

# UNTERNEHMENSSTRUKTUREN: GERONNENE BEZIEHUNGEN?

Führungskräfte, Unternehmensberatungen, Strategieentwicklungen und nach wie vor die überwiegende Fachliteratur beziehen sich bei der Visualisierung sowie der Unternehmensentwicklung vornehmlich auf strukturelle und prozessorientierte Perspektiven. Die beziehungsorientierte Transaktionsanalyse richtet den Fokus auf eine konstruktiv gelingende Betrachtung von Organisation unter dem Aspekt der in ihr gepflegten Beziehungsqualitäten. Die Co-Podcaster von "Mit Brille und Bart" Armin Ziesemer und Thomas Böhlefeld sind überzeugt: Es ist Zeit für mehr Beziehungsarbeit in Unternehmen. In diesem Beitrag wagen sie einen Blick in den Raum zwischen Struktur und Beziehung. Als Grundlage dafür dienen die Impulse aus dem Workshop auf dem 42. Kongress der DGTA 2023 in Lindau.

"Moin, Hallo und herzlich willkommen an dich da draussen an den Empfangsgeräten", begrüsst Thomas regelmässig unsere Zuhörerinnen und Zuhörer im Podcast. Schon Eric Berne, der Begründer der Transaktionsanalyse, stellte der Begrüssungsformel "Guten Tag" alle existenziellen Grundfragen des menschlichen Lebens nach<sup>1</sup>. Und er stellt die "etwas provozierende Frage[...] [W]as tun die Leute nur alle[s], statt guten Tag zu sagen?"<sup>2</sup>.

Seit die Arbeit mechanisiert und Fabriken geschaffen wurden, wird sie durch die Entkopplung von Person und Handlung rationalisiert und verwissenschaftlicht. Im "Scientific Management" von Frederick W. Taylor (1856–1915) fand dieser Abstraktionsprozess seinen Höhepunkt. Auch bei allen Bemühungen der New Work-Bewegung dominiert also zielgerichtet organisiertes Verhalten, das der Rationalität des Maschinenmodells entspricht. Durch diese Bilder von Arbeit wird sie von einem ursprünglich Naturphänomen aus dem Zwang zu überleben, im Laufe der Neuzeit zu einem dem Menschen entfremdeten "Kulturphänomen"<sup>3</sup>, in dem ein "Guten Tag" nicht notwendig ist.

Üblicherweise lassen sich Phänomene eher vage beschreiben als konkret abbilden. Seit der Industrialisierung bestehen vielfältige Versuche, Beziehungen, Hierarchie und Kommunikationswege in Organisationen darzustellen. Daher gilt die Hypothese, dass es in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt von entscheidender Bedeutung ist, wie wir zunehmend komplexe Strukturen am besten darstellen können.

Vorweg: Uns ist es auf unserer Forschungsreise bisher nicht gelungen. Dennoch können wir daraus Erkenntnisse teilen.

## **BWL:**

### **DAS BEZIEHUNGS- AUGE BLIND**

Die klassische Organisationslehre spricht in der Darstellung und Zusammenfassung von Organisationseinheiten von "Konfiguration". Denn in der Unternehmenswirklichkeit stehen diese nicht zusammenhangslos im Raum, sondern werden "anhand von bestimmten Kriterien geordnet und gegebenenfalls im Zuge der sogenannten Abteilungsbildung zu übergeordneten Organisationseinheiten zusammengefasst"<sup>4</sup>. Durch eine Strukturformalisierung werden



**Armin Ziesemer  
Thomas Böhlefeld**

Armin Ziesemer und Thomas Böhlefeld sind Co-Podcaster von "Mit Brille und Bart". Seit Oktober 2021 veröffentlichen sie mit Gästen oder zu zweit mehr als 100 praxisorientierte Folgen zu den Themen Organisationsentwicklung und Business Coaching mit der Transaktionsanalyse. Regelmässig laden Sie online im Durchblicker-Meetup zum Austausch ein.

*mitbrilleundbart@gmail.com  
instagram: mitbrilleundbart*

organisatorische Regeln und Gültigkeiten schriftlich fixiert. Neben Organigrammen gehören dazu Stellenbeschreibungen und Richtlinien. "Die sogenannte Formalisierung ist ein Instrument, mit dem sich das Verhalten der Organisationsmitglieder besser steuern und kontrollieren lässt"<sup>5</sup>, lesen wir bei der Recherche. Dies lässt darauf schliessen, dass das Organigramm als Kontrollinstrument dienen soll. Tatsächlich werden diesem zwei Hauptgründe zugeschrieben: Entlastung der Unternehmensführung und die Bildung geschlossener Verantwortungsbereiche.

Auch bei ausführlicher Recherche in Stichwortlisten und Indizes zu "Beziehung" in der betriebswirtschaftlichen Literatur wird man wenig befriedigt. Es dominieren mechanistische Formulierungen. Denn Beziehungen werden "bewusst und personenunabhängig gestaltet und dienen dazu, das Verhalten der Organisationsmitglieder auf die Organisationsziele hin auszurichten"<sup>6</sup>.

Es scheint, Beziehung bzw. das transaktionale Geschehen im Sinne von Denken, Fühlen und Verhalten findet in der Betriebswirtschaft ausserhalb der Gestaltung von Stakeholderbeziehungen, der Relational View-Theorie des Strategischen Managements und den informalen Beziehungen<sup>7</sup> keinen Raum.

Schliesslich sind es Strukturen, die häufig in Linien-, Matrix- oder sonstigen Organisationen durch Organigramme und ähnliche Darstellungsformen abgebildet werden. Für beziehungsorientierte Aspekte ist die Betriebswirtschaft blind, weil Strukturen und Prozesse seit der frühen Industrialisie-

rung Denk- und Entscheidungsmuster dominieren.

### NEUER BLICK

Erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gewinnt der Begriff der Organisation deutlichere Konturen. "Im Mittelalter war ein besonderer Begriff für das, was wir heute Organisationen nennen, unnötig gewesen."<sup>8</sup> Ursprünglich war die soziale Ordnung durch Stände, Familienhaushalte und Korporationen gewährleistet und Tradition sowie gemeinsame Geschichte bestimmten das Zugehörigkeitsgefühl<sup>9</sup>. Die Abgrenzung der Vorstellung eines Innen und Aussen sozialer Systeme ist demnach ein relativ junger Begriff, auf den heutige Wirklichkeitskonstruktionen bauen. Als Beitrag zu einer zukunftssträchtigen Arbeitswelt wie z.B. für die New Work-Bewegung sehen wir die beziehungsorientierte Organisation als zu erforschendes Studienobjekt in der Betriebswirtschaft und in weiteren Sozialwissenschaften.

Unserer Ansicht nach beschreibt der Begriff "beziehungsorientierte Organisation" soziale Systeme wie Unternehmen, die besonderen Wert auf zwischenmenschliche Beziehungen legen – sei es zwischen den Mitarbeitenden, zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften oder zwischen der Organisation und ihren Kunden oder anderen Interessengruppen. Eine einheitliche Definition konnten wir nicht finden<sup>10</sup>.

Als Grundlage für einen weiterführenden Dialog skizzieren wir einige Haltungen und Qualitäten derartiger Organisationen:

Sie

- ermutigen zu einer offenen, angstfreien Kommunikation und fördern kooperative und kokreative Arbeitshaltungen.
- schaffen Strukturen und Prozesse, die den Austausch von Wissen und Erfahrungen angemessen fördern.
- fördern gelingende Arbeitsbeziehungen aus der Überzeugung, dass diese entscheidend für den Erfolg von Teams und die Gesundheit von Teammitgliedern sind.
- schaffen eine Vertrauenskultur durch bewusste Rituale während des gesamten Human Relation Cycles von On- bis Offboarding.
- haben verstanden, dass gelingende, stabile Beziehungen am Arbeitsplatz zum allgemeinen Wohlbefinden der Mitarbeitenden beitragen.
- pflegen das Empfinden von Verbundenheit ohne Zwang und Einschüchterung sowie ein hohes Mass an ethischer Unternehmensführung und soziale Verantwortung.
- ermöglichen Einzelcoachings, Super- & Intervisionsformate als Entlastungsräume zur Prävention und Frühintervention.
- implementieren allfällige Zertifizierungen hinsichtlich Employer Branding oder Nachhaltigkeit wie ESG-Zertifizierungen aus einem Selbstverständnis und nicht aus nutzenorientiertem Kalkül heraus.

## INSPIRATION FIFA ULTIMATE TEAM

Auslöser für unsere Forschungsreise, bei der der Workshop am 42. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse (DGTA) einen kokreativen Austausch schaffte<sup>11</sup>, war die Entdeckung einer bemerkenswerten Parallele zur FIFA Ultimate Team (FUT) Spielvariante. Darin bringen Experten aus verschiedenen Disziplinen Ideen und Ansätze zur Abbildung von Organisationsstrukturen zusammen. Dabei spielen beziehungsorientierte Aspekte der Transaktionsanalyse eine wichtige Rolle. Denn das Chemiesystem in FUT betont die Bedeutung von Beziehungen und Kooperation für die Teamleistung. Es handelt es sich um einen Spielmodus der FIFA-Serie, bei dem die Spieler ein Team aus Fußballspieler:innen zusammenstellen.

Die "Teamchemie" ist wichtig, um sicherzustellen, dass die Spieler:innen gut zusammenarbeiten. Sie entwickeln Kommunikationsstrategien und Taktiken, um auf dem Spielfeld erfolgreich zu sein. Und je mehr Attribute wie Tempo, Schiessen, Passen, Dribbling oder Physis sich in kreativen Verbindungen innerhalb des zusammengestellten Teams verstärken, werden Spieler und Teams geboostet. Auf dem Computerbildschirm wird die Stärke der Beziehungen zwischen den Kompetenzen der einzelnen Spieler mit Verbindungslinien dargestellt.

Diese Betrachtungsweise von Teambuilding brachte uns Impulse, über die dominante Struktur- und Prozessbetrachtung einerseits und die beziehungsorientierten Dimensionen für Unternehmen andererseits zu reflektieren.

## PRAXISTRANSFER

Bereits vor dem Workshop setzten wir uns in der "Road to Lindau" in unseren Folgen mit Gästen zum Thema "Beziehungsorientierte Organisation" auseinander. Mit unseren Gedanken und Überlegungen stiegen wir in den Workshop ein, ohne zu wissen, was sich zeigen wird. Allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern sind wir für ihre Beiträge sehr dankbar.

### Was stellten wir fest?

Die Grundfrage, ob es so eine Visualisierung in Organisationen überhaupt braucht, beschäftigte ebenso wie die Frage, was der Nutzen einer beziehungsorientierten Abbildung sein könnte. Als Ansatz kann das Grundbedürfnis nach Struktur des Menschen die Frage beantworten. Visualisierungen schaffen Bilder. Und Bilder "sind nicht nur interpretative Konstrukte oder Sichtweisen, sondern sie liefern uns auch Handlungsrahmen."<sup>12</sup> Im Gegensatz zu einer ursprünglichen Bedeutung des Organisationsverständnisses, das auf dem griechischen Wort *organon* (Werkzeug, Instrument) beruht, sehen wir den Nutzen einer beziehungsorientierten Visualisierung der Unternehmensbeziehungen als Denkweise, um alte Bilder, Metaphern und Vorstellungen der Organisation neu zu interpretieren und zu gestalten.

Insbesondere das Grundbedürfnis der Position, mit der Frage "Wo finde ich in meiner Organisation statt?" sowie Stabilität und Sicherheit sind Bedürfnisse, die Unternehmen in einem ausreichenden Mass sichern sollten, um den von Claude Steiner beschriebenen "Positionshunger"<sup>13</sup> zu stillen.

Als betriebswirtschaftliche Grundannahme gilt eine hohe Erwartung an die Messbarkeit von Resultaten und wie z.B. bei Konzepten wie Balanced Score Card (BSC) oder Objectives and Key Results (OKR). Diese werden aufgrund vielfältiger gegenseitiger Beeinflussungen und Abhängigkeiten oft enttäuscht. Mit unseren Überlegungen wurden wir auch mit der Frage der Messbarkeit und Einordnung in die organisationale Realität der Bewertung konfrontiert. Dies ist aus zwei Perspektiven interessant. Wohl wäre es attraktiv, ein Steuerungssystem für die Wertigkeit von Beziehungen zu entwickeln, was realisierbar erscheint. Auf der anderen Seite führt dies zu einer grundsätzlichen Frage über den Wert von Beziehungen, die von philosophischer Natur ist. Um es mit den Worten von Georg Simmel zu beantworten: "Wenn es eine Philosophie des Geldes geben soll, so kann sie nur diesseits und jenseits der ökonomischen Wissenschaft vom Gelde liegen."<sup>14</sup> Eine neue Denkhaltung in der Unternehmenssteuerung ist hier wünschenswert, wo Trends und Entwicklungen Dimensionen wie Resilienz- oder Future Skillsparemeter als Controllingtrends eingebracht werden<sup>15</sup>.

**Zugegeben:** Die gewählte Fragestellung mag visionär und weit weg von einer heute realisierbaren Lösung sein, wie über das Organigramm hinaus Beziehungsgefüge in Organisationen abgebildet werden können. Dennoch: Wir sind überzeugt, dass sich mehr Beziehungsorientierung und deren Abbildung in Unternehmen für wirtschaftliches wie menschliches Wachstum in vielfältiger Weise lohnen.

Auf die von Eric Berne gestellte Frage, was die Menschen tun, anstatt guten Tag zu sagen antwortet er selbst, dass es darum gehe, den "Ballast" dessen abzuwerfen "von den Dingen, die Leute sich wechselseitig antun, anstatt guten Tag zu sagen"<sup>16</sup>. Und er schreibt es in der Hoffnung, dass der Mensch erkennt, was "Ballast" sei und was nicht.

Die Auseinandersetzung während unserer Forschungsreise bringt uns zur Überzeugung, dass mehr Beziehungsorientierung in Organisationen Not tut. An der Schwelle von einer strukturellen und prozessualen Organisations-

betrachtung hin zu einem vielfältigen Wirrwar an Organisationsabildungen wie Bubbles etc. können wir erkennen, das neue Bilder der Organisation gesucht werden.

Dadurch geht wohl auch teilweise die notwendig Orientierung verloren und im erhofften Paradigmenwechsel aus einer "alten" in eine "neue" Arbeitswelt wird verkannt, dass nach wie vor das starre Festhalten an Stellenbeschreibungen und mechanistischen Bildern der Organisation die "zone of indifference" weiter unterhalten wird: Es genügt vielfach lediglich die Anerkennung, dass der Mitarbeiter die Bedingun-

gen der Mitgliedschaft durch einen gültigen Arbeitsvertrag erfüllt.

Beziehungsorientierte Organisation und Anstrengungen in Organisationen abzubilden oder gar zu bewerten, erscheint uns im Sinne der humanistischen Unternehmensführung wertvoll und wertschöpfend. Die verantwortungsvolle und achtsame Führungsaufgabe liegt darin, ein gutes Mass an Struktur und Beziehung zu gestalten. Bereits aus den in 75 Minuten gesammelten Impulsen (Abb. 1) der Workshop-teilnehmer:innen liesse sich ein Buch verfassen.<sup>17</sup>



Abb. 1 Post-It-Sammlung aus dem Workshop zum Spannungsfeld Struktur - Beziehung

## Einige Aspekte können wir in diesem Beitrag vertiefen:

Die Sinnhaftigkeit und Machbarkeit der Darstellung von Beziehungen ist von der Organisationsstruktur, der Unternehmenskultur und verfügbaren Ressourcen beeinflusst. Im Allgemeinen kann man festhalten, dass die Darstellung von Beziehungen umso schwieriger wird, je grösser und komplexer die Organisation ist.

Die Darstellung von Beziehungen ist in kleinen bis mittelgrossen Organisationen tendenziell einfacher und sinnvoller, da die Anzahl der Mitarbeiter, damit die Anzahl der Beziehungen untereinander und die Komplexität der Hierarchie geringer sind. In kleineren Organisationen kann man oft persönliche Beziehungen besser überblicken. Eine Überlegung im Workshop war, ob es genügen würde, in Stichproben oder ausgewählten Teams die Beziehungen nach definierten Parametern (siehe Analogie FUT) abzubilden und daraus Ableitungen für die Gesamtorganisation zu machen.

In grossen Unternehmen und Konzernen gibt es viele, auch länderübergreifende Abteilungen oder Geschäftseinheiten, die unabhängig voneinander arbeiten. Dies kann zu Silo-Mentalitäten<sup>18</sup> führen, bei denen die Kommunikation zwischen den Abteilungen ungeeignet ist.

## STRUKTUREN ENTWICKELN

Strukturen schaffen Orientierung und geben Halt. Gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten können sie zu Strohhalmen werden, nach denen man greift, wenn sie wegbrechen. Jedes Unternehmen verfügt über formelle und

gewachsene Strukturen, die nach wie vor gültig und beständig sind. Bewahren Sie sie. Stellen Sie sich aber auch der Herausforderung, dort, wo Sie eine Maschinenmetapher als Bild Ihrer Organisation pflegen, Alternativen zu suchen.

Im Zeitgeist geniessen Metaphern aus den Neurowissenschaften eine hohe Aufmerksamkeit. Wir unterstützen diese Entwicklungen aus der transaktionsanalytischen Perspektive. Denn es ist nachweislich möglich, Prozesse in Organisationen auszulösen, bei denen das Ganze in allen Einzelteilen entschlüsselt werden kann, so dass jeder einzelne Teil das Ganze repräsentiert und für sich leistungsfähig, verantwortungsvoll und selbständig bleibt.

In der Diskussion der Strukturentwicklung eingeschlossen ist oftmals auch direkt die Frage nach der Abflachung von Hierarchien. In unserem Workshop wurde die These geäussert, dass Strukturen nicht flacher, sondern lediglich dynamischer werden. Klären Sie, welche Strukturen Ihnen taugen und welches Hierarchieverständnis Sie lernfähig hält. In sich dynamisierenden Organisationen ist es wesentlich, Schnittstellen sichtbar zu machen und an bewusst gestalteten Übergabepunkten transparente Übereinkünfte zu treffen.

In der Transaktionsanalyse spielen Übereinkünfte und soziale Vertragsklärungen eine wichtige Rolle, da sie dazu beitragen, die Kommunikation und Beziehungen in der Arbeitsumgebung zu verbessern.

Seien Sie besorgt darum, dass Übereinkünfte in Ihren Strukturen regelmässig überprüft und aktualisiert werden, um sicherzustellen, dass sie immer noch

relevant und passend sind. Dies ermöglicht es, auf Änderungen und neue Anforderungen angemessen zu reagieren.

Zudem führt die Auseinandersetzung über soziale Vertragsklärungen dazu, dass die Beteiligten ihr eigenes Verhalten und ihre Erwartungen reflektieren. Dies entwickelt das gesunde Selbstbewusstsein.

Schaffen Sie Struktur und Orientierung, indem Sie Stellen und Rollen abbilden und in einem geeigneten Mass beschreiben. Achten Sie darauf, dass sie bei Änderungen möglichst aktualisiert und den Neuerungen angepasst werden.

## DAS DAZWISCHEN

Traditionelle Organigramme stossen an Grenzen, wenn es darum geht, die tatsächlichen Beziehungen, Kommunikationswege und Hierarchien in Organisationen kombiniert aufzuzeigen. Unabhängig davon, welche Darstellung Sie für Ihre Organisation wählen, braucht es einen Blick für

- **die geltenden Spielregeln**  
Fragen Sie danach, was Ihr Purpose ist und welche Spielregeln Sie für seine Verwirklichung benötigen. Dabei ist zu beachten, dass die Unternehmenssteuerung kontextbezogen und nicht rein finanziell erfolgt. Und - entsprechen die Spielregeln Ihrem Geschäftsmodell? Falls nicht: vereinbaren Sie sie neu.
- **eine bewusste Differenzierung.** Klären Sie Ihre Rollenbilder hinsichtlich Funktionalität und menschlichen Bedürfnissen. Gerade jüngere Arbeitnehmende möchten ganz gesehen werden.

- **das rechte Tempo.** Schnelligkeit mag das Paradigma der Stunde sein. Auch wenn die Veränderungszeit immer schneller wird, dauern die Gefühle der Menschen immer noch so lange wie früher.
- **eine gemeinsame Sprache.** Bedeutungszumessung und Sinn können nicht verordnet werden. Dazu benötigen Sie eine ebenbürtige Kommunikation und eine Beziehungsgestaltung, die den Menschen ernst nimmt.
- **diverse Bedürfnisse.** Erstmals sind gleichzeitig fünf Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Insbesondere Human Relations-Kompetenzen sind gefragt. Fragen Sie, ob Ihre HR-Abteilung noch in Humankapital denkt oder Kompetenzen für Persönlichkeitsentwicklungen besitzt, einkauft oder danach sucht, damit sich Führung und Mitarbeitende auch in Krisenzeiten resilient verhalten und konfliktfähig werden. Bauen Sie Brücken - nicht undurchlässige Silos!

## BEZIEHUNG GESTALTEN

In der Auseinandersetzung mit dem Grundanliegen unserer Forschungsreise, wie Beziehungen in Organisationen abgebildet werden könnten, waren die Lösungsansätze durchwegs futuristisch. Von Hologrammen und implantierten Befindlichkeits-Chips war die Rede. Im Kern kamen wir hier nicht weiter.

Vielleicht liegt es daran, dass Beziehung etwas sehr Fluides und Flüchtiges ist. Etwas, das aus ihrer Natur heraus aus einem gelingenden, vertrauensvollen und bezogenem gestaltetem Moment lebt. Etwas, das Strukturen scheut, weil dadurch die Lebendigkeit und Aktivität verloren geht. Etwas, das nicht gerinnen, sondern beweglich bleiben will.

Wohl kann es nicht genügend wiederholt werden: Beziehung lebt von Wertschätzung, sowohl remote als auch bei physischer Anwesenheit. Ein oft gepflegtes Missverständnis dabei ist, zu glauben, man wisse, was für das Gegenüber Wertschätzung bedeutet. Wann ha-

ben Sie das letzte Mal Ihre Arbeitskollegin gefragt, was für sie Wertschätzung bedeutet? Probieren Sie es doch wieder einmal aus.

Die Transaktionsanalyse bietet passende Modelle für die Beziehungsgestaltung. In unserem Workshop wurde das Konzept der Erlaubnisse genannt. Fragen Sie sich doch selbst bei nächster Gelegenheit: Wann habe ich mir für mein Wohlbefinden in meiner Arbeit zuletzt etwas erlaubt und wer hat mir zuletzt eine mir wirklich wertvolle Erlaubnis gegeben?

Und was ebenfalls noch auffällig war, dass der Aspekt, sich füreinander Zeit zu nehmen, als wesentlich bewertet wurde. Nehmen Sie sich doch bei nächster Gelegenheit die Zeit und lauschen Sie achtsam einer Erzählung einer Kollegin oder eines Kollegen.

Und bleiben Sie gut in Kontakt mit sich – und Ihren Mitmenschen.

Guten Tag.

## Fussnoten

- 1 Berne, E. (2010: 17): Was sagen Sie, nachdem Sie «Guten Tag» gesagt haben – Psychologie des menschlichen Verhaltens. 21. Aufl. Fischer Taschenbuch. Frankfurt am Main.
- 2 Ebd: 19
- 3 Assländer, M. S. (2005: 255): Von der vita activa zur industriellen Wertschöpfung. Metropolis. Marburg.
- 4 Vahs, D. (2007: 96): Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 6. Aufl. Schäffer-Poeschel. Stuttgart.
- 5 Ebd: 120
- 6 Ebd: 122
- 7 Informale Beziehungen beruhen, so definiert es Vahs, auf den persönlichen Zielen, Wünschen, Einstellungen und Verhaltensmustern der Organisationsmitglieder und sind jedoch nicht Gegenstand einer geplanten organisatorischen Gestaltung. Jedoch kann das Informale nicht unberücksichtigt gelassen werden, „denn schliesslich sind die Menschen und ihr Verhalten für die Effizienz einer Organisation von grösster Bedeutung“ (ebd: 122).
- 8 Luhmann, N. (2011: 13): Organisation und Entscheidung. 3. Aufl. VS Springer. Wiesbaden.
- 9 Auf die Bedeutung der nationalgeschichtlichen Entwicklungen sei verwiesen auf [www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/280566/nationalgeschichte-und-globalgeschichte/](http://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/280566/nationalgeschichte-und-globalgeschichte/)
- 10 Gerne lassen wir uns weiter inspirieren, um den Begriff inhaltlich zu vertiefen und eine gemeingültige Definition zu erarbeiten. Als transaktionsanalytisches Modell, das dieses Thema in Unternehmen bearbeitbar macht, wird auf Functional Fluency von Susannah Temple und Jutta Kreyenberg verwiesen.
- 11 Die Nachschau zum DGT-Workshop als Podcast-Folge kannst du hier oder dort, wo du dir sonst etwas auf die Ohren holst, anhören: [open.spotify.com/episode/5DWWhdBaLCZDRHTAMxZelo?si=bab92bef8e114497](https://open.spotify.com/episode/5DWWhdBaLCZDRHTAMxZelo?si=bab92bef8e114497)
- 12 Morgan, G. (1997: 505): Bilder der Organisation. Klett-Cotta. Stuttgart.
- 13 Der Positionshunger stellt das Grundbedürfnis dar, eine einmal eingenommene Haltung aufrechtzuerhalten. In Situationen, in denen intensive Transformationen stattfinden, gilt es, dieses Bedürfnis bewusst wahrzunehmen und bei Veränderungsprozessen angemessen zu würdigen.
- 14 Simmel, G. (2009: 14): Philosophie des Geldes. 2. verm. Aufl. Anaconda. Köln.
- 15 <https://hub.hslu.ch/financialmanagement/2022/12/20/controllers-trends-2023/> [28.10.2023]
- 16 Berne, E. (2010: 19): Was sagen Sie, nachdem Sie «Guten Tag» gesagt haben – Psychologie des menschlichen Verhaltens. 21. Aufl. Fischer Taschenbuch. Frankfurt am Main.
- 17 Wir danken allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Workshop für Ihre Beiträge und Impulse.
- 18 Über Aspekte zu Silodenken tauschen wir uns mit unseren Gästen im Sprint “Silodenken” aus.

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](http://www.ebi-zuerich.ch).  
Besuchen Sie uns!

[WWW.EBI-ZUERICH.CH](http://WWW.EBI-ZUERICH.CH)

## Wir im Kontakt

Professionalisierung in Transaktionsanalyse  
Organisation und Beratung  
Ausbildung auf allen Stufen



BEWEGEN  
*bweg*

Leitung  
Maya Bentele TSTA-OC

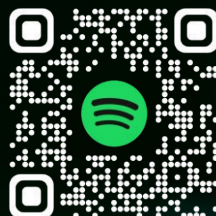
[www.b-weg.ch](http://www.b-weg.ch)

+41 44 253 23 36  
[www.bentele.ch](http://www.bentele.ch)

Dein Podcast für  
Organisationsentwicklung  
und Business Coaching mit  
der Transaktionsanalyse  
und vielen Gästen.

Danke für dein Abo, deine  
Likes und Kommentare!

Hör dort  
rein, wo es  
etwas auf  
die Ohren  
gibt!



**BB**  
MIT  
BRILLE & BART

cornelia willi

**töa**  
bildung und beratung gmbh

**IntrovisionCoaching**  
geniale Methode  
achtsam Alarme 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](http://www.cornelia-willi.ch)