

## TA AT WORK

ist ein Team national wie international erfahrener Experten im Bereich Transaktionsanalyse und Corporate Leadership. Mit 10 erfahrenen Lehrenden, SupervisorInnen und BeraterInnen unterstützen wir Organisationen, Arbeitsfamilien und einzelne Führungskräfte bei der Bewältigung entscheidender Veränderungen – und das erfolgreich seit vielen Jahren.

## KOMPETENZ?

Wir verbinden betriebswirtschaftliches Wissen und unternehmerische Erfahrung mit profunder psychologischer Kompetenz. Als Organisationsentwickler und Business Excellence Experten können wir Ihnen z.B. helfen, den Beitrag Ihrer Unternehmenssteuerungssysteme zur Strategierealisierung zu optimieren, als ausgebildete lebenserfahrene Trainer und Coaches unterstützen wir beispielsweise Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter beim Meistern anspruchsvoller Aufgaben aus Führung und Zusammenarbeit. Beide Kompetenzbereiche zusammen schaffen Mehrwert unter anderem bei der Verankerung einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Wertschätzungskultur in Ihrer Organisation.



Geleitet wird TA AT WORK von Christoph Seidenfus, M.A., lehrender Transaktionsanalytiker und gegenwärtig Vorsitzender des Wissenschaftsrates der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse e.V.. Er bezieht seine Erfahrung u.a. aus mehr als 20jähriger Tätigkeit als geschäftsführender Gesellschafter der SHS Business Consultants.

In der Zusammenarbeit mit seinen Kolleginnen und Kollegen sind zahlreiche Beratungsansätze entstanden, die den humanistischen Werten der Transaktionsanalyse verpflichtet und dabei an wirtschaftlicher Effizienz ausgerichtet sind. Profunde Projektkenntnisse im Profit- wie auch Non-Profit-Bereich haben zu einem Verständnis geführt, das die Interessen und Bedürfnisse der Menschen genauso berücksichtigt wie die der Organisation, in der sie arbeiten.

## Was wir tun:

Unternehmensführung	Systemqualifizierung	Unterstützung der Menschen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vision, Mission, Werte</li><li>• Ethical Leadership</li><li>• Wertschätzungskultur</li><li>• Cultural due diligence</li><li>• Post Merger Integration</li><li>• Business Excellence (EFQM)</li><li>• Change Management</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisationsentwicklung</li><li>• Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme</li><li>• Entwicklung der Feedback-Qualität</li><li>• High Potential Development</li><li>• Führungskräfteentwicklung</li><li>• Prozessbegleitung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Führungskräfteberatung</li><li>• Coaching / Supervision</li><li>• Beraterqualifizierung</li><li>• TA-Ausbildung</li><li>• Teamentwicklung</li><li>• Konfliktmoderation</li></ul>

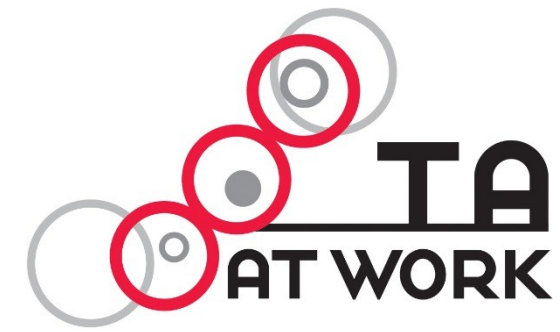
Unser Arbeitsmotto heißt seit unserem Bestehen:

„LUST AUF LEISTUNG“

Interessiert? Schauen Sie doch mal auf unserer Website vorbei: [www.ta-at-work.de](http://www.ta-at-work.de) oder rufen Sie uns an – wir freuen uns auf Ihre Fragen.



TA AT WORK  
Christoph Seidenfus  
Miesbacher Str. 7- D-83727 Schliersee  
Tel: +49 172 86 33 032



Solution N°14



Datum: 15.10.2013

# Wie sich ein Team entwickelt ...

## Aus dem Erfahrungsbericht einer Führungskraft

Die letzte Besprechung in unserem Team lief wie viele vorherige: einen Großteil unserer Zeit verbringen wir damit, bei auftretenden Problemen und Fehlern die Schuldigen zu suchen, anstatt gemeinsam an zukunftsorientierten Lösungen zu arbeiten. Wenn aus anderen Abteilungen Mitarbeiter dazukommen, ist die Situation besonders schlimm: Ressort-Egoismus prägt die häufig unfruchtbare Diskussion. Zeitdruck und persönlicher Stress tun ihr übriges. Was das **kostet!!** Auch ich erwische mich manchmal bei Überlegungen, einfach alles hinzuschmeißen...

\*\*\*

Das **vorbereitende Gespräch** mit dem SHS-Berater macht mich neugierig. Nicht die vielzitierten „weichen Faktoren“ stehen im Vordergrund, sondern eine intensive und präzise Formulierung von Zielen: Was soll nach der Teamentwicklung ganz konkret anders sein? Woran werden wir genau feststellen, dass sich die Investition in Zeit, Geld, Motivation auch tatsächlich gelohnt hat?

**Fragebögen** und **Checklisten** unterstützen mich darin, meine eigenen Gedanken zu sortieren und allen Beteiligten die Möglichkeit zu geben, aus ihrer eigenen Sichtweise die Probleme zu beschreiben. Insbesondere mein „persönliches Kraftfeld“ gibt mir einen hervorragenden Überblick über die Macht- und Einflusstrukturen, die für unseren Bereich spielentscheidend sind.

Der Berater stellt die Gretchenfrage: Wollen wir nur oberflächliche Symptome behandeln, oder haben wir die Bereitschaft und den Mut, die dahinterliegenden, echten **Ursachen** zu beheben?

Wir haben Mut!

\*\*\*

Die zweitägige Teamentwicklung findet bewusst nicht in einem „tollen Ambiente“ statt; es ist vielmehr ein intensives Arbeitstreffen im Umfeld des Unternehmens. Das gesamte Team (10 Personen) sowie 4 der wichtigsten „internen Kunden“ sind dabei. Gespannte Neugierde ob der ungewohnten Situation liegt in der Luft. Der SHS-Moderator stellt am Anfang klar: Wir werden grundsätzlich auf 3 Ebenen gleichzeitig arbeiten; auf der Sachebene (mit Strategien, Zielen, Qualität, Kosten etc.), auf der Beziehungsebene (mit Themen wie Führung, Zusammenarbeit, Konflikten, Entscheidungsprozessen etc.) und, wenn die Situation es erfordert, auch auf der persönlichen Ebene (mit Themen wie Fähigkeiten, Werten, Gefühlen, Bedürfnissen etc.).

Für den **Alltag im Unternehmen** direkt umsetzbare Spielregeln der Zusammenarbeit werden vereinbart: wie wir konstruktiv mit Anerkennung und Kritik umgehen; wie wir eine Vereinbarungskultur schaffen; wie wir die Eigenverantwortung aller stabilisieren; wie wir dabei **respektvoll** und achtsam mit dem Unterschied zwischen Rolle und Persönlichkeit umgehen.

Anschauliche und **pragmatische Theorie-Inputs** durch den Moderator sichern das tiefere Verständnis für zwischenmenschliche Situationen und geben das notwendige Hintergrundwissen, um mit schwierigen Führungs- und Kommunikationssituationen zurecht zu kommen.

**Engpasssymptome**, bei denen Teamentwicklung sinnvoll ist:

- \* hohe Gemeinkosten
- \* innere Kündigung
- \* schlechte Qualität
- \* hohe Fehlzeiten
- \* Ressortegoismus
- \* Schnittstellenkonflikte
- \* Nicht-Einhalten von Vereinbarungen
- \* Widerstand gegen Veränderungen
- \* schwelende Konflikte
- \* Macht-“Spiele“ in der Organisation
- \* Zeitdruck, Stress

Das Vorgespräch regelt **Verantwortlichkeiten** und präzisiert Erwartungen und Ziele.

bewährte **Diagnoseinstrumente** sind:

- \* Ganzheitliche Unternehmensanalyse
- \* Führung und Zusammenarbeit
- \* internes Kunden-Lieferanten-Netzwerk

Teamentwicklung arbeitet nicht an der Oberfläche, sondern löst die **Probleme an der Wurzel**. Die Konsequenzen werden deutlich in messbaren Zahlen des Unternehmenserfolges.

**Ganzheitliches und prozess-orientiertes** Vorgehen heißt insbesondere, die dauerhafte Umsetzung im Unternehmen sicherzustellen.

# ...und zu Spitzenleistungen kommt.

\*\*\*

Zwischen zwei Gruppen kommt es am Nachmittag bei der Budgetverhandlung zu einer intensiven, zunehmend sogar verletzenden Diskussion. Ein Konflikt aus dem Alltag: es geht wie so oft um Macht, Einfluß, um Sieger und Besiegte. Die Ebene der sachlichen Diskussion wird mehr und mehr verlassen, die persönliche Ebene „unter dem Tisch“ wird sichtbar. Und alte Rechnungen und gesammelte Rabattmarken treten offen zu Tage.

Der **Moderator greift ein** und inszeniert für diesen Konflikt eine echte Gewinner-Gewinner-Lösung. Aber leichter gesagt als getan, denn wir selbst sind aufgefordert, uns intensiv in den Lösungsprozeß einzubringen. Am Schluß haben beide Parteien nicht nur das Gesicht gewahrt; sie haben auf dem „heißen Stuhl“ auch die eigenen Ängste und Befürchtungen erlebt und gelernt, damit gut umzugehen. Auch die unterschiedlichen Sichtweisen der anderen kamen für viele in dieser Deutlichkeit überraschend, vor allem, daß gerade diese Unterschiedlichkeit - richtig zusammengesetzt - einen wesentlichen Erfolgsfaktor unserer Arbeit darstellt.

\*\*\*

**Übung Feedback und Vor-Urteile.** Die Ankündigung läßt Phantasien (meist negative) in mir hochsteigen. Wie werde ich von anderen gesehen? Wo sind meine eigenen blinden Flecken? Welche Position in der Gruppe nehme ich tatsächlich ein? Die Diskussion in den Kleingruppen dauert bis spät abends, so interessant und faszinierend sind die unterschiedlichen Ideen, Erkenntnisse und Anregungen.

\*\*\*

Der nächste Morgen ist der intensiven Arbeit an der zukünftigen Entwicklung des eigenen Bereiches gewidmet: Wo haben wir Konsens/Dissens bezüglich unserer Strategie und der Ziele des Bereiches für das kommende Jahr? Was sind die wichtigsten Erfolgsbedingungen, um diese anspruchsvollen Ziele auch tatsächlich zu realisieren? Wir erleben mit, wie wir aus einer anfänglichen Schwächen-Orientierung hin zu einer selbstbewußten **Stärken-Orientierung** kommen. Die Zukunft wird greifbar. Das entworfene Bild gibt Orientierung, Kraft und Motivation für die gemeinsame Arbeit im Team.

\*\*\*

Ein halbes Jahr später ziehen wir Bilanz: insbesondere das **verlässliche Umsetzen von Vereinbarungen** hat uns in der Zusammenarbeit einen wesentlichen Schritt nach vorne gebracht: Man kann sich bedingungslos auf den anderen verlassen. Wirklich produktive Besprechungen sind an der Tagesordnung, Fehlzeiten haben sich um 35% reduziert, Kundenreklamationen haben um 25% abgenommen ...

Nur Symptome?

Nach Projektschluss findet immer eine **Evaluation** statt anhand

- wichtiger **quantitativer** Kriterien wie Kosten, Zeit, Qualität, Output, Effizienz, Effektivität, Fehlzeiten;
- und **qualitativer** Kriterien wie Motivation, Identifikation, Zusammenarbeit, Vereinbarungskultur, Stressbelastung etc.

**Konfliktlösung:**

In einer Teamentwicklung wird nicht **über** Konflikte geredet; der Moderator schafft vielmehr Bedingungen, dass die Beteiligten die realen Konflikte des Unternehmensalltages tatsächlich lösen.

Die **SHS-Moderatoren** sind erfahrene Trainer und Berater, sowohl mit wirtschaftlichem / unternehmerischem Hintergrund als auch mit intensiver psychologischer Ausbildung und Coaching-Kompetenz.

Vielfältige **Übungen** holen die Realität in den Seminarraum:

- \* Erkennen eigener Vor-Urteile
- \* Umgang mit Macht und Mikropolitik
- \* Schlichtung von Konflikten

Die einschränkenden, in der Regel unbewussten **META-Programme** und Denkstile des Teams bilden ein schier unerschöpfliches Reservoir an Produktivitätssteigerung.