

ARBEITSHEFTE  
**FÜHRUNGS-  
PSYCHOLOGIE**

BAND 10

Herausgeber  
Gerhard Raab  
Nicolas Crisand

Rolf Rüttinger

# Transaktions-Analyse

13. Auflage

## Die »Grüne Reihe« Arbeitshefte Führungspsychologie (AHF)

Alle Bände zeichnen sich aus durch hohe Praxisorientierung, renommierte Autoren, verständliche, wissenschaftlich fundierte Informationen und gute lernpsychologische Aufbereitung. Bisher sind erschienen:

- Psychologie der Persönlichkeit (AHF 1)
- Grundlagen der Führung (AHF 2)
- Motivation und Management des Wandels (AHF 4)
- Besprechungen zielorientiert führen (AHF 6)
- Arbeitsmethodik (AHF 7)
- Transaktions-Analyse (AHF 10)
- Psychologie der Gesprächsführung (AHF 11)
- Psychologie der Auszubildenden (AHF 12)
- Anti-Stress-Training (AHF 13)
- Konflikttraining (AHF 15)
- Erfolgreiche Teamführung (AHF 16)
- Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument (AHF 18)
- Psychologische Grundlagen im Führungsprozess (AHF 19)
- Methodik der Konfliktlösung (AHF 23)
- Führungsethik (AHF 27)
- Kommunikation macht gesund (AHF 31)
- Innovative Teamarbeit (AHF 35)
- Rhetorik und Präsentation (AHF 37)
- Neue Ideen mit System (AHF 39)
- Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (AHF 42)
- Führung braucht Coaching (AHF 45)
- Customer Relationship Management (AHF 46)
- Intervention (AHF 48)
- Führen mit Autorität – aber nicht autoritär (AHF 50)
- Effizientes Verhandeln (AHF 55)
- Talent Management (AHF 58)
- Führen in Projekten (AHF 60)
- Kreativität und Innovation (AHF 61)
- Techniken geistiger Arbeit (AHF 62)
- Positive Psychologie in der Führung (AHF 63)
- Personalbeurteilungssysteme (AHF 65)
- Selbstmotivierung und kompetente Mitarbeiterführung (AHF 66)
- Wie Menschen ticken: Psychologie für Manager (AHF 67)
- Prozessorientiertes Personalwesen (AHF 68)
- Führung ist dreidimensional (AHF 69)
- Psychologisches Kapital (AHF 70)
- Unternehmensnachfolge (AHF 71)
- Aktuelle Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung (AHF 73)
- Erfolgreiche Mitarbeiterführung in Arztpraxen (AHF 74)
- Erfolgsfaktor Problemlösung (AHF 77)
- Wir alle sind Unternehmer! (AHF 78)
- Alphas können nicht führen (AHF 79)
- Positive Psychologie und Selbstmanagement (AHF 81)
- Positiv Führen mit Neuer Autorität (AHF 82)
- Mehr ICH wagen! (AHF 83)
- Qualitätsmanagement in der KVP-Praxis (AHF 84)
- Die Macht der Nächstenliebe (AHF 85)
- Mediation macht gesund (AHF 86)
- Mentale Stärke in bewegten Zeiten (AHF 87)
- Motivierend Führen mit Zielen – Objectives and Key Results (AHF 88)

## Die Reihe wird ständig erweitert – ein Abonnement sorgt dafür, dass Sie keinen neuen Band verpassen!

- **Abo A: Sie erhalten alle neuen Bände** sofort nach Erscheinen zum Preis von je 19,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.
- **Abo B: Sie erhalten alle neuen Bände und alle Neuauflagen** bereits veröffentlichter Bände sofort nach Erscheinen zum Preis von je 19,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.

Die Abonnements können jederzeit gekündigt und ganz einfach abgeschlossen werden:

Bitte schreiben Sie eine E-Mail an [post@edition-windmuehle.de](mailto:post@edition-windmuehle.de) und geben Sie Ihren Namen, Ihre Postanschrift an und ob Sie Abo A oder B wünschen. Natürlich können Sie uns auch schreiben oder anrufen.

ARBEITSHEFTE  
**FÜHRUNGS-  
PSYCHOLOGIE**  
BAND 10

Gründer der Reihe  
Prof. Dr. Ekkehard Crisand †

Herausgeber  
Prof. Dr. Gerhard Raab  
Nicolas Crisand

Dipl.-Psych. Rolf Rüttinger

# Transaktions-Analyse

13. Auflage 2019

ISBN 978-3-86451-082-3

**Alle Rechte vorbehalten**

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Verlages. Nachdrucke, Fotokopien, elektronische Speicherung oder Verbreitung sowie Bearbeitungen – auch auszugsweise – sind ohne diese Zustimmung verboten! Verstöße können Schadensersatzansprüche auslösen und strafrechtlich geahndet werden.

© 2019 EDITION WINDMÜHLE (Nachdruck 2022)

FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG

Postfach 73 02 40

22122 Hamburg

Telefon +49 40 679430-0

Fax +49 40 67943030

post@edition-windmuehle.de

www.edition-windmuehle.de

Satz und Gestaltung: FELDHAUS VERLAG, Hamburg

Herstellung: WERTDRUCK, Hamburg

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## 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 »Augenscheinwahrscheinlichkeit« (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 umschaute, 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 wohlthuend 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



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
<b>1 Einführung in die Transaktions-Analyse (TA)</b>	<b>7</b>
1.1 Was TA ist – und was nicht	7
1.2 Generelle Ziele von TA im Management	8
1.3 Bisherige Entwicklung der TA	10
1.4 Heutiger Stand des TA-Einsatzes im Management	12
1.5 Über den Umgang mit diesem Heft	13
<b>2 Ich-Zustände</b>	<b>15</b>
2.1 Beispiel	15
2.2 Definition	17
2.3 Erläuterung der einzelnen Ich-Zustände	18
2.3.1 Eltern-Ich	18
2.3.2 Erwachsenen-Ich	20
2.3.3 Kind-Ich	22
2.4 Anwendungsmöglichkeiten	24
2.4.1 Egogramm	24
2.4.2 Führungsaufgaben	26
2.4.3 Angemessenes und unangemessenes Verhalten	28
2.5 Übungen	30
2.5.1 Übung »Ich-Zustands-Fragen«	30
2.5.2 Übung »Ich-Zustands-Reaktionen«	34
<b>3 Skript und Eltern-Botschaften</b>	<b>37</b>
3.1 Beispiel	37
3.2 Definition	37
3.3 Kritische und unterstützende Eltern-Botschaften	38
3.4 Anwendungsmöglichkeiten	43
3.5 Übungen	44
3.5.1 Selbsttest »Antreiber«	44
3.5.2 Übung »Normen«	48
3.5.3 Übung »Rollenbuch der Organisation«	49
<b>4 Transaktionen</b>	<b>53</b>
4.1 Beispiel	53
4.2 Definition	53
4.3 Transaktionsformen	54
4.4 Anwendungsmöglichkeiten	58
4.4.1 Beziehungsanalyse	58

4.4.2	Weiterführende und nicht weiterführende Transaktionen	59
4.5	Übung	60
<b>5</b>	<b>Gefühlsmasken und psychologische Spiele</b>	<b>61</b>
5.1	Beispiel	61
5.2	Definitionen	62
5.3	Erläuterungen	62
5.3.1	Gefühlsmasken	62
5.3.2	Psychologische Rollen	63
5.3.3	Psychologische Spiele	66
5.4	Anwendungsmöglichkeiten	67
5.5	Übungen	68
5.5.1	Übung „Rollen“	68
5.5.2	Übung »Mein Drama-Dreieck«	71
<b>6</b>	<b>Beachtung/Feedback</b>	<b>73</b>
6.1	Beispiel	73
6.2	Definition	75
6.3	Erläuterung	75
6.4	Anwendungsmöglichkeiten	76
6.5	Übung	77
<b>7</b>	<b>Lebenspositionen</b>	<b>79</b>
7.1	Beispiel	79
7.2	Definition	79
7.3	Erläuterung	79
7.4	Anwendungsmöglichkeiten	82
7.5	Übung »Einstellungen«	83
<b>8</b>	<b>Änderungsvertrag</b>	<b>85</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>87</b>
	<b>Epilog</b>	<b>88</b>



# 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,