



Leseprobe aus Balling, Hagehülsmann und Seidenfus, Lernen aus der  
Pandemie – Hilfreiche Erfahrungen, ISBN 978-3-7799-6873-3

© 2022 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6873-3](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6873-3)

---

# Inhalt

Vorwort	
<i>Ute Hagehülsmann, Rolf Balling, Christoph Seidenfus</i>	7
Personales und organisationales Lernen in der Pandemie	
<i>Rolf Balling</i>	9
Covid-19 – Pandemische Stressbelastungen und die Auswirkungen auf Paarbeziehungen	
<i>Peter Bremicker</i>	21
WIR – in Zeiten von Corona	
<i>Ilonka Etzold</i>	37
Beratung in der Krise – Lösungen finden und Ressourcen entdecken mithilfe transaktionsanalytischer Beratungsarbeit	
<i>Iris Fassbender</i>	48
Stürmische Zeiten für Männlichkeit – Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Männlichkeitsentwürfe und transaktionsanalytische Antworten	
<i>Sven Golob</i>	61
Autonomie – Schall und Rauch in Zeiten der Pandemie?	
<i>Ute Hagehülsmann</i>	74
Corona – Probleme und Chancen einer Ausnahmesituation für die Arbeit in psychosozialen Arbeitsfeldern	
<i>Wolfgang Kausler</i>	82
Die Transaktionsanalyse als Tool für die Steuerung von Teams während der Pandemie	
<i>Jutta Kreyenberg</i>	94
Transaktionsanalytische Beratung in der Pandemie – Überlegungen zu einer Irritation	
<i>Peter Rudolph</i>	106

Und plötzlich sind die Schulen geschlossen ... – Erfahrungsbericht einer fachbezogenen Bildungsmanagerin und Transaktionsanalytikerin zum Thema Schulschließungen aufgrund der Corona-Pandemie <i>Sylvia Schachner</i>	123
Pandemie: Ängste, Unsicherheiten und die Schwierigkeit mit dem Vertrauen – Erfahrungen aus der psychotherapeutischen Praxis in Pandemiezeiten <i>Almut Schmale-Riedel</i>	133
Arbeiten zwischen Autonomie und Bindung – die Corona-Pandemie und ihre Auswirkungen auf der Ebene von Individuum, Team und Organisation <i>Christian Seeringer &amp; Holger Schmitz</i>	142
TA und die neue CORONA-DISKURSIVITÄT – Ein dialogisches Angebot von Transaktionsanalyse und Bildungswissenschaft für ethisch-moralische Orientierung in nach-pandemischen Bildungszeiten <i>Christoph Seidenfus &amp; Uto Meier</i>	157
Autor_innenverzeichnis	175

## Vorwort

Wir geben es gerne zu: Auch wir haben im ersten Halbjahr 2020 darauf gehofft, dass die Pandemie eine kurze temporäre Erscheinung sein möge und sich der Weg zurück zu etablierten professionellen Formaten aus Beratung, Lehre, Ausbildung, Therapie etc. schnell wieder öffne. Und wir alle wissen, was daraus geworden ist. Den Dreisprung aus anfänglichem Schock, längerem Frust und in der Folge konzentriertem Lernen haben viele vollzogen. Manchen ist es leichter gelungen, Freude an Innovationen, an neuen digitalen Formaten, an veränderten Prozessen zu gewinnen. Manche haben sich lang mit Unzulänglichkeiten, mit Verlorenem und persönlich Belastendem herumgeschlagen. Und selbst die Optimist\*innen hatten und haben nicht selten die Nase voll von all den Einschränkungen, die Corona im Alltag mit sich bringt.

Uns allen gemeinsam ist jedoch die Erkenntnis, dass die so oft geäußerte Hoffnung: „Ich will mein altes Leben zurück“ nur dann erfüllt werden kann, wenn man dieses alte Leben neu denkt.

Und genau hierzu möchte dieses Kompendium aus transaktionsanalytischen Erfahrungen einen Beitrag leisten.

Erfahrene Praktiker\*innen der TA geben einen Einblick in ihre Methoden der Krisenbewältigung, laden ein, ihre Sicht auf wirksames altes, erprobtes Handwerkszeug auch für die Zukunft kennenzulernen. In ganz unterschiedlichen professionellen Kontexten zeigen sie, wie sie den Spagat zwischen Digitalisierung und menschlichen Grundwerten schaffen, wie Bildung, Beratung, Therapie und Coaching in der Zukunft funktionieren und wie die Konzepte und Modelle der Transaktionsanalyse dabei helfen können. Insofern regen sie zum Nachdenken darüber an, welche der häufig genutzten Instrumente in unserer Denk- und Arbeitsweise auch für die Bewältigung von Krisen in der Zukunft hilfreich sein können.

Natürlich wissen auch die Autor\*innen nicht genau, welche Konsequenzen die durchstandenen zwei Jahre haben werden. In kollegialer Übereinstimmung tragen die einzelnen Artikel jedoch dazu bei, dass wir wieder Aspekte unserer Wirksamkeit und unserer Kompetenz wahrnehmen können, wenn wir den angebotenen Denkfiguren und Konzepten folgen. Daher ist dieses Buch auch als Einladung an Sie gedacht, der eigenen professionellen Basis weitere Standfestigkeit zu verleihen und auf die Zukunft ein wenig besser vorbereitet zu sein. Und sollte dieses Buch zum Empfinden wachsender Wirksamkeit beigetragen haben, dann hatte die Begegnung mit dieser Pandemie auch ihren Nutzen.

Die Herausgebenden

*Ute Hagehülsmann, Rolf Balling, Christoph Seidenfus*

# Personales und organisationales Lernen in der Pandemie

*Rolf Balling*

## **1. Meine persönliche Situation und meine Erfahrungen während der Pandemie**

Da ich in einem Alter jenseits der 70 Jahre, als Freiberufler mit meiner Frau in einer großen Wohnung lebe und arbeite habe ich die Pandemie als Begegnungs-Mangel und Kultur-Event-Verlust jedoch nicht als Krise erfahren. Meine berufliche Praxis als Fallsupervisor für Organisationsberatungen und Coach konnte ich schnell auf den Online-Modus umstellen. Und frühzeitig geimpft, gehöre ich wohl zu den „Privilegierten“, was die Pandemie angeht.

Mein Supervisionskontakt zu ca. 40 Organisationsberater\*innen, die ihrerseits von ihren Klient\*innen berichteten, ermöglichte es mir ein facettenreiches Mosaik davon zu gewinnen, wie Berater\*innen, Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen von der Pandemie als Person und in ihrem Beruf betroffen waren, was diese erfahren, erlitten, erprobt und gelernt haben. Das alles fließt in meinen Aufsatz ein.

## **2. Das Passivitätskonzept der Transaktionsanalyse als Diagnose-Instrument während der Pandemie (vgl. Schiff, 1975)**

Die TA unterscheidet vier Formen von passiven Verhaltensweisen, die damit definiert sind, dass jemand, der die Fähigkeit und die Ressourcen zum Lösen seines Problems hat, ein effektives Vorgehen unterlässt. Dieses Konzept hat seine Stärken insbesondere darin, dass es nüchtern aufdeckt, wenn vordergründig mit dem Anschein von Problemlösungsaktivität tatsächlich wertvolle Ressourcen ineffektiv verbraucht werden. Natürlich bleibt es in der Verantwortung der Beraterin, wenn sie bei dem Klienten „Passivität“ diagnostiziert. Denn diese Idee ist zunächst nur eine Hypothese, welche erst im Gespräch mit dem Klienten erhärtet werden muss. Im weiteren Verlauf wende ich das Passivitäts-Konzept auch auf Organisationen an.

### **Passivität im „Nichts-Tun“**

Dieser TA-Begriff entspricht weitgehend der umgangssprachlichen Definition. Zutreffen würde er als Hypothese etwa, wenn sich jemand angesichts der Pandemie zurückzieht und eine Auseinandersetzung mit seiner Situation verweigert.

Oder wenn Lehrer\*innen sich weigern online zu unterrichten, weil dies nicht in ihrem Arbeitsvertrag vorgesehen ist.

Auch Unternehmen fallen in dieses Muster, etwa wenn sie den Betrieb einstellen „bis alles vorbei ist“, und erwarten, dass der Staat die dadurch entstehenden Verluste kompensiert.

### **Passivität in „Über-Anpassung“**

Dieser Ausdruck meint in der TA nicht „zu viel Anpassung“. Hier geht es darum, dass sich auf fantasierte, ungeklärte Forderungen anderer angepasst wird, entweder direkt in „vorausgehendem Gehorsam“, oder in einer trotztigen Verweigerung. Die eigentliche Passivität ist hier, dass die Absichten anderer nicht erfragt werden, und dass keine eigene Position entwickelt bzw. verhandelt wird.

Dies etwa, wenn geheimen Mächten unterstellt wird, die Pandemie zu inszenieren, um Menschen unter ihre Kontrolle zu bringen und die Weltherrschaft zu übernehmen. Was dann eine Auseinandersetzung mit dem Nutzen/Risiko und der gesellschaftlichen Ethik einer Impfung vermeidet.

Oder wenn ein\*e Trainer\*in sich weigert, ein vereinbartes Präsenz-Seminar als Online-Veranstaltung durchzuführen, weil er fantasiert, dass der Kunde nicht an einem guten Ergebnis des Seminars interessiert ist, und sich eigentlich nur freut, die Reisekosten zu sparen.

Im Homeoffice kann, bei ausbleibendem physischem Kontakt mit dem Chef, der diesen immer wieder als Menschen erlebbar machte, eine eigene interne Antreiber-Instanz auf den Chef projiziert werden, die überhartes Arbeiten fordert. Diesem inneren Antreiber folgen dann manche bis zur totalen Erschöpfung.

Auch kann die Fantasie, dass eigenverantwortliches Arbeiten im Home-Office nicht wirklich gewünscht wäre, zu exzessiven Abstimmungsmails führen. Die Chance zu mehr selbständigem Arbeiten bleibt dann ungenutzt.

### **Passivität in „Agitation“**

Bei Agitation sind es eher repetitive Aktivitätsmuster, die zwar vorgeben problemlösend zu wirken, die aber tatsächlich einer Problemlösung nicht näherkommen. In einer Endlosschleife baut sich dann häufig Erregung auf, die sich destruktiv entladen kann.

Etwa wenn jemand „alles“ über Corona wissen will, und täglich Nachrichten, Studien, Blogs etc. bis in die Nächte studiert, um Entscheidungsreife für sich dabei zu erzielen, ob er sich nun impfen lässt oder nicht. Zwar bringt er sich dabei immer wieder auf aktuellen Stand, aber kommt einer inneren Klarheit, von der er sich eine reuele Entscheidung verspricht, nicht näher.

Oder wenn ein Unternehmen in vielen Arbeitskreisen Strategievorschläge für eine Neupositionierung der Firma angesichts der Pandemie entwickeln lässt, die dann wiederholt diskutiert werden, aber zu keiner Entscheidung führen. Und dies mit dem wütenden Vorwurf, dass die Ideen nicht gut durchdacht wären.

Auch kann das repetitive – und mit „ist es nicht schrecklich“-Bemerkungen garnierte – Vergleichen eines Online-Kontaktes mit einem Kontakt in körperlicher Anwesenheit davon abhalten, die Möglichkeiten von Online-Begegnungen zu erkunden und zu gestalten.

### **Passivität in „Gewalt“**

Gewalt als Passivität wird nicht umsonst als letztes genannt. Denn mit den bereits beschriebenen Passivitätsformen wird Erregung aufgebaut, die sich häufig zuletzt in Gewalt entlädt.

Etwa wenn die Verhandlungen zur Neuorganisation des häuslichen Miteinanders mit zwei Homeoffices und Kinderbetreuung eher anklagend verlaufen und sich dann die aufgebaute Aggression in Krawall und vielleicht sogar in Handgreiflichkeit entlädt.

Oder wenn in einer Firma unter Angst und Stress radikale, undurchdachte Sparmaßnahmen verkündet und selbst bei kleinen Verstößen überharte Konsequenzen exekutiert werden. Dies alles, anstatt über eine Neuausrichtung nachzudenken.

Diese Gewalt kann sich auch auf die eigene Person richten. Etwa wenn ein Controller so „hart“ an einer Analyse der Firmenlage arbeitet, dass er völlig übermüdet und apathisch wichtige Entscheidungen nicht mehr vorbereiten und mitverantworten kann (muss).

Oder wenn Alkoholmissbrauch jemandem erlaubt, aus dem empfundenen Stress in selbstschädigender Weise auszusteigen.

### **3. Lernen in Überforderung**

Die zentrale Leitfrage im Passivitätskonzept heißt: „Wirkt eine Aktion – unabhängig vom welchem Energieeinsatz – problemlösend oder nicht“? Was in diesem Modell zunächst wenig Platz hat, ist die Erfahrung, dass Menschen

angesichts ganz ungewohnter Probleme (bzw. Lernaufgaben) zunächst ihren gewohnten Problemlösungsmustern folgen, bevor sie – erst frustriert und dann kreativ – neuartige Problemlösungs-Muster entwickeln. Dieses Eskalieren von gewohnten Strategien ist insbesondere dann zu beobachten, wenn das Neue und noch Unbekannte den Abschied von einer alten Identität, von lieb gewordenem Denken/Fühlen/Verhalten bedeutet, und die neue Identität als „Anfänger“ erst mit Mühe und Fehlversuchen erarbeitet werden muss.

Überforderung meint hier also, dass die Komfortzone etablierter Kompetenz verlassen und eine tiefere Lernkompetenz unter Stress aktiviert wird. Diese Art zu lernen ist zutiefst menschlich und wohl in jedem Lebensverlauf unvermeidlich. Eine Erfolgsgarantie gibt es dabei allerdings nicht.

So wird ein Paar, das früher getrennt zu zwei Büros fuhr und vorher die Kinder in Schule und Kindergarten ablieferte, in der Pandemie nicht nur ein neues Miteinander organisieren müssen. Es steht dann an, eine neue Identität als Vater, Mutter, Kind und wie man sich überhaupt als Familie definiert, zu entwickeln.

Oder eine Führungskraft, die früher in direktem Kontakt mit ihren Mitarbeiter\*innen erprobten Mustern des Führens folgte, hat plötzlich online die Selbststeuerung ihrer Mitarbeiter\*innen zu rahmen, wobei sie neue Formen des Ermutigens, Kontrollierens und Konfrontierens erfinden und erproben muss. Auch steht dann die Beantwortung der Frage an, ob diese neue Funktion überhaupt Gehalt und hierarchisches Level rechtfertigt.

Überforderung meint die Situation, in der man erst mal nicht weiß, ob man die Zumutung als Herausforderung verstehen will, und ob man das Geforderte könnte oder lernen wollte. Was man – nach vergeblicher Eskalation alter Strategien – zunächst begreift ist lediglich, dass die gewohnte Kompetenz nicht mehr funktioniert. Die alte Identität, als jemand der „es“ versteht und kann, ist zerbrochen.

Um in Überforderung – außerhalb der persönlichen Komfortzone – lernfähig und lernwillig zu bleiben, braucht man eine stabile Persönlichkeit, Resilienz, Frustrationstoleranz, und die Erfahrung, dass man schon andere schwierige Situationen in seinem Leben mit Ausdauer, Glück und „with a little help by my friends“ gemeistert hat.

Dabei ist nicht zu übersehen, dass Menschen, die als Person nicht auf solch solidem Fundament stehen, durchaus in Gefahr sind traumatisiert zurückzubleiben. Dass diese vielleicht nostalgische Visionen entwickeln, und in einer Rolle als anklagendes Opfer stecken bleiben.

Diese Art des Lernens ist nicht neu, sie wird in Heldenmythen, in Märchen, Filmen und Romanen inszeniert. Joseph Campbell (1993) hat den typischen Ablauf in der „Heldenreise“ beschreiben. Erst wenn „die Held\*innen“ sich auf dieser Reise – in TA-Sprache – mit ihren bestehenden Bezugsrahmen, ihren Antreibern, ihrem Skript erfolglos abgearbeitet haben, wenn sie

vielleicht – gegen ihren Stolz – auf „indiskutable“ Kräfte gehört haben, wenn sie aufgegeben haben, sie sich für das Neue geöffnet haben und überraschend dann Erfolg haben, wird ihnen auf der Heimreise klar, worin ihre Aufgabe letztendlich bestand. Diese liegt dann immer in einer Identitätsänderung, mit dem Lohn eines Zuwachses an Reife, in einem Kompetenzgewinn auf höherer Ebene.

Die „Heldenreise“ scheint einen Heroismus zu implizieren, der so nicht gemeint ist. Manche Held\*innen müssen lernen, in Würde zu scheitern, oder sich anderen anzuvertrauen, oder sich ihre Verletzlichkeit einzugestehen, oder ihre Ansprüche zu reduzieren, oder zu akzeptieren, dass sie ziemlich durchschnittliche Held\*innen sind. Und es kann natürlich auch sein, dass eine Person, die sich bisher als intelligente\*r Beobachter\*in verstanden hat, dann anfängt, sich öffentlich zu positionieren und selbst bei Gefahr eines „Shit-Storms“ unbequeme Einsichten auszusprechen.

So wie die Held\*innen erst auf dem Heimweg verstehen, worin denn die eigentliche Aufgabe bestanden hat, so wird uns wohl erst nach der Pandemie klarer werden, was denn der tiefere Lerngewinn auf personaler, organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene war oder sein könnte.

An dieser Stelle scheint es mir wichtig zu bemerken, dass der Umgang mit dem Passivitätskonzept der TA vorsichtig und einfühlsam erfolgen sollte. Wenn sich z. B. eine Person – in unseren Augen offensichtlich – in eskalierender Agitation verausgabt, steht sie vielleicht schon kurz vor einer Kapitulation, die es ihr ermöglichen könnte, ihren Bezugsrahmen zu erweitern, reifer zu werden und sich neue Problemlösungsstrategien anzueignen. In solchen Prozessen können wir als Begleiter\*innen und Berater\*innen häufig eher, wie die hilfreichen Gnomen und Hexen der Märchen, weiterführende Ideen streuen und in wohlwollender Präsenz zum Dranbleiben ermutigen. Reine Konfrontation von passivem Verhalten greift dann zu kurz.

Natürlich ist es jetzt schon – bei allem Risiko – erlaubt zu vermuten, was auf personaler, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene in und mit der Pandemie gelernt werden konnte.

## **4. Welche Lernprozesse wurden angestoßen bzw. beschleunigt?**

### **4.1 Der Umgang mit Unsicherheit**

Die Pest im Mittelalter hat den Menschen ihre Verletzlichkeit und Unsicherheit drastisch erfahrbar gemacht. Danach hat wissenschaftlicher und technischer Fortschritt das subjektive Sicherheitsgefühl enorm erhöhen können. Blitze wurden abgeleitet, Infektions-Krankheiten besiegt, Konjunkturen gesteuert und sogar seelische Krankheiten geheilt. Dieses Sicherheitsgefühl ist nun wieder weitgehend abhandengekommen. Die *Conditio Humana* erweist

sich erneut als äußerst verletzlich und die Zukunft des eigenen Schicksals als im Prinzip verschlossen.

Mechanische Prozesse wie eine Sonnenfinsternis (oder noch in Grenzen auch die Erderwärmung) sind zuverlässig prognostizierbar, wenn die physikalischen Zusammenhänge erforscht sind, Prozesse in komplexen, lebenden, Systemen – als Person, als Organisation, oder als Gesellschaft, – nicht. Dies auch, weil komplexe, lebendige Systeme sich auch aus sich selbst heraus entwickeln. Nach einer längeren Diagnose ist das System schon wieder woanders.

Diese Tatsache innerlich zu akzeptieren, braucht wirklichen Held\*innenmut.

Schon vor der Pandemie hat die Wirtschaft unter dem Stichwort „VUCA“ (Volatilität, Ungewissheit, Komplexität, Vieldeutigkeit) angefangen, sich mit der prinzipiellen Unsicherheit in komplexen Kontexten auseinanderzusetzen. Sie setzt daraufhin immer weniger auf Sicherheit durch „Analysieren und vorausschauendes Denken“ und immer mehr auf Sicherheit durch „schnelle Navigationsfähigkeit“. Diesen Paradigmenwechsel hat die Pandemie signifikant beschleunigt.

*Auf der menschlichen Ebene* wird statt „Selbstoptimierung“ und „das Maximum aus dem Leben herausholen“ wieder die Frage wichtig: „Wie habe ich ein gutes Leben auf unsicherem und schwankendem Boden?“, und: „Wenn der Boden schon schwankt, wie lerne ich, darauf zu balancieren?“, „Wie erarbeite ich mir eine innere Sicherheit höherer Ordnung?“

Hierbei sind unter anderem spirituelle Wege hilfreich und unter diesen vermutlich weniger diejenigen, die ein spezielles Glaubenssystem vermitteln, sondern eher die traditionsreichen meditativ/kontemplativen Wege, welche auf die Erfahrung von Verbundenheit zielen.

Leider ermöglichen es Verschwörungstheorien, eine Auseinandersetzung mit der prinzipiellen Unsicherheit zu verweigern. Denn diese produzieren eine zweifelhafte Sicherheit darin, dass es eben doch eine – wenngleich böse – Instanz gibt, die alles kontrolliert und die man dann in der falschen inneren Sicherheit des „Durchschauens“ anklagen und bekämpfen kann.

*Auf der Ebene von Beziehung und Familie* wird die Idee der Einbettung in eine Schicksalsgemeinschaft wieder bedeutsam. Der emotionale Zusammenhalt in verlässlichen Gemeinschaften kann das Gefühl des Aufgehoben-Seins wachsen lassen. Gesundheits- oder Versicherungssysteme sind durchaus beruhigend, aber kein gleichwertiger Ersatz.

*Auf der Ebene von Organisationen* hat sich gezeigt, dass operationale Wertentstehungsprozesse weit erfolgreicher in Online-Meetings organisiert werden können als gedacht und sogar kreative Prozesse in Entwicklung und Marketing online produktiv durchgeführt werden können.

Noch nicht geklärt scheint mir allerdings zu sein, ob auch fundamentale Strategieentscheidungen von Leitungsteams auch ohne körperliches Beieinandersein produktiv angegangen werden können. Denn hier erreicht man die bestmögliche Entscheidungsqualität vermutlich nur in einem gruppendynamisch geklärten, intuitiven „Wir-Feld“, das körperlicher Präsenz erfordert.

*Auf der gesellschaftlichen Ebene* sind die Turbulenzen in Lernprozessen bezüglich des Umgangs mit Unsicherheit überdeutlich und zwar bei der politischen Führung wie auch bei den Wähler\*innen.

Es zeigte sich, dass unser politisches System, das ja eher auf Ordnung, Rahmung und rechtlich differenziert funktionierende Verwaltung ausgelegt ist, diesem Paradigma folgend nur wenig Sicherheit durch schnelle Navigation und professionelles Krisenmanagement erzeugen konnte. Hier hat nicht nur die Pandemie, sondern auch die Hochwasserkatastrophe neue Lernaufgaben deutlich gemacht.

*Auf internationaler Ebene* hat sich nach meiner Einschätzung die Erkenntnis weitgehend durchgesetzt, dass nationale Sicherheit (militärisch, ökonomisch, gesundheitlich) nur in ihrer Wechselwirkung mit der Sicherheit im Rest der Welt valide gedacht werden kann. Was wohl noch fehlt, sind die Konsequenzen im konkreten Tun.

## 4.2 Der Umgang mit Hierarchie

Das Buch „vom Ende der Hierarchie“ von Christoph Lauterburg ist 1978 – von mehr als 40 Jahren – erschienen. Seitdem ist die Hierarchie keineswegs beendet worden, aber sie wird inzwischen doch in Politik, Organisationen und Familien weit lockerer und in vielen, teils experimentellen Varianten gelebt.

Das TA-Konzept der dysfunktionalen Symbiose eignet sich gut, um hierarchische Beziehungen zu analysieren. Die Leitfrage lautet dann: „wird durch die Unterschiedsbildung von Eltern–Kind, oder analog Führungskraft–Mitarbeiter\*in, oder Politische Führung–Wähler\*in das vorhandene Potenzial der Beteiligten angemessen genutzt, oder werten sich die Beteiligten in einer dysfunktionalen Symbiose gegenseitig ab? Dies etwa, bei einer Führungskraft, die glaubt, dass ihre Mitarbeiter\*innen nichts leisten, wenn sie diese nicht antreibt, oder bei einem/einer Mitarbeiter\*in, die das Denken

stellt, wenn eine erhaltene Anweisung nicht genau zur Situation zu passen scheint.

Auf der Organisations-Ebene entstand in der Pandemie durch das Arbeiten in virtuellen Räumen für Mitarbeiter\*innen neuer Freiraum, der generell erstaunlich selbstverständlich und problemlos genutzt wurde. Die positiven Ergebnisse dieses Experimentes werden auch viele eher misstrauische Führungskräfte überzeugt haben.

Noch mitten im Lernprozess scheint mir die neue Rolle einer Führungskraft zu sein. Soll sie laufen lassen und der Selbstorganisation und Gruppendynamik Raum geben? Soll sie generell ermutigen und ihren Leuten den Rücken freihalten? Aber was ist mit ihrer auch gesetzlich geforderten Verantwortung für ihre Mitarbeiter\*innen? Wie stellt sie sicher, dass deren Selbstorganisation bzw. Gruppendynamik nicht zu Mobbing oder Selbstausbeutung führt oder zu einer „Wir-tun-uns-gegenseitig-nichts-Kultur“ auf niedrigem Effizienz-Niveau? Die Gestaltung dieses Führungs-Dilemmas und die dazu notwendigen Einsichten und Haltungen erfordern für Führungskräfte – und Organisationskulturen – einen tiefen Lernprozess, der von der Pandemie beschleunigt und in Themen wie „New Work“ bzw. „Agile-Arbeitsmethoden“ aktuell bleiben wird.

### 4.3 Der Umgang mit Dilemmata

Echte, prinzipielle Dilemmata sind keine Probleme, die man lösen kann, sondern eher wie ein Wildwasser zwischen Felsen, durch die hindurch man navigieren muss.

*Auf der Ebene von Beziehung und Familie* lernen – wenn es gut geht – Geschwister schnell, wie sie sich im Dilemma zwischen *Kooperation und Konkurrenz* flexibel und erfolgreich positionieren. Diese Fähigkeit wird dann später in Mannschaftssportarten und noch später in Arbeits-Teams kultiviert und professionalisiert.

Bei Familien mit zwei elterlichen Homeoffices und Homeschooling für Kinder in verschiedenen Altersstufen war die Aufgabe extrem, nicht im Wildwasser zu zerschellen und kreative, flexible Verhaltensweisen in Kooperation und gleichzeitiger Konkurrenz zu erarbeiten. Mein höchster Respekt gilt allen, die das irgendwie geschafft haben!

*Auf der Ebene von globaler Politik* ist Dilemma-Fähigkeit speziell gefordert worden.

Nach dem Grundgesetz sind Politiker\*innen dem Wohle der Bundesrepublik verpflichtet. Aber was nutzt es in der globalen Konkurrenz um viel

Impfstoff gut abzuschneiden, wenn die gefährlichen Mutanten dann bei den „Verlierern“ entstehen?

Wie findet man bei knappen Impffressourcen einen verantwortbaren Kurs mit staatlichen Regeln durch das *N-Lemma der berechtigten Bedürfnisse* von Kindern, Jugendlichen, Gefährdeten, „Systemrelevanten“ und Alten? Dabei ist eine verantwortbare Allokation der knappen Ressourcen im Gesundheitswesen noch nicht integriert. Heldenhaft ist es hier, nicht einfach einen einzigen Anspruch zu verabsolutieren und so das Dilemma mechanisierend zu trivialisieren, sondern Ambivalenzen aushaltend zu navigieren. Möge die dabei (teilweise) gewonnene Kompetenz bei Personen und im System erhalten bleiben und weiter ausgebaut werden.

#### 4.4 Eine andere Vision für das eigene Leben

Aus der Innenperspektive sieht ein Hamsterrad wie eine Karriereleiter aus. Die Pandemie hat für viele eine Zwangspause gebracht, die es ihnen ermöglichte, das gewohnte Lebenskonzept – eher von außen – zu überdenken. Wie attraktiv ist die neue Herbstmode, wenn diese vor dem Bildschirm kaum zur Geltung kommt? Wieviel Zeit gewinnt man doch, wenn die täglichen Pendlerstunden wegfallen? Der flapsige Spruch: „bleib gesund“, erhielt plötzlich eine ganz andere Ernsthaftigkeit. Das Eingebunden-Sein in unterstützende Netzwerke erhielt eine neue Bedeutung.

Viele Menschen sind nach Frust, Angst und Überforderung zu Genießer\*innen eines anderen Lebensstils geworden, den sie auch nach der Pandemie weiterverfolgen wollen. Hier liegt ein mächtiger Impuls, eine Konsumorientierung und die Fixierung auf Karriere zu relativieren und sogar unter Einkommensverzicht das eigene Leben so zu gestalten, wie es den – neu entdeckten – Bedürfnissen entspricht.

#### 4.5 Die globale Perspektive

Die Erfahrung darin, wie wir voneinander abhängig sind und wie wir gemeinsam als Spezies unser Wirken auf diesem Planeten verantworten, erfordert angesichts der eskalierenden globalen Herausforderungen kluges Handeln und vermutlich einigen Verzicht. Wie die globale Heldenreise dabei verlaufen wird, kann man augenblicklich nur ahnen. Bei aller Dramatik passt hierzu vielleicht ein Spruch von Ryokan, einem Zen-Meisters des 18ten Jahrhunderts: „Hemd zu kurz, Hose zu lang, mir selbst zulächelnd, versuche ich geradeaus zu gehen“ (mündliche Überlieferung).

## 5. Schlussbemerkungen, wie weiter?

### 5.1 Vorbereitung für die kommenden Herausforderungen

Die Pandemie hat vorher nicht für möglich gehaltene positive Entwicklungen entstehen lassen. Es wäre wichtig, das unter hohem emotionalem Einsatz in Wissen, Haltung und Handlungskompetenz Erarbeitete zu sichern und weiter auszubauen. Die nächste Krise kommt bestimmt!

So habe ich gesehen, wie Kolleg\*innen, die in der Beratung von Organisationen als Freiberufler\*innen arbeiten, zu Beginn der Pandemie in einen finanziellen Abgrund sahen. Die dann aber, nach einer Zeit von Starre und Verzagtheit – mit Krediten – ihr Angebot digitalisierten, sich technische Expertise aneigneten, neue Beratungsformate entwickelten, erfolgreich erprobten und zusammen mit ihren Klient\*innen zu einer ersten Reife brachten. Wer eine solche Krise überstanden hat, kann sich über ein deutlich höheres Niveau von persönlicher Reife und Krisenfestigkeit freuen.

Auch international hat die Kooperation (die durchaus auch Konkurrenz einbezog) zwischen Gesundheitsfunktionen, Forschungseinrichtungen und speziell in der WHO so gut funktioniert wie noch nie zuvor. Eine solche Kooperation steht auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen, das sich offenbar im Verlauf der Pandemie sogar weiter ausgebaut hat. Die damit erworbene Schlagkraft, Kompetenz und Autorität wird bei den nächsten Herausforderungen sehr wichtig sein.

Die Gefahr ist allerdings, dass in der nächsten globalen Krise die generelle Überforderung so groß ist, dass unreife Strategien wie Schuldigensuche (Überanpassung im Trotz), wiederholte Kongresse – an attraktiven Örtlichkeiten – die keine Entscheidungen nach sich ziehen (Agitation), zu Wirtschaftskriegen und sogar zu bewaffneten Auseinandersetzungen (Gewalt) führen. Die in der Pandemie gelernte internationale Kooperation zu erhalten und auf ein „robustes“ Niveau zu bringen, wird mehr Sicherheit produzieren als hohe Goldreserven bei den Zentralbanken.

Wir alle haben Glück gehabt in der Pandemie. Dass so schnell wirksame Impfstoffe gefunden wurden war wie ein Lottogewinn. Der ist allerdings bei der nächsten Krise nicht garantiert. Nicht nur in Deutschland scheint die Sicherung des materiellen Wohlstandes das alles andere überstrahlende Gebot geworden zu sein. Gut wäre es, wenn die Erfahrung der Pandemie hilft, die damit drohende Gefahr einer Angststarre zu vermeiden und wieder mehr Mut beim Angehen von Zukunftsthemen zu entwickeln, obwohl diese, vordergründig und kurzfristig denkend, Wohlstand reduzieren könnten.

Für die sich immer deutlicher zeigende Klimakrise gibt es keine Impfung. Die Vermeidung einer sich selbst unkontrollierbar beschleunigenden Dynamik erfordert eine internationale Kooperation, zu der jetzt – in der Not der Pandemie – erste Ansätze gelernt und etabliert wurden. Es kommt nun dar-

auf an, diese neuen Kompetenzen und Kooperationsstrukturen zu nutzen, sie als globales Asset zu verstehen, zu sichern und auszubauen.

## 5.2 Die Kompetenzschere öffnet sich weiter

Die vielen positiven Entwicklungen, die im Prozess der Pandemie zu beobachten sind, sind eine Seite, die andere – dunkle – Seite soll allerdings nicht ausgeblendet werden.

Bei der Heldenreise stehen die Held\*innen im Fokus, nicht diejenigen die sich verkämpfend in passiver Eskalation steckenbleiben, oder speziell alle, die durch eine individuell zu hohe Überforderung am Ende beschädigt und traumatisiert zurückbleiben.

Viele, gerade der jüngeren Generation – gut ausgebildet, emotional genährt, und in frühen Herausforderungen vor und während der Pandemie erprobt – haben einen Schritt zu mehr Reife und Kompetenz machen können. Doch was ist mit den anderen?

Unsere Situation lässt sich gut mit dem Bild einer Talsperre beschreiben, bei der nach langer Trockenheit bisher vom Wasser bedeckte Felsen an der Oberfläche erscheinen. Diese gesellschaftlichen Felsen sind in der Pandemie überdeutlich geworden. Da der Wasserstand niedrig bleiben wird, ist die Auseinandersetzung mit Spaltung, Verrohung und Regression in Angst bei zu hoher Überforderung, ein zentrales Thema geworden.

Und wenn tatsächlich maschinelle Intelligenz zukünftig viel von dem erledigen kann, was bisher nur wenig Kreativität und Kontextkompetenz erfordert, wird die Kluft zwischen denen, die selbstbewusst und talentiert auch außerhalb ihrer Komfortzone lernen können, und denen die dann schnell verzagen, größer werden.

Was hier helfen könnte, um sozialen Spaltungstendenzen entgegenzuwirken und die Kluft zwischen den Zukunfts-Geeigneten und den Ungeeigneten (oder noch nicht Geeigneten?) zu vermindern, wird zurzeit noch viel zu wenig diskutiert. Klar scheint mir allerdings zu sein, dass man die neuen – unweigerlich kommenden – Herausforderungen nicht verbieten oder aussitzen kann und dass wir uns diesen Spaltungsgefahren stellen müssen.

Nach meiner Supervisionserfahrung mit Berater\*innen in Organisationen kann ich sagen, dass sich die meisten – mit ihren Klient\*innen – „heldenhaft“ auf das Arbeiten in virtuellen Räumen und auf schnelleres Navigieren eingestellt haben. Dies wohl auch, weil wir mit professioneller Selbsterfahrung und geübter Selbstreflexion nicht so leicht in Verweigerung stecken bleiben. Das ist gut so, denn nur mit diesem – manchmal kleinen – Vorsprung können wir für unsere Klient\*innen hilfreiche Gnome, Feen und Hexen sein, die in existenziellen Krisen Ideen geben und Beistand leisten.

### 5.3 Was kann der Beitrag der Transaktionsanalyse in diesem Prozess sein?

Ein wichtiger Beitrag ist sicherlich, dass die TA in ihren Ausbildungscurricula und in ihren Zertifizierungen bzw. Examina großen Wert auf Persönlichkeitsentwicklung und menschliche Reife legt. Und wer in der TA-Organisation (EATA/DGTA) TA lehren will, muss seine Kompetenz und Reife im professionellen Handeln zeigen. Denn es stimmt immer noch: „A fool with a tool is still a fool.“

Die Examina zum/zur Transaktionsanalytiker\*in und zum/zur Lehrenden/Supervidierenden Transaktionsanalytiker\*in sind mit der Inszenierung von Situationen, „in denen in vivo die erworbene Kompetenz gezeigt werden muss“, bei aller Wertschätzung und Ermutigung deutlich außerhalb einer persönlichen Komfortzone. Allerdings lässt die damit inszenierte Heldenreise einen Zuwachs an Kompetenz, innerer Freiheit und Offenheit entstehen, die durch Fleiß und Eifer – innerhalb der personalen Komfortzone – kaum zu erreichen wären.

Die TA bietet sehr unterschiedliche Konzepte, die als effektive Kontrastverstärker helfen, nüchtern auf personale Ich-Organisation, auf Beziehungsmuster, und generell auf jede Art von Kommunikation zu sehen. Diese Kontrastbildung zwischen funktional/dysfunktional, problemlösend/passiv, o.k. oder nicht-o.k., reduziert allerdings auch Grautöne und Unbestimmtheiten. Deshalb gehören TA-Konzepte in die Hände von Persönlichkeiten, die über eine Stabilität verfügen, in welcher Dilemmata, Ambivalenzen und Unsicherheiten aushaltbar bleiben. Nur auf dieser Basis ist effektives Handeln in komplexen Situationen möglich.

Ein weiterer Beitrag der TA als Organisation und von allen Transaktionsanalytiker\*innen sollte sein, dass wir uns mit dem Risiko zu provozieren und zu irren in den gesellschaftlichen Diskurs einbringen. Dies einmal mit unserer Kompetenz, auf personaler, Beziehungs- und organisationaler Ebene konstruktive Auseinandersetzungsprozesse zu fördern, und zum anderen aufzuzeigen, was Menschen in herausfordernden Situationen brauchen, um ein psychisch gesundes, selbstbestimmtes Leben zu führen.

### Literatur

- Campbell, J. (1993). *Mythen der Menschheit*. München: Kösel.  
Schiff, J. L. (1975). *Cathexis reader: transactional analysis treatment of psychosis*. New York: Harper & Row Publishers.