

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : Monatszeitschrift für Armee und Kader mit FHD-Zeitung  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 54 (1979)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Transaktionale Analyse als Führungshilfe  
**Autor:** Kälin, K.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-705028>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.01.2025

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

kommunizieren. Ist das Miteinander von Sachinformation und Sozialangst in allen Fragen des sozialen Lernens bewusst? Wie wird unter Soldaten eine angstfreie (Angst vor Autoritätsverlust), von Zwängen entlastete Gesprächssituation hergestellt? Wird die Aufgabe des Rollenwechsels – Führungsrolle oder Reflexion über Führungsverhalten – erkannt und bewältigt? Wirkt sich die Kommunikation über Führungsverhalten verbessernd auf die Gruppe oder die Untergruppen aus?

(Aus «Vorschlag zu einem Programm für die Menschenführung», von Hans-Dieter Bastian, Ausbildungspädagogische Untersuchungen in der Bundeswehr, 1978)

### Meinung über die Führungsausbildung der Teilnehmer einer mehrsprachigen Frühjahrs-UOS 1979

Zahlen in Prozent der Teilnehmer)

Thema:	aktuell	65
	abändern	35
	überflüssig	0
Inhalt:	themenkonform	50
	zu theoretisch	50
	zu praktisch	0
Niveau:	richtig	50
	zu hoch	0
	zu niedrig	50
Gliederung:	übersichtlich	45
	durchschnittlich	45
	unklar	10
Beispiele:	passend	50
	zu wenig	25
	wenig geeignet	25
Diskussionen:	gut	50
	zu kurz	25
	weitschweifig	25
Lehrhilfen:	gut	60
	zu wenig	20
	schlecht	20
Unterlagen:	gut	25
	zufriedenstellend	50
	ergänzungsbedürftig	25
Fachliche Anregung:	viel	48
	wenig	48
	keine	4
Durchschnittseindruck:	sehr gut	13
	gut	50
	befriedigend	13
	ausreichend	24

# Transaktionale Analyse als Führungshilfe

Dr. K. Kälin, dipl. Psychologe, Lachen

## Der sozio-technische Führungsansatz

Jede Führungsaufgabe – im zivilen wie im militärischen Bereich – hat ihre besonderen Voraussetzungen, die das Führungsverhalten bestimmen. Während sich die militärische Truppenführung im Kriege (und entsprechend in simulierten Lagen der Gefechtsschulung) auf existentielle Notverhältnisse ausrichten muss, sind im Instruktionsbetrieb der Friedenszeit andere Voraussetzungen und Funktionen der Führung im Vordergrund.

Erfolgreiche Führung hängt nicht nur von umweltbedingten Voraussetzungen und vom Einsatz technischer und organisatorischer Führungsmittel ab, sondern sehr wesentlich von zweckmässigem zwischenmenschlichem Verhalten.

Optimal Führen heisst, die gesetzten Ziele in Zusammenarbeit mit der Gruppe zu erreichen. Einem Vorgesetzten nützen alle «Techniken» wenig, wenn er von seinen Soldaten nicht auch als Person oder Persönlichkeit akzeptiert wird. In der Vorschrift Truppenführung heisst es: «... Charakter und Persönlichkeit des Führers sind ebenso wichtig wie sein Können.»

Die Führungspsychologie bietet verschiedene Hilfsmittel an, Zusammenarbeit und zwischenmenschliches Verhalten «begreifbarer» zu machen. Ein solches Hilfsmittel ist die Transaktionale Analyse (TA).

## Das Persönlichkeitsmodell der Transaktionalen Analyse

Begriffe und theoretische Grundlagen der TA beruhen auf den Erkenntnissen des amerikanischen Mediziners und Psychoanalytikers Eric Berne. Die Psychotherapie ist das zentrale Anwendungsgebiet der TA. Seit einigen Jahren gewinnt nun die TA auch in der Führungsschulung und Erwachsenenbildung zunehmend an Bedeutung.

Die TA basiert auf einem leicht verständlichen Persönlichkeitsmodell. Es werden drei Ich-Bereiche als Komponenten der Persönlichkeit unterschieden: das Eltern-Ich (EL), das Erwachsenen-Ich (ER), das Kind-Ich (K) (Fig. 1).

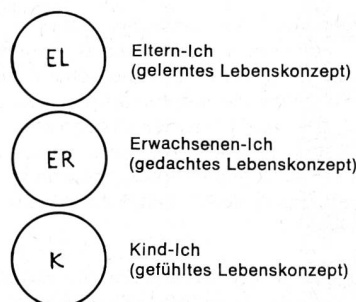


Fig. 1

Als Vorgesetzter befinde ich mich im *Eltern-Ich*, wenn ich mich «elternhaft» verhalte, d. h., wenn ich belehre, befehle, helfe, unterstütze, Ratschläge erteile usw.

Gewöhnlich sind das Verhaltensweisen, die wir von anderen übernommen haben. Es gibt Situationen, in welchen ein solches Verhalten sinnvoll und notwendig ist. In vielen Situationen entsprechen aber «elterliche» Gebrauchsanweisungen nicht mehr der Realität. In den meisten Fällen ist Einsicht wichtiger als autoritärer Zwang. Verhalte ich mich situations- und realitätsgerecht, setze ich mich mit den tatsächlichen Gegebenheiten objektiv auseinander, suche ich Informationen, begründe ich, wäge ich ab usw., befinde ich mich im *Erwachsenen-Ich*.

Zeige ich als Erwachsener Verhaltensweisen, welche stark denen von Kindern ähneln, bin ich im *Kind-Ich*. Solche Verhaltensweisen leisten einen Beitrag zur Lebensfreude, wenn es um natürliche Kind-Reaktionen wie Spontaneität und Phantasie geht. Als Erwachsener löse ich jedoch mit K-Reaktionen wie Resignation, Überanpassung, Trotz und Hilflosigkeit keine Probleme.

Das Ziel der Schulung in Transaktionaler Analyse ist die Förderung des *Erwachsenen-Ichs* und des *natürlichen Kind-Ichs*. Eine Analyse des tatsächlichen Führungsverhaltens von 3800 Führungskräften in der Schweiz zeigt, dass sich die Mehrheit der Führungskräfte «Eltern-Ich»-orientiert verhält.

## Die Analyse von Transaktionen

Alles, was zwischen Menschen geschieht, sind Transaktionen. Eine Transaktion besteht aus einem Reiz und der darauffolgenden Reaktion.

Wenn zwei Personen miteinander reden, erfolgt ein Austausch zwischen sechs Ich-Bereichen. Dabei können folgende Formen von Transaktionen auftreten:

### Paralleltransaktionen:

Der Gesprächspartner reagiert mit dem angesprochenen Ich-Bereich. Paralleltransaktionen können zwischen jedem Ich-Bereich ablaufen. Sie können beliebig lang ablaufen und sind in der Regel konfliktfrei.

### Kreuztransaktionen:

Der Gesprächspartner reagiert nicht mit dem angesprochenen Ich-Bereich. Kreuztransaktionen unterbrechen die Kommunikation und führen häufig zu Konflikten.

## Führungsstil und Transaktionale Analyse

Die TA ist ein einfaches Hilfsmittel, das Funktionieren und die Wirksamkeit von Führungsstilen verständlich zu machen. Wir beschränken uns hier auf die Analyse des autoritären und des kooperativen Führungsstils.

Im autoritären Führungsverhalten agiert der Vorgesetzte aus seinem *Eltern-Ich*. Er erwartet, dass die Untergebenen den Anweisungen «folgen», also aus dem angepassten *Kind-Ich* reagieren (Fig. 2). Trifft dies zu, handelt es sich um eine Paral-

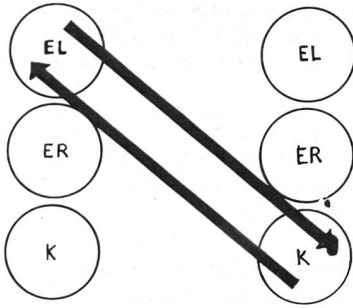


Fig. 2: Autoritärer Führungsstil

Ich-Transaktion, die, wenigstens vorläufig, funktioniert. Autoritäres Führungsverhalten setzt voraus, dass der Vorgesetzte alle Anforderungen an die Arbeit besser kennt als seine Untergebenen und dass die Untergebenen sich wie angepasste Kinder verhalten oder dieses Verhalten zumindest mitspielen. Werden Untergebene zur Anpassung gezwungen, reagieren sie häufig mit frühkindlichen Reaktionsmustern wie Trotz und Regression. Dies kann sich u. a. im «Dienst nach Vorschrift» äussern.

Reagieren Mitarbeiter nun aber nicht aus dem angepassten Kind-Ich, sondern aus dem Erwachsenen-Ich, indem sie Fragen stellen, führt dies zu einer Kreuztransaktion. Bleibt der Vorgesetzte dabei in seinem Eltern-Ich, indem er z. B. auf seinem Befehl beharrt, treten Konflikte auf. Der kooperative Führungsstil beruht auf Erwachsenen-Ich-Paralleltransaktionen (Fig. 3). Anweisungen werden begründet,

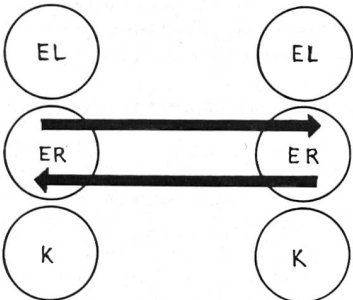


Fig. 3: Kooperativer Führungsstil

Fragen beantwortet, Änderungen vorgeschlagen, Entscheidungen besprochen. Die Mitarbeiter erfahren das Gefühl, auf die gemeinsame Zielerreichung Einfluss zu haben. Auch der kooperative Führungsstil führt zu Kreuztransaktionen, wenn z. B. der Vorgesetzte aus dem Erwachsenen-Ich reagiert, der Mitarbeiter aber in seinem Kind-Ich bleibt und vom Vorgesetzten erwartet, dass er die Probleme löst. Hier beginnt eine wichtige Führungsaufgabe, «... die im Führungsbereich Mitwirkenden zu schöpferischer Beteiligung und zu gemeinschaftlicher Leistung zu aktivieren.» In der Terminologie der Transaktionalen Analyse heisst das, statt das Kind-Ich des Mitarbeiters zu unterstützen das Erwachsenen-Ich zu fördern und den Mitarbeitern zu erlauben, mitzudenken.

#### Literaturhinweise

- Bennet D., Im Kontakt gewinnen. TA als Führungshilfe; Heidelberg, Sauer-Verlag, 1977  
 James M., The OK Boss. Reading; Massachusetts, Addison-Wesley, 1975  
 Meininger J., Die neue Methode erfolgreicher Menschenführung; München, Moderne Industrie, 1974  
 Novey T. B., TA for Management; Sacramento, Jalmar Press, 1976



Bilder aus der Tonbildschau «Transaktionale Analyse», ein Medienverbund Infoteam.

## Keine leichte Antwort auf eine schwierige Frage

Rudolf Keller, Hiltterfingen

### Ein paar Fragen

Haben Sie auch schon überlegt, lieber Leser, wie Sie in der Schule gelernt haben? War es nicht so, dass auch Sie während Ihrer ganzen Schulzeit auf Einzelleistung getrimmt wurden? Klingt das vielleicht heute noch nach?

Haben auch Sie während Ihrer RS, zum erstenmal in Ihrem Leben gespürt, was es heisst, in und mit einer Gruppe zu leben? Wie ermutigend es sein kann, von einer Gruppe getragen zu werden? Wie ausgleichend eine Gruppe wirkt?

«Moment mal», werden Sie mir jetzt entgegen, «meine ersten Gruppenerfahrungen habe ich doch daheim gemacht, in der Kleingruppe Familie.» Haben Sie wirklich? Sie sollten sich das einmal überlegen.

### Die Gruppe – eine herrliche Einrichtung

Es gibt Untersuchungen, die den Lerneffekt nachweisen. Vielleicht haben Sie diese Zahlen schon gelesen. Vom blossen Hören bleiben im Durchschnitt 20 % des behandelten Stoffes hängen, vom Sehen 30 %, von einer Kombination Sehen/Hören 50 %, vom selber Reden 70 % und vom selber Tun 90 %. Diese Zahlen sind mit Vorsicht zu geniessen, sie mögen sogar falsch sein. Aber sie zeigen einen Trend auf, einen Trend, der mit unserer eigenen Erfahrung übereinstimmt.

Und nun wollen wir überlegen, was sich im Frontalunterricht abspielt, dann, wenn Sie vor einer Gruppe stehen und in «Einwegkommunikation» dozieren. Wie steht es da mit der «Schüleraktivität»? Was tut der Lernende? Was macht er, wenn er etwas nicht verstanden hat? Er meldet sich. Vielleicht, vielleicht auch nicht, denn erstens will er sich nicht blamieren und zweitens fällt es ihm oft recht schwer, genau zu sagen, was er nicht verstanden hat. Der Lernende erfährt oft nur in der Gruppe, dass er nicht der einzige ist, der Schwierigkeiten hat. Diese Erkenntnis lässt ihn Mut schöpfen, über seine Schwierigkeiten zu sprechen. Das ist dann meistens auch der erste Schritt zu einer Lösung.

### Gruppenlernen ist Kooperation

Wir haben jahrelang gelernt, gegeneinander und nicht miteinander zu arbeiten, eben: Einzelleistungen im Wettbewerb zu erbringen. Wer kann schneller rechnen? Wer schreibt die besten Aufsätze? Wer kann diese Formel am raschesten ableiten? Gruppenlernen ist Kooperation, beruht auf Zusammenarbeit und nicht auf Wettbewerb. Was aber heisst Kooperation? Oder anders gefragt: Wenn ich kooperiere, zum Beispiel in der Gruppe, kann ich mich dann selbst verwirklichen, so mich selber sein, wie ich das gerne möchte? Sicher. Richtig verstandene Selbstverwirklichung schliesst verantwortungsbewusste Partnerschaft mit ein.

Beim Gruppenlernen kommt es nicht darauf an, wer besser, schneller, gescheiter, pffiger ist. Gruppenlernen provoziert Kommunikation, lehrt uns kommunizieren. Im Frontalunterricht verläuft die Kommunikation meistens nur in einer Richtung: vom Ausbildner zu den Lernenden oder umgekehrt. Im Gruppenunterricht werden alle Kommunikationsformen ermöglicht, auch die Kommunikation unter den Lernenden. Beim Gruppenlernen entdeckt der einzelne seine Stärken und seine Schwächen selbst, indem er sein Verhalten im Lichte des Verhaltens seiner Kameraden betrachtet kann, und er kann sein Verhalten und sein Vorgehen verändern, indem er sieht, dass es so viele Alternativen dazu gibt wie Mitglieder in der Gruppe. Es leuchtet ein, dass auch die Diskussionen in der Gruppe eine wichtige Rolle spielen, vor allem für die Entwicklung des Denk- und Urteilsvermögens. Gruppenlernen kann lebendiges Lernen sein, Lernen ohne Druck der Konkurrenz. Lebendiges Lernen aber ist die beste Grundlage für zukünftiges Tun, wo immer es auch sei, um was immer es sich auch handle.

### Kooperation basiert auf Vertrauen

Was heisst das? Wir wollen unter dem Begriff «Vertrauen» verstehen: den anderen als unabhängige Persönlichkeit zu akzeptieren, als Mensch mit eigenen Be-