

Fachbeitrag – Kommunikation

Konzepte aus der Transaktionsanalyse

Kommunikation verstehen und bewusst gestalten mit dem Ich-Zustands-Modell

Ein offener Austausch auf Augenhöhe ist für eine erfolgreiche Teamarbeit im Projekt unverzichtbar. Deshalb sollten Sie bei Aussagen wie den folgenden hellhörig werden: "Wenn ich mich nicht um alles selbst kümmere" oder: "Meine Meinung interessiert hier ja sowieso keinen!"

Was solche Sätze über die Kommunikationsbeziehung zwischen den Beteiligten aussagen, was sie für den Gesprächsverlauf bedeuten und wie wir diesen aktiv beeinflussen können, sind zentrale Themen der Transaktionsanalyse. Ihr Konzept der Ich-Zustände liefert eine aufschlussreiche und praxisnahe Theorie zum Verständnis von individueller Persönlichkeit und zwischenmenschlicher Kommunikation.

Was verbirgt sich hinter dem Begriff?

"Transaktionsanalyse" – klingt kompliziert und theorielastig? Mag sein, aber zu Unrecht! Eric Berne, der Begründer der Transaktionsanalyse war ein Pionier darin, Psychologie auch Laien zugänglich zu machen. Obwohl seine Konzepte durchaus komplex sind (zumindest teilweise), war es ihm wichtig, sie allgemein verständlich zu formulieren. Denn er wollte Schluss machen mit Psychologie als "Geheimwissen", das von studierten Fachleuten auf Patienten bzw. Klienten angewandt wird, ohne dass diese wissen, was da eigentlich mit ihnen geschieht.

Mit der Transaktionsanalyse können Menschen anhand psychologischer Konzepte ihre erlebte Wirklichkeit analysieren, verstehen und verändern. Der grundlegende Begriff "Transaktion" lässt sich ebenfalls einfach entschlüsseln: Eine Transaktion ist eine Kommunikationseinheit zwischen zwei Menschen, bestehend aus Anrede bzw. Stimulus und Reaktion. A: "Es regnet." B: "Ja, schon wieder." Das ist eine Transaktion. Jede Reaktion kann wieder die Funktion einer Anrede haben: B: "Ja, schon wieder." A: "Aber morgen soll es aufhören." Auch das ist eine Transaktion.

Eine fortlaufende Unterhaltung besteht also aus ineinander verketteten Transaktionen. Das Untersuchen dieses Ablaufs dient der Transaktionsanalyse als Schlüssel, um den Erfolg von Kommunikation zu verstehen und zu steuern – für Projektbeteiligte in vielen Situationen ein wertvolles Wissen!

Autor



Elisabeth Wagner

Change- und Projektmanagerin (GPM/IPMA),
PR-Beraterin,
Fachjournalistin PM und IT

Kontakt:

wagner@projektmarketing-partner.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

› [Austausch im Team analysieren und verbessern](#)

› [Klarer kommunizieren mit dem Drei-Welten-Modell](#)

› [Perspektivenwechsel statt Gesprächsmikado](#)

› [Mit zirkulären Fragen festgefahrene Gespräche erfolgreich in Gang bringen](#)

sowie in den Rubriken:

› [Kommunikation](#)

› [Sozialkompetenz](#)

› [Projektkultur](#)

Ich-Zustände als bestimmender Kommunikationsfaktor

Unter einem Ich-Zustand versteht Eric Berne die Art, wie jemand zu einem bestimmten Zeitpunkt erlebt und sich verhält. Bei der Beobachtung von Kommunikation stellte er fest, dass die Menschen im Gespräch ihre Haltung, ihre Stimmlage und Anschauungen immer wieder deutlich verändern. Er identifizierte drei grundlegend verschiedene Ich-Zustände, zwischen denen der Mensch hin und her wechselt: Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich, Kind-Ich.

Stellen Sie sich zum Verständnis einmal folgende Situation vor:

Projektleiterin Kerstin arbeitet gerade daran, die Aufgaben neu zu priorisieren und die Zeitplanung zu überarbeiten, denn wegen unerwarteter Kundenaufträge hat man ihr am Vortag drei Projektmitarbeiter abgezogen. Ganz nach der Devise: "Customer First". Auf einmal geht die Tür auf und ihr Auftraggeber Hans kommt ins Zimmer gestürmt: "Ah, da bist Du ja Kerstin. Hör mal, so geht das nicht. Ich habe noch immer keine neue Planung von Dir. Morgen früh liegt die bitteschön auf meinem Tisch. Zahlen, Termine etc. Die Geschäftsführung will sich morgen früh damit befassen."

Dazu stellen Sie sich nun folgende mögliche Reaktionen von Kerstin vor:

1. "Also ich habe gelernt, dass man erst mal Hallo sagt, wenn man zur Tür hereinkommt! Und bis morgen früh geht hier gar nichts."
2. "Hör mal, langsam bin jetzt echt mit meinen Nerven am Ende. Erst nimmt man mir mal eben drei Leute weg – mit mir kann man das ja machen – und jetzt soll ich offensichtlich auch noch zaubern!"
3. "Das Interesse freut mich, aber bis morgen früh kann ich Dir nur die grobe Richtung skizzieren. Ich muss erst klären, ob und wer seine Kapazität noch erhöhen kann. Was hältst Du davon, dass ich Dir bis morgen eine kurze Zusammenstellung mache, welche Prioritäten ich setzen will? Ich komme auch gerne zu diesem Punkt zur Besprechung dazu."

Hand aufs Herz: Wie hätten Sie reagiert? Könnten Sie erklären, warum die eine Möglichkeit der Kommunikation Erfolg versprechender ist als die andere? Und wie oft erleben Sie, dass Vorgesetzte, Kollegen oder Mitarbeiter mal vernünftig, analysierend und problemlösend auftreten, andere Male aber wie ein Kind – zumindest im übertragenden Sinne – mit dem Fuß aufstampfen oder wie ein Oberlehrer auftreten? Die Transaktionsanalyse nach Eric Berne liefert ein Konzept, das es ermöglicht, mit solchen Situationen umzugehen.

! Indem Sie als Projektleiter oder -mitarbeiter bewusst einen bestimmten Ich-Zustand einnehmen und auch bei Ihrem Gegenüber hervorrufen, haben Sie gute Chancen eine erfolgreiche Kommunikation im Sinne von Wissensgewinn, Problemlösung und anderen sinnvollen Zielsetzungen zu führen!

Die verschiedenen Ich-Zustände – Struktur- und Funktionsmodell der Transaktionsanalyse

Der Ich-Zustand wird dadurch definiert, wie jemand gerade fühlt, denkt und sich verhält. Wie ein Kind? Wie ein Erwachsener? Wie ein Elternteil? Dieses Modell der Persönlichkeit wird als Strukturmodell bezeichnet. Zusätzliche Erkenntnisse ermöglicht uns das sogenannte Funktionsmodell, bei dem Kind-Ich und Eltern-Ich weiter differenziert werden, meist in ein freies und ein angepasstes Kind-Ich sowie ein fürsorgliches und ein kritisches Eltern-Ich. Dabei ist kein Ich-Zustand per se negativ oder positiv, es kommt darauf an, wie das jeweilige Verhalten wahrgenommen wird.

In diesem Beitrag wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit bewusst auf zusätzliche Verfeinerungen und Nuancen verzichtet: So wird z.B. als drittes Kind-Ich neben dem angepassten und dem freien Kind oft noch das "rebellische" Kind genannt.

Das Eltern-Ich

Im Eltern-Ich nehmen wir die gleiche Geisteshaltung ein wie früher Vater oder Mutter oder andere Autoritätspersonen, wobei das Funktionsmodell unterscheidet zwischen dem kritischen und dem fürsorglichen Eltern-Ich. Die folgende Auflistung zeigt typische Beispiele für die jeweiligen Glaubenssätze.

- **kritisches Eltern-Ich:** "Wenn man etwas verspricht, dann hält man es auch!" Oder: "Wenn die anderen nicht zufrieden sind mit Dir, hast Du etwas falsch gemacht". Auch "Hilfsangebote" können aus dem kritischen Eltern-Ich kommen: "Gib´ her, ich mach´ das lieber selbst. Dann weiß ich wenigstens, was ich habe."
- **fürsorgliches Eltern-Ich:** Typisch für das fürsorgliche Eltern-Ich ist es, seine Hilfe anzubieten: "Lass uns das gerne zusammen machen, ich kenne mich da aus." Allerdings kann ein solches Angebot, je nach Interpretation des Empfängers, durchaus auch als lästig und übergriffig wahrgenommen werden.

Es gilt also durchaus die sprachlichen und nonverbalen Nuancen zu beachten, um zu erkennen, auf welchen Ich-Zustand inhaltliche Aussagen – hier z.B. ein Hilfsangebot – hinweisen. Wie Äußerungen ankommen, ob also z.B. ein Angebot als hilfreich oder lästig wahrgenommen wird, hängt neben der Tonalität auch von der Laune des Gegenübers ab. Es gibt also keinen per se guten oder schlechten Ich-Zustand.

Das Kind-Ich

Im Kind-Ich fühlen wir uns wieder als kleines Mädchen oder kleiner Junge und verhalten uns auch so. Dabei unterscheidet die Transaktionsanalyse zwischen angepasstem und freiem Kind. Typische Reaktionen sind z.B.:

- **angepasste Kind-Ich:** Trotz, Weinerlichkeit, Rückzug, also Formulierungen wie z.B. "Meine Meinung interessiert hier ja eh nicht!" Andererseits gehören hierzu auch Verhaltensweisen, die das Leben leichter machen, etwa wenn wir gelernt haben: "Wenn man neu in einen Raum kommt, begrüßt man die anderen."
- **freies Kind-Ich:** Wir sind in diesem Zustand u.a. schöpferisch und spontan: "Es reicht. Lasst uns jetzt erst mal ein Eis essen gehen!" Was in einer Debatte, bei denen die Gemüter zu überhitzen drohen als positive Intervention des Projektleiters wahrgenommen werden könnte. (Packt jemand mitten in der Besprechung sein Wurstbrot aus mit der Bemerkung: "Ich hab jetzt Hunger!", wird uns das eher befremden.)

Das Erwachsenen-Ich

Im Erwachsenen-Ich rufen wir ebenfalls Regeln aus dem Eltern-Ich ab und empfinden Reaktionen aus dem Kind-Ich. Doch wir sind in der Lage, die Situation ganzheitlich zu erfassen, alle Aspekte anhand unserer Erfahrungen abzuwägen und eine bewusste, vernunftgesteuerte Entscheidung im Hier und Jetzt zu treffen (Kerstins dritte Antwortmöglichkeit).

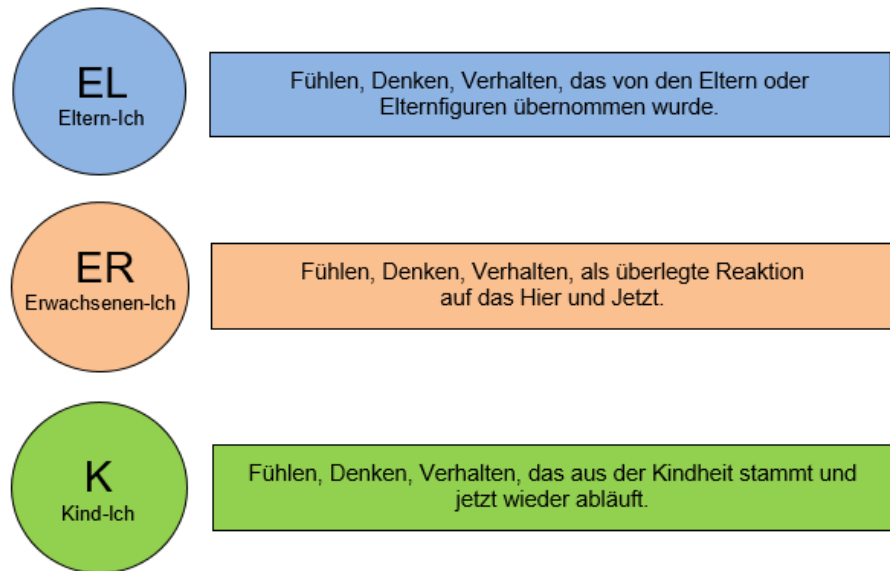
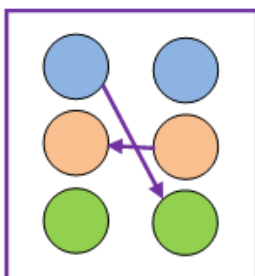


Bild 1: Das Strukturmodell der Ich-Zustände in der Transaktionsanalyse

Visualisierung von Ich-Zuständen

Zur Analyse von Kommunikationsabläufen nutzt die Transaktionsanalyse die in Bild 1 eingeführten drei Kreise, stellt diese für die beiden Gesprächspartner gegenüber und zeigt mit kleinen Pfeilen an, von welchem Ich-Zustand heraus der Einzelne agiert und welchen Ich-Zustand er beim anderen anspricht. Ein weiterer Pfeil (von rechts nach links) zeigt, welchen Ich-Zustand der Angesprochene einnimmt und welchen er bei seiner Reaktion adressiert.



In dem Beispiel von Hans und Kerstin würde die dritte Antwortmöglichkeit (Kerstins "erwachsene Reaktion") so aussehen:

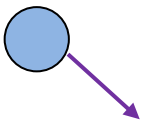
Hans adressiert Kerstin aus dem kritischen Eltern-Ich heraus an (siehe Pfeil von links oben nach rechts unten). Sie wiederum agiert in diesem Fall aus dem Erwachsenen-Ich (Pfeil rechts nach links) und spricht diesen Ich-Zustand auch bei Hans an.

(Um sich mit dieser Art der Visualisierung vertraut zu machen, empfehle ich Ihnen an dieser Stelle die Übung "Transaktionen" (siehe Anhang).)

Die Auswirkung der Ich-Zustände auf den Erfolg von Kommunikation

Um nachzuvollziehen, wie solche Ich-Zustände im Projektalltag das Gespräch konkret beeinflussen, gehen wir zurück zum Beispiel. Hier hat sich der Projektleiter Hans im kritischen Eltern-Ich-Zustand an Kerstin gewandt und sagt ihr im Kommandoton von oben herab, was er von ihr erwartet.

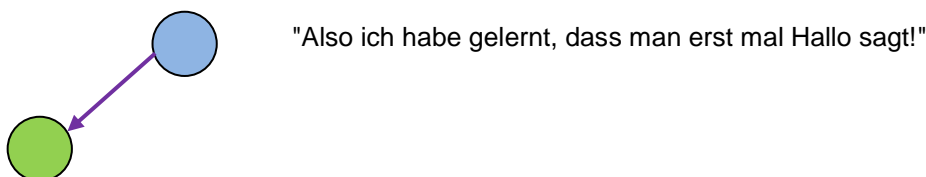
Hans:



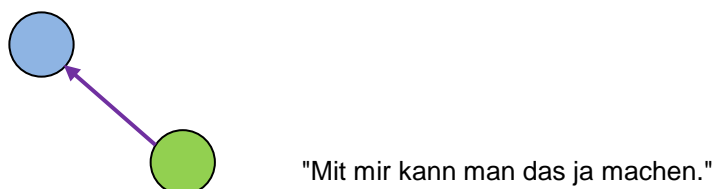
Nun zu den Reaktionen von Kerstin:

Bei Kerstins erster Antwort reagiert sie ihrerseits aus einem kritischen Eltern-Ich.

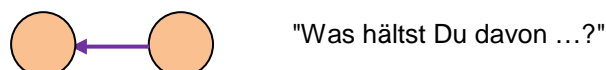
Kerstin:



Anders im Fall 2, in dem sie sich wie ein beleidigtes Kind verhält:



Aus dem Erwachsenen-Ich kommt die dritte Antwort, die selbstbewusst zum eigenen Handeln steht, das Problem erkennt und eine Lösung anbietet:



Welche weiteren Ich-Zustände hätten in dem kurzen Gespräch, in dieser "Transaktion" auftreten können? Neben dem kritischen Eltern-Ich, hätten Hans oder Kerstin aus dem fürsorglichen Eltern-Ich kommunizieren können, z.B. Hans: "Du hast ja jetzt wirklich viel zu tun und die Geschäftsführung will morgen wissen, wie es weitergeht. Wie kann ich Dir helfen?" Oder Kerstin: "Du bist ja ganz schön nervös. Setz´ Dich erst mal hin, ich hol` Dir einen Kaffee."

Natürlich hätte auch Hans als Auftraggeber aus dem angepassten Kind-Ich-Zustand heraus agieren können: "Nie bekomme ich das, was ich brauche. Immer muss ich nachfragen." Oder im freien Kind-Ich-Zustand: "Jetzt rate mal, was unsere liebe Geschäftsführung morgen früh gerne sehen möchte?"

Integration der Ich-Zustände durch das Erwachsenen-Ich

An diesen Beispielen wird erkennbar, dass es die Reaktion aus dem Erwachsenen-Ich ist, die zu einer nützlichen Kommunikation im Sinne einer Weiterentwicklung führt: Das Gegenüber wird respektiert, das Problem analysiert, die eigene Position behauptet, in Richtung einer Lösung gedacht.

Heißt das, dass die Kommunikation auf den anderen Ebenen schlecht ist? Nein, es kann gute Gründe geben, die positiven Seiten eines Kindes auszuleben, z.B. übermütig und spontan zu reagieren, oder aus dem Erwachsenen-Ich heraus jemand "zu bemuttern". So kann ich mich aus dem Erwachsenen-Ich heraus durchaus für die Option entscheiden, auf mein Eltern-Ich oder mein Kind-Ich zu hören. Wenn ich merke, dass die Stimmung hochkocht, kann die Aufforderung; "Jetzt brechen wir erst mal ab, setzen uns draußen in die Sonne und essen ein Eis" genau die richtige Entscheidung sein. Das Erwachsenen-Ich ist also keine Alternative zu den anderen Ich-Zuständen, sondern schließt diese mit ein und lässt das Wissen und die Erfahrungen daraus ins eigene Handeln einfließen.

Kommunikationsverläufe nach dem Ich-Zustandsmodell

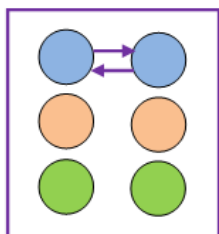
Je nachdem, wie die Pfeile verlaufen, lässt sich mit hoher Treffsicherheit sagen, wie sich die Kommunikation entwickelt. Folgende Regeln sind dabei zu beachten:

Komplementär- oder Paralleltransaktion

1. Regel:



Solange die Pfeile der Transaktionen parallel verlaufen, die Transaktionen also "komplementär" sind, kann die Kommunikation ungestört weitergehen.



A: "Ich habe gehört, dass der Lenkungsausschuss auf der letzten Sitzung wieder mehr gequatscht als Entscheidungen gefällt hat!"

B: "Genau! Und die Geschäftsordnung haben sie auch nicht eingehalten!"

A und B verstehen sich also gut und vielleicht geht das Gespräch noch eine ganze Zeit weiter, z.B. so:

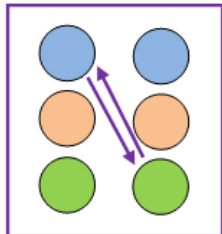
A: "Wir liefern ihnen gute Informationen, aber die Entscheidungen, na ja ..."

B: "Ja, wir könnten ihnen schon sagen, wie es bessergeht. Aber die sind ja beratungsresistent".

Warum verläuft die Kommunikation so friedlich? Die Gesprächspartner reagieren auf den anderen jeweils wie erwartet, nämlich aus jenem Ich-Zustand heraus, in dem sie angesprochen wurden.

Zwischen verschiedenen Ich-Zuständen

Paralleltransaktionen sind aber nicht auf eine Ebene beschränkt, sie können auch zwischen verschiedenen Ich-Zuständen verlaufen:



A: "Ich habe noch immer keine neue Planung von Dir. Morgen früh liegt die bitteschön auf meinem Tisch. Zahlen, Termine etc."

B: "Mit mir kann man das ja machen – und jetzt soll ich offensichtlich auch noch zaubern!"

A: "Termine sind nun mal dafür da, dass man sie einhält."

B: "Es wäre schön, wenn mich mal jemand fragen würde, ob das alles hier eigentlich zu leisten ist. Aber wie es mir geht, interessiert hier ja nicht."

Ob und wie lange man sich an so einer Paralleltransaktion beteiligt, liegt an einem selbst. Wohltuenden Small-talk? Okay. Wenn Sie jedoch merken, wie Ihr Adrenalinpiegel steigt, weil Ihnen Ihre aktuelle Rolle nicht gefällt, dann hilft die nächste Regel.

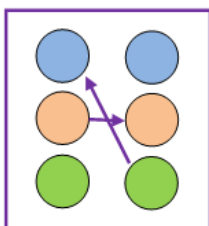
Überkreuztransaktion

Wenn sich die beiden Pfeile überkreuzen, heißt das, dass das Gegenüber aus einem anderen Ich-Zustand heraus reagiert wie erwartet bzw. angesprochen.

2. Regel:



Die Kommunikation wird unterbrochen und in eine andere Richtung gelenkt, wenn es zu einer Überkreuztransaktion kommt.

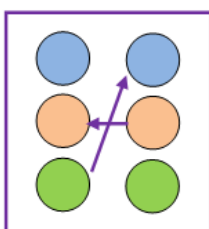


A: "Wäre gut, wenn wir das heute fertigbekommen, morgen habe ich wenig Zeit."

B: "Immer soll ich mich nach Dir richten."

Hier wurde B in seinem Erwachsenen-Zustand angesprochen, hat aber aus seinem Kind-Ich heraus reagiert.

Natürlich geht es auch umgekehrt:



A: "Ich bin nur noch genervt. Am liebsten würde ich alles hinwerfen."

B: "Was genau empfindest Du denn als belastend?"

Hier führte das Überkreuzen nicht von der Erwachsenenenebene weg, sondern zu ihr zurück.

Fazit: Sie können den Gesprächsverlauf bewusst durchkreuzen – in eine destruktive oder eine konstruktive Richtung, es liegt an Ihnen. Natürlich können Sie den Anderen nicht zwingen, sich auf Ihre Ebene zu begeben. Doch wenn Sie ihn konsequent im gewünschten Ich-Zustand ansprechen, stehen Ihre Chancen gut, das Ziel zu erreichen.

Verdeckte Transaktionen

Manchmal ist es gar nicht so leicht, die Transaktion einzuordnen, weil zwei Botschaften gleichzeitig übermittelt werden, eine offizielle Botschaft auf der sozialen Ebene und eine verdeckte Botschaft auf der psychologischen Ebene. Meist geht Erstere vom Erwachsenen-Ich zum Erwachsenen-Ich, Letztere vom Eltern-Ich zum Kind-Ich:

A: Schön, dass Du da bist, dann können wir jetzt anfangen.

B: Ja, die S-Bahn war heute freundlich zu mir.

Angenommen B nimmt immer eine bestimmte S-Bahn und mit dem Team ist abgesprochen, dass er etwas später kommt, kann dieser Dialog durchaus auf der erwachsenen Ebene stattfinden, wenn seine S-Bahn mal nicht pünktlich ist. Ist es hingegen ein Ärgernis für A, dass B verspätet zum Meeting eintrifft, dann wird die Kommunikation höchstwahrscheinlich auf der psychologischen Ebene vom Erwachsenen-Ich zum Kind-Ich und zurück verlaufen.

3. Kommunikationsregel:



Bei der verdeckten Transaktion ist die psychologische Ebene und nicht die soziale entscheidend für den weiteren Verlauf.

Es ist also wichtig, auf die psychologische Ebene der Kommunikation zu achten, unter anderem auf die Sprechweise. Das sind jene Ebenen der Sprache, die in der schriftlichen Form der Kommunikation nicht übermittelt werden können wie Tonfall, Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit etc. Weitere Indizien sind nonverbale Signale wie Mimik und Haltung.

Transaktionen bewusst durchkreuzen

Ob Transaktionen gut oder schlecht verlaufen, lässt sich, wie oben bereits erwähnt, nur aus der konkreten Situation heraus beurteilen. Kein Ich-Zustand, kein Transaktionsverlauf ist per se schlecht. Doch wenn Sie eine Kommunikation als unangenehm empfinden, weil Sie in einem Kind- oder Eltern-Zustand angesprochen werden, die Ihnen nicht behagt, gibt Ihnen die Analyse der Transaktionen die Möglichkeit, diesen Verlauf bewusst in Richtung Erwachsenenenebene zu verändern.

Zurück auf die Erwachsenenenebene

Die häufigste Situation im beruflichen Alltag ist die, dass wir zu einer Kommunikation auf Erwachsenenenebene kommen wollen. Denn das ist die Ebene, auf der wir Gefühle und Normen, Wissen und Erfahrungen integrieren, um Themen zielgerichtet weiterzuentwickeln. Was also können Sie konkret tun, wenn ein anderer Sie in Ihrem Kind-Ich oder Ihrem Eltern-Ich anspricht, Sie aber eine Konversation auf der Erwachsenenenebene führen möchten?

Konkretisieren Sie

Erinnern Sie sich an das Beispiel oben:

A: "Ich bin nur noch genervt. Am liebsten würde ich alles hinwerfen."

B: "Was genau empfindest Du denn als belastend?"

Mit der Bitte zur Konkretisierung der Situation fordert B sein Gegenüber auf, von dem Kind-Ich ins Erwachsenen-Ich zu wechseln.

Vermeintliche Fakten hinterfragen

A: "Unser Produkt muss unbedingt Ende April fertig sein."

B: "Warum? Steht eine Messe an? Oder haben wir da noch Spielraum?"

A: "Morgen ist wieder Freitag. Ich hoffe, Du denkst an den Wochenbericht. Den muss ich um acht Uhr auf dem Tisch haben."

B: "Wie Du weißt, arbeiten wir mit Hochdruck an den Ausschreibungsunterlagen. Wie wäre es, wenn wir auf 14tägige Berichte übergehen?"

Zahlen und Daten verwenden

A: "Es wäre schön, wenn Du nicht ständig zu spät kommen würdest."

B: "Das war jetzt heute das zweite Mal in drei Monaten."

A: "Für die Vorstandssitzung brauche ich eine Präsentation, die auch Antworten auf Detailfragen gibt, so wie wir das letztes Mal mit Teilprojekt X gemacht haben."

B: "Das würde bei 10 Teilprojekten auf ca. 100 Folien hinauslaufen und einen Aufwand von ca. 50.000 Euro verursachen. Nimm doch die PMO-Leiterin für Detailfragen mit."

Nach Erfahrungen und Lessons Learned suchen

A: "Diese uferlosen Berichtsformulare nerven."

B: "Wie habt Ihr denn das Reporting in Deinem letzten Projekt organisiert?"

A: "Ich verstehe nicht, warum wir für diese Excel-Tabelle nicht endlich ein Makro einsetzen."

B: "Hast Du da Erfahrungen?"

Rollenspiel

A: "Diese Projektbesprechung war wieder mal ein richtiges Chaos."

B: "Wenn Du der Moderator wärst, was würdest Du anders machen?"

A: "Diese Präsentation nervt mich so, dass ich gar nicht mehr klar denken kann."

B: "Dann stell' Dir mal vor, Du hast einen netten, in solchen Situationen erfahrenen Kollegen. Was würde der sagen?"

Gefühle analysieren (lassen)

A: "Mir graut vor dem Berichtstermin nächste Woche."


B: "Was genau sind denn die Themen, die Dir Angst machen?"

A: "Es ist unverschämt, wie das Project Office mit uns Projektleitern umspringt."

B: "Wenn Du Deinen Ärger mal analysierst – könntest Du ihn irgendwie sinnvoll einsetzen?"

Bewusste Beachtung der Ich-Zustände im Teamprozess

Fehlende Kommunikation auf Ebene des Erwachsenen-Ich ist, wie eben geschildert, im beruflichen Umfeld einer der häufigsten Gründe, wenn Gespräche nicht wirklich weiterführen. Eine andere Störung von Kommunikationsprozessen kann darin liegen, dass nicht alle Ich-Zustände im Erwachsenen-Ich integriert sind.

 Handeln im Erwachsenen-Ich bedeutet keineswegs, kindliche Einstellungen einerseits und Regeln andererseits zu negieren, sondern sie vielmehr sinnvoll einzubeziehen.

Gerade in Situationen, in denen Sie Neues entwickeln, ein Problem zu lösen oder eine Krise zu bewältigen haben, sollten Sie deshalb bewusst Informationen aus allen Ich-Zuständen "abholen", indem Sie sich der Reihe nach in alle Ich-Zustände hineindenken. Dieses Vorgehen ist nicht nur für eine einzelne Person hilfreich, sondern gilt auch für Teams, die gemeinsam an einer Fragestellung arbeiten. Ist z.B. ein Team von Controllern, das auf Grund ihrer beruflichen Anforderungen eher aus dem kritischen Eltern-Ich heraus denken und handeln, auf der Suche nach einer innovativen Lösung, kann ihnen die Perspektive des freien Kind-Ichs zu neuen Denkansätzen verhelfen.

Sie kennen vergleichbare Vorgehen wahrscheinlich aus anderen Methoden, etwa in kreativen Brainstormings, in dem die Anweisung oft lautet: "Keine Denkverbote. Verrückte Ideen sind ausdrücklich erwünscht". Mit dieser Anweisung versuchen wir, den Ideenreichtum und die Fähigkeit des kreativen Denkens im Ich-Zustand des freien Kindes abzurufen. Im Folgenden sind beispielhaft einige Situationen beschrieben und dazu Fragen aufgeführt, mit denen Sie als Projektleitung oder Moderation weitere Ich-Zustände abrufen können.

Das fürsorgliche Eltern-Ich einbeziehen

Dieser Ich-Zustand trägt z.B. dann Entscheidendes zur Lösung bei, wenn ein Mitarbeiter oder das Projektteam ernsthaft gestresst ist. Dann helfen Fragen wie:

- "Was tust Du selbst, damit es Dir gut geht?"
- "Was können wir ändern, damit uns die Arbeit wieder mehr Spaß macht?"
- "Wie können wir uns gegenseitig noch besser unterstützen?"

Das kritische Eltern-Ich einbeziehen

Wenn Sie ein Team leiten, das vor allem aus kreativen Freigeistern besteht, stören Sie sich wohlmögliche an der ständigen Rolle des "Oberlehrers", der auf die Einhaltung von Regeln und Normen achtet. Das können Sie ändern, indem Sie bewusst bei allen Teammitgliedern Input aus dem kritischen Eltern-Ich abfragen:

- "Welche Normen müssen wir einhalten?"
- "Welche erfolgreichen Regeln kennt Ihr aus Euren letzten Projekten?"
- "Stellt Euch vor, Ihr seid ein kritischer Projektcontroller – was würdet Ihr an unserem Vorgehen in den letzten zwei Monaten bemängeln?"

Das angepasste Kind-Ich einbeziehen

Die Gefühlswelt des angepassten Kindes hervorzulocken, kann z.B. dann sehr hilfreich sein, wenn man Widerstände wahrnimmt, die emotionaler Natur sind oder die nicht ausgesprochen werden. Hier laufen die Fragen darauf hinaus, eine Verbalisierung dieser inneren Einstellungen zu erreichen:

- "Was glaubt Ihr, welche Widerstände und Befürchtungen löst diese Umorganisation aus?"
- "Was könnte im schlimmsten Fall passieren?"

Selbst-Coaching

Ich-Zustände zu erkennen bietet interessante Ansätze auch für die Selbsterkenntnis und -steuerung. Um sich selbst mithilfe der Ich-Zustandsmodelle zu analysieren, hilft es, den inneren Dialog zu beobachten. Welche Botschaften tauchen in Ihren Gedanken auf? Was antworten Sie sich selbst? Möglicherweise führen Sie z.B. einen inneren Dialog, der folgendem ähnelt:

"Schon wieder diese Berichte, ich hasse sie."

"Und dann noch zweimal im Monat, das ist doch wirklich nicht nötig."

"Wenn mich jemand fragen würde – monatlich würde reichen."

"Aber mich fragt ja keiner."

"Hauptsache, der X ist zufrieden."

Spätestens jetzt sollten Sie sich selbst ein "Stopp!" zurufen und sich Fragen stellen, die diesen inneren Dialog auf Ebene des angepassten Kindes durchbrechen, z.B.: "Ist dieser Bericht jetzt sinnvoll oder nicht? Wenn ja, dann beschwer" Dich nicht. Wenn nein, dann schlag in sachlichem, freundlichen Ton vor, das Vorgehen zu ändern."

Vernachlässigte Ich-Zustände integrieren

Vor allem in Problemsituationen und bei besonderen Herausforderungen ist der bereits im Abschnitt "Teamprozess" angesprochene Punkt besonders wichtig: Vernachlässigte Ich-Zustände bewusst einnehmen und in die Entscheidung

integrieren. Spätestens, wenn Sie merken, dass Ihre Gesundheit in Gefahr ist, sollten Sie sich z.B. selbst vermehrt aus der Rolle des fürsorglichen Eltern-Ichs begeben und überlegen, wie Sie besser auf sich achten können. Stellen Sie fest, dass Ihnen relativ oft Versäumnisse unterlaufen, kann Ihnen das eigene kritische Eltern-Ich helfen, sich sinnvolle Regeln auszudenken. Verspüren Sie innere Widerstände, hilft die Suche nach den Gefühlen des angepassten Kind-Ich. Leiden Sie unter Frust und Anspannung, kann Ihnen das innere freie Kind vielleicht weiterhelfen.

Analyse der dominierenden Ich-Zustände und Visualisierung

Der Psychologe und Transanalytiker Jack Dusay hat eine einfache Grafik vorgeschlagen, mit der Sie selbst gut visualisieren können, wie Ihre Persönlichkeit im Privatleben oder im Beruf strukturiert ist. Dazu tragen Sie die verschiedenen Ich-Zustände auf einer horizontalen Linie ein. Dann schätzen Sie, wie viel Zeit sie in jedem dieser Ich-Zustände verbringen und visualisieren Sie dies mit einer Säule, deren Höhe der Zeit entspricht, die Sie in diesem Zustand verbringen. Wenn Sie sich insgesamt auf zehn Felder beschränken, entspricht jedes dieser Felder 10% der Zeit. Eine interessante Erweiterung dieser Analyse besteht darin, Freunde oder Kollegen um eine Einschätzung zu bitten und mit dem Ergebnis das persönliche "Egogramm" noch einmal zu hinterfragen.

In einem nächsten Schritt betrachten Sie die Grafik, lassen Sie es auf sich wirken und überlegen, ob Sie mit der Verteilung Ihrer Ich-Zustände zufrieden sind. Wenn nicht, zeichnen Sie daneben, am besten in einer anderen Farbe, die Aufteilung, die Sie gerne hätten. (Alternativ können Sie auch durch ein rotes Feld etwas "abschneiden" und durch grüne Felder etwas "hinzufügen".)

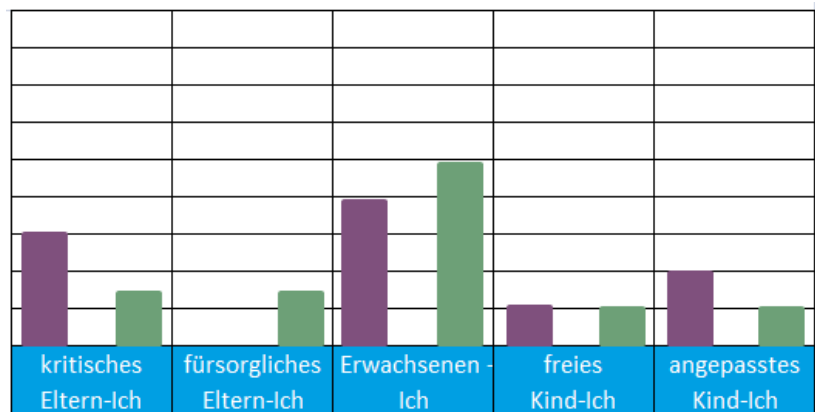


Bild 2: Egogramm heute (violett) und Ziel (grün)

Um die gewünschte Veränderung anzustoßen, machen Sie das, was generell empfohlen wird, um große Ziele zu erreichen: Setzen Sie sich kleine, messbare Ziele und nehmen Sie sich diese in den kommenden Wochen der Reihe nach vor.

Fazit

Laut Transaktionsanalyse gibt es drei grundlegende Ich-Zustände, die unser jeweiliges Fühlen, Denken und Verhalten bestimmen: Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich und Kind-Ich. Kommen wir in einem Gespräch nicht weiter oder fühlen uns unbehaglich, kann das an dem Ich-Zustand liegen, aus dem heraus wir den anderen ansprechen bzw. aus welchem die Reaktion erfolgt. Die Transaktionsanalyse hilft uns, diese Situationen zu analysieren und zu erkennen, wie wir die Kommunikation in eine andere Richtung lenken können. Die Beschäftigung mit dem Ich-Zustandsmodell der Transaktionsanalyse bringt einen Zuwachs an Souveränität in der Kommunikation.

Daher lautet mein Tipp:



Analysieren Sie immer wieder Situationen nach diesem Modell (vielleicht gemeinsam mit jemand anderem) und nutzen Sie es für das eigene Lernen.

Literatur

- Berne, Eric: Games People Play - The Psychology of Human Relationships, Penguin, Harmondsworth, 1967
- Stewart, Ian, Joines, Vann: Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung, Verlag Herder, 2000
- Hagehülsmann, Ute & Heinrich: Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation. Transaktionsanalyse in Managementtraining, Coaching, Team- und Personalentwicklung, Junfermann Verlag, 1998

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <https://www.projektmagazin.de/ausgaben/2017> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.