

Der Vortrag „TA und ISB Konzepte“ (Audiothek Nummer 007) beschreibt die Weiterentwicklung der Transaktionsanalyse (TA) unter anderem in den Bereich Organisation, die Bernd Schmid als Leiter des Instituts für Systemische Beratung (ISB) in den letzten Jahrzehnten wesentlich mitgestaltet hat. Die Transaktionsanalyse ist ursprünglich ein psychotherapeutisches Verfahren, dass durch den psychoanalytisch ausgebildeten Psychiater Eric Berne (1910-1960) in den Vereinigten Staaten gegründet wurde<sup>1</sup> und heute in den Bereichen Psychotherapie, Pädagogik & Erwachsenenbildung, Beratung und Organisation genutzt wird. Der Vortrag wurde 2005 auf der deutschen TA-Konferenz gehalten. Bernd Schmid wurde 2007 mit dem renommierten Eric Berne Memorial Award der internationalen TA-Gesellschaft (IATA) für sein „Rollenkonzept der TA“ ausgezeichnet<sup>2</sup>, das auch Thema dieses Vortrages ist.

### **1. Ebene der geistigen Ausrichtung**

Im ersten Teil seines Vortrages geht er auf die Anforderungen ein, die das Arbeitsfeld der Organisationen an einen Professionellen stellt, der mit Konzepten der Transaktionsanalyse arbeitet. Hierbei reflektiert er das Verhältnis der Transaktionsanalyse, Psychotherapie, und Psychologie zur Berufs- und Organisationswelt und den gesellschaftlichen Herausforderungen. (Min. 9)

Die Qualifizierung am ISB geschieht nach Bernd Schmid unter der Perspektive: **„Organisationsgestaltung für Menschen; Organisationsgestaltung durch Menschen“**.

Der Mensch wird nicht herausgelöst versorgt sondern im Kontext der Profession und als Funktionsträger in der Organisationswelt betrachtet sowie gegebenenfalls als Privatmensch wenn es auch um den Zusammenhang zwischen Berufs- und Privatleben geht. (Min 10)

Zielsetzung der auszubildenden Fachleute ist es Organisationen leistungsfähiger (Auftrag der Organisationen) und menschlicher (häufig eigene Motivation) zu machen (Min 11).

Die Kombination Psychologie und Kontextwissen ermöglicht nach Bernd Schmid in „Wirkung gebrachte Expertise“. Zusätzlich ist die unternehmerische Haltung (effektiver Einsatz von beschränkten Ressourcen) wichtig. Die Beschränkung auf Teilperspektiven reicht aus Verantwortung-Sicht zum Gelingen einer humanen Gesellschaft (Min 15) nichtaus.

**Die Sprache, die Konzepte und die Arbeitsformen sollten daher leicht ankopplungsfähig sein und nicht nur für primär-psychologische Interessierte verständlich und nutzbar.**

Das Beispiel des kompetenten Personalmanagers (mit persönlicher Lauterkeit und Psycho-Fitness), der im Kontakt mit der Organisation, nach wenigen Sitzungen, einen Teil seiner Kompetenz nicht mehr nutzen kann. Nach Bernd Schmid ändert sich in solchen Situationen eher der Stil des Scheitern von Begegnungen als das Scheitern selber (Min 23). Es braucht offenbar deutlich mehr als persönliche Lauterkeit und Psycho-Fitness um dort sich selbst gut zu vertreten und um etwas selbst als Sinnvoll Empfundenes gut zu vertreten.

Eine offene Frage, die unbeantwortet bleibt, lautet: Wie kommt es dann vernünftige Menschen, sobald sie in Organisationen zusammen sind, degenerieren und zusammen unvernünftige Dinge tun?

### **2. Wie sich diese Haltung in der Ebene der Konzeptbildung niederschlägt**

Im zweiten Teil stellt er zwei Konzepte, welche am ISB entwickelnd wurden, vor. Ausgangsfrage war, wie eine TA sein muss, damit sie zur Weiterentwicklung von Organisationen beitragen kann und auch gefragt wird: (Min 28)

- Selbstkritisch, d.h. mit Metastandpunkt,
- bereit sein sich in komplexer Entwicklungen und Verantwortungen einzufügen
- Sprache, Konzepten und Arbeitsmethoden zu nutzen die ankopplungsfähig sind

a) Das **Drei-Welten Modell der Persönlichkeit**; entstanden aus dem Ich-Zustand Modell der Transaktionsanalyse (Min 31) und mit anderen Logiken und Inhalten für den Bereich Organisation gefüllt. Es ist ein Rollenmodell der Persönlichkeit und es enthält im Gegensatz zum strukturellen Modell der TA eine entwicklungspsychologische Zuordnung. Enthalten dafür ist die gesellschaftliche Ausrichtung. Der Mensch (Min 32) ist der Mensch in seinen Rollen auf den Bühnen seiner Welt; und einen anderen gibt es nicht. Auf welchen Bühnen bewege ich mich, welche Rollen spiele ich da, mit welchen Leuten habe ich zu tun, auf welche Inhalte fokussiere ich dabei? (Min 34)

b) Die Persönlichkeit beschrieben in der Theatermetapher (Min 38)  
Die Lebensvollzüge als Szenen auf der Bühnen des Lebens. Umsetzung eines Zitat von Eric Berne: „Lass uns die realen Menschen angucken und nicht die sprachlich mentale Selbsterzählung über das eigene Leben“ für jeden Menschen Portfolio können Portfolios zusammengestellt werden: Gelebte Rollen, betretenen Bühnen, dort aufgeführte Stücke.  
Die aufeinanderfolgenden Lebensinszenierungen und deren seelische Qualitäten fügen sich zu Lebenswegen und erlebtem Lebenssinn.

Beide Modelle lassen sich auch ohne psychologische Vorkenntnisse verstehen, da zum Beispiel jeder das Rollengefüge des Theaters kennt. Zum Beispiel kann die Theatermetapher genutzt werden um Bühne zu identifizieren die zu einem Menschen passen oder auch nicht passen.

### **3. Arbeit mit seelischen Bildern und der Zusammenhang mit der Berufswelt** (Min 41)

Im dritten und letzten Teil beschäftigt er sich mit „seelischen Hintergrunds-Bildern und ihren Bezug zum Arbeiten in Organisationen.

Nach Bernd Schmid wirken im Hintergrund professioneller Arbeit und professioneller Identität „seelische Bilder“. Sie bestimmen mit, welche Rollen und beruflichen Szenarien wir aufsuchen, mitgestalten, oder als schicksalhaft oder sinnvoll empfinden. Um zu verstehen zu welchen Rollen wir neigen, beziehungsweise auf welche Bühnen und Aufführungen es uns zieht, ist es gut diesen Vorrat an eigenen seelischen Bildern zu erkunden. Ziel ist es sich an die eigenen „seelischen Bilder“ ankoppeln und tragen zu lassen (Min 48)  
Damit hat man gefühlsmäßig die Antwort, ob und dass der eingeschlagene Weg Sinn macht!  
„Man weiß dann auch zu welchen Rollen man neigt und zu welchen Bühnen es einen zieht, um dort die passende Rollen und Situationen zu finden.“

Der Vortrag ist klar strukturiert und enthält leistungsfähige Konzepte wie die Theatermetapher, die zum direkten Arbeiten einladen. Der Tiefgang und die Leistungsfähigkeit der Konzepte deutet sich schon durch die Beschreibungen an. Die gewählten Beispiele sind hoch relevant und wer kennt sie nicht aus dem typischen Organisationsleben: der hochqualifizierte Manager, der bei der wirtschaftlichen Wende („Turn-Around“) nur noch einen Bruchteil seiner Kompetenz verfügbar hat oder der Unternehmensberater, der bei wichtigen Präsentation manchmal nicht gut „überkommt“. Dass dem einen geholfen werden kann und der andere für seine Situation (noch) keine Lösung hat, spricht für die reflektierte Auswahl der Beispiele. Damit ist insgesamt die Weiterentwicklung der TA in den Bereich Organisation sehr gut gelungen.

Zur Zeit beschränkt sich die Ankopplungsfähigkeit dann doch auf die Alltagssprache in Organisationen und verliert sich bei den gängigen Konzepten, die häufig abgeleitet (oder wieder aufbereitet) aus den Curricula von Business Schools, in Organisationen genutzt werden. Diese Transferarbeit liegt dann bei den jeweiligen Funktionsträgern in Organisationen.

Damit erfüllen die Konzepte die Eigenschaft, dass sie zur Weiterentwicklung von Organisationen beitragen können. Ob sie dafür auch angefragt werden, bleibt, mit Ausnahme des Personalbereichs und des Bereichs „Coaching und Mentoring“ fraglich. Damit entfaltet sich die „in Wirkung gebrachte Expertise“ nur in bestimmtem Bereich und wünschenswert wäre die Erweiterung auf weitere Bereiche wie Programm Management und Mitarbeiterführung. Hier wäre zum Beispiel das Konzept der „authentischen Führungskraft“ für die „seelischen Hintergrunds-Bilder“ sehr geeignet.

<sup>1</sup>: Leonhard Schlegel „Was ist Transaktionsanalyse?“

<sup>2</sup>: ITAA homepage „EBMA winners“ 2007