



Heinrich Keßler, Hans-Georg Hauser & Hans J. Reuter

## Transaktionsanalyse: Ein Weg zum besseren Verständnis von Verträgen in Organisationen

Das Dokument ist die von den Autoren erstellte Vorlage für die Veröffentlichungen in:

Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis  
4/1988 S. 149 – 168, Junfermann-Verlag, Paderborn

Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V. GOE  
3/86 S. 45-62

Die Übertragung des aktualisierten Originals erfolgte am 06.06.2017 durch:

Mit-Autor:  
Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



# Transaktions-Analyse: Ein Weg zum besseren Verständnis von Verträgen in Organisationen

Heinrich Kessler, Hans-Georg Hauser, Hans J. Reuter

Organisationsentwicklung (OE) als Prozess des geplanten Wandels lebt im Wesentlichen von den Inhalten, der Qualität und den Zielen der Kommunikationsprozesse der Betroffenen und Beteiligten. Innerhalb dieser Kommunikationsprozesse geschehen Aktionen und Reaktionen (= Transaktionen) von Einzelnen und Gruppen. Diese sind die Ansatzpunkte der Transaktions-Analyse (TA) im Bereich Betriebsführung und Organisationsentwicklung.

In Organisationen ist Transaktions-Analyse oft nur oberflächlich als Kommunikationsmodell bekannt, das sich an das Strukturmodell des Begründers Eric Berne anlehnt. Die anschauliche Sprache und Begrifflichkeit der Transaktions-Analyse verführt dazu, die gesamte Transaktions-Analyse als „einfach“ einzuschätzen. Transaktions-Analyse wird häufig zu Kommunikationsspielchen missbraucht. Dies versperrt Vielen den Blick auf die tatsächlichen systemischen Konzepte und deren Konsequenzen für Berater und Klienten.

## Einführung: Was ist Transaktions-Analyse?

Transaktions-Analyse ist Sprache und Denkmodell. Mit den Begriffen der Transaktions-Analyse können beschrieben, untersucht und verstanden werden:

- das Verhalten von Menschen und Organisationen in ihrer Eigenart (TA als Persönlichkeitsmodell),
- die Verständigung zwischen Menschen und Organisationen - durch Worte oder ohne Worte - und ihre Auswirkungen (TA als Kommunikationstheorie),
- die Ursachen und Ausformungen psychischen bzw. Psychosomatischen Leidens. Mit Hilfe der TA kann der Entstehung von solchen Leiden vorgebeugt werden und/oder bereits bestehende Leiden durch gezielte Maßnahmen (Beratung, Therapie) beseitigt werden. (TA als Veränderungsmethode für Menschen und Organisationen).

Die Konzepte der Transaktions-Analyse und ihre Interventionen sind stets systemisch und eignen sich deshalb gut für die Aufgaben in Organisationsentwicklungsprozessen. Als Berater und Prozessbegleiter schätzen wir daran besonders, mit Hilfe der Transaktions-Analyse besser das Ausgesprochene zu verstehen und das Unausgesprochene bewusst, besprechbar und in der Folge davon bearbeitbar zu machen.

## TA-Begriffe

### *EL (Eltern-Ich)*

Das EL funktioniert als die Werte- und Normeninstanz eines jeden Individuums und einer jeden Organisation von Individuen. Das EL beinhaltet das selbstgeschaffene oder von den Eltern- und anderen Autoritätspersonen widerspruchlos übernommene Werte- und Normensystem (System des *so und nicht anders*). So unterschiedlich wie die „Eltern“-Figuren, so unterschiedlich, oft widersprüchlich ist auch das Eltern-Ich.

In Organisationen ist das EL ein System aus geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen und Traditionen, der in deren Diensten stehenden Denkvorgänge der Menschen und deren damit zusammenhängenden Gefühle und Verhaltensweisen. Strukturen und Abläufe sind überwiegend kristallisiertes, manifestiertes EL.

Die Glaubenssätze und Überzeugungen des EL gelten für das Individuum und die Organisation als *richtig* und werden auch dann gelebt, wenn das Ergebnis offensichtlich nicht befriedigend ist, es sei denn, das EL wird durch das „Erwachsenen-Ich“ (s.u.) modifiziert oder außer Kraft gesetzt.



## *ER (Erwachsenen-Ich)*

Das Erwachsenen-Ich ist die Instanz eines Individuums oder einer Organisation, die das Sammeln, Bewerten, Gewichten und Verarbeiten von Daten und Fakten im Hier und Jetzt bewirkt und realitätsbezogene Entscheidungen trifft (System des *Hier* und *Jetzt*).

Zu den Daten und Fakten zählen auch Ziele, Mittel, Wege, Ressourcen, Chancen, Risiken, Folgewirkungen, Rückwirkungen, Auswirkungen auf Nachbarsysteme und das Gesamtsystem, Fähigkeiten, Ambitionen, Machtverhältnisse usw.

Auch das ER ist ein System aus Glaubenssätzen, Denken, Fühlen und Verhalten, Strukturen und Abläufen, das sich vom EL dadurch unterscheidet, dass es realitätsbezogen wirkt und handelt und nicht nur Verhaltensmuster des EL oder K (s.u.) reproduziert.

## *K (Kindheits-Ich)*

Das Kindheits-Ich ist ein System aus archaischen Glaubenssätzen, archaischem Denken, Fühlen und Verhalten. Zum K zählt, was ein Kind geglaubt, gedacht, gefühlt und wie es sich verhalten hat, wenn sein Leben oder Überleben gefährdet oder gesichert war (System des *Dort* und *Damals*).

In Organisationen ist das K das Glauben, Denken, Fühlen und Verhalten, das die Organisation in den Gründungs- und Pionierphasen gewählt hat, wenn das Leben oder Überleben der Organisation gefährdet war, desgleichen das Glauben, Denken, Fühlen und Verhalten, wenn das Leben und Überleben gesichert war.

Das K liefert die Energie zum Leben, es ist die Energiequelle. Ein wichtiger Teil des K sind die frühen Verhaltensmuster, mit welchen ein Kind versucht hat, sein Leben zu meistern. Da diese Muster *damals* erfolgreich waren, besteht die Tendenz, sie auch dann einzusetzen, wenn die Realität des *Hier* und *Jetzt* sich längst geändert hat.

## *Skript*

Das Skript besteht aus den Überlebens-Schlussfolgerungen, Gefühlen und Handlungen, die ihre Ursache in der *Interpretation* der wahrgenommenen Umweltbedingungen und Erlebnisse aus der Kindheit haben.

Das Skript enthält:

- ein Bündel von Geboten und Handlungsaufforderungen (Antreiber), z.B.: sei perfekt, streng dich an, beeil dich, mach's den anderen recht, usw.,
- ein Bündel von Verboten existenzieller Bedürfnisse und Gefühle (Einschärfungen), z.B.: sei nicht, sei nicht erfolgreich, sei nicht du selbst, fühle nicht, usw.
- Skriptglaubenssätze, die das Wachstum, die Entwicklung und/oder die Autonomie behindern oder blockieren, z.B.: das Leben ist hart, ich muss (wir müssen) alles alleine machen, ich werde (wir werden) nie geachtet, mir (uns) kann niemand helfen, usw.
- ein Bündel von Programmen und Verhaltensmustern, wie die Skriptglaubenssätze (!) am besten zu verwirklichen sind. Die Programme werden von den „Eltern“-Modellen übernommen: „So haben es *die* gemacht, so mache(n) es auch ich (wir).“

Das Skript beeinflusst die Handlungen und das Verhalten von Menschen und Organisationen ähnlich wie das Drehbuch das Verhalten der Schauspieler. Was der Akteur des Lebens-Spieles meist nicht weiß: Er hat sein Drehbuch selbst geschrieben und hat alles selbst inszeniert, was in seinem Lebens-Spiel vorkommt.

Die meisten Transaktionen, insbesondere die typischen Verhaltensmuster, Ängste und Widerstände, sind skriptgebunden, und zwar sowohl die der Menschen in den Organisationen, die der Organisation selbst und natürlich auch die der Trainer und Berater.



Professionelle Transaktions-Analytiker setzen sich intensiv mit dem eigenen Skript auseinander; dies ist eine wesentliche Voraussetzung für ihre Arbeit. In der Regel sind hierzu mehrere Jahre der Selbsterfahrung, der Analyse und/oder der Therapie erforderlich.

## Symbiose

Nach B. *Schibalski* (mündliche Mitteilung) sind Trainings- und Beratungsziele der TA die folgenden:

1. die Verbesserung der individuellen Situation und des individuellen Verhaltens der Organisationsmitglieder im Sinne des persönlichen Wohlbefindens und der beruflichen Wirksamkeit,
2. die Verbesserung der interpersonellen Beziehungen in Organisationen im Sinne einer effektiven Zusammenarbeit und eines befriedigenden Arbeitsklimas,
3. die Verbesserung der Verträglichkeit der Organisationsdeterminanten mit den Mitarbeiterbedürfnissen,
4. die Aufdeckung und Bearbeitung industrieller Psychopathologie.

In den Punkten 1, 2 und 3 erkennen wir eine hohe Übereinstimmung mit den Zielen der OE-Ansätze, aber keine Deckungsgleichheit; Punkt 4 hat in der TA einen zentralen Platz, während er in der Theorie der OE-Ansätze nur vage zum Ausdruck kommt. In der praktischen OE-Arbeit hat jeder OE-Berater aber erfahren, wie oft Organisationen an krankhafter Konstitution und krankhaften Funktionsstörungen leiden.

Obwohl gerade in sehr komplexen Konfliktsituationen mit dem Wissen und den Systemkonzepten der Transaktions-Analyse hoch wirksam gearbeitet werden kann, haben wir uns hier anhand eines Fallbeispiels von Heinrich *Kessler* auf die Vertragsphase konzentriert. Es können so die Verknüpfungspunkte und die Unterschiede zwischen *reiner TA* und *reiner OE* besser verdeutlicht werden.

Für die TA besonders in OE-Prozessen wichtige Fragen:

- Welche Glaubenssätze liegen der Organisationskultur zugrunde?
- Welche Ich-Zustände werden in der Organisation bevorzugt und mit Energie besetzt?
- Im Dienste welcher Bedürfnisse (gesunde oder pathologische) stehen die Transaktionen?
- Welche „Spiele“ werden gespielt? Wozu?
- Wie und wozu werten sich die Kommunikationspartner selbst, andere oder sich gegenseitig ab?
- Wofür gibt es von wem Zuwendungen oder Anerkennungen?
- Welche Modelle und Auffassungen haben die Kommunikationspartner darüber, wie ihr eigenes Leben verläuft?
- Welche offenen oder verdeckten Verträge gibt es, und wie werden diese erfüllt?
- Was darf man keinesfalls tun, was muss man auf jeden Fall tun (Einschärfungen und Antreiber)?

## TA-Verträge in der Organisationsentwicklung

### Allgemeines

Ob und mit welchem Verlauf und mit welchem Ergebnis Veränderungen und Entwicklungen durch die Unterstützung des OE-Beraters möglich sind, hängt vom Inhalt und der Qualität des Kontraktes ab. Nicht jeder, der leidet oder Veränderung wünscht, ist auch tatsächlich bereit, einen Weg zu seiner Gesundung zu gehen oder sich auf Veränderungen einzulassen.

Die Transaktions-Analyse kennt Beratungsverträge (sie sind in OE-Prozessen die Regel) und Therapieverträge. Klienten/Patienten können Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen/Systeme sein.

Die Vertragsarbeit ist eine wesentliche Grundlage der professionellen Transaktions-Analyse (dies trifft auch für die professionelle OE-Arbeit zu). Sie vollzieht sich vor dem Hintergrund eines „Vertragsnetzes“ (*English* 1985), wie in der folgenden Abbildung (Abb. 1, S. 154) vereinfacht dargestellt ist:

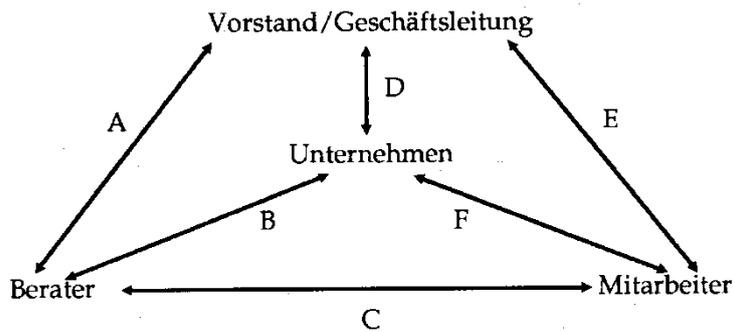


Abb. 1: Vertragsnetz zu Organisationen

(Vertrag A = Vertrag zwischen Vorstand/Geschäftsleitung und Berater.

Vertrag B = Vertrag zwischen Unternehmen und Berater.

Vertrag C = ist zu Beginn der eigentlichen Arbeit mit den Betroffenen und Beteiligten zu schließen.

Vertrag D = oft tabu, nicht besprechbar, zumindest nicht zu Beginn der Arbeit des OE-Beraters

Vertrag E = in der Regel viele formelle Verträge, wie Arbeitsverträge, Tarife, Stellenbeschreibungen, Vollmachten.

Vertrag F = meist tabu; tatsächliche Rollen und Aufgaben der Mitarbeiter für das Unternehmen.)

Im Fallbeispiel stehen im Mittelpunkt die Rolle und die Aufgabe des Beraters für den Auftraggeber sowie in Teilen die Rolle und Aufgabe des Beraters für das Unternehmen. Außerdem wird die Vertragsentstehung erläutert.

## Das Fallbeispiel

Der Berater wurde zu einem Gespräch mit dem Vorstand eines Unternehmens eingeladen, bezüglich einer Zusammenarbeit, gleich welcher Form. Die *Vorstellung des Vorstandssprechers* ging dahin, die mittlere Führungsebene dazu zu führen, dass sie mehr unternehmerische Verantwortung für ihren Bereich übernehme. Nähere Spezifikationen für die Ursachen des Vorstandswunsches waren kaum zu erhalten. Anscheinend war der Vorstand überzeugt, dass zumindest einige Führungskräfte unfähig waren.

Aussagen: „Eigentlich läuft der Laden, wir können auch im Vergleich zu anderen Unternehmen sehr zufrieden sein. Was wir von Zeit zu Zeit bräuchten, wäre ein Betriebspsychologe, der sich um die Wehwehchen kümmert.“

## Vorüberlegungen zum Vertrag:

Als Klienten kommen hier in Frage:

1. das Gesamtsystem „Unternehmen XY“,
2. Subsystem Führungskräfte insgesamt,
3. Subsystem Vorstand,
4. der Vorstandssprecher,
5. Subsystem Führungskräfte außer Vorstand,
6. einzelne Führungskraft/Führungskräfte
7. andere Subsysteme.

Als Verhandlungspartner des Beraters tritt der Vorstandssprecher auf. Der Gesamtvorstand besteht aus drei Personen (wie sehen es die anderen?).

Das Vorgespräch muss auch Klarheit darüber bringen, wer der eigentliche Vertragspartner/*Auftraggeber* werden muss, damit der Berater wirksam arbeiten kann. Zur Auswahl standen zunächst:

1. das Gesamtsystem „Unternehmen XY“,
  2. der Vorstandssprecher,
  3. der Gesamtvorstand
- ein Subsystem, das noch zu definieren war.

## Die häufigsten Formen der TA-Verträge:

Es ist zu erwarten, dass manche Leser gegen einzelne der folgenden Vertragstypen rebellieren oder sie nicht verstehen. Dies könnte dann als Hinweis dienen, in den derzeitigen Beziehungen danach Ausschau zu halten, ob gerade diese Vertragstypen in der Arbeit eine besondere Rolle spielen. Dabei ist zu beachten, dass die Verträge dem TA-Systemansatz folgen.

### 1. Verträge zu Lasten Dritter

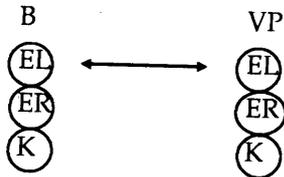


Abb. 2: Eltern-Ich-Vertrag  
(B= Berater; VP = Vertragspartner)

Verträge können zwischen dem EI des Beraters und des Auftraggebers geschlossen werden (EL-Verträge; Abb. 2, S. 155), z.B. mit folgenden Inhalten:

- mit dem kritischen EL des Vorstandes:  
„Denen müssen wir mal Beine machen!“
- mit dem kritischen EL des Unternehmens:  
„Schmarotzer fliegen raus!“

Beide Verträge hätten einen „Auftrag“ gegeben, und zwar die Übernahme der Drecksarbeit zu bestimmen, wer schmarotzt, und diese dann auszusondern. Echte, realitätsbezogene Lösungen der tatsächlichen Probleme wären reiner Zufall gewesen. Denn an den Ursachen für die „Missstände“ wäre mit Sicherheit nicht gearbeitet worden.

Andere mögliche EL-Verträge:

- mit dem nährenden EL des Vorstandes:  
„Ich für alle Sorgen meiner Mitarbeiter da!“
- mit dem nährenden EL des Unternehmens:  
„Die Leute sollen sich wohlfühlen bei uns!“

EL-Verträge mit dem fürsorglichen Eltern-Ich des Partners gehen davon aus, dass die Mitarbeiter nicht wissen oder nicht in der Lage sind, selber zu entscheiden, was für sie gut ist. Insoweit sind diese Verträge ebenfalls Verträge zu Lasten Dritter.

### 2. Skriptvertrag

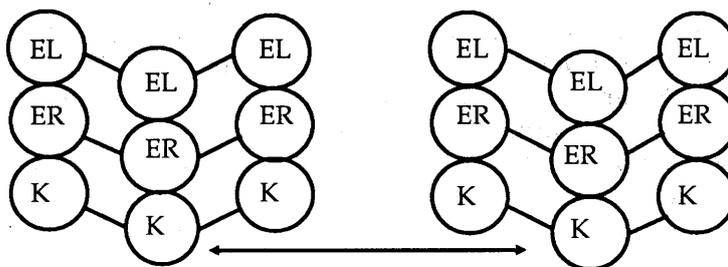


Abb. 3: Der Skriptvertrag

Der Skriptvertrag (Abb. 3) bildet die eigentliche Grundlage einer Beziehung. Auf der Ebene der Skriptverträge gesellt sich Gleiches gerne zu Gleichem. Unternehmen und Personen mit Nicht-Gewinner- oder Verlierer-Skripts werden sich nur solche Berater aussuchen, mit denen sie wieder einmal verlieren können - und umgekehrt. Diese Verträge werden Skriptverträge genannt. (Skriptfreie Verträge oder Gewinner-Skript-Verträge werden unter Vertragsart 7 = Erwachsenen-Ich-Vertrag beschrieben).



*Wichtige Fragen*, die der Berater mit dem Klienten klären sollte:

1. Was habt ihr bereits unternommen, um das Problem, die Aufgabe zu lösen?
2. Weshalb meint ihr, dass gerade ich der geeignete Berater für euch bin?
3. Welche Erwartungen habt ihr an eine Lösung mit meiner Unterstützung?

Ohne Antworten hierauf ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass der Berater und der Klient sich wieder einmal pathologische Skript-Glaubenssätze beweisen: „dass alles keinen Sinn hat“, „dass man es nicht schaffen könne“, „dass man kein Vertrauen haben kann“, „dass man letztendlich doch alles nach den bewährten Rezepten machen muss“ usw.

Skriptverträge verstärken also das (meist destruktive) System und verhindern Lernprozesse, Veränderungen und Entwicklungen.

*Vor dem Hintergrund des eigenen Skripts* sind für den Berater folgende weitere Fragen von besonderer Bedeutung:

- Was will ich in einem OE-Prozess für mich erreichen?
- Was werde ich als Erfolg ansehen?
- Was werde ich dann über mich und meine Klienten denken?
- Wie werde ich meinen Erfolg boykottieren?
- Was werde ich tun, wenn ich oder die Klienten erkennen, dass ich der falsche Berater bin?
- Was werde ich tun und über mich und die Klienten denken, wenn ich mein Ziel nicht erreiche?

Diese Fragen zu beantworten bedeutet, die Wahrscheinlichkeit zu reduzieren, wieder einmal der Akteur oder nur ein Statist gewesen zu sein, um ein Verlierer- oder Nicht-Gewinner-Skript neu zu inszenieren.

*Beispiel für einen möglichen Skriptvertrag:* Trifft z.B. ein Auftraggeber mit dem Skriptglauben: „Niemand kann mir helfen“ auf einen Berater mit dem Skriptglauben „Ich schaffe es nicht“, so sind dies günstige Partner, einen Skript-Vertrag miteinander zu schließen. Beide werden am Schluss ihre Skriptglaubenssätze bestätigt erhalten: Der Auftraggeber erfährt wirklich (wieder einmal), dass ihm *niemand* (!) helfen kann, der Berater erfährt wieder einmal: „Ich schaffe es nicht.“ Damit sind beide Skriptverträge erfüllt.

Der Berater schlägt im Fallbeispiel dem Vorstand vor, die zweite Führungsebene dazu zu bewegen, über ihre Unzufriedenheiten und vom Vorstand abweichenden Vorstellungen in einer offenen Diskussion mit dem Vorstand zu sprechen. Prompt folgt der Skript-Glaubenssatz des Vorstandes: „Dazu sind *die* nie fähig und in der Lage - und Sie werden daran nichts ändern!“ - Mit dem zweiten Teil des Satzes gibt der Vorstand auch die Verfügung an den Berater. „Scheitere!“.

Würde das skriptgebundene Lebens-Spiel des Beraters z.B. heißen „Dem werde ich es zeigen!“ (Fast-Gewinner-Skript), so ist vorherzusehen, dass dieser Berater gerade dann den Glaubenssatz des Vorstandes massiv bedroht, wenn der Berater erfolgreich arbeitet. Dann müsste sich entscheiden, ob die Skripts (wieder einmal) verwirklicht oder statt deren neue Erfahrungen erlaubt und ermöglicht werden.

### 3. Kreativitätsvertrag

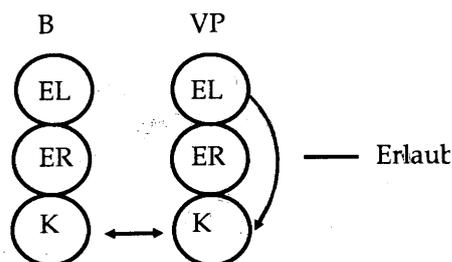


Abb. 4: Kindheit-Ich-Vertrag

Typisch für den Kreativitätsvertrag (Abb. 4, S. 158) in Organisationen sind die Lust am Experiment, am Ausprobieren, am „Unmögliches“ Denken, am Spielerischen, Lockeren, Ungewöhnlichen.

Der Kreativitätsvertrag stellt ein offenes wie auch ein verborgenes Abkommen dar, miteinander Erfahrungen zu ermöglichen, die als schön, kreativ, aufregend und fürsorglich erlebt werden (Ruth McClendon 1979).

Aus unserer Erfahrung heraus ist es einfach, Kreativität und Innovation zu einem formalen Vertragsinhalt zu machen. Aber wir erleben es stets als schwierig, den dazu notwendigen Raum (Zeit und Ort) reserviert zu erhalten, damit Kreativität und Innovation überhaupt geschehen können. Meist sind es die Kostenrechner und Wächter der Normen des Eltern-Ichs, die die dafür verwendete Zeit als „unproduktiv“, „zu wenig straff geführt und strukturiert“ und ähnliches mehr bezeichnen und deshalb kürzen. (Ob hier wohl die Eifersucht auf die schönen, aufregenden Erfahrungen eine Rolle spielt?)

Im Fallbeispiel gab der Berater dem freien Kindheits-Ich des Vorstandes Erlaubnisse und Schutz, einmal andere Erfahrungen als die des Skript-Glaubenssatzes zu machen. Insbesondere war wichtig, den Vorstand den Spaß und die Freude des Beraters an den möglichen neuen Erfahrungen spüren zu lassen. Als das EL des Vorstandes dann auch noch die Erlaubnis dazu gab, einmal neue Erfahrungen zu machen und daran Spaß und Freude haben zu können, war genügend Energie und Lust dazu vorhanden.

Dieser Kreativitätsvertrag war ein wichtiger Baustein für das spätere erfolgreiche Arbeiten.

#### 4. Symbiotisch überverantwortlicher Vertrag

Das Thema der symbiotischen Verträge ist die Verteilung der Verantwortung. Der Berater hätte folgende überverantwortliche symbiotische Verträge (Abb. 5a, S. 159) schließen können:

1. mit dem K des Vorstandes: „Ich löse eure Probleme, lassen Sie mich nur einmal heran!“
2. mit dem K des Unternehmens: „Verlasst Euch auf mich. Wenn ihr tut, was ich sage, wird es euch besser gehen!“

Es ist leicht zu erkennen, dass solche Vertragsangebote schnell zu einem „Auftrag“ führen, insbesondere bei Menschen oder Organisationen, für die Selbstverantwortung schwierig ist und die immer einen Sündenbock brauchen. Der Berater wäre anschließend für die Ergebnisse mehr verantwortlich (überverantwortlich) als die Betroffenen und Beteiligten selbst.

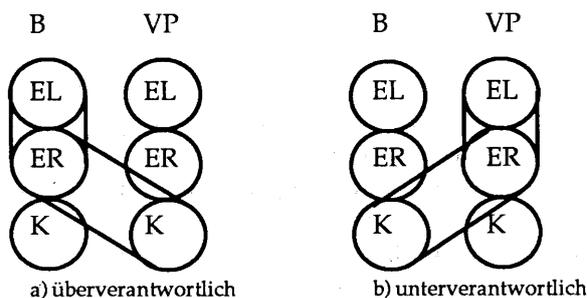


Abb. 5: Symbiotische Verträge 1. Ordnung

#### 5. Symbiotisch unterverantwortlicher Vertrag

Eine andere Form eines pathologischen Vertrages ist ein symbiotisch unterverantwortlicher Vertrag (Abb. 5b, S. 159). Folgende Verträge dieser Art wären möglich gewesen:

1. mit dem EL des Vorstandes: „Was Sie für richtig halten, ist für mich Pflicht. Wenn Sie „ok“ zu einer Maßnahme gesagt haben, bin ich aus der Verantwortung frei.“
2. mit dem EL des Unternehmens: „Alles, was Tradition hat und bewährt ist, wird beibehalten!“

Auch hier ist leicht nachzuvollziehen, dass dies „Nicht-Änderungsverträge“ sind. Wirkliche Veränderung und Entwicklung setzt eine Überprüfung, gegebenenfalls Modifikation oder Neudefinition des EL-Inhaltes voraus. Wenn nun aber von vornherein „vereinbart“ ist, dass sich an den EL-Normen nichts ändern darf, ist auch eine wirkliche Veränderung und Entwicklung nicht zu erreichen. Im Gegenteil, dies würde sogar einen Vertragsbruch darstellen.

## 6. Symbiotischer Vertrag 2. Ordnung

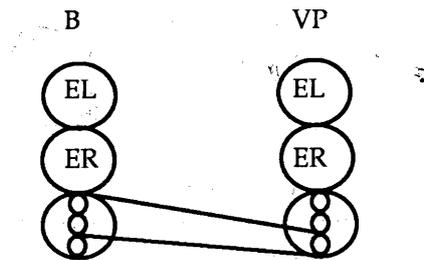


Abb. 6: Symbiotischer Vertrag 2. Ordnung

Symbiotische Verträge 2. Ordnung (Abb. 6., S. 160) sind für die dadurch symbiotisch Verbundenen am schwierigsten zu erkennen und zu verstehen, da sie unter Ausschluss der Erwachsenen-Ichs und der Eltern-Ichs von den angepassten Kindheits-Ichs der Vertragsparteien geschlossen werden.

Der symbiotische Vertrag 2. Ordnung kann z.B. zum Inhalt haben: Der Berater sorgt emotionell für das Kindheits-Ich des Vorstandes (z.B. hält ihm die unzufriedene zweite Führungsebene vom Halse), *damit* der Vorstand dem Berater erhalten bleibt und damit dieser emotionell für das Kindheits-Ich des Beraters sorgen kann (z.B. indem er ihm den Auftrag oder die Macht gibt). Oder umgekehrt: Der Vorstand gibt dem Berater einen Auftrag und leiht ihm die Macht (sorgt so für das K des Beraters), *damit* der Berater für das K des Vorstandes sorgt (d.h. ihm die zweite Führungsebene vom Halse hält).

In allen Aufträgen, in welchen es „schwierig“ erscheint, bestimmten Menschen offen und konstruktiv Feedback zu geben, bestimmte Betroffene und/oder Beteiligte miteinzubeziehen oder in anderer Form Schonreviere oder warme Nester bestehen, dürften solche symbiotische Verträge festgestellt werden können. Aber wie gesagt: Diejenigen, die in einen solchen Vertrag verwickelt sind, können ihn meist nur schwierig aus eigener Kraft erkennen. In der Regel wehren sie sich heftig gegen die Konfrontation des symbiotischen Vertrages 2. Ordnung. Der symbiotische Vertrag 2. Ordnung ist oft der Hintergrund eines vordergründigen symbiotischen Vertrages 1. Ordnung (siehe oben Vertragsarten 4 und 5).

## 7. Erwachsenen-Ich-Vertrag *oder* harter Vertrag

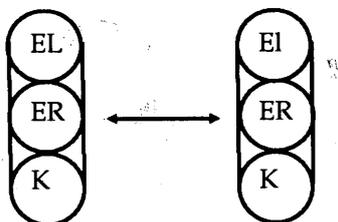


Abb. 7: Erwachsenen-Ich-Vertrag; auch ganzheitlicher Vertrag/Gewinner-Skript-Vertrag genannt

Im Fallbeispiel war für den Berater bald zu erkennen, dass ohne Beziehungsklärungen und Beziehungsverbesserungen zwischen den Vorständen und den Mitarbeitern der zweiten Führungsebene keine Basis für Entwicklungen und Veränderungen in den vom Vorstandssprecher gewünschten Richtungen möglich waren. Statt das umfangreiche Angebot zur Organisations- und Personalentwicklung anzunehmen, begrenzte der Berater sein Angebot zunächst auf die Analyse- und die Diagnosephase. Dazu hat der Berater folgende ER-Verträge (Abb.7, S. 161) geschlossen:

1. mit dem ER des Vorstandes:

„Ich mache mittels Interviews eine Bestandsaufnahme bei den Betroffenen, konzentriere die nach meiner Meinung darin angesprochenen Problemfelder und bereite diese zur weiteren Auseinandersetzung durch den Vorstand und (!) die Betroffenen auf. Den hierzu erforderlichen Workshop werde ich moderieren. Ziel meiner Arbeit ist, mit den Betroffenen und Beteiligten zunächst gangbare Schritte zu erarbeiten und Wege zu finden, wie diese auch wirklich umgesetzt werden können.“

2. mit dem ER des Unternehmens:

„Ich bereite meine Analysen und Erkenntnisse und Interpretationen so auf, dass ihr euch damit so auseinandersetzen könnt, dass ihr die nach eurer Meinung bestehenden gegenwärtigen Problemfelder und deren gegenseitigen Abhängigkeiten erkennt. Ich werde intervenieren, wenn ich meine, dass ihr um ein Problem eine Kurve herummacht oder euch nur damit beschäftigt, die Symptome zu kurieren, anstatt die Ursachen anzugehen.“

Diese Verträge waren jedoch nicht ohne weiteres zu erhalten, weil folgende Veränderungen darin vereinbart wurden:

- Vorstand und zweite Führungsebene sprechen miteinander über Probleme, die sie miteinander haben.
- Der Vorstand ist Teil des Problems; die zweite Führungsebene kann ohne den Vorstand ihre eigenen Probleme nicht im Sinne des Vorstandes lösen.
- Über eventuelle Wege diskutieren Vorstand und zweite Führungsebene gemeinsam.
- Die Beratung wird nur fortgesetzt, wenn dies auch die zweite Führungsebene wünscht.
- Die Ziele für die Beratung werden durch Vorstand und zweite Führungsebene festgelegt.

Der Vorstand hatte, wie er dem Berater später gestand, bisher nur Kontakt mit Beratern, die „keine so großen Umstände“ machten, sondern ihm einfach „bewiesen“, dass sie die richtigen Berater wären, mit denen er seine Probleme lösen könne (Vertragstypen 1 und 4). Die Klärungsprozesse in der Kontraktphase bezüglich seiner Erwartungen und Ziele, der Chancen und Risiken verschiedener Vorgehensweisen usw. hatten den Vorstand zunächst eher irritiert, weil das ursprüngliche Problem sich nämlich als immer mehr nebensächlich erwies und ein ganz anderer, aber tiefer gehender Problemkomplex zum Vorschein kam.

Dieser Klärungsprozess hatte aber auch zur Folge, dass sich der Vorstand über die Effizienz der entstehenden Kosten ein Bild machen konnte. Er konnte nun entscheiden, ob *ihm* die zu erwartenden Ergebnisse die Sache wert waren. Hier wird der Berater vom Klienten sehr kritisch und nüchtern bezüglich seiner Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit geprüft. Früher war uns das unangenehm. Heute wissen wir, dass wir keine ER-Verträge mit einem neuen Klienten abschließen können, solange diese kritische Prüfung nicht erfolgt ist.

Der ER-Vertrag ist ein „harter“ Vertrag, weil er die klaren Vereinbarungen zwischen den Parteien, die konkreten Handlungen, Entscheidungen, Termine, Zuständigkeiten, Rollen, Ziele, Inhalte, Rechte und Pflichten usw. umfasst. Der Vertrag ist hart, wenn die Vertragspartner wissen, worauf sie sich einlassen - auch und gerade emotionell. Die Vertragspartner wissen insbesondere, dass in der Folge Veränderungen geschehen werden.

Die Arbeit als OE-Berater und Transaktions-Analytiker sollte stets einen ER-Vertrag zur Grundlage haben, bevor die Arbeit beginnt. Manchmal hat sich durch die zum ER-Vertrag meist erforderliche Entrübbungsarbeit die ursprüngliche vorgesehene Aufgabe von selbst erledigt.

## 8. Weicher Vertrag

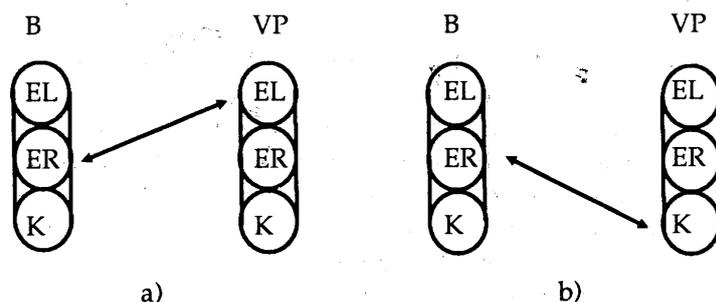


Abb.8: Beispiele „weicher“ Verträge  
a) ER-EL

b) ER-K

Ein harter ER-Vertrag ist oftmals im ersten Anlauf nicht zu erhalten. Es ist eine Illusion anzunehmen, für die Gesprächspartner/Auftraggeber in Organisationen wären harte ER-Verträge selbstverständlich.



Selbstverständlich ist nicht einmal das Bewusstsein, dass nur bei sauberen ER-Verträgen auch eine erfolgreiche Arbeit als Berater und Prozessbegleiter möglich ist. Es bedarf vielmehr eines stabilen und voll funktionsfähigen ER des Beraters, dass er keine schnellen „weichen“ Verträge zur Auftragsgrundlage macht.

Weiche Verträge sind jedoch auch umgekehrt möglich: Der Klient ist derjenige, der in den Vertrag ein voll funktionsfähiges ER einbringt. Er geht dennoch einen Vertrag mit dem EL oder dem K des Beraters ein.

#### *Beispiele:*

1. Jemand engagiert einen Wissenschaftler oder Spezialisten eines bestimmten Fachgebietes, um dessen Absichten und Einsichten kennenzulernen (ER-EL-Vertrag; Abb. 8a, S. 163)
2. Jemand gibt jemandem einen Auftrag, weil dieser sich zur Zeit in einer wirtschaftlichen Klemme befindet (ER-K-Vertrag; Abb. 8b, S. 163)

Wesentliches Merkmal der weichen Verträge ist die Vereinbarung der *Nicht-Änderung*. Das Kriterium der *Nicht-Änderung* ist erfüllt, solange im Vertrag elementare Bestandteile wie Ziele, Termine, Zuständigkeiten, konkrete Handlungen, Entscheidungswege, Rollen, Inhalte, Rechte und Pflichten, usw. fehlen oder unklar definiert sind (Unverbindlichkeiten, Nicht-Nachprüfbarkeiten).

Alle unter 1 bis 6 aufgeführten Verträge sind in der Regel weiche Verträge. Sie wurden dem Berater im Rahmen der Verhandlung vom Gesprächspartner angeboten und umgekehrt. Insbesondere hatte es der Berater immer wieder mit Angeboten des überverantwortlichen und unterverantwortlichen symbiotischen Vertrages zu tun. Die Situation erforderte, dass der Berater mit seinem wachen ER den Bezugsrahmen des Klienten akzeptierte. Die so zunächst erzielte Übereinkunft zwischen Berater-ER und EL oder K des Vorstandes machte der Berater aber nicht zur Auftragsgrundlage, sondern malte anschließend gemeinsam mit dem Gesprächspartner aus, welche Konsequenzen eine tatsächliche Arbeit auf dieser Grundlage hätte. Dies aktivierte das ER des Vorstandes. Nachdem die Konsequenzen aus den weichen Verträgen besprochen waren, kam der Berater seinem angestrebten ER-Vertrag immer wieder ein Stück näher.

Wenn nun der Eindruck entstehen sollte, dass nur beim Vorstand dieser Klärungsprozess notwendig war, so täuscht die. Die Vertragsangebote nach 1 bis 6 sahen durchaus nicht auf den ersten Blick nach weichen Verträgen aus. Oft war der Berater geneigt, bereits den Auftrag anzunehmen, wenn da nicht noch ein Seitensatz gewesen wäre....., oder eine dahingeworfene Bemerkung zu den Erwartungen ....., oder eine unbeantwortete, weil zerredete Frage.

Es sollte zwar stets das Ziel sein, nur ER-Verträge zum Gegenstand eines Auftrages zu machen. Wir sind zu therapeutischen Zwecken aber auch schon bewusst symbiotische Verträge mit Organisationen eingegangen, wenn wir dies nach dem Zustand der Organisation für zweckmäßig hielten, um an die Selbst-Heilungskräfte heranzukommen und diese zu mobilisieren. Die Schwierigkeiten sind aber enorm, einen solchen Vertrag dann später in einen ER-Vertrag umzuwandeln. Ist der Zeitpunkt zu früh, beendet der Klient durch die Konfrontation mit unserem ER den Vertrag; ist der Zeitpunkt zu späte, hat sich voraussichtlich beim Klienten so viel Ärger über die Überverantwortlichkeit/Unterverantwortlichkeit des Beraters angestaut, dass es nicht einfach ist, unter solchen Umständen einen ER-Vertrag auszuhandeln.

## 9. Formaler Vertrag

*Abb. 9* Durch Trübungen beeinträchtigter Vertrag (Erläuterungen im Text)

Jeder Auftrag wird mit einem formalen Vertrag unterlegt, der entweder schriftlich oder mündlich gefasst werden kann. Nicht selten werden dem formalen Vertrag allgemeine Geschäftsbedingungen unterlegt, über die im Einzelnen nicht oder nicht in der vollen Klarheit Einigung hergestellt wurde (Trübung: „Das wird ohnehin keine Rolle spielen“, „Na ja, das steht halt so drin.“ usw.



Drei wesentliche Trübungen des Erwachsenen-Ichs sind beim formalen Vertrag (Abb. I., S. 165) die Regel:

1. die Annahme, dass der Vertrag *alle* getroffenen Vereinbarungen vollständig erfassen würde (wie oben beschrieben ist, entziehen sich einige Vereinbarungen sogar dem Wach-Bewusstsein),
2. die Annahme, dass die eine oder andere Formulierung nicht so streng gemeint sei, wie sie nun einmal formuliert wurde,
3. die Annahme, dass in den Vorverhandlungen *alle* wichtigen Punkte auch ausreichend besprochen wurden.

Wir haben es uns angewöhnt, schriftliche Verträge zu schließen, in die aber nur als „Protokoll der Verhandlungen“ aufgenommen wird, worüber auch wirklich gesprochen wurde. Darüber hinaus vereinbaren wir, dass wir uns unverzüglich wieder „kurzschließen“, wenn wir oder der Klient den Eindruck haben, jetzt würde etwas anstehen oder geschehen, was mit dem formellen Vertrag nicht (mehr) übereinstimmt.

Obwohl die formellen Verträge also unter Umständen erhebliche Trübungen und Realitätsverfremdungen aufweisen, bilden sie doch ein juristisches „Beweismittel“, das sogar noch die eigene Unterschrift trägt, das die „*Richtigkeit*“ bestätigt, auf welche sich dann jede Seite berufen kann, auch wenn die tatsächliche Realität dagegensteht. Die Juristerei belegt dies täglich.

Seit wir uns mit der Transaktions-Analyse auseinandersetzen, versäumen wir nicht mehr, den formellen Vertrag ebenso fortzuschreiben, wie die Entwicklungsprozesse und Erkenntnisse fortschreiten. (Der Trübungsmöglichkeiten bleiben wir uns dennoch bewusst.)

## Die Vertragsformen nach den Vertragszielen:

### Der Therapievertrag

Ziel und Inhalt des Therapievertrages ist die Heilung des Patienten (Mensch oder Organisation). Eine Therapie kann erfordern, dass sich der Patient zeitweise völlig der Führung und Verantwortung des Therapeuten anheimstellt. Das Maß an Verantwortung das einem Therapeuten bei der Therapie von Menschen zukommt, ist nach unserer Meinung selten mit den Rahmenbedingungen vereinbar, die ein Berater in OE-Prozessen antrifft.

Therapieverträge mit Einzelpersonen dürfen in der Bundesrepublik Deutschland nur Personen eingehen, die Arzt oder Heilpraktiker sind. Diese Bedingungen werden nur einzelne OE-Berater erfüllen (können und wollen).

Abgesehen davon macht ein Einzel-Therapievertrag den Berater in einem OE-Prozesse für den restlichen Prozess voraussichtlich sofort handlungsunfähig, weil er die Konflikte zwischen dem Auftrag der Organisation und der Fürsorgepflicht für seinen Patienten nicht lösen kann.

Anders ist die Situation, wenn sich die *Organisation* als solche oder Teile von ihr pathologisch verhalten. Hier sind *therapeutische Verträge mit der Organisation* durchaus möglich (z.B. absichtliche, bewusste, symbiotische Verträge). Auf die Schwierigkeiten, einen solchen Organisations-Therapie-Vertrag später in einen ER-Beratungsvertrag umzuwandeln, wurde bereits oben hingewiesen.

### Beratungsvertrag

Ziel und Inhalt des Beratungsvertrages ist nicht Heilung, sondern die Mobilisierung der dem Klienten eigenen Fähigkeiten, Kräfte und Energie zur Verbesserung seiner Lebensqualitäten und Erweiterung seiner Handlungs- und Entwicklungsspielräume.

Der Beratungsvertrag legt immer fest, dass der Klient vom Berater dessen Beratungsleistung (oder anderen Inhalt) als *Dienstleistung* abfordern kann, wenn *der Klient es will*.

Eine Beratung ohne Auftrag endet meist in Ja-Aber-Spielen und verdeckten oder offenen Kämpfen um „die richtige Sichtweise“ von „Weiß-Gott-was“.



## Ausblick

In dem Fallbeispiel hat der Berater letztlich einen Auftrag vom Vorstand erhalten, welcher u.a. auch zum Inhalt hat, die zweite Führungsebene zu beraten. Durch diesen Auftrag hat der Berater aber noch *keinen Auftrag der zweiten Führungsebene* für seine Beratungsleistungen! Deshalb hat der Berater in dem Fallbeispiel seinen Auftrag zunächst auch darauf begrenzt, die Vertragsarbeit mit der zweiten Führungsebene zu leisten und einen Folgeauftrag vom Ergebnis dieser Vertragsarbeit abhängig zu machen. Das Ergebnis ist eine tragfähige Plattform für eine wirksame Organisations-Entwicklungs-Arbeit.

*Heinrich Kessler*, interner Berater in einem Automobilunternehmen; *Hans-Georg Hauser*, selbständiger Berater; und *Hans J. Reuter*, Organisationsberater. Die Autoren sind Mitglieder der Deutschen und Internationalen Gesellschaft für Transaktions-Analyse.

### Zusammenfassung

Die Konzepte der Transaktions-Analyse eignen sich durch ihren kommunikativen Ansatz sehr gut für Beratung - und manchmal auch für Therapie - im Bereich Betriebsführung und Organisationsentwicklung. Hierbei wird der TA-Vertragsarbeit besondere Bedeutung beigemessen. Neun verschiedene Vertragsarten werden beschrieben und auf ihre Wirkungen hin untersucht. Dabei wird deutlich, dass bereits im Erarbeiten des Vertrages, in der Diagnosephase, wichtige Klärungen geleistet werden.

### Summary

The conceptions of the transactional analysis are because of their communicative approach very effective for consultation - and sometime for therapy, too - in the area of management and organizational development. At this a special importance is attached to the TA contractual work. Nine different kinds of contracts are described and examined upon their modes of action. Thereby it becomes evident that by elaborating the contract, during the diagnostic stage, essential clearing up is accomplished.

### Literatur

*Englisch, F.*, Der Dreiecksvertrag (The Three-Cornered Contract). Zeitschrift für Transaktions-Analyse in Theorie und Praxis 1985, 2, 106-108

*McClendon, R.*, Phasen der Familientherapie. In *Barnes, G. et al.*, Transaktionsanalyse seit Eric Berne. Bd. I: Schulen der Transaktionsanalyse: Theorie und Praxis. Berlin: Institut für Kommunikationstherapie, 1979, 139-157

#### Quellenhinweis:

Erstveröffentlichung in „Organisationsentwicklung“ 1986, 3, 45-62

#### Anschriften der Autoren

Heinrich Kessler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Hans-Georg Hauser  
Heiligenstädter Straße 115  
A-1190 Wien

Hans J. Reuter  
Uhlandstraße 15  
D-10263 Berlin