

„Jetzt machen Sie doch nicht gleich ein Drama-Dreieck draus, Weber...“

## Spiele mit ernststen Folgen

Ob bei Führungskräfte trainings, im Coaching oder der Mediation. Begriffe wie Transaktionsanalyse, Drama-Dreieck oder psychologische Spiele halten Einzug in den Management-Alltag. Dem einen Weltbild und Beratungsalltag, dem anderen Werkzeug unter vielen, sind sie aus der Organisations- und Personalentwicklung nicht mehr wegzudenken.

„Knifflige Gesprächssituationen erfolgreich meistern“, „Menschen führen“, Selbstentwicklung“, „Kommunikationstraining“. Wer Seminare mit so oder ähnlich lautenden Titeln besucht, wird wahrscheinlich auf die Transaktionsanalyse, kurz TA genannt, stoßen. Der Ansatz, der vor über dreißig Jahren aus den USA nach Deutschland kam, ist ein System von Analysemodellen, die Persönlichkeit, Beziehungen und Kommunikation von Menschen unter die Lupe nehmen. Die Grundhaltung gegenüber sich selbst und anderen, wird, laut Eric Berne, schon im frühen Kindesalter ausgebildet. Berne, der in den Fünfziger Jahren in den USA als Psychiater und Psychotherapeut arbeitete, fiel auf, dass sich Patienten während der Behandlung von einem auf den anderen Moment völlig veränderten. Gesichtsausdruck, Haltung und Gesten waren plötzlich wie ausgewechselt.

Er nahm an, dass die Ursache für diese Verhaltensänderung ein äußerer Reiz war, der die Erinnerung dieses Menschen angesprochen hatte. Auf der Grundlage dieser Beobachtung erstellte er ein Modell, mit dem er die unterschiedlichen Zustände veranschaulichen konnte. Der „Eltern-Ich-Zustand“ sollte die als Kind ungefiltert übernommenen Einstellungen und Handlungen der Eltern (figuren) repräsentieren, vor allem die kritisierenden oder übertrieben fürsorglichen. Im „Kind- oder Kind-

heits-Ich-Zustand“ fasste er typisches aus der Kindheit stammendes Denken, Fühlen und Verhalten zusammen: unbeschwert, spontan, gehorsam oder rebellisch. Werden diese beiden Persönlichkeitsbereiche aktiviert, laufen die durch Erziehung und Sozialisierung geformten Handlungen und Denkstrukturen automatisch ab. Das „Erwachsenen-Ich“ hingegen beschreibt den Zustand des bewusst (re)agierenden Menschen (siehe Abbildung 1).

### Muster bleiben gültig

Wenn nun zwei Menschen kommunizieren, sind bei beiden einzelne, meist sogar alle Ich-Zustände beteiligt oder werden aktiviert. Das ist so lange unproblematisch, wie die Transaktion – die kleinste kommunikative Einheit – zwischen ihnen parallel verläuft. Ein Beispiel: Ein Vorgesetzter bittet seinen jüngeren Mitarbeiter vor einem Meeting, ihn kurz über den Verhandlungsstand mit dem Geschäftspartner zu informieren. Der „Neuling“ erläutert ihm den Stand der Dinge (siehe Abbildung 2a). Doch auch eine andere Reaktion ist denkbar. Der junge Mitarbeiter fühlt sich kontrolliert und kritisiert: „Trauen Sie mir etwa nicht zu, dass ich das allein mit denen verhandeln kann?“ Hier erfolgt die Frage aus dem Erwachsenen-Ich, die Antwort aber aus dem Kind-Ich. Da sich die Pfeile, die diese Interak-

tion im Modell darstellen, kreuzen, wird diese Art der Transaktion „gekreuzt“ genannt (siehe Abbildung 2b).

Häufig allerdings findet die wahre Kommunikation verdeckt statt: Eine Führungskraft wendet sich betont sachlich an einen Mitarbeiter mit den Worten: „Es ist 8:14 Uhr“ und meint eigentlich „Ich habe bemerkt, dass Sie zu spät gekommen sind.“ Der Mitarbeiter antwortet süffisant: „Nein, es ist erst 8:13 Uhr und meint eigentlich: „Ich lass mich von Ihnen nicht ins Boxhorn jagen.“ Hinter der Fassade erwachsener Kommunikation bewegt sich die Transaktion zwischen kritischen Eltern-Ich und rebellischem Kind-Ich-Zustand.

*Ein Meeting in einem internationalen Konzern: Strategieplanung. Drei französische und drei deutsche Mitarbeiter sitzen zusammen. Mitten in der Besprechung meldet sich einer der Franzosen zu Wort: „Ich habe eine Idee, sollten wir nicht einmal versuchen,...“ Jäh wird er von dem deutschen Gesprächsleiter unterbrochen: „Lassen Sie uns bitte erst die Tagesordnung durchbringen!“ Irritiert antwortet der Gescholtene: „Aber wir können doch etwas ganz Neues machen!“ Die Antwort: „Wir haben schon genug Verspätung, für Utopien ist jetzt keine Zeit“. Der Franzose presst die Lippen zusammen und verlässt zehn Minuten später den Raum. Die Stimmung ist getrübt, die Zusammenarbeit gefährdet.*

Wenn die Verständigung zwischen Franzosen und Deutschen trotz überwindener Sprachbarriere hakt, kann es sich um einen typischen Eltern-Kind-Konflikt handeln, so die Verfasser von „Deutsch-Französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen“. Jochen Peter Breuer und Pierre de Bartha, die über Jahre deutsch-französische Teams beraten und begleitet haben, beschreiben den Konflikt dieser beiden Kulturen als Eltern-Kind-Konflikt: „Der erfahrene und – vermeintlich – vernünftige ‚Vater‘ (sprich Deutsche), der doch nur das Beste für sein Kind – und natürlich sich selbst will – gegen das begeisterte, impulsive, unvernünftige und zuweilen gar ‚störrische‘ Kind (sprich Franzose).“ Der Lösungsvorschlag der Autoren: nicht die direkte, sachliche (Eltern-)Argumentation, sondern den „Umweg“ über die Emotion benutzen und auch Raum für die Grundwerte des Franzosen lassen.

## Beziehungsmodelle

Dass die Modelle der Transaktionsanalyse vielfältig einsetzbar und auch für Außenstehende leicht zugänglich sind, schätzen ihre Anwender. Und darüber hinaus das der Theorie zugrunde liegende Menschenbild: Jeder Mensch ist wertvoll, autonom, ziel- und sinorientiert und möchte sich selbst verwirklichen. Dass die Beschäftigung mit dem eigenen Menschenbild auch im Vertrieb von Bedeutung sein kann, zeigt Henning Schulze am Beispiel von Beziehungsmanagement. Der Professor für Marketing und Dienstleistungsmanagement an der Fachhochschule Deggendorf und Lehrberechtigter Transaktionsanalytiker erläutert mithilfe von Modellen aus der TA, wie sich die persönliche Grundhaltung auf die Beziehungen von Vertriebspartnern auswirken und sie gar gefährden kann. Schon in frühen Entwicklungsphasen entwickelt der Mensch Überzeugungen über sich, die anderen und die Welt, die ihn umgibt. Diese Überzeugungen werden in der TA als „Grundhaltungen“ bezeichnet. Der Wert, so Schulze, den ein Mensch – dieser Haltung folgend – sich (Ich) und anderen (Du) zuschreibe, bestimme Art und Weise der Beziehung zu den Mitmenschen. Idealerweise sieht ein Individuum sich und den anderen als gleichermaßen wertvoll an („Ich bin okay, Du bist okay“). Häufig jedoch herrscht eine der drei folgenden negativen Grundhaltungen vor: „Ich bin wertvoll, Du aber nicht“, „Ich bin nicht wertvoll, Du aber schon“ oder „Ich bin nicht wertvoll und Du auch nicht“. In diesen drei Fällen komme es dann zu ei-



Abbildung 1: Werden Eltern-Ich-Zustand oder Kind-Ich-Zustand aktiviert, läuft das durch Erziehung und Sozialisierung geformte Denken, Fühlen und Verhalten automatisch ab.

ner problematischen Überhöhung oder Abwertung der Mitmenschen, hier der Geschäftspartner.

Schulze: „Mitarbeiter mit negativ ausgerichteten Grundeinstellungen neigen dazu, sich mit ihren Beziehungspartnern in verhängnisvolle Rollensituationen zu manövrieren.“ Diese „psychologischen Spiele“ beschreibt die Transaktionsanalyse unter anderem mithilfe des Drama-Dreiecks (siehe Abbildung 3). Hierbei handelt es sich sozusagen um die Standardsituation problematischer Interaktion. Das „Opfer“, meist aus der Haltung „Ich bin nicht okay, Du aber schon“ heraus agierend, fühlt und benimmt sich unterwürfig und hilflos aus dem angepassten Kind-Ich heraus. Komplementär findet sich ein „Retter“, der ungefragt zu Hilfe eilt und damit die Hilflosigkeit des anderen nicht nur unterstützt, sondern noch verstärkt. Trotz des positiv scheinenden Begrif-

fes des Retters, ist die Grundeinstellung dieser Rolle keineswegs eine positive. Mit der Haltung „Ich bin okay, Du aber nicht“ handelt der Retter aus dem Zustand des übersteigerten fürsorglichen Eltern-Ichs heraus und verhindert zugleich, dass das Opfer lernt, autonom zu denken und zu handeln. Auch der „Verfolger“, der den anderen vorwurfsvoll und zurechtweisend begegnet, hat diese Grundeinstellung, agiert jedoch aus dem kritischen Eltern-Ich heraus.

## Aus der Rolle treten

„Charakteristisch für solche psychologischen Spiele ist, dass sie keinen positiven Ausgang haben und trotzdem immer wieder inszeniert werden. Wir brauchen sie, um gelernte und vermeintlich sichere Beziehungszusammenhänge zu gestalten und aufrecht zu erhalten“, fasst Schulz zusammen. So weigerten sich Menschen mit ei-

**Charakteristisch für psychologische Spiele ist, dass sie keinen positiven Ausgang haben und trotzdem immer wieder inszeniert werden.**

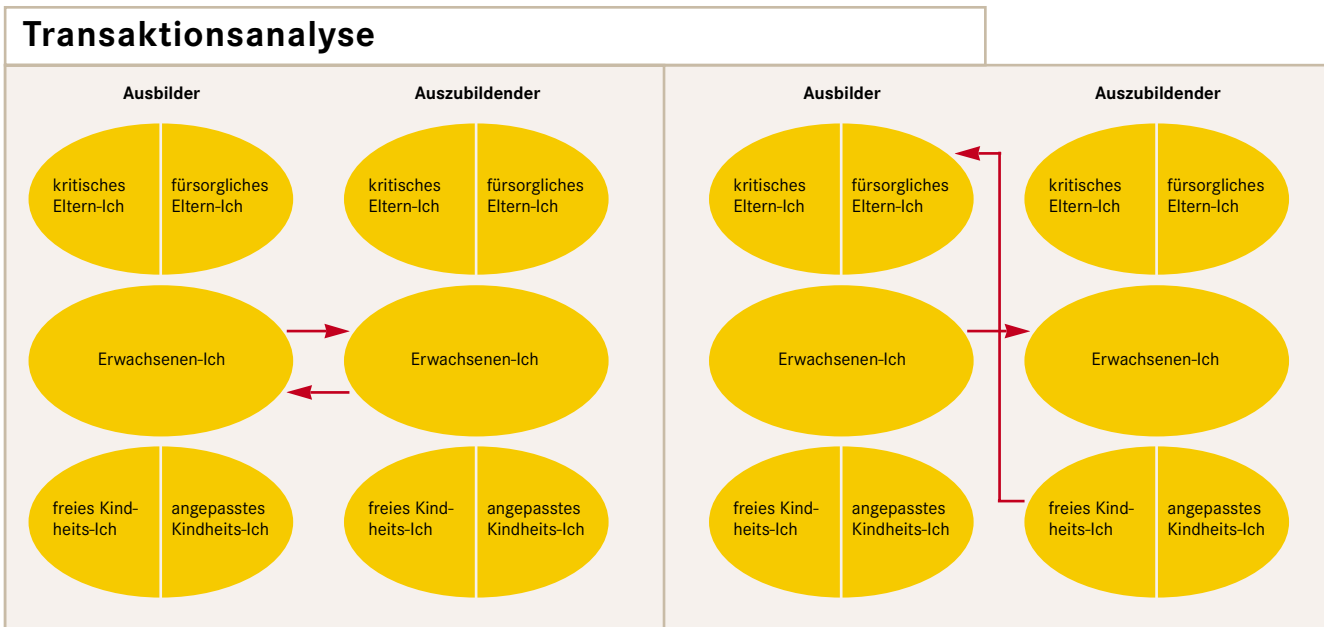


Abbildung 2 a und b: Eine parallele Transaktion: Ein Vorgesetzter bittet seinen jüngeren Mitarbeiter vor einem Meeting, ihn kurz über den Verhandlungsstand mit dem Geschäftspartner zu informieren und dieser tut das. Daneben eine gekreuzte Transaktion: Der junge Mitarbeiter fühlt sich kontrolliert oder kritisiert und sagt: „Trauen Sie mir etwa nicht zu, dass ich das allein verhandeln kann?“

ner Neigung für die Opferposition, Verantwortung für sich zu übernehmen, Retter hingegen tendierten dazu, andere in einem Abhängigkeitsverhältnis zu halten. „Viele private und berufliche Konflikte sind auf diese Rollenkonstellation zurückzuführen“, so auch Beraterin Claudia Marker. Sie beschreibt im Praxisbeispiel (Seite 14-16) einen Coachingprozess im Zeitraffer, der die Auflösung einer solchen Rollenzuschreibung zum Ziel hatte.

„Ursprung aller unbewusst ablaufenden Spiele ist nach Meinung der Psychologen die Kindheit, wo das nicht (genügend) geliebte und gestreichelte Kind alles – eben auch Spielchen und Tricks – einsetzt, um wenigstens das für sein Überleben nötige Maß an Aufmerksamkeit von den Eltern zu bekommen“, erläutert Michael Kluge in seinem Buch „Der Ausbilder als Beziehungsmanager“. Mit dieser Zuwendung ist mehr als nur liebevolle Berührung, Lob oder sonstige positive Beachtung gemeint, die das Kind von den Eltern (nicht) empfängt. Auch negative Beachtung kann, laut Berne, als so genannter „Stroke“ dienen. Fehlen die positiven „Streichleinheiten“ zum Beispiel in der Beziehung zwischen der Führungskraft und ihrem Team, muss Ersatz gefunden werden:

*Als der Streit zweier Mitarbeiter um die Benutzung eines Druckers zu eskalieren droht, wendet sich der Abteilungsleiter an einen Berater. Denn trotz unzähliger Absprachen, Zeiteinteilungen und Verträgen stehen die Kollegen mindestens einmal in der Woche in seinem Büro und beschweren sich übereinander. Mittlerweile verweigern sie jede Kooperation, was nun auch die Abteilungsleistung zu beeinträchtigen droht. „Wie oft loben Sie Ihre Mitarbeiter?“, fragt der Coach. „Nur, wenn es etwas Lobenswertes gibt, also eher selten. Wie oft sagen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie Ihre Arbeit schätzen?“, möchte der Coach daraufhin wissen. „Nie. Selbstverständlich schätze ich ihre Arbeit, aber das kann ich ihnen ja nicht jeden Tag sagen. Da mache ich mich ja lächerlich.“*

Nach eingehender Arbeit, bei der der Coach auch Grundeinstellungen, Drama-Dreieck und Arten der Zuwendung thematisiert, erklärt der Abteilungsleiter, dass er nun einmal versuchen werde, den Mitarbeitern gegenüber seine Wertschätzung zu formulieren. Nach ein paar Wochen stellt er erstaunt fest, dass sich der Streit der beiden Mitarbeiter von allein erledigt hat. Die Motivation für ihren unbewusst inszenierten Streit war verschwunden, da ihnen die Zu-

wendung, die sie gesucht hatten, nun anders zuteil wurde.

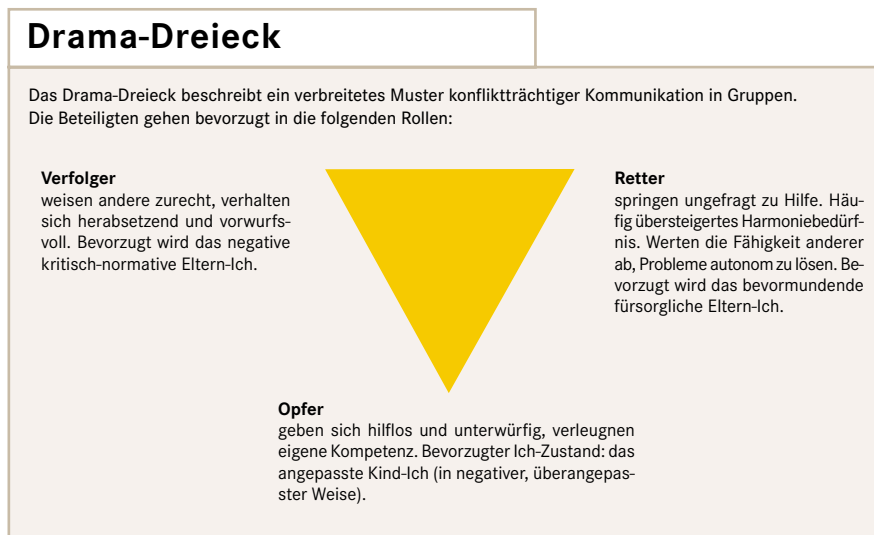
### Systemisch eingebunden

„Transaktionsanalyse – meinen Sie die Transaktionskostenanalyse? Das habe ich im Studium machen müssen...“, erwiderte ein Berater bei einem Stammtisch. Dass er vom Geldgeschäft und Jutta Kreyenberg von ihrer Beratungsmethode sprach, ist nicht ungewöhnlich. Viele Coaches und Trainer kennen Transaktionsanalyse nicht oder nur bruchstückhaft. Seit fast zwanzig Jahren arbeitet die lehrende Transaktionsanalytikerin mit den Modellen der TA in Coachingprozessen, um bei Konflikten zu intervenieren, Veränderungsprozesse zu gestalten oder Teams aufzubauen. Seit 1998 ist sie zudem Vorstandsmitglied der „Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse“ (DGTA). Immerhin fast 1500 Mitglieder zählt die DGTA heute, 1982 waren es 400. Stellten bei der Gründung 1975 noch Ärzte und Psychologen die Mehrheit des Vereins, sind seit Mitte der Achtziger auch Kaufleute und Unternehmensberater in steigender Zahl vertreten.

Vor acht Jahren fand die erste Konferenz der „Transanalytiker/innen im Anwendungs-

feld Organisation“ statt. Die fast 300 Mitglieder der gleichnamigen Fachgruppe treffen sich zudem regelmäßig mit europäischen Kollegen, um Erfahrungen und Informationen auszutauschen und um die Anforderungen an die TA-Arbeit im Organisationsbereich zu aktualisieren. Doch auch in den jährlich stattfindenden DGTA-Kongressen besetzt das Thema Organisation längst ein Drittel des Programms: Vom Umgang des Unternehmens mit Bindung und Verantwortung in Veränderungsprozessen, über Mediation und Fragen nach der Eigenverantwortung in der beruflichen Rolle reichen die Inhalte der zweistündigen Workshops dieses Jahr. „Insgesamt geht der Trend von der ‚naiven‘ Anwendung der TA hin zu einer fach- und rollenspezifischen Professionalisierung auf Basis von TA-Konzepten und Denkweisen“, so Rolf Balling, selbst lehrender Transaktionsanalytiker. Er sieht darüber hinaus einen eindeutigen Trend zu systemischer Betrachtung: „Das Menschenbild ist TA“, sagt er, doch sei der Blick, mit dem viele Transaktionsanalytiker heute auf den Beratungsprozess selber schauen, eher systemisch geprägt. Einige frühe Vertreter der Methode gehen noch weiter. Bernd Schmid beispielsweise, ebenfalls lehrender Transaktionsanalytiker, wehrt sich gegen zu psychologisch ausgerichtete TA-Modelle, wie das der Persönlichkeitszustände und hat daher ausgewählte TA-Konzepte für seine systemische Arbeit in Organisationen und in der Weiterbildung weiterentwickelt (siehe Interview Seite 17).

Gerade wegen ihrer stark psychologischen Ausrichtung ist die TA in Beraterkreisen nicht immer unumstritten. Vor allem in den Anfangsjahren wurde der Psyche des einzelnen Mitarbeiters alle Beachtung geschenkt, den Systemkomponenten einer



**Abbildung 3:** Auch im Unternehmen werden häufig „psychologische Spiele“ in der Rollenverteilung Verfolger, Opfer, Retter gespielt.

Organisation hingegen wenig. Hinzu kommt, dass die leicht verständlichen Modelle manchen ungeschulten Berater zur Hobbypsychologie verführen. Um dem Paroli zu bieten, ist die DGTA-Mitgliedschaft mit einer ethischen Erklärung verknüpft und wurde vor einigen Jahren im Bereich Organisation eine international anerkannte zertifizierte Prüfung eingeführt, der CTA-O: „Certified Transactional Analyst in Organization“. Neben professioneller Selbstdarstellung und 80-seitiger Projektstudie müssen die Prüflinge in einer mündlichen Prüfung drei Bandmitschnitte aus Coachings und Seminaren einer Prüfungskommission vorstellen und vertreten. Während der sechsjährigen Ausbildung muss der angehende CTA-O neben TA-Kursen eigene Therapieerfahrung, Praxissupervision und Berufserfahrung vorweisen, um sich für das Zertifikat anmelden zu können.

Als Grundlage guter Kommunikation jedoch dienen die Modelle auch ungeprüften Anwendern. Denn wer sich mit seinen Kommunikations- und Denkmustern auseinandersetzt, kann sich Mitarbeitern gegenüber autonomer und flexibler verhalten und kommunikative Fallen schneller erkennen.

*Nicole Dargent*

### Info

Vom 7. – 9. Mai 2004 findet in Oldenburg der 25. Kongress der „Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse“ statt. Thema der Veranstaltung: Die Transaktionsanalyse – Bindung und Verantwortung für Menschen, Gruppen und Gesellschaft.

**Kontakt: Werkstatt Psychologie, 04402 / 9283-0, [www.dgta.de](http://www.dgta.de)**