

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 60 (1989)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Chef zu sein dagegen sehr ... : transaktionale Analyse als Führungshilfe  
**Autor:** Kälin, Karl  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811086>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 30.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Chef zu sein dagegen sehr . . .

## Transaktionale Analyse als Führungshilfe

Unter dem Titel «Chef zu sein dagegen sehr . . . » geht Werner Vonaesch, Geschäftsleiter VSA, die Problematik des Führens von MitarbeiterInnen in Institutionen an. Das komplexe Thema wird im Fachblatt VSA über eine längere Zeitspanne hinweg und auf verschiedenen Ebenen behandelt werden. Insbesondere werden Teilthemen aus dem gesamten Themenkreis herausgelöst und kompetenten Fachleuten zur Bearbeitung vorgelegt. Ein solches Textthema betrifft die Persönlichkeit dessen, der führt. Ohne die «Persönlichkeit» dürfte eine gute Führung kaum möglich sein.

Im nachstehenden Text befasst sich Dr. Karl Kälin, dipl. psych., mit der Transaktionalen Analyse (TA) als Führungshilfe. Karl Kälin studierte Angewandte Psychologie an der Universität Zürich und am Institut für angewandte Psychologie, in Zürich, war Mitarbeiter und Leiter des Management Development bei IBM Schweiz und Dozent und Projektleiter beim Managementzentrum der Hochschule St. Gallen. Seit 1977 ist er als selbständiger Berater für Management- und Mitarbeiterschulung in Lachen SZ tätig.



Optimale Führungsarbeit heisst, die gesetzten Ziele in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern erreichen. Dabei spielt die Erkenntnis eine wichtige Rolle, dass die Produktivität im Unternehmen wesentlich von zweckmässigem zwischenmenschlichem Verhalten beeinflusst wird. Ohne gegenseitige Akzeptierung und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die Fähigkeiten des anderen, bleiben die technischen Führungsmittel oft wirkungslos.

Die Psychologie bietet verschiedene Instrumente an, zwischenmenschliches Verhalten verständlicher zu machen. In der euro-

päischen Führungsschulung wird zunehmend von der Methode der Transaktionalen Analyse (TA) Gebrauch gemacht, die in den USA ihre Bewährungsprobe seit langem hinter sich hat. Die Transaktionale Analyse ist ein Hilfsmittel, mit dem sowohl individuelle Kommunikationsmuster als auch die ihnen zugrundeliegenden Einstellungen deutlich gemacht werden können.

### Zielsetzungen der TA

Im Wirtschaftsleben ermöglicht die Anwendung der TA reibungslosere Kommunikation und effektivere Teamarbeit bei der Wahrung des individuellen Stils.

Dadurch, dass verschlüsselte, widersprüchliche und gegenläufige Kommunikationen aufgezeigt werden, können Versandrückbarrieren beseitigt werden. Das theoretische Rahmenwerk der TA stellt eine klare und leicht zu handhabende Terminologie bereit, durch die es möglich wird, Probleme besser zu lokalisieren und über sie mit geringeren Verständnisschwierigkeiten zu sprechen.



In der aufgabenorientierten Gruppenarbeit können auf diese Weise zwischenmenschliche Konflikte ohne allzugrossen Aufwand ausgetragen werden, so dass sachliche Zielsetzungen und Aufgaben der Gruppe nicht beeinträchtigt werden.

Die Transaktionale Analyse ist nicht das Allermittel, um sämtliche Führungsprobleme zu lösen. Es ist eine Möglichkeit, zwischenmenschliches Verhalten verständlicher zu machen.

### Grundlagen der TA

Begriffe und theoretische Grundlagen der Transaktionalen Analyse (TA) beruhen auf den Erkenntnissen des Psychoanalytikers Eric Berne. Die TA wird heute nicht nur in der Psychotherapie, ih-

rem zentralen Anwendungsgebiet, eingesetzt, sondern auch in der Pädagogik, der Erwachsenenbildung, in Organisationen und in der Ausbildung von Lehrern und Führungskräften.

Die Transaktionale Analyse beschäftigt sich mit dem Problem der *zwischenmenschlichen Kommunikation*.

Die Transaktionale Analyse konzentriert sich auf vier *Bereiche*:

#### Strukturanalyse

Sie befasst sich mit der Persönlichkeitsstruktur des Menschen. Was geht *im* Menschen vor.

#### Transaktionsanalyse

Sie befasst sich mit dem, was in der Kommunikation *zwischen* zwei Menschen vorgeht.

#### Spielanalyse

Sie befasst sich mit komplizierten Kommunikationsketten, die in «*Standartversionen*» immer wieder ablaufen.

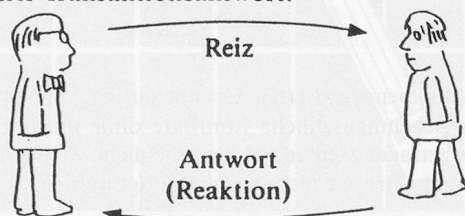
#### Skriptanalyse

Sie befasst sich mit der Frage, wie die Art und Weise des Kommunikationsverhaltens mit der persönlichen Vergangenheit eines Menschen zusammenhängen.



#### Was ist eine Transaktion?

Im Sinne der TA ist eine Transaktion die **Grundeinheit der Kommunikation zwischen zwei Personen**. Transaktionen bestehen aus einem **Transaktionsreiz** und einer **Transaktionsantwort**.



Die Antwort (oder Reaktion) meines Gesprächspartners ist nicht nur eine Reaktion auf das, was ich sage, sondern auch auf das, was mein Gesprächspartner von mir hält.

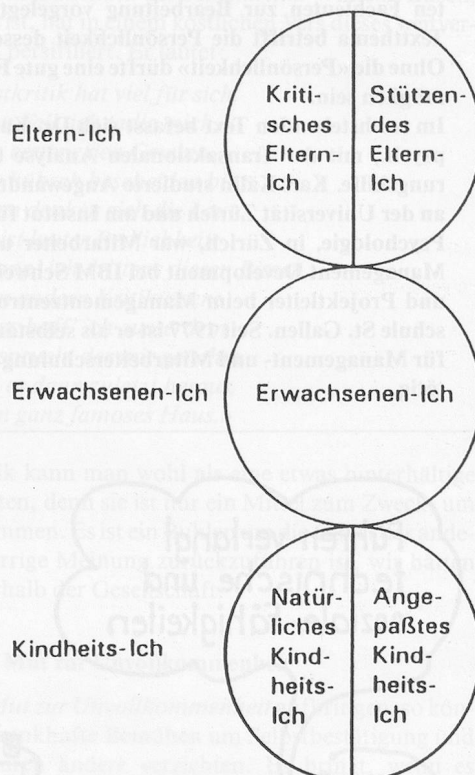
Transaktionen können *verbal* (in Worten) oder *nicht-verbal* (Mimik, Gestik, Körperhaltung) ablaufen. Transaktionen können positiv oder negativ sein.

Jeder Mensch hat drei voneinander unterscheidbare *Ich-Zustände*. Jeder Ich-Zustand ist ein *eigenständiges System* von *Gefühlen* und *Verhaltensweisen*. Die Transaktionale Analyse beschäftigt sich damit, herauszufinden, welcher Ich-Zustand für den Transaktionsreiz und für die Transaktionsantwort verantwortlich ist.

Die Ich-Zustände werden als **Eltern-Ich**, **Erwachsenen-Ich** und **Kindheits-Ich** bezeichnet.

Das Eltern-Ich nennen wir auch das *gelernte* Lebenskonzept.

Es enthält die Regeln und Gesetze, die wir von unseren Eltern oder Ersatzeltern in der frühen Kindheit gelernt haben. Das Eltern-Ich wird in ein *stützendes* und in ein *kritisches* Eltern-Ich unterteilt.



Das Erwachsenen-Ich nennen wir auch das *gedachte* Lebenskonzept.

Das Erwachsenen-Ich prüft, ob die Daten im Eltern-Ich und im Kindheits-Ich heute noch zutreffen. Es nimmt diese Daten entweder an oder lehnt sie ab. Das ER kann EL und K Tonbänder stoppen.

Das ER funktioniert *problemlösend*.

Das Kindheits-Ich nennen wir auch das *gefühlte* Lebenskonzept.

Im Kindheits-Ich sind die Gefühle gespeichert, die wir als Kinder hatten. Im K sind positive und negative Gefühle gespeichert. Das Kindheits-Ich wird unterteilt in ein *natürliches* und in ein *angepasstes* Kindheits-Ich.

#### Konzept

Unser Gehirn arbeitet wie ein Tonbandgerät. Alles, was wir jemals wahrgenommen haben, wurde detailliert aufgenommen und im Gehirn gespeichert. Die im Gehirn gespeicherten Gefühle, die früher einmal erlebt wurden, können jederzeit durch All-



tagssituationen wieder ausgelöst werden. Meistens erinnern wir uns nicht an das ursprüngliche Erlebnis, die Gefühle aber, die damit verbunden waren, erleben wir unmittelbar wieder.

Unsere Erfahrungen und Gefühle sind in den Ich-Zuständen gespeichert.

Im Eltern-Ich sind Eltern-Botschaften in Form von *Verboten* (Mach' das oder jenes nicht), *Geboten* (Sei perfekt), *Ratschlägen*, *Sprüchen* (Zuerst die Arbeit, dann das Vergnügen) gespeichert.

Eltern-Ich Botschaften können wertvoll sein, sie können aber auch verhindern, dass ich mein Leben lebe. Ohne es zu merken, befolgen wir *Drehbuchanweisungen unserer Eltern*. Die Skriptanalyse kann helfen, solche Drehbuchanweisungen bewusst zu machen. Dies geschieht durch die Stärkung des Erwachsenen-Ichs. Das Erwachsenen-Ich ist der einzige Ich-Zustand, den wir *direkt* stärken können.

## Förderung des Erwachsenen-Ichs

ES lenkt die Aufmerksamkeit auf die Probleme der Gegenwart.

ES beschreibt.

Es versucht, die Situation zu begreifen.

ES stellt Fragen.

ES versucht, Ursache und Wirkung zu identifizieren.

ES analysiert.

ES fragt: ist dies der beste Weg?

ES vergleicht Alternativen.

ES denkt positiv.

ES geht das Wagnis neuer Erfahrungen ein.

ES verpflichtet sich dem Realitätsprinzip.

ES akzeptiert, dass die Verantwortung für das Leben von jedem Menschen selber übernommen werden muss.

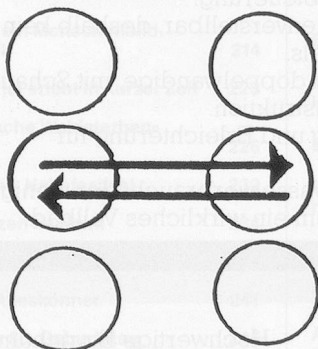
## Kommunikationsverhalten

Alles was Menschen geschieht, sind Transaktionen zwischen Ich-Zuständen.

Wenn die Reaktion unseres Gesprächspartners aus dem Ich-Zustand kommt, den wir bei ihm ansprechen, sprechen wir von *Parallel-Transaktionen*.

Parallel horizontal:

EL/EL: «Ist das Personal nicht unhöflich?» «Ja, man müsste sich wirklich beschweren.»

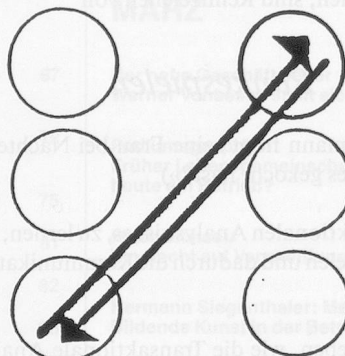


ER/ER: «Steuer hart backbord!» «Verstanden!» (siehe Diagramm).

K/K: «Ich hab einen neuen Briefmarkenkatalog.» «Mensch, klasse! Zeig mal.»

(Parallel diagonal:

K/EL: «Ich bin so müde!» «Ruh Dich etwas aus.» (siehe Diagramm). Oder K/ER – ER/K, EL/ER – ER/EL

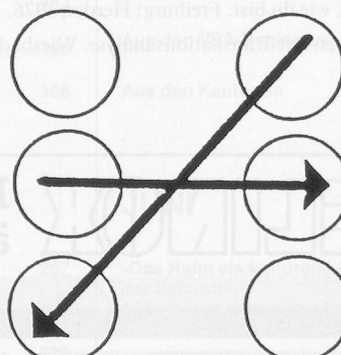


Solange Reiz und Reaktion auf dem Transaktionsdiagramm parallel verlaufen, kann eine Transaktion beliebig lang weitergehen.

ER – ER Paralleltransaktionen sind für problemlösendes Verhalten optimal.

Wenn unser Gesprächspartner nicht aus dem Ich-Zustand reagiert, den wir angesprochen haben, kommt es zu einer *Kreuz-Transaktion*.

Wenn Reiz und Reaktion sich kreuzen, wird die Kommunikation – zumindest vorübergehend – unterbrochen.



Zum Beispiel: ER/ER – EL/K

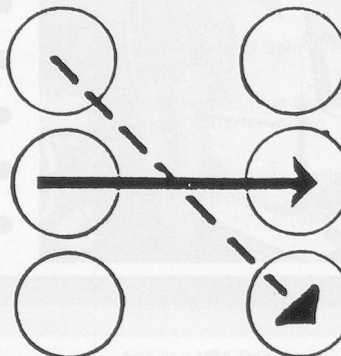
«Wie spät ist es?

«Hast Du schon wieder Deine Uhr nicht aufgezogen!»

oder ER/ER – K/EL

«Reichst Du mir bitte das Buch?»

«Immer soll ich Dein Dienstmädchen spielen!»



Gespräche lassen sich positiv steuern und versachlichen, wenn EL-K, K-EL, EL-EL oder K-K Paralleltransaktionen vom ER aus gekreuzt werden.

Mit Parallel-Transaktionen können wir Gespräche in Gang halten. Mit Kreuztransaktionen aus dem ER können wir unfruchtbaren Gesprächen eine neue Wendung geben.

Verdeckte Transaktionen, in denen Gesagtes und Gemeintes nicht übereinstimmen, sind Kennzeichen von

### *Ränkespielen*

(Beispiel: Der Ehemann fragt seine Frau bei Nachtessen: «Was war das, bevor Du es gekocht hast?»)

Ein Ziel der Transaktionalen Analyse ist es, zu lernen, Ränkespiele nicht mehr zu spielen und dadurch die Kommunikation offener zu gestalten.

Wir haben beschrieben, wie die Transaktionale Analyse bei der Entwicklung eines besseren Verständnisses zwischenmenschlicher Kommunikation behilflich sein kann. Das Verstehen ist nur der erste Schritt. Wiederholte Anwendung und Rückinformation ist notwendig, um aus der TA Nutzen zu ziehen. Aufgrund unserer Erfahrung in der betrieblichen Schulung können wir sagen, dass die TA ein grosses Entwicklungspotential im Hinblick auf das Verständnis der zwischenmenschlichen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz hat.

#### Literaturhinweise

Kälin, K., / Muri, P., Sich und andere führen. Thun: Ott, 1987.

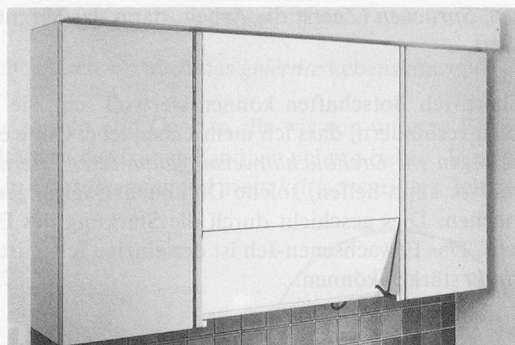
Rogoll, R., Nimm dich, wie du bist. Freiburg: Herder, 1976.

Wagner, A., Besser führen mit Transaktionsanalyse. Wiesbaden: Gabler, 1987.

**TRIPPEL**

J.P. Trippel AG    Telefon 071 67 15 15  
8580 Amriswil TG    Telex 71 207 triag ch  
Sommerstrasse 37

## **Stufenlos verstellbare Spiegelschränke.**



Der untere Spiegeltteil ist schwenkbar und stufenlos auf jeden Sichtwinkel einstellbar.

Verschiedene Modelle mit oder ohne seitliche Schränke oder Einbauten wie Desinfektionsmittelspender, Seifenspender, Handtuchspender, Steckdose etc.

Objektbezogene Fertigung nach Mass. Oberflächen in Kunstharz oder furniert.

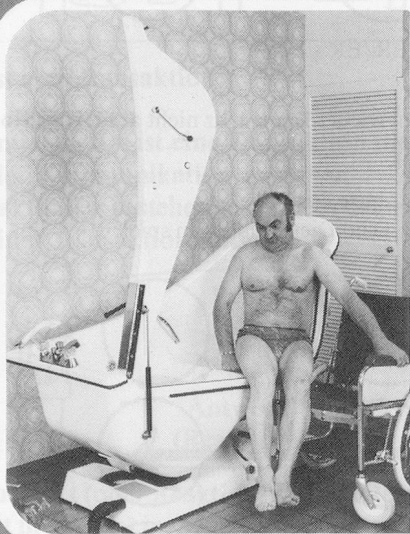
Verlangen Sie den ausführlichen Prospekt!

**J.P. Trippel AG • Kippspiegelschränke.  
Möbelsysteme für Büro und Technik.**

Entwicklung. Produktion. Beratung. Einrichtung.

# BELINOX

## **Badevergnügen jetzt auch für ältere und behinderte Menschen**



Mit der Parker-Badewanne sind die Probleme und Gefahrenmomente ein für allemal beseitigt. Denn nie war das Baden älterer und behinderter Menschen so einfach.

- Keine Lifts oder Hebebühnen, die den älteren Menschen verängstigen.
- Eine bewegliche Tür erleichtert das Ein- und Aussteigen.
- Problemlose Benutzung auch für Rollstuhlfahrer.
- Sicherheit und Verlässlichkeit ohne Elektronik oder Elektrizität. Geräuschlose Steuerung.
- Hydraulisch, stufenlos höhenverstellbar, deshalb kein Bücken des Pflegepersonals.
- Wärmespeicherung durch doppelwandige, mit Schaumgummi gefüllte stabile Konstruktion.
- Erhebliche Zeiteinsparung und Erleichterung für die Pfleger.
- Energieersparnis durch Wasserverbrauch, der weniger als die Hälfte beträgt. Trotzdem ein wirkliches Vollbad.

# BELINOX

BELINOX AG 5608 Stetten  
Telefon 056 96 01 71  
Telex 828 239

Hochwertige Einrichtungen  
für Küche und Haushalt,  
Spital, Gewerbe und Industrie