

VOM ICH ZUM WIR – NUTZEN DER TA FÜR DIE INTERNE KOMMUNIKATION

Ich sehe Kultur als Produkt der Interaktion zwischen sich selbst und anderen in einer Übungsgemeinschaft. In meinem Denken wird ein Individuum zur Grundeinheit der Kultur. Aus der Sicht dieses Individuums ist das Selbst der Ausgangspunkt für den kulturellen Erwerb und die Weitergabe.¹

In diesem Artikel reflektiere ich den Nutzen von TA beim Übergang vom Ich zum Wir in der internen Kommunikation von Organisationen. Dabei ist es mir ein Anliegen, Erfahrungen aus meinem Praxisalltag als Kommunikationsverantwortliche und Erkenntnisse meiner Forschungsarbeit an der Charles Sturt University in Australien einzubringen.

VOM FLURGESPRÄCH ZUR MITTEILUNG AUS DER CHEFETAGE

Die interne Kommunikation kennt viele Formen, wie zum Beispiel informeller Austausch zwischen Mitarbeitenden, Beurteilungsgespräche, Teammeetings, Intranet und Mitteilungen des Top-Managements an das gesamte Unternehmen. Die interne Kommunikation umfasst jegliche formelle und informelle Kommunikation, welche auf allen Ebenen einer Organisation stattfindet². In der Literatur gibt es verschiedene Ansätze, interne Kommunikation zu definieren; weitverbreitet sind der funktionale und der bedeutungszentrierte Ansatz³.

Meine Berufserfahrung als Kommunikationsverantwortliche zeigte, dass die interne Kommunikation oft vor einem *funktionalen* Hintergrund verstanden wird. Dieser funktionale Ansatz hebt technische Elemente hervor und beschreibt interne Kommunikation als Informationstransfer und Prozesse innerhalb einer Organisation. Von diesem Standpunkt aus betrachtet, gleicht eine Organisation einer ‚Kiste‘ bestehend aus einem System von Kommunikationskanälen, in welchen Informationen kodiert und dekodiert werden⁴. Ein solcher funktionaler Ansatz ignoriert subjektive und kulturelle Einflüsse bei der Übermittlung von Informationen⁵.

Der *bedeutungszentrierte* Ansatz beschreibt, wie Leute in einer Organisation miteinander in Beziehung treten und gemeinsam Kultur schaffen. Der Fokus liegt dabei auf zwischenmenschlichen Beziehungen, Netzwerken und interpersonellen Dynamiken. Demzufolge gibt es keine Organisation, sondern



Dr Lucia Wuersch

PhD Communication

In Weiterbildung zur Transaktionsanalytikerin Organisation

Adjunct Lecturer and Researcher

School of Business | School of Information and Communication

Charles Sturt University, Bathurst NSW, Australia

lwuersch@csu.edu.au

Menschen, die fortlaufend miteinander interagieren und kontinuierlich Ereignisse schaffen. Das heisst, dass Individuen durch Interaktion mit anderen in einem ko-kreativen Prozess gemeinsame Sprache, Realitäten und Weltbilder erschaffen und gestalten.

INTERNE KOMMUNIKATION ALS VERNACHLÄSSIGTER MANAGEMENTBEREICH

Eine gut funktionierende Unternehmenskommunikation trägt massgeblich zum Erfolg der gesamten Organisation bei. Gleichzeitig haben Studien gezeigt, dass die interne Kommunikation als Top-drei-Führungskompetenz oftmals vernachlässigt wird⁶. Dies kann zu unzureichender Information, fehlender Unterstützung durch Vorgesetzte und Mitarbeitende sowie einem reduzierten Kommunikationsklima im Unternehmen führen. Solche Missstände wirken sich häufig negativ auf das Wohlbefinden und die Leistungen der Mitarbeitenden aus und können in einem Burnout enden⁷. Zudem kann unzureichende interne Kommunikation den Nährboden für psychologische Spiele schaffen, die sich beispielsweise in Form von Mobbing am Arbeitsplatz zeigen.

Als Kommunikationsverantwortliche erlebte ich, wie die interne Kommunikation einer Organisation gänzlich vernachlässigt wurde, nach dem Motto, interne Kommunikation beginnt, wenn man mit der externen fertig ist. Probleme in der internen Kommunikation wurden in jener Organisation durch ungelöste Konflikte und Krankheitsabwesenheiten von Mitarbeitenden sichtbar.

Eine andere Organisation hatte die Tendenz, interne Kommunikation auf technische Aspekte zu reduzieren. Zum Beispiel wollte man die im Leitbild verankerten Werte umsetzen, indem man sie auf die Kaffeetassen der Mitarbeitenden druckte. Eine andere Vorstellung war, transparente interne Kommunikation herzustellen, indem man in der Cafeteria einen Bildschirm mit der Sitzungsagenda aufschaltete. Schliesslich wurde ich beauftragt, ein internes Kommunikationskonzept zu erarbeiten. Dabei war die Antwort auf meine umfassende Situationsanalyse, ich solle kein Doktorat, sondern lediglich ein Konzept für einen internen Newsletter schreiben. Mir war klar, dass ein Newsletter alleine zu kurz greifen würde, um die interne Kommunikation der Organisation zu verbessern – und entschied mich fürs Doktorat.

FORSCHUNGSARBEIT ZUR TA IN DER INTERNEN KOMMUNIKATION

Meine Arbeitserfahrung zeigte, wie es neben technischen Elementen, z. B. dem Intranet (funktional), auch soziale Elemente, wie die Beziehungspflege, braucht, um Vertrauen zu schaffen und eine erfolgreiche interne Kommunikation zu erreichen. Diese Erkenntnis entspricht der Definition von Organisationen als sozio-technische Systeme⁸. Mit abgeschlossener Praxiskompetenz in Transaktionsanalyse fokussierte ich mich in meiner Forschungsarbeit auf die Frage, wie sich die Anwendung von TA auf die interne Kommunikation inklusive Ich, Du und Wir-Verhalten einer Organisation auswirkt.

Es war ein Glücksfall, in Kontakt mit einer Organisation mit rund 300 Mitarbeitenden zu kommen, welche seit über 20 Jahren TA als strategisches Tool einsetzt, um die externe Kommunikation mit ihren Kunden, den Stellensuchenden, zu optimieren. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass TA, einmal verinnerlicht, in unterschiedlichen Lebensbereichen angewandt werden kann⁹. So untersuchte meine Forschungsarbeit in dieser Fallstudien-Organisation den Einfluss der jahrelangen TA-Anwendung auf die interne Kommunikation und ging der Frage nach, ob und wie TA helfen kann, interne Kommunikation zu verbessern.

ICH, DU, WIR SIND OK

TA bietet mit den Lebensgrundpositionen ein Konzept zur Verbesserung der Kommunikation am Arbeitsplatz an. Das Konzept der Lebensgrundpositionen beinhaltet die Akzeptanz des Gegenübers und hat seinen Ursprung in Bernes¹⁰ Grundprinzip ‚Menschen sind OK‘. Harris¹¹ diskutierte dieses Grundprinzip ausführlich im sozialen Kontext der zwischenmenschlichen Beziehungen als ‚Ich bin OK/Du bist OK‘-Konzept. Dieses Konzept beschreibt die konstruktive Lebensgrundposition und die humanistische Haltung zweier Menschen, welche sich mit einer positiven Einstellung gegenüberstehen und sich ‚auf Augenhöhe‘ begegnen.

TA geht davon aus, dass ein Kind mit einer ‚Ich bin OK/Du bist OK‘ Position, auch ausgedrückt als OK/OK (+/+), geboren wird. Negative Erfahrungen können jedoch dazu führen, dass eine Person ihre Lebenseinstellung ändert in ‚Ich bin OK/Du bist nicht OK‘ (+/-), ‚Ich bin nicht OK/Du bist OK‘ (-/+), oder ‚Ich bin nicht OK/Du bist nicht OK‘ (-/-)¹².

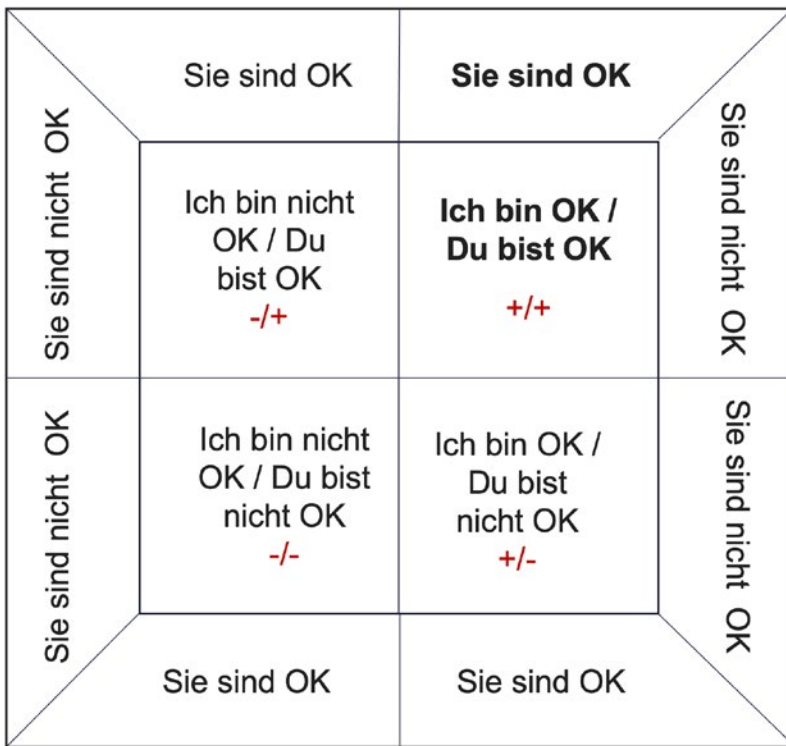


Abb. 1: Dreidimensionales OK-Sein (adaptiert von Mountain und Davidson, 2011, S. 24)

Anhand dieser vier Lebensgrundpositionen entwarf Ernst¹³ den ‚OK-Corral‘ in der Form eines geviertelten Quadrates. Hay¹⁴ benannte die vier Lebensgrundpositionen als ‚Fenster‘, durch welche Individuen die Welt betrachten. Schliesslich fügten Mountain und Davidson¹⁵ dem OK-Corral eine dritte Dimension hinzu (Abb. 1): das ‚Sie‘, die Anderen (neben dem Ich und Du). Diese dritte Dimension kann eine oder mehrere Personen, z. B. ein Team, umfassen.

Insgesamt kann das Grundprinzip ‚Menschen sind OK‘ und seine erweiterten Formen als Framework für die Analyse von Interaktionen in Organisationen auf allen Ebenen verwendet werden.

NUTZEN VON +/+ ZUR WEITERENTWICKLUNG VOM ICH ZUM WIR

Für ein gutes Arbeitsklima braucht es eine gesunde Kommunikation auf verschiedenen Ebenen: auf der obersten Organisationsebene, ausgehend vom Leitungsgremium, an alle Mitarbeitenden¹⁶ und auf der zwischenmenschlichen Beziehungsebene, beispielsweise im Austausch zwischen Teammitgliedern¹⁷. Meine Fallstudie zeigte zudem die Wichtigkeit der intrapersonel-

len Ebene auf; eine gesunde Beziehung zu sich selbst schafft die Basis für eine konstruktive Beziehung zum Gegenüber und eine effektive interne Kommunikation¹⁸.

Im 2017 besuchte ich die Fallstudien-Organisation, um Daten für meine Forschungsarbeit zu sammeln. In der Feldarbeit erklärte mir Esther* im Interview, wie sie als Personalberaterin anhand des OK-Corrals ihr OK-Sein jeden Morgen selber überprüft, um fit fürs Gegenüber zu sein. Sie merke dabei, wenn sie auf mehr Schlaf, eine ausgewogenere Freizeitgestaltung oder gesündere Ernährung achten sollte.

Esther – Wenn ich mich selbst überprüfe, erkenne ich, ob es mir gut geht. Habe ich das Gefühl, etwas stimmt nicht mit mir und ich bin fehl am Platz, beginne ich, mich damit auseinanderzusetzen. Es ist nicht jeden Tag gleich. Ich arbeite sehr intuitiv und merke es schnell, wenn es zwischenmenschliche Störungen gibt. Solche Störungen können nur behoben werden, wenn man selber im grünen Bereich ist. Sonst ist es besser, es sein zu lassen.

Das Selbst kann als komplexes System von Prozessen, Überzeugungen und Zuständen definiert werden, aus welchen verschiedene Konstrukte entstehen wie Identität, Selbstkonzept und Selbstbild¹⁹. Die intrapersonelle Kommunikation betont biologische und psychologische Prozesse, die bei der Verarbeitung von Informationen vor, während oder nach der Formulierung einer Nachricht im Kopf und oftmals im ganzen Körper ablaufen. Das Selbstkonzept und die individuelle Kommunikationsfähigkeit haben einen Einfluss auf die Interaktion von Personen²⁰. Das heisst, wie Menschen sich selbst sehen, beeinflusst die Art und Weise, wie sie mit anderen kommunizieren. Eine positive Selbsteinschätzung kann der Beginn einer bejahenden Kommunikation mit dem Gegenüber sein und die Beobachtung, wie andere auf einen selbst reagieren, gibt Aufschluss über das eigene Kommunikationsverhalten.

Angewandt im Kontext der internen Kommunikation könnte ein Beispiel für eine schädliche Lebensgrundposition ein Vorgesetzter mit der Einstellung sein ‚Ich bin hier der Chef und Du nur der Angestellte‘ (+/-)²¹. Eine solche Haltung ist nicht produktiv. Kurt, ein Teamleiter, erklärte mir im Interview, wie ihm das OK/OK-Konzept im Führungsalltag hilft, wertschätzende Mitarbeitendengespräche zu führen.

Kurt – Ich führe auch Gespräche mit Mitarbeitenden und verwende dort TA. Das ist ganz klar. Es ist mir wichtig, miteinander gute und wertschätzende Gespräche führen zu können. Mir geht es darum, dass ich nicht alles hinterfrage, sondern es ist mir wichtig, dass ich das, was die Mitarbeitenden im Laufe des Jahres geleistet haben, zu schätzen weiss und sie lobe. Ich komme nicht mit lauter Kritik, sondern versuche, mit den Menschen sachlich und auf Augenhöhe umzugehen. Die Emotionen haben dort keinen Platz für mich. Es geht um Wertschätzung, um Objektivität. Das Wissen über TA ist für mich oft ein wichtiger Punkt.

Es gibt verschiedene Modelle, die Führungskräfte dabei unterstützen, Mitarbeitende zu motivieren. Mit Metaphern ausgedrückt, gibt es den ‚Pfeil‘-Manager, der den Mitarbeitenden Anweisungen gibt, den ‚Kreis‘-Manager, der ihnen zuhört und kulturelle Aspekte innerhalb der Organisation hervorhebt und den ‚Tanz‘-Manager, der auf die Ansichten der Mitarbeitenden eingeht, gut mit ihnen verhandelt und in der Lage ist, Verhalten zu antizipieren²². Studien zeigen, dass bidirektionale Führungsstile wie der Kreis und Tanz am effektivsten sind, um das Engagement von Mitarbeitenden und ein positives Kommunikationsverhalten zu fördern²³. Ein Dialog im OK/OK-Modus unterstützt eine solche Zwei-Weg-Führung.

Schliesslich zeigte sich in verschiedenen Gesprächen, wie sich in der Fallstudien-Organisation anfänglicher Widerstand gegen obligatorische TA-Schulungen im Laufe der Jahre aufgelöst und sich die Organisationskultur durch langfristige TA-Anwendung verändert hat. Dabei liegt der Fokus auf sorgsamem Umgang miteinander, Wertschätzung und Konfliktbewältigung. Annebeth, eine Teamleiterin, vertraute mir an, wie sie TA in ihrer Organisationseinheit heute erlebt.

Annebeth – Wir leben TA einfach. Bei uns ist es so, dass alle neuen Mitarbeitenden TA-Schulungen machen. Alle müssen es tun und ich merke, dass TA dabei irgendwie in Fleisch und Blut übergeht. Wir reden nicht mehr darüber, denn jeder weiss, dass es TA im Hintergrund gibt. Wir leben das.

Solche kulturell verankerten allgemeingültigen Annahmen müssen kritisch untersucht und ihre Legitimität in Frage gestellt werden²⁴. Ein zentraler Punkt dabei ist, wie der Übergang zwischen

anfänglichem Widerstand und gegenwärtiger selbstverständlicher Übernahme stattgefunden hat und ob dieser Übergang durch ethisches Verhalten oder durch allfälligen Machtmissbrauch und Druck erreicht wurde. Die Fallstudien-Organisation wies eine Reihe von Massnahmen auf, welche einen ethischen Umgang mit Widerstand belegte, wie gegenseitiger Austausch bei Meinungsverschiedenheiten, die Freiwilligkeit des weiterführenden TA-Trainings und die zusätzliche Einführung des Lösungsorientierten Beratungsansatzes, um Mitarbeitenden eine Option zu TA zu bieten.

Für die erfolgreiche Anwendung von TA in einer Organisation braucht es gemäss den Leitungspersonen Mitarbeitende, welche eine humanistische Grundhaltung und Offenheit für persönliche Entwicklung mit sich bringen. Dies sind Themen, die bereits bei der Rekrutierung angesprochen werden sollten. Mitarbeitende ihrerseits nehmen das TA-Schulungsangebot insgesamt als Wertschätzung und ‚Geschenk‘ wahr, wobei es ihnen wichtig ist, dass ihre Vorgesetzten ebenfalls regelmässig TA-Schulungen besuchen und nach den Grundsätzen der TA führen. Im Endeffekt scheint es die wertschätzende Haltung sich selber und anderen gegenüber sowie der respektvolle Umgang untereinander zu sein, welche den Unterschied zwischen dieser und vergleichbaren Organisationen ohne TA-Anwendung ausmachen.

SOZUSAGEN, VOM ICH ZUM WIR... ZUM GESAMTEN, JA, GENAU

Katherine, eine Personalberaterin, brachte im Interview die verschiedenen Dimensionen der Wirkung von TA auf den Punkt. Sie erklärte mir folgendes auf die Frage, was sie einer Organisation mitgeben würde, die keine TA hat und sich überlegt, allenfalls TA zu integrieren:

Katherine – Ja, also ich würde ihnen sagen, dass TA insofern eine gute Sache ist, weil sie einerseits Individuen weiterbringt, andererseits auch Auswirkungen aufs Teamverhalten hat und dass man in der täglichen Arbeit, im Umgang mit Menschen effizienter, gezielter und vielleicht auch direkter und ohne Umweg vorwärtskommen kann – und dass dies grundsätzlich eine Veränderung mit sich bringen kann. Denn eben: Jeder für sich, dann auch im Team und im Umgang mit allen Stakeholdern, mit welchen man zu tun hat. Sozusagen, vom Ich zum Wir... zum Gesamten, ja, genau.

WIN-WIN-SITUATION FÜR MITARBEITENDE UND DIE ORGANISATION

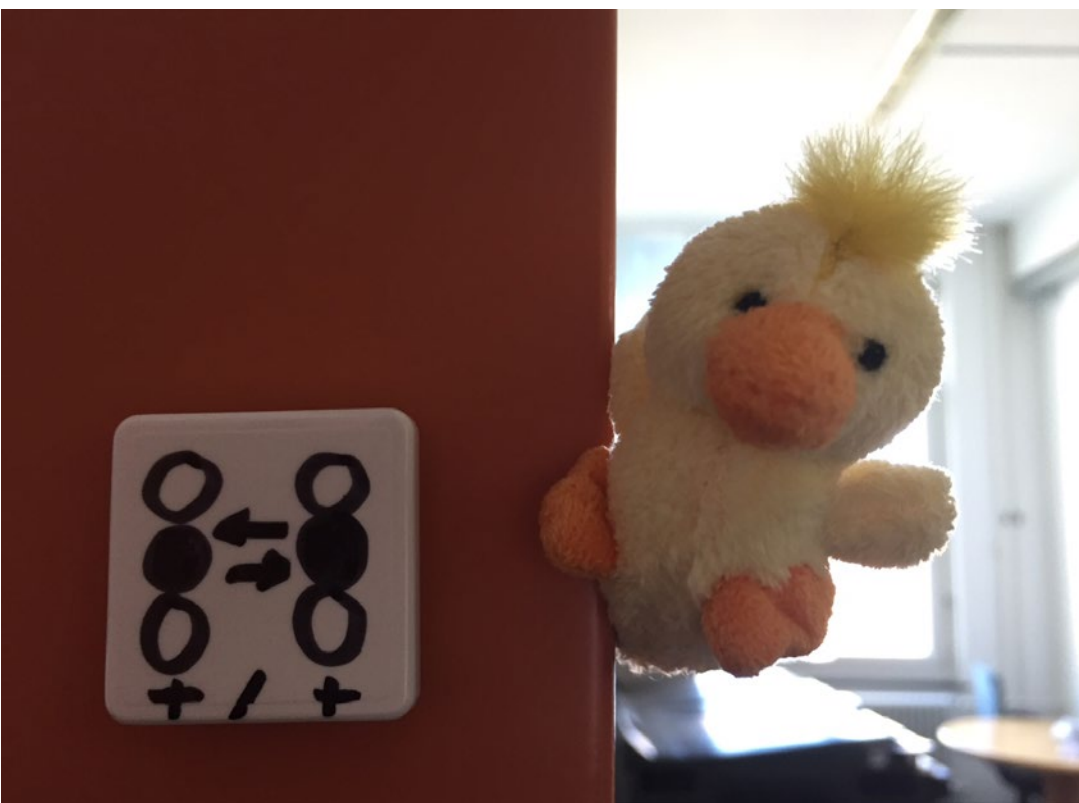
TA ist eine praxisorientierte Methode, die auf Wachstum und Entwicklung fokussiert ist und Menschen helfen kann, von einer destruktiven Lebenshaltung in ihre ursprüngliche ‚Ich bin OK/Du bist OK‘-Position zurückzufinden²⁵. Eine solche OK/OK-Lebensgrundposition entspricht der Idee, dass mit TA die Organisation gewinnt und die Mitarbeitenden gewinnen: eine ‚OK-Organisation‘ kümmert sich um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, ihre emotionale, körperliche und geistige Gesundheit, zwischenmenschliche Beziehungen und die Arbeitsatmosphäre. Die Mitarbeitenden profitieren von einer solchen Zusammenarbeit und sind im Gegenzug leistungsfähig, innovativ und motiviert.

Das dreidimensionale OK-Sein von Mountain und Davidson²⁶ ist hilfreich für die Analyse der internen Kommunikation in Teams und der Organisation als Ganzes. Die beste Ausgangslage ist geschaffen, wenn alle drei Dimensionen OK sind: Ich, Du und Sie. Bei einem Besuch der Fallstudien-Organisation stiess ich auf eine Türbeschriftung, welche den Nutzen der TA-Anwendung auf allen Kommunikationsebenen versinnbildlicht und die drei Dimensionen veranschaulicht. Es ist ein Magnetknopf und ein Plüschvogel an der Bürotür von Patrick, einem Personalberater (Abb. 2).

Patrick erklärte mir seine Bürotür folgendermassen: Jedes Mal, wenn er das Büro betritt, erinnert ihn der Vogel daran, sich auf das Positive zu konzentrieren und lösungsorientiert zu denken. Dabei bedeutet der Vogel für ihn Leichtigkeit auf der intrapersonellen Ebene des Selbst und ermahnt ihn, positiv zu bleiben, auch wenn Dinge schief laufen. Die handschriftlich erstellten Symbole auf dem Magnetknopf fordern Patrick auf, selbstreflexive Momente zu nutzen. Die Kreise und Pfeile symbolisieren dabei die Ich-Zustände mit Fokus auf die Kommunikation im Erwachsenen-Ich und +/+ steht für die angestrebte konstruktive Lebensgrundposition. Die Anwendung der Ich-Zustände und Lebensgrundpositionen helfen Patrick, sich seines Denkens, Fühlens und Verhaltens bewusst zu werden, so dass er allenfalls Massnahmen ergreifen kann, wenn für ihn etwas nicht stimmt. Hinter dem Magnet steht zudem eine Abmachung im Team: Ist der Magnet an der Tür (und nicht am Türrahmen) befestigt, bedeutet dies, Patrick möchte ungestört sein.

Schliesslich verdeutlichen die Zeichen auf dem Magnet auch die gemeinsame TA-Sprache, welche Patrick in internen TA-Kursen gelernt hat und er in der Kommunikation mit seinen Berufskolleginnen und Vorgesetzten anwendet. Diese gemeinsame Sprache besteht aus TA-Verbarungen, welche Menschen mit TA-Hinter-

Abb. 2: Patrick's Bürotür



©Copyright Lucia Wuersch

grund allgemein verstehen. Dieser Umgang mit TA ist in der Fallstudien-Organisation auch Teil der Strategie und Vision, welche den Menschen ins Zentrum setzt. Die gemeinsame TA-Sprache schliesst die humanistische Grundhaltung im Umgang mit ein. Insgesamt illustriert Abb. 2 den Fokus auf die Kommunikation auf Augenhöhe und auf ‚Ich bin OK/Du bist OK‘, wobei eine Win-Win-Situation für die Mitarbeitenden und für die Organisation entsteht.

NUTZEN VON TA ALS HUMANISTISCHE GRUNDWERTE EINGEBETTET IN DIE ORGANISATIONSKULTUR

Die Auseinandersetzung mit TA in der internen Kommunikation zeigt in meiner Praxiserfahrung sowie der Forschungsarbeit ein dichtes und dynamisches Gewebe von Vereinbarungen, Prozessen, Systemen (funktional) und Beziehungen (bedeutungszentriert) auf allen Ebenen. In Changs²⁷ Worten ist das Ich stark mit dem Anderen verwoben und beide Konzepte ergeben zusammen, was wir unter Kultur verstehen; das Verständnis einer bestimmten Kultur hilft wiederum, ein Individuum zu begreifen.

Ein durch TA gestärktes Ich kann zwischenmenschliche Beziehungen positiv beeinflussen und die Grundlage für gemeinsame Werte schaffen. Dadurch können eine gemeinsame Sprache und Kultur als vereinbarte interne Kommunikationsgewohnheiten rund um die humanistischen Grundwerte des Menschen im Zentrum und ein gesundes Arbeitsplatzklima entstehen. Dies entspricht der Wirkung und dem Nutzen von TA für die interne Kommunikation eingebettet in die Organisationskultur.

DANK

Ein herzliches Dankeschön gilt der Fallstudien-Organisation und den Studienteilnehmenden.

Literatur

1. Chang, H. (2008). *Autoethnography as method*. Left Coast Press.
2. Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
3. Shockley-Zalabak, P. (2014). *Fundamentals of organizational communication* (8th ed.). Pearson.
4. Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E., & Ganesh, S. (2011). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices* (2nd ed.). Waveland Press.
5. Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. Guilford Press.
6. Murray, K. (2013). *The language of leaders: How top CEOs communicate to inspire, influence and achieve results*. Kogan Page Publishers.
7. Maier, M., Schneider, F. M., & Retzbach, A. (2012). *Psychologie der internen Organisationskommunikation*. Hogrefe Verlag.
8. Rogala, A., & Bialowas, S. (2016). *Communication in organizational environments: Functions, determinants and areas of influence*. Palgrave Macmillan.
9. Nowak, R. C. (2011). *Transaktionsanalyse und Salutogenese* (Vol. 2). Waxmann Verlag.
10. Berne, E. (1961). *Transactional analysis in psychotherapy: A systematic individual and social psychiatry*. Grove Press.
11. Harris, T. A. (1967). *I'm OK, you're OK: A practical guide to transactional analysis*. Harper and Row.
12. Cornell, W. F., de Graaf, A., Newton, T., & Thunnissen, M. (Eds.). (2016). *Into TA: A comprehensive textbook on transactional analysis*. Karnac Books.
13. Ernst, F. H. (1971). Ok corral: The grid to get-on-with. *Transactional Analysis Journal*, 1(4), 231-240.
14. Hay, J. (1993). *Working it out at work: Understanding attitudes and building relationships*. Sherwood.
15. Mountain, A., & Davidson, C. (2011). *Working together: Organizational transactional analysis and business performance*. Gower Publishing.
16. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
17. Rogala, A., & Bialowas, S. (2016). *Communication in organizational environments: Functions, determinants and areas of influence*. Palgrave Macmillan.
18. Wuersch, L. (2020). *Transactional analysis in organisations: A case study with a focus on internal communication*. Doctor of Philosophy, Charles Sturt University. Bathurst, Australia.
19. Lindgren, K. P., Neighbors, C., Gasser, M. L., Ramirez, J. J., & Cvencek, D. (2017). A review of implicit and explicit substance self-concept as a predictor of alcohol and tobacco use and misuse. *The American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, 43(3), 237-246.
20. DeVito, J. A. (2016). *The interpersonal communication book* (14th ed.). Pearson.
21. de Graaf, A. (2016). Working climate: The influence of the weather on the workplace. In W. F. Cornell, A. de Graaf, T. Newton, & M. Thunnissen (Eds.), *Into TA: A comprehensive textbook on transactional analysis* (pp. 343-348). Karnac Books.
22. Clappitt, P. G. (2013). *Communicating for managerial effectiveness: Problems, strategies, solutions* (5th ed.). Sage Publications.
23. Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.
24. L'Etang, J. (2005). Critical public relations: Some reflections. *Public Relations Review*, 31(4), 521-526.
25. Cornell, W. F., de Graaf, A., Newton, T., & Thunnissen, M. (Eds.). (2016). *Into TA: A comprehensive textbook on transactional analysis*. Karnac Books.
26. Mountain, A., & Davidson, C. (2011). *Working together: Organizational transactional analysis and business performance*. Gower Publishing.
27. Chang, H. (2008). *Autoethnography as method*. Left Coast Press.

* Die Namen aller Interview-Teilnehmenden sind Pseudonyme.

Forschungsprojekte Transaktionsanalyse (TA-O) Kommunikation

Abgestimmt auf Sie. Aus einer Hand.



Dr Lucia Wuersch
PhD Communication
In Weiterbildung zur
Transaktionsanalytikerin Organisation

lwuersch@csu.edu.au

cornelia willi



bildung und beratung gmbh

IntrovisionCoaching
geniale Methode
achtsam Alarmer löschen
Imperativ suchen Satz finden
wirkungsvoll

Introvision-Einblickstage
Supervision zur Methode Introvision
101 Einführungskurse in TA
Grundausbildung Start jeweils im August
siehe www.cornelia-willi.ch

Wir im Kontakt

Professionalisierung in Transaktionsanalyse
Organisation und Beratung
Ausbildung auf allen Stufen



Leitung
Maya Bentele TSTA-OC

www.b-weg.ch

+41 44 253 23 36
www.bentele.ch

**ERIC
BERNE
INSTITUT**
für angewandte
Transaktionsanalyse

EINFÜHRUNG IN TRANSAKTIONSANALYSE (TA101)

Beziehung – Kommunikation – Persönlichkeit

- Ichzustände und Transaktionen
 - Psychologische Spiele
 - Lebensskript
- 2.5 Tage

LEHRGANG IN TRANSAKTIONSANALYSE

Für Menschen, die mit Menschen arbeiten in Beratung, Führung, Pflege, Bildung, Leitung...

- Grundlagen und praktische Anwendung der TA
 - Entwicklung von persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen
 - Training in Coaching, Beratung und Gesprächsführung
- 20 Tage pro Ausbildungsjahr
→ in Zürich und Winterthur

Aktuelle Daten und Informationen unter www.ebi-zuerich.ch.
Besuchen Sie uns!

WWW.EBI-ZUERICH.CH