

B. Brand, P. Fichtenau,  
C. Seidenfus, H. Sieber

# **Transaktionsanalyse in Organisationen**

*Fallstudien aus der Praxis  
für die Praxis*

*mit einem Vorwort  
von Nelly Micholt*

Verlag  
**Sieber Dialog**

© 1998, Sieber Dialog, Jengen

Alle Rechte sind den Urhebern und dem Verleger vorbehalten. Es ist ohne schriftliche Genehmigung des Verlags nicht erlaubt, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen oder unter Verwendung elektronischer bzw. mechanischer Systeme zu speichern, systematisch auszuwerten oder zu verbreiten (mit Ausnahme der in § 53 Abs. 3 UrhG ausdrücklich genannten Sonderfälle).

1. Auflage 1998

Satz: Barbara Brand, Hannes Sieber

Druck: Oskar Schnitzer, Marktoberdorf

Printed in Germany

ISBN 3-927323-07-1

Ein herzlicher Dank an  
**Nelly Micholt,**  
die uns in liebevoller Art und Weise,  
mit Humor und positiv kritischem Eltern-Ich,  
sehr professionell während unserer Ausbildung  
begleitet hat.

# Vorwort

Depuis une douzaine d'années les futurs Analystes Transactionnels soumettent un rapport de leurs activités professionnelles sous forme d'une étude de cas en vue de leur certification. Cela fait une foison de documentation de l'utilisation de l'Analyse Transactionnelle dans des situations professionnelles et métiers très divers.

A côté des livres, où essentiellement est développée la théorie, existe donc cette source de descriptions des pratiques.

Cependant dans le champ Organisation la littérature spécifique A.T. est plutôt clairsemée, surtout en ce qui concerne les applications concrètes.

Pour parer à ce manque, un groupe de praticiens enthousiastes ont, après réussite de leur examen écrit, décidé que la richesse de leurs expériences valait d'être divulguée dans un contexte plus large. Ils ont eu bien raison.

Le résultat est ce livre, qui est un bel échantillon d'applications variées de l'A.T. par des professionnels dans le domaine des organisations.

**Barbara Brand** décrit son accompagnement et sa mission dans la mise en oeuvre d'un projet informatique dans un pays de l'Europe de l'Est.

**Paul Fichtenau** montre comment il a géré en tant que manager responsable et directeur la fusion de deux entreprises en une entité cohérente.

**Christoph Seidenfus** relate une action de cohésion d'équipe (team building) pour une banque dans les Neue Bundesländer.

**Hannes Sieber** partage son accompagnement d'une institution en crise et l'action d'assainissement. Ceci se déroule dans le secteur non-marchand.

Outre les études de cas et de projets mentionnés, chacun et chacune présente ici quelques concepts théoriques qui lui sont chers pour leur application en organisation. Ceci forme le fondement théorique de leurs interventions et montre comment chacun(e) participe au développement de l'A.T. dans son domaine.

Au fil du temps j'ai accompagné et supervisé chacun(e) de ces auteurs lors de la mise en oeuvre de son intervention et lors de la rédaction de ces études de cas. Ce furent des trajets passionnants, intéressants, stimulants, pas toujours faciles. Je garde en mémoire l'énorme disponibilité de ces professionnels d'analyser ensemble leurs pratiques, de se remettre en question, de développer leurs créativité et ressources au service de leurs clients en entreprise. La stimulation, le soutien, l'envie de grandir ensemble, d'affiner leur identité et leurs pratiques professionnelles et la croissance en tant qu'être humain en sont des retombées directes.

Des liens précieux se sont créés, ce livre en est une matérialisation. Lecture passionnante de trajectoires uniques.

Nelly Micholt

O.T.S.T.A.

## Vorwort

Seit etwa zwölf Jahren legen künftige Transaktionsanalytiker im Hinblick auf ihre Prüfung einen Bericht über ihre berufliche Tätigkeit in Form einer Fallstudie vor. Dadurch entsteht eine Fülle von Dokumentationsmaterial zur Anwendung der Transaktionsanalyse in sehr unterschiedlichen beruflichen Situationen und Berufsfeldern.

Neben Büchern, in denen im wesentlichen die Theorie entwickelt wird, gibt es also auch diese Quelle mit Beschreibungen der praktischen Anwendung. Auf dem Gebiet der Organisation ist jedoch speziell transaktionsanalytisch ausgerichtete Literatur eher dünn gesät, vor allem hinsichtlich konkreter Anwendungsbeispiele.

Um diesem Manko abzuhelpen, entschied eine Gruppe begeisterter Praktiker nach Bestehen ihres schriftlichen Examens, daß ihre reichhaltigen Erfahrungen es wert seien, in einem größeren Kontext verbreitet zu werden. Und damit hatten sie recht.

Das Ergebnis ist dieses Buch hier, eine gelungene Auswahl vielfältiger Anwendungsmöglichkeiten der Transaktionsanalyse, wie sie von Fachleuten auf dem Gebiet der Organisation durchgeführt werden.

**Barbara Brand** beschreibt ihre Aufgabe und ihre Begleitung bei der Realisierung eines Informatik-Projektes in einem osteuropäischen Land.

**Paul Fichtenau** zeigt, wie er als verantwortlicher Manager die Fusion zweier Firmen zu einem neuen, einheitlichen Unternehmen durchgeführt hat.

**Christoph Seidenfus** referiert über eine Aktion zur Teamentwicklung für eine Bank in den Neuen Bundesländern.

**Hannes Sieber** teilt mit, wie er eine Institution, die sich in der Krise befand, begleitete und wie die Sanierung vonstattenging. Das Ganze spielt sich im Non-Profit-Bereich ab.

Neben den Fallstudien und den erwähnten Projekten präsentieren alle vier Autoren theoretische Konzepte, die ihnen bei der Anwendung im Organisationsbereich unverzichtbar geworden sind. Diese bilden das theoretische Fundament für ihre Interventionen und zeigen, wie jeder von ihnen an der Entwicklung der TA auf seinem Gebiet mitarbeitet.

Ich habe über die Jahre hinweg jeden dieser Autoren bei der Durchführung seiner Interventionen und bei der Erstellung und Bearbeitung dieser Fallstudien begleitet und supervidiert.

Gemeinsame Wege, die aufregend waren, interessant, anregend und nicht immer einfach. Im Gedächtnis bleibt mir die ungewöhnliche Bereitschaft dieser Professionellen, gemeinsam ihr praktisches Handeln zu analysieren, sich in Frage zu stellen sowie ihre Kreativität und ihre Ressourcen im Dienst an Kunden und Klienten zu entwickeln. Gegenseitige Anregung und Unterstützung, die Lust, gemeinsam zu wachsen sowie die eigene Identität und die eigene Berufspraxis zu verfeinern, und die Erweiterung der menschlichen Kompetenz sind der unmittelbare Gewinn.

Wertvolle Beziehungen haben sich so ergeben, und dieses Buch ist deren anschaulicher Ausdruck. Mitreißende Lektüre einzigartiger Entwicklungen und Lebensläufe.

Nelly Micholt

O.T.S.T.A.

# Inhaltsverzeichnis

<b>A</b>	<b>Projektbegleitung in einer zeitkritischen Phase</b>	
A.1	Projektbeschreibung.....	A-2
A.1.1	Bevor es begann – Vorgeschichte.....	A-3
A.1.2	Das Treffen mit dem Projektleiter .....	A-9
A.1.3	Besuch in Warschau .....	A-14
A.1.4	Phase nach meinem 1. Warschaubesuch .....	A-23
A.1.5	Zweiter Warschaubesuch .....	A-25
A.1.6	Zusammenarbeit nach dem zweiten Warschaubesuch.....	A-27
A.2	Theoretische Ansätze .....	A-29
A.2.1	Trübung und Bezugsrahmen .....	A-29
A.2.2	Erfolgskreislauf und Gruppenmodell .....	A-33
A.2.3	Dreiecksvertrag.....	A-39
A.3	Literatur.....	A-46
<b>B</b>	<b>Fusionen von Wirtschaftsunternehmen</b>	
B.1	Einleitung.....	B-1
B.2	Die Ausgangssituation und die Grundeinstellungen .....	B-2
B.2.1	Die Ausgangssituation (Was sind die Tatsachen?) .....	B-2
B.2.2	Die Ausgangssituation der Fusion – Zuschreibungen und Befürchtungen (Was löst sie aus?) .....	B-2
B.2.3	Die Ausgangssituation – meine Einschätzung (Was habe ich dabei gedacht?) .....	B-3
B.2.4	Die Ausgangssituation.....	B-9
B.2.5	Die Bedeutung der Fusion für die Mitarbeiter und Filialen (Was sind die Besonderheiten am Ort?) .....	B-11
B.2.6	Die Fusion – eine Machtübernahme (Worüber wird nicht gesprochen?).....	B-11
B.2.7	Erste Interventionen: Kontakt, Struktur und Transparenz .....	B-12
B.2.8	Der Prozeß des wechselseitigen Erkennens und Anerkennens führt zu Respekt und Toleranz. Er schützt vor Abwertungen. ....	B-14
B.3	Komplexität der Fusion: Offenheit ermöglicht Entwicklung .....	B-15
B.3.1	Wie Entwicklung blockiert wird.....	B-18
B.3.2	Aufrechterhalten der bisherigen differenzierten Struktur und Anpassung .....	B-19
B.3.3	Was es bei einer Fusion schon gar nicht gibt: Gefühle .....	B-21
B.3.4	Loyalität: ihre Bedeutung für die Führungskraft, ihre Grenzen und Gefahren.....	B-22

B.4	Veränderungen der Grenzlinien zwischen den beteiligten Unternehmen.....	B-23
B.5	Wie verändern sich die Beziehungen zur Umwelt im Fusionsprozeß – Kunden, Markt und die Arbeit des Verkaufs .....	B-30
B.5.1	Gabler (alt) und Kunden: 'Wir sind wer' – Grandiosität, +/-Positionen und Spiele im Drama-Dreieck.....	B-30
B.5.2	Die Aktivitäten des Verkaufs und die Wirkung auf die Kunden .....	B-34
B.5.3	Die Wirkung der Fusion auf Großkunden. Wie verändern sich die Beziehungen zwischen dem neuen Großkonzern Gabler und dem Großkunden Thomas?.....	B-38
B.6	Hinweise und Erläuterungen zu einigen Konzepten und Begriffen.....	B-45
B.7	Konzept der Antreiber und Unternehmenskultur .....	B-46
B.8	Grenzlinien.....	B-51
B.9	Trauer.....	B-52
B.10	Literaturliste.....	B-54
<b>C</b>	<b>Teamentwicklung in einer Bank</b>	
C.1	Vorbemerkung.....	C-1
C.2	Das Unternehmen – eine Bank .....	C-1
C.2.1	Aufgaben.....	C-1
C.2.2	Geschichte und Wachstum der Bank .....	C-2
C.2.3	Struktur und Zusammenarbeit.....	C-2
C.3	Auftragskontext.....	C-3
C.3.1	Erster Kontakt.....	C-3
C.3.2	Problemdefinition.....	C-3
C.4	Vertrags- und Arbeitsvereinbarungen .....	C-7
C.4.1	Juristischer Vertrag.....	C-7
C.4.2	Dreiecksvertrag und seine Ausgestaltung im Projekt.....	C-7
C.5	Teamentwicklungsprozeß in der Abteilung Wohnungsbauförderung – Mietwohnungen .....	C-11
C.5.1	Planung des Teamentwicklungsprozesses .....	C-11
C.5.2	Vorbereitung des Teamentwicklungs-Workshops .....	C-12
C.5.3	Ablauf des Workshops.....	C-15
C.5.4	Evaluation stattgefundenener Veränderungen .....	C-21
C.5.5	Prognose.....	C-22
C.5.6	Eigene Lernerfahrung im Projekt.....	C-23

C.6	Diagnose-Konzepte .....	C-24
C.7	Verträge.....	C-27
C.8	Bezugsrahmen.....	C-29
C.9	Anhang .....	C-32

**D Organisationsentwicklung in einem sozialen Dienstleistungsunternehmen**

D.1	Vorbemerkung .....	D-1
D.2	Allgemeine Angaben.....	D-1
D.2.1	Allgemeines.....	D-1
D.2.2	Unternehmensskript .....	D-2
D.2.3	Organigramm .....	D-3
D.2.4	Struktur der Mitarbeiter .....	D-3
D.2.5	Bezahlung.....	D-4
D.2.6	Betriebsrat .....	D-4
D.2.7	Strukturdiagramm .....	D-5
D.3	Auftragskontext.....	D-5
D.3.1	Erstkontakt .....	D-5
D.3.2	Unternehmensziele des Klienten .....	D-6
D.3.3	Diagnose .....	D-6
D.3.4	Besprechung mit den Beteiligten .....	D-8
D.3.5	Fragebogen.....	D-8
D.4	Konzeption – Planung – Vertrag .....	D-9
D.4.1	Vertrag.....	D-10
D.4.2	Rahmen der Seminare .....	D-10
D.5	Durchführung .....	D-11
D.5.1	1. Seminar – 1988.....	D-11
D.5.2	Auswertung des 1. Seminars – 1988.....	D-13
D.5.3	Erkenntnisse und Diagnose .....	D-13
D.5.4	Projekt Unternehmensziele .....	D-14
D.5.5	Zwischen dem 1. und 2. Seminar .....	D-14
D.5.6	„Test“ des Geschäftsführers .....	D-15
D.5.7	2. Seminar – 1989.....	D-16
D.5.8	Auswertung des 2. Seminars – 1989.....	D-27
D.5.9	Zwischen dem 2. und 3. Seminar .....	D-28
D.5.10	3. Seminar – 1990.....	D-28
D.5.11	Zwischen dem 3. und 4. Seminar .....	D-30
D.5.12	Jubiläum .....	D-30

D.5.13	Änderung des Auftrags .....	D-31
D.5.14	Das neue Haus.....	D-31
D.5.15	4. Seminar – 1991 .....	D-32
D.5.16	Zwischen dem 4. und 5. Seminar.....	D-33
D.5.17	5. Seminar – 1992 .....	D-33
D.5.18	Zwischen dem 5. und 6. Seminar.....	D-35
D.5.19	6. Seminar – 1993 .....	D-35
D.5.20	Zwischen dem 6. und 7. Seminar.....	D-35
D.5.21	Vom Berater zum Trainer .....	D-36
D.5.22	7. Seminar – 1994 und 8. Seminar – 1995 .....	D-37
D.5.23	Nach dem 8. Seminar .....	D-38
D.6	Auswertung und Prognose .....	D-38
D.6.1	Auswertung.....	D-38
D.6.2	Prognose.....	D-40
D.7	Konzepte zur Beschreibung innerpsychischer Vorgänge .....	D-41
D.7.1	Ich-Zustände – Trübung.....	D-41
D.8	Discounts und die Discounting-Tabelle.....	D-44
D.9	Strokes .....	D-47
D.9.1	Stroke-Haushalt.....	D-48
D.9.2	Stroke-Profil .....	D-48
D.10	Literatur .....	D-51

## **Übersicht**

Theoretische Inhalte.....	D-52
---------------------------	------