

**BERND SCHMID**

---

**SYSTEMISCHE PROFESSIONALITÄT  
UND  
TRANSAKTIONSANALYSE**

---

## EHP – HANDBUCH SYSTEMISCHE PROFESSIONALITÄT UND BERATUNG

Hg. Bernd Schmid

---

### **Der Autor:**

Dr. phil. Bernd Schmid (Jg. 1946) leitet das INSTITUT FÜR SYSTEMISCHE BERATUNG, Wiesloch/Deutschland (seit 1984). Er studierte Wirtschaftswissenschaften und promovierte in Erziehungswissenschaften und Psychologie; seit 1979 Lehrtrainer der europäischen und der internationalen Gesellschaften für Transaktionsanalyse; langjähriger Vorsitzender des Weiterbildungs- und Prüfungsausschusses der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse; Berufenes Mitglied der Systemischen Gesellschaft und Gründer der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision (GWS) und des NETZWERKES SYSTEMISCHE PROFESSIONALITÄT; Mitbegründer des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC); Lehr- und Vortragstätigkeit im Bereich Psychotherapie, Coaching, Supervision, systemische Beratung sowie Organisations- und Personalentwicklung. Zahlreiche Veröffentlichungen; Mitbegründer der Zeitschrift *Profile*. Für sein Rollenkonzept erhielt er 2007 den Internationalen Eric-Berne-Preis. Arbeitsschwerpunkt: seelische Entwicklung und berufliche Wirklichkeiten. [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de).

Bernd Schmid

# **SYSTEMISCHE PROFESSIONALITÄT UND TRANSAKTIONSANALYSE**

mit einem  
Gespräch mit Fanita English

**E H P**  
**- 2008 -**

© 2003 EHP – Edition Humanistische Psychologie  
Johannesstraße 22, 51465 Bergisch Gladbach

Redaktion: Ingeborg Weidner

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte Daten sind im Internet  
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

3. Auflage 2008

*Umschlagentwurf: Gerd Struwe*

*- unter Verwendung eines Bildes von Peter Schmid (1984-2001): >o.T. I.< -*

*Satz: MarktTransparenz Uwe Giese, Berlin*

*Gedruckt in der EU*

*Alle Rechte vorbehalten*

*All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in  
any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying,  
recording or by any information storage and retrieval system, without  
permission in writing from the publisher.*

*ISBN 978-3-89797-019-9*

## Inhalt

<b>EINLEITUNG</b>	<b>13</b>
<b>I. DER SYSTEMISCHE ANSATZ UND DIE TRANSAKTIONSANALYSE</b>	<b>15</b>
<b>1. DER SYSTEMISCHE ANSATZ IN TRAINING UND BERATUNG</b>	<b>17</b>
1.1 Die »Mobile-Perspektive«	17
1.2 Die Perspektive der Wirklichkeitskonstruktion	18
1.3 Ressourcen- und Lösungsorientierung	18
1.4 Komplexität und Selbstorganisation	18
1.5 Kybernetik zweiter Ordnung	19
1.6 Evolution und Kulturgegung	20
1.7 Systemlösungen	20
1.8 Komplexität und Professionskultur	21
1.9 Systemische Lernkultur	21
1.10 Klassische systemische Vorgehensweisen	22
1.11 Klein-Bonum – ein Beispiel für klassische Systeminterventionen	23
<b>2. DIE TRANSAKTIONSANALYSE</b>	<b>31</b>
2.1 Die Perspektive der Persönlichkeit	34
2.1.1 Ich-Zustände	34
2.1.2 Das Strukturmodell der Persönlichkeit	35
2.1.3 Funktionen	36
2.1.4 Die Person in realen Lebenssituationen	37
2.1.5 Störungen der Organisation einer Persönlichkeit	37
2.1.5.1 Trübung	37
2.1.5.2 Beschreibung von Störungen der Integration	38
2.1.6 Persönlichkeitsgewohnheiten	39
2.1.7 Transaktionen aus der Perspektive der Person	40
2.2 Die Perspektive der Beziehungen	40
2.2.1 Transaktionen und professionelle Beziehungen	40
2.2.2 Transaktionen und Intuitionen über Beziehungen	41
2.2.3 Psychologische Spiele in Beziehungen	43
2.2.4 Ausbeutungs- und Symbioseaspekte von Beziehungen	44
2.2.5 Beziehungen und das Strukturmodell der Persönlichkeit	44

2.2.6	Beziehungen und Funktionen	46
2.2.7	Nicht-private Aspekte von Beziehungen	46
2.3	Die Perspektive der Wirklichkeitskonstruktion	47
2.3.1	Der Schlüsselbegriff »Information«	48
2.3.2	Wirklichkeitskonstruktionen und transaktionsanalytische Praxis	49
2.4	Perspektiven der Entwicklung	50
2.4.1	Entwicklungspsychologische Fragestellungen	50
2.4.2	Die Lebensskriptanalyse	52
2.5	Nützliche methodische Figuren	54
<b>II.</b>	<b>PERSPEKTIVEN PROFESSIONELLER STIMMIGKEIT</b>	<b>57</b>
<b>3.</b>	<b>PROFESSIONALITÄT, PERSÖNLICHKEIT UND BEGEGNUNG</b>	<b>59</b>
3.1	Professionalität	59
3.1.1	Professionen	59
3.1.2	Professionalität	60
3.1.3	Professionelle Begegnungen	60
3.1.4	Professionelle Kompetenz	60
3.1.5	Professionelle Identität	61
3.1.6	PersönlichkeitSENTWICKLUNG	61
3.1.7	Personalentwicklung	62
3.1.8	Kulturentwicklung	62
3.2	Persönlichkeit	63
3.2.1	Persönlichkeit begreifen	63
3.2.2	Die Theatermetapher	63
3.2.3	Das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit	65
3.2.4	Balances zwischen den Lebenswelten	67
3.2.5	Machbarkeit und Stimmigkeit	68
3.2.6	Die Coaching-Perspektive	69
3.3	Begegnung	70
3.3.1	Kommunikation als Kulturbegegnung	71
3.3.2	Intuition in der Begegnung	72
3.3.3	Intuitives Zusammenspiel	73
3.3.4	Hintergrundiges in der Begegnung	74
3.3.5	Das Dialogmodell der Begegnung	75
3.3.6	Das Eigene finden	77
3.3.7	Professionelle Individuation	78
3.3.8	Spiegelung	78

3.3.9	Genius, Daimon und seelische Bilder	79
3.4	Übungen	80
3.4.1	Intuitive Bilder und berufliche Szenen	80
3.4.2	Bilder zur eigenen Entwicklung und zur Entwicklung in Organisationen	81
<b>4.</b>	<b>SOZIALE ROLLEN</b>	<b>83</b>
4.1	Persönlichkeit als Rollenmodell der Person	83
4.1.1	Die Rolle	85
4.1.2	Rollenintegration	86
4.1.3	Die Würdigung von Rollen und ihren Trägern	86
4.1.4	Autonomie und »Ressourcenpolitik«	87
4.1.5	Stimmigkeit von Rollen	87
4.1.6	Rollenaktivierung	89
4.1.7	Rollenkompetenz	90
4.1.8	Rollenökonomie	91
4.1.9	Beeinträchtigungen	92
4.1.9.1	Rollenfixierung und Rollenausschluss	93
4.1.9.2	Rollentrübung	93
4.1.9.3	Rollenverwirrung	94
4.1.9.4	Rollengewohnheiten	95
4.1.9.5	Funktionelle Einschränkungen	96
4.1.9.6	Rollenmodell und Strukturmodell der Persönlichkeit	96
4.2	Rollenmodell und Wirklichkeit in Beziehungen	97
4.2.1	Transaktionen	99
4.2.2	Vordergründige und hintergründige Transaktionen	101
4.2.3	Spiele	104
4.2.4	Ausbeutungs- und Symbioseaspekte von Beziehungen	106
<b>5.</b>	<b>DIE KONSTRUKTION VON WIRKLICHKEITEN</b>	<b>109</b>
5.1	Der Bezugsrahmen	110
5.2	Definieren, Kodefinieren und Redefinieren	113
5.3	Wertung und Abwertung	114
5.4	Fokusbildung	115
5.4.1	Fokusbildung durch den Therapeuten	117
5.4.2	Störungen in der Fokusbildung	119
5.4.2.1	Inadäquate Spezifizierung	121
5.4.2.2	Inadäquate Konkretisierung	121
5.4.2.3	Inadäquate Text-Kontext-Relationen	122
5.4.2.4	Inadäquate Polarisierungen	122

5.4.2.5	Inadäquate Integration von Unterschieden	123
5.5.	Pragmatische Unterscheidungen von Wirklichkeiten	123
5.5.1	Konsistenz	123
5.5.2	Stabilität	124
5.5.3	Konstanz	124
5.5.4	Inhalt	125
5.5.5	Gehalt	125
5.5.6	Belegbarkeit	125
5.5.7	Bewegkraft	126
5.5.8	Entstehung	127
5.5.9	Konsequenz	127
5.5.10	Sprache	127
5.5.11	Vernetzung von Texten und Kontexten	128
5.5.12	Vernetzung von Subjekten und Systemen	128
<b>III.</b>	<b>ENTWICKLUNGSDIMENSIONEN PROFESSIONELLEN HANDELNS</b>	<b>129</b>
<b>6.</b>	<b>SUPERVISION UND PROFESSIONELLE KOMPETENZ</b>	<b>131</b>
6.1	Supervisionsperspektiven	133
6.1.1	Kontext	135
6.1.2	Konzeptualisierung	136
6.1.3	Praxis	136
6.1.4	Integration der Supervisionsperspektiven	137
6.2	Supervision für Entwürfe und Selbstpräsentation	138
6.2.1	Designkompetenz	138
6.2.2	Marktkompetenz	139
6.2.3	Experimentelles Vorgehen	140
<b>7.</b>	<b>DIE STEUERUNG DER PROFESSIONELLEN BEGEGNUNG IN THERAPIE UND BERATUNG</b>	<b>141</b>
7.1	Definition der Klientensysteme und der Klientenrollen	142
7.2	Problemdefinition und Fokuswahl	143
7.3	Das professionelle Handeln	144
7.4	Stimmige professionelle Figuren	144
7.5	Aneinanderkoppeln und Begegnung	145
7.6	General- und Spezialschlüssel	146

<b>8.</b>	<b>GEDANKEN ZUR SITUATION IM BEREICH PERSONALENTWICKLUNG, ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG, TRAINING UND BERATUNG</b>	<b>147</b>
8.1	Professionalisieren	147
8.2	Entromantisieren	149
8.3	Ansprüche und professionelle Bescheidenheit	149
8.4	Systemlösungen	150
8.5	Kulturinvestition und längerfristige Amortisierung	151
8.6	Schlanke Eigenorganisation	151
8.7	Topographie der Zuständigkeiten	152
8.8	Dezentralisierung	153
8.9	Der systemische Ansatz und der Aufbau von Kulturen	154
8.10	Erschließungsstrategien	154
8.11	Kodramaturgie und die Qualifizierung der Kunden	155
8.12	Breiten- und Spezialprogramme	156
8.13	Ökologie	157
8.14	Neue Schwerpunkte in der Eigenqualifikation	158
8.15	Bewusste Kulturbeggnung	159
8.16	Professionsverbände	160
8.17	Veränderung geistiger Haltungen	161
8.18	Überforderung?	163
<b>IV.</b>	<b>ÜBERGEORDNETE BETRACHTUNGEN UND EIN BEISPIEL</b>	<b>165</b>
<b>9.</b>	<b>ANFORDERUNGEN AN PERSÖNLICHKEIT UND DIENSTLEISTUNGEN IN EINER KOMPLEXEN WELT</b>	<b>167</b>
9.1	Kulturorientierung	168
9.2	Kultur und Inhalt	170
9.3	Dilemmakompetenz	171
9.4	Persönlichkeit und Bildung	172
<b>10.</b>	<b>ANWESENHEIT UND KRAFTFELD</b>	<b>175</b>
10.1	Das Wesentliche erkennen	175
10.2	Anwesenheit und Kraftfelder	176
10.3	Der Aufbau von Kraftfeldern	178
<b>11.</b>	<b>PERSPEKTIVEN FRAKTALER BERATUNG</b>	<b>181</b>
11.1	Perspektive der Parallelprozesse	181

11.2	Die Analogie des Hologramms	182
11.3	Verborgen oder ungesehen?	182
11.4	Ist mehr Information bessere Information?	183
11.5	Die Perspektive der Fraktale	184
11.6	Vertikale und horizontale Fokussierung von Wirklichkeiten	185
11.7	Sinn und der fragmentarische Ansatz	186
11.8	Randscharfe und kernprägnante Betrachtungen	187
11.9	Vitale und sterbende Systeme	188
<b>12.</b>	<b>DIE BEDEUTUNG DES KONTEXTES.</b>	
	<b>Ein Praxisbeispiel: Das Beratungsseminar</b>	
	<b>»Auslandsmontage«</b>	<b>189</b>
12.1	Die Teilnehmer und das erklärte Seminarziel	190
12.2	Auftragsskontexte (und verdeckte Seminarziele)	190
12.3	Das Seminar im Kontext der beruflichen Rahmenbedingungen	192
12.4	Hierarchiebeziehungen und Abteilungsrituale	193
12.5	Dysfunktionale Symbiose	194
12.6	Persönlichkeitsentwicklung	196
12.7	Lebensentwurf und berufliche Position	197
<b>V.</b>	<b>DIE PROFESSIONELLE GEMEINSCHAFT</b>	<b>201</b>
<b>13.</b>	<b>VERBANDSKULTUR DER TA</b>	<b>203</b>
13.1	Neudefinition der TA-Identität	203
13.2	Weiterbildungen des TA-Verbandes	205
13.3	Fachverband verschiedener Professionen	206
13.4	Institutionen des Fachverbandes	206
13.5	Weiterbildungsbeziehungen	207
13.6	Die Prüfungen	207
13.7	Notwendige Neuerungen	208
<b>14.</b>	<b>SELBSTERFAHRUNG UND PROFESSIONELLE QUALIFIKATION</b>	<b>211</b>
14.1	Warum Eigentherapie für Ausbildungskandidaten?	211
14.2	Verschiedene Rhythmen und Organisationsformen von Eigentherapie	216
14.3	Analyse des Kontextes von TA-Ausbildung und Eigentherapie	217
14.4	Eigentherapie vor oder während der Ausbildung?	218

14.5	Die Ausbildung in einer eigentherapeutischen Bedeutung	219
14.6	Therapie beim eigenen Ausbilder?	221
14.7	Therapie in verschiedenen Ausbildungsverfahren	221
<b>VI. FANITA ENGLISH UND BERND SCHMID IM DIALOG</b>		<b>223</b>
<b>15.</b>	<b>FANITA ENGLISH IM DIALOG MIT BERND SCHMID: GRÜNDUNG UND ENTWICKLUNG EINER SCHULE</b>	<b>225</b>
15.1	Die Anfänge	225
15.2	Die Gründerpersönlichkeit	233
15.3	Ein vergessener Mitgründer	238
15.4	Angelelte Entwicklungen	240
15.5	Kraftfelder der Nachfolger	244
15.6	Die Organisation	246
15.7	Nach dem plötzlichen Tod des Gründers	249
15.8	Fragen an die Verbandskultur	252
15.9	Gewohnheiten und Erneuerungen	255
<b>16.</b>	<b>ICH LERNE, ALSO BIN ICH: EIN INTERVIEW MIT BERND SCHMID</b>	<b>259</b>
16.1	Wie haben Sie zu Ihrem heutigen Beruf gefunden?	259
16.2	Was an Ihrer Arbeit schätzen Sie besonders, was motiviert Sie?	259
16.3	Woraus haben Sie in Ihrem Leben am meisten gelernt?	260
16.4	Welche »Meilensteine« gibt es in Ihrem Leben?	260
16.5	Welche Menschen betrachten Sie als richtungsweisend in Ihrem Leben, und warum?	261
16.6	Erinnern Sie sich an ganz besondere Momente in Ihrem Leben?	262
16.7	Welcher Leitsatz begleitet Ihr Leben?	263
16.8	Welche Ziele und Visionen haben Sie für die Zukunft?	263
<b>LITERATUR</b>		<b>265</b>
Benutzte Literatur		265
Verzeichnis der Veröffentlichungen von Bernd Schmid		268
<b>INHALT HANDBUCH-BAND:</b>		
»Systemisches Coaching und Persönlichkeitsberatung«		276
»Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung«		280
»Systemische Organisationsanalyse«		285

*für Irene*

---

## EINLEITUNG

---

Von Professionellen wird heute viel erwartet. Die Kenntnis der Inhaltskonzepte einzelner Schulen und ihrer Methoden reicht nur noch selten aus. Es gibt zu viele und immer neue Methoden und Konzepte, Tätigkeitsfelder und berufliche Rollen, als dass man allein daraus ein nachhaltig erfolgreiches Repertoire entwickeln könnte. Professionelle Identität und persönliche Stimmigkeit sind durch Anhäufung von spezifischen Qualifikationen immer schwerer zu erreichen. Hierfür sind ergänzende übergeordnete Perspektiven erforderlich, die universelle Beweglichkeit ermöglichen und gleichzeitig helfen, im beruflichen Engagement zum eigenen Wesen zu finden. Und dies wird jenseits der klassischen Schulen und der beraterischen Modeerscheinungen zum stabilisierenden Faktor in von Überangebot überschwemmten Märkten.

Die systemische Perspektive lädt dazu ein, sich in einem übergeordneten Verständnis von Professionalität zu verankern. Inhaltskonzepte, Methoden, Rollen und berufliche Szenarien können als beispielhafte Konkretisierungen von Prinzipien der Professionalität begriffen werden. Wirklichkeit und Beziehungen, professionelles Handeln und Sinnbezüge können so situativ, spezifisch und mit aktueller Lebendigkeit für jede Situation neu entworfen werden.

Aufbrechend aus meiner Identität als Psychotherapeut und Transaktionsanalytiker habe ich 1986 die Schrift »Systemische Transaktionsanalyse« im Privatdruck innerhalb des TA-Verbandes vorgelegt. 1994 ist im Junfermann Verlag eine neu bearbeitete Fassung unter dem Titel »Wo ist der Wind, wenn er nicht weht?« erschienen. Dort wurden die Konzepte der Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht ausführlich diskutiert. Für eine zweite Paper-Auflage war der Markt zu klein. Dieses Buch steht jedoch dem interessierten Fachpublikum weiterhin unter [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de) kostenlos zum Download zur Verfügung. Als die Edition Humanistische Psychologie – EHP jetzt eine neubearbeitete Fassung als Buch herausbringen wollte, stellte sich bald heraus, dass nach Berücksichtigung der weiteren Entwicklung ein neues Buch entstanden war. Von den Konzepten der systemischen Transaktionsanalyse sind nur

die weiterentwickelten und für alle beraterischen Berufe verständlichen und interessanten Varianten geblieben.

Ansonsten sind viele neue Texte entstanden, von denen sich die meisten – veröffentlicht oder als Studienschriften des Instituts für systemische Beratung in der Beraterausbildung diskutiert – bewährt haben. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf Professionalität und Beratungskompetenz im Bereich der Wirtschafts- und Sozialorganisationen, in dem das Institut heute führend engagiert ist.

Das Buch ist so aufgebaut, dass die Leser auch nach Interesse darin »schmöken« können. Das ausführliche Inhaltsverzeichnis kann dabei hilfreich sein. Der Anfang 2004 erscheinende Band der Handbuchreihe mit dem Titel »Systemisches Coaching und Persönlichkeitsberatung« ist inhaltlich eng mit dem vorliegenden Band verbunden. Einen Ausblick und ersten thematischen Vorgeschmack möchte das Inhaltsverzeichnis dieses zweiten Bandes ermöglichen, das in den Anhang des vorliegenden Buches aufgenommen wurde.

Bedanken möchte ich mich bei Peter Fauser und Joachim Hipp, die als Koautoren bei früheren Veröffentlichungen einiger Texte mitwirkten, bei Fanita English, die so viele Jahre auf die Veröffentlichung unseres Dialogs warten musste, bei Ingeborg Weidner für die Redaktion des Textes und nicht zuletzt bei Andreas Kohlhage, der durch sein Interesse den Anstoß zu dieser Arbeit gegeben hat. Schließlich danke ich den Kolleginnen und Kollegen, allen voran Angelika Glöckner und den Lehrtrainerinnen und -trainern des Instituts, die mich mit ihrer Wertschätzung und ihren Inspirationen über die Jahre begleitet haben.

Bernd Schmid  
Wiesloch im Februar 2003