

## Vorwort

Wie passt die Transaktions-Analyse (TA), mittlerweile über 50 Jahre alt, in unsere Zeit und vor allem, warum ist sie nicht schon längst in Vergessenheit geraten?

Dazu gibt es keinerlei Daten, weder belastbare noch unbelastbare. Wir sind auf informierte Spekulationen angewiesen, auch »calculated guesses« genannt:

TA als Theorie und Methode verfügt über eine hohe »Augenscheinwahrrscheinlichkeit« (face validity). Auch ohne empirisch ermittelte Belege leuchten die TA-Erklärungsmodelle für menschliches Verhalten und für Situationen, in die man durch sie selbst und andere geraten kann, unmittelbar ein und erklären sich fast aus sich selbst. TA bleibt aber bei der Analyse nicht stehen, sondern zeigt effektive Strategien auf, wie man z. B. aus einem lausigen Spiel, einer miesen Nummer wieder herauskommt.

Überhaupt nicht abwertend gemeint, ganz im Gegenteil, ist TA damit auch eine Art von Westentaschenausgabe der Psychoanalyse, quasi für »Arme«, und somit eine höchst demokratische Veranstaltung.

Auf der nach wie vor anschwellenden Woge der Selbstoptimierung schwimmt TA heute voll mit und hat einiges zu bieten, geht es doch darum, wie aus einem Frosch ein Prinz oder eine Prinzessin wird. Wer sich genauer in seinem Umfeld umschaut, wird dafür einen gewaltigen potenziellen Bedarf erkennen. Auch mit einem tief verankerten Mythos zu spielen, »frogs into princes«, zeugt davon, dass die TA-Leute wirklich etwas von Psychologie verstehen, was nicht so oft vorkommt.

TA als Methode unterscheidet sich wohltuend von handelsüblichen Erfolgs-, »how to«- und sonstigen Schnellbleiche-Konzepten à la »Die sieben Steps zur finalen Selbsterleuchtung«. Natürlich geht es bei TA auch um Erfolg, aber nicht um jeden Preis. Wer TA kennt, ist im Vorteil, aber nicht zu Lasten anderer. Sich ernsthaft auf TA einzulassen, bedeutet, jede Menge Arbeit an sich selbst vor sich zu haben. Denn »TA is simple but not easy«..

Rolf Rüttinger

# 1 Einführung in die Transaktions-Analyse (TA)

## 1.1 Was TA ist – und was nicht

### **TA ist**

- eine Methode der humanistischen Psychologie, die hilft und dazu anregt, sich mit dem eigenen Verhalten und den damit verbundenen eigenen Normen, Erfahrungen und Gefühlen auseinanderzusetzen, und zwar druck- und bestrafungsfrei,
- ein Weg, um produktive Beziehungen zu anderen aufzubauen,
- veränderungs- und ergebnisorientiert. Trotz des Begriffs »Analyse« im Namen, zielt die TA auf eine bewusste Veränderung im Verhalten gegenüber sich selbst und anderen ab,
- Alternativen-orientiert. Über eingefahrene Verhaltensmechanismen wie Kampf und Flucht hinaus ermutigt die TA dazu, kritische Situationen objektiv zu klären, neue Verhaltensalternativen zu erkennen, diese Alternativen in der Praxis auszuprobieren und sich zunehmend bewusster zu verhalten,
- ein Hilfsmittel, sich autonomer zu verhalten, d. h. freier von äußeren und inneren Zwängen,
- letzten Endes eine Chance für alle, die neue, schnellere und erfolgreiche Wege suchen, um die Anerkennung, Beachtung und Zuwendung zu bekommen, die sie zum Überleben brauchen.

### **TA ist nicht**

- Gruppendynamik oder eine Form des Sensitivity Trainings. Feedback über das eigene Verhalten bzw. zu wissen, wie ich auf andere wirke, als Folge ggf. verletzte Gefühle und Angst vor Bloßstellung, werden nicht als Ausgangsbasis für Einstellungs- und Verhaltensänderungen angesehen,
- ein Instrument zum Manipulieren anderer. TA macht bewusst, wie leicht man durch sich selbst und von anderen manipuliert werden kann, wie man andere meist unbewusst manipuliert. Ansonsten ist es mit der TA wie mit einem Auto, mit dem ich Leben retten kann, wenn ich einen Verletzten schnell zum Krankenhaus fahre, oder mit dem ich Leben zerstören kann, wenn ich einen Fußgänger überfahre,

► Einführung in die Transaktions-Analyse (TA)

- etwas, was ich anwenden kann, ohne mich selbst zu ändern,
- eine kurzlebige Modeerscheinung. TA gibt es seit ca. 30 Jahren,
- so leicht umzusetzen, wie sie zu verstehen ist. »TA is simple but not easy« (Dorothy Jongeward).

## 1.2 Generelle Ziele von TA im Management

Lapidar ausgedrückt, hat die TA zum Ziel zu erkennen, wann ich mir selbst im Wege stehe – eine Fähigkeit, die im Deutschen gern als »Charakter« bezeichnet wird –, um daraus realistische Konsequenzen zu ziehen.

Um mehr dem Sprachgebrauch der humanistischen Psychologie zu folgen – eine deren Methoden die TA ist –, bedeutet das

- erkennen, warum ich so bin, wie ich bin;
- mich daraufhin allmählich bewusster mir selbst und anderen gegenüber zu verhalten
- mit dem Ziel, autonomer zu werden, d. h. freier von inneren und äußeren Zwängen.

Hinter dieser leicht blumigen psychologischen Prosa verbergen sich ziemlich konkrete Zielsetzungen im Einzelnen:

### **Selbsterkenntnis**

- Was treibt mich an, welche Wertvorstellungen habe ich, welche Normen habe ich daraus abgeleitet?
- Decken sich diese eher vorbewussten Zielvorstellungen wirklich mit dem, was ich tatsächlich will?
- Wann behindern mich diese Normen, wann schränken sie meine Fähigkeit ein, mich mit dem, was ist, realistisch auseinanderzusetzen?

Wertvorstellungen, Prinzipien und Normen beeinflussen in häufig wenig bewusster Weise das Verhalten. Hinter der Unfähigkeit, die Tatsache zu akzeptieren, dass Mitarbeiter Fehler machen, kann bei der Führungskraft die Norm stehen »Sei perfekt« oder »Mach' nie einen Fehler«. Diese Norm erschwert es natürlich, sich mit einem Fehler so auseinanderzusetzen, dass der Mitarbeiter dabei etwas lernt. Wesentlich wahrscheinlicher ist eine Zurechtweisung mit dem Tenor, »dass dieser Fehler nie mehr vorkommen darf, sonst...«.

Individuelle Normen können darüber hinaus vom Wertesystem des Unternehmens überlagert werden:

- Wofür wird man in einer Organisation belohnt, wofür bestraft?
- Was tut man als Mitglied einer Organisation, was lässt man besser bleiben?

Unabhängig davon, ob es sich um eine individuelle oder eine organisatorische Form handelt, stellt sich die Frage: »Was will ich oder was wollen wir wirklich?« oder »Stimmt das Wertesystem, nach dem wir bisher gehandelt haben, tatsächlich mit dem überein, was wir eigentlich wollen bzw. brauchen?«

### **Bewussteres Verhalten**

- Welche meiner Verhaltensweisen sind weiterführend, welche nicht?
- Welcher innere Dialog geht den Verhaltensweisen voraus, mit denen ich keinen Erfolg habe?
- Wie hoch ist der Anteil meiner bewussten Entscheidungen?
- Was spielt sich in Gesprächen tatsächlich ab?
- Wie lege ich mich unbewusst herein: Wie werde ich von anderen hereingelegt?

Nur Teile unseres Verhaltens sind uns in dem Sinne bewusst, dass dahinter eine überlegte Entscheidung steht. Eingefahrene Verhaltensmuster haben natürlich ihre Vorteile, denn sie entlasten uns. Ziel der TA in diesem Zusammenhang ist es, dort automatisiertes Verhalten abzubauen, wo wir uns damit selbst schaden. So reagiert z. B. jemand auf die übermäßig knappen Terminstellungen seines Vorgesetzten grundsätzlich mit Anpassung. Im selben Augenblick, in dem er einen Termin zusagt, realisiert er, dass der Termin kaum einzuhalten sein wird; und wenn, dann nur durch Überstunden. In der Phantasie des Mitarbeiters sind Terminstellungen des Vorgesetzten etwas Endgültiges. Ob die Termine tatsächlich so knapp sind oder ob der Vorgesetzte seinerseits bewusst mit einem Zeitpuffer arbeitet, wird der Mitarbeiter so lange nicht erfahren, solange er nicht nach dem Grund für den knappen Termin fragt oder um mehr Zeit bittet.

TA kann dabei helfen, sich in diesen Situationen bewusster zu verhalten, d. h. sich besser auf das Hier und Jetzt zu konzentrieren.

### **Autonomie**

- Inwieweit ist mein Verhalten bewusst selbstgesteuert, inwieweit fremdgesteuert?

► Einführung in die Transaktions-Analyse (TA)

- Wie ergeht es mir dabei? Wie sehen die Konsequenzen aus meinem Verhalten aus?
- In welchen Fällen kann ich mich realistisch ändern, wenn ich das wirklich will?
- Welche Alternativen habe ich?
- Wie und wann kann ich diese Alternativen ausprobieren und trainieren?

Ob ich über mein Handeln selbst entscheide oder andere für mich entscheiden lasse, macht in einem Punkt keinen Unterschied, nämlich im Hinblick auf die Konsequenzen, die ich in jedem Falle selbst zu tragen habe. Erklärt sich ein Mitarbeiter z. B. unter Druck seines Vorgesetzten mit einem Ziel einverstanden, das er selbst unausgesprochen für nicht erreichbar hält, und er verfehlt dieses Ziel tatsächlich, dann nützt es ihm wenig, wenn er sich später damit entschuldigt, dass er aus Angst vor seinem Vorgesetzten nicht widersprochen hat.

Autonomie ist gleichbedeutend mit Selbstverantwortung, d.h. dass ich zunehmend die Verantwortung für das übernehme, was ich tue. Dem steht gegenüber ein weit verzweigtes System technischer und organisatorischer Zwänge. TA hilft in diesem Zusammenhang, den Blick für Alternativen zu schärfen. Ein Mitarbeiter kommt z. B. mit seinem Chef nicht aus. Entsprechend den eingefahrenen Verhaltensmustern Kampf oder Flucht könnte er ihm jetzt die Meinung sagen und kündigen, oder er bleibt, leidet und hofft, dass er oder sein Chef versetzt werden.

Unser Mitarbeiter hat natürlich wesentlich mehr Alternativen. Er kann sich fragen,

- welche Ursachen das schlechte Verhältnis zu seinem Chef hat,
- in welchen Situationen das Verhältnis besonders gespannt ist,
- inwieweit er selbst dem schlechten Verhältnis Vorschub leistet,
- wie er ein Gespräch mit seinem Chef suchen kann,
- wie ein derartiges Gespräch aussehen könnte,
- mit wem er das Gespräch notfalls vorher trainieren kann.

### 1.3 Bisherige Entwicklung der TA

Die TA als psychologische Methode wird heute fast weltweit praktiziert und weiterentwickelt. In den USA gibt es eine International Transactional Analysis Association (ITA).

nal Analysis Association (ITAA) mit rund 6000 Mitgliedern. Inzwischen sind auch eine europäische und eine deutsche Vereinigung gegründet worden.

Wie andere psychologische Schulen auch, hat die TA einen genialen Vater: Eric Berne (1910-1970).

Berne war Arzt, Psychiater und psychoanalytisch ausgebildeter Psychotherapeut. Trotz Lehranalyse und abgeschlossener Ausbildung wurde er 1956 nicht in die psychoanalytische Vereinigung von San Francisco aufgenommen. Man beschied ihm, es in ein paar Jahren nochmals zu versuchen.

Diese Ablehnung hatte weitreichende Folgen. Denn obwohl der Einfluss der Freud'schen Psychoanalyse bei Berne immer erkennbar blieb, begann er Anfang der sechziger Jahre endgültig, seine eigene Methode, die TA, zu entwickeln. Bald entstand ein Kreis Gleichinteressierter um ihn, und es gilt heute als besonderes Markenzeichen, Berne noch persönlich gekannt zu haben.

Auslösendes Moment für die Entstehung der TA war die Unzufriedenheit mit dem damals üblichen Therapiebetrieb:

- Behandlungsdauer und Erfolg standen in keinem Verhältnis zueinander. Regelmäßige Sitzungen über Jahre hinweg führten lediglich dazu, dass der Patient zwar alles über sich wusste – aber sich nicht ändern konnte.
- Bei dieser Art von Therapie wechselten Vermögensteile den Besitzer, so dass sie auf einkommensstarke Bevölkerungsschichten beschränkt blieb.
- Der Patient konnte sich nicht selbst helfen, er blieb vom Therapeuten abhängig. Eine Behandlung konnte, zumindest theoretisch, nie abgeschlossen werden.

Der TA ist heute noch anzumerken, dass sie zwar eine Weiterentwicklung, aber auch eine Antwort auf die Psychoanalyse darstellt:

- Über das Therapieziel schließen in der TA Therapeut und Klient einen konkreten Vertrag.
- Schnelle, evtl. sogar dramatische Veränderungen und Fortschritte sind erwünscht.
- Ein erheblicher Teil der Therapie läuft in (kostengünstigen) Gruppen.
- Der Klient soll sich möglichst bald selbst helfen können.

► Einführung in die Transaktions-Analyse (TA)

- Psychologische Erklärungsmodelle in der TA sind weitgehend so angelegt, dass auch ein Laie sie in wenigen Stunden verstehen und damit umgehen kann.

Mit diesen Merkmalen wurde die TA natürlich auch schnell für die Anwendung im Management interessant.

## 1.4 Heutiger Stand des TA-Einsatzes im Management

Die Anwendungsmöglichkeiten der TA in der Personal- und Organisationsentwicklung sind fast unbegrenzt und sicherlich auch noch nicht ausgeschöpft. Für TA spricht:

- TA ist ein in sich weitgehend geschlossenes kognitives System. Es kommt damit, zumindest z. T., den Denk- und Lerngewohnheiten von Führungskräften entgegen.
- TA regt druck- und bestrafungsfrei dazu an, etwas für sich selbst zu tun bzw. sich zu ändern.
- TA ist über den Beruf hinaus in anderen Lebensbereichen wie Ehe, Kindererziehung, Verhalten im Straßenverkehr u. Ä. umsetzbar.
- TA ist schnell und leicht zu verstehen. In England wurden z. B. TA-Programme erfolgreich für erwachsene Analphabeten durchgeführt.
- TA ist gut mit mehr traditionellen Seminarinhalten zu kombinieren.

Im deutschsprachigen Raum ist die TA heute eine etablierte Methode. Die Zahl der Anwender fixieren zu wollen, ist nicht mehr möglich. Hunderte von Firmen, Behörden, internen und externen Beratern und Trainern arbeiten mit der TA. Verfahren, die die TA ablösen könnten, sind, wie seit Jahren schon, selbst in den USA nicht in Sicht. Diese Situation wird sich möglicherweise dann ändern, wenn auch bei uns computergestützte Methoden des Verhaltenstrainings für Führungskräfte und Verkäufer auf breiter Front zur Verfügung stehen.

Die TA als Vehikel, um Verhalten bewusster zu steuern und zu gestalten, wird bevorzugt im Rahmen von Themenkomplexen wie

- Kommunikation
- Selbsterfahrung
- eigene Wirkung auf andere

- Gesprächsverhalten
- Organisationsentwicklung
- Kundenorientierung
- Motivation

eingesetzt.

Die Zielgruppen umfassen bevorzugt

- Führungskräfte
- Verkäufer
- Mitarbeiter mit Kundenkontakt
- Trainer
- ausgesuchte Stabsleute (z. B. Personalspezialisten, Controller, Revisoren u. a.).

## 1.5 Über den Umgang mit diesem Heft

Dieses Heft hat zum Ziel,

- dass der Leser wesentliche (nicht alle!) Inhalte der TA kennenlernenrt,
- dass er nachdenklich wird,
- dass er Lust bekommt, etwas für sich zu tun – und sei es, sich ausführlicher mit TA zu beschäftigen als es durch diese Einführung möglich ist.

Dem Leser von Fachbüchern dürfte es vertraut sein, dass der Autor, aus seinem kritischen Eltern-Ich kommend (was das ist, folgt im zweiten Abschnitt), dem Leser an dieser Stelle ermahnd nahelegt, das Buch gründlich durchzuarbeiten, weil er sonst nichts davon hat oder nichts lernt. In einer ersten Anwendung der TA möchte Sie der Autor dieses Heftes stattdessen freundlich zu folgender Übung einladen:

Bevor Sie weiterlesen, suchen Sie sich einen bequemen Stuhl und lehnen Sie sich entspannt zurück. Überlegen Sie, was Sie im Augenblick fühlen und was Sie jetzt wollen.

Stellen Sie sich die folgenden Fragen. Schließen Sie die Augen, nachdem Sie eine Frage gelesen haben:

1. Was ist Ihr tatsächliches Ziel, wenn Sie dieses Heft lesen? Was wäre für Sie das bestmögliche Ergebnis?

► Einführung in die Transaktions-Analyse (TA)

2. Was können Sie tun, damit Sie dieses Ergebnis erreichen? Anstatt passiv zu bleiben, was können Sie aktiv unternehmen, dass sich Ihre Erwartung erfüllt?
3. Überlegen Sie sich: Was haben Sie bei ähnlichen Gelegenheiten (Lektüre eines Buches, Besuch eines Seminars u. Ä.) getan, so dass für Sie bei der ganzen Sache nichts oder nicht viel herausgekommen ist? Wie haben Sie sich dabei selbst hereingelegt?
4. Welches Gefühl hatten Sie nachher? Wenn Sie dieses Gefühl öfters haben, kann das ein Hinweis für Sie sein, dass Sie auch sonst nicht das bekommen, was Sie wollen.
5. Was wollen Sie jetzt dieses Mal anders machen, damit Sie Ihr Ziel erreichen?