

Autonomie aus Sicht einer systemisch-/organisationspsychologisch fundierten TA, Panel in Stuttgart

Zusammenfassung

Ich reflektiere darüber, ob der Autonomiebegriff der Transaktionsanalyse so in die Organisationswelt übernommen werden kann. Mir scheint er eine gute Grundlage zu sein für erfolgreiches und ethisches Handeln. Aus Systemsicht sind jedoch weitere Aspekte zu berücksichtigen, hier greift eine individuelle Perspektive zu kurz. Bezogen auf die Arbeit in Organisationen starte ich den Versuch einer Autonomiedefinition und erstelle Autonomiekriterien.

Einige TA-Definitionen von Autonomie

Berne definiert Autonomie folgendermaßen: "Die Erringung der Autonomie manifestiert sich in der Freisetzung oder Wiedergewinnung von drei Fähigkeiten: Bewusstheit, Spontaneität und Intimität... **Bewusstheit** ist die Fähigkeit, auf unverwechselbar eigene Art eine Kaffeekanne zu sehen und die Vögel singen zu hören, und nicht so, wie es einem beigebracht worden ist... **Spontaneität** bedeutet (...) die Freiheit, seine Empfindungen aus dem verfügbaren Sortiment (Empfindungen auf der Ebene des Eltern-Ichs, des Erwachsenen-Ichs und des Kindheit-Ichs) auszuwählen und auszudrücken... **Intimität** bedeutet: spontane, nicht spielanfällige Offenheit eines bewussten Menschen, die Freisetzung des mit eidetischer Wahrnehmung begabten, unkorumpierten Kindheits-Ichs, das mit seiner ganzen Naivität im Hier und Heute lebt... starkes Liebesempfinden...ist das grundlegende Wesensmerkmal der Intimität." (BERNE 1967, S. 244 ff.)

Berne setzt die Definition von Gesundheit mit Autonomie gleich. Doch unvoreingenommene sinnliche Wahrnehmung (awareness), unverfälschte Gefühle (Spontaneity) und vorbehaltlose, ehrliche, offene Beziehungen (intimacy) benötigen im Organisationskontext besonderen Schutz und stoßen oft an die Grenze des Wünschenswerten. Andererseits sind sie nicht ausreichend für die Beschreibung von Autonomiezielen in Systemen.

Hier bieten sich zum einen eher übergreifende Definitionen an, die das Autonomieverständnis zeigen, wie es z.B. Stewart & Joines (1990, S. 382) auf den Punkt bringen: "**Verhalten, Denken oder Fühlen, das eine Reaktion auf die Realität im Hier und Jetzt darstellt und nicht eine Reaktion auf Skriptüberzeugungen.**"

Und Schlegel (1993, S. 22) bietet als knappe Autonomiedefinition an:
"Nach Berne ist autonom, wer ... frei über seine Ich-Zustände verfügen kann sowie keine symbiotische Haltung einnimmt."

Des Weiteren gibt es sinnvolle Erweiterungen des Autonomiebegriffs in Bezug auf Leitziele der TA (Schlegel 1993, S. 211): "Leitziele der TA sind (...) Mut, Entscheidung und Fähigkeit, (1.) die Verantwortung für seine Gefühle, Urteile und Entscheidungen zu übernehmen, (2.) die Realität so zu sehen wie sie ist, (3.) anstehenden Problemen nicht auszuweichen, sondern ihre Lösung eigenständig anzupacken, (4.) aus allen, auch aus unangenehmen (...) Erfahrungen zu lernen (...), (5.) redlich mit den Mitmenschen umzugehen."

Autonomie im Organisationskontext

Die oben genannten Definitionen bieten einen hilfreichen Rahmen für die Diskussion über Autonomie im Organisationskontext. Wer jedoch menschliches Verhalten in komplexen Systemen ausschließlich auf dieses Verhalten reduziert, verfehlt damit das Ziel. Berücksichtigt werden müssen in Organisationen nicht nur die Wechsel- und Auswirkungen von Handeln, sondern auch Komponenten wie Macht, Politik, indirekte Kommunikation, Ambivalenzen etc.

Ich stelle hier die Behauptung auf, dass Menschen im Organisationskontext bedeutend gebundener, angewiesener und abhängiger von ihrer Umwelt (dem strukturellen und organisatorischen Rahmen, anderen Menschen, Führung etc.) sind, als in ihrem privaten Kontext.

Auf eine Führungskraft oder einen Mitarbeiter im Organisationskontext dieselben Ansprüche an Autonomie zu übertragen würde so ähnlich sein, wie von einem Sklaven der griechischen Antike die gleiche Autonomie zu erwarten wie von der Bundeskanzlerin. Oder? Es gibt natürlich viele Beispiele der Befreiung aus der Abhängigkeit, der Autonomiewerdung ganzer Völker etc. Vielleicht ist es nur die Unterscheidung zwischen dem Innen und dem Außen. So mag es sinnvoll sein, selbstbestimmtes *Handeln* und *innere* Unabhängigkeit zu differenzieren. Ich will hier wahrhaftig moderne Unternehmen nicht mit der Sklaverei vergleichen, mir geht es eher um die Vernetztheit und Eingebundenheit in ein komplexes System, das kaum für einen einzelnen durchschaubar, geschweige denn steuerbar ist.

Die transaktionsanalytischen Autonomiebeschreibungen haben immer zwei Richtungen: zum einen geht es um Selbststeuerungs- und zum anderen um soziale Kompetenzen. Und genau hier möchte ich ansetzen.

Als ich in der Vorbereitung auf das Panel anfing, mich noch einmal von neuem intensiv mit dem Autonomiethema auseinanderzusetzen, hatte ich zwei spontane Assoziationen: zum einen fiel mir das autonome Nervensystem ein, das weitgehend unabhängig von unserem Bewusstsein sein Eigenleben führt. Es ist nur mit Training und begrenzt willentlich zu beeinflussen. Zum anderen dachte ich an meine Jugend,

die Zeit der „Autonomen“ in den 80er-Jahren – Rebellen, die gegen die Regeln der Gesellschaft und für Freiheit und Unabhängigkeit waren, Häuser besetzten und gegen Atomkraftwerke, Flughafenausbauten etc. demonstrierten und sich dabei nach und nach von der Gesellschaft abkoppelten. Also zwei Autonomiedefinitionen außerhalb der TA-Definition, die aus meiner Sicht eher auf die Extreme von Autonomie hinweisen.

Mir ist, als würden sich hier die zwei Seiten aufzeigen, von denen man vom „Pferd der Steuerung“ fallen kann: Auf der einen Seite durch Automatisierung, Routineprozesse, die zwar notwendig sind für die Selbststeuerung, da der Mensch gar nicht bewusst alle Außenimpulse aufnehmen kann, aber eben außerhalb der bewussten Steuerung liegen. Unbewusst ablaufende Prozesse sind z.B. auch Skriptprozesse, Überanpassung oder Ausblendung. Auf der anderen Seite erfolgt quasi eine Übersteuerung durch Abkoppelung, Loslösung von sozialen Systemen.

Als Transaktionsanalytikerin im Organisationskontext verstehe ich unter Autonomie die Fähigkeit zur Selbststeuerung im Kontakt mit anderen Menschen in komplexen Systemen. Der Steuerungsprozess der Autonomie bewegt sich zwischen Überanpassung und Übersteuerung.

Ich persönlich finde das Thema Autonomie sehr vielfältig und glaube kaum, dass es ein endgültig abzurundenes Thema ist. Deshalb möchte ich mich hier auf ein paar zusätzliche, vielleicht nicht ganz neue bzw. fremde Gedanken beschränken: Gedanken zum Thema Autonomie und Abhängigkeit, Erfolg und Ethik, zum Thema Balancen, Ambivalenzen und Dilemmata, zum Thema der Professionalität im Organisationsbezug zwischen Flow und Metaperspektive, zum Thema Verantwortung, Beeinflussung, Führung und den Auswirkungen von Handlungen und zum Thema der kulturellen Färbung.

Autonomie und Abhängigkeit

Als Gegenpol zur autonomen Selbststeuerung drängt sich der Begriff der Abhängigkeit auf. Wichtig ist es, hier zwischen zwei Formen der Abhängigkeit zu unterscheiden:

- reale Abhängigkeit in einer Organisation durch Über- und Unterstellung, durch formale Autorität
- symbiotische, dysfunktionale Abhängigkeit

Auf den ersten Blick ist dieser Unterschied nicht immer deutlich, sondern oft erst durch den weiteren Verlauf. Die Bibel schon spricht hier davon, dass nicht das Verhalten an und für sich beurteilbar ist, sondern sagt „an ihren Früchten werdet ihr sie erkennen.“ Sehr schön zeigt die Verflochtenheit von eigenen und fremden Mächten die folgende Geschichte eines unbekanntem Verfassers:

„Ein alter Mann lebte zusammen mit seinem einzigen Sohn auf einer kleinen Farm. Sie besaßen nur ein Pferd, mit dem sie die Felder bestellen konnten und kamen gerade so über die Runden.

Eines Tages lief das Pferd davon. Die Leute im Dorf kamen zu dem alten Mann und riefen "Oh, was für ein schreckliches Unglück!" Der alte Mann erwiderte aber mit ruhiger Stimme: "Wer weiß..., wer weiß schon, wozu es gut ist?"

Eine Woche später kam das Pferd zurück und führte eine ganze Herde wunderschöner Wildpferde mit auf die Koppel. Wieder kamen die Leute aus dem Dorf: "Was für ein unglaubliches Glück!" Doch der alte Mann sagte wieder: "Wer weiß..., wer weiß schon, wozu es gut ist?"

In der nächsten Woche machte sich der Sohn daran, eines der wilden Pferde einzureiten. Er wurde aber abgeworfen und brach sich ein Bein. Nun musste der alte Mann die Feldarbeit allein bewältigen. Und die Leute aus dem Dorf sagten zu ihm: "Was für ein schlimmes Unglück!" Die Antwort des alten Mannes war wieder: "Wer weiß..., wer weiß schon, wozu es gut ist?"

In den nächsten Tagen brach ein Krieg mit dem Nachbarland aus. Die Soldaten der Armee kamen in das Dorf, um alle kriegsfähigen Männer einzuziehen. Alle jungen Männer des Dorfes mussten an die Front und viele von ihnen starben. Der Sohn des alten Mannes aber konnte mit seinem gebrochenen Bein zu Hause bleiben. "Wer weiß..., wer weiß, wozu es gut ist?"

Auf der individuellen Seite ist es hilfreich, sich die Phasen der Autonomieentwicklung nach Vincent Lenhardt anzuschauen. Oft wird gerade im Führungsgeschehen „compliance“ und „cooperation“ verwechselt, ein angepasstes für ein kooperatives Verhalten gehalten oder im Gegenzug dazu ein allzu unabhängiges, fast rebellisch distanzierendes Verhalten mit echter, interdependenter Autonomie.

Erfolg und Ethik

Unter Erfolg verstehe ich vereinfacht das Erreichen von Zielen, die Verwirklichung von Vorhaben. Betrachtet man die Forschungsergebnisse aus der modernen Gehirn- und Verhaltensforschung dahingehend, welche Eigenschaften erfolgreiche Menschen haben, so fühlt man sich ziemlich an den Autonomiebegriff der TA erinnert. Unter dem Dach der sozialen oder emotionalen Intelligenz werden **erfolgreiche Menschen** mit Begriffen beschreiben wie:

- Selbstwahrnehmung
- Impulskontrolle
- Ausdauer
- Selbstmotivation
- Einfühlungsfähigkeit
- Geschicklichkeit im sozialen Verhalten

Es werden hier Personen beschrieben, die interessante und lebendige Beziehungen pflegen und eine wichtige Rolle in ihrem Arbeitsumfeld spielen. Sie zeigen Charakter und Selbstdisziplin. Sie haben sich selbst und andere im Blick und zeigen Zuwendung.

Erfolg wird oft misstrauisch beäugt, es wird aus Unverständnis, Neid oder schlechter Erfahrung eine moralische Verderbtheit unterstellt oder zumindest ein schlechtes ethisches Fundament. Ich halte dieses Misstrauen für wichtig und oft leider auch begründet. Erfolgreiche und damit einflussreiche Menschen tragen eine besondere Verantwortung, zum einen weil sie viel weiter tragende Wirkungen erzielen und zum anderen, weil sie von vielen Menschen in ihrem Umfeld als Vorbild gesehen werden. Und sie kommen ja auch oft an die Grenzen der Ethik. Ich spreche gar nicht von den steuerflüchtigen Unternehmern, den Schwarzgeldwäschern und den Wirtschaftskriminellen, ich glaube da kann sich jeder ziemlich schnell das Urteil bilden, dass hier der persönliche Erfolg über alle Gemeinschaftsgedanken gestellt wurde.

Nein, ich spreche von den gut gemeinten Handlungen, die nur schwer in ihrer Bedeutung unmittelbar zu werten sind. **Ethik bedeutet für mich die Fähigkeit, das Gemeinwohl über das Eigeninteresse zu stellen und die Gnade, sich selbst wohl zu fühlen, wenn man anderen Gutes zukommen lässt** (damit ist keine Retterhaltung gemeint!). Und das ist heute oft nicht mehr wirklich einfach. Vielleicht ein radikales Beispiel: war es zu früheren Zeiten der Menschheit durchaus üblich, für das Volk das eigene Kind zu opfern, so findet man heute eher Beispiele dafür, dass einflussreiche Personen ihre Macht nutzen, um die eigene Familie zu retten, auch wenn das Nachteile für andere bringt. Und wer kann diese Person reinen Gewissens verurteilen?

Nehmen wir vielleicht ein noch verschwommeneres subtileres Beispiel: Den Sanierer, der mehr als die Hälfte der Mitarbeiter entlässt, um das Überleben der Firma und der übrig gebliebenen Mitarbeiter zu sichern. Hätte es auch andere Möglichkeiten gegeben? Oder wie handelt der Manager autonom (erfolgreich und ethisch), dessen Mitarbeiterin die Arbeit verweigert und gleichzeitig mit dem Betriebsrat liiert ist. Entlässt er sie, wird realistisch für ziemlich lange Zeit eine sehr große Menge an Energie gebunden, behält er sie, hat das negative Auswirkungen auf das Betriebsklima. Natürlich gibt es (Zwischen-)lösungen, es sei nur ein Beispiel für die vielen alltäglichen Spagats bzw. Dilemata, denen Menschen ausgesetzt sind.

Balancen, Ambivalenzen und Dilemata

Wie das letzte Beispiel zeigte, hat Autonomie im Kontext von Organisationen immer auch mit verschiedenen Erwartungen zu tun. So hat es sich z.B. bei neuen

Führungskräften bewährt, mit einer Stakeholderanalyse zu arbeiten, um die verschiedenen Erwartungshaltungen und Einflussgrößen von relevanten Personen im Umfeld bewusst zu machen. Autonomes Handeln bedeutet hier, die relevanten Personen zu identifizieren, ihre Erwartungen zu erfahren (das ist oft nur indirekt und intuitiv möglich, weil nicht alle offen auf die Frage nach Erwartungen antworten), und sich dann daraus ein Konzept zu erstellen, das sowohl die eigenen Ziele, als auch die Erwartungen der anderen berücksichtigt. Hier geht es sehr um eine nicht-symbiotische Grundhaltung im Kontakt mit anderen.

Angeschnitten sei hier auch das Thema der Work-Life-Balance. Oft in der kurzfristigen Zeitperspektive unlösbare Dilemmata entstehen, wenn erfolgreiche Manager versuchen, ihre Erfolgsziele, die Erwartungen der Firma und die Wünsche der Familie unter einen Hut zu kriegen. „Gehe ich nach Asien, obwohl Frau und Kind nicht begeistert sind, weil die Firma es erwartet?“ „Entscheide ich mich für die unbequeme Führungsstelle im Osten, weil ich weiß, dass ich hier vorwärts komme?“ sind Fragen, die ehrgeizige Menschen in Organisationen oft kaum wagen auszusprechen. Als Coach würde man naiv sein, hier eine lockere Offenheit im Umgang mit diesen Themen zu empfehlen.

Professionalität im Organisationsbezug zwischen Flow und Metaperspektive

Aus meiner Sicht hat Autonomie in Unternehmen mit der Fähigkeit zu tun, sich in Übereinstimmung von Bewusstsein und unbewussten Kräften zu befinden. Das ist möglich, indem man Skripts bearbeitet, sich weiter entwickelt und mehr und mehr in der Lage ist, sich mental zu einem Flow-Erleben zu programmieren. Der Kreativitätsforscher Csikszentmihalyi (1975) hat den Begriff Flow als Beschreibung für eine nicht wertende, sehr effektive und erfolgreiche Haltung geprägt, die gekennzeichnet ist durch:

- Passung von Fähigkeiten und Anforderung
- Klare und interpretationsfreie Handlungsanforderungen und Rückmeldungen
- Einen fließenden, innerlich logischen, quasi „gleitenden“ Handlungsablauf
- Konzentration ohne Anstrengung
- Vergessen der Zeit
- Verschmelzen von Selbst und Tätigkeit

Deutlich wird, dass hier ein Zustand der Flexibilität und Verfügbarkeit aller Ich-Zustände beschrieben wird, einer Verfügbarkeit auch unbewusster Ressourcen in einem positiven Sinne.

Um den damit einhergehenden Verlust an Selbstbewusstheit und Reflexivität auszugleichen, ist es notwendig, Phasen des Flows abzuwechseln mit Phasen der Reflexion über das Getane. Gerade Führungskräfte stehen in Gefahr, in einen

ungesunden Flow zu geraten, der auch in ein Burn-out ausarten kann, wenn sie nicht ab und zu Abstand nehmen, eine Auszeit, eine erhöhte Perspektive – kurz: Metaposition beziehen. Erst aus dieser Position heraus ist die Wirkung von Handlungen sichtbar und kann deren Richtigkeit bewertet und ggf. neu justiert werden.

Verbindet man beide Haltungen zeitlich zu sehr, so kann der sog. „Milliped-Effekt“ entstehen: Der Tausendfüßler, der mühelos dahin gleitet, gerät ins Stocken, wenn man ihn nach der Funktionsweise und Koordination seiner tausend Füße fragt. Ebenso wenig ist es sinnvoll, einen Text zu schreiben und ihn gleichzeitig zu korrigieren oder eine Rede zu halten und sich gleichzeitig die Wertungen des Publikums auszumalen. Deshalb ist eine zeitliche Trennung und ein bewusstes Trainieren beider Haltungen hilfreich, um in komplexen Systemen autonom zu bleiben.

Verantwortung, Beeinflussung, Führung und den Auswirkungen von Handlungen

Oben schon habe ich von der besonderen Verantwortung von Führungspersonen gesprochen. Gute Führungskräfte besitzen idealerweise einen Einklang zwischen der Fähigkeit, Einfluss zu nehmen, ihrer persönlichen Ausstrahlung und ihrer Bereitschaft, ihr Handeln zu verantworten. Diese drei Eigenschaften sind im ARP (ein psychometrischer Test von Reiner Blank) beschrieben. Dabei steht

Authority für *„personale Autorität“*

Responsibility für *„Verantwortung“*

Power für die *„Fähigkeit, Einfluss zu nehmen“*

Wenn man diese Faktoren unter einem Dach zusammenfasst, spricht man von **„personaler Autorität und Verantwortung“**. Da ich finde, dass sich vieles aus dem zuvor Gesagten in diesem Konzept wieder findet, möchte ich zu den einzelnen Komponenten ein paar Stichworte aus einer Präsentation meines Kollegen Hans Dieter Wilms zitieren:

Personale Autorität ist die Quelle für kompetente, fachliche Information und Beratung. Sie zeigt sich in Wissen, Lebensweisheit und Verstehen. Die „gesunden“ Ebenen von Autorität sind gekoppelt an Selbstvertrauen und ein genaues Selbstkonzept. Folgendes sind Aspekte von personaler Autorität:

- Selbstwahrnehmung
- Ich – Stärke
- Erfahrung
- Wissen
- Berufliche Positionierung

- Zutrauen in eigene Fähigkeiten

Verantwortung ist Selbstverpflichtung, Wille, Entschlossenheit und Verbindlichkeit. Verantwortlich sein schließt die Bereitschaft ein, sein eigenes Handeln zu verantworten. Respektvoller Umgang miteinander, persönliches Ethos und Wertorientierung sind wichtige Faktoren für Verantwortlichkeit. Aspekte von Verantwortung sind:

- Sich einfühlen können in andere
- Konsequenz dran bleiben (follow-through)
- Impulskontrolle
- Beharrlichkeit
- Selbstmotivation
- Soziale Kompetenz
- Bereitschaft zur Selbstverpflichtung
- Werte, Ethik, Prinzipien
- Begeisterungsfähigkeit.

Power bedeutet Wirkkraft, Wirkmächtigkeit im Sinne der Fähigkeit, Einfluss zu nehmen und Realität zu bewegen. Dazu gehört

- der Wille, Ziele zu setzen
- das Können, die Kräfte auf diese Ziele hin in Bewegung zu bringen
- Verantwortung dafür zu empfinden, das *Richtige* zu tun.

Kulturelle Färbung

Niemand kann sich der Wirkung kultureller Muster auf der unbewussten Ebene völlig entziehen. Solche Färbungen sind beschreibbar und erklärbar durch die von Berne beschriebenen Skript-Prozess-Muster. Der Vorteil dieser Muster ist es, dass sie mithilfe von Metaphern der griechischen Mythologie erläutert werden, die in ihrer Wirkweise archetypisch grundlegende menschliche Themen ansprechen. Ich finde sie sehr geeignet, auch unternehmenskulturelle Grundmuster zu erfassen, ebenso wie z.B. die Antreiber als kulturelle Arbeitsstile oder die Ich-Zustandssysteme als kulturelle Zustandssysteme. Zentral dabei ist, dass Autonomie einerseits gefährdet ist, wenn eine hohe Übereinstimmung der eigenen und der kulturellen Muster besteht, indem hier Trübungen, blinde Flecken, Ausblendungen erfolgen. In diesem Falle stellen Menschen die Selbstverständlichkeiten des Alltags nicht infrage und spüren die Abhängigkeit zu spät. Man könnte hier auch von Überanpassung sprechen. Andererseits steht Autonomie auf wackeligen Beinen, wenn die Umweltmuster und die eigenen zu wenig zusammen passen. Hier besteht eine Instabilität, die möglicherweise zu Abwendung oder Rebellion führt. Menschen haben keine Handlungsoptionen für unbekannte Situationen. Autonomie würde hier bedeuten, sich neue mentale Landkarten zu erstellen als Navigationshilfe im fremden Dschungel.

Autonomie im Kontext der kulturellen unbewussten Prägungen erfordert also nicht nur individuelle Fähigkeiten, sondern auch gute Rahmenbedingungen, in denen

Anforderungen und eigene Fähigkeiten eine gute Balance bilden und die äußere Vielfalt mit Schutz verbunden ist.

Schlussfolgerungen

Letztlich ist die Beurteilung, was autonomes Verhalten ist, auch immer vom kulturell eingefärbten, subjektiven Standpunkt des Beobachters abhängig, was dieses Vorhaben schwierig macht.

Eine Bewertung, ob es sich wirklich um Autonomie handelt, ist oft erst an den Konsequenzen rückblickend möglich und erfordert ein ethisches Modell. Als Bewertungskriterien für Autonomie schlage ich folgende vor:

1. **Flexibilität der Ich-Zustände**, freier Fluss von Energie
2. **Lern- und Entwicklungswille**, Selbstwerdung
3. **Ich-Stärke**: innere Unabhängigkeit in der Einschätzung der Realität, eigenständiges Denken, Stabilität und Spannungstoleranz sowie Beharrlichkeit und Kraft, Dinge umzusetzen
4. **Metasteuerungsfähigkeiten** wie Selbstwahrnehmung und Reflexionsvermögen
5. flexible, d.h. revidierbare **mentale Landkarten** für systemische organisationale Vorgänge
6. **Verantwortungsvolles Handeln**, das den Lebensbogen spannt: Würdigung der Vergangenheit, Problemlösung im Hier & Jetzt und eine Erhöhung der (Über-) Lebensmöglichkeiten für Einzelne und Gemeinschaften (Firmen) in der Zukunft
7. **Gemeinschaftssinn und soziale Kompetenzen** wie Empathie, sich einlassen können und Begeisterungsfähigkeit

Literaturliste:

Berne, Eric, 1967, Spiele der Erwachsenen, Rowohlt, Reinbeck
Czikszentmihalyi, Michael, 1975, Beyond boredom and anxiety, San Francisco, Jossey-Bass
Schlegel, Leonhard 1993, Handwörterbuch der Transaktionsanalyse, Herder, Freiburg
Stewart, Ian & Joines, Vann, 1990, Die Transaktionsanalyse, Herder, Freiburg