heilende Wirkung der Gruppentherapie in konstruktiver, wohlwollender Atmosphäre wider.

Im Anhang zu Kapitel 2 finden sich fünf Kassenanträge für einige der Teilnehmer*innen sowie die Eckdaten aller Gruppenmitglieder. Weiterhin ist der Rundbrief an alle vor Aufnahme der Gruppentherapie nachzulesen. Die Vorphase der Therapie, die Informationen an die Teilnehmer*innen zum Beginn der Gruppe sowie Übungen und Informationsblätter werden dargestellt.

Es gibt also viel hilfreiches Material, das zur Entwicklung eines eigenen Konzepts und zum Aufbau entsprechender Strukturen ermutigen und unterstützen kann, nützlich sowohl bei Aufnahme einer gruppentherapeutischen Tätigkeit als auch lohnend und anregend für Therapeut*innen mit gruppentherapeutischer Erfahrung.

Erfreulich finde ich als Transaktionsanalytikerin, dass die Autorin eine interessante und nicht so bekannte Aussage von Eric Berne (1966) zur Gruppenpsychotherapie zitiert: *»Ein Therapeut, der seine Gruppen im aktuellen Jahr so leitet wie im vergangenen Jahr, hat offensichtlich nichts dazugelernt und ist ein bloßer Techniker. Um seiner eigenen Entwicklung willen darf er es nicht dazu kommen lassen.«*

In Kapitel 3 des Buches legt der Autor Martin Sachs seine Konzeption und seine Erfahrungen aus der ambulanten gruppentherapeutischen Arbeit mit männlichen Adoleszenten dar. Es werden Jugendliche im Alter von 13 bis 25 Jahren in drei verschiedenen Altersgruppen behandelt.

In den Vorüberlegungen werden die Besonderheiten und Probleme in der Arbeit mit diesen Patientengruppen beschrieben.

Auch in diesem Kapitel finden sich wieder beispielhaft drei ausführliche Anamnesen der Teilnehmer sowie einige ausformulierte Kassenanträge zur Langzeittherapie.

Im Anhang stehen Vereinbarungen zur Gruppentherapie mit den jugendlichen Teilnehmern sowie Anträge für eine tiefenpsychologisch fundierte Jugendlichen-Langzeittherapie in der Gruppe.

In Kapitel 4 wird von Monika Moll unter Mitarbeit von Sabine Trautmann-Voigt und Tanja Unterberg eine Gruppenpsychotherapie mit Müttern in ihrem genauen Ablauf beschrieben. Hier handelt es sich um zehn strukturierte oder teilstrukturierte Sitzungen mit Themenschwerpunkten, die jeweils im Vordergrund standen, zum Beispiel Motivation, Bindung, Gefühle, Stress- und Konfliktbewältigung, Selbstfürsorge, immer in Verbindung sowohl zur kindlichen Situation als auch zur Situation der erwachsenen Person. Am Ende jeder Gruppensitzung gab es schriftliche Unterlagen zum jeweiligen Sitzungsthema für die teilnehmenden Mütter. Es folgen sechs kürzere Fallbeschreibungen von Mutter und Kind sowie eine sehr ausführliche Fallbeschreibung, die exemplarisch zeigt, wie sich die Gruppentherapie der Mutter und die Einzeltherapie

des Kindes in Kombination ergänzen. Die Mutter-Kind-Beziehung steht dabei immer im Fokus.

Im kurzen und abschließenden Kapitel 5 geht es Sabine Trautmann-Voigt und Bernd Voigt darum, nachzuweisen, dass eine Kombination von Einzel- und Gruppentherapie im tiefenpsychologischen Setting in den meisten Fällen empfehlenswert und vorzugswürdig ist.

Im Beispielfall ging es um Patient*innen mit depressiven Störungen, die arbeitsunfähig, aber motiviert waren, wieder arbeitsfähig zu werden. Allgemeines Ziel war bei dieser parallelen Behandlung mit Einzel- und Gruppentherapie eine schnelle Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess. Die Nützlichkeit dieser kombinierten Behandlung wird anhand von zwei verschiedenen Modellsettings und deren statistischer Auswertung gezeigt.

Nach der Reform der Psychotherapie-Richtlinien kann die Kombination von Einzel- und Gruppentherapie seit dem 01.04.2017 von den Krankenkassen bewilligt werden (bis dahin war die Antragstellung nur entweder für Einzel- oder für Gruppentherapie möglich).

Zusammenfassend:

Für mich als in der Einzel- und in der Gruppentherapie erfahrene transaktionsanalytische ärztliche Psychotherapeutin war es spannend und erfreulich, dieses hochinformativ Buch zu lesen. Es hat mich sowohl von seinem Inhalt her als auch von der durchgängig achtsamen und wertschätzenden Haltung der Autor*innen her überzeugt. Offensichtlich sind die Werte der tiefenpsychologisch arbeitenden Autor*innen mit unseren TA-Werten bestens kompatibel.

Für alle, die sich mit dem Gedanken tragen, eine Therapie- oder Beratungsgruppe anzubieten, aber auch für erfahrene Gruppentherapeut*innen ist das Buch eine anregende, ermutigende und unterstützende Lektüre, die ich vorbehaltlos empfehlen kann.

Ein einziger Wermutstropfen bleibt: Erstaunlich und persönlich ärgerlich fand ich, dass das Buch, obwohl von vier Autorinnen und zwei Autoren geschrieben, nur die männliche Form verwendet, angeblich wegen der flüssigeren Lesbarkeit, die alle Menschen miteinschließen würde.

Kontakt

Dr. Anne Kohlhaas-Reith, TSTA-P,C,E,O
kohlhaas.reith@t-online.de

Cornelia Willi

Daniela Michel-Gremaud (Autorin), Monika Sommerhalder (Illustratorin): Körper und Psyche in Balance. 12 Wege zu mehr Wohlbefinden. Thieme. 2016. 224 Seiten.

Erste Begegnung Das Thema Körper und Psyche beschäftigt mich bereits seit meiner Ausbildung zur Pflegefachfrau. Vor 30 Jahren war die Auseinandersetzung aktuell, ob Körper *und* Psyche als zwei Teile eines Ganzen zu betrachten seien oder ob der Mensch nicht eher untrennbar als Ganzheit und dynamisches System zu verstehen sei. Diese Fragen sind mir punktuell in unterschiedlichen Zusammenhängen wiederbegegnet, unter anderem auch in der Auseinandersetzung mit Zugängen zu Heilung und Persönlichkeitsentwicklung: Geht das über Erkenntnis oder über Körpererfahrung? Oder beides? Oder nacheinander? Oder miteinander?

Daher hat es mich gefreut und angeregt, mich mit einem Buch von zwei ausgewiesenen Kolleginnen zu befassen und ihren Wegen zu mehr Wohlbefinden lesend und nachvollziehend zu folgen.

Aufbau Nach einer Einleitung zum Umgang mit Körperübungen folgen zwölf Kapitel mit je einem Thema: Selbstwahrnehmung, Atmung, Ausdruck, Hingabe und Aggression sind genauso thematisiert wie Raum, Zeit, Beweglichkeit, Aushalten, Sich-Erden, Zentrierung und Vitalität.

Innerhalb der Kapitel ist der Aufbau jeweils ähnlich: Ein Weisheitspruch, Grundsätzliches, ein Theorie-Input – meist aus der Transaktionsanalyse – und dann ein konkretes Beispiel aus der Beratungspraxis. Daniela Michel-Gremaud beschreibt dabei sowohl körperliche als auch geistig-psychische Aspekte und leitet konkrete Körperübungen an, die sie in gut nachvollziehbaren Übungsschritten beschreibt. Die Titelseiten der einzelnen Kapitel sind jeweils mit einem einfarbigen schlichten Holzschnitt von Monika Sommerhalder passend illustriert.

Als Abschluss regt ein breit abgestütztes und dennoch überschaubares Literaturverzeichnis zu vertiefter Auseinandersetzung an.

Besonderes in einzelnen Kapiteln Gleich zu Beginn leitet die Autorin auf zwei Seiten den Umgang mit den Körperübungen an. Sie regt an, sich das eine oder andere Thema auszuwählen und da ebenfalls einzelne Übungen stimmig zusammenzustellen. Sie begleitet die Verankerung im Alltag, indem sie zu Überlegungen zu Übungszeiten, Abfolgen, Orten und Regelmäßigkeit anregt. Bei diesen Vorschlägen kommt mir eine Offenheit, eine Einladung und zugetraute Selbststeuerung entgegen. Mein freies Kind, mein nährendes Eltern-Ich und mein Erwachsenen-Ich sind stimuliert.

Ich greife das Thema Raum heraus. Nach einem Zitat von Krishnamurti schöpft Daniela Michel-Gremaud als Bewegungstherapeutin, Transaktionsanalytikerin und Supervisorin aus dem Vollen: In gut verständlicher Sprache erläutert sie, wie der Mensch ab der Zeugung Raum einnimmt, wie das Kind in die Familie hineingeboren wird und da seinen Platz einnimmt. Je nach Familiensituation macht es unterschiedliche Raumerfahrungen, die es dann im Erwachsenenleben als normal empfindet und wieder sucht.

Anhand der Grundpositionen aus der TA beschreibt sie im Theorie-Input gut nachvollziehbar, wie ein Mensch innerlich und äußerlich Raum einnehmen kann und wie er aufgrund seiner Erfahrungen aus der Kindheit sich dabei wohlfühlt oder eher nicht.

Nach einem Beispiel aus der Beratungspraxis erläutert sie, welche Beobachtungen sie mit der Klientin macht und wie sie sie mit Übungen zu mehr Kontakt zum Körper hingeführt hat. Sie macht zudem aufmerksam auf die Wahrnehmung von Einzelnen in der Gruppe, wie sie ihren Platz selbstverständlich einnehmen oder zuerst die anderen rundherum fragen, ob es okay sei, wenn sie sich genau hier platzieren.

Die konkreten Körperübungen laden zum Beispiel ein, sich zu strecken, die eigene Ausdehnung zu spüren oder im Gegensatz dazu sich in ein Päckchen zusammenzuziehen und sich ganz klein zu machen. Mit Fragen stimuliert sie die eigene Beobachtung der persönlichen Erfahrung. Die Variante im Stehen lässt ein Üben zu, wenn kein Platz zum Liegen vorhanden ist.

Würdigung Dieses kompakte Buch kann in verschiedenen Situationen hilfreich sein:

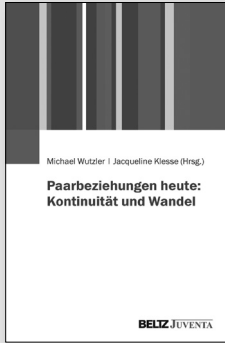
- Wenn ich den Wunsch habe, ein Thema vertiefter für mich zu erschließen, und über den Körper und Selbsterfahrung einen Zugang suche.
- Wenn sich in der Beratung ein Thema immer wieder zeigt und die Klientin oder der Klient das Thema kognitiv erfasst, jedoch der Zugang über die Gefühle oder den Körperausdruck erschwert scheint.
- Wenn ein:e Klient:in sich selbst besser kennenlernen und nach und nach seine/ihre Themen bearbeiten möchte.
- Als Übungsanleitung für Selbsterfahrungstage, um die Themen auch körperlich zu erfahren.

- Als Begleitung durchs Jahr: für jeden Monat ein neues Thema mit neuen Übungen.

Bei der Lektüre habe ich mir überlegt, wie die Autorin just auf diese zwölf Themen gekommen ist, warum zum Beispiel Lust, Motivation, Engagement nicht explizit berücksichtigt worden sind. Auf die eine oder andere Art haben sie dennoch in den einzelnen Kapiteln ihren Platz gefunden. Es wäre spannend, mit der Autorin darüber zu sprechen, woran sie sich bei der Auswahl orientiert hat.

Kontakt

Cornelia Willi, TSTA-E
co@cornelia-willi.ch

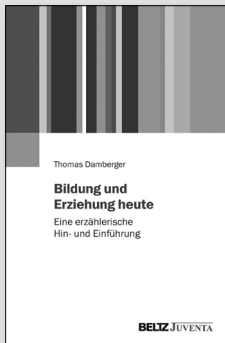


Michael Wutzler / Jacqueline Klesse (Hrsg.)

Paarbeziehungen heute: Kontinuität und Wandel

2021, 282 Seiten, broschiert, € 34,95 (44-6218)

In den empirisch-qualitativen Beiträgen des Bands werden Herausforderungen verhandelt, denen sich Paare im Rahmen gesellschaftlicher Wandlungsprozesse und Spannungsfelder heute stellen müssen.



Thomas Damberger

Bildung und Erziehung heute

Eine erzählerische Hin- und Einführung

2021, 180 Seiten, broschiert, € 19,95 (44-6461)

In Form einer erzählerischen Einführung und mit zahlreichen Beispielen versehen werden aktuelle gesellschaftliche Fragestellung mit Grundthemen der Bildung und Erziehung verwoben.



Esther Mergel / Eva-Maria Engel / Gernot Kich

Ich bin Ich

Die gezielte Erfassung und Stärkung des kindlichen Selbstkonzeptes in Kindertageseinrichtungen

2021, 153 Seiten, broschiert, € 19,95 (44-6331)

Im Buch wird anhand praktischer Beispiele dargestellt, wie man das Selbstkonzept von Kindern in Kindertageseinrichtungen erfassen und alltagsintegriert gezielt fördern kann. Die Unterstützungsstrategien wurden im Projekt „Ich bin ich“ in acht Kitas erprobt und wissenschaftlich evaluiert.

Bilder, die den Blick aufs eigene Leben weiten



Susanne Hölzl / Birgit Lattschar (Hrsg.)

90 Impulskarten Biografiearbeit

Ressourcenorientierte und ermutigende Impulse für die Praxis

Format: 13,3 x 17,1 x 3,2 cm

€ 29,95, Bestell-Nr. 4019172400019

Dieses Kartenset mit 90 Bildkarten lädt ein zu einem ressourcenorientierten Blick auf die eigene Biografie. Damit können die Schätze des Lebens (wieder-)entdeckt und gewürdigt werden:

- vergangene Erfahrungen,
- erlebte Geschichten,
- soziale Beziehungen,
- Rituale im Alltag,
- Übergänge und gelungene Neubeginne.

Durch die Rückschau ermutigt, wird es leichter, das gegenwärtige Leben zu verstehen und die nächsten Schritte zu gestalten. Lassen Sie sich von den Bildern ansprechen und von den vielfältigen Textimpulsen zum Biografischen Arbeiten anregen.

Die Karten eignen sich sowohl für die Einzel- als auch Gruppenarbeit mit Erwachsenen in den unterschiedlichsten Feldern der Beratungs- und Bildungsarbeit und zur Selbstreflexion.

Im Booklet finden Sie:

- eine Einführung in das Biografische Arbeiten
- methodische Anregungen für den konkreten Einsatz
- eine Übersicht nach Methoden bzw. Schlagwörtern

