

Systemische Transaktionsanalyse



Günther Mohr

Dipl.-Psychologe/Dipl.-Volkswirt
Senior Coach DBVC und BDP/ Supervisor BDP
Lehrender Transaktionsanalytiker
Approbation in Psychotherapie, Zen-Lehrer

Am Beispiel der Beratung

einer ausländischen Fabrik eines deutschen Konzerns

- Ziel: Erhalt (Überleben) der Fabrik - Resilienz des Systems



Zu betrachtende Ebenen

Management-/
Führungsebenen:

*Wer hat welche
Macht?*

Kulturebene:
*„Heimatländer“,
Deutsche*

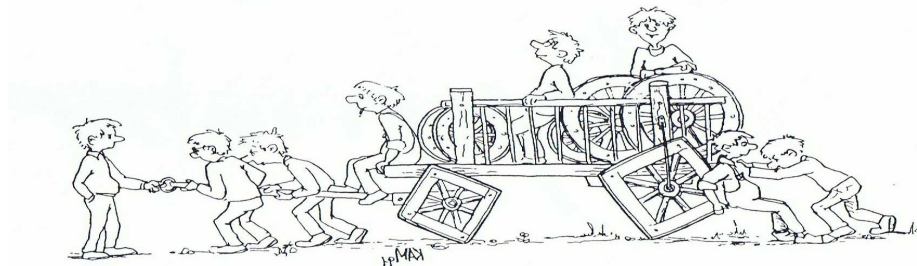
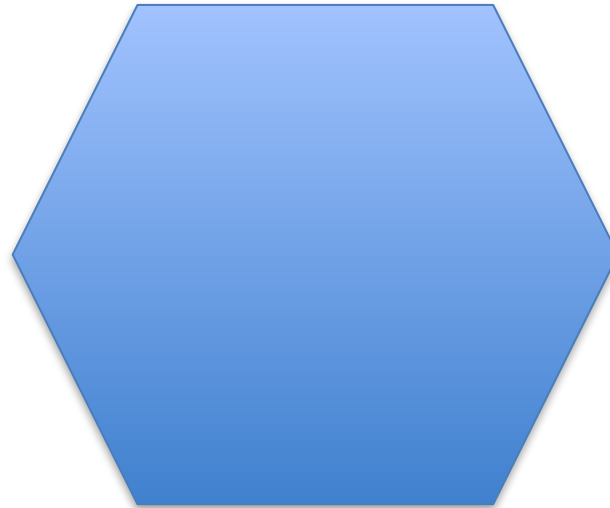
Organisationsebene:
Systemdynamiken

Coaching-
Vertragsebenen:

*Welchen Vertrag
habe ich mit
wem?*

Interventionsebenen:
*Präsenz, Beziehung,
Techniken*

Personenebene:
Persönliche Reifegrade

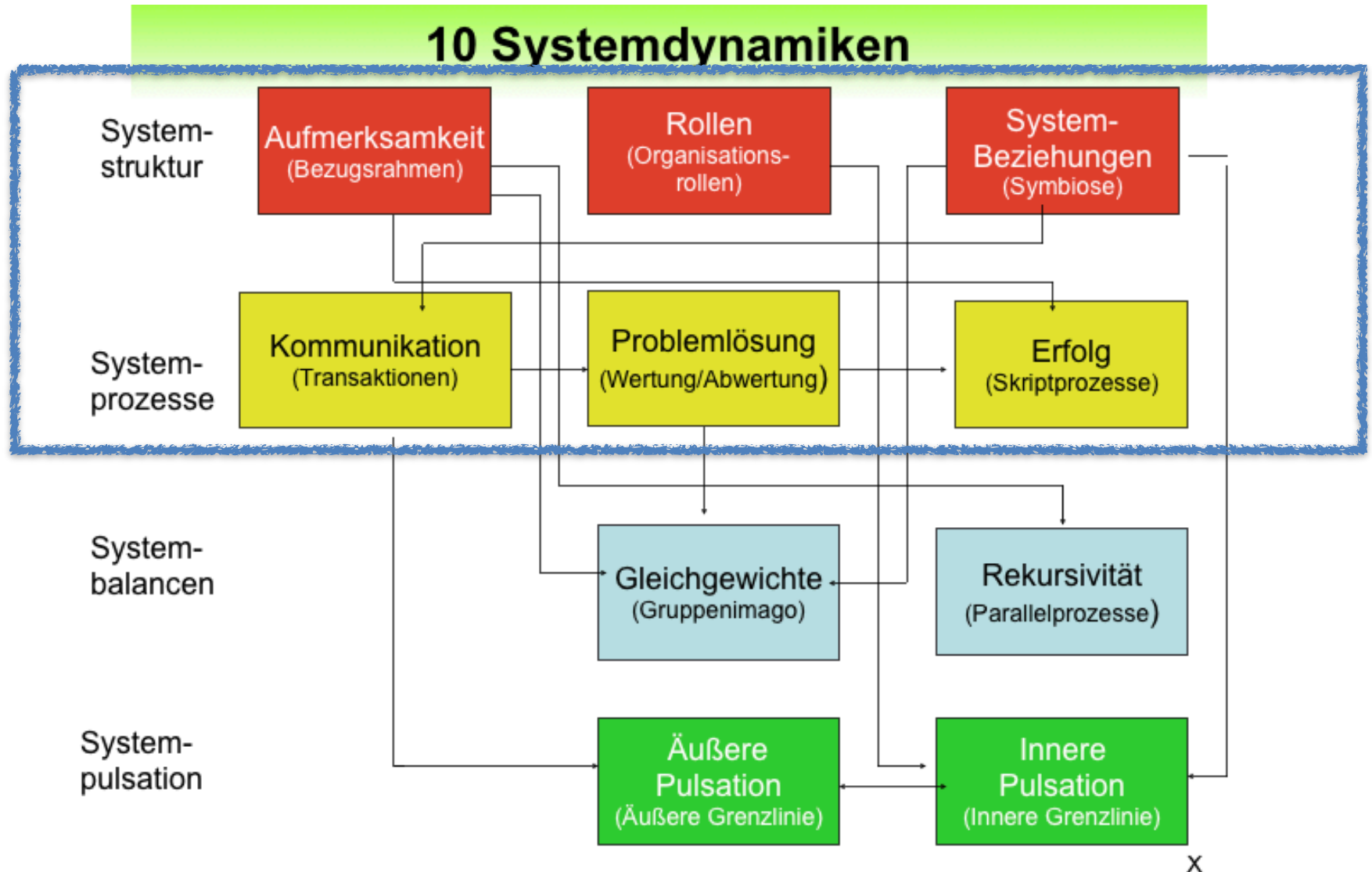


Transaktionsanalyse?

- Transaktionsanalyse ist professionelle Beziehungs- und Systemgestaltung mittels **Transaktionen**.
 - Muster entdecken und verändern
 - experimentell vorgehen
 - humanistisch herangehen
 - internationale Erfahrungen nützend

(Schmid, 1999)

Nutzung der.....



1. Aufmerksamkeitsdynamik fokussieren

- Hypothesen der „Mächtigen“ -

- Bisherige Hypothesen im Denk-Bezugsrahmen:
 - **Kulturelle**: „Tuka-Tukaländer“ sind anders, weniger gut ausgebildet, haben eine schlechte Arbeitseinstellung
 - Was nützt die Hypothese? Wie ist ihre Beziehungswirkung?
 - **Personenbezogene („Der ist so“)**
 - oft „Fundamentaler Attributionsfehler“
- Förderliche Hypothesen:
 - **Kontext**: Hintergründe, Haltungen
 - **Beeinflussbarkeit**: Verhalten
 - **Vernetzung/Beziehung**: Zusammenhänge
 -

Lit.: Schmid, B. /Veith, T.:
Kollegiale Beratung.



2. Rollen: Passt die eigene für das System

Entwicklung – Essenz - Integration

- Komplexitätsmanagement
- Humor
- Bodenständigkeit
- Ressourcenschonung
- Freigebigkeit

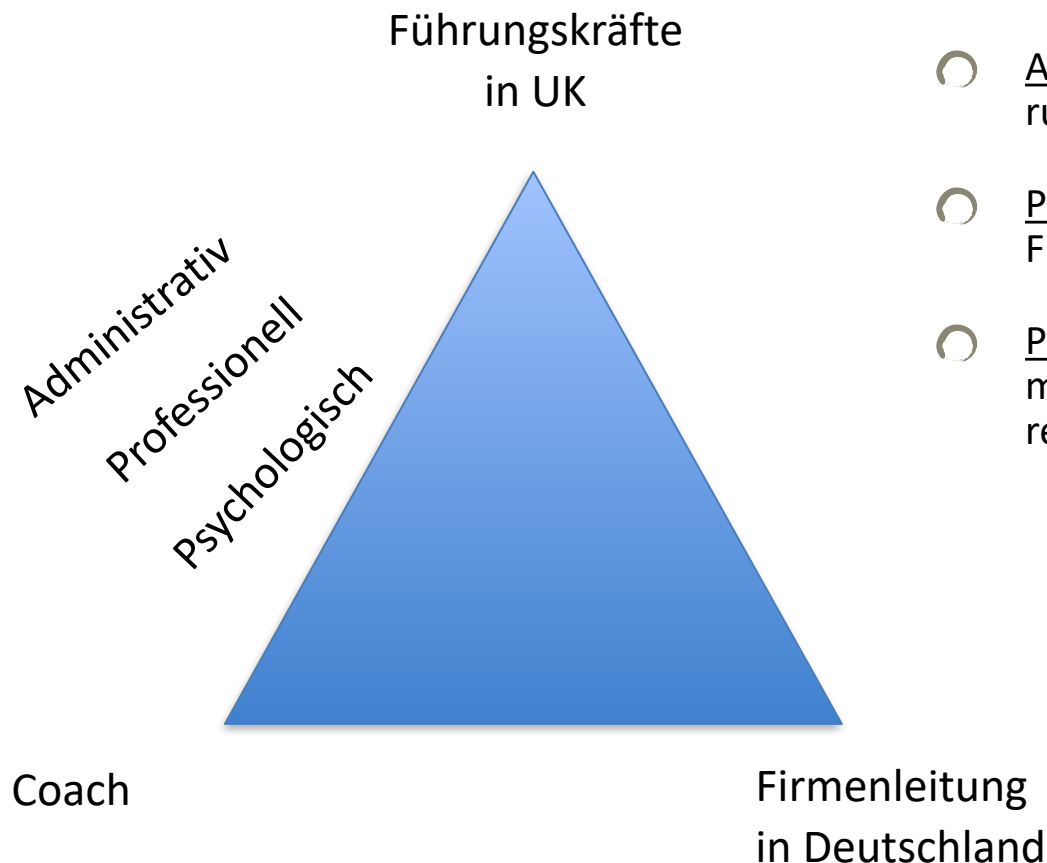


3. Beziehung: Interventionsstil

„Shadow-Coaching“

- In die Firma reingehen und im normalen Prozess intervenieren
- Unmittelbare Aufmerksamkeitssteuerung
- Transparenz für alle
- Nutzung der fünf Wirkfaktoren (Grawe, 1994): Beziehung, Problemaktualisierung, Ressourcenorientierung, Klärung, Problembewältigung.

Intervention: Transparenter Dreiecks“vertrag“



Vertragsebenen nach der Transaktionsanalyse / Berne (1966)

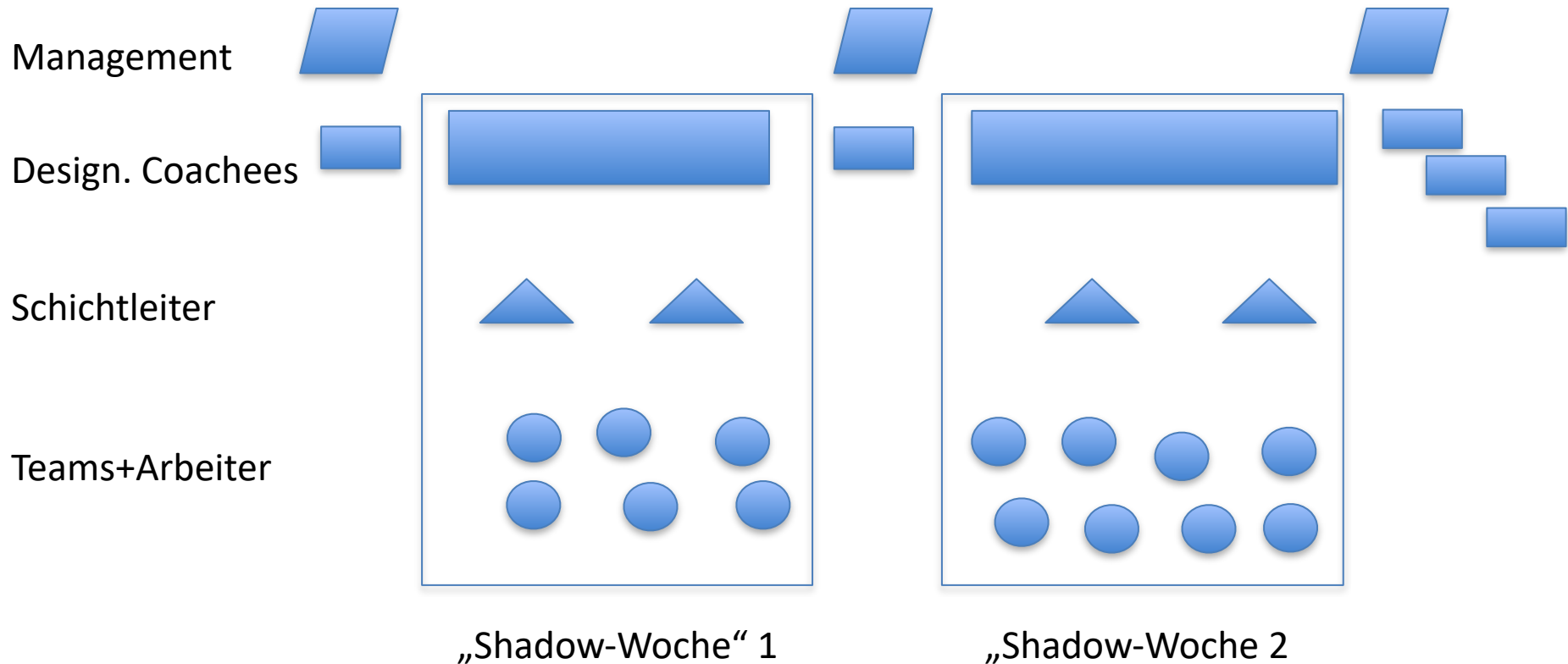
- Administrativ: volle Tage, Anwesenheit rund um die Uhr, Transparenz für alle
- Professionell: Führungskompetenzentwicklung
- Psychologisch: Aus dem zunächst „soll/muss“ ein „will“ machen. „As we realized that you are on our side....“

Intervention: Aktive Beziehungsgestaltung auf vier Ebenen (Multilevelcoaching)

- Manager in Deutschland („Auftraggeber“)
- „Designierte“ Coachees: 2 Werkleiter
- Schichtführer (+Vertreter)
- Schlosser, Elektriker,
- Maschinenarbeiter



Begegnungen mit Interventionscharakter auf den Organisationsebenen



4. Kommunikationsdynamik:

Intervention „Die erste Transaktion“

Grundorientierung

- „Anerkennung und Würdigung“
- „Entwicklungsoptimistisch“
- „Realistisch“
- „Systemisch“



Die „erste Transaktion“ (Intervention mit Unterschied)

- „What are you proud of in your work?“
- „If you show the factory to your little boy.....“

Einschub.....SCISOA results

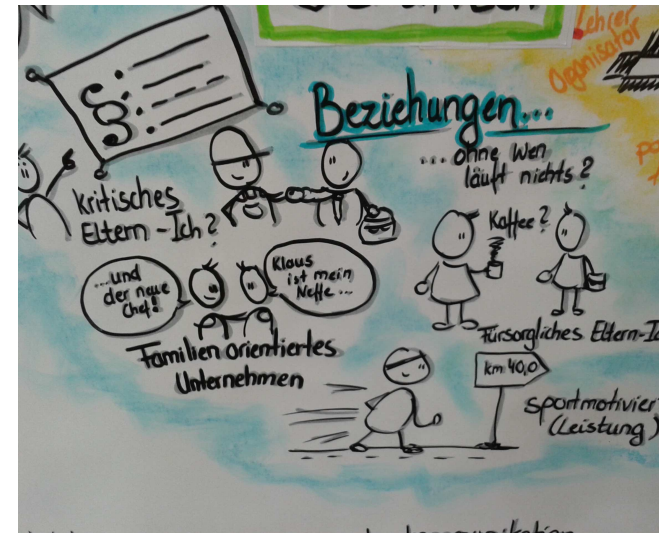
(SCoring Instrument for Systemic Organizational Analysis)

1. Alex - Gesamtscore: 66 % im Durchschnitt der sechs Dimensionen - üblicher Wert

- Höchster: Erfolg mit 89 %,
- Niedrigster: Beziehung mit 49 %

2. Sascha – Gesamtscore: auch 66 %, also im Durchschnitt

- Höchster: Kommunikation 89 %,
- Niedrigster: Rollen mit 40 %.

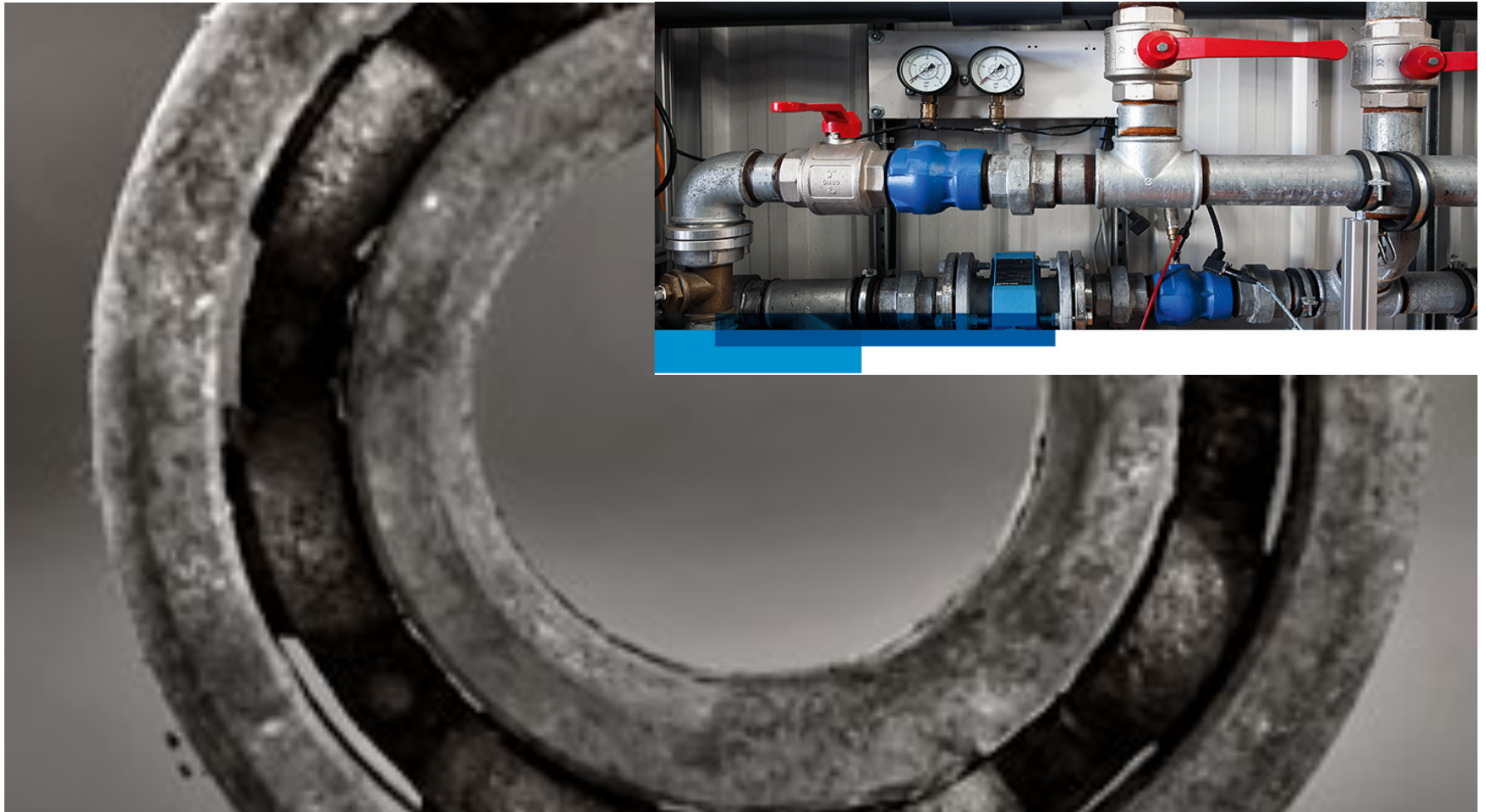


5. Problem-Lösungsdynamik:

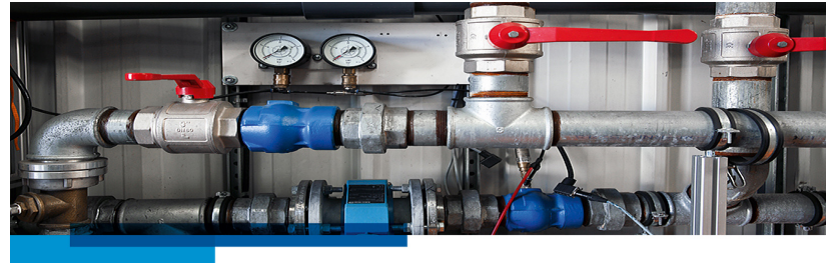
Intervention Shadowcoaching 2 x 3 T

- Tagesstart mit Coaching – Tagesvertrag
- Tagesablauf: Beispiel
 - Begleitung bei Fabrikrundgang – z. B. Thema „Delegation“
 - Gespräch über und mit schwierigen Mitarbeitern
 - Zwischenfälle - Fehler bei der Reparatur (Maintainance)
 - Passieren immer am Wochenende
 - Zwischen den Schlossern/Elektrikern: „Ich werde gehen, wenn der bleibt“
 - Mediation durch die beiden Werkleiter
 - Kündigung eines polnischen Mitarbeiters - Reaktionen
- Abend - Coaching – Welche Impulse? Welche Erkenntnisse gibt es?

Technische Resilienz, viele Zwischenfälle



„An vielen Enden“ intervenieren



- Personalraum nutzen
- Eigene Fabrikrundgänge
- Dialog mit Schichtführer 1
„Ich bin ein Schaffer, kein Redner.“
- Dialog mit Schichtführer 2 „The engine is like a Formula 1 car, if we drive it up it sounds like that.“
- Dialog mit Schichtführer 3: „Ich will den Job von Richard!“
 - Dialoge mit den Schlossern/Elektrikern
 - Schichtbesprechung (um 14.00, nach 8 Std. Arbeit)
 - Morgenbesprechung der Schlosser u. Elektriker

Interventionsformen: z.B. Illustration

Sprachwelten konfrontieren:

- „schlechtes Housekeeping“ vs. deutsche Ordnung
- „Housekeeping“ wenig maskulin
- Worum geht es eigentlich? 1. Störungsfreie Machine, 2. Gesundheit & Sicherheit, 3. weniger Kundenrückgaben

Bilder nutzen – von „negativen“ zu „positiven“

- keine „deutschen“ Bilder
- Stellwände im Betrieb positiv ausrichten u. wechseln
- Das Quiz: Positive u. negative Bilder unterscheiden

6. Erfolgodynamik:

Entwicklung bis zum Shadow Coaching 2

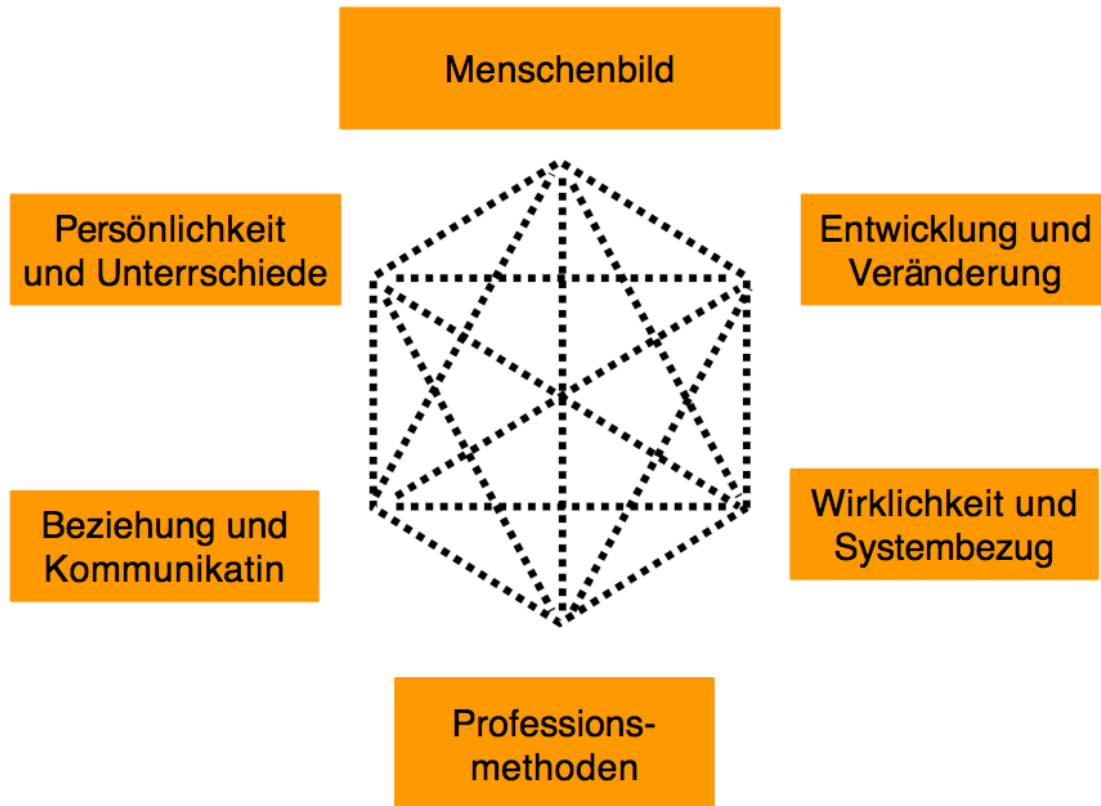
- Vorsichtiger Telefonanruf: Hat sich schon was ergeben?
- **„You have healing hands, you healed the machine.“**

Was hat geholfen?

- Vermutlich:
 - Qualität der Reparaturen besser
 - Rollen klarer Kommunikation effizienter
 - Aufmerksamkeitsfokussierung auf Wesentliches
- Glück (z.B. schwierige Mitarbeitersituationen enorm verbessert)



Diamant der Professionalität



Was an klassischer ist TA daran?

1. Menschenbild: Unterstützung der Bedürfnisse nach Anerkennung, Struktur und Stimulation sowie motivierender Gefühle
2. Persönlichkeit: Keine Eltern-Ich-.... Botschaften (das „ständige“ EL), sondern ko-kreativ entwickelte El-Lösungen
3. Kommunikation: viele und durchgehend wertschätzende Transakt.
4. Entwicklung und Veränderung: Experimentelles, agiles Vorgehen
5. Wirklichkeit: Erweiterung der Bezugsrahmen, Arbeit an Abwertungen, Symbiosen, Spielen, ...
6. Professionsmethoden: Konfrontieren, Nutzung von Modellen, Listen, Visualisierung, Mustern

Literatur

- Berne; E. (1979): Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen, München: Kindler.
- Mohr, G.
 - (2006): Systemische Organisationsanalyse, Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
 - (2008): Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse. Berg. Gl.: EHP
 - (2010): Workbook Coaching und Organisationsentwicklung, Berg. Gl.: EHP.
 - (2011): Individual and Organisational TA for the 21st Century, Berlin: Pro Business.
 - (2014): Systemic Transactional Analysis Coaching: A study of effective conditions, consequences and effects on organisational culture, in: IJTAR, 5,2, 2014
 - (2015): Systemische Wirtschaftsanalyse – Die Psycho-Logik der Wirtschaft, Berg. Gl.: EHP.
 - (2020): Einführung in die systemische Transaktionsanalyse von Individuum und Organisation, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Mountain, A. & Davidson, C. (2011): Working together, Surrey/UK: Gower.
- Schmid, B. (1989): „Programmatische Überlegungen anlässlich der Entgegennahme des 1. EATA-Wissenschaftspreis für Autoren (Blackpool 1988)“, in: *Zeitschrift für Transaktionsanalyse*, 6, 4, S. 141–163.