

Einleitung

Warum dieses Buch?

Sich als Trainer darüber zu informieren, »was« die Transaktionsanalyse (TA) ist, stellt heute kein Problem mehr dar. Es gibt dazu auf dem deutschen Büchermarkt eine Vielzahl einschlägiger Veröffentlichungen.

Anders sieht es bei der Frage aus, »wie« mit TA im Training gearbeitet werden kann. Darüber existiert bei uns im Gegensatz zu den USA sehr wenig. Das vorliegende Buch soll helfen, diese Lücke zu schließen. Daher sind die theoretischen Ausführungen bewusst sehr knapp gehalten, während praktische Übungen einen sehr breiten Raum einnehmen. Bei der Zusammenstellung der Übungen konnten wir zurückgreifen auf

- eine Reihe von Eigenentwicklungen unseres Teams,
- Übungen, die wir auf internationalen TA-Kongressen in San Francisco, Aix-en-Provence, Brighton und Oakland selbst miterlebt haben,
- eine reichhaltige amerikanische Literatur, die zu einem erheblichen Teil nur »Insidern« zugänglich ist.

Bei der Auswahl der Übungen waren für uns folgende Kriterien maßgebend:

- klare Zielsetzung,
- Möglichkeit zur Selbsterfahrung,
- »O.K.-Übungen«, das heißt, keine Übungen, mit denen Teilnehmer in die Irre geführt werden, um ihnen anschließend etwas beweisen zu können.

Letztlich basiert dieses Buch auf den Erfahrungen, die wir in den vergangenen zwei Jahrzehnten in der betrieblichen Trainingspraxis sammeln konnten.

Was ist Transaktionsanalyse?

TA ist eine Theorie der Persönlichkeit, die menschliches Verhalten leicht verständlich erklärt. Modelle wie die Ich-Zustände, Transaktionen usw. laden dazu ein, eigenes und fremdes Verhalten zu orten und zu analysieren. Diese Analyse beschränkt sich aber nicht nur auf das äußerlich wahrnehmbare Verhalten, sondern befaßt sich vor allem auch mit den Hintergründen des Verhaltens. In diesem Zusammenhang ergeben sich Fragen wie:

- Welche sich ständig wiederholenden Verhaltensmuster sind erkennbar?
- Was möchte der Betreffende damit tatsächlich erreichen?
- Welche Normen, Prinzipien, Annahmen, Vorstellungen, Phantasien und fixen Ideen bestimmen in möglicherweise vorbewusster Weise sein Verhalten?
- Wie sabotiert er sich selbst?

Trotz des Begriffs »Analyse« im Namen ist die TA eine Methode, bewusste Veränderungen im Erleben und Verhalten herbeizuführen. Dahinter steht folgende Änderungsstrategie:

- Bewusstes Erleben eigener Einstellungen und Gefühle und der sich daraus ergebenden Verhaltensmuster
- Zunehmendes Erkennen, welche Verhaltensmuster zu unproduktiven Ergebnissen führen
- Entwicklung von Alternativen
- Wachsende Autonomie im Umgang mit sich selbst und anderen.

Was ist Transaktionsanalyse nicht?

- TA ist kein Instrument zum Manipulieren anderer.
- TA macht bewusst, wie leicht man durch sich selbst und von anderen manipuliert werden kann.
- TA ist keine Technik, die rezepthaft, ohne Auseinandersetzung mit sich selbst, angewendet werden kann.
- TA ist nicht so leicht umzusetzen, wie sie zu verstehen ist, denn »TA is simple but not easy«.

Welche Ziele verfolgt die Transaktionsanalyse?

Ziel der TA ist es, dass der Mensch in all seinen Aktionsfeldern, sei es zu Hause oder im Beruf, ein größtmögliches Maß an Autonomie erreicht. Er lernt, selbstständig zu denken, zu fühlen und zu handeln, dass er Vertrauen in sich selbst und andere hat, dass er solide und vernünftige Entscheidungen treffen kann, seine Gefühle, die er im Hier und Jetzt gegen sich und andere hegt, äußert und sein Potenzial an inneren und äußeren Möglichkeiten so weit als möglich ausschöpft.

Einfacher ausgedrückt hat die TA zum Ziel, zu erkennen, wann wir uns selbst im Wege stehen, um daraus sinnvolle Konsequenzen zu ziehen. Nach Berne führt die Freisetzung von Bewusstheit, Spontaneität und offenem Menschsein zu echter Selbstständigkeit und Autonomie.

Diese Ziele lassen sich natürlich auch in angemessener Weise für die konkrete Berufspraxis umsetzen. Ein gangbarer Weg hierfür sind Seminare mit mehr spontaner Herzlichkeit und weniger »mindfucking«, mit mehr praktischen Übungen und weniger unpraktischen Trainermonologen. In diesem Sinne verstanden, kann die Transaktionsanalyse eine adäquate Lebenshilfe, auch im Beruf, darstellen.

Wo ist die Transaktionsanalyse einsetzbar?

Wie aus den Zielen bereits hervorgeht, sind Grenzen in der Umsetzung der TA im beruflichen und organisatorischen Umfeld kaum zu erkennen, TA ist primär auf das Individuum orientiert. TA ist bei allen Themen, die im weitesten Sinne etwas mit Selbstverwirklichung, Kommunikation, betrieblicher Kooperation, Führung und Verkauf, aber auch mit Organisationsentwicklung zu tun haben, gut einsetzbar. Mit anderen Worten, überall, wo es um die bewusste Wahrnehmung und Veränderung von Sachverhalten geht, überall, wo sich Menschen über Ziele klar werden müssen und vernünftige, plausible Entscheidungen zu treffen haben, ist TA eine schnell einsehbare und leicht nachvollziehbare Denkstruktur.

Mit den folgenden gängigen Managementtheorien und Modellen ist die Transaktionsanalyse sehr gut verknüpfbar:

- X und Y-Theorie nach McGregor,
- Bedürfnishierarchie nach Maslow,
- Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg,
- Verhaltensgitter nach Blake/Mouton,
- Führungstheorie nach Hersey/Blanchard,
- Systemtheorie nach Rensis Likert,
- Management by Objectives,
- Lean Leadership nach Jeffrey K. Liker,

um aus dem großen Spektrum einige wichtige herauszugreifen.

Unter mehr therapeutischen Gesichtspunkten lässt sich TA mit den folgenden psychologischen Richtungen und Schulen besonders gut kombinieren:

- Gestalt-Therapie
- Themenzentrierte Interaktion
- Rational-emotive Therapie
- Neurolinguistisches Programmieren

Wie kann man mit der Transaktionsanalyse trainieren?

Erfolgreiches Arbeiten mit TA setzt voraus, dass der Trainer durch sein unmittelbares Verhalten seinen Teilnehmern zeigen kann, dass er für sich persönlich schon einiges umgesetzt hat, was TA zu vermitteln versucht.

Ein Trainer zum Beispiel, der in seinem Verhalten zwischen dem kritischen Eltern-Ich und dem angepassten Kind hin- und herschwankt, der psychologische Spiele anzettelt oder auf von Teilnehmern angebotene Spiele hereinfällt, der häufig mit ver-

deckten Transaktionen arbeitet oder Rabattmarken sammelt, ohne rechtzeitig etwas dagegen zu unternehmen, bringt sich in offenen Widerspruch zu dem, was er wahrscheinlich verbal von sich gibt.

Bedingt durch die eingängigen Erklärungsmodelle der TA werden Teilnehmer darüber hinaus schnell in die Lage versetzt, Verhalten zu analysieren – und sei es vorderhand einmal das Verhalten des Trainers.

Als grobe Richtschnur möchten wir Ihnen einige Kriterien anbieten, die im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch als die drei P's bezeichnet werden, was für »potency«, »permission« und »protection« steht:

- **»potency«**

Am ehesten mit fachlicher und menschlicher Kompetenz übersetzt bedeutet »potency« nicht, dass der Trainer alles über TA weiß, was heute, nach einer 30-jährigen Entwicklung, sowieso nicht mehr möglich ist. »Potency« hat vielmehr damit etwas zu tun, dass der Trainer:

- mit einem bewussten Ziel arbeitet;
- eine klare Vorstellung darüber hat, was er durch das, was er sagt oder durch die Übungen, die er einsetzt, erreichen will;
- wesentliche Inhalte der TA verständlich vermitteln kann;
- psychologische Spiele, die während des Trainings auftreten, beenden kann;
- ein Gespür dafür hat, wo seine Verantwortung für einen Teilnehmer aufhört und wo die Verantwortung des Teilnehmers für sich selbst anfängt.

- **»permission«**

Ein Trainer kann durch sein Verhalten oder durch die Konzeption seines Trainings den Teilnehmern »erlauben«, sich wohl zu fühlen und so zu sein, wie sie sind. Diese Erlaubnis kann sowohl verbal als auch non-verbal gegeben werden.

Im Einzelnen kann das bedeuten:

- Teilnehmern zuhören und auf ihre Probleme und Wünsche eingehen,
- Zeitdruck vermeiden,
- Teilnehmer fragen, was sie gerne machen würden.

- **»protection«**

Eine dritte, sehr wesentliche Trainerqualität ist es, den Teilnehmern Sicherheit und Schutz vor ungerechtfertigten persönlichen Angriffen und Bloßstellungen zu gewähren. Im Einzelnen heißt das:

- Kein Teilnehmer kann zu etwas gezwungen werden, zum Beispiel zu bestimmten Übungen, Rollenspielen, Äußerungen u. Ä.

- Gelegentlich muss ein Teilnehmer vor sich selbst geschützt werden, nämlich dann, wenn er sich selbst ohne Not bloßstellt.
- Gehemmte und ängstliche Teilnehmer sollten nicht im Abseits stehen gelassen werden. Ganz im Gegenteil kann sie der Trainer spüren lassen, dass sie okay sind und ihr Beitrag für die Gruppe wichtig ist.
- Sofern nichts anderes vereinbart ist, kann der Trainer in die Lage kommen, die Gruppe vor einem einzelnen Teilnehmer zu schützen, wenn er beginnt, durch sein Verhalten (zum Beispiel »Dauerredner«) andere in ihrem Handlungsspielraum zu beeinträchtigen und zu stören.
- »Protection« bedeutet aber nicht, dass der Trainer in eine Retterrolle geht, wozu viele Menschen in diesem Beruf von Natur aus neigen.

Die Grenzen zwischen Training und Therapie sind in unseren Augen eher fließend. Eine wichtige Rolle spielt dabei wohl auch, inwieweit eine Person, die mit Menschen in einer Gruppe arbeiten möchte und sich dabei der Methode der Transaktionsanalyse bedient, über entsprechende Kompetenzen verfügt.

Wie ist dieses Buch aufgebaut und wie können Sie damit arbeiten?

Als Sammlung von Übungen erhebt dieses Buch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Die ausgewählten Themenbereiche entsprechen den klassischen Konzepten der Transaktionsanalyse mit Ausnahme der vorgeschalteten Übungen zum Seminarbeginn.

Die Reihenfolge der Themenbereiche wurde so festgelegt, dass sie der gängigen Konzeption von TA-Seminaren entspricht und Ihnen bei Ihrer Arbeit als Gerüst dienen könnte. Die Themenbereiche bauen sich logisch aufeinander auf.

Für die Übungen selbst wurde ein einheitlicher Raster gewählt, welcher dem Trainer vorab wichtige Informationen über Themenbereich, Ziel, Übungstyp, Zeitdauer, Hilfsmittel und einige spezielle Hinweise zum »handling« liefert. Die Übungen werden dann in ihrem Ablauf oder in Form einer direkten Anweisung beschrieben. Nach den jeweiligen Übungsbeschreibungen und den Angaben zum »handling« finden sich Hinweise auf ähnlich geartete Übungen innerhalb des übergeordneten Themenbereiches.

Wie bereits erwähnt, finden Sie zu bestimmten Übungen Hinweise für die Verwendung von Materialien. In jedem Fall bleibt es natürlich Ihnen überlassen, alle Übungen für Ihre spezielle Zwecke, Zielgruppen etc. und entsprechend Ihren Erfahrungen zu modifizieren.

Die Zeitangaben zu den einzelnen Übungen sind in der Regel eher großzügig bemessen. Auch hier werden sich entsprechend Ihren individuellen Erfahrungen bestimmte Richtwerte einpendeln.

Die Informationen an den Trainer (»handling«) enthalten schwerpunktmäßig Anregungen für die Metakommunikation, das heißt für die jeweilige Diskussion hinterher oder den allgemeinen Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmern.

Beispiele für Diskussionsfragen sind lediglich als Orientierungshilfe zu verstehen. Wir sind überzeugt, dass Sie zu manchen Übungen eigene und bessere Ideen haben.

Indem Sie Übungen, die als Einzelarbeit gekennzeichnet sind, zunächst für sich selbst machen, werden Sie eine Menge über sich erfahren, was Ihnen schließlich im Umgang mit Trainingsteilnehmern zugute kommen wird. Auf Übungen, bei denen Sie sich selbst nicht wohl fühlen, sollten Sie ruhigen Gewissens verzichten.

Einige Übungen sind durchaus auch für die Durchführung innerhalb eines therapeutischen Rahmens geeignet, wobei in diesen Fällen therapeutisches Fachwissen vom Trainer vorausgesetzt werden muss.

In erster Linie aber ist dieses Buch sowohl für externe als auch interne Trainer gedacht, die in den Bereichen Führung, Kommunikation, Kooperation, Verkauf, Personal- und Organisationsentwicklung tätig sind. Wir hoffen darüber hinaus, dass es auch bei interessierten Fachleuten und Laien Anklang findet.

Abschließend noch einige technische Anmerkungen:

- In den Übungsbögen sind teilweise Freiräume für die Beantwortung eingearbeitet, sodass Sie diese aus dem Buch heraus vergrößert übernehmen könnten. Bei komplexeren Fragestellungen haben wir jedoch auf diese Freiräume verzichtet, um das Buch nicht künstlich aufzublähen.
- Die Pünktchen »...« bei Phantasiereisen und Übungen stehen für Pausen, die lang genug sein sollten, dass der Teilnehmer das Bild in sich entstehen lassen kann.
- Abkürzungen für Ich-Zustände haben wir einheitlich so gewählt:
El-Ich steht für Eltern-Ich
Er-Ich steht für Erwachsenen-Ich
K-Ich steht für Kindheits-Ich
- Neben dem natürlichen und dem angepassten Kindheits-Ich wird häufig noch eine dritte Variante des Kindheits-Ichs explizit unterschieden: der »kleine Professor«. Da die Verhaltensweisen, die dem kleinen Professor zugeschrieben werden (piffig, intuitiv, manipulativ, kreativ etc.) auch den Verhaltensweisen eines natürlichen und aufgeweckten Kindes entsprechen, haben wir auf eine bewusste Abhebung des kleinen Professors bei der Darstellung des Kindheits-Ichs verzichtet und diesen dem natürlichen Kind zugeordnet.

Wir wünschen sowohl beim Lesen als auch beim praktischen Arbeiten mit den Übungen zur Transaktionsanalyse viel Freude und neue Einsichten.