

Transaktionsanalyse für Management, Verkauf und Organisation

- ein Kurzüberblick –

von

Dr. Jürgen Zeplin, Dipl.-Ing.

**Controlling & Personal
Managementberatung GmbH Berlin**

**Arbeitskreisleiter Berlin
des Internationalen Controller Verein e. V.**



Zur Person

Dr. Jürgen Zeplin Dipl.-Ing.

- Praktische Ausbildung zum Maschinenschlosser
- Ingenieurstudium Maschinenbau und Verfahrenstechnik
- Wirtschaftsingenieurstudium mit Promotion zum Dr. rer. pol. bei Konrad Mellerowicz
- Verkaufsingenieur für Dieselgeneratoren bei der AEG
- Unternehmensberater bei der PA Management Consultant GmbH
- Seit 1979 bei der Firma Dr. Zeplin Controlling & Personal Managementberatung
- Von 1982 bis 1988 Arbeitskreisleiter „Berlin“ des Controller Verein e.V.
- Von 1981 bis 1985 Ausbildung in der Transaktionsanalyse im Feld Management und Organisation
- Von 1984 bis 1989 Geschäftsführer des Controller Verein e.V.
- Von 1985 bis 1989 assoziierter Trainer für Controlling und Transaktionsanalyse an der Controller Akademie Gauting/München
- Von 1986 bis 1998 Mitglied des Aufsichtsrates der Köpenicker Bank
- Von 1987 bis 1990 Beirat der Firma Alfred Ritter
- Von 1990 bis 1992 Vorsitzender des Aufsichtsrates der Firma Gruwa – Grund- und Wasserbau
- Von 1989 bis 1993 Arbeitskreisleiter „Berlin-Brandenburg“ des Controller Verein
- Seit 1999 Arbeitskreisleiter „Berlin“ des Internationalen Controller Verein



Was ist Transaktionsanalyse?

Viel, viel mehr, als der Name ausdrückt!

Es ist ein komplexes, umfangreiches Konzept von **Neo-Freudianern** entwickelt, die dem Begründer E. Berne folgend, Psychologie verständlich gemacht haben und durch **treffende Bezeichnungen** den **Nagel auf den Kopf** zu treffen trachten. Damit wird Verständnis und Sprachgleichheit zwischen Arzt und Patient, Trainer und Klient hergestellt. Psychologie wird verständlich, ja einsichtig und verliert den Mantel der Geheimwissenschaft.

Warum ist Transaktionsanalyse im Management und in Organisationen anwendbar?

Wenn es im Krankheitsfall als gemeinsame Sprache anwendbar ist, warum dann nicht zwischen Gesunden?

Denn, die Probleme im Leben und Wirken von Menschen fußen immer auf einem **bißchen**

„Zuviel“

oder

„Zuwenig“!!!

Bausteine der Transaktionsanalyse

I Ich-Zustände

II Transaktionsanalyse

III Streicheleinheiten

IV Zeitgestaltung

V Grundposition

VI Antreiber & Miniskript

**VII Maschen &
Rabattmarken**

VIII Spiele

**IX Discounten &
Passivität**

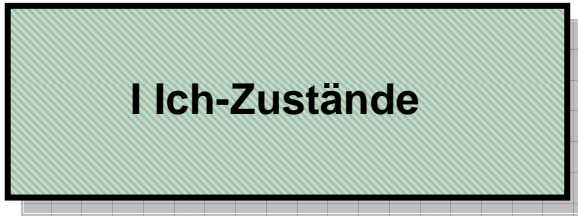
**X Persönliches
Lebensskript**

XI Symbiose

XII Veränderungsvertrag

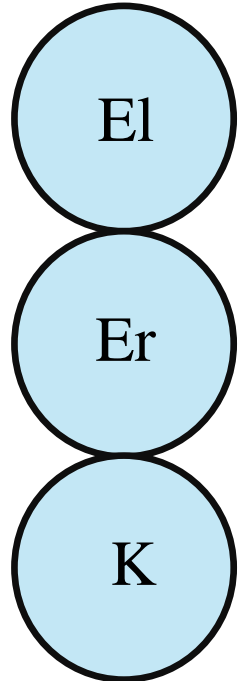
**Ein wirkliches Fundament zur Lösung menschlicher
Probleme**

Bausteine der Transaktionsanalyse: I Ich-Zustände



Mit Hilfe der Ich-Zustände wird die **Persönlichkeitsstruktur** von Menschen überzeugend und einprägsam beschrieben. Gleichfalls liefert sie Ansatzpunkte, Besonderheiten und Eigenarten von Menschen zu beschreiben und auf Menschen einzuwirken.

Das Modell der ICH - Zustände



Eltern-Ich-Zustand: Ist das Verhalten, Denken und Fühlen, das von Eltern und anderen Respektspersonen übernommen worden ist

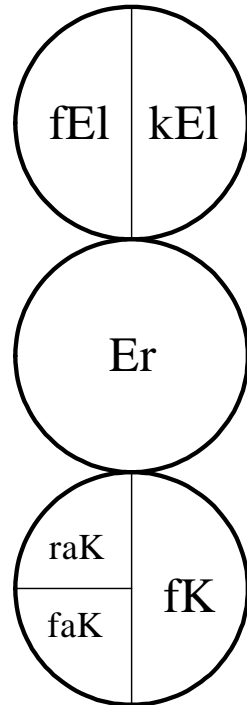
Erwachsen-Ich-Zustand: Ist das Verhalten, Denken und Fühlen, das direkt auf das Hier und Jetzt reagiert

Kind-Ich-Zustand: Ist das Verhalten und Fühlen, das aus der Kindheit herrührt und jetzt, hier und heute, wieder abläuft

Lebenskonzept, Grundnormen und besondere Merkmale der Ich-Zustände

	Eltern-Ich-Zustand	Erwachsenen-Ich-Zustand	Kindheits-Ich-Zustand
Lebenskonzept:	Angelerntes Lebenskonzept: Besteht aus Gebrauchsanweisungen, "wie man's macht", Was "richtig ist", was "falsch ist", Quelle automatischer Werturteile.	Gedachtes Lebenskonzept: Zentrum der: 1. Datenverarbeitung 2. Wahrscheinlichkeitsabschätzung 3. Entscheidungsfindung	Eingefühltes Lebenskonzept: Quelle und Sitz der Gefühle.
Grundstreben:	Es "richtig" zu machen, "auf der Höhe sein".	Als leistungsfähig geachtet und wegen guter Entscheidungen anerkannt zu werden.	einzig und allein nach Zuwendung!
Besondere Merkmale:	Speicher sozialer Kontrollen und emotionaler Normen ; "Du sollst"/-"Du sollst nicht"-Aufzeichnungen; Gewissen.	Datenverarbeitung nur im Hier und Jetzt; Ist sich bewußt, daß es keine Garantie für Erfolg gibt, daß es nur eine bestimmte Wahrscheinlichkeit für Erfolg oder Mißerfolg gibt.	Möchte unmittelbare Ergebnisse, Garantien oder Gewißheiten, sofortige Befriedigung der Bedürfnisse - viel mehr bereit, zu nehmen, als zu geben.

Das Funktionsmodell der Transaktionsanalyse



fürsorgliches **E**ltern-Ich
kritisches **E**ltern-Ich

Erwachsenen-Ich

rebellisches **a**ngepaßtes **K**ind-Ich
fügsames **a**ngepaßtes **K**ind-Ich
freies **K**ind-Ich

Die sachinhaltsbezogene Diagnose:

Wenn jemand sagt:	Deutet das hin auf:
„Nehmen Sie das nicht so tragisch, jeder hat schon einmal einen Fehler gemacht.“ „Ich sehe, Sie strengen sich mit der Arbeit sehr an, gibt es Ihrer Meinung einen anderen Weg?“	fEI - fürsorgliches Eltern-Ich
„Gibt man einem den kleinen Finger, dann nimmt er gleich die ganze Hand!“ „Mit mehr Disziplin und Einsatz käme da etwas mehr heraus!“	kEI - kritisches Eltern-Ich
„Ich kann ruhig und sachlich bleiben, wenn andere sich in ihren Emotionen verstricken.“ „Wenn ich einem Problem begegne, prüfe ich die Risiken und Chancen ab und versuche dann eine Lösung zu finden.“	Er - Erwachsenen-Ich
„Ich könnte aus der Haut fahren, so ärgere ich mich über....!“ „Die immer wieder unzähligen Besserwisser kann ich nicht ertragen!“	raK – rebellisches angepaßtes Kind-Ich
„Immer ich, immer bleibt alles an mir hängen!“ „Mir gelingt nie etwas!“ „Alle anderen haben einen Computer, bloß ich nicht!“	faK – fügsames angepaßtes Kind-Ich
„Skifahren ist schön!“ „Wenn ich im Lotto gewinne, mache ich erst einmal eine große Reise, dann lade ich das ganze Haus zum Bier ein, ...!“	fK - freies Kind-Ich

„Der Radiergummifall“

(Rundschreiben zum Verbrauch von Radiergummi)

Betreff: Mißbräuchlicher Verbrauch von Radiergummi

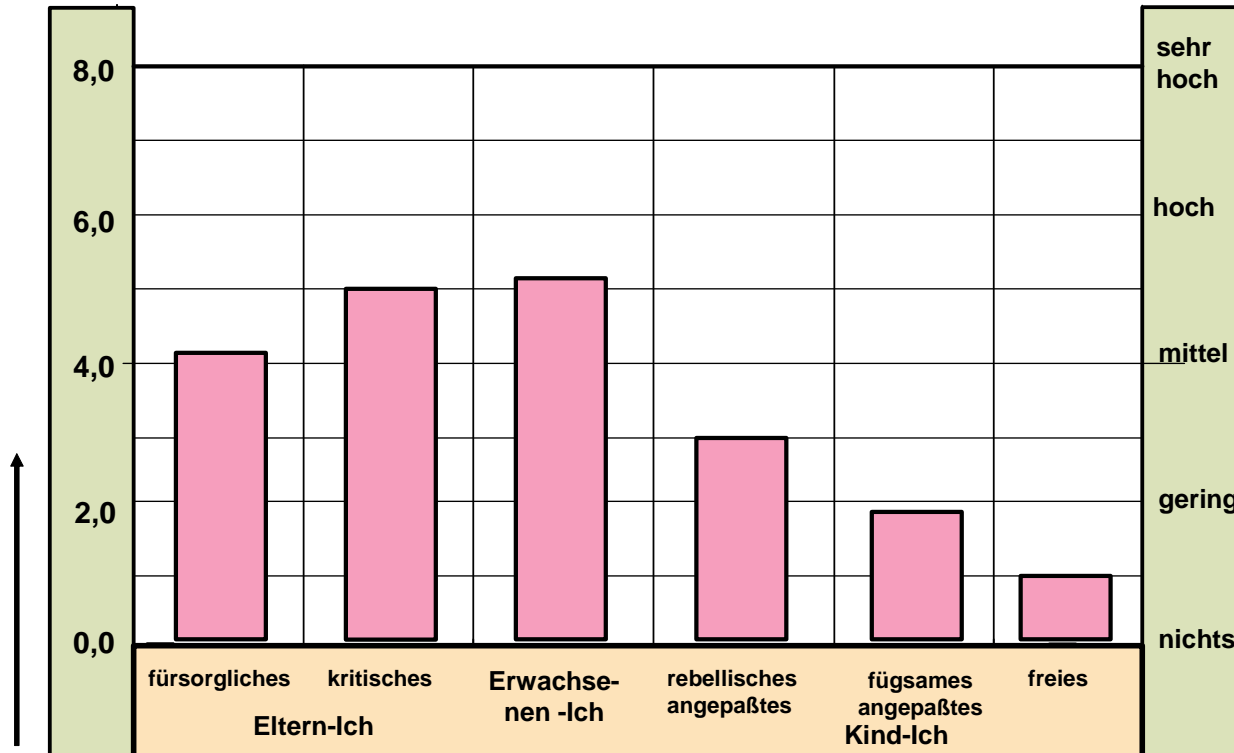
Im Zuge der routinemäßigen Kontrolle hat die interne Revision festgestellt, daß der Verbrauch von Radiergummi in unserem Hause den Faktor 3 erreicht hat, d.h. jeder Mitarbeiter verbraucht pro Jahr drei Radiergummi. Soviel wird nicht radiert!

Wenn dieser mißbräuchliche Verbrauch von Büromaterial in unserem Hause nicht schnell ein Ende findet, sieht sich die Geschäftsleitung gezwungen, Konsequenzen zu ziehen.

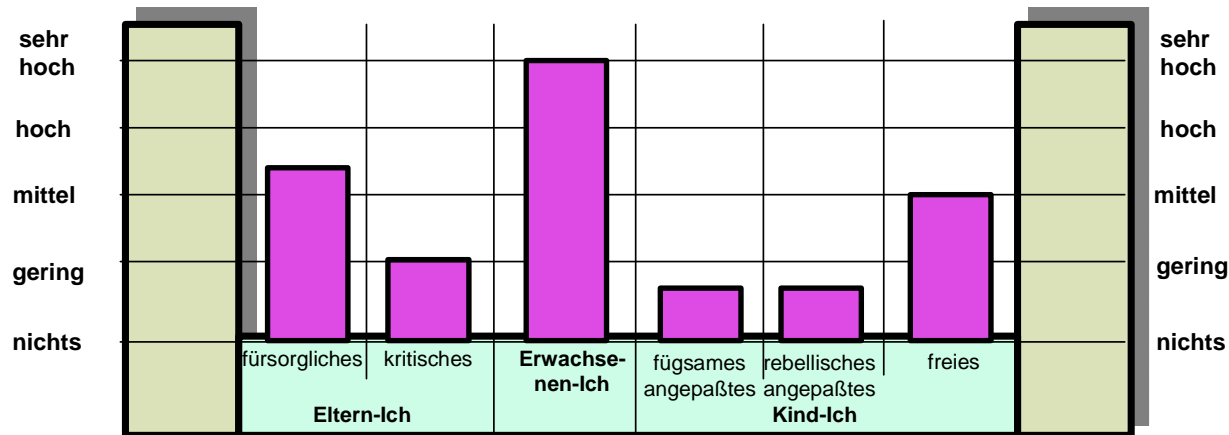
Aus welchem Ich-Zustand (welcher **Haltung**) wurde dieses Rundschreiben geschrieben?

fEI	kEI	Er	raK	faK	fK
-----	-----	----	-----	-----	----

Lassen sich Ich-Zustände messen? Das Egogramm



Der „selbstbewußte, sympathische Manager“



- Es dominiert das **Erwachsenen-Ich** in Verbindung mit dem relativ hohen **fürsorglichen Eltern-Ich** und einem mittel ausgeprägten **freien Kind-Ich**!
- Ist sehr kompetent und ziel- und ergebnisorientiert, weiß Lösungen und strebt nach schneller Problembewältigung.
- Sehr selbstsicher und unabhängig.
- Sehr sympathisch, versteht Spaß und hat Freude an der Arbeit und läßt sie auch bei Mitarbeitern zu.
- Von ihm wird Kritik angenommen.
- Seine Fürsorglichkeit und Unterstützung läßt dem anderen den Freiraum für eigene Entwicklungen.

Fazit 1: Wie kann ich das Konzept der Ich-Zustände praktisch anwenden?

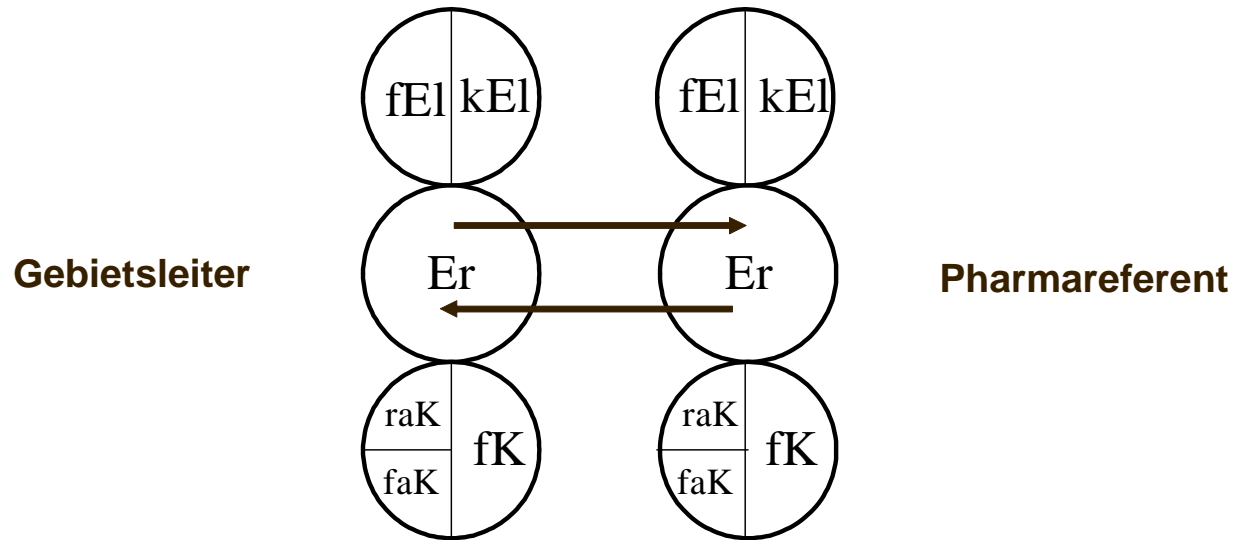
- Ich kann Charaktermerkmale oder den gesamten Charakter des anderen besser verstehen, aber auch meinen.
 - Ich kann verstehen, warum sich der andere wie aus welchem Ich-Zustand äußert und was das bei mir auslöst.
 - Ich kann Führungsfähigkeiten oder –unfähigkeiten besser erkennen, aber auch beheben lernen.
 - Ich lerne die innerhalb von Menschen und auch mir vorgehenden Prozesse deuten und Blockaden lösen.
-
- Ich kann Kulturen bzw. kollektive Charaktere von Gruppen, Abteilungen, ja ganzer Organisationen beschreiben.
 - Ich kann Interventionen entwickeln zur Änderung dieser Kultur.

Bausteine der Transaktionsanalyse: II Transaktionsanalyse

II Transaktionsanalyse

Mit der Transaktionsanalyse lassen sich **zwischenmenschliche Beziehungen** mit und ohne Worte beobachten, beschreiben und verstehen. Es ergeben sich erstaunliche Kommunikationsregeln, die sich sehr überzeugend anwenden und trainieren lassen. Durch die Transaktionsanalyse kann man sich gezielt auf Menschen einstellen und auf sie einwirken. Es sind **keine „Trainer-Tricks“**, sondern gezielte Manöver, die die **„Erwachsenen - Ich“-Stabilisierung** zum Ziel haben, mit anderen Worten: Die Rückkehr zur Vernunft!

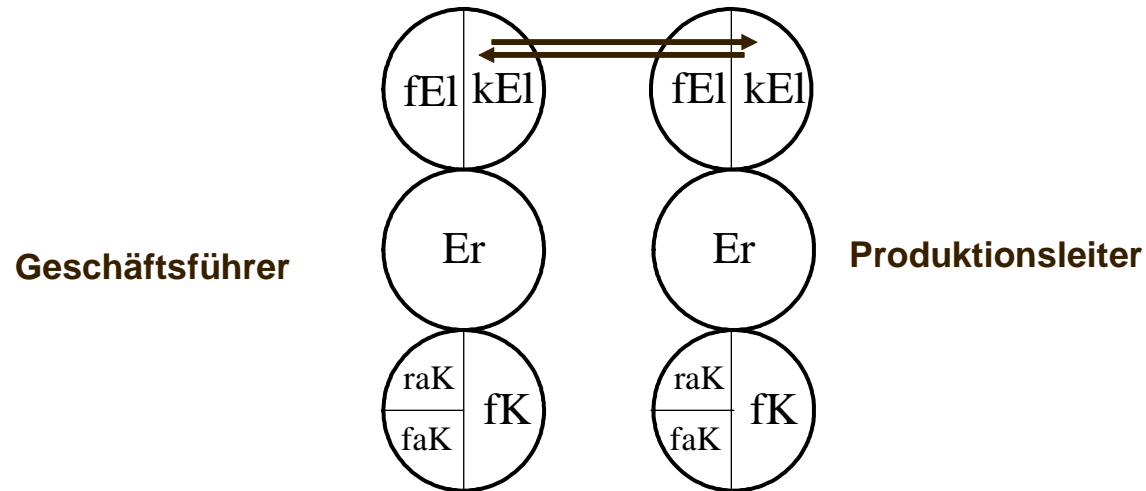
Paralleltransaktion



Gebietsleiter aus dem **Er**: „Ist Ihr Monatsbericht fertig?“

Pharmareferent aus dem **Er**: „Ja!“

Paralleltransaktion „Elternbeirat – Ist das nicht schrecklich?“ **kEI – kEI, kEI – kEI**



Geschäftsführer
aus dem **kEI**:

„Mit diesen Leuten kann ich nichts machen. Sie verursachen Kosten und leisten nichts.“

Produktionsleiter
aus dem **kEI**:

„Sie haben recht, ich rede mir den Mund fusselig, aber nichts geschieht!“

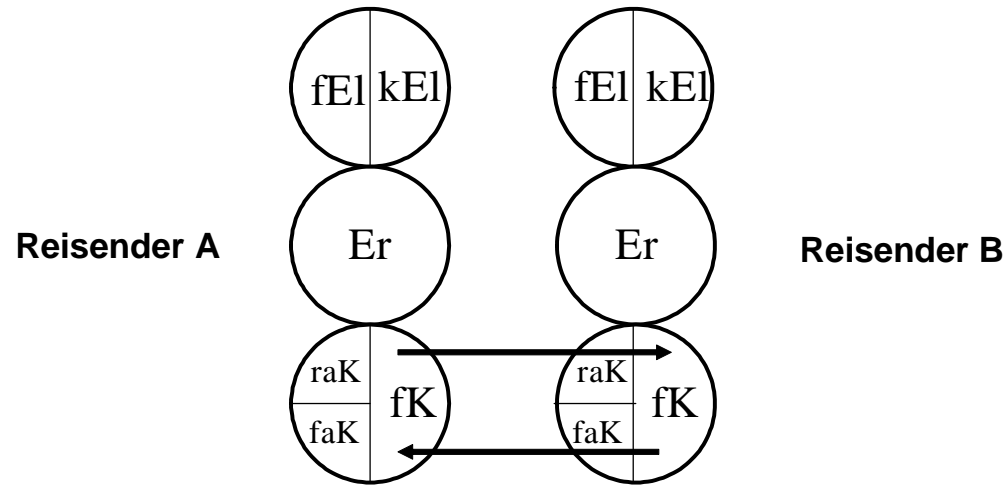
Geschäftsführer
aus dem **kEI**:

„Da kann man nur hart durchgreifen. Am besten man schmeißt alle raus!“

Produktionsleiter
aus dem **kEI**:

„Eine neue Mannschaft kann ich richtig auf unsere Ziele einschwören.“

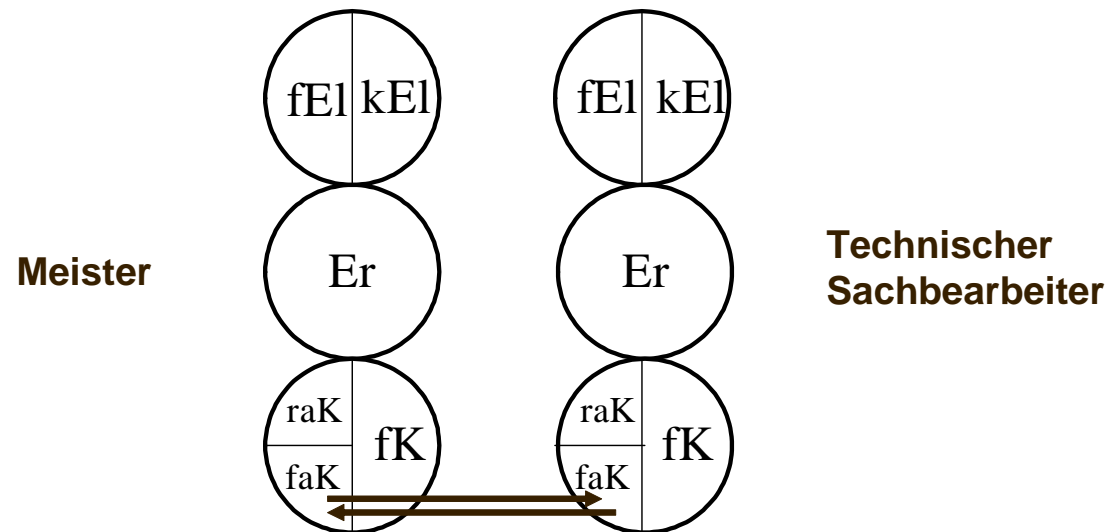
Paralleltransaktion fK – fK, fK – fK



Reisender A aus dem **fK** : „Ich schummle manchmal bei meiner Spesenabrechnung.“

Reisender B aus dem **fK** : „Du auch? Ich dachte, das könnte nur ich.“

Paralleltransaktion „Ach, wir Armen“: faK – faK, faK – faK



Meister aus dem **faK**: „Wir sind doch immer die Dummen. Die machen doch mit uns, was sie wollen.“

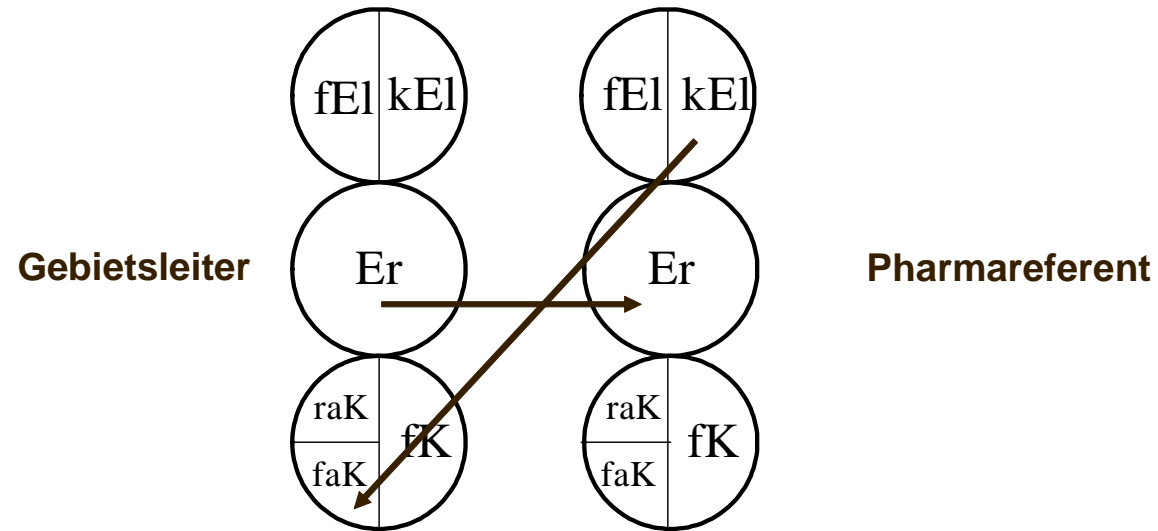
Technischer Sachbearbeiter aus dem **faK**: „Jawohl, wenn sie uns doch einmal fragen würden, käme etwas heraus, aber die fragen uns ja doch nicht!“

Die 1. Kommunikationsregel der Transaktionsanalyse

1. Kommunikationsregel:

Parallele Transaktionen bewirken eine problemlose Kommunikation.

Überkreuztransaktion „Gegenübertragung“: Er – Er, kEI – faK



Gebietsleiter aus dem **Er**: „Ist Ihr Monatsbericht fertig?“

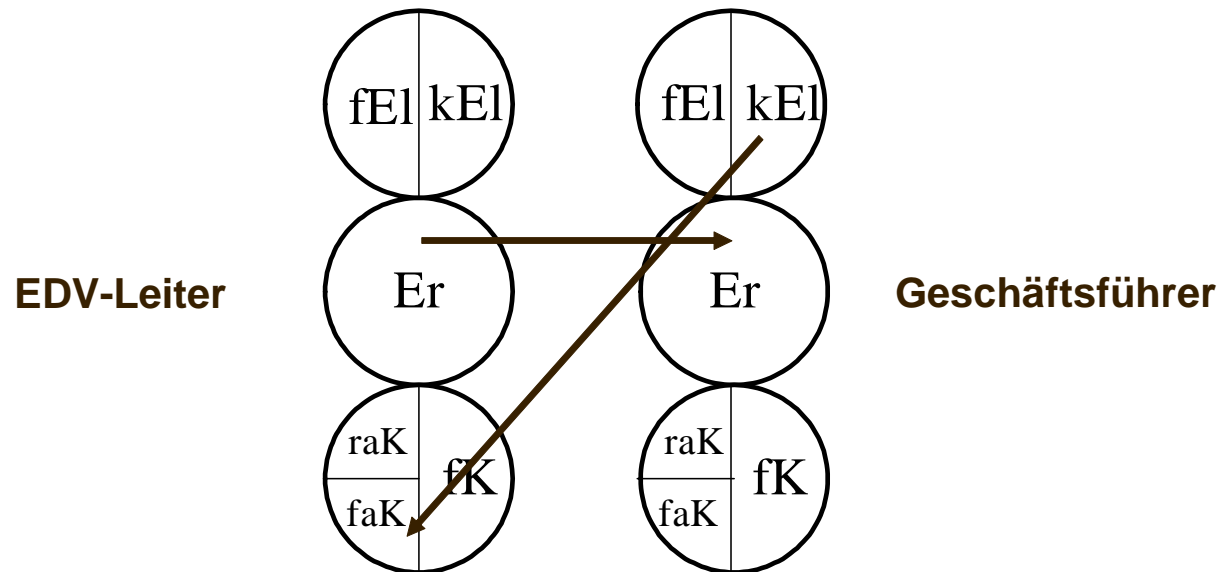
Pharmareferent aus dem **kEI**: Was für eine blöde Frage.
Natürlich ist er fertig!"

Die 2. Kommunikationsregel der Transaktionsanalyse

2. Kommunikationsregel:

Überkreuzte Transaktionen verblüffen den/die Gesprächspartner/in und beenden das gewählte Thema, aber auch unter Umständen das Gespräch.

Überkreuztransaktion „von-oben-herab“: Er – Er, kEI – faK



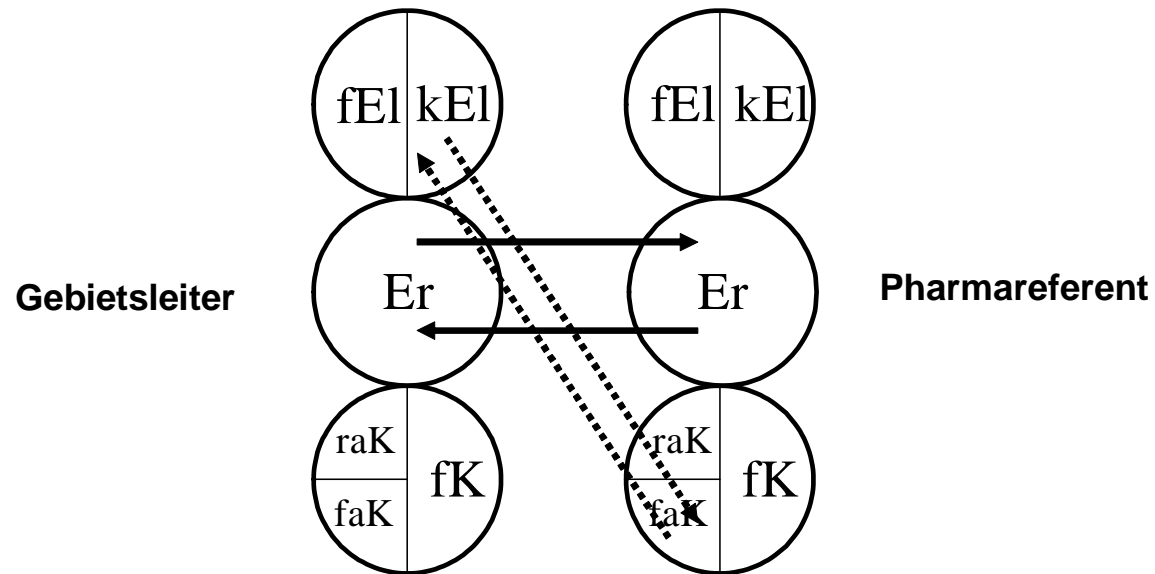
EDV-Leiter
aus dem **Er**:

"Die Auswertung können wir erst morgen liefern, der Computer streikt."

Geschäftsführer
aus dem **kEI**:

"Wenn man sich auf Sie und Ihre EDV verläßt, ist man verlassen!"

Duplextransaktion



sachliche Ebene

(dargestellt durch die durchgezogenen Pfeile)

Gebietsleiter aus dem **Er** :

"Wie spät ist es?"

Pharmareferent aus dem **Er** :

"Ich bin gleich mit den Besuchsberichten fertig!"

psychologische Ebene

(dargestellt durch die gestrichelten Pfeile)

Gebietsleiter aus dem **kEl** :

„Sind Sie etwa wieder nicht fertig mit den Besuchsberichten?“

Pharmareferent aus dem **faK** :

„Wieder erwischt Chef, ich werd' mich bessern!“

Die 3. Kommunikationsregel der Transaktionsregel

3. Kommunikationsregel:

Bei verdeckten Transaktionen reagiert der/die Angesprochene aus dem Ich-Zustand, der emotional angesprochen wurde.

Fazit 2: Wie kann ich das Konzept der Transaktionsanalyse praktisch anwenden?

- Ich kann typische Transaktionen erkennen und ihnen ausweichen.
- Ich lerne Überkreuzungen kennen, die ich wiederum konstruktiv überkreuzen kann.
- Ich lerne Gesprächssequenzen oder ganze Meetings zu kontrollieren und auf einen sachlichen Pfad zurückzuführen.
- Ich lerne verdeckte Botschaften zu erkennen und Lösungen aus der Vielfältigkeit zu finden.
- Ich lerne mit dem internen Dialog selbst umzugehen und bei anderen nach Signalen zu suchen, welcher interne Dialog bei ihnen abläuft und warum er vielleicht zu einer „Lösungsblockade“ führt.
- Ich lerne optionale Transaktionen einzusetzen.

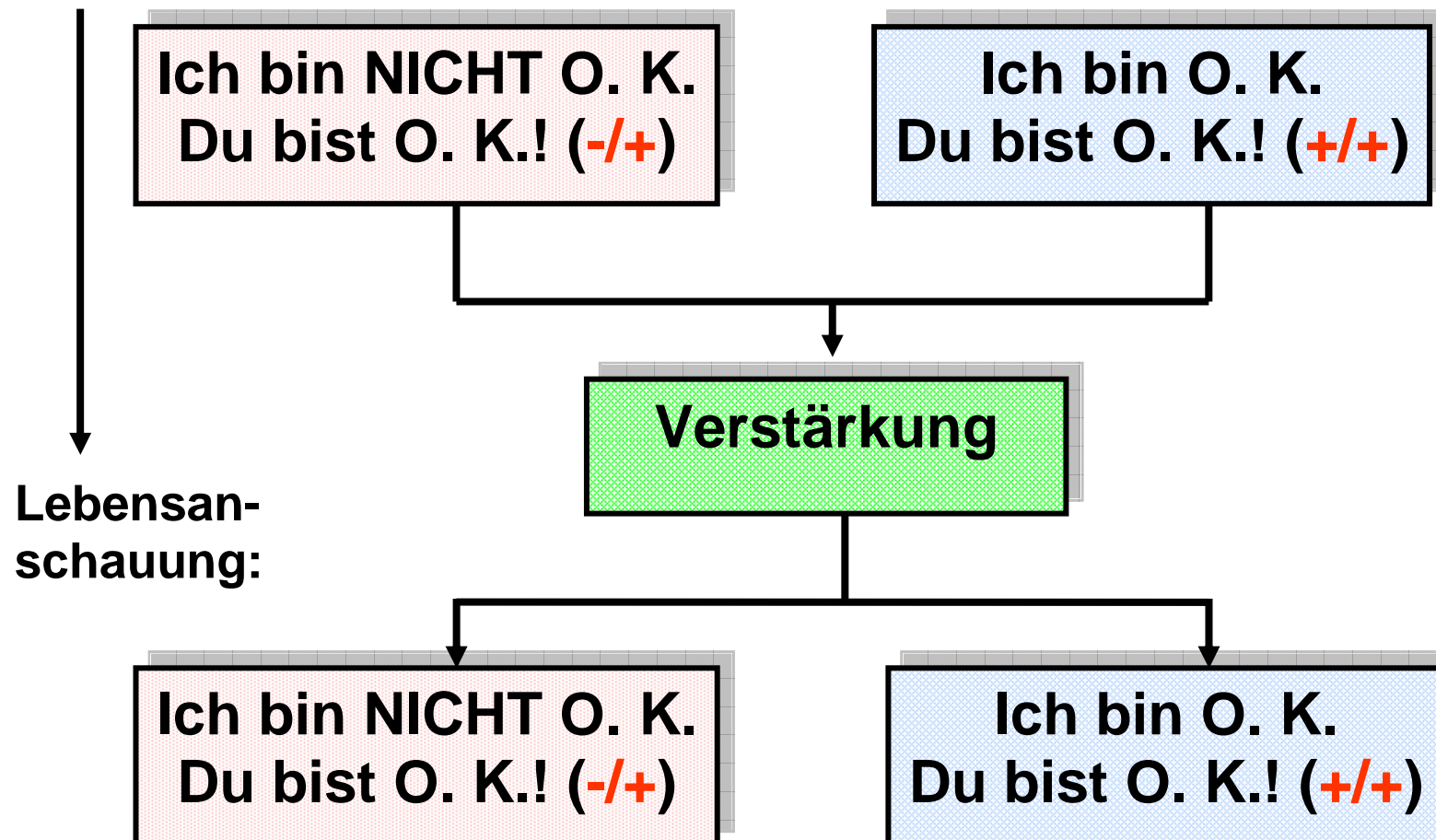
Bausteine der Transaktionsanalyse: V Grundpositionen



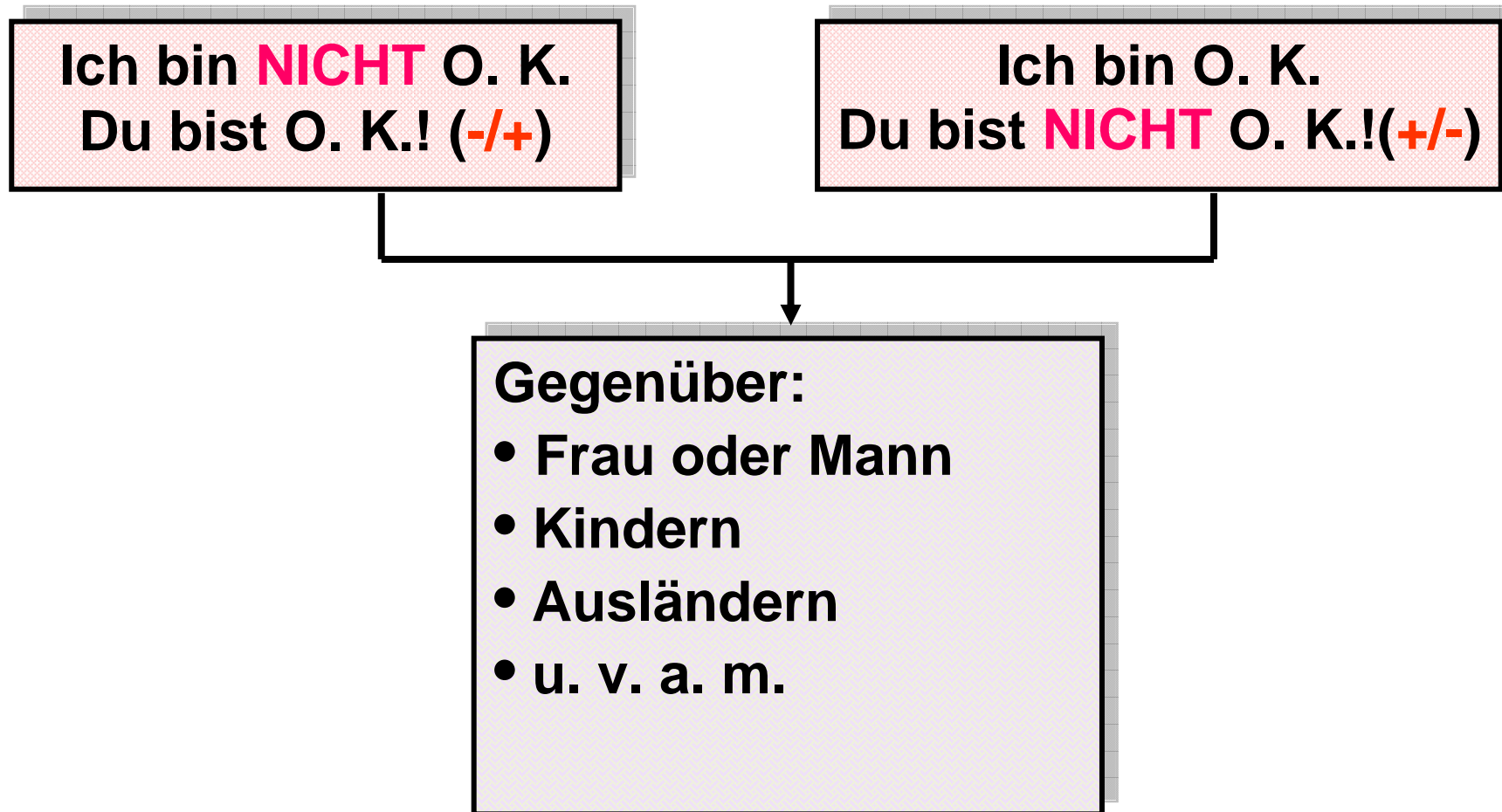
Hier werden **tiefsitzende Meinungen von uns** und den **anderen** wiedergespiegelt, welche Gefühle damit einhergehen und zu welchem Verhalten dies führt.

Die 1. Meinung konstituiert die Lebensanschauung!

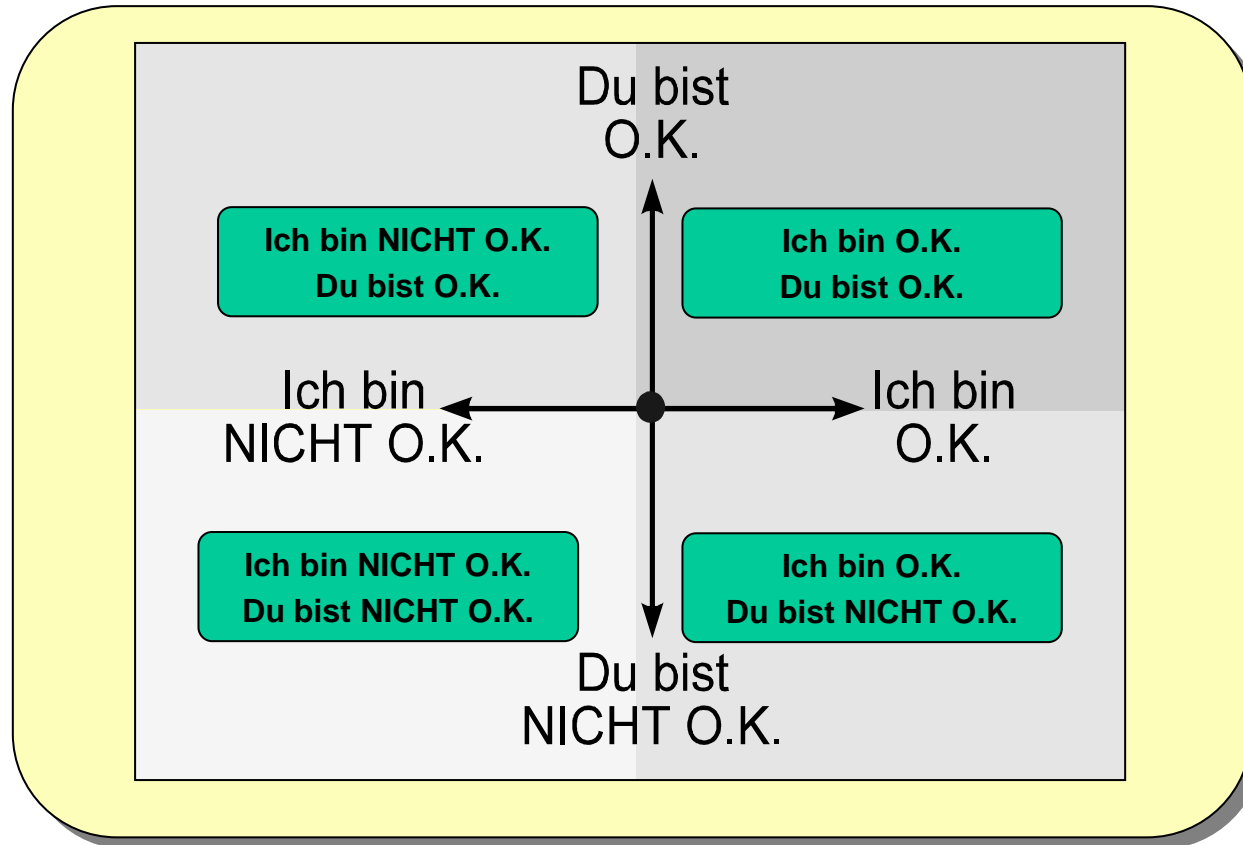
1. Meinung:



Ausprägungen von NICHT O. K. Positionen gegenüber...



Das O.K.-Gitter



Bausteine der Transaktionsanalyse: VIII Spiele



Spiele sind die Beschreibung von **Verhaltensabläufen**, die sich aus der Einnahme von **manipulativen Rollen** und dem dann folgenden **Rollenwechsel** ergeben.

Controller's Spielwiese

Eine vollkommen „frei erfundene und kaum vorkommende“ Begebenheit aus dem Controlleralltag

Teilnehmer: Ein Controller und ein Vertriebsleiter

Ein Kurzdrama in einem Akt ohne Pause.

Bilder von Bobo

Ich bin der Controller



Ich bin Controller in einem mittelständischen Unternehmen. Mein Vorgesetzter ist der kaufmännische Leiter. In diesem Jahr haben wir uns im Verkauf ehrgeizige Ziele gesetzt.

Ehrgeizige Verkaufsziele

Mein Vorgesetzter hat mir zu Anfang des Planjahres ans Herz gelegt, im Hinblick auf unsere ehrgeizigen Verkaufsziele meiner Aufgabe als Controller mit allem Nachdruck nachzukommen.



Nach drei Monaten, Abweichungen, Abweichungen...!



Nach 3 Monaten bleiben die Ist-Verkäufe hinter dem Plan zurück. Deshalb möchte ich mit dem Verkaufsleiter über Ursachen und mögliche Abhilfe sprechen.

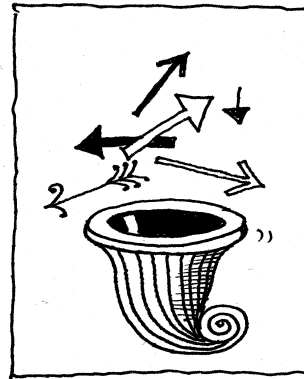
Jetzt der fällige „Hausbesuch!“



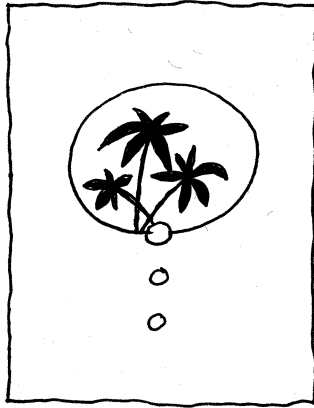
Ich kündige dem
Verkaufsleiter mei-
nen Hausbesuch
an und vereinbare
einen Termin.

Terminverzögerung um eine Stunde!!!

Gerade in dem Augenblick, als ich im Büro des Verkaufsführers eintreffe, sitzt er noch mit einigen Mitarbeitern zusammen. Es hat den Anschein, als ob hier intensiv über die Lage beraten wird. Der Beginn unseres Gespräches verzögert sich um eine Stunde, weil der Verkaufsführer erst noch seine Sitzung beenden muß und danach einige unaufschiebbare Telefonate führen muß, die inzwischen angefallen waren.



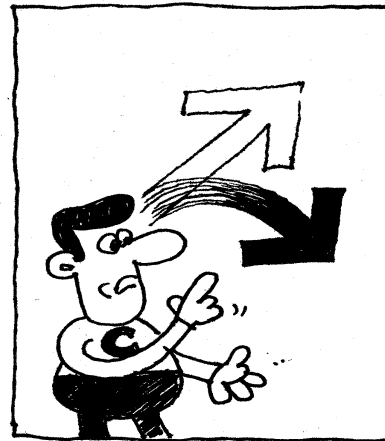
Nett ist es halt, sich die Zeit zu vertreiben!



Ich vertreibe mir die Zeit, indem ich mit seiner Sekretärin ein interessantes Gespräch über ihren Urlaub auf Lanzarote führe.

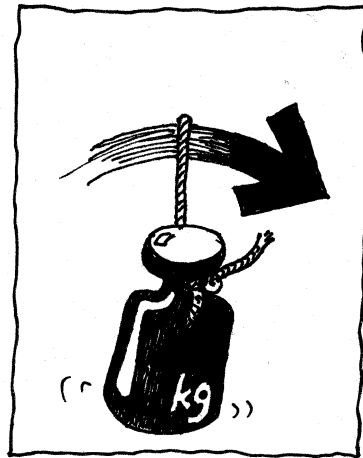
Das Gespräch beginnt

Controller: Herr Verkaufsleiter, ich mache mir Sorgen. Die Ist-Zahlen bleiben in den ersten 3 Monaten dieses Jahres hinter dem Plan zurück. Was meinen Sie, woran das liegt?



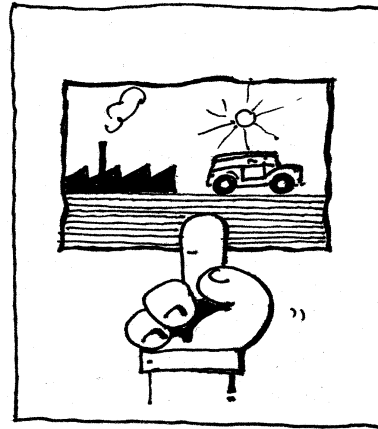
Ja, Sie haben ja recht!

Verkaufsleiter: Ja, ja, Sie haben recht! Ich mache mir auch Sorgen. Dieser schlechte Geschäftsablauf lastet zentnerschwer auf mir. Eben haben wir intensiv beraten und ein Bündel Maßnahmen beschlossen. Es hat den Anschein, als wenn wir das Problem in den Griff bekommen würden.



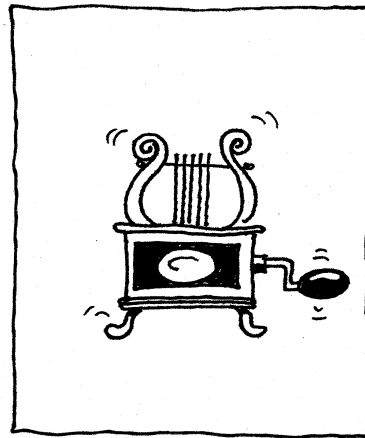
Erster Verbesserungsvorschlag

Controller: Haben Sie denn auch schon mit Ihrem Außendienst gesprochen, wie er die Lage sieht?



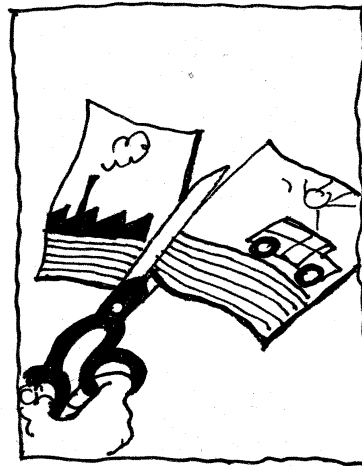
Ja, aber ... Die alte Leier

Verkaufsleiter: Ja, aber da bekomme ich doch immer die gleiche Antwort: Zu hohe Preise, nicht konkurrenzfähige Produkte usw., immer die gleiche Leier!



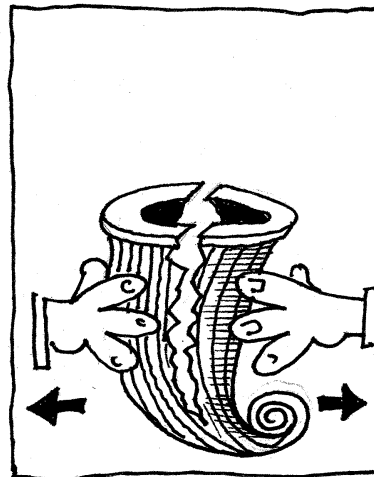
Zweiter Verbesserungsvorschlag

Controller: Vielleicht ist die Gebietsaufteilung nicht optimal. Warum überprüfen Sie nicht einmal die Marktpotentiale in den Gebieten. Vielleicht gibt es da tatsächlich Ungleichgewichte in der Marktbearbeitung.



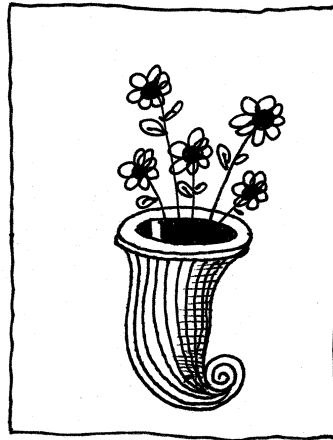
Ja, aber ... Sie wissen doch!

Verkaufsleiter: Ja, wir haben vorhin diese Möglichkeit auch angesprochen. Aber Sie wissen ja was passiert, wenn man einem Außendienstmitarbeiter einen Teil seines Gebietes und damit seine Kunden wegnimmt.



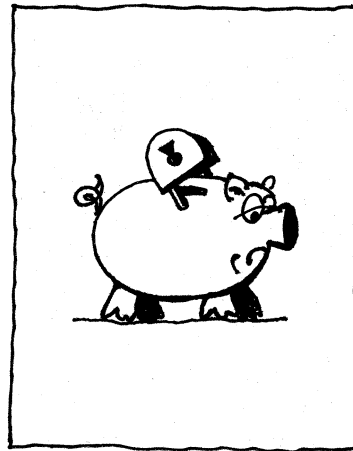
Dritter Verbesserungsvorschlag

Controller: Ja, das ist sicherlich sehr schwer. Aber haben Sie schon an Verkaufsförderungsaktionen gedacht? Warum starten Sie nicht umgehend eine große Aktion? Im Plan sind doch einige vorgesehen.



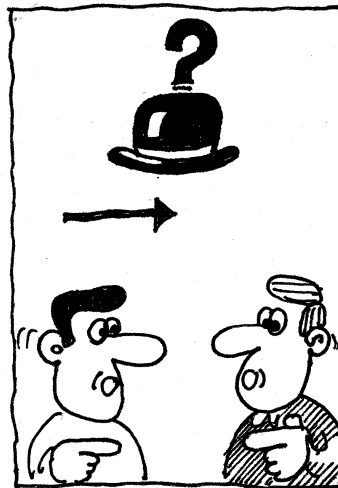
Ja, aber das haben wir doch schon gemacht

Verkaufsleiter: Ja, aber das haben wir doch schon gemacht. Aber derartige Aktionen müssen doch inhaltlich vorbereitet werden und für Sonderaktionen fehlt uns ja bekanntlich das Geld.



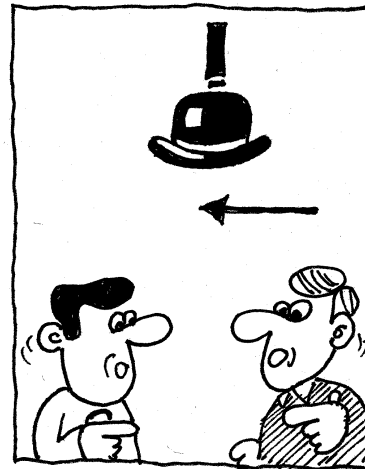
Nun wird's ernst

Controller: Nun, das ist auch richtig! Ich befürchte nur, daß die Geschäftsleitung diese Lage sehr ernst nehmen wird. Haben Sie denn eigentlich die Geschäftsleitung schon über den Ernst der Lage informiert?



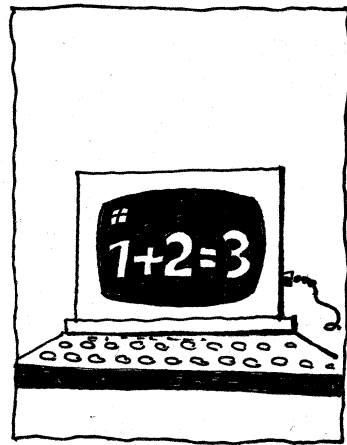
Verwirrtes Rollenverständnis

Verkaufsleiter: Ja, aber ich denke das hätten Sie schon längst getan. Wozu sind Sie denn Controller und verfassen monatlich diese umfangreichen Berichte?



Meine Aufgabe ist urteilsfreies Reporting!

Controller: Meine Aufgabe ist es nur, die Fakten nüchtern und urteilsfrei in Berichten zusammenzufassen. An Ihrer Lage kann ich ja schließlich auch nichts ändern. Oder soll ich vielleicht rausgehen und mitverkaufen?



Jetzt reicht's aber ...!

Verkaufsleiter: Nun verstehe ich gar nichts mehr. Sie lassen sich bei mir einen Termin geben, mischen sich in unsere Verkaufsaufgaben ein. Neues habe ich von Ihnen auch nicht gehört. Die Geschäftsleitung setzen Sie auch nicht in Kenntnis, obwohl das doch das mindeste ist, was man vom Controlling erwarten könnte. Was wollen Sie denn eigentlich? Mir stehlen Sie die Zeit, Nutzen fürs Unternehmen bringen Sie auch nicht; Hauptsache ist, Sie machen mit viel Aufwand Ihre schönen Berichte!



Spielanalyse: Formular zum Spielplan nach J. James

1. Frage: Was passiert mir immer und immer wieder?

- Ich sehe da im Verkauf Unheil aufziehen. Mein Chef hat mich gegenüber dem Verkauf auf eine “Harte Linie” eingeschworen. Ich möchte aber auch nicht, daß wir hinter den Erwartungen zurückbleiben. Deshalb gehe ich zum Verkaufsleiter. Vorher mache ich mir Gedanken darüber, wie ich dem Verkauf in dieser Lage helfen könnte. Ich bespreche diese Maßnahmen aber erst mit meinen Kollegen und manchmal auch mit meinem Chef. Alle finden meine Ideen gut.
- Doch immer wenn ich dann zu unserem Verkaufsleiter komme, geht überhaupt nichts mehr. Ich rücke immer unverrichteter Dinge wieder ab!

2. Frage: Wie fängt es meistens an

- Den Termin bei ihm bekomme ich zwar, aber wenn ich zu dem Termin erscheine, ist immer etwas anderes los. Entweder sitzt er noch in einer Besprechung oder muß dringende Telefonate führen. Ohne Störung komme ich nicht zu einem Gespräch.

3. Frage: Was geschieht dann?

- Ich erlebe einen “leidenden” Verkaufsleiter. Wenn ich ihm meine kritischen Anmerkungen mache, stimmt er mir im wesentlichen zu. Er sieht die Lage auch so ernst wie ich.

4. Frage: Und dann?... und dann?... und dann?

- Alle meine Vorschläge werden von ihm zwar aufgenommen, er weiß aber immer, warum etwas, von dem ich was sage, nicht geht. So geht das immer weiter. Inzwischen werde ich ärgerlich, weil er keine Einsicht zeigt. Es muß doch etwas geschehen, nur das einzusehen, ist er nicht bereit.

5. Frage: Wie endet es meistens? Wie gehen wir auseinander?

- Wenn ich meine Vorstellungen mit Nachdruck vertrete, schießt er mich plötzlich an, warum ich die Geschäftsleitung noch nicht informiert hätte. Als wenn ich nichts anderes zu tun hätte. Schließlich geht es doch nicht darum, den Verkauf bei der Geschäftsleitung anzuschwärzen, sondern eine Lösung zu suchen. Aber dazu ist der ja nicht bereit! Für ihn ist es wichtiger, sich mit mir über Informationspflichten zu unterhalten. Um allem noch die Krone aufzusetzen, stellt er meine Funktion und die Berichte in Frage, als wenn ich nichts anderes täte, als Papier vollzuschmieren. Ich packe meine Sachen und ziehe leise fluchend davon.



6. Frage: Wie fühle ich mich am Ende?

- Mit so einem Mann kann ich einfach nicht zusammenarbeiten. Wenn ich aus diesem Gespräch komme, fühle ich mich ganz klein, zugleich glimmt in meinem Bauch eine Wut hoch!
- Wenn ich mit meinem Chef darüber spreche, sagt er mir, ich solle mir das alles nicht so zu Herzen nehmen. Die Praxis ist halt härter als ich es bisher gewohnt bin. Meine Kollegen sehen das Problem wie ich. Sie meinen, im Verkauf müßte schnell etwas geschehen. Hier zählt jeder Tag. Was soll ich nun tun?



Sehr wohl bekannte Maschen!

- **"Ich kann machen was ich will, mir gelingt nie etwas!"**

oder

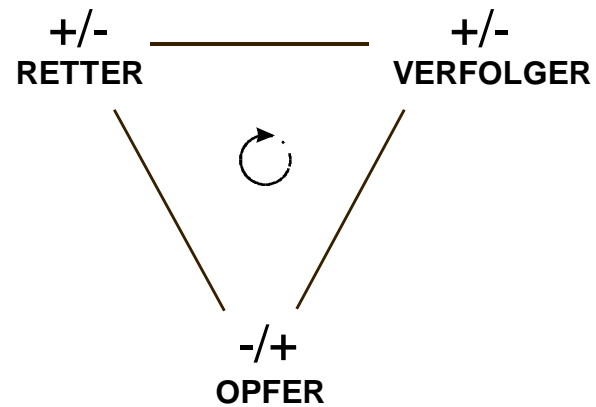
- **"Nun beruhigen Sie sich mal, ich werde mich der Sache einmal annehmen."**

oder

- **"Mit diesen Leuten muß man kurzen Prozeß machen, einmal verwarnen und dann rausschmeißen."**

Das Karpman-Dreieck

Menschen, die diese Verhaltensweisen bevorzugt einnehmen - das sind ihre Maschen - spielen Rollen, die sich im sogenannten Karpman-Dreieck darstellen lassen:





Was bedeutet das für unseren Controller?

Schauen wir uns nun einmal unseren Controller an, in welcher Rolle er sich befindet. Bei der Eröffnung des Gespräches ist noch keine Rolle erkennbar, jedoch ist aus dem ausgefüllten Spielplan zu erkennen, daß der Verkaufsleiter "leidend" spielt, also offensichtlich die Rolle des Opfers einnimmt. So ein Opfer schlägt man nun ja auch nicht, deshalb begibt sich der Controller mit seiner Frage nach dem Außendienst in die Retterrolle. Nun kann der Verkaufsleiter aus der Opferrolle jeden Vorschlag des Controllers ablehnen.

- Die Grundthesen dieses Spiels sind für den Controller als **Retter:**
„Ich kann/oder will Dich dazu bringen, daß Du mir für meine Hilfe dankbar bist.“
- Und für den Verkaufsleiter als **Opfer:**
„Sieh mal zu, ob Du mir einen Lösungsvorschlag meines Problems präsentieren kannst, den ich nicht aus irgendeinem Grund zurückweisen kann.“

Was sind die Ursachen für Spiele?

1. Bei anderen Beachtung und Bestätigung finden.

Der Controller hat sein festgefügtes Urteil über den Verkaufsleiter. Er akquiriert für seine Meinung bei seinen Kollegen und seinem Chef. Das Gespräch mit dem Verkaufsleiter legt er unbewußt so an, daß er Bestätigung für seine Einstellung bekommt: „Mit so einem Mann...“

Der Verkaufsleiter macht sich unbewußt klein in seiner Opferrolle, um frei nach David und Goliath dem Controller das Fürchten zu lehren. Er fühlt sich anschließend gut, wenn er seinen Ärger - gleich wo er herrührt - an diesen lästigen Zahlenknecht ausgelassen hat. Sein Lohn ist ein Triumphgefühl und die Beachtung durch den Controller, wenn dieser kleinlaut abzieht.

2. Austausch von negativen Streicheleinheiten

Da die beiden sich nicht mögen, kann es auch nicht zum Austausch positiver, bedingungsloser Streicheleinheiten kommen. Das heißt, eine unbelastete Kommunikation ist nicht möglich. Da beide irgendwie zusammenarbeiten müssen, tauschen sie nun halt negative Streicheleinheiten aus. Frei nach dem Motto: Wenn ich keine positive Beachtung bekommen kann, nehme ich mir negative. Schlimmer ist nämlich, **gar nicht beachtet** zu werden, also auch gar keine Streicheleinheiten zu bekommen.



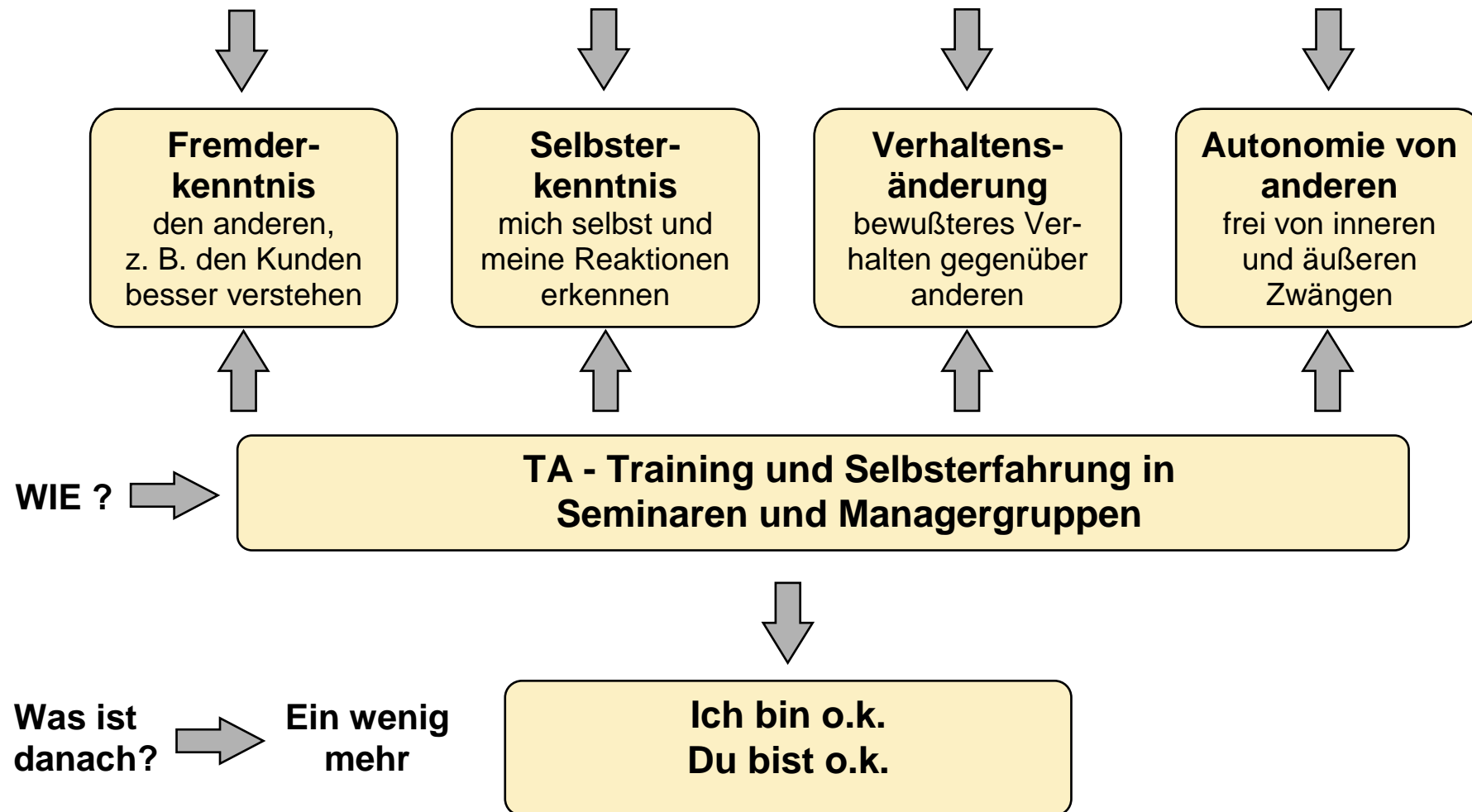
3. Die eigene Position festigen und die „scheinbare“ Beziehung zu Mitmenschen

Der Controller hat einen Glaubenssatz über den Verkaufsleiter, nämlich: "Das beweist wieder einmal, Verkäufer sind keine Kaufleute ...". Wäre der Verkaufsleiter ihm sympathisch, käme dieser Glaubenssatz nicht zum Einsatz. Im vorliegenden Fall aber muß der Controller beweisen, daß dies richtig ist. Denn das ist ein Teil seiner eigenen Wertvorstellungen. Ihm ist nicht bewußt, daß sein objektives Wahrnehmungsvermögen im Falle des Verkaufsleiters getrübt ist. Er hat ein Vorurteil und dies muß sich bestätigen. Sonst wäre es ja keines!

Fazit 3: Wie kann ich die Erkenntnisse aus dem TA-Konzept „Spiele“ praktisch einsetzen

- Ganz einfach: Indem ich nicht mehr Mitspieler oder mich nicht mehr in Spiele verwickeln lasse.
- Aber so einfach ist es natürlich nicht. Spiele sind Teil der Unternehmenskultur (Familienkultur) und werden so einfach nicht abgeschafft.
- Selbst wenn es mir gelingt, Spielen zwischen mir und einem anderen zu entgehen, wird weiterhin um mich herum viel Zeit und Energie in wirtschaftlich völlig sinnlose Zeitverschwendung gesteckt. Warum denn das?
- Die Antwort ist überraschend und verblüffend! Weil sich die beteiligten Menschen über diesen Weg die Streicheleinheiten holen, die sie brauchen. Und warum denn so ein Umweg?
- Entweder weil sie es grundsätzlich so gelernt haben auf diesem Wege ihre Zuwendung zu erhalten und/oder weil in der Organisation „**Streicheldürre**“ herrscht und damit Spiele ein praktikabler Weg für den Erhalt von Zuwendungen sind.

Fazit 4: Ziele der Transaktionsanalyse





Transaktionsanalyse macht menschliches Verhalten...

Durchsichtig

Menschliches Verhalten wird transparent!

Erklärbar

Verhalten wird erklärbar, Mißverständnisse werden erkannt, bevor sie zu Mißverständnissen werden

Einsichtig

Die eigene Rolle wird einsichtig, verstehbar!



Nutzen von Transaktionsanalyse

läßt das **AUSGESPROCHENE**
besser verstehen und

macht das **UNAUSGESPROCHENE**
bewußt, besprechbar und bearbeitbar



Wie wirkt TA? Drei Wege der Verhaltensänderung (1)

Alternatives Verhalten aufgrund
eigenen Wollens!

Neues Verhalten durch
Nachahmen positiver Vorbilder!

Wie wirkt TA? 3 Wege der Verhaltensänderung (2)

Wo die eigene Entscheidung und der Wille nicht zum Zuge kommen - weil die Quelle des Verhaltens tiefer sitzt und nicht bewußt ist –

Auftauen

eigenen Fehlverhaltens durch Konfrontation,

Lernen

neuen Verhaltens und

Festfrieren

desselben.



Wie kann man TA lernen und anwenden?

(Für den Gebrauch bei der Arbeit, im Management und dem sonstigen Leben)

- Zuerst ein 2 – 3-tägiges **Grundseminar**
- Aufbauend 2 Tage **Maschen** und **Spiele**, Training und Supervision (schon mehr als die Grundlagen)
- Aufbauend 2 Tage **Antreiber, Miniskript** und **persönliches Skript**, Training und Supervision
- Aufbauend 1 Tag **Discounten** und **Passivität**, Training und Supervision
- Training, Training.....!
- Beobachten, korrigieren, klarmachen, ändern
- Mit etwa **7-8 Tagen** TA und auch Literaturstudium ist man schon sehr, sehr weit!
- Der Zeitrahmen für das Ganze beträgt etwa **2 Jahre**