Rolf Balling
Rolf Balling ist Diplom-Kaufmann und Lehrender Transaktionsanalytiker (TSTA-O).
Er arbeitet freiberuflich als Supervisor für Führungskräfte, Unternehmensberatungen und Management-Coaches. Erfahrungen sammelte er als Leiter des Managementtrainings und der Organisationsentwicklung in einem Konzern, und als Geschäftsführer/Lehrtrainer einer Akademie für Berater:innen in und von Organisationen. Für die Transaktionsanalyse engagierte er sich in der Theorieentwicklung, als Beirat der TA-Zeitschrift und als Vereins-Vorstand. Er ist Autor vieler Artikel in Fachzeitschriften und Büchern.

mail@balling-professionalisierung.de

WECHSELWIRKUNGEN IN ORGANISATIONEN

1. EINLEITUNG UND RAHMUNG

Was wirkt wie in einer Organisation? Das fragen sich Manager, Mitarbeiter, Eigentümer, Betriebsräte, Gesetzgeber und Beraterinnen schon immer. Viele Wenn-dann-Regeln sind dazu in den letzten Jahrzehnten empfohlen worden. Ich glaube, dass es an der Zeit ist, diese „wenn A, dann B“ Ratschläge durch die Analyse der Wechselwirkungen zwischen A und B zu erweitern. Denn nur im verweilenden Blick auf Wechselwirkungen zeigen sich prozesshafte Phänomene wie Verstärkung, Abschwächung, überraschende Nebenwirkungen, Kipppunkte, oder auch Verhakungen.

In der Transaktionsanalyse hat die Analyse von Wechselwirkungen eine bereits von Eric Berne im Transaktionskonzept begründete Tradition. Da geht die Person A mit dem EL-Ichzustand auf B zu und B erwidert mit dem K-Ichzustand. Bei beiden aktivieren sich alte Muster, die im Weiteren einen stabilen EL - K Transaktionsaustausch generieren. Der Anfangsanlass wird dann zunehmend unbedeutend. Man könnte die so entstehende Figur auch als Kommunikationsstrudel bezeichnen, weil sie im lebendigen Fluss von Kommunikation einem stabilen Wasser-Strudel gleicht.

Auch die von Berne beschriebenen Psychologischen Spiele zeichnen sich durch Stabilitätsphasen mit parallelen Transaktionen aus. Doch wenn dort die innere Spannung zu groß wird, folgt der Kipppunkt mit der Endauszahlung. Hier hat Eric Berne eine komplette Wechselwirkungs-Prozessanalyse durchgeführt. Dies ist deshalb möglich, weil die beteiligten Skriptmuster – die selbst immer etwas Mechanistisches haben – diese Wechselwirkung vorhersehbar machen. Kommunikations-Prozesse in voller, lebendiger Wechselwirkung bleiben kreativ und immer wieder überraschend. Man kann diese Prozesse allerdings rahmen und damit gestalten, auch darum geht es im weiteren Text.

Im Folgenden werde ich mich beispielhaft mit verschiedenen Wechselwirkungen in Organisationen beschäftigen. Mein Anspruch dabei ist nicht Gesetzmäßigkeiten aufzuzeigen, sondern zum Wechselwirkungsblick zu ermutigen. Denn mit diesem Blick zeigt sich vieles zwar in fordernder Komplexität, aber wenn man in dieser Perspektive bleibt, wird vieles klarer. Man bleibt dann nicht in einer Beschreibung des „Ping – Pong“ zwischen A und B stecken, sondern kann eine weite Metaperspektive einnehmen, die übergeordnete Zusammenhänge erkennbar macht.

2. DAS DOPPEL-SPAGAT-MODELL ALS STRUKTURIERUNG DES GESCHEHENS IN ORGANISATIONEN

Um das Denken in Wechselwirkungen beispielhaft zu zeigen, gehe ich von meinem Doppelspagat-Modell aus, das einen großen Teil der Betrachtungslandschaft „Organisation" einschließt. Beim Doppelspagat wird zwischen Person und Organisation unterschieden, und bei diesen jeweils zwischen Denk-/Fühl-Mustern und Basis-Fakten. So entstehen zwei „Spagate", die sich gegenüberstehen und die spezielle Wechselwirkungsfelder entstehen lassen. Mein Modell stellt bereits eine Reduktion dar, denn es fokussiert nicht auf die Wechselwirkungen mit Organisations-Zielen und Strategien, und auch nicht auf Wechselwirkungen mit Märkten, Technologien oder gesellschaftlichen Entwicklungen.

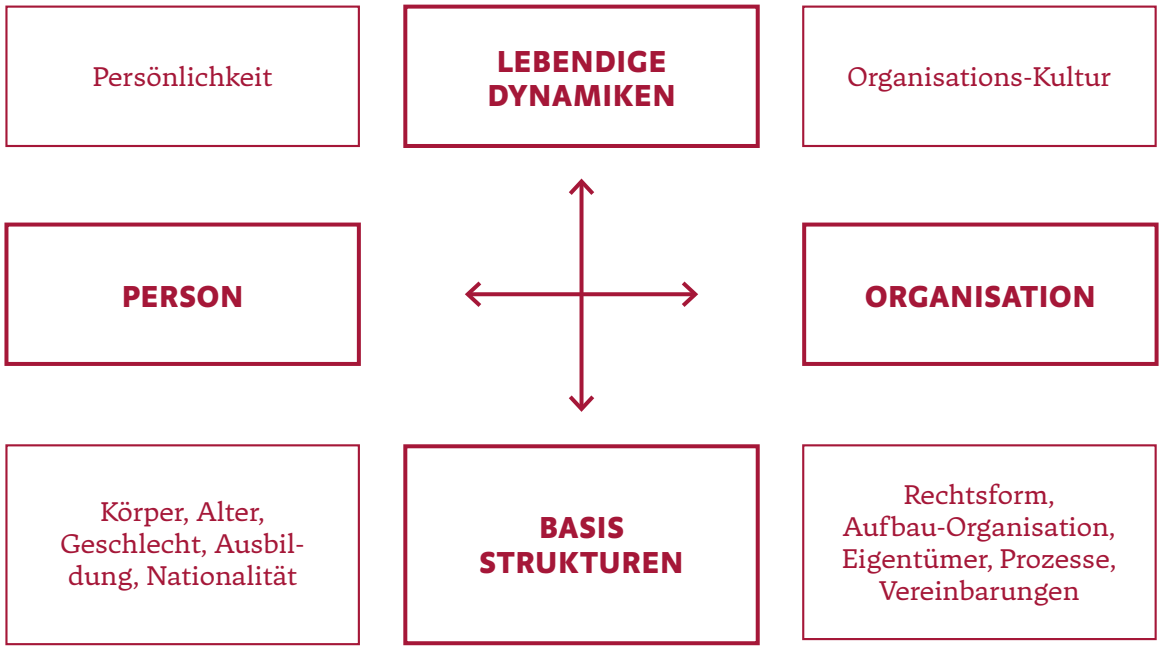
Unter „Persönlichkeit" verstehe ich: Unsere gewohnten Muster im Denken/Fühlen/Verhalten, etwa beim Lösen von Problemen, oder bei der Gestaltung von Beziehungen; generell unseren persönlichen „Frame of Reference".

Unter „Organisationskultur" verstehe ich: Gewohnte Muster beim Lösen von Problemen, beim Bewerten von Leistung, beim Umgang mit Konflikten, oder beim Stil wie kooperiert und konkurriert wird. Weiterhin das Verständnis von Führung, Standard-Strategien zur Krisenbewältigung und der Umgang mit Lieferanten, Konkurrenten und Gesetzen.

Unter „personalen Fakten" verstehe ich: Alter, Geschlecht, körperliche Merkmale, Nationalität, Ausbildungen, Zertifikate, biografische Daten, usw.

Unter „Organisationsstruktur" verstehe ich: Rechtsform, Aufbau-Organisation, vorgegebene Prozesse, Definitionen von Funktions-Rollen, Betriebsvereinbarungen, Eigentümerstruktur, Beteiligungen.

DOPPEL-SPAGAT-MODELL



©Rolf Balling Professionalisierung

3. BEISPIELE ZU DEN WECHSELWIRKUNGSFELDERN, DIE ZWISCHEN DEN POSITIONEN IM DOPPEL-SPAGAT-MODELL ENTSTEHEN

3a. Zwischen Persönlichkeit und Organisationskultur

Häufig werden in Organisationen bei der Besetzung wichtiger Funktionen Personen ausgewählt, die für eine Aufgabe die richtige Kompetenz mitbringen, die aber vorher in ganz anderen Kontexten gearbeitet haben. Werden die Neuen anwachsen? Werden diese die vorhandene Organisations-Kultur beschädigen? Hier sind Prognosen riskant, denn im lebendigen Wechselwirkungsprozess des Onboardings können kleine Aktionen große Richtungsänderungen hervorrufen, die später kaum noch zu korrigieren sind.

In einer Bank, die stolz auf ihre faktenbasierte Entscheidungskultur war, wurde ein für seine gute Intuition bekannter Bondsmanager eingestellt, denn man wollte diese Fähigkeit gerne in Entscheidungsprozessen dabeihaben. Der Bondsmanager nervte dann seine Kollegen mit „Bauchgefühlen“ und entwickelte selbst Frust wegen „wenig Vertrauen“ und „kognitiver Agitation“. Kurz vor einem Abbruch in der Probezeit, lernte der Bondsmanager – mit Unterstützung eines Coaches - zumindest vage Begründungen für seine intuitiven Einschätzungen zu kommunizieren, und die Fakten-Fans lernten die Intuitionen des Neuen als bedenkenswert ernst zu nehmen. Auf dieser Basis – nach anstrengender Wechselwirkung – gelang tatsächlich eine erste Integration der neuen Kompetenz.

3b. Zwischen personalen Fakten und Organisationskultur

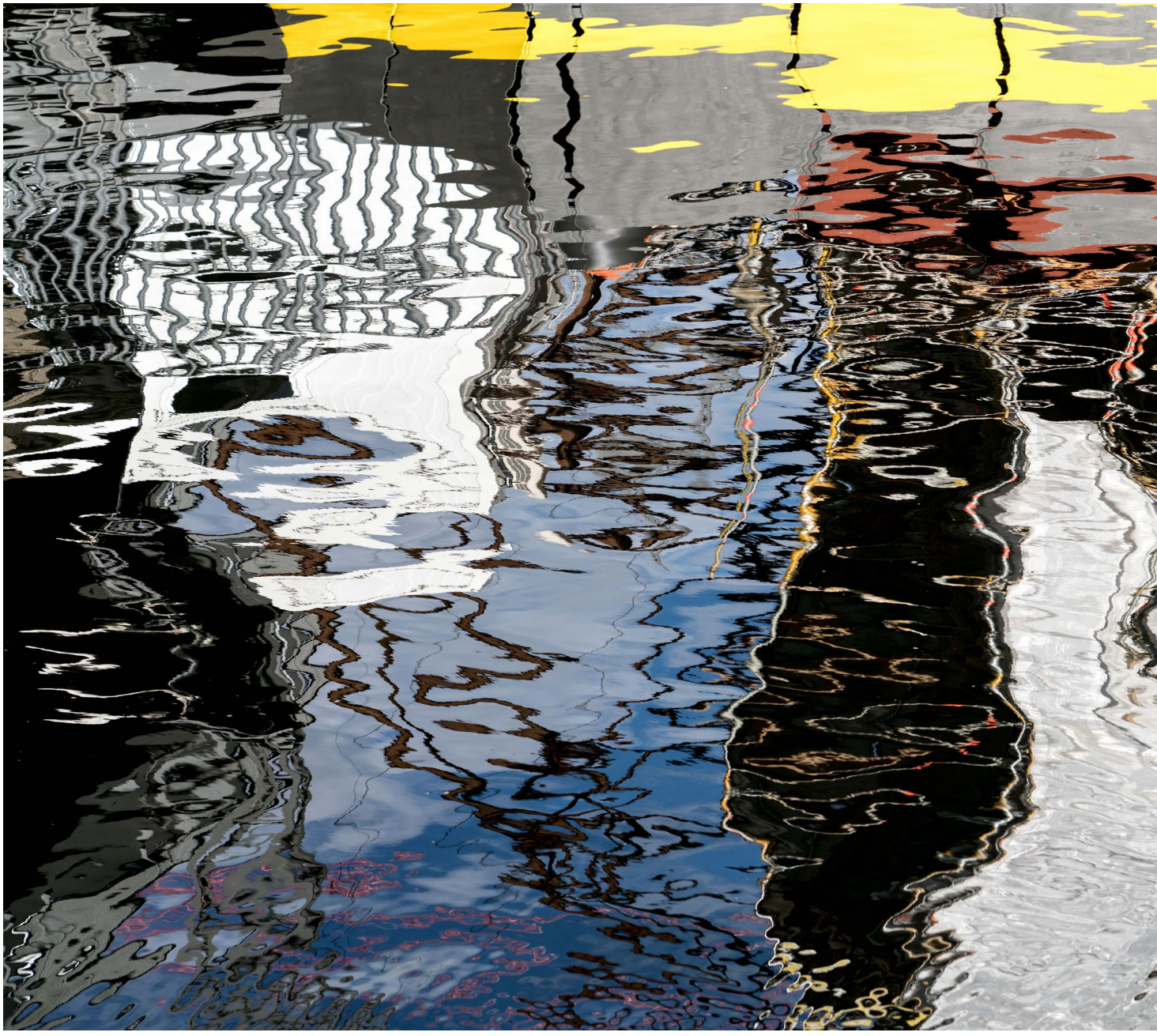
Ich erinnere mich an eine Gruppe hervorragender Ingenieure, die aus ihrem Selbstverständnis heraus Forderungen zur Terminverpflichtung als übergriffige Anmaßung ansahen. Nach dem Eintritt von massiven Lieferverzögerungen wurde ihnen ein Projektmanager zur Seite gestellt. Meine Aufgabe als dessen Coach bestand in den ersten Wochen eher darin, den Projektmanager zur Geduld mit der Situation zu ermutigen, da er subtil abgeblockt wurde. Erst, als eine – auch für den Bestand des Teams – bedrohliche Vertragsstrafe drohte, öffnete sich ein Fenster für dessen Kompetenz. Am Ende, nach eingehaltenem Abgabetermin, in einem Prozess wechselseitiger Auseinandersetzung, verstand der Projektmanager mehr von den Unwägbarkeiten in Entwicklungsprozessen und die Ingenieure akzeptierten die Planungslogik des Managements. Das Team ließ sich dann - ohne Begeisterung aber gutwillig – in ein Projektmanagement eingliedern. (Hier kann man diskutieren, wieweit das Faktum „Entwicklungsingenieur“ mit den beschriebenen Persönlichkeitsmerkmalen korreliert.)

3c. Zwischen Organisationskultur und Organisationsstruktur

In einem Konzern legte man großen Wert auf Planungs-Sicherheit und auf das Vermeiden von Investitionsrisiken. Der Vorstandsvorsitzende proklamierte: „I want this company to be organized, that even Mikey Mouse could run it”. Das Planungs-/Entscheidungssystem galt in der Branche als beispielhaft. Auch in der Firmen-Kultur war dieses System weitgehend akzeptiert. Allerdings entwickelte sich im Entwicklungsbereich eine Subkultur, in der spannende Entwicklungs-Projekte an der Planung vorbei als „U-Boote“ durchgeführt wurden. Dies aus der Angst, dass die Controller diese Entwicklungs-Ideen nicht genehmigen würden. War ein solches U-Boot allerdings erfolgreich, konnte es auftauchen, und den Entwicklern wurde verziehen. Bei Erfolglosigkeit wurden die Kosten heimlich – durch mitspielende Controller - auf genehmigte Projekte verschoben. Hier versuchte eine Organisations-Controllingstruktur die Organisations-Kultur der Entwicklung zu bestimmen, was offensichtlich nicht wirklich gelang. Es dauerte allerdings einige Jahre mit intensiver Wechselwirkung zwischen Kultur- und Struktur-Vertretern, bis ein neues Planungssystem verabschiedet wurde, das ausdrücklich 10% vom Budget für riskante Entwicklungs-Projekte vorsah.

In einer gemeinnützigen GmbH wurde ein Controllingsystem eingeführt, das dann die schlechte Performance eines Geschäftsbereiches offensichtlich machte. Diese Situation zu diskutieren oder durch Personal-Austausch zu ändern, war zunächst nicht möglich, weil die Organisations-Kultur dies als „unsozial“ bewertet hätte. Erst nach einer Wechselwirkungsphase, in der die Organisations-Kultur lernte, Gewinnerzielung als legitimen Wert zu sehen, und auf der anderen Seite das Controlling lernte, Margenvorgaben nach Marktsituationen zu differenzierten, konnte damit ein neues Level von Effizienz und Zukunftsfähigkeit erreicht werden.

Predigt ein Vorstand die Wichtigkeit von Kooperation und zahlt aber Boni nur für individuelle Zielerreichung, dann lädt das die Mitarbeiter dazu ein, ein Jahr im Voraus sicher erreichbare personale Ziele zu verhandeln, die



dann – ohne das Risiko hoher Kooperationsabhängigkeit - abgeliefert werden können. Wie man trotzdem ein „Kooperationsimage“ aufbaut, lernen Manager schnell, wodurch wiederum ein Erfolg der Vorstandspredigt vorgespielt wird. Auch das Initiieren von risikoreichen Projekten wird sich ein Mitarbeiter unter diesen Bedingungen genau überlegen, wenn am Ende nur das Projekt-Gelingen bonusrelevant wird, und nicht der bei einem Scheitern erzielte Lerngewinn. Eine solche – dysfunktionale – Rahmung der Wechselwirkung zwischen Leistung und Entlohnung kann den Erfolg einer Organisation beträchtlich schmälern.

Wechselwirkung in Aktion lässt sich ebenfalls gut bei Teams beobachten, die mit agilen Methoden arbeiten, und denen dabei flexible Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Mit der Erlaubnis, ihren Raum mit Arbeitsplätzen und Arbeitsmitteln je nach Bedarf zu strukturieren, spürt das Team schnell, wie eine konkrete Ausprobier-Konstellation auf sie wirkt. Es entwickelt dann die Kompetenz, je nach persönlichen Vorlieben und einer momentanen Projektsituation, mit den Strukturen zu experimentieren und in Wechselwirkung stimmige Arbeits-Landschaften einzurichten.

©Rolf Balling

4. ORGANISATIONSSTRUKTUREN ALS RAHMUNG UND INITIIERUNG VON WECHSELWIRKUNGSPROZESSEN

Ein Verein tickt anders als eine AG, und ein freies Forschungsinstitut - als GmbH aufgestellt - folgt anderen inneren Leitlinien als eine konzerneigene Forschungsabteilung. Denn in der AG geht es um Planerfüllung und um das interne Image, in einer GmbH auf freiem Markt geht es vordringlich um Projekt-Akquisition und Kosteneffizienz.

Man kann das Organigramm einer Organisation auch als „intuitive Aufstellung“ dazu sehen, welche Themen aktuell Aufmerksamkeit haben und deshalb in eigenen, hochrangigem „Organisations-Kästchen“ platziert werden.

Nun kommen viele Berater*innen in Organisationen - von ihrer Ausbildung her - aus der Beratung von Personen. Die Berater sind es deshalb gewohnt, mit der Persönlichkeit eines Klienten zu arbeiten, und dessen personalen Basisfakten als gegeben anzusehen. Diese Aufmerksamkeits- und Denkgewohnheit führt häufig dazu, dass die Strukturen einer Organisation ebenfalls als gegeben -und für eine Interventionsstrategie als nicht verfügbar - eingeschätzt werden. Für die Mächtigen sind allerdings Änderungen in den Organisations-Strukturen meist durchaus möglich, man muss die Entscheider nur von dem Nutzen einer Struktur-Änderung überzeugen.

Hierzu ein Beispiel wie ein solcher Prozess (hier eher unbewusst gestaltet) ablaufen kann:
Vor einiger Zeit wurde im industriellen Kontext die Idee, dass die Qualität von Produkten bereits im Fertigungsprozess mehr Beachtung finden sollte, forciert. Es entstanden dann in vielen Organisationen Qualitätsabteilungen auf hohem hierarchischem Niveau, die - mehr oder weniger geschickt - begannen in die Fertigung hineinzuwirken. Tatsächlich scheiterten solche Change-Ideen häufig im Machtkampf gegen die bereits etablierten Funktionen. Wenn es allerdings gelang, eine echte Auseinandersetzung – also Wechselwirkung - einzuleiten, in der die Qualitäts-Promotoren mit den Fertigungs-Spezialisten um weitgehendere Qualitäts-Sicherungen rangen, wirkte die hohe hierarchische Positionierung des Q.-Anliegens als Rückenwind. Als das neue „Qualitätsbewusstsein“ in der Fertigung nach einigen Jahren gut integriert war, konnte man die zunächst gleichrangigen Qualitätsabteilungen wieder auflösen, oder als beratende – nicht entscheidende - Kompetenzzentren weiterführen.

5. SYSTEMISCHE SICHTWEISEN UND WECHSELWIRKUNGEN IN EINER ORGANISATION

Der Systemische Beratungsansatz hat in der Beratung von Organisationen weite Verbreitung gefunden. Er ist mit dem Wertesystem der Transaktionsanalyse vereinbar und methodisch effektiv kombinierbar. Hier einige Beispiele systemischen Denkens:

- Da man komplexe Systeme nicht wie eine mechanisch determinierte Maschine exakt verstehen kann (und soziale Systeme sind immer komplex), und da sich komplexe Systeme auch aus sich selbst heraus – in intransparenten internen Wechselwirkungen - verändern (emergieren), macht eine aufwändige (mechanistische) Diagnose wenig Sinn. Man arbeitet hier besser mit vorläufigen (intuitiven) Hypothesen, die dann in diagnostischer Wechselwirkung überprüft und aktualisiert werden.
- Eine – für einen Beratungserfolg wichtige - Wechselwirkung entsteht zwischen Berater- und Klientensystem. Die Berater erfahren niemals die Klienten „an sich“ da sie diese

nur in Wechselwirkung mit sich - dem Beratersystem - erleben. Dieses Faktum muss adäquat bei Diagnosen und Interventionen berücksichtigt werden. Klient- und Beratersystem bilden zusammen ein neues Beratungssystem. Zu diesem Thema benutzt die TA – der Psychoanalyse folgend – unter anderem das Konzept von Übertragung und Gegenübertragung.

- Beim Anspruch an einen Vorstand, die Gesamtorganisation zu steuern, ist zu bedenken, dass dies nur soweit möglich ist, als sich die Wechselwirkungen innerhalb der Organisation – in einem Parallelprozess – im Vorstand spiegeln. Diese Erkenntnis zeigt, welche hohe Integrierungs-Kompetenz im Vorstand erforderlich ist, um effektiv arbeiten zu können. Oder auch, welcher Schaden möglich wird, wenn Vorstand und Rest-Organisation sich durch Gräben trennen und die lebendige Wechselwirkung zwischen ihnen verkümmert.
- Das Prozessdesign für Veränderungsprojekte in einer Organisation ist mehr als eine Hülle für Einzelinterventionen (Workshops, Großgruppen, Arbeitsgruppen, Coachings, Reflexion). Wenn sich im Prozessdesign (Struktur) – und im Prozessstil (Kultur) das angestrebte Ergebnis bereits spiegelt, werden sich die Einzelmaßnahmen gegenseitig verstärken. Erscheint der Prozess insgesamt allerdings als widersprüchlich, schwächt dies die Effektivität des Change-Projektes. Dazu ein Beispiel: Die Neustrukturierung in einem Geschäftsbereich will eine Firma mit einem Change-Prozess begleiten, in dem nicht nur die neuen Schnittstellen gelernt werden, sondern gleichzeitig die Wechselwirkung zwischen den Hierarchieebenen verbessert werden soll. Um dies zu erreichen, wird man in allen Workshops die Vertreter der verschiedenen Hierarchieebenen in eine übende Wechselwirkung bringen. Im Stil wird man auf Transparenz und respektvolle Kommunikation achten. Mit allen Beteiligten wird man dann regelmäßig die im Prozess gemachten Erfahrungen diskutieren, und Leitlinien für die gewünschte Organisations-Kultur besprechen.

6. WECHSELWIRKUNGEN IN DILEMMATA

Ein Problem ist lösbar, ein Dilemma nicht. In Organisationen gibt es vermutlich mehr Dilemmata als Probleme. Probleme – gelöst – sind erledigt. Bei Dilemmata findet man vielleicht eine situativ angemessene Balancierung, aber das prinzipielle Dilemma bleibt bestehen.

Typische Dilemmata in Organisationen sind:

- Was ist uns wichtiger, eine große Führungsspanne und damit eine flache Hierarchie, oder eine kleine Führungsspanne, in der engere Führungsbeziehungen möglich werden?
- Investieren wir den Jahresgewinn in Zukunftsprojekte, oder halten wir uns durch gute Ausschüttungen einen stabilen Aktionärsstamm?
- Maximieren wir den Fabrik-Ausstoß und bedienen damit die derzeitig gute Nachfrage, oder bleiben wir kompromisslos bei unseren hohen Qualitätsstandards, auch wenn wir damit potentielle Käufer verprellen?
- Erwarten wir bei neuen Produkten eine positive Rentabilität innerhalb von zwei Jahren, oder ertragen wir auch fünf Verlustjahre in der Hoffnung, dass der Markt dieses Produkt doch noch - wie erhofft -akzeptiert?

Ein effektiver Umgang mit solchen Dilemmata erfordert lebendige Wechselwirkungsprozesse, da hier eine triviale Verfolgung von harten Prinzipien allenfalls suboptimale Ergebnisse erzeugt. Doch hier zeichnet sich allerdings das nächste Dilemma ab, da Wechselwirkungsprozesse aufwendig und zeitintensiv sein können. Letztendlich muss man auch bei deren Gestaltung einen situativ angemessenen Weg zwischen Kosten und Ertrag finden.

Bei der Gestaltung eines Wechselwirkungsprozess in Dilemmata sind folgende Leitfragen wichtig:

- Welche Personen können die hier relevanten Aspekte kompetent vertreten?
- Bekommt dieser Kreis einen klaren Auftrag mit Entscheidungsfreiheit für eine konkrete Situation?
- Sind diese Personen in der Lage mit Widersprüchlichkeiten reif umzugehen und - kreativ - zur Situation vertretbare Entscheidungen zu treffen?
- Können diese Personen sich innerlich einem kreativen Wechselwirkungsfeld überlassen und gleichzeitig den von ihnen vertretenen Aspekt engagiert vertreten?

Mit diesen Kriterien wird deutlich, dass sich an Prinzipien fest gebundene und in Machtpositionen denkende Personen in solchen Prozessen schwer tun werden.

Eine reife Organisationskultur, die es den Beteiligten erleichtert, engagiert und gleichzeitig pragmatisch Konflikte auszutragen, ohne sich dabei gegenseitig auf personaler Ebene abzuwerten, wird wesentlich zum Gelingen von Wechselwirkungsprozesse beitragen.

In vielen Organisationen werden solche Dilemmata von unteren Hierarchieebenen bis zum Vorstand nach oben durchgereicht, der dann situative Lösungen finden muss. Eine agile Organisationskultur erkennt man auch daran, wie dilemmakompetent bereits auf Teamleiter und Spezielistenebene pragmatische Entscheidungen getroffen werden.

7. ZUR GESTALTUNG VON WECHSELWIRKUNGSPROZESSEN

- Zunächst müssen Strukturen geschaffen werden, die effektive Wechselwirkungen rahmen und fördern können.
- Gleich wichtig ist die innere Haltung der Beteiligten. Abgesehen vom legitimen Interesse, in der Kommunikation Wirkung zu erzielen, bedarf es der inneren Zustimmung zum Beeinflusst-Werden. Das geht über Schlauer-Werden hinaus, denn das kann die Veränderung der eigenen Position und des eigenen Wertesystems bedeuten.
- In schwierigen, konfliktären Situationen ist eine kompetente Moderation hilfreich. Speziell mit einem guten Gespür dafür, ob ein Wechselwirkungsprozess noch im lebendigen Pfad fortschreitet - der auch mal um den roten Faden herum mäandern kann - oder ob es so weit ist, ein Verzetteln abzubrechen.
- Sich einem lebendigen Wechselwirkungsprozess anzuvertrauen, braucht Vertrauen. Vertrauen wird durch Transparenz bei Informationen, und Endscheidungs-Prozessen gefördert. Wenn dieses Ideal einmal nicht eingehalten wurde, muss das noch keinen Absturz bedeuten. Denn wird ein Missgeschick eingestanden – und folgt eine eventuell angemessene Entschuldigung – wirkt das meist vertrauensbildender als ein insgesamt steril-glatter Kommunikationsstil.

8. SCHLUSSBETRACHTUNG

Wechselwirkungen finden statt, immer und überall. Auch wenn wir unsere Biografie betrachten, sehen wir dort vielfältige Wechselwirkungen, in denen wir uns entwickelt und erprobt haben. Wechselwirkung kann man als lebendiges Geschehen sehen, das nicht in trivialem Ursache-Wirkungsdenken adäquat beschrieben werden kann. Unser personales Skript reduziert zwar Komplexität, aber meist mit dem Preis von Lebendigkeit.

Organisationen brauchen in spezieller Weise eine klare strukturelle Verknüpfung ihrer Strukturen, denn eine zuverlässige Leistungserstellung ist nur mit stabilen Prozessen möglich. Allerdings hängt der nachhaltige Erfolg einer Organisation genauso davon ab, wie lebendige Wechselwirkungen zwischen den relevanten Funktionen organisiert und gelebt werden. Sich ständig diesen Wechselwirkungen engagiert und kompetent zu stellen, ist eine zentrale Aufgabe der beteiligten Personen und der Organisations-Kultur. Da eine Organisation auch in immerwährender Wechselwirkung mit ihren - sich verändernden - Umwelten steht, kommt ihrer Wechselwirkungskompetenz eine entscheidende Bedeutung zu, um zukunftsfähig zu bleiben.

Weitere Aufsätze vom Autor sind zum Download auf seiner Homepage unter www.balling-professionalisierung.de verfügbar

Literaturverzeichnis

- Diagnose von Organisationskulturen, Rolf Balling, Zeitschrift für Transaktionsanalyse, Jahrgang 22, Heft 4, Junfermann-Verlag, 2005, (auf der Homepage der DGTA verfügbar)
- Das DGTA-Anwendungsfeld Organisation, Rolf Balling in: Transaktionsanalyse, Gudrun Jecht/Georg Pelz, Belz-Verlag, 2022

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

Wir im Kontakt

Professionalisierung in Transaktionsanalyse
Organisation und Beratung
Ausbildung auf allen Stufen

KONTAKT

BEWEGEN
bweg
www.b-weg.ch

Leitung
Maya Bentele TSTA-OC

+41 44 253 23 36
www.bentele.ch

PROFESSIONALISIERUNG
Rolf Balling

FALL-SUPERVISION
im Bereich Organisation

auf Basis der Systemischen Transaktionsanalyse,
online per Zoom, oder in Stuttgart

Als Einzelsupervision zu Fragestellungen bei Fällen/Projekten im Bereich von Organisations-Entwicklung, Management-Coaching, Führungskräfte-Entwicklung und Teamberatung

Rolf Balling Dipl.-Kfm., TSTA-O

Auf meiner Homepage
www.Balling-Professionalisierung.de finden sich weitere Informationen und Fachaufsätze zum Download.
Ich freue mich auf eine Kontaktaufnahme über
mail@balling-professionalisierung.de

cornelia willi
tba
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**