

---

## 2 Schritte zur Positiven Führung: Landkarten aus der Transaktionsanalyse

Wie ist nun diese komplexe Sache, die sich „Führung“ nennt, zu bewältigen — nicht „nur“ organisatorisch und operativ, sondern vor allem psycho-logisch? Wie bleibt man dabei gesund und wie ist man dabei erfolgreich?

Das Stichwort dafür hat diesem Buch den Titel gegeben: Positive Führung. Das bedeutet für uns aber nicht eine Anhäufung von Ratschlägen und „How-tos“, um die vollendete Führungskraft aus der Retorte zu zaubern. Unser Ziel ist, Ihnen bei der Entwicklung zu helfen, die Führungskraft zu werden und zu bleiben, die Sie sein können — als der Mensch, der Sie sind.

Dafür laden wir Sie zu einer gemeinsamen Wanderung zu diesem Ziel ein. Wie für jede erfolgreiche Wanderung brauchen wir dazu als Erstes solide und gut verständliche Landkarten. Wir werden sie Ihnen in diesem Kapitel an einem Fallbeispiel aus einem Coachingprozess vorstellen. Die Landkarten werden durch Übungen ergänzt, damit sie für Sie selbst plastisch und anwendbar werden. Das Modell, aus dem wir diese Karten entwickeln, ist die *Transaktionsanalyse*.

---

### 2.1 Transaktionsanalyse – Was ist das eigentlich?

Die Transaktionsanalyse ist eine sozialpsychologische Theorie und Methode. Sie entstand zuerst in den USA der 50er-/60er-Jahre des vorigen Jahrhunderts. Dann wurde sie weltweit (mit starken Impulsen aus Deutschland) bis heute weiterentwickelt. Begründet hat sie der kanadisch-amerikanische Sozialpsychiater Eric Berne. Sie gibt Erklärungsansätze dafür,

- warum Menschen sich so verhalten, denken und fühlen, wie sie es tun,
- wie sie miteinander kommunizieren und interagieren,

- wo und wie dabei Probleme entstehen können: in Einzelpersonen, in menschlichen Beziehungen und in sozialen Systemen,
- wie Menschen, Beziehungen und Systeme diese Probleme konstruktiv lösen und sich gesund weiterentwickeln können.

Dafür bietet sie eine Vielzahl von miteinander verflochtenen Landkarten an. Da dieses Buch kein Lehrbuch für Transaktionsanalyse ist, werden wir Ihnen nicht alle davon vorstellen, sondern einige ausgewählte, die für Ihre Entwicklung hin zur Positiven Führung die wichtigsten und sinnvollsten sind.

Wie nutzen wir in diesem Zusammenhang den Begriff „Landkarte“? Paul Watzlawicks fundamentale Frage „Wie wirklich ist die Wirklichkeit?“ stellen wir uns immer wieder, wenn wir mit Führungskräften in Organisationen arbeiten. Gemeint damit ist, dass es — abgesehen von Naturgesetzen — keine objektive menschliche, zwischenmenschliche und menschenunabhängige Wirklichkeit gibt (Watzlawick 2005). Trotzdem gehen Menschen meist davon aus, dass das, was sie subjektiv erleben, „wahr“ ist.

Nehmen wir folgende Beispiele:

- „In dieser Firma ist Chaos das oberste Prinzip!“
- „Meine Mitarbeiter sind einfach leistungsunwillig!“
- „Wo Frauen zusammenarbeiten, gibt es Zickenkriege!“

Wie gehen wir in unserer Arbeit als Berater mit solchen Aussagen um? Das klassische kartesische Weltbild, dass etwas entweder wahr oder falsch sei (ein Drittes gäbe es nicht) (Simon 2011), hilft hier nicht weiter. Eben diese dritte Möglichkeit brauchen wir. Wir schaffen sie uns, indem wir die Metaperspektive einnehmen. Das bedeutet, dass wir nicht allein bei dem bleiben, was erlebt, gesagt und beschrieben wird, sondern versuchen, den Kontext zu verstehen, in dem es erlebt, gesagt, beschrieben wird.

Der Umstand, dass es keine objektive Wirklichkeit gibt, bringt uns dazu, uns unsere eigenen „Wirklichkeiten“ zu konstruieren und sie dann für wahr zu halten. Um Menschen und ihre Systeme kontextuell zu verstehen, müssen wir auch die entsprechenden Wirklichkeitskonstruktionen verstehen. Anhaltspunkte in der Metaperspektive sind „Theorielandkarten“. Diese sind natürlich

auch wiederum Konstrukte, weil sie der Komplexität der unzähligen individuellen und systemischen Wirklichkeiten niemals vollständig Rechnung tragen könnten.

Was ist nun in diesem Zusammenhang mit „komplex“ gemeint?

Die Prozesse in und mit Organisationen, mit Teams und mit Einzelpersonen sind Prozesse zwischen menschlichen Lebewesen mit jeweils eigenem Denken, Fühlen und Handeln. Daher bleiben „[...] auch gut kontrollierte Prozesse prinzipiell unbeherrschbar [...], weil sie von Wirkkräften und Wechselwirkungen mitbestimmt sind, über die keine sichere Kontrolle erlangt werden kann“ (Schmid 2003, S. 18).

Psychologische und soziologische „Landkarten“ reduzieren diese Komplexität und stellen dadurch Arbeitsfähigkeit her. Wichtig bei der Auswahl und beim Einsatz von Landkarten ist, dass sie nicht als Konkurrenz zu den „Wirklichkeiten“ verwendet werden, quasi als „wirkliche Wirklichkeit“, sondern als Modell, um diese zu verstehen und zu erklären. Eine Landkarte ist eben NICHT die Landschaft, sondern stellt sie mehr oder weniger aus einer bestimmten Perspektive idealisiert dar.

---

## 2.2 Erster Schritt: Autonomie – Bin ich der Mensch, der ich sein kann?

### Landkarte 1: Autonomie

Ein zentraler Wert im Menschenbild der Transaktionsanalyse ist der Begriff der Autonomie. Damit ist gemeint: Ich kann voll und ganz der Mensch sein, der ich bin und der ich sein kann. Autonomie setzt sich aus drei Aspekten zusammen:

- *Bewusstheit*: Ich bin mir meines Denkens, Fühlens und Handelns bewusst und kann andere Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit und ihrer Ähnlichkeit zu mir wahrnehmen.
- *Spontaneität*: Ich kann wählen, wie ich meine Gefühle ausdrücke und zeige und wie ich handle.

- *Intimität*: Ich kann echte Nähe zu anderen Menschen herstellen, indem ich mich verstehend in sie hineinversetze und meine Gefühle und Wünsche offen mitteilen kann.

Wir werden nicht autonom geboren, im Gegenteil. Zu Beginn unseres Lebens sind wir vollständig abhängig: Wir brauchen andere Menschen zum Überleben. In der gesunden Entwicklung durchlaufen wir dann die Stadien wechselseitiger Abhängigkeit und (scheinbarer) Unabhängigkeit, um dann Autonomie als höchste Form der Persönlichkeitsentwicklung zu erreichen: die Freiheit zu verschiedenen Beziehungsarten, je nach Situation und Bedürfnissen (Lenhardt 1991, Symor 1977).

---

In diesen kurzen definitorischen Bemerkungen steckt bereits die erste transaktionsanalytische Landkarte, die wir Ihnen anbieten wollen. Jedes menschliche und zwischenmenschliche Problem und die Art und Weise, wie wir es mehr oder weniger erfolgreich lösen, hat mit Autonomie oder einem Mangel daran zu tun. Umgekehrt: Wenn wir in Schwierigkeiten stecken, fällt es uns schwer, sie zu bewältigen, weil wir in Abhängigkeit, wechselseitiger Abhängigkeit oder scheinbarer Unabhängigkeit verharren. Ohne ein entsprechendes Maß an Autonomie kommen wir nicht konstruktiv aus der Situation heraus.

Sehen wir uns das näher an einem Fallbeispiel an. (Alle Fallbeispiele sind in Bezug auf Personen und Organisationen so verfremdet, dass etwaige Ähnlichkeiten rein zufällig wären.)

*Manfred, 46, ist Abteilungsleiter in einer mittelgroßen Bank. Er ist ehrgeizig, der Erfolg seiner Abteilung wird im ganzen Haus gelobt. Trotzdem ist er mit seiner Führungstätigkeit nicht zufrieden. Auf Empfehlung seines Vorgesetzten sucht er Hilfe im Coaching. Zu Beginn der ersten Sitzung erzählt er, wie er seine Situation erlebt:*

Manfred: *Da könnte noch mehr drin sein an Leistung. Wir sind noch nicht am Limit. Meine Leute sind nicht wirklich gut motiviert, ich versuche, sie mitzureißen, aber das klappt nicht so recht.*

Coach: *Woran liegt das Ihrer Ansicht nach?*

Manfred: *Am mangelnden Leistungswillen. Die sind zufrieden, wenn sie Ergebnisse erzielen, die ganz gut sind. Ich will aber sehr gute Ergebnisse! Da muss man halt mehr raus zu den Kunden, das Geschäft kommt nicht zu uns in die Bank hereinspaziert. Wenn ich denen zuhöre, wie sie te-*

*lefonieren, da möchte ich ihnen am liebsten das Handy wegnehmen und das Gespräch selbst zu Ende führen.*

Coach: *Das klingt, als ob Sie ziemlich unter Druck wären.*

Manfred: *Na ja, das ist halt das Business. Alles wird immer schneller, der Markt wird enger. Wissen Sie, da sind einige altgediente Semester bei mir in der Abteilung, die zehren immer noch vom Erfolg von früher und wollen nicht einsehen, dass die Zeiten sich geändert haben. Die sagen den Jüngeren immer, keinen Stress, das läuft schon alles. Keinen Stress! Wenn ich das nur höre! Und wer frägt mich nach meinem Stress?*

Coach: *Dann frage ich Sie doch einmal nach Ihrem Stress.*

Manfred: *Sag ich doch! Ich habe das Gefühl, ich stehe mit dem Rücken zur Wand. Ich will mehr als 100 %, das ist mir einfach zu wenig! Ich will es noch weiter bringen in der Bank, da muss ich mich profilieren. Mir sitzt auch der Vorstand im Nacken. Ich soll die Leute mehr loben, das motiviert sie angeblich. Wer lobt denn mich? Jetzt wollen sie mich auf ein Führungskräfte-Training schicken. Wenn ich das schon höre! Als ob ich da die Zeit dafür hätte! 120 Mails in meiner Inbox, wenn ich um 7 Uhr im Büro bin, können Sie sich das vorstellen? Dabei sitze ich abends oft bis 11 Uhr und länger daheim am Laptop! Aber das muss halt so sein.*

Coach: *Was ist denn Ihr Ziel für unser gemeinsames Coaching?*

Manfred: *Ich möchte besser mit all dem zurechtkommen.*

Coach: *Mit all dem?*

Manfred: *Mit meinem Zeitmanagement, mit meinen Arbeitsaufgaben, mit meinen Mitarbeitern.*

Coach: *Wie genau würde denn „besser zurechtkommen“ aussehen?*

Manfred: *Also wissen Sie, wenn ich das wüsste, würde ich ja nicht hier sitzen! Ich habe Ihnen erzählt, womit ich nicht so gut zurechtkomme, jetzt sagen Sie mir, was ich tun soll!*

Wir haben Autonomie als die Fähigkeit zu Bewusstheit, Spontaneität und Intimität definiert, als Fähigkeit, Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit wahrzunehmen, sich in sie hineinzusetzen, sich in seinen Wahlmöglichkeiten im Denken und Handeln zu begreifen. In diesem Sinne finden wir bei Manfreds Aussagen viele Hinweise darauf, dass er sich wenig autonom fühlt: Er scheint nicht zu verstehen, warum seine Mitarbeiter so sind, wie sie sind (oder genauer: wie er sie erlebt). Er kann nicht begreifen, was in ihnen vorgeht und warum sie nicht so denken und fühlen wie er. Manfred wirkt getrieben („Das

muss halt so sein“) und fühlt sich abhängig – von seinen Mitarbeitern, vom Vorstand, auch vom Coach („Sagen Sie mir, was ich tun soll!“). Er scheint nicht weit weg von der Vorstellung der „eierlegenden Wollmilchsau“ zu sein, die wir im ersten Kapitel beschrieben haben: Er glaubt, tun zu müssen, was er tut (eigentlich sollte es noch viel mehr sein), keine Wahl zu haben und dabei in hohem Maße von außen abhängig zu sein. Seine scheinbar einzige Wahlmöglichkeit, die einzige Chance auf ein bisschen Steuerung von seiner Seite her, ist der Wunsch, „besser mit all dem zurechtzukommen“. Er scheint festzustecken wie in einem Tunnel und sieht keinen Weg, aus diesem herauszukommen.

Diese Metapher für die Situation des Autonomiemangels stammt von Eric Berne. Den aus Abhängigkeit resultierenden Wunsch, nur besser damit klarzukommen, beschreibt er anschaulich so: „Wie lebt man komfortabler, während man sich an den beiden Seitenwänden eines Tunnels festklammert?“ (Berne 1973, S. 397). Autonomie zu erlangen ist das wichtigste Ziel jeder transaktionsanalytischen Arbeit. Ohne sie ist erfolgreiches Leben, in unserem Fall erfolgreiches berufliches Arbeiten und erfolgreiches Führen, nicht denkbar. In Bernes Metapher heißt das: Wie kommt ein Mensch aus dem Tunnel heraus in die Freiheit?

In diese Richtung zielen auch die im Gespräch folgenden Fragen und Aussagen des Coachs.

Coach: *Ich kann Ihren Wunsch gut nachvollziehen. Nur – Leute, die Ihnen sagen, was Sie tun sollen, gibt es in Ihrem Leben schon genug.*

Manfred: *Da haben Sie weiß Gott recht!*

Coach: *Und in diese lange Reihe soll ich mich auch noch einfügen? Damit der Druck, unter dem Sie offensichtlich stehen, noch größer wird?*

Manfred: *Da ist was dran. Würde wahrscheinlich nicht funktionieren. Darum will ich ja auf kein Führungskräfte-Training – nur damit mir so ein Guru dann sagt, was ich alles falsch mache!*

Coach: *Mein Vorschlag ist, mit Ihnen gemeinsam Wege zu finden, was Sie verändern können und wollen, um erfolgreich zu führen. Da brauche ich Sie und Ihre Zusammenarbeit, denn ich bin ja nur der Experte für Führungskräftecoaching. Der Experte für Ihre Führungssituation und überhaupt Ihr Leben sind Sie.*

Manfred: *Stimmt. Sollte ich zumindest sein.*

Coach: *Dann könnte es darum gehen, Ihre Expertise für sich, Ihr Führen, Ihr Leben zu entdecken und zu erhöhen.*

Manfred: *Das hört sich gut an.*

Gleich zu Beginn des Coachings hat Manfred — nachdem er erklärt hat, warum und von wem er sich abhängig fühlt — seinen Wunsch deutlich gemacht, eine neue Abhängigkeit herzustellen: die vom Coach. Er wollte gewissermaßen eine von ihm als nachteilig erlebte Abhängigkeit durch eine für ihn vorteilhafte ersetzen. Doch Abhängigkeit bleibt Abhängigkeit. Selbst wenn der Coach sehr hilfreiche Vorschläge machen würde und selbst wenn Manfred sie alle positiv umsetzen könnte, wäre es doch keine autonome Position von seiner Seite. Die Umsetzung von Vorschlägen wäre für sein Führen nur begrenzt hilfreich, weil er nicht authentisch — wirklich er selbst — wäre. Kein noch so guter Ratschlag kann alle denkbaren und undenkbbaren Möglichkeiten und Parameter erfassen.

Manfred bewegt sich in seinen Antworten auf den Coach ein Stück weg von der Abhängigkeit. Allerdings ist er — natürlich — noch nicht bei Autonomie angelangt, sondern er legt einen Zwischenschritt ein: von der Abhängigkeit zur Unabhängigkeit (die allerdings in der verflochtenen Arbeitswelt eines Unternehmens nur eine scheinbare sein kann). Sinngemäß meint er: Wer bin ich denn, mir alles sagen zu lassen? Ich brauche nichts und niemanden! Aber damit bewegt er sich weg aus der Position eines Opfers, das ausweglos in einer fremdverursachten Situation gefangen ist, und beginnt, Selbstverantwortung zu übernehmen. Für den ersten Schritt in einem Coaching ist das eine beachtliche Erkenntnis.

Wie könnte eine autonome Position zu den Themen aussehen, die Manfred in den ersten fünf Minuten präsentiert?

- Leistung der Abteilung: Ich habe ein klares Bild davon, welche Ziele ich mit meiner Abteilung erreichen will, um meinen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten und um mich erfolgreich zu fühlen.
- Führungsrolle: Ich weiß, was mein Beitrag zum Erreichen dieser Ziele ist und welche Führungsleistungen und Führungsinstrumente (z.B. Delegieren, Mitarbeitergespräch, Lob, Kritik, Feedback ...) dazu nötig sind.

- Mitarbeiter: Ich kenne meine Mitarbeiter und verschaffe mir laufend ein Bild über ihre Stärken, Schwächen, Potenziale und Eigenmotivation. Ich habe Ideen dazu, was jeder Einzelne von ihnen von mir für seine Entwicklung brauchen könnte.
- Erfolg der Abteilung: Ich weiß, durch welche Leistungen am Kunden (externe wie interne) die Ziele meiner Abteilung erreicht werden können und welche „Hebel“ und „Stellschrauben“ ich bewegen muss, wenn der Erfolg erhöht werden soll.
- Unternehmen/Unternehmensleitung: Ich kann die Ziele und Werte des Unternehmens teilen und mittragen. Ich vertrete gegenüber dem Vorstand meine eigene Position und die meiner Abteilung in Abstimmung mit der Rolle der Abteilung im Gesamtunternehmen.
- Ich selbst: Ich kenne meine physischen und psychischen Grenzen und Möglichkeiten und gehe damit konstruktiv um. Ich organisiere die Balance zwischen Arbeit und Freizeit und strukturiere meine Arbeitszeit den Erfordernissen und meinen Zielen entsprechend. Ich kenne meine sozialen und kommunikativen Potenziale und setze sie erfolgreich ein.

#### **TIPP**

Klingt das für Sie schwierig und komplex? Im Folgenden finden Sie – wie am Ende jedes Abschnitts zur Transaktionsanalyse – einige Übungen, die Ihnen helfen sollen, die Landkarten auf Ihrem Weg zu Positiver Führung einzusetzen.

### **Persönliche Übungen**

#### **ÜBUNG 2: Wie autonom erlebe ich mich in meinem Führen?**

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen nach den Kategorien

- stimmt
- stimmt teilweise
- stimmt nicht
- Ich und meine Mitarbeiter/Vorgesetzten/Kollegen haben zwar über manche Aspekte unserer Arbeit und die Erreichung unserer Ziele unterschiedliche Sichtweisen, in der Einschätzung unserer Aufgaben liegen wir aber in etwa gleich.



- stimmt (5 Punkte)
- stimmt teilweise (3 Punkte)
- stimmt nicht (1 Punkt)
- Ich denke, dass meine Mitarbeiter/Vorgesetzten/Kollegen meine Standpunkte zu den Dingen, die im Unternehmen schwierig sind, im Wesentlichen kennen und respektieren (auch wenn sie sie nicht immer teilen).
  - stimmt (5 Punkte)
  - stimmt teilweise (3 Punkte)
  - stimmt nicht (1 Punkt)
- Ich kenne die Standpunkte meiner Mitarbeiter/Vorgesetzten/Kollegen zu den Dingen, die im Unternehmen schwierig sind, im Wesentlichen und kann sie respektieren (auch wenn ich sie nicht immer teile).
  - stimmt (5 Punkte)
  - stimmt teilweise (3 Punkte)
  - stimmt nicht (1 Punkt)
- Ich habe wenig Vertrauen in uns alle, dass wir konstruktive Lösungen unserer Probleme finden werden.
  - stimmt (1 Punkt)
  - stimmt teilweise (3 Punkte)
  - stimmt nicht (5 Punkte)
- Ich sehe in Wirklichkeit kaum Veränderungspotenzial mehr in unserem Unternehmen.
  - stimmt (1 Punkt)
  - stimmt teilweise (3 Punkte)
  - stimmt nicht (5 Punkte)
- Arbeitspartner müssen sich in ihrem Unternehmen/ihrer Organisationseinheit von der Persönlichkeit her nicht unbedingt allzu ähnlich sein, aber in den grundlegenden Werten sollte es Übereinstimmung geben.
  - stimmt (5 Punkte)
  - stimmt teilweise (3 Punkte)
  - stimmt nicht (1 Punkt)

Zählen Sie Ihre Punkte zusammen.

1 – 10 Punkte: Sie erleben sich und Ihre Mitarbeiter/Vorgesetzten/Kollegen im Unternehmen nur wenig autonom. Mit hoher Wahrscheinlichkeit

befinden Sie sich in einer Position der Abhängigkeit, der gegenseitigen Abhängigkeit oder der scheinbaren Unabhängigkeit.

11 – 20 Punkte: Sie erleben sich und Ihre Mitarbeiter/Vorgesetzten/Kollegen im Unternehmen in unterschiedlicher Autonomie; manchmal sind es eher Sie, manchmal eher die anderen, die zu Abhängigkeit, zu wechselseitiger Abhängigkeit oder zu scheinbarer Unabhängigkeit tendieren. Autonom erleben Sie sich selten.

21 – 30 Punkte: Sie haben in Ihrem Unternehmen ein gesundes Maß an Autonomie. Abhängigkeit, wechselseitige Abhängigkeit und scheinbare Unabhängigkeit sind für Sie keine große Gefahr.

---

ARBEITSHILFE  
ONLINE

Die Übung 2 finden Sie auf Arbeitshilfen Online.

Wenn Sie in dieser Übung 25 Punkte oder mehr erzielt haben, können Sie die folgende Übung 3 überspringen. Wenn Sie darunterliegen, geben Ihnen die folgenden Fragen Aufschluss über Ihre (zumindest potenzielle) Position. Sie können an Ihrer Punktzahl erkennen, zu welchem Standpunkt Sie am meisten tendieren: zu einseitiger oder wechselseitiger Abhängigkeit oder zu scheinbarer Unabhängigkeit.

### **ÜBUNG 3: Wie abhängig erlebe ich mich in meinem Führen?**

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen nach den Kategorien

- stimmt
- stimmt teilweise
- stimmt nicht
- Ich brauche Mitarbeiter/Vorgesetzte/Kollegen im Unternehmen eigentlich nur, weil ich das alles nicht alleine schaffe. Manchmal frage ich mich, wozu ich mir das überhaupt antue.
  - stimmt (1 Punkt)
  - stimmt teilweise (3 Punkte)
  - stimmt nicht (5 Punkte)
- Ich muss im Unternehmen bleiben, weil ich keine Ahnung habe, wie es sonst mit mir weitergehen sollte.
  - stimmt (1 Punkt)
  - stimmt teilweise (3 Punkte)
  - stimmt nicht (5 Punkte)

- Ich kann das Unternehmen/die Abteilung nicht verlassen, weil ich das der Firma nicht antun kann.
  - stimmt (3 Punkte)
  - stimmt teilweise (5 Punkte)
  - stimmt nicht (1 Punkt)
- Wir können im Unternehmen/der Abteilung nicht wirklich miteinander, aber ohne einander auch nicht.
  - stimmt (3 Punkte)
  - stimmt teilweise (5 Punkte)
  - stimmt nicht (1 Punkt)
- Ich bleibe im Unternehmen/der Abteilung, weil ich hoffe, dass sich doch noch etwas ändern wird.
  - stimmt (5 Punkte)
  - stimmt teilweise (3 Punkte)
  - stimmt nicht (1 Punkt)
- Ich bleibe im Unternehmen/der Abteilung, weil ich hoffe, dass ich mich doch noch ändern kann.
  - stimmt (3 Punkte)
  - stimmt teilweise (5 Punkte)
  - stimmt nicht (1 Punkt)

Zählen Sie Ihre Punkte zusammen.

1 – 10 Punkte: Sie fühlen sich meist abhängig von Ihren Mitarbeitern/Vorgesetzten/Kollegen, vielleicht sogar sehr, erleben sie aber als unabhängig von Ihnen.

11 – 20 Punkte: Sie fühlen sich wechselseitig abhängig: Sie brauchen Ihre Mitarbeiter/Vorgesetzten/Kollegen ebenso, wie sie Sie brauchen.

21 – 30 Punkte: Sie fühlen sich meist unabhängig von Ihren Mitarbeitern/Vorgesetzten/Kollegen – haben aber trotzdem nicht die Freiheit, autonome Entscheidungen zu treffen.

## 2.3 Zweiter Schritt: Grundhaltungen – Wie sehe ich mich und wie sehe ich die anderen?

Die zweite transaktionsanalytische Landkarte erweitert das Konzept der Autonomie um die Frage der Grundhaltung, die Menschen im Umgang mit sich selbst und anderen einnehmen und die ihren Ausdruck in ihrem Verhalten findet.

### Landkarte 2: Grundhaltungen

Ausgehend vom Wert der Autonomie („Ich kann voll und ganz der Mensch sein, der ich bin und der ich sein kann“) definiert die Transaktionsanalyse ihren zweiten zentralen Grundpfeiler: Menschen sind grundsätzlich so, wie sie sind, und in ihrem Menschsein in Ordnung. Das bedeutet nicht, dass auch jedes Verhalten in Ordnung wäre. Es geht hier um die grundsätzliche Position sich selbst und anderen gegenüber. In der Transaktionsanalyse wird dieser Wert „o.k.-Sein“ genannt. Menschen können sich selbst gegenüber zwei mögliche Positionen einnehmen:

- Ich bin o.k., so wie ich bin.
- Ich bin nicht o.k., so wie ich bin.

Das Gleiche gilt für andere Personen:

- Du bist o.k., so wie du bist.
- Du bist nicht o.k., so wie du bist.

Daraus ergeben sich insgesamt vier zwischenmenschliche Positionen, die die grundlegende Haltung von Menschen zu Beziehungen definieren. Die Transaktionsanalyse spricht von vier Grundeinstellungen oder Grundhaltungen:

- Ich bin o.k. – du bist o.k. (ich +/du +): kooperative Position
- Ich bin nicht o.k. – du bist o.k. (ich -/du +): demütige Position
- Ich bin o.k. – du bist nicht o.k. (ich +/du -): arrogante Position
- Ich bin nicht o.k. – du bist nicht o.k. (ich -/du -): aussichtslose Position

Diese auch existenzielle Positionen genannten Haltungen werden in der Kindheit verinnerlicht und finden im erwachsenen Leben Niederschlag in der sozialen Interaktion.

Echte Wertschätzung und damit konstruktive Beziehungen sind nur von der Haltung „Ich bin o.k. – du bist o.k.“ aus möglich.