

Von Freud bis Temple – Functional fluency für Teamwork und Collaboration

Jutta Kreyenberg

Summary: Das Verständnis von Persönlichkeit hat sich von Freud bis heute weiterentwickelt. Stand bei Freud noch das Individuum mit seinen intrapsychischen Prägungen im Vordergrund, so wurde es durch die gruppentherapeutischen Ansätze Bernes interaktiv geprägt. Im Modell Functional Fluency (FF) von Susannah Temple geht es noch stärker um die Verbindung Mensch–Team. Darüber hinaus geht es immer weniger um Persönlichkeit als Charakterstruktur, sondern um ressourcen- und lösungsorientierte Energien in der pro-aktiven Gestaltung von (agilen) Führungsrollen und Teamwork.

Im Workshop werde ich darauf eingehen, durch welche neuen Elemente FF die TA bereichert. Neben Kurz-Inputs wird dann die eigene Umsetzung in die Beratungs-, Trainings-, Führungs-, therapeutischen oder sonstigen Praxis der Teilnehmenden durch Reflexionen und Übungen stehen.

Eine DGTA-Konferenz in Wien! Ja, das schreit geradezu danach, die Wurzeln der Transaktionsanalyse zu untersuchen, zurück zu gehen in der Zeit und sich in den Freudschen Zeitgeist zurück zu versetzen.

Wer war Sigmund Freud?

Selbst nicht Jüdin, aber den Juden im Geiste verbunden, gibt es ja so einige Funde über diesen Gründer der Psychoanalyse und damit denjenigen, der das Licht anknipste für die Erforschung des Unbewussten und der Entwicklung der Psychologie. Man denkt an Freud als Privatdozent für Neuropathologie an der Universität Wien nach seiner Habilitation 1885 oder später an seine Familie in der Berggasse 19 (1891-1938). Man denkt aber auch an seine Explorationen und Experimente, sei es mit Kokain oder

mit der Hypnose (hier waren seine Lehrer und Kollegen Jean-Martin Charcot und später Josef Breuer), mit denen er sich durchaus heftige Kritik zuzog.

Im Laufe der Zeit entwickelte Freud die Psychoanalyse weiter, Themen betrafen hauptsächlich die Erforschung des Unbewussten über z.B. Traumdeutung, den Witz oder die Sexualität. Ebenso gründete Freud dann in 1908 die „Wiener Psychoanalytischer Vereinigung“ mit inzwischen weltweit bekannten Mitgliedern wie Paul Federn, C. G. Jung oder Alfred Adler. Und hier findet sich auch das Bindeglied zu Eric Berne (am 10. Mai 1910 als Leonard Eric Bernstein in Montreal geboren): als Schüler von Paul Federn und später Erik H. Erikson (Ich-Psychologie) entwickelte er seine eigenen Ideen über die Ich-Zustände. Seine meisten Ideen entstanden während der Blütezeit der Psychoanalyse zwischen 1949 und 1958.

Bernes Weiterentwicklung der Psychoanalyse zur Transaktionsanalyse

Wie Freud liebte Berne es, mit Metaphern aus griechischen Dramen zu arbeiten (König Ödipus bei Freud, die Prozessskripts bei Berne) und wie bei Freud entstand das Konzept aus einer kritischen Auseinandersetzung mit den bestehenden Modellen.

Ein wesentlicher Schub zur Entwicklung einer eigenen Theorie kam aus der Ablehnung Bernes als anerkanntes Mitglied der Psychoanalytischen Vereinigung im Alter von 46 Jahren. Anzunehmen ist, dass die Dynamik der Ablehnung bei beiden viel kreativ-rebellische Energie hervorrief.

Hier einige zentrale Unterschiede zwischen Transaktionsanalyse und Psychoanalyse:

- Berne transformierte die hypothetischen Ich-Konstrukte Freuds in konkrete beobacht- und erlebbare Ich-Zustände.
- Berne legte großen Wert darauf, die abstrakten Modelle der Psychoanalyse durch transaktionsanalytische Modelle in allgemeinverständlicher Sprache zu vermitteln.
- Berne legte Wert auf die Erforschung der Intuition: Statt „die alte Melodie (der Psychoanalyse, Anm.) zu paraphrasieren“ ging es ihm darum, den Patienten durch Wahrnehmung, Beobachtung, Zuhören zu verstehen und sich dann ein intuitives Bild zu machen. So nannte er zu Beginn die Ich-Zustände (ego states) auch Ich-Bilder (ego images). Durch diese Metaposition legte er den Grundstein für eine systemisch-reflektive Praxis, in der konstruktivistisch die wahrgenomme-

ne und sich verändernde jeweilige Realität in den Mittelpunkt gestellt wurde.

- Berne stellte im Gegensatz zur tiefenanalytischen und langjährigen Psychoanalyse Kommunikation, Verhaltenspsychologie und die Heilung durch therapeutische Gruppen in den Vordergrund. Überließ er z.B. zunächst die Skriptanalyse noch der Psychoanalyse, so integrierte er sie später in seine gruppendynamischen Verfahren und entwickelte eigene Modelle zur Gruppendynamik.
- In seiner Neugier und Entwicklungsdrang entwickelte Berne nach seinen Gesprächen mit Heinz von Foerster Überlegungen zu sozialkybernetischen Modellen (Spielformel) und vertiefte damit die Wurzeln transaktionsanalytisch-systemischen Denkens.
- Die Transaktionsanalyse von Eric Berne und seinen Nachfolgern vereint tiefenpsychologische, beziehungsorientierte und systemisch-konstruktivistische Erklärungsmodelle, die sich heute noch in den Nachfolge-Modellen wiederfinden
- Eine logische Schlussfolgerung der konstruktivistischen, intuitiven und systemischen Ansätze von Berne ist es, dass sich in der Folge eine Bandbreite von Modellen und Theorien entwickelten und weiterentwickeln. Im Gegensatz zur Psychoanalyse als klar definierter Methode mit verschiedenen ebenso fest umrissenen Neuentwicklungen (von z.B. Adler, Jung...), scheint die Entwicklung der TA eher einem flexiblen und unmittelbaren Prozess zu folgen, in dem viele, in Entwicklung befindliche, eklektische Konzepte unsere Welt bereichern.

Temples Differenzierung der Ich-Zustandsmodelle und Entwicklung des Modells Functional fluency

Als ich 2003 Susannah Temple traf, war mir sofort klar, dass mit dem Modell „Functional Fluency“ (FF) eine wichtige Weiterentwicklung von Kernmodellen der TA stattfindet.

„Functional Fluency“ haben wir im deutschsprachigen Raum mit „Interpersonale Wirksamkeit“ übersetzt. *„Functional Fluency bedeutet Wirksamkeit des zwischenmenschlichen Funktionierens in Begriffen von Flexibilität und Balance der Verhaltensmodi, die eine Person benutzt.“* (Temple, 2002, S. 251).

War es ursprünglich Temples Anliegen, die Ich-Zustände in ihrer Doktorarbeit zu validieren, so stellte sich schnell heraus, dass die wissenschaftliche Vorgehensweise sich stärker auf allgemeingültige grundlegen-

de Aspekte der menschlichen Existenz beziehen muss. Nach Hogan et al. (1999) handelt es sich dabei um ein „biologisches Mandat“. Auf der Konstruktebene geht es grundlegend um drei existenzielle Kategorien: aufzuwachsen, zu überleben und die nächste Generation großzuziehen. In der Konstruktentwicklung nach Kelly (1963) erfuhr FF einen dreistufigen Differenzierungsprozess, der letztlich in einem validierten Fragebogen auf Verhaltensebene mündete (Temple Index of Functional Fluency, TIFF).

Ich habe an anderer Stelle schon über das Modell FF und das Instrument TIFF (Kreyenberg, 2007, 2012, 2013, 2014) sowie die Forschung mithilfe von TIFF (siehe z.B. Hicks & Temple, 2009) geschrieben – hier möchte ich mich auf seine Bedeutung für die Weiterentwicklung der TA konzentrieren.

Wurden bislang in der TA die Ich-Zustände verwirrenderweise manchmal als Verhaltensweisen, die man benutzt und manchmal als Ich-Zustände, in denen man sich befindet, so bezieht sich FF eindeutig auf das menschliche Funktionieren im Sinne von Verhaltenstendenzen und -gewohnheiten. Die Entkoppelung vom strukturellen Ich-Zustandsmodell erfolgte durch folgende Merkmale:

- *Die visuelle Darstellung durch gestapelte Quadrate*
Bisher wurden sowohl die funktionalen als auch die strukturellen Ich-Zustände als Kreise gemalt, was immer zur Verwirrung führte. Ähnlich wie schon bei Stewart (2002) und Schmid (1986), hilft die visuelle Unterscheidung durch Quadrate, die Konzepte zu differenzieren.
- *Trennung von „Sein“ und Verhalten*
Persönlichkeit wird verhaltens- und wahlbezogen, konstruktivistisch gesehen. Als zeitübergreifendes stabiles Verhaltensmuster schimmert sie durch im Profil, ist aber nicht deterministisch (à la Precht, 2012, „Wer bin ich und wenn ja, wie viele“). Strukturelle Ich-Zustandsmodelle verbinden das Fühlen, Denken, Haltungen und Verhalten zu Wesensseiten (Schlegel, 1993), die sich dadurch unterscheiden, ob sie stärker durch eigene Erfahrungen, die Realität oder Modelle anderer Personen geprägt sind. Ich befinde mich also in meinem Kind-Ich, Erwachsenen-Ich oder Eltern-Ich, schlüpfte sozusagen in diese Persönlichkeit oder Wesenheit.

Dagegen steht bei den funktionalen Verhaltensweisen der Wahlaspekt im Vordergrund. Ich wähle eine der funktionalen Verhaltensweisen. Im Mittelpunkt steht also nicht die Frage „Wer bin ich? Was ist meine Persönlichkeit?“ sondern „Wie aktiviere ich *situativ* die Seite

meiner Persönlichkeit, die am meisten Sinn und Nutzen bringt (unter Berücksichtigung des Kontextes, der Beziehung und meiner Ziele).

- *Wissenschaftlich validierte Differenzierung der Verhaltensebenen.*
 Durch die wissenschaftliche Evaluation findet eine Differenzierung der konzeptionell überschneidenden und mehrdimensionalen Ich-Zustands-Beschreibungen statt. In der Funktionsanalyse nur positiv (nährendes Eltern-Ich, freies Kind-Ich) oder nur negativ (Kritisches Eltern-Ich, angepasstes Kind-Ich) besetzte Ich-Zustände erfahren eine Differenzierung in funktionale/dysfunktionale, effektive/ineffektive bzw. wirksame/unwirksame Verhaltensmodi. FF entwickelt so konsequent ressourcen- und optionsorientierte Ansätze der TA weiter, wie z.B. die „Optionen“ von Karpman (1971). So wird die persönliche Entwicklung und Ausrichtung auf mehr Selbstwirksamkeit möglich.
- *Vermeidung der Ich-Zustands-Terminologie*
 Empirisch bedeutsame, bisher im funktionalen TA-Modell nur implizit angesprochene Verhaltensweisen, wie die Lenkungsfunktion des „kritischen Eltern-Ichs“ oder die Kooperationsfunktion des „angepassten Kind-Ichs“ werden explizit sprachlich benannt. Durch die sprachliche Ausrichtung an konstruktive verhaltensorientierte Begriffe findet eine stärkere Ankopplung an Kommunikations-, Führungs- oder Teamentwicklungsfragenstellungen statt. Z.B. ist es eher befremdlich und schwerfällig, z.B. einer Führungskraft zu erläutern „Sie nutzen gerade Verhaltensweisen des positiv angepassten Kindes“ statt zu sagen „Sie nutzen kooperative Verhaltensweisen.“
- *Berücksichtigung von Temperament-Dimensionen*
 Wurde früher in der TA ein temperamentvolles „freies“ Kind als Idealzustand gesehen, so wird heute im FF-Modell von Reifungs- und Entwicklungsprozessen gesprochen. Unreife bedeutet dabei nur, noch nicht genug Zeit, Aufmerksamkeit oder Herausforderungen für die eigene Entwicklung erlebt zu haben und ähnelt in seiner Bedeutung oft dem Resilienz begriff. Es geht darum, sich selbst anzunehmen, in der eigenen Mitte zu sein und auch in widrigen Umständen zurückzufedern, Emotionen persönlich und kontextuell zum Ausdruck zu bringen, zu sich zu stehen und seinen ganz eigenen Weg des Kontakts zu finden, ob z.B. überschwänglich oder zurückhaltend, ernsthaft oder humorvoll. Ich persönlich halte das für eine absolut zentrale, wichtige und sehr respektvolle Erweiterung des Blicks auf Persönlichkeit.

Das mit dem Eric Berne Memorial Award ausgezeichnete FF-Modell bildet einen wichtigen Marker in der Entwicklung der Ausdifferenzierung und Trennung von strukturellen und funktionalen Merkmalen in der TA (vgl. z.B. Trautmann & Erskine, 1981; Sills & Hargaden, 2003; Schneider, 2013).

Insgesamt lässt sich sagen, dass durch den verhaltens-, ressourcen- und optionsorientierten Blick auf die Person durch FF nicht nur Persönlichkeit entwicklungsorientierter verstanden wird, sondern auch Kommunikation, Führung und Teamwork pro-aktiver, flexibler und agiler gestaltet werden kann.

Bevor wir einen Blick auf die konkreten Dimensionen werfen, mag ich zu einer kleinen Übung im Workshop einladen (Übung 1).

Übung 1: Eigene Verhaltensweisen

- 1. Überlege dir ca. zehn Verhaltensweisen, Eigenschaften, Charakteristika, die auf dich zutreffen. Was hältst du für dich für typisch? Du kannst auch innerlich Freunde, Kollegen, Chefs, Partner oder Verwandte befragen: Was würden die über dich sagen?*
- 2. Schreibe die drei für dich passendsten Begriffe auf jeweils eine Metaplankarte.*
- 3. Suche dir zwei (fremde) Partner. Bitte sie um spontane Eindrücke über deine Verhaltensweisen und Eigenschaften. Halte wiederum zwei davon auf zwei Karten fest.*

Nun lasst uns auf die Verhaltensdimensionen schauen, wie in Abbildung 1 beschrieben (eine ausführliche Beschreibung des Modells findet sich bei Temple, 2002, 2007, 2009, oder Kreyenberg, 2007): Wahrscheinlich sind deine Charakteristika eher den effektiven, konstruktiven, sog. „goldenen“ Fünf Verhaltensmodi zuzuordnen (siehe Übung 2). Menschliche Hirne sind so aufgebaut, dass sie sich ihren Umwelten anpassen und meistens entwickeln Menschen wirksame Verhaltensweisen und Eigenschaften. Auch bestehen hier natürlich kulturelle Unterschiede, z.B. habe ich erlebt, dass Menschen im chinesischen Kulturraum Eigenschaften wie „compliant“ oder „lazy“ kulturell als wichtig und positiv erleben.

Der Gebrauch von Energie zugunsten anderer		SOZIALE VERANTWORTUNG ERZIEHUNG und VERANTWORTLICHKEIT		Verantwortung für sich selbst, als Eltern und beruflich für Mitarbeiter, Kunden etc.
Steuerung <ul style="list-style-type: none"> Für andere und selbst lenken und Richtung geben Entscheidungen treffen Führen 	-	-		Fürsorge <ul style="list-style-type: none"> Sich um sich selbst und andere kümmern Trösten Wertschätzen Andere entwickeln
	Dominierender Modus Kommandierend Tadelnd Bestrafend	Überverwöhnender Modus Inkonsequent Zu tolerant Erstickend		
	Strukturgebender Modus Gut organisiert Stabil Inspirierend +	Näherer Modus Mitfühlend Akzeptierend Verständnisvoll +		
Der Gebrauch von Energie, um realistisch aufs Leben zu reagieren		REALITÄTSEINSCHÄTZUNG ÜBERLEBEN und „VOLL DABEI“ sein, Daten und Fakten wahrnehmen und verstehen		Im Hier und Jetzt sein, Augenblick für Augenblick
Realitätseinschätzung/Klärung Prozessunterstützung				
	+			
	Klärender Modus Wahrnehmend Erforschend Auswertend			
Der Gebrauch von Energie zu unseren eigenen Gunsten		SELBSTVERWIRKLICHUNG ERWACHSEN WERDEN, ICH SELBST SEIN UND WERDEN		Wachsen, Identifikation und Selbstaussdruck durchs ganze Leben
Sozialisiertes Selbst <ul style="list-style-type: none"> Sich auf andere beziehen Mit anderen auskommen Kontakt aufnehmen Das eigene Selbst im Spiegel von Gruppen/Teams 	+	+		Natürliches Selbst <ul style="list-style-type: none"> Meine eigene Sache in meiner eigenen einzigartigen Weise tun Identität finden Talente und Potenziale entwickeln
	Kooperativer Modus Selbstsicher Rücksichtsvoll Freundlich	Spontaner Modus Kreativ Ausdrucksstark Schwungvoll		
	Widerspenstiger/Überangepasster Modus Ängstlich Rebellisch Unterwürfig -	Unreifer Modus Ich-Zentriert Rücksichtslos Selbstsüchtig -		

Abbildung 1: Ebenen von „Functional Fluency“ und TIFF: drei Kategorien; fünf Elemente; neun Verhaltensmodi: vier unwirksame und fünf wirksame

Übung 2: Zuordnung zu den FF-Modi

Ordnen deine fünf Metaplankarten den FF-Verhaltensmodi zu. Diskutiert gemeinsam darüber, wenn es verschiedene Zuordnungsmöglichkeiten gibt.

Erst nach der Differenzierung kann eine *Wiederverbindung des FF-Modells mit der TA im Sinne der Einheitstheorie* (Mohr, 2009, S. 214) erfolgen. „Abhängig davon, welche Art von Ich-Zustand aktiviert ist, kann ein Mensch die Wirklichkeit erfassen im Erwachsenen-Ich mit seinen gesamten Hier-und-Jetzt-Fähigkeiten, mit den Fähigkeiten und Neigungen einer seiner Elternfiguren oder mit der Unreife eines seiner Kind-Ich-Zustände“ (Temple, 2007, S. 81). Hier werden drei Ebenen von Coaching, Beratung, Persönlichkeitsentwicklung oder Therapie unterschieden:

1. Re-pond

Wie in Abbildung 2 aufgezeigt, handelt es sich bei den fünf „goldenen“ effektiven und wirksamen Modi, den sog. fabelhaften Fünf („Fab 5“), um Optionen eines effektiven, integrierenden, strukturellen Erwachse-

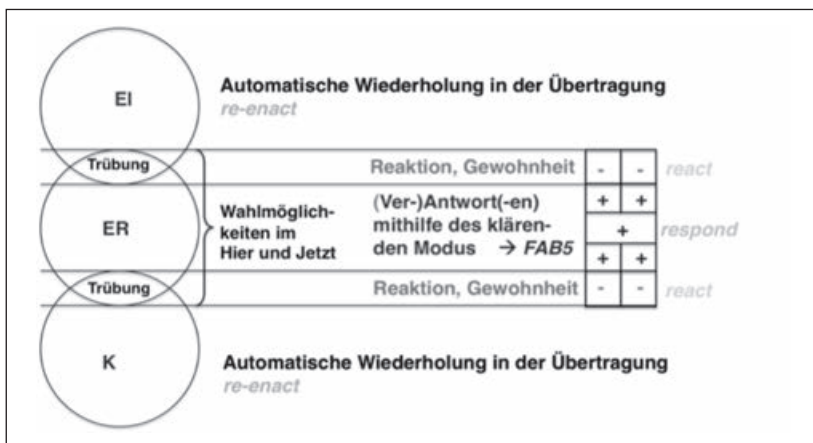


Abbildung 2: Verbindung der FF-Verhaltensmodi mit den strukturellen Ich-Zuständen

nen-Ichs, es sind Verhaltensweisen zur Bewältigung von Situationen im Hier und Jetzt. Sie werden im englischen Wortspiel auch die „*re-pond*“ im Sinne einer verantwortungsvollen aktiven Gestaltung einer Situation genannt.

2. Re-act

Die unwirksamen Verhaltensweisen werden von Menschen oft eher halb- oder unbewusst als Gewohnheitsmuster in Stresssituationen ergriffen. Man kann sie auch als „*Trübungen*“ im TA-Sinne bezeichnen: Etwas wird momentan als reif und erwachsen erlebt, das sich bei näherem Hinsehen dann als Irrtum erweist. Im Englischen sprechen wir von „*re-act*“ im Sinne eines impulsiven gewohnheitsmäßigen Reagierens. Auch hier handelt es sich jedoch um eine Integrationsarbeit des ER, die z.B. im Coaching durch Enttrübungsarbeit (s. *Übung 3*) unterstützt werden kann. Diese blinden Flecken zu erkennen ermöglicht es, die eigene Wirksamkeit für sich selbst (Resilienz) und im Kontakt mit anderen (Kommunikation, Teamwork und Führung) durch eine bewusste Verstärkung der effektiven Modi (s. auch *Übung 4 und 5*) und eine Transformation der ineffektiven in effektive Modi zu erhöhen.

3. Re-enact

FF bietet auch eine gute Hilfe für die Skriptarbeit (oft eher als therapeutischer Arbeit) mit fixierten strukturellen Eltern- und Kind-Ich-Zuständen. Denn die tiefer liegenden und oft unbewussten Fixierungen im Kind- oder Eltern-Ich kann man auch als automatische Wiederholung in der Übertragung bezeichnen, der englische Begriff wählt hier „*re-enact*“, um darauf aufmerksam zu machen, dass hier etwas Altes reinszeniert wird, das nicht oder nur zufällig mit der Bewältigung der jetzigen Situation zu tun hat.

Übung 3: Aufdecken von Trübungen

1. *Denke an eine schwierige Situation (Unsicherheiten, Stress, Probleme, Blockaden, Erfolglosigkeit...):*
→ *Wo bist du in negative Verhaltensmodi gerutscht?*

- Was sind (vielleicht typische) Auslöser für dieses Abrutschen?
- An welchen Verhaltensweisen machte sich das bemerkbar?
- 2. Der Coach hilft dir, deine stressbedingten Trübungen aufzudecken und wieder in die Selbstwirksamkeit („Fab 5“) zurückzukehren. Mögliche beispielhafte Fragerichtungen für den Coach:
 - Wo auf einer Skala von 1 bis 10 stehst du derzeit in Bezug auf die schwierige Situation?
 - Wie können dir die „Fabelhaften 5“ bei der Vermeidung/Überwindung/Bewältigung der schwierigen Situation helfen? Welche konkreten Stärken/Verhaltensweisen?
 - Wie kannst du vermeiden, in negative Modi abzurutschen? Wer hilft dir dabei?
 - Wie kannst du negative Verhaltensweisen transformieren (die hinter dieser Verhaltensweise liegende Energie positiv besetzen)?
- 3. Darüber hinaus kann es sein, dass du an „alte“, frühere Muster geraten bist, die es gilt, in einem länger und tiefer gehenden Coaching oder in Therapie anzuschauen und zu überwinden, transformieren, durch Neues zu erweitern oder loszulassen.

Einsatz von Functional fluency zur Verbesserung der Zusammenarbeit

Functional fluency ermöglicht auf verschiedenen Wegen, Collaboration, Konfliktlösung und Zusammenarbeit zwischen Menschen, insbesondere in Teams, zu verstärken.

1. FF zur Förderung der Zusammenarbeit

Mithilfe des Modells FF können verschiedene Feedbackübungen zur Förderung der Zusammenarbeit und persönlichen Reifeentwicklung der Mitglieder in Teams erfolgen. Wie in meinem Workshop „Sind agile Teams konfliktfreier?“ auf dem Fachtag Beratung im Oktober 2017 erarbeitet, ist nämlich neben systembedingten Komponenten wie organisationales Lernen und klare Prozessregeln die persönliche reflective practice (welche persönliche Reifung, Entwicklung von Resilienz und Konfliktfähigkeit

beinhaltet) ein zentrales Erfolgskriterium. Im folgenden seien zwei Feedbackübungen zur Förderung der reflective practice aufgeführt:

Übung 4:

Verstärkung von Ressourcen und positiven Verhaltensweisen

1. *Denke an eine erfolgreiche Situation, in der du effektiv und zufrieden warst:*
 - *Wo warst du mit deiner Energie?*
 - *Wie hast du die „Fabelhaften 5“ eingesetzt?*
2. *Findet euch in Kleingruppen zu drei bis fünf Personen. Jeweils eine Person berichtet über seine/ihre erfolgreiche Situation. Die anderen*
 - *geben Feedback, welche konkreten wirksamen/effektiven Verhaltensweisen sie beobachtet haben.*
 - *überlegen anschließend gemeinsam, in welche der fünf Modi sie diese Verhaltensweisen zuordnen würden.*

Noch stärker als diese Übung lenkt Übung 5 in Richtung Selbstreflexion und verstärkt die reflective practice in Coaching und Teamentwicklung:

Übung 5: Feedback mithilfe von FF

1. *Suche dir zwei Menschen, von denen du ein Feedback mithilfe von Functional Fluency erhalten möchtest*
2. *Jede TeilnehmerIn nimmt nicht mehr als zwei Feedbackwünsche von zwei verschiedenen Personen an.*
3. *Jede TeilnehmerIn kreuzt für ihre zwei Personen die Verhaltensbeschreibungen aus „Abbildung 1: Ebenen von Functional fluency und TIFF“ an:*
 - *Sechs Verhaltensbeschreibungen, die am besten zutreffen, mit „+“, sechs Verhaltensbeschreibungen, die am wenigsten zutreffen, mit „-“*
 - *Es kann auch noch etwas dazugeschrieben werden (z.B. unter Rückgriff auf die Zuordnung der eigenen Verhaltensbeschreibungen).*

4. *In mehreren Runden (ca. 3-4) suchen sich die Feedbackgeber ihre Empfänger und geben Feedback/alternativ dazu im Plenum.*
5. *Zur nachhaltigen Erweiterung ihrer Handlungsoptionen schreibe Dir einen Aktionsplan:*
 - *welche der erkannten FF-Verhaltensweisen willst du beibehalten und feiern?*
 - *Welche der FF-Verhaltensweisen willst du verstärken?*
 - *Welche der ggf. weniger wirksamen FF-Verhaltensweisen willst du verändern bzw. in wirksames Verhalten transformieren?*

Übung 5 kann insbesondere in Punkt 5. durch ein professionelles Coaching mit dem Online-Fragebogen TIFF (Temple Index of Functional Fluency) mit einem geschulten TIFF-Berater ergänzt und in seiner Nachhaltigkeit verstärkt werden. Auch hilft das Instrument „Perspectives“ (eine Online-Checkliste über Verhaltensweisen und Eigenschaften, die auf den Verhaltensmodi des Functional Fluency basieren), die Rückmeldungen von Kollegen zu strukturieren und zu professionalisieren.

2. Teamentwicklung mit FF

Das Ziel ist es hier, dass jedes Teammitglied für sich eine reflective practice entwickelt und somit das Team befähigt ist, Agilität im Sinne der Autonomie zu leben. Bei der Agilität geht darum, unvoreingenommen neue Wege zu gehen, Kooperations- mit Gestaltungsfähigkeit zu kombinieren und Entscheidungen zu revidieren (EL + K klären, skriptfrei).

FF hilft durch die Weiterentwicklung von Selbststeuerung, Motivation und sozialen Fähigkeiten die Teameffektivität zu steigern und Stress zu reduzieren. FF eignet sich ideal dafür, die „Norming“-Phase (nach Bruce Tuckman, 1965, der die Phasen „Forming, Storming, Norming“ auf dem Weg zum „Performing“ beschrieb) eines Teams positiv zu bewältigen.

Voraussetzung für die Arbeit mit FF in der Teamentwicklung ist ein prozessualer Kontrakt, der die Verpflichtung zu wechselseitiger Unterstützung, Ermutigung und eine Vertraulichkeitsregel beinhaltet. Im weiteren findet die Arbeit auf der Grundlage des persönlichen Aktionsplans (Übung

5, Punkt 5) oder noch besser auf Grundlage des persönlichen TIFF-Feedbacks statt:

Übung 6: Meine Entwicklungsvorhaben

1. „Was ich ausbauen oder erweitern möchte“.

Hier überlegt sich jedes Teammitglied, welche Verhaltensmodi er/sie ausbauen oder erweitern möchte. Er/Sie erhält dann die Möglichkeit, diese Vorhaben vorzustellen und um Feedback und Unterstützung aus der Gruppe anzufragen und gibt den anderen Feedback- und Unterstützungsangebote.

2. „Was ich transformieren möchte“.

Möglich ist danach eine Ausdehnung der Übung auf Verhaltensweisen, die jedes Teammitglied verändern und transformieren möchte. Auch hier sind Feedback und Unterstützung der Gruppe hilfreich.

Teamentwicklung als prozessuales Geschehen sollte nachhaltige Elemente beinhalten. Idealerweise ist das erste Teammeeting kein one-off, sondern es findet ein zweites Treffen statt. Hier kann nach einigen Wochen hingeschaut werden, welche Umsetzungen und Veränderungen stattgefunden haben und die obige Übung durch eine offene Feedbackübung (Wünsche an Verhalten, Funktion und Rolle) ergänzt werden.

Neben der individuellen Entwicklung steht jedoch bei der Teamentwicklung auch das organisationale Lernen der Gruppe als Ganzes im Vordergrund. Durch die Übung 7 kann die Teamdynamik erfasst und entwickelt werden.

Übung 7: Systementwicklung oder „Was brauchen wir als Team?“

Das Team kann sich mithilfe der neun Verhaltenskategorien ein Teamprofil erstellen. Dies erfolgt dadurch, dass jedes Teammitglied 2-3 wirksame und 1-2 unwirksame zu transformierende Verhaltensweisen (Anzahl je nach Teamgröße), die er in den vorherigen Feedbackübungen erkannt hat (ähnlich Übung 5), den

Modi zuordnet. Daraus ergibt sich ein Teamprofil, das das Team betrachten und folgende Fragen diskutieren kann:

→ Welche effektiven Verhaltensweisen beherrschen wir als Team besonders gut?

→ Welche wirksamen Verhaltensweisen beherrschen wir weniger gut und wollen wir ausbauen?

→ Wo fallen wir in Stressmuster?

→ Was sind die Trigger dafür?

→ Auf welcher Ebene können wir ineffektive Muster verändern?

Eine besonders stabile Grundlage erhält dieses Teamprofil, wenn alle Mitglieder den TIFF-Online-Fragebogen ausgefüllt haben. Dann kann die Summe der Einzelprofile zu einem statistischen Teamprofil zusammen gefasst und spezifischer analysiert und entwickelt werden.

Das Teamprofil kann dann abgeglichen werden in Bezug auf z.B. die Strategie, die Außensicht bzw. Position in der Organisation, Kundenanforderungen, künftige Anforderungen, Kommunikations- und Entwicklungswünsche etc.

Diese Arbeit wird ggf. durch flankierende Maßnahmen der Teamentwicklung (erlebnisorientierte Übungen, Ziel- und Strategiearbeit etc.) unterstützt. Den Abschluss bildet eine Reflexion und Auswertung der Teamarbeit.

3. FF zur Konfliktlösung und Collaboration

Konfliktlösung durch radikale Collaboration nach J. Tamm (2005, siehe auch <https://www.youtube.com/watch?v=vjSTNv4gyMM>) kann durch FF wunderbar ergänzt werden. Die fünf wichtigsten Collaborationsfähigkeiten nach Tamm sind:

- Kooperationsabsicht auch bei Schwierigkeiten,
- Wahrhaftigkeit/Glaubwürdigkeit,
- Selbstverantwortung/zu Entscheidungen stehen,
- Das eigene Verhalten und das der anderen verstehen,
- Problemlösung und Verhandlung (ähnlich Harvard).

Die Weiterentwicklung dieser Fähigkeiten kann durch fünf Schritte erfolgen:

1. *Abwehrhaltung erkennen* und anerkennen
 - Ängsten auf die Spur kommen
 - Frühwarnsystem erschaffen
2. *Körperliche Beruhigung* und Verlangsamung
 - Sport, Yoga, Atemübungen
 - Meditation, Introvision
3. *Inneren Dialog (Selbstgespräche) prüfen*
 - Sind meine Ängste realistisch?
 - Wo werde ich ab, bin getrübt?

Übung 8: Eigene Abwehrmechanismen erkennen

Denke an einen Teamkonflikt, in dem du beteiligt warst:

- *Was waren deine Abwehrmechanismen?*
 - *Kennst du sie aus anderen Situationen?*
 - *Gehe in die Situation hinein – was sind körperliche Reaktionen?*
 - *Was sind deine Selbstgespräche?*
 - *Welche ineffektiven Verhaltensmodi hast du aktiviert?*
- Reflexion und Austausch zu dritt.*

4. *Handlungsplan erstellen*, der sich konkret auf die eigenen Abwehrmechanismen bezieht, z.B.:
 - schweigen, wenn du sonst argumentierst,
 - Zeit verschaffen bei Verwirrung,
 - körperliche Beruhigung bei Nervosität,
 - etc.

Für diesen Handlungsplan kann es sinnvoll sein, aus den Ressourcen der „Fab 5“ zu schöpfen und zu überlegen, welche deiner effektiven wirksamen Verhaltensweisen dir helfen, deine Abwehrmechanismen zu überwinden.

Übung 9: Überwinden von Abwehrmechanismen

Findet euch in den gleichen Dreier-Gruppen und überlegt:

- *Welcher Umgang mit dem Konflikt wäre für die jeweilige Person hilfreich?*
- *Welche der Fab 5 würden der Person helfen?*

5. Resilienz entwickeln

Beginne diesen Prozess von vorne. Erst die Wiederholung macht den Meister. Es geht um Balance und Resilienz, nicht um Aufrechterhaltung eines perfekten Zustandes

Auf der Grundlage innerer Resilienz und die Überwindung von Abwehrhaltungen durch Functional Fluency finden dann auch konkrete Konfliktgespräche und Mediationen klarer, wertschätzender und zielorientierter statt.

Literatur

Hicks, J. & Temple, S. (2009). *Using psychometric assessment to promote effective management and inform professional development*. Unpublished, Cornwall. Article available at www.functionalfluency.com

Hogan, R., Hogan, J. & Trickey, G. (1999). Goodbye mumbo-jumbo: the transcendental beauty of avality coefficient. *Selection & Development Review*, 15, 4, 3-8.

Karpman, S. (1971). Options. *Transactional Analysis Journal*, 1, 79-87-

Kelly, G. (1963). *A theory of personality*. New York: Norton & Co.

Kreyenberg, J. (2007). *Einsatz des Modells Functional Fluency im Coaching*. Unveröffentlichtes Manuskript eines Workshops auf dem 28. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse in Stuttgart.

Kreyenberg, J. (2012). *Effektive Leadership durch FF*. Unveröffentlichtes Manuskript eines Workshops auf dem 33. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse in Dortmund.

Kreyenberg, J. (2013). *Ich-Zustände – vertraut und doch fremd/Ich-Zustände und Functional Fluency*. Unveröffentlichtes Manuskript eines Workshops mit Hannes Schneider auf dem 34. Kongress der DGTA in Freiburg i. Br.

Kreyenberg, J. (2014). *Damit Teamarbeit kein Märchen bleibt – Einsatz von Functional Fluency in der Organisationsentwicklung*. Unveröffentlichtes Manuskript eines Workshops auf dem 35. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse in Dresden

Mohr, G. (2009). Ichzustände – Die Einheits- und Unterschiedstheorie. *ZTA*, 3, 199-218.

Precht, R. D. (2012). *Wer bin ich, und wenn ja, wie viele*. Verlagsort: Verlag•••???. ISBN 978-3442155186



Goldmann, München

- Schlegel, L. (1993). *Handwörterbuch der Transaktionsanalyse*. Verlagsort???: Herder.
- Schmid, B. (1986). *Systemische Transaktionsanalyse*. Wiesloch: Eigenverlag.
- Schneider, J. (2001). Von der Kunst, erwachsen zu handeln: Die Ethos-Pathos- und Logosqualitäten der Erwachsenenichzustände und die Auflösung und Transformation von Eltern- und Kindichzuständen. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse*, 4, 148-164.
- Schneider, J. (2011). *Grundlagen des Handelns und der Gesprächsführung – Die Handlungskaskade*. Paderborn: Junfermann.
- Schneider, J. (2013). *Ichzustände und Rollenintegrierte Transaktionsanalyse – eine Überarbeitung der Ich-Zustandstheorie*. Unveröffentlichtes Manuskript, Workshop auf dem Professio-Tag, Jan. 2013.
- Sills, Ch. & Hargaden, H. (2003). *Ego states, key concepts in transactional analysis*. London: Worth Publishing.
- Stewart, I. (2002). The myth of the „functional model“. *EATA Newsletter*, 75, 8-10.
- Tamm, J. W. & Luyet, R. J. (2005). *Radical collaboration: five essential skills to overcome defensiveness and build successful relationships*. Verlagsort: Verlag•••???
- Temple, S. (2002). Functional fluency. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse*, 4, 251-269.
- Temple, S. (2007). Das Functional-Fluency Modell in der Pädagogik. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse*, 1, 76-88.
- Temple, S. (2009). The functional fluency model has come of age, update of the „Action on the Functional Model“. *EATA Newsletter*.
- Trautmann, R. & Erskine, R. (1981). Egostate analysis: A comparative view. *Transactional Analysis Journal*, 11/2, 178-185.