



Armin Zieseemer

Verfügt als zertifizierter Märchenerzähler über ein tiefes Wissen von den Wirkmechanismen der Volksmärchen. Er verbindet dieses als Betriebsökonom mit der Transaktionsanalyse (Praxiskompetenz/ unter Supervision) im Feld Organisation, in der Organisationsentwicklung und im Coaching.
www.synop-sys.ch, info@synop-sys.ch

PERFEKT ODER SCHNELL: Wem gehört die Welt

Dieser Artikel betont die Notwendigkeit der Reflexionsfähigkeit von Führungspersonen in einer Zeit, in der psychosoziale Belastungen stetig zunehmen. Die Transaktionsanalyse als psychologische Methode beschreibt mit der Idee des Antreiberverhaltens unbewusste lösungsuntaugliche Verhaltensmuster unter erhöhtem Stress.

Dieser Artikel empfiehlt, die Fantasie als Ressource in Gestaltungsprozesse zu integrieren. Dabei wirkt die Arbeit mit Märchen und Geschichten inspirierend, um neue Zugänge für heute unbekannte Lösungen in der Organisationsgestaltung und der Führungsentwicklung zu finden.

Als Entwicklungsziel für Menschen in Organisationen wird abschliessend eine «bezogene Autonomie» vorgeschlagen.

Für die Unternehmensentwicklung gelten heute langfristige, planorientierte Strategieansätze als Mittel der Wahl. Rational und perfekt sollen sie wirken. Dagegen beginnen sich zunehmend aktivitätenorientierte Methoden in die ökonomische Logik zu integrieren. In agilen Organisationen spricht man vom Konzept «Fail fast» (sinngemäss: Untaugliches frühzeitig erkennen und schnell abbrechen). Hier wird spielerisch experimentiert und das Verhalten schnell adaptiert. Dies bedingt eine Kultur, die offen mit Fehlern umzugehen und sie als Lernerfahrung zu verstehen weiss, um rasch vorwärtszukommen. Kurzum: Die Anforderungen an Organisation und Führung wandeln sich. Es scheint, die Perfekten haben ausgedient und den Schnellen gehört die Welt. Für Führungskräfte bedeutet dies, lösungsorientiertes Verhalten neu zu gestalten.

Die Transaktionsanalyse kennt «Sei perfekt!» und «Beeil dich!» als Antreiberverhalten: Von Taibi Kahler, dem amerikanischen Psychologen und Transaktionsanalytiker, stammt die Beobachtung, dass Menschen in Stresssituationen immer tiefer in ein Schlammassel geraten, während sie sich selbst als lösungsorientiert wahrnehmen¹.

Als Ausdruck von Antreiberverhalten haben Sie vielleicht schon einmal beobachtet, wie Ihr Mitarbeiter mit einer Arbeit nicht weiterkommt. Termine werden immer wieder

verschoben, weil das Ergebnis noch nicht perfekt genug erscheint. Nur schon das Email zur Verschiebung – ein Zweizeiler – dauert Stunden bis zum Versand, weil die richtige Formulierung gesucht wird. Oder jemand spricht sehr schnell und hört gleichzeitig nicht richtig zu, weil er in Gedanken bereits schon wieder woanders ist. Ein solch sprunghaftes Verhalten macht es schwer, wirkliche Nähe zu anderen zu erleben. Von aussen betrachtet wirkt der Anspruch, den diese Mitarbeitenden an sich selbst stellen, übermässig. Wirkliche Lösungen werden nicht gefunden. Neben einer latenten oder offenen Frustration entsteht der Wunsch, diesen Menschen zu sagen: «Befrei dich von dieser fremden, bedrängenden Macht!»

Bereits als Kind kreieren wir Gestalten für psychische Energien, mit denen wir unser Erleben ausdrücken können. Später unterstützen Modelle Erwachsene, passende Worte für Gutes wie Hinderliches im Leben zu finden. Das Volksmärchen kennt für das Gute stille Helfer. Es kennt auch die Widersacher, die die Heldin oder den Helden an der Entwicklung hindern. Antreiberverhalten ist hinderlich und zeigt sich in existenziell und emotional bedrängenden Situationen. Wir meinen, alte, früh erlernte Verhaltensstrategien lassen uns Probleme «wie früher» gut lösen. Doch funktioniert das meist schlecht. Neben einer als anstrengend erlebten oder gar verfehlten Problemlösung liegt darin eine Not. Daraus resultieren inneres Leid, Konflikte oder krankheitsbedingte Absenzen.

Coaching- und Personalentwicklungsmassnahmen unterstützen idealerweise eine integrale Selbstwerdung und fördern eine erlebte psychologische Sicherheit. Antreiberverhalten betreffen über das Verhalten hinaus, so die praktische Erfahrung, emotionale, gedankliche und entwicklungspsychologische Dimensionen. Es ist unbewusst begleitet von einer tiefen Sehnsucht, in der Welt angenommen zu sein. Coachees beschreiben diese oft mit dem Gedanken: «Wenn ich mir noch mehr Mühe geben würde, dann würde ich endlich geschätzt und anerkannt werden.»

In Organisationen werden Antreiberverhalten wie «Sei perfekt!» oder «Beeil dich!» belohnt und damit verstärkt. Hier bewusst hinzuschauen, birgt Potenzial in der Perso-

nalentwicklung; denn der Grat zwischen einer gesunden Leistungsbereitschaft und einem ungesund überhöhten Selbstanspruch ist schmal.

Führungspersonen sind in ihren Rollen besonders mit den eigenen Antreiberverhalten konfrontiert. Ihnen gilt für gesundheitsförderliche Organisationen in einer sich rasant verändernden Umwelt hohe Aufmerksamkeit. Sollen Führungsstile diese Aspekte integrieren, sind neue Kompetenzen und Modelle gefragt.

NEW WORK: FANTASIE ALS RESSOURCE

Über den Begriff «New Work» herrscht ein uneinheitliches Verständnis. Frithjof Bergmann, der Begründer des Begriffs, versteht darunter, den Freiheitsbegriff in die Arbeit einzuführen und sich von «versklavender Lohnarbeit» loszulösen und sich selbst in der Arbeit zu verwirklichen. In einem Interview kritisiert er die heutigen Entwicklungen:

«Ich habe mir diese ‘Neue Arbeit’ schon anders vorgestellt, als sie heute zelebriert wird. Mir geht es um grundlegende Dinge, darum, dass Menschen sich nicht in Lohnarbeit, zu der sie keinen inneren Bezug haben, erschöpfen und am Lebensende feststellen, dass sie gar nicht richtig gelebt haben.»²

In der Praxis beschreibt New Work oftmals die Digitalisierung der Arbeitswelt, welche zu Effizienzgewinnen und Einsparungen von Personalkosten führt. Ich selbst schliesse mich einem Verständnis von Arbeit an, das den Menschen in die Bedeutungszumessung von Arbeit in seinem Lebensplan und unter Berücksichtigung einer digitalen Transformation miteinbezieht.

Die «neue Arbeit» führt zu einem neuen Verständnis von Arbeit. Wir suchen mehr Sinnstiftung. Dieser hohe Selbstverwirklichungswert lädt uns zunehmend ein, uns mit uns selbst auseinanderzusetzen. In einer Welt, die als unsicher, unberechenbar und mehrdeutig erlebt wird, wird das Selbstvertrauen in die eigene Wahrnehmung zu einem Pfeiler für Entscheidungen.

Zusätzlich entsteht in Arbeitsbeziehungen mehr Nähe und Transparenz. Die alte Arbeitswelt trennte Arbeit und Privates. Bei neuen Arbeitsmodellen verschwimmt die Work-Life-Balance, was sich auf unser sozia-



© Pixabay Gerd Altmann

les Miteinander auswirkt. Wir teilen in der Arbeit mehr Privates. So sehen auch Schnell & Schnell³ in der Definition von New Work, dass sie das Miteinander beim Arbeiten fordern, indem die Vermenschlichung und gemeinschaftliche Interaktion gefördert werde.

Nach Rifkin⁴ benötigt die Entwicklung eines neuen Arbeitsbegriffs einen «Quantensprung der menschlichen Fantasie». Fantasie gilt als Produktionskraft des Bewusstseins und als besondere Verarbeitungsform der Wirklichkeit⁵. Welche Geschichten wir über uns erzählen, ist von den Vorstellungen abhängig, wie wir uns selbst sehen. Beispielsweise in Beratungen mit Stellensuchenden zeigen sich gerne festgefahrene Antreiberverhalten wie «Sei perfekt!» und «Beeil dich!», die Dämonen gleich, Transformationen im Weg stehen. Ja. Es ist eine heldische Heraus-

forderung, das eigene Antreiberverhalten zu durchschauen und bewusst an den gegebenen Kontext anzupassen.

Mit der Analyse des Antreiberverhaltens und den damit verbundenen Verhaltensweisen lernen Führungspersonen ihre Beziehungen neu zu gestalten. Das Mehr an individueller Bewusstheit trägt dazu bei, dass Organisationen spontaner werden und sich gesundheitsförderlicher entwickeln.

In Organisationsentwicklungen stelle ich fest, dass der Rationalität ein hoher Stellenwert zugemessen wird. Darüber hinaus ist neben dem Erspüren der eigenen Körpersignale, dem impliziten Wissen, die Intuition «überlebenswichtig, weil wir darüber Entscheidungssituationen vereinfachen.»⁶ Die Intuition gilt als Quelle der Fantasie. Ihre Akzeptanz erweitert das Blickfeld und

ermöglicht treffende Eingebungen. Andererseits gebären wir mit der Fantasie wiederholt dieselben hohlen Gespenster. Wir erfahren so gelegentlich, dass wir in wiederkehrenden und stereotypen Mustern verharren.

In Transformationsprozessen entdecken wir immer wieder Muster des «Mehr desselben». Einem Hamsterrad gleich erkennen wir, wie wir uns in Antreiberverhalten festgefahren erleben. Im einen Fall kann es dauernd «nicht perfekt genug sein» oder im andern «nicht schnell genug gehen». Das Empfinden einer stimmigen, gesunden Qualität, die ein leichtes «Genau so» fühlen lässt, fehlt.

Der Entwurf fantasievoller Handlungsalternativen anstelle einer fixierten Wahrnehmung schafft Entwicklungsoptionen. Damit werden unterschiedliche Bedürfnisse erfüllt. Der persönliche Erlebnisraum wird vergrößert und wir nehmen differenzierter wahr. Und es lassen sich Konsequenzen gedanklich vorwegnehmen.

BEGEGNUNG: INNERER DIALOG ALS LERNERFAHRUNG

Verständigung lediglich auf sprachlicher Ebene zu suchen, greift zu kurz. Es geht mehr darum, einander zu verstehen, als miteinander zu reden. Jeder Mensch hat seine eigene Vorstellung darüber, was Perfektion oder Eile für ihn bedeuten. Wir tragen Prägungen und Bilder in uns, die den Begriffen eine ureigene Bedeutung verleihen. Solche Bedeutungszumessungen abzugleichen schafft offene Lernprozesse für eine gemeinschaftliche Realität in unseren Beziehungen.

Unsere inneren Stimmen hindern uns oftmals, einen Realitätscheck zu wagen. Wir bauen in uns geistige Konstrukte, wie die Welt draussen ist und suchen danach, diese auch laufend zu bestätigen. Als soziale Wesen streben wir immer wieder neu nach Beziehungen, auf die wir existenziell angewiesen sind. Wenn wir es zulassen und offen sind, entstehen in der Begegnung Möglichkeitsräume. In solchen Momenten erfahren wir, wie wir Realität im Hier und Jetzt gemeinsam gestalten können und erweitern damit unseren Horizont. Die Bilder unserer Mitmenschen und von uns selbst verändern sich dadurch laufend.

Die stetige Erneuerung unseres Selbstbildes erfordert ein Lassen und ein Handeln im Moment. Wir selbst haben die Wahl, auf welche inneren Stimmen wir hören. Doch die Vielzahl innerer Stimmen erschwert es uns oft, spontan treffend zu wählen. Denn sobald mehrere Stimmen in unser Denken und Fühlen treten, entstehen innere Konflikte. Dadurch verlieren wir die Fähigkeit, ambivalenzfrei zu leben. Wir können diese inneren Konflikte ignorieren oder wir schöpfen daraus Lernerfahrungen.

Basierend auf der Transaktionsanalyse und gestalttherapeutischen Techniken entwickelten Mary McClure und Bob Goulding in den 60er Jahren die Neuentscheidungstherapie. Sie geht davon aus, dass der innere Dialog vergleichbar unter Feen, Hexen und Geistern als «Kopfbewohner»⁷ unser Selbsterleben bestimmt. Ein Teil unserer «Kopfbewohner» strebt danach, dass unsere Weltsicht dominiert und ich bestimmend bin. Ein anderer Teil dieser inneren Stimmen, sucht nach Integration und Kooperation. Aus dieser inneren Zerrissenheit heraus in ein bewusstes Handeln zu kommen, benötigt Arbeit mit und an sich selbst. Lebendig und frei zu handeln, während wir unseren inneren Dialog und unser Leiberleben bewusst wahrnehmen, setzt voraus, dass wir unsere zerstörerischen, dunklen Seiten kennen.

VON DER GRANDIOSITÄT ZU BEZOGENER AUTONOMIE

Antreiberverhalten geht mit Selbstabwertungen einher. Solche destruktiven «Kopfbewohner» anerkennen wir im äussersten Fall als so gültig wie das Gesetz der Schwerkraft. Gedanken wie «Ich muss mich immer dafür entschuldigen, dass ich es schon wieder nicht vollkommen hinbekommen habe» oder «Es tut mir immer leid, dass ich zu wenig Zeit für alles habe», können zu paradoxem Erleben führen: Irgendwann geht es nicht mehr perfekter; nicht mehr schneller.

Positive oder negative Überhöhungen eines Aspekts der Realität bezeichnet die Transaktionsanalyse als Grandiosität. Wir über- oder minderbewerten Aspekte unserer Selbstwahrnehmung. So geraten wir in Situationen, in denen uns das Alltagserleben vor scheinbar unlösbare Aufgaben stellt. Ebenso tut es

das Märchen: In einer einzigen Nacht sollen Berge abgetragen, Schlösser gebaut oder ein Diadem aus Morgentau hergestellt werden.

Was im Märchen am Ende meist gelingt, ist vorgängig oft mit grossen Aufgaben verbunden. Nicht selten steht auf das Verfehlen einer Aufgabe gar eine grausame Todesstrafe. Diese Märchenmotive drücken symbolisch die zu tragende Last solcher Selbstabwertungen aus. Sie wirken nicht lustbezogen lebendig, sondern destruktiv. Das Empfinden, nie gut genug zu sein oder nie Zeit vergeuden zu dürfen, staut den Fluss der Lebensenergie.

Hören wir sklavisch auf diese Botschaften, schränken wir uns in unseren Handlungsmöglichkeiten ein. Womöglich haben «Kopfbewohner», die lohnende Handlungsalternativen für das Hier und Jetzt anbieten, just in diesem Moment zu schweigen? Neue zu entdecken, kommt dem märchenhaften Zauber gleich, in dem Märchenheldinnen und -helden Zugang zu stillen Helfern finden. Es kommen wie bei Aschenputtel beispielsweise Tauben und legen «die rechten ins Töpfchen, die schlechten ins Kröpfchen». So ist die Aufgabe wie von selbst gelöst und es reicht doch noch zum Tanz auf dem Ball im Königsschloss.

Schön wär's. Nur: Das Volksmärchen ist in seiner Struktur selbst perfektionistisch. Es fällt ihm leicht, das Extreme zu suchen, die hohen Grade zu übertreffen oder verbotene Türen zu öffnen. Was sich immer in einem Märchen auch zu erkennen gibt: Es wird in der Fantasie wirklich und wahr; denn Märchen sind «Träger von Wirklichkeit und Dichtung»⁸.

Im Denken, Fühlen und intuitiven Erspüren entwickelt der Mensch als Held seiner biographischen Erzählung im Heranwachsen sein Lebensdrehbuch.

In der Beratung erfahre ich immer wieder, wie aktivierend die Fähigkeit zum magischen Denken auf das Verhalten Erwachsener wirkt. In ihm findet sich die für das Erfassen der Wirkkraft des Märchens notwendige Imaginationfähigkeit. Märchen beschreiben den Weg, wie Not überwunden werden kann in ihrer eigenen Weise. Als zertifizierter Erzähler schätze ich seine Wirkmechanismen sehr. Sie betonen nicht Flucht oder Kampf als Leitstern zum Handeln, sondern die Perspektive

wandelt sich «zum freien, bejahenden Kind»⁹.

Diese Energie fördert im Antreiberverhalten Ressourcen, die zu beeindruckenden Leistungen beflügeln können. So ist die Stärke von «Sei perfekt!» eine «beeindruckende Gründlichkeit und Genauigkeit»¹⁰. Menschen mit bevorzugtem Antreiberverhalten «Beeil dich!» können in kurzer Zeit sehr viel schaffen. «Sie sind besonders gut für Aufgaben geeignet, in denen Tempo und Dynamik gefragt sind» (ibid)¹¹.

Von Grandiosität und abwertenden Verhaltensweisen in eine bezogene Autonomie zu gelangen wird im Antreiberverhalten durch den Glaubenssatz «ich bin nur OK, wenn ...» verhindert. Die «bezogene Autonomie» kann als das Entwicklungsziel der Transaktionsanalyse betrachtet werden. Sie drückt das Paradox aus, dass wir uns hingeben und gleichzeitig abzugrenzen suchen. Den Glauben an diese «Nur-Wenn»-Annahme haben wir in uns oder möglicherweise in einem Gründermythos bei Organisationen verinnerlicht. In Stresssituationen greifen wir darauf zurück.

Das Lassen der «Nur-Wenn»-Annahme fällt in einem angstfreien, vertrauensvollen Umfeld leichter. Dabei sind Erlaubnisse hilfreich. Erlaubnisse ermutigen, neue Denk- und Verhaltensmuster auszubilden. Manchmal gelingt es uns, uns selbst Erlaubnisse zu geben. Für die Entwicklung einer bezogenen Autonomie kann es zusätzlich unterstützend wirken, eine Beratung oder gar therapeutische Begleitung in Anspruch zu nehmen. In der Literatur finden wir zahlreiche Varianten

ERLAUBNISSE ZU «SEI PERFEKT!»

- Du darfst Fehler machen, ohne dich unzulänglich zu fühlen, und kannst daraus lernen.
- Du darfst dich so zeigen, wie du bist, und deinen eigenen Stil entwickeln.
- Du darfst die Zusammenarbeit mit anderen geniessen.

ERLAUBNISSE ZU «BEEIL DICH!»

- Du darfst dir Zeit nehmen und herausfinden, was du selbst willst.
- Du darfst nachdenken, bevor du es auf deine Art tust.
- Du hast das Recht auf eine eigene Meinung.

von Antithesen. Gührs und Nowak¹² haben in ihrer Arbeit wesentliche gesammelt (siehe Kasten S. 5).

WEM GEHÖRT NUN DIE WELT

Die zunehmende Beschleunigung wandelt Arbeitsbeziehungen und digitale Arbeitsmodelle bergen die Gefahr zur Entfremdung. Gängige Rezepte sind nach wie vor im «Mehr desselben» zu finden. Beschleunigung und Perfektion heizen unter dem Deckmantel von Begriffen wie «New Work» oder «Digitaler Transformation» Organisationen auf, was die psychosoziale Belastung erhöht. Führungspersonen tragen die Verantwortung darüber, ob sie Arbeitsbeziehungen abwertend oder wertschätzend gestalten. Dafür ist es wesentlich, welchen «Kopfbewohnern» wir das Zepter überreichen. In klassisch hierarchischen Strukturen wird der Mut zur Eigenverantwortung unterbunden und Dialog auf Augenhöhe gemieden. Der Regent sitzt auf dem Thron und die Untertanen passen sich an – das Bild eines grandiosen Herrschers. Eine Transformation hin zu einer bewussten Gestaltung konstruktiver Arbeitsbeziehungen erfordert neue Kompetenzen und Fantasie, Arbeit schliesslich als sinnstiftende Lebenszeit neu verstehen zu lernen.

Im Märchen finden sich viele Motive, solche neuen Wege zu suchen. Gerade das Bild der Königin resp. des Königs im Märchen lohnt sich, erforscht zu werden. Denn der Weg zur Herrschaft, liegt nicht darin, möglichst schnell oder perfekt zu sein. Wahres Königtum liegt darin, das eigene Leben frei, spontan, in Beziehung und unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontexts zu gestalten. Sich zu erlauben, sich selbst lebendig und authentisch im Hier und Jetzt auszudrücken; darin liegt der Königsweg. Auf diesem ist es eine heldische Tat, das eigene Antreiberverhalten zu durchschauen und sich selbst als Mensch mit seinen wahren Bedürfnissen zu entdecken.

Fußnoten

1. <https://inkovema.de/blog/das-antreiber-konzept-der-transaktionsanalyse-als-diagnose-und-interventionskonzept-fuer-die-mediation/> [17.07.2020]
2. <https://blog.derbund.ch/berufung/index.php/35779/es-gibt-sehr-viele-arten-das-leben-zu-verpassen/> [17.07.2020]
3. Schnell, N. et Schnell, A. (2019: 16): New work hacks. Springer. Berlin.
4. Rifkin, J. (2011: 26): Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft: Neue Konzepte für das 21. Jahrhundert. 3. aktualisierte Auflage. Fischer Taschenbuch. Berlin.
5. <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/phantasie/11488> [16.07.2020]
6. Korpiun, M. et al. (2017: 97): Vom Ich zum Wir – Warum wir ein neues Menschenbild brauchen. In Relation Publication No. 2. Books on Demand. Norderstedt.
7. Goulding, M. (2011: 17): «Kopfbewohner» oder: Wer bestimmt mein Denken? 8. durchgesehene Auflage. Junfermann. Paderborn
8. Lüthi, M. (2004: 115): Märchen. 10. Auflage. J. B. Metzler. Stuttgart. Weimar.
9. Rosenkranz, H. (2016: 50): Wie wir aus Stroh Gold machen können – Wertorientierte Erfolgsstrategien durch Gruppendynamik, Transaktionsanalyse und systemische Organisationsentwicklung. Team Dr. Rosenkranz. Gräffelfing.
10. Gührs, M. et Nowak, C. (2014: 112): Das konstruktive Gespräch – Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung. Christa Limmer. Meezen.
11. *ibid*: 110
12. *ibid*: 115 ff



EINFÜHRUNG IN TRANSAKTIONSANALYSE (TA101)

Beziehung – Kommunikation – Persönlichkeit

- Ichzustände und Transaktionen
- Psychologische Spiele
- Lebensskript

→ 2.5 Tage

LEHRGANG IN TRANSAKTIONSANALYSE

Für Menschen, die mit Menschen arbeiten in Beratung, Führung, Pflege, Bildung, Leitung...

- Grundlagen und praktische Anwendung der TA
- Entwicklung von persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen
- Training in Coaching, Beratung und Gesprächsführung

→ 20 Tage pro Ausbildungsjahr

→ in Zürich und Winterthur

Aktuelle Daten und Informationen unter www.ebi-zuerich.ch.

Besuchen Sie uns!

WWW.EBI-ZUERICH.CH

cornelia willi



verstehen • entwickeln • verändern

Perfektsein

zwingend immer
frühe wirksame Strategie
nun nehme ichs locker
gutgenug

Introvision-Einblickstage
Supervision zur Methode Introvision
101 Einführungskurse in TA
Grundausbildung Start jeweils im August
siehe www.cornelia-willi.ch