

Ich und Du, Einheit und Vielfalt*

Harry Tyrangiel

1. Biographische Einleitung: Die Bedrohung der Vielfalt durch Einheit

Sehr verehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

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

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

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

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

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

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

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

Hülle der überlebenden Juden – vorübergehend noch einmal davongekommen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Natürlich haben wir es gut: Im Vergleich.

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

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

2. Abspalten und abwerten, integrieren und ernst nehmen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Das dialogische Prinzip

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

Er schreibt:

„Die Welt ist dem Menschen zwiefältig nach seiner zwiefältigen Haltung.

Die Haltung des Menschen ist zwiefältig nach der Zwiefalt der Grundworte, die er sprechen kann.

Die Grundworte sind nicht Einzelworte, sondern Wortpaare.

Das eine Grundwort ist das Wortpaar Ich-Du.

Das andre Grundwort ist das Wortpaar Ich-Es; ...

Somit ist auch das Ich des Menschen zwiefältig.

Denn das Ich des Grundworts Ich-Du ist ein andres als das des Grundworts Ich-Es“ (S.9).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

► Ver-antworten

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

Ver-antwort-en

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

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

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

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

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

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

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

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

Handeln

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

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

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

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

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

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

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

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

Ent-scheiden

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Glauben

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

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

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

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

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

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

Schicksal und Freiheit annehmen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Einheit durch Vielfalt: Möglichkeiten durch dialogische Begegnung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Führungskräfte-supervision

Günther Mohr

Zusammenfassung

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

Summary

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

Literatur

- Bartoszewski, W. (1986): Wer ein Leben rettet, rettet die ganze Welt. Freiburg i.Br.: Herder.
- Berne, E. (1970): Spiele der Erwachsenen. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- Buber, M. (1953): Das echte Gespräch und die Möglichkeiten des Friedens. Unverfentl. Sonderdruck anlässlich der Verleihung des Friedenspreises des Deutschen Buchhandels an Martin Buber.
- (1953): Hinweise. Gesammelte Essays 1909-53. Zürich: Manesse.
- (1964): Bilder von Gut und Böse. (3. Aufl.). Heidelberg: Lambert Schneider.
- (1969): Reden über Erziehung. Heidelberg: Lambert Schneider.
- (1972): Der Weg des Menschen nach der chassidischen Lehre. (6. Aufl.). Heidelberg: Lambert Schneider.
- (1974): Ich und Du. Heidelberg: Lambert Schneider.
- (1992): Die Erzählungen der Chassidim. Zürich: Manesse.
- English, F. (1987): Power, Mental Energy and Inertia. *Transactional Analysis Journal*, 17, 91-98.
- Friedmann, C. (1993): Vater. Zürich: Ammann.
- Jacobs, A. (1987): Autocratic Power. *Transactional Analysis Journal*, 17, 50-71.
- Oliner, S.P. & Oliner, P.M. (1988): The Altruistic Personality. New York: Free Press.

Anschrift des Verfassers: Steinhaldenstrasse 48
Dr. Harry Tyrangiel Postfach 2150
Postfach 216 CH-8027 Zürich
Fon +41-44-202 79 79
E-mail: tyrangiel@ibm.net Fax +41-44-281 14 18
Mobil +41-79-6025584
h@tyrangiel.com
www.tyrangiel.com

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

1. Führungskräfte-supervision, Coaching, Praxisberatung

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

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