

Hanne Raeck, Luise Lohkamp (Hrsg.)

# Tore und Brücken zur Welt

Willkommen in bewegten Zeiten

Reader zum 37. Kongress der  
Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse





Hanne Raeck & Luise Lohkamp (Hrsg.)

---

# Tore und Brücken zur Welt Willkommen in bewegten Zeiten

Reader zum 37. Kongress der  
Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse



PABST SCIENCE PUBLISHERS  
Lengerich

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlegers unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

*Hanne Raeck*

*Werkstatt für Lernen & Entwicklung Hamburg*

*Weckmannweg 7*

*D-20257 Hamburg*

*E-Mail: [hanne.raeck@t-online.de](mailto:hanne.raeck@t-online.de)*

*[www.wle-hamburg.de](http://www.wle-hamburg.de)*

*Luise Lobkamp*

*SL CONSULT GmbH*

*Eppendorfer Landstraße 9*

*D-20249 Hamburg*

*E-Mail: [luise.lobkamp@sl-consult.de](mailto:luise.lobkamp@sl-consult.de)*

*[www.sl-consult.de](http://www.sl-consult.de)*

*Deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalyse e.V.*

*Silvanerweg 8*

*D-78464 Konstanz*

*E-Mail: [gs@dgta.de](mailto:gs@dgta.de)*

© 2016 Pabst Science Publishers

D-49525 Lengerich

Titelbild: © fotolia/powell83

Formatierung:  $\mu$

Druck: KM-Druck · D-64823 Groß-Umstadt

Print: ISBN 978-3-95853-167-3

eBook: ISBN978-3-95853-168-0 ([www.ciendo.com](http://www.ciendo.com))

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort <i>Hanne Raeck &amp; Luise Lobkamp</i> .....	9
Grußwort <i>Henning Schulze</i> .....	11
Spielerisch lehren und lernen mit Spiel und Theater <i>Anna Berger</i> .....	15
Lebensgeschichte als Brücke zum Verhalten – Biographiedokumentation im Umgang mit Schutzbefohlenen <i>Sonja Billmann</i> .....	25
Wenn du es eilig hast, geh langsam. Wie Beratung, Bildung und Therapie den Körper mit einbeziehen können <i>Karin Blessing</i> .....	36
Konstruktiv kritisieren mit dem OBAMA-Turm <i>Jürg Bolliger</i> .....	43
Knockin' on heaven's door <i>Nora Borris</i> .....	56
IntrovisionCoaching und Skript <i>Ullrich Dehner</i> .....	64
„Tore und Brücken – zur anderen Welt“ Oder was denken Sie, kommt nach dem Tod? Transaktionsanalyse und Palliative Care <i>Jacqueline Dossenbach-Schuler &amp; Mona Mettler</i> .....	73
Kartons im Kopf Mit TA gegen den Homogenisierungsdruck zu einer höheren Diversitätsreife und Autonomie <i>Jule Endruweit und Katharina Stahlenbrecher</i> .....	80

Change – Reorganisation – persönliche Entwicklung: Mit Heulen und Zähneklappern Brücken bauen zu gelingenden Veränderungsprozessen <i>Ralf Faßbender &amp; Dr. Michael Thanhoffer</i> .....	95
Das Selbst als Tor und Brücke in den Basisbewegungen des Tango Argentino <i>Johannes Feuerbach</i> .....	115
Wohnen – mehr als ein Dach über dem Kopf <i>Luitgard Gasser</i> .....	123
Keine Angst vor Feedback, Kritik, Konflikten und Aggressionen <i>Klaus Holetz</i> .....	133
Pferdegestütztes Paar-Coaching – Wie Paare durch den Kontakt mit Pferden einen neuen Zugang zueinander finden <i>Bettina Jellouschek-Otto</i> .....	139
Meditation als ein Weg der Skriptbearbeitung <i>Horst Kaemmerling</i> .....	150
Vom Umgang mit eigenen und fremden Mächten in der Führung <i>Bertine Kessel</i> .....	166
Organisationen als sinnorientierte Konstitution kollektiver Beziehungsbilder – Grundlagen eines beziehungsorientierten Organisationsverständnisses <i>Michael Korpiun &amp; Martin Thiele</i> .....	180
Lernen in bewegten Zeiten – Lernen schafft Brücken und Tore zur Welt <i>Michael A. Kossmann</i> .....	201
Präsenz und Achtsamkeit – Pferde als Spiegel der Persönlichkeit <i>Luise Lobkamp &amp; Gabi Koch</i> .....	221
„Sei stark!“ hilft überleben – und was dann? „Be strong!“ helps to survive – what comes after that? <i>Daniel Masch &amp; Bente Mölck</i> .....	237

Der „Beziehungsvertrag“ – ein Herzstück in der Paar- und Sexualberatung <i>Patricia Matt &amp; Patrick Afchain</i> .....	253
Körperskript – Gelingt der Brückenschlag zwischen Körper und Skript? <i>Ruth Meinke &amp; Petra Stehrenberg</i> .....	260
Systemische Resilienz <i>Günter Josef Mohr</i> .....	273
Ich bin ja nicht ausländerfeindlich, aber ... Chancen und Ängste interkultureller Begegnung <i>Norbert Nagel</i> .....	290
„Ich bin kein Narzisst, ich bin was Besseres.“ – Tore zum Umgang mit narzisstischen Beziehungsmustern <i>Julia Neuschwander &amp; Markus Wetzler</i> <i>unter Mitwirkung von Johanna Böhndel</i> .....	295
Von Mensch zu Mensch – Adressatengerechte Kommunikation <i>Andrea Nienaber</i> .....	305
Brücken bauen – Lösungen finden: Multifamilientherapie in unterschiedlichen Kontexten <i>Thomas Pletsch</i> .....	315
Situative Führung – Brücke zur Vielfalt <i>Hanne Raeck</i> .....	327
Vom Kopf in den Bauch – Wie sich Erlaubnisse verankern lassen <i>Constanze Rau</i> .....	334
Brücken bauen Gelingende Identität als Basis gelingender, interkultureller Begegnung <i>Peter Rudolph &amp; Wolfgang Kausler</i> .....	340
Begeisterung, Begeisterung, Begeisterung stimuliert das Hirn und ist als Grundlage von Entwicklung (Brückenbau) zu sehen <i>Jürg Schläpfer</i> .....	353

Vergebung – eine Brücke von mir zu Dir und zur Welt <i>Almut Schmale-Riedel</i> .....	361
TA-Konzepte – Tor-Öffner in der Mediation <i>Petra Schürgers</i> .....	371
„Leben an der Leine“ – Psychotherapeutische Arbeit mit Beatmungspatienten <i>Monika Tempel</i> .....	386
Wie Beziehungskompetenzen die Entwicklung von Kultur und damit von Organisationen prägen <i>Martin Thiele &amp; Michael Korpiun</i> .....	400
Das Racket-System – ein Weg, unsere innere Landkarte zu verstehen und neue Tore und Brücken zu öffnen <i>Irmgard Voshaar</i> .....	417
Reiseplanung – ressourcenorientiertes Vorgehen in Veränderungsprozessen <i>Annette Wyler-Krisch</i> .....	434
Skriptmuster verändern mit TA und PEP <i>Gerlinde Ziemendorff</i> .....	446
Autorinnen und Autoren.....	463

# Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

mit diesem Vorwort möchten wir Sie zum Lesen des 7. Kongress-Readers der DGTA einladen.

Im Jahre 2010 erschien der Reader zum ersten Mal. Inzwischen gehört es schon in jedem Jahr dazu: die Möglichkeit zu haben, den Inhalt des eigenen Workshopangebotes in schriftlicher Form zu präsentieren – zum Lesen für die, die einen bestimmten Workshop nicht besuchen konnten, und zum Nachlesen nach einem Workshop-Besuch.

Außerdem bietet der Reader allen TA-Interessierten die Möglichkeit, an aktueller Theorie und Anwendung von Transaktionsanalyse teilzuhaben.

Uns gefällt die damit verbundene Präsentation der Transaktionsanalyse in all ihrem Reichtum nach außen und wir freuen uns, dass diese Idee schon so lange trägt.

In diesem Reader zeigt sich der Reichtum in den sehr unterschiedlichen Beiträgen. Das Bild von Toren und Brücken inspirierte offenbar zu großer Vielfalt: es wird berichtet über die Arbeit mit Gruppen, mit Organisationen und mit Einzelpersonen; die Gewichtung liegt einmal mehr auf der Praxis, dann wieder mehr auf der Theorie und Theorieentwicklung. Alle Anwendungsfelder sind in ihrer ganzen Breite und an den Schnittstellen vertreten. In vielen Beiträgen löste das Kongressthema eine Veränderung und Erweiterung von individuellen Blickwinkeln und Bezugsrahmen aus – ganz im Sinne Eric Bernes, und dessen großem Entwicklungsziel der Autonomie.

Wir verzichten darauf, Unterüberschriften zu finden und die Vielfalt in kleine Kisten zu packen. Stattdessen ordnen wir die Beiträge alphabetisch nach den Namen der Verfasser/innen.

Ein ganz herzliches Dankeschön an all diejenigen, die uns einen Beitrag geschickt und oftmals mit uns in einen engen Austausch um die endgültige Form getreten sind. Wir wissen die Arbeit und das Vertrauen in uns zu schätzen und wir freuen uns darüber, diesen Schatz mit ihnen heben zu dürfen!

Hamburg, im Februar 2016



Hanne Raeck & Luise Lohkamp  
Herausgeberinnen

# Grußwort

*Henning Schulze*



Tore und Brücken. Tore können wir weit öffnen und wir können sie schließen. Brücken können wir bauen und wir können sie abbrechen.

Wenn wir Tore öffnen, dann laden wir ein. Wir heißen andere willkommen und lassen die Welt in unsere nähere Umgebung eintreten. Zu viel Offenheit erzeugt bei nicht wenigen Menschen Angst: wo sind die Grenzen, wer gehört dazu, wer nicht? Was wollen die anderen? Werden sie uns etwas streitig machen, gar wegnehmen? Wenn wir Tore schließen, dann schotten wir uns ab. Wie sagt man in Hamburg: „Schotten dicht!“ Die Schotten dicht zu machen verhindert auf Schiffen, dass bei einer Leckage das ganze Schiff vollständig geflutet wird. Davor haben nicht nur die Seeleute, die Hamburg so geprägt haben, schon immer Angst gehabt.

Wenn wir Brücken bauen, dann überwinden wir nicht überquerbare Stellen, wie etwa Flüsse und Meeresengen, aber auch Meinungsverschiedenheiten und Risse in Beziehungen. Wenn wir „goldene Brücken“ bauen, dann geben wir bewusst nach, machen Zugeständnisse, damit Beziehungen weiter- oder wieder bestehen können. Brechen wir die Brücken ab, dann beenden wir Beziehungen. Niemand kann uns folgen. Wir sind allein, machen die Schotten dicht.

Tore und Brücken: die beiden Wortbilder treffen sich immer wieder. Beide können für Öffnung und Neubeginn, beide können für Schließung und Abbruch stehen.

Die über 1.200 Jahre alte Stadt Hamburg steht für Offenheit. Ihr Stadtwappen zeigt, so wie die Hamburger sagen, das „Tor zur Welt“. Der Hamburger Hafen ist seit vielen Jahrhunderten für die Menschen, die von hier in See stachen, der Beginn eines neuen Lebensabschnittes, wenn nicht eines neuen Lebens gewesen. Hamburg hat viel überstanden: Wikingerangriffe, Feuersbrünste, Überschwemmungen und Bombennächte im Zweiten

Weltkrieg. Durchwoben mit Wasserläufen wäre Hamburg ohne Brücken, von denen es ca. 2.500 Stück hat, nicht lebensfähig. Ohne den Hafen als Tor zur Welt ist Hamburg nicht vorstellbar und wäre sicher nicht das geworden, was es heute ist. Als „Freie und Hansestadt“ wurde es schnell wohlhabend und Ziel von Piraten und Dieben. Der wohl bekannteste war Klaus Störtebeker, der hier auch sein Ende fand. So war Hamburg auch interessant für An- und Zugriffe von außen und es war überlebenswichtig, die Tore auch schnell schließen zu können, die sonst den Schiffen, ihren Besatzungen und Ladungen weit offen standen. Durch die aus aller Welt in die Stadt hineinkommenden Seeleute wurde Hamburg auch immer wieder von Krankheiten und Epidemien heimgesucht. Trotzdem blieb die Stadt offen und ist heute ein gelungenes Beispiel für ein lebendiges Miteinander vieler Ethnien und Kulturen.

Im Mai 2016 macht die Freie und Hansestadt Hamburg ihre Tore auf und lässt die Transaktionsanalytiker/innen aus Deutschland und den angrenzenden Ländern zum Jahreskongress der DGTA ein. Viele sind gekommen, um Gast zu sein, Beziehungen zu knüpfen und aufzufrischen. Wohl sicher auch, um die Stadt, den Hafen, die Museen, Theater, Kneipen und anderes mehr zu erleben – sicher auch die Tore und Brücken, die Hamburg zu dem machen, was es ist.

Es ist wohl seit 1945 nicht mehr so wichtig gewesen, über Tore und Brücken, das Öffnen, Schließen, Aufbauen und Abbrechen nachzudenken, zu sprechen, zu diskutieren wie heute.

Transaktionsanalytiker/innen können viel beitragen zu der aktuellen Diskussion. Sie können Menschen unterstützen, aufeinander zuzugehen, sie in der Entwicklung von guten Beziehungen und Koexistenz begleiten.

Des Vorstandes der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse, DGTA, als dem größten transaktionsanalytischen Fachverband Europas, freut sich, dass sich viele Kolleg/en/innen zusammengefunden haben, diesen Kongressreader zu gestalten und so beizutragen, dass auch hierdurch Tore geöffnet und Brücken zur Transaktionsanalyse und ihren vielen Anwendungsmöglichkeiten geschlagen werden.

Liebe Leserinnen, liebe Leser, gehen Sie mit den Autor/en/innen durch die Tore und über die Brücken unserer Zeit und entdecken Sie, was die Transaktionsanalytiker/innen im Jahr 2016 zu bieten haben.

Den Herausgeberinnen dieses Bandes, Hanne Raeck und Luise Lohkamp, gilt ein herzlicher Dank für ihre Arbeit im Rahmen der Herausgeberschaft dieses Buches. Es ist – wieder einmal – ein umfangreiches Werk geworden. Dank gilt ebenso allen Autor/en/innen, die die Beiträge eingereicht haben. Nun denn: Tore auf! Brücken weit! Viel Interesse und Spaß beim Lesen dieses neunten Bandes, der anlässlich eines 37. TA-Kongresses in Hamburg herausgegeben wird.

Deggendorf, im Februar 2016

Ihr  
Henning Schulze  
Vorsitzender des Vorstandes der DGTA e.V.



# Spielerisch lehren und lernen mit Spiel und Theater

*Anna Berger*

## ***Willkommen in bewegten Zeiten!***

Mit diesem Leitsatz des Kongresses möchte ich Sie in die Welt des Theaters einladen, Neues zu entdecken, Veränderungen am eigenen Leib zu spüren und über die Bewegung eine Brücke zu mir und zu anderen zu bauen.

In diesem Artikel zeige ich auf, wie und warum ich in meinen Seminaren und im Unterricht in der Erwachsenenbildung transaktionsanalytische Konzepte mit spielerischen und theaterpädagogischen Elementen verknüpfe. Anhand von bestimmten Methoden und Prinzipien beschreibe ich Möglichkeiten, Inhalte so auf die Bühne zu bringen, dass nicht nur Power-Point und Moderationswände in Erinnerung bleiben.

## **Seminare brauchen Methoden**

Lehrende haben oft Vorbehalte gegenüber spielerischen Elementen. Sie werden als albern, zeitvergeudend, für die Zielgruppe nicht akzeptabel (vor allem bei Führungskräften), veräppelnd oder sinnlos empfunden.

Die Vorbehalte begründen sich oft in der eigenen Unsicherheit. Denn spielerische Handlungen sind immer Erfahrungen des eigenen Selbst. In der Bewegung, im Tun, im Spiel erlebt der Mensch, was er kann, wofür seine momentane Leistung ausreicht, aber auch wo seine Grenzen sind. Im Spiel erlebt sich der Mensch als selbstwirksam, als jemand, der etwas bewirken kann und entwickelt darüber auch ein Bild von sich selbst.

Spiel und Bewegung sind so fruchtbar, weil wir alle unsere prägenden Lern- und Welterfahrungen im Spiel gemacht haben. Ein Anknüpfen an alte und bekannte Erfahrungen bewirkt Aktivierung, Verarbeitungstiefe und nachhaltiges Lernen.

Spiel und Theater einerseits und die Konzepte der Transaktionsanalyse andererseits ergänzen sich, weil verschiedene Sinne und verschiedene

Ebenen angesprochen werden und sich die Teilnehmer im gelingenden Fall entwickeln können.

## **Bedeutung von körperlichen Erfahrungen**

In diesem Teil möchte ich daran erinnern, dass unser Körper oder der Leib das Fahrzeug ist, mit dem wir durch das Leben gehen.

Jeder Mensch entwickelt seine spezifischen Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmuster, die sich in seinen Einstellungen, seinem Verhalten wie auch in seinen Bewegungsmustern ausdrücken. Das am eigenen Leib Erfahrene ist die Grundlage für Identität und Selbstverständnis und bleibt oft unbewusst. Auch psychische Vorgänge zeigen sich körperlich. Wir erröten vor Scham, die Angst sitzt uns im Nacken, wir sind starr vor Schreck und vor Freude werfen wir die Arme hoch.

Als Kinder haben wir durch Begreifen, Krabbeln, Gehen und durch Experimentieren Erfahrungen gemacht und dadurch Erkenntnisse gesammelt. Ein Anknüpfen an bekannte Erfahrungen bewirkt Aktivierung, und vielfältige körperlich-sinnliche Erfahrungen bewirken Verarbeitungstiefe und nachhaltiges Lernen.

Die sinnliche Erfahrung des Körpers wird auch in der Sprache abgebildet. Wenn wir von der Welt sprechen oder sie benennen, benutzen wir oft leibhaftige Begriffe wie z.B. Fersengeld, Augenzeugen, Kopf an Kopf rennen, Meerbusen. Flüsse haben Arme, es gibt Arschgesichter und Scheitelpunkte. Auch das körperliche Erleben zeigt sich oft in unserem Sprachgebrauch: Wir sind in einem bestimmten Zustand, verstehen die Lage, Handeln begreifen und haben einen Standpunkt. Wenn ich etwas erlebe, erlebe ich die Welt mit meinem Körper, mein Körper drängt sich nicht dazwischen. Der Körper ist dem Geist voraus, der Geist hat die Tendenz, zwischen Vergangenheit und Zukunft hin und her zu pendeln, aber der Körper ist immer in der Gegenwart.

## **Bedeutung von Spiel und Theater**

Über Spiel und theaterpädagogische Elemente können lebensgeschichtlich entwickelte Muster sinnlich begriffen, kognitiv verstanden und verändert werden.

Ein Kind darf spielen. Darin ist man sich einig. Spielerisch, aus Freude an der Bewegung erwirbt das Kind Stabilität und Sicherheit in seinen

Bewegungsabläufen, steigert sein Können und stärkt damit seine Persönlichkeit. Diese Funktion des Spiels und der Bewegung gilt nicht nur für das Kleinkind. Das Spiel spricht das Gefühl an, löst Verspannungen und Ängste und löst das Gefühl des Nicht-Könnens. Damit kann im Tun beim Spiel etwas Freudvolles erlebt werden. Bei erwachsenen Teilnehmern können z.B. Ängste zu versagen, zu scheitern, sich zu verändern und vor dem Nicht-Können mit spielerischen Elementen positiv beeinflusst werden. Das Spiel nimmt den Ernstcharakter und damit die Angst vor etwas Neuem, vor dem Scheitern und vor Fehlern. Wenn dagegen die Teilnehmer nur auf ihren Plätzen sitzen, dann setzt sich nach einer Weile nicht nur eine körperliche, sondern auch eine geistige Unbeweglichkeit fest. Der eigene Standpunkt kann buchstäblich nur schwer verändert werden. Mit einem einfachen Experiment können wir feststellen, dass der Körper ebenso viele Möglichkeiten hat, auf die Psyche einzuwirken, wie umgekehrt die Psyche auf den Körper. Wenn wir unseren Unterkiefer herabhängen lassen und in diesem Zustand gefragt werden wieviel dreizehn mal sieben ist, werden wir gar nicht in der Lage sein, die Aufgabe zu lösen oder es wird uns wesentlich schwerer fallen. Der offenstehende Mund kann eine Erstarrung jedes Willensansatzes herbeiführen.

Hier bieten spielerische Elemente gute Möglichkeiten, verfestigte Gehirnabläufe aufzulösen und mehr Kreativität und Spontaneität zu erzeugen. Methoden des Theaters und des Spiels sind nicht festgelegt, auch wenn es Regeln gibt, sie zwingen das Gehirn neue Synapsen zu schalten. Veränderungen und andere Perspektiven können unmittelbar erlebt werden.

## Die Wirkung der Theaterarbeit

Mit Theaterspiel können transaktionsanalytische Konzepte auf vielfältige Weise gelernt werden. Grundsätzlich zu unterscheiden sind die Wirkungen des Theaterspiels auf die Person, die Gruppe und das Thema bzw. den Inhalt:

- Person: Fähigkeiten und Grenzen spüren und entdecken, Bewegungsmuster erkennen, Persönlichkeit entwickeln, Energie aktivieren, Glaubenssätze wahrnehmen.
- Die Gruppe: Kontakte fördern, Atmosphäre schaffen, Synergien erleben, ein Team werden.

- Das Thema/Inhalt: Inhalte bearbeiten, fokussieren, abschließen, Lernerfolg sichern, Lösungen/Ziele finden, Perspektivwechsel fördern, Bezugsrahmen klären.

Allgemeine Wirkungen sind:

- Bei spielerischen Elementen wird oft gelacht. Fantasie, Intuition und Kreativität werden angeregt.
- Spielerische Handlungen fördern die Kommunikation und den Kontakt unter den Teilnehmenden. Die eigene Ausdrucksfähigkeit und die persönliche Präsenz werden bewusster wahrgenommen.
- Kommunikationsprozesse werden bewusster wahrgenommen (Transaktionen).
- Verschiedene Sinneskanäle werden angesprochen, es fordert den ganzen Menschen mit all seinen Sinnen.
- Durch die Einbeziehung der Körperebene entstehen Lernerlebnisse mit nachhaltiger Wirkung, das Thema kommt schneller zum Vorschein.
- Flexibilität, Spontaneität und Rollenwechsel ermöglichen unmittelbare neue Sichtweisen, Perspektiven und Lösungen.
- Unmittelbares Erleben und die Beteiligung der Emotionen befördern den Lernprozess.
- Der Trainer kann einen Teil der Verantwortung delegieren, er ist entlastet und nicht permanent für den Lernprozess zuständig.

## Erleben – Erkennen – Benennen

Selbstbewusstsein, Kontaktfähigkeit und Veränderungsprozesse sollen durch Theater wieder in Bewegung geraten und in Verbindung mit der anschließenden Reflektion erlebt, erkannt und benannt werden. Die Elemente *Erleben*, *Erkennen* und *Benennen* beziehen sich auf mehrdimensionale Entwicklungsanregungen und bilden einen Bewusstseinsprozess ab. Das eine Ende des Prozesses liegt im Sprechen und im Zur-Sprache-bringen-können, das andere Ende im gestalterischen nicht-sprachlichen Ausdruck der erlebten Lerninhalte und Erfahrungen. Bildliches Denken und Theaterspiel werden als ernstzunehmender Ausdruck von emotionalen und kreativen Aspekten der Persönlichkeit akzeptiert und gefördert und ebenfalls als „Sprache“ ernst genommen.

*Erleben* betont den gelebten Augenblick, den Kontakt, die vielfältigen Wege vom Ich zum Du zum Wir. Es beinhaltet Selbsterfahrung in Bezug auf Wirkung und Ursache.

**Erkennen** setzt noch keine sprachliche Zuordnung voraus. Es ist hier vorsprachlich zu verstehen, indem es den Übergang zwischen dem unreflektierten Handeln und der sprachlichen Reflexion bildet. „Erkennen“ heißt: handelnd zuordnen können.

**Benennen** ist die sprachliche Ausdrucksfähigkeit, die anschließende Reflektion einer Erfahrung und erfolgt nach den gemachten sinnlichen und körperlichen Erfahrungen.

## Hinweise und Tipps für den Einsatz von Theatermethoden

- Das wichtigste bei der Theaterarbeit ist die eigene Lust, sich selbst zu bewegen und Menschen in Bewegung zu bringen.
- Frühzeitig mit dem Einsatz der Theatermethoden beginnen, um an die Vorgehensweisen zu gewöhnen.
- Methoden so selbstverständlich durchführen, als würde man ein Flipchartpapier aufhängen.
- Im Schutz der Kleingruppe etwas darstellen lassen. Das ist einfacher als etwas allein darstellen zu müssen.
- Den Zusammenhang mit dem Thema transparent machen und das Ziel der Übung vermitteln.
- Jede Darstellung bekommt Applaus als Zeichen der Wertschätzung für das Spiel und die Darstellung.
- Die lehrende Person führt Regie. Er oder sie führt verantwortlich mit Klarheit und Präsenz, bietet Schutz und Sicherheit und erteilt Erlaubnisse, z.B. indem sie oder er Rollen verteilt, Rahmenbedingungen und Vorgaben machen.

## Methoden und Grundsätze der Theaterarbeit in den Seminaren

### Annehmen/Ja sagen

Im Theaterspiel kommt es oft auf Improvisation und Spontaneität an. Die wichtigste Grundregel der Improvisation ist: Angebote der Mitspieler **annehmen, Ja sagen**. Das Ablehnen stoppt jede Improvisation, jedes Angebot automatisch, bzw. stört oder behindert sie. Das Annehmen fördert die Kreativität und den Perspektivwechsel. Nehmen wir an, ein Spieler sagt zum anderen: „Lass uns an den See fahren!“ Der andere müsste in diesem Fall auf den „See“ eingehen, darf aber nicht so tun, als wäre er

nicht vorhanden, wie z.B. „Welcher See?“ Damit würde der Prozess oder die Handlung blockiert. Er könnte z.B. erwidern: Super, dann können wir dort ein tolles Picknick machen“. Die Handlung geht weiter, der Denkprozess kann sich weiterentwickeln. Die Wirkung des „Ja Sagens“ bewirkt Offenheit und Neugierde und Neues kann entstehen.

Man muss also öfter die Idee des Mitspielers verwirklichen und keine Rücksicht auf die eigene nehmen bzw. nicht versuchen, immer die eigene Idee durchzusetzen.

Eine Übung hierzu ist das „Ja genau Spiel!“ Auf den Ruf „Lass uns die Arme hochnehmen!“, antworten die anderen: „Ja, genau!“ Dann ruft eine andere Person, was sie machen möchte usw. Diese Übung ist gut für den Anfang geeignet.

## Wer scheitert, erweitert

Misslungene Szenen werden häufig als Scheitern empfunden. Während allerdings der Begriff Fehler eher ein „sachlicher“ ist, kann Scheitern zusätzlich noch ein negatives Gefühl beinhalten: Man hat versagt, seine Ansprüche an sich selbst nicht erfüllt und nimmt sich als klein wahr. Außerdem beinhaltet Scheitern häufig etwas Schicksalhaftes, etwas Unabänderliches. Beim Spiel und Theater in der Seminararbeit gibt es kein falsch und richtig. Die Handlungen werden nicht bewertet, das Gesehene wird beschrieben und analysiert.

## Schaffen von Körpersignalen und Ausdrucksmöglichkeiten

*„Nicht du tust etwas, sondern bringe den Körper in einen Lage, dann geschieht es von ganz allein“ (Werner Müller, Pantomime).*

Dieser Satz bedeutet: Die Emotion, die zur jeweiligen Körperhaltung gehört, stellt sich von selbst ein. Ebenso ergeben sich der passende Gang, der Blick, die Geste, der Klang der Stimme aus dem momentanen Haltungsschwerpunkt.

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, Themen, Veränderungsprozesse und Grundhaltungen mit dem Körper auszudrücken. Einige gut umsetzbare Beispiele für transaktionsanalytische Themen beschreibe ich hier:

## Das Spielen mit Gefühlen

Das Erinnern an bestimmte Situationen im Rahmen von Fantasiereisen ist eine gängige Methoden, um Gefühle durch Vorstellung entstehen zu lassen. Auch hier könnten z.B. Atmung und die Muskelspannung wahrgenommen werden und verändert werden. Eine Erweiterung dieser Übung ist nicht nur der „gedankliche Spaziergang“, sondern das körperliche Ausführen parallel zur Erzählung. Die entsprechenden Körperhaltungen können durch Pausen und Stopps genau wahrgenommen und analysiert werden.

Einem Teilnehmer kann z.B. die Vorgabe gemacht werden, dass er vom Chef kurz vor Arbeitsschluss noch einen Auftrag erhält, einen Schriftsatz bis zum nächsten Tag fertig zu stellen. Er kann sich im Spiel in die Situation einfühlen und sich und seine Gefühle dabei besser verstehen. Die Zuschauenden können die Situation beobachten und analysieren.

Eine andere Ausdrucksübung ist das „Lesen eines Briefes“. Der Trainer bereitet einen Brief für die Teilnehmenden vor. Der Teilnehmer liest ihn leise für sich und reagiert auf den Inhalt durch Mimik, Gestik und in seiner Körperhaltung. Die Zuschauer erraten den Inhalt des Briefes. Beispiele sind ein Kündigungsschreiben, die Mitteilung über eine Gehaltserhöhung, die Ankündigung, dass die Eltern zu Besuch kommen.

Emotionen können auch körperlich geformt werden. Die Gruppe teilt sich in Architekten und Statuen. Die Architekten formen die Statuen in „Gefühlsstatuen“ und interagieren in den unterschiedlichen Gefühlen miteinander über ein bestimmtes Thema.

Die Formen der Grundgefühle können gut in Körperhaltung und Bewegung in Kleingruppen sichtbar und erlebbar werden. z.B. Freude, Zufriedenheit, Begeisterung – Wut, Kränkung, Ärger.

## In Charaktere schlüpfen

*Charakter* ist beim Theaterspiel die dargestellte Person mit den Besonderheiten ihrer Persönlichkeit (Individualität). Diese Besonderheiten können sich im Reden, in der Mimik, Gestik, in ihrem Handeln, in dem nach außen tretenden spezifischen Denken und Fühlen ausdrücken. Die Person zeigt sich z.B. mit einem besonders hervorstechenden Merkmal.

Der Charakter gibt der dargestellten Person Tiefe, die Figuren sind lebendiger, authentischer und wahrhaftiger. Die Teilnehmer können sich mit der dargestellten Person identifizieren oder sie – bei einem negativen Charakter – nicht mögen. Jedenfalls kann der Charakter ausprobiert werden. Das sich aus den Besonderheiten, den Widersprüchlichkeiten des jeweiligen Charakters ergebende Geschehen wirkt bewegend. Aufgrund

des dargestellten Charakters können sich spezifische Ideen entwickeln. Weiterhin gibt er dem Spielenden eine gewisse Sicherheit, er kann sich in dem Rahmen des von ihm entwickelten oder des sich entwickelnden Charakters bewegen. So kann ich die Perspektive wechseln. Die teilnehmenden suchen sich ihre Charaktere aus oder die Trainer geben ihn vor.

### **Die vier Elemente**

Die vier Elemente bilden den Ausgangspunkt für Körperhaltungen und Bewegungsschwerpunkte, die sich dann in die Rollengestaltung einbeziehen lassen. Ausgangspunkt ist das Element „Erde“. Fest verwurzelt mit beiden Beinen auf der Erde, die Beine wie Säulen auf dem Boden und darüber das Becken und der Körpermittelpunkt. Aus dieser Grundhaltung bilden sich die anderen Elemente Wasser, Luft und Feuer. Durch die Vorstellung, leicht wie Luft zu sein, wild wie ein Feuer oder das Wasser bis zum Hals stehen zu haben, wird der Körper in ein anderes Körpergefühl oder einen anderen Körperzustand gebracht. Der Körperschwerpunkt verändert sich, die Atmung wird anders, Haltung und Stimme verändern sich. Hier bietet es sich an, die Charaktere der Elemente auf Personen zu übertragen, um den Transfer zum Thema oder zu einer Situation zu erfahren. Verschiedene Elemente begegnen sich z.B. bei einer Beschwerde, auf der Chefetage, bei einem Verkaufsgespräch, in einem Beratungsgespräch.

### **Die sechs Schachfiguren**

Bauer, König, Dame, Läufer, Turm und Pferd werden mit bestimmten Charakteren ausgestattet, um neue Bewegungs- und Haltungsmuster auszuprobieren.

Bauer: treu, bodenständig, erdverbunden,

König: weise, starr,

Dame: herrschaftlich, stolz,

Läufer: eilig, spontan, diensteifrig,

Turm: stark, behäbig,

Pferd: wild, unberechenbar, schlau.

Hier können die Teilnehmenden die Charaktere spontan im Raum in Bewegung umsetzen oder in Kleingruppen getrennt Eigenschaften sammeln und anschließend präsentieren.

Auch hier können wieder Begegnungen in unterschiedlichen Situationen ausprobiert werden.

## Themen, Orte, Genres

Eine Fülle von Themen, Orten und Genres wie Märchen, Comics, Krimis, Strände, Keller, Campingplätze, Boxkämpfarenen, U-Boote, Fitnesscenter oder Saunen geben dem Theaterspiel Struktur, Richtung und Entwicklungsmöglichkeit.

Das besondere Potenzial liegt im experimentellen Spiel darin, mit oft „verbotenen“ Verhaltensweisen, Sichtweisen und Lösungsmöglichkeiten umzugehen. Durch die Entfernung vom Problem und die Verfremdung der Themen und Charaktere wird Distanz geschaffen und das Thema kann aus einer anderen Perspektive betrachtet werden.

Das Kernziel dieser Arbeit heißt immer Wandel, Perspektivwechsel und damit Veränderung.

## Aus dem Blickwinkel der Transaktionsanalyse lässt sich festhalten:

Die Ich-Zustände zeigen uns eine gut nachvollziehbare Persönlichkeitsstruktur mit entsprechenden (Körper)-Haltungen. Energie wird in das

- freie Kind-Ich gesetzt, es reagiert spontan, ausgelassen, folgsam, offen, neugierig, schamlos, neckend und ungeduldig und das
- fürsorgliche Eltern-Ich sorgt dafür, dass alles „erlaubt“ ist und ein wertschätzender, mitfühlender, gütiger und unterstützender Umgang gewährleistet ist. So können neue Perspektiven und Wachstum entstehen und das
- Erwachsenen-Ich ist in den Überlegungen und Sammlungen von Rollen, Charakteren, konzentriert und aufmerksam, beobachtet, wertet aus, analysiert und entwickelt Alternativen.

Formen der Passivität können gezielt vermieden werden. Nichtstun wird durch gemeinsames Handeln verhindert, Agitieren kann durch konkrete gemeinsame Aufgabenstellung und Rahmenbedingungen kanalisiert werden, eine Überanpassung kann durch Einnehmen bestimmter Rollen und Handlungen verhindert werden und bewusst wahrgenommen werden.

Das Annehmen oder „Ja-sagen“ bewirkt Wertschätzung beim Theaterspiel. Das Ja entsteht aus einer konstruktiven Haltung „ich bin o.k. – du bist o.k.“, die Haltung zeigt Aufgeschlossenheit und Wertschätzung gegenüber dem Neuen und der Person, die neue Dinge ausprobiert und erkennt. „Ja“ bedeutet Schutz, weil ich neugierig ausprobieren kann und keine Angst haben muss, Fehler zu machen.

## Fazit

Die Vorstellung des „Loslaufens“, bei dem man einen Weg beschreitet, der „beim Gehen entsteht“, entspricht meinem Verständnis von Beratung und persönlichem Wachstum. Und ich bin überzeugt von der dabei unterstützenden und belebenden Kraft des Spiels und Theaters. Denn wer einmal ins Spiel ein-getaucht ist, den kreativen Funken spürt oder inspiriert und begeistert ist, steht einerseits mit beiden Beinen fest auf der Ebene der konkreten Erfahrung und hat zugleich Kontakt zur Ebene der Intimität, auf der man vor allem eins ist: ganz Mensch.

Bewegen Sie sich in bewegten Zeiten! Bauen Sie Brücken! Laufen Sie los!

## Literatur

- Damasio, A. (2001). *Ich fühle also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins*. München: List.
- Dehner, H., Labitzke, F. (2007). *Praxishandbuch für Verhaltenstrainer*. Bonn: Managerseminare.
- Funcke, A., Havermann-Feye, M. (2015). *Training mit Theater*. Bonn: Managerseminare.
- Molcho, S. (1988). *Körpersprache als Dialog*. München: Mosaik.
- Muderer, C., Prof. Dr. Schilling, J. (2010). *Der Clown in der sozialen und pädagogischen Arbeit*. München: Ernst-Reinhard-Verlag.

# Lebensgeschichte als Brücke zum Verhalten – Biographiedokumentation im Umgang mit Schutzbefohlenen

*Sonja Billmann*

## Zusammenfassung

*Im Folgenden skizziere ich einen Ausschnitt aus der Endphase eines drei Jahre dauernden Change-Management-Prozesses, den ich für eine soziale Einrichtung konzipiert habe. Es handelt sich dabei um eine Organisationsentwicklung für ein Wohnheim, in dem Menschen mit geistiger und körperlicher Behinderung leben. Auslöser des Gesamtprozesses waren gewalttätige Übergriffe des Personals gegenüber den Bewohnern des Heims. Nach einem Supervisionsprozess, in dem die Arbeitsschwerpunkte vorrangig Bewusstsein-Schaffen und respektvoller Umgang mit dem Gegenüber und sich selbst waren, schließt sich ein struktureller Organisationsentwicklungsprozess zur Dokumentation der Bewohnerbiographien und zum Arbeiten mit diesen Biographien an. Eine aus dem damaligen Gewaltvorfall gewonnene Einsicht war, wie wichtig es ist, präventiv viel mehr von den Lebensgeschichten der Bewohner zu wissen, um einer Überforderung der pädagogischen Mitarbeiter durch Unkenntnis der Bewohnerbiographien frühzeitig und strukturell entgegen zu wirken.*

*Mit meiner Skizze möchte ich illustrieren, wie Dokumentation und Interpretation von Lebensgeschichten der Bewohner in einem Pilotprojekt erprobt wurden und wie daran anschließend mit den Erfahrungen ein Gesamtprozess entwickelt wird.*

## Hintergrund und Ausgangssituation

Die soziale Organisation, die sich dem Change-Management-Prozess stellt, ist eine Wohnstätte für geistig und körperlich behinderte Erwachsene eines freien Trägers – eines Elternvereins. Seit mehreren Jahrzehnten leben die behinderten Menschen dort familienähnlich zusammen. Das Betreuungspersonal ist zumeist pädagogisch ausgebildet und arbeitet langjährig in dieser Wohnstätte. Ungefähr 35 Bewohner werden von ca. 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (allerdings nicht alle in Vollzeitstellenumfang) betreut. Die Bewohner leben in zwei Gruppen zusammen. Die Tagesstruktur der Bewohner sieht so aus, dass sie in der Regel morgens abgeholt und zu ihrem Arbeitsplatz in einer beschützenden Werkstatt gebracht werden. Am frühen Nachmittag kehren sie in die Wohnstätte zurück und leben dort ihren Alltag.

Diese Ausgangssituation bildet den Auftakt eines vielschichtigen Change-Management-Prozesses, der sich derzeit noch in vollem Gang befindet. Dieser Prozess umfasst inzwischen etwa 150 Stunden Verstehens- und Veränderungsarbeit mit den verschiedenen in die Organisation eingebundenen Rollenträgern.

Die Kernziele des Prozesses sind mehrschichtig. Die Problematik systematisierter biographischer Zugänge soll deutlich ansprechbar- und ausprechbar werden in den zahlreichen Begegnungen in der Wohnstätte. Die Transparenz hinsichtlich der Lebensgeschichten der Bewohner in der Organisation soll schutzvoll gestärkt werden. Durch die Deutungen der Lebensgeschichten und pädagogische Interventionen auf dem Hintergrund der Lebensgeschichten von Bewohnern soll ein professionelleres klientenzentriertes Arbeiten ermöglicht werden.

## Zur Konzeption des Change-Management-Prozesses

Die Architektur des Change-Management-Prozesses ist durchgängig von der *systemischen* Haltung geprägt, sich in der beratenden Arbeit nicht auf einzelne Sichtweisen in einer Organisation zu beschränken, sondern die gesamte institutionelle Wirklichkeit in den Blick zu nehmen. Aus transaktionsanalytischer Sicht manifestieren sich beim Thema der lebensgeschichtlichen Dokumentation Skripteinschränkungen. Skript im Sinne der Transaktionsanalyse meint ein Drehbuch, einen Lebensplan oder ein unbewusstes Programm, nach dem ein Individuum lebt. Organisationstheoretisch beziehen wir Skripte von Organisationen häufig auf Gründer-

väter und -mütter. Systemisch bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Zusammenwirken der Skripteinschränkungen sowohl das Organisationskript als auch die institutionellen Rollenskripte sowie die persönlichen Skripte in den Blick nimmt. Zudem sind aus systemischer Perspektive Probleme in Organisationen so komplex, dass für eine angemessene Diagnose der Störungen die ratsuchende Organisation voll in den Verstehens-Prozess eingebunden sein sollte: Experten des Problems sind diejenigen, die das Problem haben. Das meint in diesem Fall das Wohnheim und seinen Kontext – also sowohl Leiter und Team als auch Bewohner und Angehörige. Es gilt die jeweiligen für die Probleme relevanten unterschiedlichen Sichtweisen innerhalb der Organisation zutage zu fördern,- ein systemischer Zugang. Damit soll die Kommunikation zwischen den Menschen rollenbezogen gestärkt werde. Durch die rollenbezogenen Sichtweise werden neue Blickwinkel ermöglicht und zugleich das Entwicklungs-Potenzial der Organisation zu entdeckt und gestärkt.

Ergänzt wird diese systemische Auffassung von der transaktionsanalytischen Haltung, dass die Interpretation von Lebensgeschichten im Sinne von Autonomie bei den Betroffenen selbst liegt. In der transaktionsanalytischen Beratung wird die Rat suchende Person oder Organisation bekanntermaßen als entscheidungs- und gestaltungsfähiges Gegenüber verstanden – weshalb Arbeitsvereinbarungen, in denen alle Beteiligten ihre Verantwortung wahrnehmen, eine zentrale Rolle in dem Change-Management-Prozess einnehmen.

Die ethische Grundlage des Prozesses ist in der UN-Charta für Menschen mit Behinderungen formuliert. Der Artikel 3a der allgemeinen Grundsätze lautet:

*„Die Grundsätze dieses Übereinkommens sind: a) die Achtung der dem Menschen innewohnenden Würde, seiner individuellen Autonomie, einschließlich der Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, sowie seiner Selbstbestimmung.“*

Dies bedeutet, auch die Interpretation im Rahmen von autonom getroffenen Entscheidungen unterliegt der Deutungshoheit des Einzelnen.

Der Change-Management-Prozess ist durch und durch systemisch und transaktionsanalytisch konzipiert. Zugleich ist er auch *fortbildend* angelegt. Seine Architektur besteht aus einem Mix verschiedener Formate aus den Feldern Beratung, Pädagogik, Therapie und Organisationsentwicklung. In allen Formaten kommen Konzepte und Interventionen der TA zum Einsatz.

## Die Konzeption der Biographiedokumentation

In der Vorbereitungsphase des Organisationsentwicklungsprozesses wird deutlich, dass die Interpretation der Lebensgeschichten der Bewohner sich aus zwei Quellen speist: einer eigenen Deutung der persönlichen Lebensgeschichte der pädagogischen Mitarbeiter, ihrer persönlichen Lebensgeschichte und den daraus abgeleiteten Wertevorstellungen – sowie den unsystematisch und bestenfalls nur stichpunktartig dokumentierten Lebensgeschichten der Bewohner. Beispielsweise ist für alle pädagogischen Mitarbeiter klar, dass ihre Herkunftsfamilie, die Anzahl der Geschwister und die Art des Zusammenlebens dort wesentliche Prägungen sind und viel mit ihren persönlichen Eigenheiten, ihrer Lebensweise heute und ihren Vorstellungen von der Welt und ihren Werten zu tun hat. Dennoch ist dieses Wissen über die Bewohner nur manchmal manchen Betreuern bekannt. Die Wissensweitergabe erfolgt – wenn überhaupt – eher zufällig. Konkret erfuhr ein Betreuer eines Bewohners im Rahmen eines unserer Treffen zufällig, dass der Bewohner, welchen er seit 15 Jahren betreut, zwei Brüder hat. Er wusste nur von einem Bruder und hielt auch nur zu diesem Kontakt. Heute gibt es zumindest sporadisch wieder mit beiden Brüdern Kontakt. Der Betreuer ist betroffen und hadert mit sich an der Frage warum ihm das nie deutlich wurde. Er fühlt sich schuldig in dem Sinne, dass er sich nicht ausreichend mit der Lebensgeschichte des Bewohners auseinandergesetzt hat und dem Bewohner daher wesentliche eigene Lebensbereiche nicht zugänglich gemacht werden können.

Aus dieser Einsicht folgt Bestürzung und Verunsicherung über den Kontrast zwischen dem sicheren, vollständigen biographischen Reflexionswissen der Mitarbeiter einerseits und dem bruchstückhaften Kaum-Wissen über die Bewohner andererseits und es entwickeln sich Fragen : Was bedeutet das für uns persönlich? Wie können wir für die Bewohner damit umgehen? Wie konnte es sich so entwickeln? Was folgt daraus?

Auf diese Fragen richtet sich die Aufmerksamkeit und um sie kreist auch das Fühlen, Denken und Handeln aller Beteiligten. Dies sind der Leiter der Einrichtung, das pädagogische Team, Angehörige der Bewohner, eine Steuerungsgruppe (die das Pilotprojekt begleitet) und der Elternbeirat. Die Eltern werden nach und nach in fortlaufender Absprache mit der Leitung und den Beteiligten in einen umfassenden Biographiedokumentationsprozess einbezogen, der hier nur im Telegrammstil umrissen werden kann:

Zunächst einmal ist festzuhalten: Die Angst vor dem Begriff *Biographiearbeit* ist groß. Es entsteht die Befürchtung, in „therapeutische Untiefen“ zu geraten – sowohl bei der Reflektion der eigenen Lebensgeschichte als auch bei der Dokumentation der Lebensgeschichte der Bewohner. Konkret wird Angst geäußert davor, sich mit unangenehmen biographischen Entscheidungen erneut auseinandersetzen zu sollen beziehungsweise bei Bewohnern oder Angehörigen Retraumatisierungen auszulösen. Ich arbeite in dieser Frage an mehreren Strängen weiter:

Um die Mitarbeiter in ihrer eigenen Biographiebetrachtung fitter zu machen, entwickle ich einen Fragebogen zur Lebensbiographie. Diesem setzen sich ALLE Mitarbeiter in einer Selbsterfahrung aus. Die Auswertung bleibt jeweils persönlich und wird NICHT mit den Kollegen geteilt.

Den Eltern der Bewohner sichert der Leiter und das Team danach zu, dass okay ist und bleibt, was auch immer an schwierigen Themen zu Tage befördert wird oder werden könnte. Beispielsweise das Wissen darum, dass aus der Scham, behinderte Kinder zu haben, diese weggesperrt wurden, wenn Besuch kam, oder dass deren Existenz verleugnet wurde. In diesem Zusammenhang klären wir auch Themen wie die strafrechtliche Verfolgung und die Möglichkeiten des Opferschutzes.

Die Betriebspsychologin sichert allen Beteiligten zu, hilfreich und klärend zur Seite zu stehen, wann immer jemand das Gefühl hat, therapeutische Fragestellungen persönlich klären zu wollen.

Immer wieder mache ich deutlich, dass Lebensgeschichten von Brücken und Gelingendem geprägt sind, und lade ein, beides anzunehmen.

Der Leiter wählt einen Mitarbeiter mit langjähriger Betriebszugehörigkeit und gutem Kontakt zu den Bewohnern aus. Mit diesem sichten wir vorhandene Unterlagen und auch Fotoalben, um einen ersten Eindruck von dem zur Verfügung stehenden Datenmaterial zu erhalten.

Mit dem pädagogischen Team und der Leitung arbeite ich in monatlich stattfindenden gemeinsamen Supervisionssitzungen. In der ersten Hälfte der jeweiligen Sitzungen arbeiten wir fallbezogene oder organisatorische Fragen ab. In der zweiten Hälfte der jeweiligen Sitzungen liegt die Aufmerksamkeit auf dem Verstehen und Interpretieren von biographischen Kenntnissen über die Bewohner und auf der Frage, wie darüber kommuniziert werden kann – innerhalb des Teams, mit den Bewohnern und insbesondere mit den Angehörigen der Bewohner und Menschen aus deren sozialem Kontext.

Parallel dazu arbeiten wir in einer installierten Biographiesteuerungsgruppe an der Konzeption einer modularen Fortbildung für das pädago-

gische Pflorgeteam unter Einbezug der Angehörigen und der Bewohner, die selbst zur Dokumentation ihrer Lebensgeschichte beitragen können.

Angehörigen, dem pädagogischen Pflorgeteam und der Leitung ist gelegentlich „mulmig“ zumute beim Sprechen über Lebensgeschichten. Neben dem Aussprechen und Annehmen der Gefühle und Gedanken zur eigenen Lebensgeschichte geht es darum, eine O.K.-Haltung gegenüber den Lebensgeschichten anderer zu entwickeln. Damit arbeiten wir immer auch an eigenen Wertekonstruktionen.

Um das Thema Biographiedokumentation aus dem persönlichen Bezug auf eine sachliche, distanzierte Ebene zu bekommen, kreierte ich „Hugo Franzen“. Ich erstelle unter Beteiligung der Biographiesteuerungsgruppe eine erste Biographiemappe zu diesem fiktiven Bewohner. Hugo Franzen wird so zum „Max Mustermann“ der Biographiedokumentation. Ein interessanter Diskurs entsteht um die Frage seiner Sexualität. Den Vorschlag, Hugo Franzen sei homosexuell, lehne ich in Übereinstimmung mit dem Leiter ab. Dies tue ich aus der Erfahrung, dass die Sexualität von behinderten Menschen im Gespräch mit den Angehörigen ein sehr schambesetzter Punkt ist, an dem sich zahlreiche eigene Ängste der Angehörigen festmachen, wie zum Beispiel, niemals Enkelkinder zu bekommen in Ambivalenz dazu, dass ihre behinderten Kinder sexuelle Beziehungen eingehen und Enkelkinder zeugen könnten. Wir wollen das Ziel nicht aus den Augen verlieren – die Dokumentation wesentlicher biographischer Punkte und das daraus abzuleitende Verhalten für und mit den Bewohnern zu reflektieren und begreifbar zu machen. Dabei gehen wir achtsam vor und verabreden ein Sexualkonzept als einen späteren Schritt.

In den folgenden Monaten arbeite ich mit dem Team an diesen Schritten: Reflektion der Lebensgeschichte, Kommunikation über lebensgeschichtliche Hintergründe, problematische Musterbildungen (Skripte), Werte und Haltungen zu familiären Entscheidungsdynamiken und daraus resultierendes verändertes Verhalten im pädagogischen Alltag.

Diese Erkenntnisse haben wir in drei Fazits zusammengefasst:

### **Fazit 1:**

#### **Im Projekt erfolgt keine therapeutische Aufarbeitung**

Biographiearbeit als Begriff kann zunächst angsteinflößend und einschüchternd sein. In dem Projekt geht es nicht darum, in alten Geschichten zu kramen, alte Wunden neu aufzureißen, Vor- oder Nachverurteilungen zu machen –, sondern darum, das Wissen um die Bewohner und deren Le-

bensgeschichten systematisch zu dokumentieren und zu ordnen. Das Ziel ist, durch diese Vorgehensweise für die Bewohner Kontinuität und für die Angestellten Sicherheit im Umgang miteinander zu schaffen.

### **Fazit 2:**

#### **Das Projekt ist ein Dokumentationsprojekt, kein Aufarbeitungsprojekt**

Es gibt bereits Wissen – bei Eltern, bei Angestellten, in früheren Dokumentationen, bei Bewohnern selbst. Es ist aber selten verschriftlicht und übertragbar gesichert. Es existiert in Erzählungen, Gewohnheiten und in Ideen zum Umgang miteinander. Das Ziel ist, dieses Wissen in einer Biographiemappe für jeden Bewohner zur Verfügung zu haben. Die Bewohner sollen soweit als möglich selbst autonom entscheiden können, wem sie ihre Lebensgeschichte anvertrauen. Manches in den Lebensgeschichten ist schambesetzt für Bewohner, für Angehörige und auch für Angestellte. Darum soll der Umgang mit diesem Wissen sensibel und sicher sein.

### **Fazit 3:**

#### **Nachhaltige Datensicherung im täglichen Einsatz**

Die Erkenntnis, dass die Bewohner altern, ist nicht neu. Die Angehörigen der Bewohner tun dies auch – sowie die Angestellten, die bereits eine lange Zeit in der Arbeit mit den Bewohnern sind. Der demographische Prozess macht es notwendig, das Wissen über die Gewohnheiten und Lebensgeschichten der Bewohner nachhaltig und dauerhaft zu sichern – damit diese möglichst gesund und froh im Kontakt mit sich und ihrer Umgebung leben können und das Wissen über ihre Gewohnheiten und Lebensgeschichten dauerhaft in ihrer Begleitung verankert werden können.

## **Ein paar Zwischenergebnisse**

Allen Beteiligten ist klarer geworden, in welcher komplexen Wechselbeziehung die Lebensgeschichten der Bewohner mit den Strukturen, Denk- und Handlungsmustern der gesamten Organisation verwoben sind:

In einer Daueranspannung hat das pädagogische Team die pädagogische Interpretation der Lebensgeschichten der ihnen anvertrauten Bewohner schon früh verloren. Gründe dafür gibt es viele, sowohl in den institu-

tionellen Rahmenbedingungen als auch in den persönlichen Mustern des Umgangs mit der eigenen Lebensgeschichte und Skripteinschränkungen. Als institutionelle Skripteinschränkungen werden z.B. erkannt: Gründung aus einer Elterninitiative und darum ein starkes familiäres Verwoben Sein in den Strukturen, das professionelle Distanz erschweren kann; ungenaue Dokumentationen über Bewohner und eine daraus resultierende Unkenntnis über Lebensgeschichten aus familiären Bezügen heraus. Familiäre Skripteinschränkungen: Bedürfnisse und Handlungsmuster der einzelnen Bewohner resultieren aus gefühlt „schuldhaftem Verhalten“ der Angehörigen in früher Kindheit der Bewohner; daraus resultierend eine Verunsicherung bezogen auf einen angemessenen Umgang mit dem Verhalten von Bewohnern.

*Rollenbezogene Skripteinschränkungen:* Wechselnde Betreuer, Vertretungen ohne ausreichende Einarbeitung und ohne gelungene Kontaktaufnahme zum jeweiligen Bewohner interpretieren auf der Basis eigener fehlender lebensgeschichtlicher Reflektion das Bewohnerverhalten unprofessionell.

Der Träger nimmt die Ansätze zu dem Thema in seine Zielpyramide auf und gibt dem Pilotprojekt damit eine Bedeutung über dieses eine Wohnheim hinaus. Die Biographie der Bewohner zu kennen und daraus entstehendes Verhalten beobachten und interpretieren zu können, gehört nun zu den übergeordneten Zielen der Gesamtorganisation.

Für die pädagogischen Mitarbeiter der anderen Wohnheime der Trägerorganisation leite ich folgende Lernziele ab:

- Pädagogische Mitarbeiter setzen sich punktuell mit ihrer eigenen Biographie auseinander, um einen Transfer zur Bewohnerbiographie herstellen zu können.
- Pädagogische Mitarbeiter entwickeln Sensibilität für biographische Fragestellungen.
- Pädagogische Mitarbeiter üben sich in die biographische Verhaltensinterpretation für Menschen mit Behinderung ein.
- Pädagogische Mitarbeiter erstellen die Biographiedokumentationsmappen mit dem bzw. für die Bewohner.
- Pädagogische Mitarbeiter nutzen Supervision und Organisationsentwicklung innerhalb der Multiplikatorengruppen zur Professionalisierung der Biographiemappen.

Daraus entwickelt sich eine einjährige modulare Fortbildung für pädagogische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen:

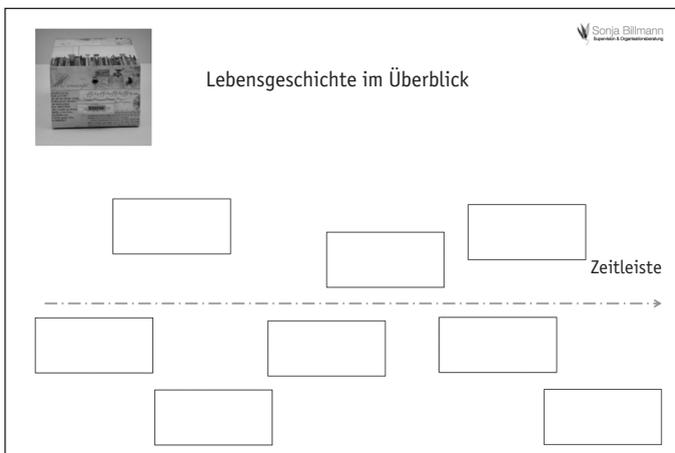
- Modul 1: Grundlagen der Biographiedokumentation.
- Modul 2: Biographische Selbsterfahrung und Selbstreflexion.

- Modul 3: Wertschätzende biographische Dokumentation.
- Modul 4: Mit Mut und Methode biographisch interpretieren.
- Modul 5: Didaktik des biographischen Arbeitens mit Menschen mit Handicap.
- Modul 6: Präsentationswerkstatt „Biographische Projekte“ in den Wohnstätten.

Als Multiplikatoren für die anderen Wohnstätten werden drei Fortbildungsgruppen installiert. Im Pilotprojekt sind zum jetzigen Zeitpunkt die ersten Biographiemappen kurz vor der Fertigstellung. Im Folgenden skizziere ich die Biographiemappe.

## Die Biographiemappe

Die Biographiemappe ist eine im Querformat mit Einschüben in Klarsichtfolien wachsende Mappe. Das folgende Deckblatt zeigt einen sehr groben Überblick über die Biographie des Bewohners.



Daran schließen sich folgende Folien an:

- Stammdaten des Bewohners
- Familie des Bewohners
- Kindheit 0-6 Jahre
- Kindheit 6-12 Jahre
- Ausbildung/Beruf

- Lebenszeit im Wohnheim
- Körper
- Kommunikation
- Vorlieben/Abneigungen
- Zeitgeschichtlicher Kontext

In der Biographiemappe gibt es zu den oben beschriebenen Überschriften jeweils einzelne Unterpunkte, die die Schreiber im Wesentlichen zur Reflektion anregen sollen. Es soll sich dabei nicht um ein Raster, sondern um einen achtsamen Leitfaden zum Erschließen einer individuellen Lebensgeschichte handeln und dennoch ein roter Faden zur professionellen Dokumentation geboten werden.

Die Biographiemappe soll im ersten Schritt vorhandenes Datenmaterial über die Bewohner zusammentragen. Im zweiten Schritt geht es darum, aus den unterschiedlichen Kontexten der Bewohner beispielsweise Angehörige, langjährige Freunde und Freundinnen, Begleiter im Wohnheim oder im beruflichen Feld Ergänzungen hinzuzufügen. Im dritten Schritt geht es darum, die Deutung der Lebensgeschichte soweit als möglich durch den Bewohner selbst vornehmen zu lassen bzw. zumindest die unterschiedlichen „Deuter“ kenntlich zu machen und somit keine „universale“ Wahrheit herzustellen.

## Schlussbemerkungen

An diesem Punkt endet das Telegramm über die Einführung von Biographiedokumentationen in einem Prozess, in dem ein Wohnheim, angestoßen durch die Aufarbeitung konkreter Vorfälle, das professionelle Verstehen und Interpretieren von Lebensgeschichten in den Blick genommen hat – um Bewohner besser zu verstehen und pädagogische Ansätze zu entwickeln.

Angesichts der Vielschichtigkeit des Prozesses wäre eigentlich an vielen Stellen eine detailliertere Schilderung vonnöten gewesen. Auch das ist eine Erkenntnis beim Bearbeiten von Biographien. Welche kleinen Momente eine große Bedeutung in unserem Leben haben, ist letztlich eine autonome Entscheidung ... und das Leben geht auch im Moment des Niederschreibens schon bedeutsam weiter.

Auszüge aus den schriftlichen Protokolle des Prozesses könnten ein Gefühl dazu vermitteln, welche zentrale Rolle Emotionen in diesem Change-Management-Prozess zur Biographiedokumentation spielen: Das institutionelle Veränderungsmoment ergibt sich letztlich aus der Beteiligung

aller, die sich ihren Lebensgeschichten emotional stellen und bereit sind, Momente des eigenen Gelingens und Misslingens produktiv für einen Prozess der Übertragung in die Organisation zu nutzen. Des Weiteren würden diese noch deutlicher zeigen, welche wichtige Rolle Konzepte und Interventionen der Transaktionsanalyse bei solchen Neuentscheidungen zu den Lebensgrundpositionen spielen; der gesamte Prozess in fast allen seinen Interventionen ist gekennzeichnet durch den steten Einsatz prominenter Konzepte und Interventionen aus der TA, wie etwa der Vertragsarbeit, des Skripts und der Lebensgrundpositionen – schließlich auch der „Windows of the World“ von Julie Hay, die die Fenster zum Interpretieren von Okayness in den einzelnen Kontexten weit öffnet, beziehungsweise der Ideen von Rosa Krausz zu Organisationsskripten.

Es ist ein Reichtum der Transaktionsanalyse, der es ermöglicht, intensive tiefgehende Themen und Emotionen in einem gelassenen, auf Autonomie und Entwicklung vertrauenden Setting zu bearbeiten und daran zu wachsen.

# Wenn du es eilig hast, geh langsam

Wie Beratung, Bildung und Therapie  
den Körper mit einbeziehen können

*Karin Blessing*

## Einleitung

*Der Artikel gliedert sich in drei Abschnitte. Im ersten Abschnitt wird die Geschichte eines Unglücksmenschen erzählt, dessen Leben ein tragisches Ende nimmt. Bestandteil des zweiten Abschnittes ist ein Ausflug in die Skripttheorie der Transaktionsanalyse. Der dritte Abschnitt ist als Plädoyer zu verstehen, bei beraterischen und therapeutischen Prozessen den gesamten Körper noch mehr mit einzubeziehen.*

## Erster Abschnitt

Es war einmal ein Mann, der lebte in einem Dorf, in dem alle außer ihm glücklich und zufrieden waren. Eines Tages kam ein Fremder vorbei, dem der Unglücksmensch von seinem Leid berichtete: „Ich weiß gar nicht, warum ich so unglücklich bin!“ Der Fremde antwortete: „Ich kenne da einen, der wohnt am anderen Ende der Welt und der hat eine Antwort auf jede Frage.“ Daraufhin überlegte der Unglücksmensch nicht lange, packte seinen Rucksack und wanderte los.

Er kam durch einen großen Wald und traf dort auf einen dünnen, abgemagerten Wolf. Sie kamen miteinander ins Gespräch und der Wolf sagte: „Frage doch bitte den, der alle Antworten kennt, warum ich in diesem Wald mich immer nur von Beeren und Wurzeln ernähren muss. Ich hätte so gern mal den Geschmack von Fleisch auf meiner Zunge!“ Der Unglücksmensch versprach es und zog weiter.

Gegen Abend kam er an eine Hütte, aus der eine wunderschöne Frau herauskam. Sie lud ihn ein, die Nacht bei ihr zu verbringen, kochte für

ihn und sie verbrachten einen wunderschönen Abend. Als der Unglücksmensch sich am nächsten Morgen verabschiedete, bat die schöne Frau, er möge doch bitte den weisen Menschen fragen, warum sie so alleine leben müsse. Er versprach es und zog weiter.

Am nächsten Abend kam er in ein Dorf, in dessen Mitte ein riesengroßer, uralter Baum stand. Der sah aber krank und traurig aus. Die Dorfbewohner nahmen den Unglücksmenschen freundlich auf. Sie bewirteten ihn und gaben ihm ein Lager für die Nacht. Beim Abschied sagten sie: „Bitte frag doch den weisen Menschen, ob wir nicht irgendetwas für unseren alten Baum tun können.“ Er versprach es und zog weiter.

Endlich war er beim weisen Menschen angelangt und bekam Antworten auf all seine Fragen. Sofort machte er sich auf die Heimreise.

Den Dorfbewohnern sagte er: „Rund um den Baum liegen viele Golddukaten vergraben und die vergiften die Erde. Ihr müsst sie nur ausgraben und der Baum wird wieder gesund.“ Die Dorfbewohner bedankten sich, holten sofort alles an Schaufeln was sie hatten und begannen zu graben. Zum Unglücksmenschen sagten sie: „Bleib und hilf mit. Alles was du findest soll dir gehören!“ Der Unglücksmensch antwortete: „Das ist lieb gemeint, aber der weise Mensch sagte mir, ich würde mein Glück auf dem Weg nach Hause finden und deshalb will ich schnell weiter!“

Bei der schönen Frau klopfte er an und überbrachte ihr folgende Nachricht: „Wenn ein Mann, der dir gefällt, an deine Tür klopft, dann bitte ihn einfach zu bleiben.“ Die schöne Frau lächelt und sagte: „Ich habe schon auf dich gewartet und genau das wollte ich dir sagen. Bleib doch bitte bei mir.“ Der Unglücksmensch hörte wohl die Worte, erwiderte aber: „Das ist lieb gemeint, auch du gefälltst mir. Aber der weise Mensch sagte mir, ich würde mein Glück auf dem Weg nach Hause finden und deshalb will ich schnell weiter!“

Als er im Wald auf den Wolf traf, war dieser noch dünner geworden. Für ihn hatte der Unglücksmensch folgende Botschaft: „Nimm doch einfach das, was sich vor deiner Nase befindet!“ Der Wolf tat es und fraß den Unglücksmenschen auf.

## Zweiter Abschnitt

Transaktionsanalytiker sind beim Lesen dieser Geschichte schnell dazu geneigt, sie mit dem Konzept des Skripts zu interpretieren. Das Skript ist nach Eric Berne ein unbewusster Lebensplan, der in der Kindheit entsteht und dem wir als Erwachsene unbewusst folgen. Um diesen Plan zu

verstehen, wird häufig die Metapher der Landkarte gewählt. Auf dieser Landkarte befinden sich nicht nur Berge und Täler, Wasser und Wald, sondern auch wie wir mit anderen Menschen in Beziehung gehen, was uns anzieht und was uns abstößt. Es gibt unzählige Möglichkeiten durch diese Welt zu wandern. Die Grundeinstellung, ob wir bei dieser Wanderung eher die Sonnen- oder eher die Schattenseite favorisieren, wird in den ersten Lebensmonaten, nach neuester Forschung sogar bereits im Uterus, gefällt. Berne bezeichnete das eine als Gewinner- und das andere als Verliererskript. Je nachdem, welche Beziehungsqualitäten ein Kind erfährt, zieht es seine Schlüsse, über sich, über die Welt und über die anderen Menschen. Diese Schlüsse werden wie ein Puzzle zu einem inneren Bild, einer Landkarte zusammengefügt. In der Pubertät wird das eine oder das andere überarbeitet, ergänzt oder revidiert. Dem erwachsenen Menschen dient die Landkarte nicht nur zur Orientierung, sondern auch als heimlicher Auftrag, dessen Richtigkeit es kontinuierlich zu bestätigen gilt. Kommt es im Leben zu einer persönlichen Niederlage, einer Enttäuschung, oder einem anderen Missgeschick, wird jemand mit einem Gewinnerskript in der Lage sein, etwas Positives für sich herauszuziehen und daran zu wachsen. Jemand mit einem Verliererskript hingegen, rechnet schon damit, dass ihm „so etwas“ passiert. Es ist eher der Normalfall wie die Ausnahme. Ein Verliererskript beinhaltet nach Berne auch ein tragisches Ende. In der oben zitierten Geschichte wird der Unglücksmensch aufgefressen. Andere tragische Ausgänge sind der Suizid oder andere Menschen für sein Schicksal „büßen“ zu lassen, also Gewalt anzuwenden. Man endet dann entweder im Gefängnis oder in der Psychiatrie.

So weit muss es nicht kommen. In der Transaktionsanalyse gehen wir davon aus, dass die unbewusst getroffenen Entscheidungen im Lebensplan revidiert werden können. Was es hierfür braucht ist die Bereitschaft, sich auf die Suche danach zu begeben. Dies gilt nicht nur für die individuell getroffenen Entscheidungen, sondern auch für die, die von Generation zu Generation weitergereicht wurden. Man spricht dann vom Familienskript. Die Transaktionsanalyse verfügt über einen großen Schatz an Konzepten und Modellen, die helfen, unbewusst getroffene Entscheidungen in Worte zu fassen. Das macht sie handhabbar. Der erwachsene Mensch kann dann bewusst die Entscheidung fällen, was er so belässt wie es ist, was er verändern oder auch ersatzlos streichen möchte.

Claude Steiner, ein Transaktionsanalytiker der ersten Stunde, schreibt zum Arbeiten an und mit dem Skript: „Ich interessiere mich ... viel mehr für die Frage: ‚Was kannst du jetzt tun, um dich von deiner alten Entscheidung ‚ich werde niemals jemandem vertrauen‘ zu befreien?‘ und nicht so

sehr für: „Ist deine Entscheidung, niemandem zu vertrauen, das Resultat einer mütterlichen oder einer väterlichen Einschärfung?“ (Steiner, 2009, S. 85). Er plädiert dafür, die Eigeninitiative der Klienten im hier und jetzt zu fördern.

Claude Steiner benennt drei Skriptarten: Das „Keine-Liebe-Skript“, das „Wahn-Skript“ und das „Keine-Freude-Skript“. Er führt sie zurück auf die drei seelischen Hauptstörungen: Depression, Wahnsinn oder Abhängigkeiten. Warnsignale im Alltagsleben sind: sehr hoher Kaffee- oder Zuckerkonsum (Originalton eines Coachingkandidaten: „Ohne Kaffee geht bei mir gar nichts!“), die regelmäßige Einnahme von Aufputsch- oder Schmerzmitteln (erschreckende Zahlen schon bei SchülerInnen und StudentenInnen), Multitasking, häufiger Wechsel des Arbeitsplatzes, der Liebesbeziehungen und Freundschaften.

Was mehr und mehr verloren geht ist der Kontakt zum eigenen Körper. Die Menschen „haben (im Extremfall) gar keinen Draht mehr zu ihren Körperempfindungen, der Körper ist vom Innersten der Persönlichkeit abgeschnitten, ihr physisches Selbst ist ihnen entglitten“ (Steiner, 2009 S. 87).

Trotz Körperwahn und BMI (Bodymassindex) leben wir in einer Kultur, in der die Fähigkeit zu Denken immer noch höher bewertet und in Schule und Ausbildung viel mehr gefördert wird als die Fähigkeit, seine Körpersignale wahrzunehmen und entsprechend zu deuten. Für viele Menschen wird der Körper erst zum Zentrum der Aufmerksamkeit, wenn der erste Bandscheibenschaden, Schlaganfall oder Herzinfarkt ein „weiter so!“ nicht mehr zulässt. Erst dann wird einem leidvoll bewusst, dass das Denken im Kopf stattfindet und dieser tatsächlich mit dem gesamten Körper untrennbar verbunden ist.

### **Dritter Abschnitt**

Dank den wissenschaftlichen Studien der Neurophysiologie gelangt dieses Wissen langsam, aber stetig, auch in das öffentliche Bewusstsein. Dass gerade in der Psychologie diesbezüglich noch viel zu tun ist, drückt Maja Storch in ihrem Buch Embodiment wie folgt aus: „Auch in der Psychologie werden der Körper und seine Rolle als Mitgestalter von psychischen Prozessen weitgehend als Terra inkognita gehandelt. Bis auf wenige Ausnahmen hat der Mensch als Gegenstand akademisch-wissenschaftlicher Psychologie in der heutigen Zeit keinen Körper. Er verfügt über Denkprozesse, Intelligenz und Informationskapazität. Ihm widerfahren Affekte,

Emotionen und Stimmungen. Er hat sogar unbewusste Motivlagen und Bedürfnisse – aber einen Körper hat er nicht“ (Storch, 2010, S. 59).

Um psychische Störungen zu bearbeiten, nutzte Claude Steiner (2009) in seiner Therapie mit Drogenabhängigen auch das bewusste Atmen. Atemübungen so schreibt er, sind „ein sehr guter Anfang, um auch mit den anderen Körperfunktionen wieder Verbindung aufzunehmen“ (Steiner, 2009, S. 201). Das Ziel ist: Sich fühlen, sich spüren, Veränderungen wahrnehmen, und sie bewusst mitsteuern zu können. Das stärkt das Selbstbewusstsein und fördert das Selbstvertrauen. Das sind gute Voraussetzungen, um sich konstruktiv mit seinen unbewusst getroffenen Entscheidungen auseinander zu setzen. Menschen, die sich in einer „Beil-dich-Dynamik“ wiederfinden, kann das nicht gelingen. Sie tun zwar ganz viel in kurzer Zeit, arbeiten häufig an mehreren Dingen gleichzeitig, aber sehr wahrscheinlich unterlaufen ihnen dabei auch so manche Fehler. Und es besteht die Gefahr, dass sie sich verrennen und irgendwann gar nicht mehr wissen, was eigentlich ihr Ziel war oder ist. Dieses Phänomen findet sich auch in Unternehmen wieder, in denen es zum Beispiel üblich ist, dass Führungskräfte, die ganz nach oben wollen, alle zwei Jahre ihren Arbeitsplatz wechseln sollten. Daraus entstand das sogenannte Helikoptersyndrom: Senkrecht landen, viel Staub aufwirbeln und abheben bevor der Schaden sichtbar wird. Was über „ganz viel ganz schnell“ vermieden wird ist die Auseinandersetzung mit Empfindungen und Gefühlen. Wer rennt, spürt seine Angst nicht. Er ist so auf das Machen und Tun im Außen fixiert, dass das, was sich im Innen abspielt, schlicht und einfach keine Beachtung findet.

Beim Individuum findet die Verbindung von außen und innen über den Atem statt (bei Unternehmen über die Art und Weise der Kommunikation). Der Atem spiegelt die Dualität des Lebens wieder: Einatmen, ausatmen, sich einlassen und sich abgrenzen, annehmen und abgeben. Das bewusste Atmen intensiviert Körperempfindungen. Parallel dazu verändert sich die subjektive Wahrnehmung der Zeit. Sie wird entschleunigt. Das subjektive Zeitempfinden wird maßgeblich davon beeinflusst, wie sehr wir uns auf die Impulse, die von außen oder von innen kommen, fokussieren. Sitzen wir im Wartezimmer beim Arzt, auf dem Bahnsteig, oder im Auto im Stau, kommt einem die Zeit viel länger vor als wenn wir beruflich oder privat von einem Termin zum nächsten rennen. Warum das so ist hat die Neurophysiologie herausgefunden: „Das primäre Hirnareal für die Wahrnehmung des Körpers und seiner Vorgänge (die Interozeption) ist die Inselrinde“ (Wittman, 2014, S. 26). Sie dient der Erstverarbeitung der Reize, die von innen kommen. Dazu gehören auch Schmerz, Juckreiz, Hunger,

Muskelverspannungen, Berührungen und Signale aus den Eingeweiden. All das dringt solange nicht in unser Bewusstsein, wie die „Beeil-Dich-Dynamik“ am Laufen ist. Das Gehirn ist massiv mit der Reizverarbeitung, die von außen kommt, beschäftigt.

Wird diese Dynamik aufrecht erhalten, tut das dem Körper weh. Er reagiert mit Schmerzen und mit Krankheiten. Ist man gezwungen, sich ruhig zu verhalten, nichts zu tun und zum Beispiel nach einem Bandscheibenvorfall unter physiotherapeutischer Begleitung erst langsam wieder die ersten Bewegungen schmerzfrei durchführen zu können, kommt man ins Nachdenken. Rückwärts betrachtet, erkennen die meisten Menschen die frühen Warnsignale, die ihnen ihr Körper gesendet hat. Sie wurden aber geflissentlich überhört.

Die vom Körper erzwungene Auszeit wäre in vielen Fällen vermeidbar gewesen, wenn im Alltagsleben bewusst Zeit und Raum geschaffen worden wäre für die kleine Pause zwischendurch.

## **Vorbeugen statt nachbereiten**

Beratung, Coaching, Weiterbildung und Therapie sind für TeilnehmerInnen Auszeiten von ihrem Alltag. An einem geschützten Ort haben sie die Möglichkeit, zur Ruhe zu kommen, und unter professioneller Begleitung an sich und ihren Themen zu arbeiten. Der Einsatz von Atem- und auch anderen Körperübungen dient dazu, die Wahrnehmung auf das physische Selbst zu fokussieren. Als Einstiegsübung eignet sich folgende Variante des „Moment of Excellence“: Die Klientin wird aufgefordert, sich an eine konkrete, angenehme Situation zu erinnern. Bei KlientInnen, denen Imaginationsübungen leicht fallen, kann sofort übergegangen werden zu körperfokussierten Fragen: „Wie fühlt sich ihr Körper an? Wo genau spüren sie das am meisten? Wie nehmen sie ihren Atem wahr?“ etc. Menschen, die bereits unterschiedliche Entspannungstechniken kennen und damit gute Erfahrungen gemacht haben, fällt diese Übung in der Regel sehr leicht. Menschen, denen diese Techniken noch fremd sind, werden dazu angeregt, die angenehme Situation genau zu beschreiben. Wichtig dabei ist, dass die Übung ohne direkten Blickkontakt durchgeführt wird. Das hat den Sinn, dass der Klient sich nicht beobachtet und kontrolliert fühlt. Meine Fragen richten sich jetzt zuerst auf das was der Klient sieht, was er hört, was er erlebt und erst dann was er dabei spürt. „Wie fühlt sich ihr Rücken an? Wie ihre Muskeln im Gesicht? Und wie die Muskeln um ihre Augen?“ Erst wenn die Körperwahrnehmung beschrieben werden kann, frage ich

nach der Wahrnehmung des Atems: „Wie und wo nehmen sie wahr, dass sie atmen: Nase, Brustkorb, Bauch, Schultern, Rücken?“ Wenn dem Klienten die Antworten zu diesen Fragen leicht fallen, kann das Erleben durch Nachfragen noch intensiviert werden: „Wie nehmen sie das wahr: Ist es ein Heben und Senken, oder dehnt es sich aus? Ist es eher ein Fließen oder ein Strömen, eher wärmend oder eher erfrischend? Spüren Sie dabei ihr Herz, ihren Puls?“ Schritt für Schritt wird das Bewusstsein für die ganz natürlich und selbstverständlich ablaufenden Prozesse im Körper geschult.

Das physische Selbst wird in diesen Übungen als stark und kraftvoll erfahren. Die KlientInnen gewinnen durch diese Selbsterfahrung an Selbstvertrauen. Die langsame und sachte Vorgehensweise weckt Ressourcen, die die kognitiven Prozesse nicht nur unterstützen, sondern diese auch wesentlich beschleunigen.

Ein saches Innehalten und achtsames Nachspüren kann so zum Turbo im Erkenntnisprozess in Beratung, Bildung und Therapie werden.

## Literatur

- Mohr, G. (2014). *Achtsamkeits-Coaching – Das Kunstwerk des Lebens gestalten*. Bergisch-Gladbach: EHP-Verlag.
- Steiner, C. (2009). *Wie man Lebenspläne verändert*. Paderborn: Junfermann.
- Storch, M., Cantieni, B., Hüther, G. & Tschacher, W. (2010). *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen*. Bern: Hogrefe.
- Wittman, M. (2014). Wie unser Gefühl für die Zeit entsteht. *Spectrum der Wissenschaft* 10/14: 24-30.

# Konstruktiv kritisieren mit dem OBAMA-Turm

Jürg Bolliger

## Zusammenfassung

*Im Zusammenhang mit konstruktiver Kritik stellen sich zwei Fragen: Wie gelingt es eine Brücke zum Gegenüber zu schlagen? Was braucht es, dass jemand seine Tore öffnet und für Kritik empfänglich wird?*

*Zu diesem Thema wurde schon viel geschrieben und gesprochen. Häufig hapert es an der Umsetzung, vor allem dann, wenn in den Büchern und Seminaren Rezepte verkauft werden, die im Alltag nicht funktionieren.*

*Ich gebe dir hier keine rezepthaften Antworten. Du lernst den OBAMA-Turm kennen. Dabei handelt es sich um ein Werkzeug zur Selbstreflexion, das ich auf Grundlage der Transaktionsanalyse und meiner eigenen Erfahrungen entwickelt habe.*

## Wenn Kritik ankommen soll...

*Manfred Vogt steht vor einer Herausforderung. Zu seiner neuen Funktion als Teamleiter gehört es auch, den Mitarbeitern in seinem Team Feedback zu geben, zu kritisieren. Und er weiß, es ist nötig. Bruno Winkler, ein Mitarbeiter seines Teams, produziert mehr Fehler als akzeptabel sind. Manfred ist auch schon von seinem Vorgesetzten darauf hingewiesen worden. Begleitet hat sein Chef diesen Hinweis mit der Bemerkung: „Sprich jetzt endlich mal mit ihm!“*

*Es ist noch nicht lange her, da hat Manfred Vogt ein Feedback-Seminar besucht. Dort hat er Feedback-Regeln gelernt und viel Gelegenheit gehabt zu üben. Und jetzt sitzt er an seinem Schreibtisch und merkt, dass er sich trotz Übungen und Regeln überfordert fühlt. Er ist alleine. Der Seminarleiter mit seinem breiten, selten unterbrochenen Lächeln ist weit weg.*

*Manfred befürchtet, dass Bruno die Kritikpunkte nicht annimmt. Vielleicht kommt sogar eine Gegenreaktion und er, Manfred, befindet sich plötzlich in der Defensive. Und er will ja auch nicht der Böse sein. Er ist stolz darauf, als kollegialer Chef zu gelten.*

*Doch was sein muss, muss sein. Er verlässt sein Büro. Seine Schritte zu Brunos Arbeitsplatz sind erst zögernd, dann übertrieben zielstrebig.*

*„Bruno, ich muss etwas mit dir besprechen. Komm doch gleich mal mit ins Sitzungszimmer.“*

*Ohne eine Reaktion abzuwarten schreitet Manfred Vogt hinüber ins Sitzungszimmer. Sein Herz pocht bis zum Hals. Er fühlt sich unsicherer denn je. Ein echtes Dilemma, in dem er da steckt. Nur nichts anmerken lassen, sagt er sich. Da betritt Bruno den Raum...*

Nimm dir einen Augenblick Zeit und stell dir vor, wie die Geschichte weitergehen könnte.

Manfred Vogt gibt es nicht wirklich. Er und seine Geschichte sind frei erfunden. Doch ich begegne immer wieder Menschen, die in der Realität mit ähnlichen Herausforderungen – oder Überforderungen – konfrontiert sind. Sie kennen zwar Feedback-Regeln, merken jedoch, dass das oft nicht reicht.

Wenn ich dir in diesem Beitrag den OBAMA-Turm vorstelle, geht es mir nicht darum, ein neues Rezept zu präsentieren. Rezepte gehören ins Kochbuch oder in eine Apotheke. Dort wo es um Kommunikation geht, haben sie nichts zu suchen.

Der OBAMA-Turm beschreibt verschiedene Aspekte oder Phasen von konstruktiver Kritik. Ich habe ihn als Werkzeug entwickelt, mit dem du dich in der Rolle als Kritikgeber oder Kritikgeberin reflektieren kannst.

## **Was ist konstruktive Kritik?**

Wenn ich Leute in Seminaren frage, was für sie im Zusammenhang mit kritischem Feedback wichtig ist, wird meistens gesagt, es müsse *konstruktiv* sein. Wenn ich nachfrage, was das bedeute, herrscht oft Funkstille.

Ich habe mich auf die Suche gemacht, was die Worte *konstruktiv* und *Kritik* bedeuten:

Laut [duden.de](http://duden.de) bedeutet *konstruktiv*:  
aufbauend,  
den sinnvollen Aufbau fördernd,  
entwickelnd.

Interessant finde ich hier den Begriff *sinnvoll*. Es geht also nicht nur darum, dass etwas aufgebaut wird. Es soll auch sinnvoll sein.

Wenn ich *Kritik* bei Wikipedia eingebe, lese ich unter anderem: Beurteilung [...] einer Handlung anhand von Maßstäben.

Beurteilt wird also eine Handlung oder ein Verhalten und nicht der Mensch in seiner Ganzheit. Im Zusammenhang mit Zuwendung und Anerkennung (Strokes) kennen wir die Aufteilung zwischen der bedingungslosen und der bedingten Form:

*bedingungslos*: es geht um den Menschen, unabhängig von seinem Verhalten; *bedingt*: es geht um das Verhalten eines Menschen.

Wenn wir von Kritik sprechen, geht es immer um bedingte Rückmeldungen. An einer späteren Stelle werde ich darauf zurückkommen. Dann wird auch klarer werden, weshalb diese Unterscheidung so wichtig ist.

An der Wikipedia-Beschreibung finde ich auch den Zusatz *anhand von Maßstäben* bemerkenswert. Ich frage mich, wie oft die Maßstäbe, anhand welcher beurteilt wird, vorgängig allen Beteiligten klar gewesen sind.

Zusammengefasst definiere ich *konstruktive Kritik* so:  
Eine sinnvoll aufbauende und entwickelnde Beurteilung einer Handlung oder eines Verhaltens anhand von Maßstäben.

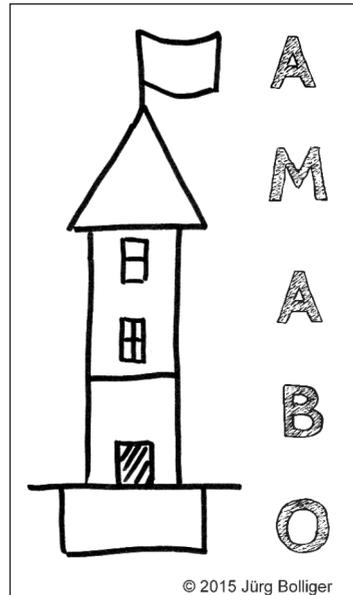
## Der OBAMA-Turm

Der OBAMA-Turm hat seinen Namen von den Anfangsbuchstaben seiner fünf Teile. Im Sinne von *aufbauend* beginnt es mit dem O im Fundament des Turmes und endet mit dem A der Fahne.

### Das Fundament: Ok-Haltung

Die persönliche Haltung hat einen sehr großen Einfluss auf die Kommunikation. Das gilt besonders auch dann, wenn es um kritisierendes Feedback geht.

Wir verwenden den Begriff „Ok“, um Haltungen zu beschreiben. Es geht dabei um die grundsätzliche Wertschät-



zung und Akzeptanz einer Person, unabhängig von deren Verhalten oder Ansichten.

Hier schlagen wir die Brücke zu dem, was ich weiter vorne geschrieben habe. Während es bei der Kritik um die Handlung geht, geht es beim Ok um den Menschen als solches.

Beim Ok geht es um das *Sein* eines Menschen.

Bei Kritik geht es um das *Tun* eines Menschen.

Im Alltag wird Sein und Tun oft vermischt. Vermutlich werden wir es auch nie zu hundert Prozent schaffen, Sein und Tun klar zu trennen. Je mehr dir dieser Unterschied jedoch bewusst ist, umso besser wird dir das Auseinanderhalten gelingen.

Gerade im Zusammenhang mit Kritik ist auch der Aspekt der Entwicklungsmöglichkeit oder der Entwicklungsfähigkeit interessant. Gehst du davon aus, dass jemand grundsätzlich nicht fähig ist, sich positiv zu verändern, bringt Kritik nichts – auch konstruktive nicht.

Es geht nicht nur darum, ob ich meinen Gesprächspartner als ok sehe, sondern auch mich selbst. Das ergibt vier mögliche Kombinationen:

*Ok-Haltung:*

ich bin ok – du bist ok → die konstruktive Haltung

*Nicht-Ok-Haltungen:*

ich bin ok – du bist nicht ok → die überhebliche Haltung

ich bin nicht ok – du bist ok → die unterwürfige Haltung

ich bin nicht ok – du bist nicht ok → die resignierende Haltung

Es wird dir vermutlich nicht immer gelingen, in der konstruktiven Haltung zu bleiben. Gerade wenn Schwierigkeiten auftauchen, neigen wir dazu, eine der drei Nicht-Ok-Haltungen einzunehmen. Das geht manchmal sehr schnell. Ich erachte es deshalb als hilfreich und wichtig, sich vor schwierigen Gesprächen über die eigene Haltung Gedanken zu machen, um während dem Gespräch möglichst in der Ok-Haltung bleiben zu können. Je besser und häufiger es gelingt, in der Ok-Haltung zu bleiben, umso einfacher wird es, schwierige Punkte anzusprechen. Fanita English spricht in diesem Zusammenhang von der 5. Position „ok-ok realistisch“.

Ok-Haltung kann nicht gespielt werden. Entweder sie ist echt, oder es ist keine Ok-Haltung.

Dein Gegenüber wird wahrnehmen, ob du ihn als Mensch wertschätzt. Er wird ebenso bemerken, ob du dich selbst als Mensch akzeptierst. Beides hat eine große Wirkung auf die Bereitschaft, seine Tore für Kritik zu öffnen.

Werfen wir zwischendurch einen Blick auf Manfred Vogt. Als er seinen Mitarbeiter zum Gespräch bittet, ist er nicht in der Ok-Haltung. Er zweifelt an sich und am anderen. Was könnte ihm helfen? Drehen wir doch einfach die Geschichte ein Stück zurück. Manfred sitzt wieder in seinem Büro und Bruno weiß noch nichts vom anstehenden Gespräch.

*Manfred merkt, dass er so wie er sich jetzt fühlt, das Gespräch mit seinem Mitarbeiter nicht führen kann. Er erhebt sich, öffnet das Fenster und atmet ein paar Mal tief durch. Bruno ist ein guter Kerl, geht es ihm durch den Kopf. Und seine Gedanken gehen weiter: vielleicht hat ihn noch nie jemand auf seine Fehler aufmerksam gemacht. Wenn ich das jetzt mache, ist das eine Chance für ihn. Ich bin dann nicht einfach der Böse. Weder mein Wert noch seiner hängt von Fehlern oder Gesprächen ab. Vielleicht kann ich ihm das sogar so sagen...*

*Manfred geht es jetzt besser. Ein Lächeln huscht über sein Gesicht. Er nimmt wieder auf seinem Bürostuhl Platz. Ein Beobachter würde feststellen, dass er jetzt aufrechter sitzt als vorher. Und dieser Beobachter würde außerdem feststellen, dass der Satz, den Manfred Vogt zu sich selbst sagt, glaubwürdig klingt: „Jetzt bin ich bereit.“*

Im echten Leben ist es nicht immer so einfach wie in Geschichten. Manchmal braucht es mehr, um Haltungen zu ändern. Auch wenn die Haltungsänderung bei Manfred Vogt vielleicht etwas zu leicht vonstattengeht, soll sein Beispiel auf eine andere Art und Weise beschreiben, was ich oben ausgeführt habe.

## **Bedingungen**

Das Erdgeschoss mit der Eingangstür steht für die Rahmenbedingungen des Gesprächs. Wenn wir uns darüber Gedanken machen, geht es einerseits um die Vorbereitungsphase und andererseits um den Anfang des Gesprächs.

Es ist wichtig, dass du vor einem Gespräch für dich einige Fragen klärst:

Worum geht es? Welche Punkte willst du ansprechen? Gibt es auch positive Anerkennung (Lob), die du anbringen kannst? Wofür?

In welcher Rolle führst du das Gespräch? Als Vorgesetzter, Kollege, Freund, ... ?

Welches Ziel willst du erreichen? Soll das Resultat eine konkrete Verhaltensänderung der betreffenden Person sein? Oder geht es lediglich um ein Feedback, mit dem die angesprochene Person machen kann, was sie will?

Wieviel Zeit planst du für das Gespräch ein? Braucht es auch noch eine Zeitreserve? Wann ist ein geeigneter Zeitpunkt für das Gespräch?

Wo soll das Gespräch stattfinden?

Was kannst du vorgängig tun, damit ihr während des Gesprächs nicht abgelenkt oder gestört werdet?

Wie informierst du die andere Person? Wann, wie lange vor dem Gespräch? Welche Informationen braucht dein Gesprächspartner? Soll sich der andere konkret vorbereiten? Wenn ja, wie?

*Manfred Vogt ergreift seinen Kugelschreiber und zieht einen Notizblock zu sich heran. Er will sich auf das anstehende Gespräch vorbereiten. Seine Überlegungen notiert er. Viele seiner Kollegen würden das, was er von Hand aufschreibt, in den Computer eintippen. Doch Manfred mag es, wenn er kritzeln, durchstreichen und wichtige Punkte einkreisen kann. So ist das oberste Blatt seines Blocks schon bald voll. So voll, dass jemand anders keine Ahnung hätte, worum es hier eigentlich geht. Doch Manfred hat die Kritzelei geholfen, seine Gedanken zu bündeln. Und ihm ist dabei einiges klar geworden.*

*Er wird das Gespräch nicht mehr heute führen. Der Nachmittag ist schon fortgeschritten und sie kämen unter Zeitdruck. Morgen nach der Mittagspause ist besser. Erst hat er Bruno sofort über das morgige Gespräch in Kenntnis setzen wollen. Doch dann hat sich Manfred entschieden, das erst morgen früh zu machen. Er möchte nicht, dass Bruno an seinem Feierabend sich darüber den Kopf zerbrechen muss. Wenn er Bruno morgen informiert, wird er ihm dafür ein paar ganz konkrete Fragen zur Vorbereitung geben, für die sich Bruno am Vormittag Zeit nehmen kann. Dann hat Manfred festgestellt, dass es ihm nicht wohl beim Gedanken ist, das Gespräch im Sitzungszimmer zu führen. Der Raum ist zu groß und zu kalt dafür. Er hat seinen Vorgesetzten gefragt, ob er morgen Nachmittag dessen Büro benutzen dürfe. Dort gibt es eine gemütliche Sitzecke. Da sein Chef morgen den ganzen Tag außer Haus tätig ist, hat Manfred die Erlaubnis dafür erhalten.*