

Günther Mohr

**Einführung in die
systemische Transaktionsanalyse
von Individuum und Organisation**

2020

1.1 Ursprünge der systemischen Transaktionsanalyse

In den 1950er-Jahren hat Eric Berne erste Konzepte der Transaktionsanalyse in Kalifornien formuliert. Transaktionsanalyse betrachtet die Transaktion, die Begegnung zwischen Menschen und wie Menschen darin ihr Persönliches leben. Sie enthielt von Beginn an Wurzeln von systemischem Denken, denn Berne kannte persönlich Norbert Wiener, den Begründer der Kybernetik, einen der Stammväter des systemischen Ansatzes. In dieser Zeit arbeitete auch George Kelly, »der erste Systemiker«, der durch sein Konzept der reproduktiven Konstrukte schon 1955 »Persönlichkeit« in ihrem Konstruieren von subjektiver Wirklichkeit beschrieb (Kelly 1955). Dieser Ansatz weist interessante Parallelen zu Gedanken der von Berne formulierten Theorie des unbewussten Lebensplans (Skript) auf. Der Beginn der systemischen Transaktionsanalyse als einer Integration der traditionellen Transaktionsanalyse in den systemischen Ansatz kann auf Mitte der 1980er-Jahre datiert werden. Diese zeitgemäße Reform und Neukonzeption der Transaktionsanalyse erfolgte zunächst im deutschsprachigen Raum. Dazu hat sicherlich auch eine damals auftretende systemische Kontextbedingung, nämlich das deutsche Psychotherapeutengesetz beigetragen, in dem der Transaktionsanalyse die Anerkennung als akkreditierte Psychotherapie versagt wurde. Nur Verhaltenstherapie, Psychoanalyse und tiefenpsychologische Verfahren erfuhren offizielle Anerkennung. Vielleicht wäre die Entscheidung anders ausgefallen, wäre die TA nicht unter der humanistischen, sondern unter der tiefenpsychologischen Fahne gesegelt. Diese Nichtanerkennung hatte zur Folge, dass Transaktionsanalytiker ihr Wissen zunehmend über den psychotherapeutischen Bereich hinaus im Beratungs-, Pädagogik- und Organisationsbereich

entwickelten und sich dabei der systemische Ansatz als wichtiger Impulsgeber erwies. Später haben vor allem die familientherapeutischen Ansätze insbesondere der Mailänder Schule mit Mara Selvini Palazolli, aber auch der Heidelberger Gruppe mit Helm Stierlin, Fritz B. Simon, Gunthard Weber und Gunther Schmidt die psychotherapeutische Szenerie beeinflusst. Zum Umfeld der Heidelberger Gruppe gehört auch der Transaktionsanalytiker Bernd Schmid. Weber und Schmid arbeiteten zeitweise in Wiesloch im Institut für systemische Therapie und Transaktionsanalyse eng zusammen (Weber und Schmid 1988). Gerade für die organisationale systemische Transaktionsanalyse gilt aber auch Niklas Luhmans Systemtheorie der Organisation als Wurzel (Luhmann 2000). Die erste Verschriftlichung der Verbindung von systemischem Ansatz und Transaktionsanalyse erfolgte dann durch den noch im Eigenverlag herausgegebenen Band *Systemische Transaktionsanalyse* (1986) des damals als Psychotherapeut tätigen Bernd Schmid. Es war ein Ausrufezeichen. Schmid definierte Transaktionsanalyse und das Tun des Transaktionsanalytikers folgendermaßen:

»Transaktionsanalyse meint einen professionellen Umgang mit der Gestaltung von Wirklichkeit durch Kommunikation« (Schmid 1994, S. 112).

»Transaktionsanalytiker helfen als professionelle Praktiker, einschränkende Wirklichkeits-Gewohnheiten ihrer Klienten zu überwinden und stattdessen schöpferische und sinnvolle Alternativen zu entwickeln« (ebd., S. 113).

Dies war eine neue Identitätsbeschreibung für die TA, die einerseits den Fokus auf die Transaktion, die kommunikative Handlung als Grundeinheit von Begegnung, legte, gleichzeitig den wirklichkeitskonstruktiven Aspekt der Systemiker beinhaltete. Im angelsächsischen Raum sind auf der Seite der Systemiker in der TA der Familientherapeut Robert Massey (vgl. 1985), der Transaktionsanalytiker und Hypnotherapeut Stephen Lankton (vgl. Lankton et al. 1981), aber vor allem Jim Allen erwähnenswert (2003). Allens Ansatz fokussiert das konstruktivistische

Moment. Im Jahre 1999 formulierten dann Keith Tudor und Graeme Summers in England die *Co-creative TA*, wobei der Begriff des Kokreativen schon von Schmid (1986, 1994) genutzt worden war. Im Kokreativen zwischen Therapeut und Klient liegt das gemeinsame Konstruieren einer neuen Wirklichkeit. Tudor und Summers (1999) bezogen allerdings auch aus der Psychoanalyse stammende Beziehungskonzepte wie Übertragung und Gegenübertragung zwischen Klient und Therapeut mit ein. Die Transaktionsanalyse ist durch ihre Weiterentwicklung in die systemische Transaktionsanalyse nicht mehr alleine eine in den 1950er- und 1960er-Jahren in Amerika von Eric Berne entwickelte Psychotherapie, sondern eine eigenständige theorieuntermauerte Therapie- und Beratungsrichtung, die auch erfolgreich für Prozesse im Coaching und in der Organisationsentwicklung einsetzbar ist.

1.1.1 Die neue Identität des Transaktionsanalytikers

Systemische Transaktionsanalytiker beziehen sich auf acht Prinzipien (Schmid 1989; Mohr 2005): Sie ...

- fußen auf der Analyse von Transaktionen
- betrachten die Begegnung von Menschen – ohne vorgefasste Standardhypothesen wie etwa die Annahme eines Ödipuskomplexes, sondern die konkrete Begegnung; das darin verbal und nonverbal Gezeigte wird gespürt, gehört und gesehen
- sind Musterentdecker (Mohr 2012b)
- versuchen, entdeckte Muster, die in guter Weise komplexitätsreduzierende Modelle und Hinweise für Hypothesen zur Veränderung bieten, lösungsorientiert zu adressieren
- arbeiten experimentell, setzen Interventionen ein und evaluieren ihre Wirkung; ohne in Besitz der absoluten Wahrheit zu sein, sondern nur mit Hypothesen, die getestet werden
- denken systemisch, beachten Vernetztheit und Kontextbezug des Handelns und Erlebens; dabei ist der biografische Kontext nur *ein* möglicher

- haben eine deutlich humanistische Grundeinstellung – mit der Begegnung auf Augenhöhe (O.k.-o.k.-Beziehung), ebenso dem Recht des Einzelnen auf Glück, das auch in der amerikanischen Verfassung aufgenommen worden ist, woraus sich sogar ein Bezug auf gesellschaftliche Themen ableiten lässt, etwa des bedingungslosen Grundeinkommens (Mohr 2015)
- stehen in einer internationalen, interkulturellen Diskussion der Konzepte; für die TA hat es nie einer Globalisierung bedurft; das standardisierte Ausbildungs- und Zertifizierungssystem der TA durch die Verbände EATA und ITAA in aller Welt ist einmalig.

Diese systemisch orientierte Identität des Transaktionsanalytikers ist nicht an Inhaltskonzepten orientiert, sondern am Prozess des Vorgehens (Kreyenberg 2005). Jedoch sind Menschen im systemischen Denken wenig geübt, da es ein Abstrahieren und ein Lösen vom kurzfristigen Erleben erfordert. Es liegt Menschen normalerweise näher, vom Einzelnen auf das Ganze zu schließen. Der systemische Theoretiker Matthias Varga von Kibéd (2007) bemerkte, dass die systemische Perspektive für uns Menschen oft schwer zu greifen ist. Nach Jane Loevingers Theorie der persönlichen Reifegrade wird die Fähigkeit, systemisch zu denken, sogar erst erreicht, wenn der Mensch eine bestimmte Stufe der psychischen Entwicklung erreicht hat (Loevinger 1985; Binder 2010; Mohr 2015, S. 177 ff.). Erst nach Durchlaufen der Gemeinschaftsorientierung, der Entwicklung eigener Werte und der Relativierung des eigenen Denkens kommt man in die Lage, auch selbstkritisch eigene Positionen zu hinterfragen oder widerstreitende Aspekte nebeneinander existieren zu lassen, konstruktivistisch an die Welt heranzugehen. So populär das Systemische heute allgemein ist, es stellt Anforderungen an den Einzelnen. Ein weiteres systemisches Spannungsfeld ist in Organisationen, Wirtschaft und Gesellschaft zu beobachten, zwischen Mikro- und der Makroperspektive. Die Mikroperspektive beschäftigt sich mit dem konkret sichtbaren Handeln des einzelnen Individuums, die Makroperspektive mit

1.1 Ursprünge der systemischen Transaktionsanalyse

dem Zusammenwirken des ganzen Systems. An Beispielen aus dem Wirtschaftskontext wird dies deutlich: Wenn ich wenig Geld habe, muss ich sparen. Das gilt für Familie und Unternehmen. Für ein Makrosystem wie eine Volkswirtschaft wäre der absolute Spargedanke der Weg in den Abgrund, wie die Weltwirtschaftskrise 1929 zeigte. Die Makroebene als deutlich systemische Ebene ist eine eigene Perspektive. Man muss einen Abstand zu den Dingen gewinnen, eine Vogelperspektive einnehmen, um besser sehen zu können.

1.1.2 Drei bedeutende systemische Prinzipien für die TA

Drei Elemente sind für die systemische Perspektive besonders relevant: Vernetzung, Kontextbezug und Selbsterhalt (Mohr 2015). Systemisch die Welt zu betrachten heißt, diese Punkte zu berücksichtigen.

Beziehungsmäßige Vernetzung

Menschen sind immer in einer Beziehung mit anderen verbunden. Individuelle Unabhängigkeit ist eine Illusion. Kein Mensch und kein System sind wirklich unabhängig. Wir sind miteinander verbunden und vernetzt. Wenn wir darüber nachdenken, wieso wir so leben können, wie wir leben, wer unsere Nahrung produziert, wer für unser Dach über dem Kopf oder unsere Sicherheit sorgt, wird dies unmittelbar klar. Manchmal ist es auch erst durch genaue Analyse erkennbar, wie vielfältig unsere Existenz von anderen Lebewesen in der Natur und ihrer Zuarbeit abhängig ist. So haben die Menschen in ihrem Verhalten durch Institutionen wie »Handel« und »Arbeitsteilung« friedliche Alternativen entwickelt, der systemischen Verbundenheit der Menschen Rechnung zu tragen. Das gilt trotz der heute üblichen Betonung der zu erstrebenden Individualität, wie sie in der Werbung, aber auch in manchen psychologischen Schulen vertreten wird. Die Form des Zusammenwirkens und die Qualität der Interaktionen zwischen den Elementen eines Systems sind wichtiger als ihre vermeintlichen individuellen Eigenschaften oder Fähigkeiten. Systemische TA

berücksichtigt bei der Betrachtung einer Einzelperson ihre aktuelle Vernetztheit und die erfolgende Konstruktion von Wirklichkeit. Viele TA-Konzepte brauchen dazu eine neue Deutung. Das wird in den folgenden Kapiteln dargestellt.

Kontextbezug

Alle Phänomene sind auf dem Hintergrund eines Kontextes zu sehen.

Themen sind nicht aus sich heraus, zeitlos und übergreifend zu betrachten, sondern immer vor dem Hintergrund eines bestimmten Kontextes. Für manche Wendung ist die Gunst der Stunde notwendig. So schlimm das Ereignis war, aber ohne den Atomunfall im japanischen Fukushima im Jahr 2011 wäre die deutsche Entscheidung zum Atomausstieg so nicht gekommen. Man braucht einen Kontext, ein bestimmtes wahrgenommenes Zusammentreffen von Variablen, um etwas möglich zu machen. Manchmal hat ein Thema einen bestimmten Zeitkorridor; danach ist es nicht mehr umsetzbar. Dies betrifft auch das »Nach-hinten-Schauen« bei psychischen Phänomenen. Von Psychoanalyse bis Lerntheorie, die traditionellen psychologischen Konzepte gehen davon aus, dass die Ursache für das Jetzige in der Vergangenheit liegt. Aber vielleicht gibt es nur den aktuellen Kontext oder gar einen finalen Zweck, wie es C. G. Jung annahm. Diese Erkenntnis hat einen wesentlichen Einfluss auf den Umgang mit entwicklungspsychologischen Ideen wie der Skripttheorie der TA, nach der – hier zunächst vereinfacht ausgedrückt – ein Mensch in der frühen Kindheit einen unbewussten Lebensplan, ein Skript, entwickelt, das er in der Folgezeit lebt. Im Gegensatz dazu anzunehmen, dass eine ganz bestimmte aktuelle, einmalige Begegnung mit einem anderen Menschen neues, in keiner Weise vorgeprägtes Verhalten und Erleben ermöglicht, wäre eine systemische Alternative. Der Fokus der systemischen TA liegt auf einem pragmatischen Ansatz, der auf alsbaldige Lösung oder Heilung orientiert ist. Verschwendung der wichtigsten Ressourcen, menschlicher Lebenszeit und Aufmerksamkeit, wird zu vermeiden versucht.

Die Zuordnung eines Phänomens zu einem Kontext bestimmt erst Wertung, Veränderungsnotwendigkeit und Veränderungsmöglichkeiten.

Selbsterhalt

Jedes einzelne Teilsystem strebt danach, seine bisherige Struktur und Weltsicht zu erhalten und immer weiter zu erschaffen.

Freud sah gerade bei psychischen Störungsmustern einen Wiederholungszwang. Heute wissen wir, dass Lebewesen eigene Steuerungsformen entwickeln, die für sie selbst systemerhaltend sind. Wir Menschen konstruieren uns die Welt sogar so, dass sie für uns passt. Schon unser Körper, unsere Hirnphysiologie, unsere Sinnesorgane, die auch die Informationsgrundlage für Denken, Einstellungen und Gefühle bilden, sind auf den Selbsterhalt ausgelegt. Die Transaktionsanalyse besitzt eine ganze Reihe von Mikromodellen, die den Selbsterhalt von Mustern beschreiben. Die beiden Systemforscher Humberto Maturana und Francisco Varela (1987) haben diese Eigenbezogenheit jedes Systems in ihrer evolutionär gewachsenen Struktur besonders betont: »Es gibt keine instruktive Interaktion.«

Eingriffe in ein System sind nur unter besonderen Bedingungen möglich. Man kann einen Menschen oder eine Gruppe, also ein Humansystem, nicht einfach per Instruktion zu etwas anderem bringen, als sein ursprüngliches Programm war. Es sei denn, man koppelt sehr genau an seine Struktur an. Dieses Mitgehen mit dem anderen nennt man »Pacing«, und es ist die Voraussetzung für »Leading«, also jegliche Form von Führung. Dieser auch »Selbstreferenzialität« genannte Aspekt (Kreyenberg 2005) hat zur Folge, dass Teile das Ganze repräsentieren. So kann aus einer Reihe von Beobachtungen auf ein Muster geschlossen werden (Mohr 2012b), aber auch an einzelnen Punkten interveniert werden, ohne dass immer direkt das Ganze adressiert werden muss. In der Organisationsentwicklung ist dies ein wichtiger Punkt. Die strukturerhaltende Funktion zeigt beispielsweise auch der Besitztumeffekt, der in der Verhaltensökonomie gefunden wurde (Mohr 2015).

Der Besitztumseffekt zeigt, dass man etwas, das man einmal in Besitz genommen hat, nur ungern wieder abgibt. Zudem konstatierten die beiden systemischen Forscher Maturana und Varela: Man kann ein System zu nichts zwingen, man kann es zwar vernichten, aber erzwingen kann man nichts. Das macht die Selbstbezogenheit von Systemen noch deutlicher. TA hat von Anfang an, dies sei hier angedeutet, interessante Modelle für den Aspekt des Erhalts von Mustern beschrieben.

1.2 Ein integrativer Entwurf

Transaktionsanalyse zeigte sich von Anfang an sehr vielfältig, betrachtet die Herkunft eines Phänomens sowie konkrete Verhaltenssteuerung und Beziehungsgestaltung. TA zeichnet sich durch Offenheit gegenüber anderen psychologischen und professionsfördernden Ansätzen aus. Die Wurzeln liegen in verschiedenen therapeutischen Verfahren, die mit der Ausbildung der ersten TA-Generation zusammenhängen (z. B. Eric Berne: Psychoanalyse; Fanita English: Psychoanalyse; Robert und Mary Goulding: Gestalttherapie). Während der Weiterentwicklung der TA kommen Ideen aus anderen Schulen und Fachgebieten hinzu, die im Laufe der Zeit integriert werden. Zusätzlich ist TA in ständigem Kontakt mit den Ansätzen geblieben, die ihr im Laufe der Zeit begegnet sind, und hat so auch von deren Entwicklung profitiert. Dadurch wirkt im angelsächsischen Raum derzeit die psychoanalytische Theorieentwicklung auch einflussreich auf die TA, was etwa im beziehungsorientierten Ansatz nach Sills und Hargarden (2003) zum Ausdruck kommt. Auch ganz neue Ansätze der letzten Jahre, wie etwa die Arbeiten zur hierarchiefreien Zusammenarbeit von Menschen von Laloux (2015) und Robertson (2016) zeigen interessante Parallelen zu transaktionsanalytischen Konzepten von Autonomie, Rollen und Übereinkunft. Die Grundgedanken moderner Konzeptionen sind schon in der humanistischen Wurzel der TA angelegt. Offenheit bei gleichzeitig vorhandenem kompakten Theoriekern ist eine wesentliche Stärke der

1.3 Metatheorie für die Transaktionsanalyse

TA, weil sie dadurch gut an andere Ansätze ankoppeln kann. Kein Praktiker arbeitet heute nur mit einer Methode, und auch theoretisch gilt es eher, allgemeine, integrative Veränderungstheorien zu vertiefen, als an den klassischen Theorieschulen festzuhalten und das Trennende zu betonen. Die Transaktionsanalyse fußt auf den tiefenpsychologischen Ansätzen (Freud, Jung und Adler). Berne hat bei zwei Schülern von Freud, nämlich Erik Erikson und Paul Federn (vgl. 1953), gelernt. Insbesondere Elemente der Persönlichkeitstheorie der TA mit den Ich-Zuständen und dem Skript haben deutlichen Bezug zu psychoanalytischem Denken. Auch die Jung'sche Analytische Psychologie mit ihren Archetypen und der persönlichen Typenlehre hat Bezüge zu Skriptprozessen wie dem Sisyphus-Skript. Das Erwachsenen-Ich korrespondiert mit Jungs persönlicher Individuation. Adlers Individualpsychologie (vgl. 1920/1974) wirkte insbesondere mit dem Erfassen des Lebensstils auf die TA ein. Die Verhaltenstherapie und insbesondere die neuere Form der kognitiven Verhaltenstherapie haben viele Transaktionsanalytiker im praktischen Vorgehen beeinflusst. Psychodrama, Gestalttherapie, Gesprächstherapie genauso wie später Hypnotherapie, NLP (Neurolinguistisches Programmieren) und systemische Ansätze haben sowohl im methodischen Vorgehen als auch in theoretischen Fragen entscheidende Impulse gegeben. Durch die Verbindung schon in den Wurzeln ist auch immer eine stetige Befruchtung durch die Weiterentwicklungen der anderen Theorieschulen in Richtung TA möglich gewesen.

1.3 Metatheorie für die Transaktionsanalyse

Es existieren gute, detaillierte Einführungen in die herkömmliche Sichtweise der Transaktionsanalyse. Ich verweise dazu auf den Klassiker von Ian Stewart und Vann Joines *Die Transaktionsanalyse* (Originaltitel *TA today*; 1987/1990). Ein neueres, englischsprachiges Buch *Into TA* gibt einen sehr großen Überblick über Beiträge zur TA im englischsprachigen Raum (Cornell et al. 2016). Beide Bücher verzichten leider auf eine

theoretische Fundierung der TA im Sinne einer Metatheorie und stellen die Konzepte in TA-Sprache schlicht aneinandergereiht vor: Ich-Zustände, Transaktionen, Spiele, Skript usw. Diese traditionelle TA-interne Logik macht die Konzepte schwer vergleichbar mit theoretischen Ansätzen außerhalb der TA. Das hat dann zur Folge, dass die Idee entsteht, eine Person bestehe psychisch aus Ich-Zuständen. Die Ich-Zustände werden dann nicht als eine potenzielle »Landkarte des Ich« betrachtet, sondern wie eine greifbare Realität verstanden. Konzeptideen oder Modelle quasi als existierende Wirklichkeiten zu beschreiben, ist vom systemischen Standpunkt her kritisch. Darin zeigt sich aber auch, dass die systemische Perspektive für viele immer wieder eine Herausforderung darstellt. Man verdinglicht die Konzepte. Systemisch gesehen, haben wir es in der Psychologie mit Landkarten zu tun, mit denen man die beobachteten Phänomene zu erklären und einzuordnen versucht. Landkarten sind keine Realität. Die Transaktionsanalyse wird außerhalb des engen Kreises der Transaktionsanalytiker manchmal in einem merkwürdigen Licht dargestellt wird. Zum Beispiel stellen Gerhard Roth und Alica Ryba (2016) in ihrem Buch zu Hirnforschung und Coaching im Anfangsteil, »Was ist Coaching?«, fest, dass Transaktionsanalyse für Coaching einer der meistgenutzten Ansätze in Deutschland ist, der nach NLP und anderen systemischen Ansätzen im Coaching den dritten Platz belegt. Allerdings beurteilen sie die TA dann so:

»Die Transaktionsanalyse ist keine fundierte Theorie, vielmehr bietet sie verschiedene praxistaugliche Konzepte, die auch von anderen Beratungsansätzen genutzt werden« (S. 41).

Roth und Ryba verwenden lediglich TA-interne Begriffe und behaupten, sie bestehe nur aus Strukturanalyse, Transaktionsanalyse, Spielanalyse und Skriptanalyse. TA ist natürlich weit mehr als eine Sammlung praxistauglicher Konzepte, und andere Theoretiker haben eine durchaus positive Meinung. Der Philosoph Ken Wilber äußert sich in dem Buch *Wege zum Selbst* zur TA (1991, S. 138):