



***Bildungsforum 2010 – Bildung mit Geist und Verstand  
Workshop: „PE 2010 – Transaktionsanalyse liefert relevanten Beitrag  
zur Strategierealisierung“***

Christoph Seidenfus TSTA-O  
Norbert Bickel, Sparkasse Mittelfranken Süd  
München, Juni 2010



## 1. Persönliche Rollenorientierung

Vier Faktoren bieten eine gute Orientierung für die Ausgestaltung der professionellen Rolle. Bitte stellen Sie sich doch einmal folgende Fragen:

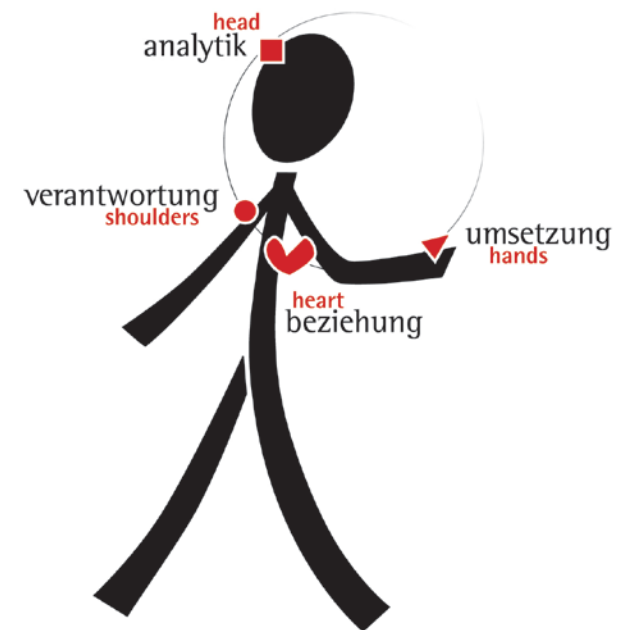
**Head:** Wie ist meine Grundeinstellung zu meiner Rolle? Wie fit bin ich im Denken? Kann ich durch klare Analytik und gute konzeptionelle Umsetzung überzeugen? Bin ich klar in der diagnostischen Unterscheidung von Symptomen und Ursachen?

**Shoulders:** Wie klar sind meine Kompetenzen definiert? Was bedeutet für mich Eigenverantwortung? Kann ich gut „Nein“ sagen und mich abgrenzen? Wie gehe ich mit Rückdelegation um? Wo bin ich verführbar, den Job zu machen, den eigentlich andere tun sollten? Konfrontiere ich so etwas?

**Hands:** Welche Tools nutze ich für meine Arbeit und wann habe ich meinen Werkzeugkasten das letzte mal „ausgemistet“? Welche Quellen nutze ich für modernes Handwerkszeug? Bin ich in der Lage, den Sinn der von der Organisation bereitgestellten Tools zu hinterfragen und mich am Verbesserungsprozess zu beteiligen?

**Heart:** Mag ich Menschen? Kann ich gut beobachten? Wie spannend finde ich Leute, die im Vergleich zu mir sehr anders sind? Gelte ich als warmherzig und interessiert? Ist mir klar, was ich alles von anderen Leuten im letzten Jahr gelernt habe?

Wenn Sie bezogen auf diese vier Faktoren ein Soll-Profil Ihrer professionellen Rolle aufstellen und mit dem gegenwärtigen Zustand vergleichen, erhalten Sie viele Hinweise auf spannende Felder für Ihre persönliche Entwicklung.





## 2. Strategisches Denken

Strategisch zu denken und Vorständen und Geschäftsführern ein willkommener Partner in strategischen Fragen zu sein bedeutet, sich „Fragen hinter den Fragen“ zu stellen und sich nicht vorschnell mit einfachen Antworten zufrieden zu geben. Das RADAR-Modell der European Foundation für Quality Management bietet hierfür praxisnahe Möglichkeiten.

Ein Beispiel: Denken Sie bitte an das in Ihrer Organisation verwirklichte Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte und Mitarbeiter:

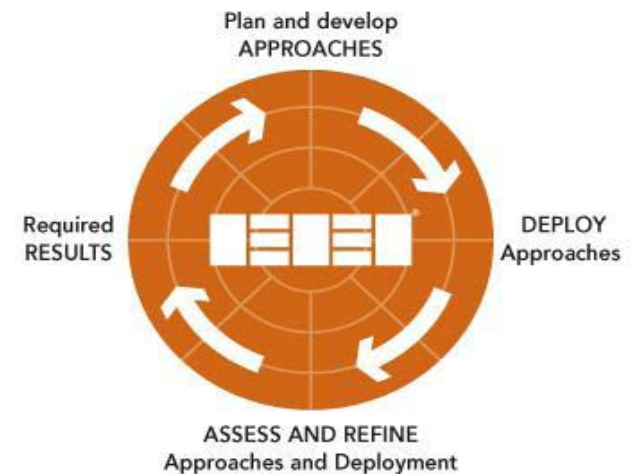
**Results:** Welche Ergebnisse werden durch das Weiterbildungsprogramm erreicht? Sind die beabsichtigten strategischen Wirkungen erreicht? Wie gut ist man im Vergleich zum Benchmark?

**Approach:** Ist das Programm fundiert, verfügt es über ein gutes und umfassendes Konzept? Ist es auf das Gesamtunternehmen und seine Bedürfnisse abgestimmt?

**Deploy:** Ist das Weiterbildungsprogramm für alle zugänglich und unkompliziert erreichbar? Sind alle Unternehmensfunktionen einbezogen?

**Assess and Refine:** Wie und wie häufig wird die Wirksamkeit des Weiterbildungsprogramms bezogen auf seinen strategisch definierten Nutzen gemessen? Gibt es einen Verbesserungsprozess und wie ist der gestaltet? Wie offen ist das Programm für neue Ansätze, selbst, wenn das an die etablierten Strukturen rührt?

Sie sehen: Es ist wichtig, Fragen hinter den Fragen zu stellen, um den Dingen wirklich auf die Spur zu kommen.



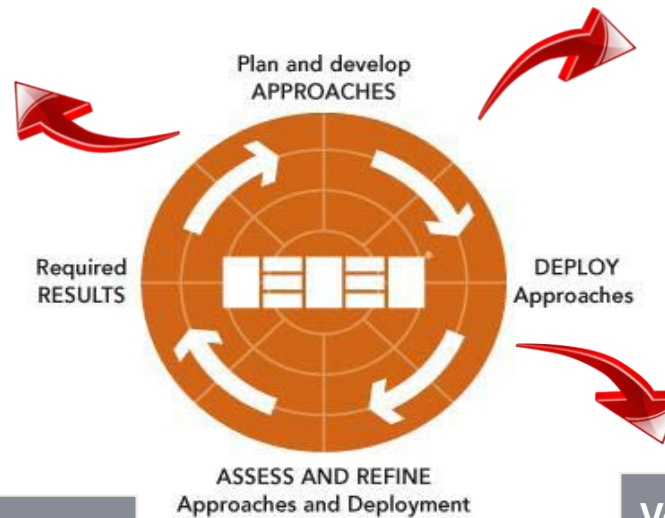
### 3. RADAR-Modell der EFQM

#### Ergebnisse

- Relevanz und Brauchbarkeit
- Geltungsbereich?
- Vollständigkeit?
- Aufteilung?
- Leistungslevel?
- Mittel- und langfristige Trends?
- Relation zu den Zielen?
- Vergleiche mit anderen?
- Ursachen identifiziert?

#### Ansatz

- Fundierung?
- Integriert in das Gesamtbild?



#### Überprüfung und Verbesserung

- Messung?
- Stimulation von Lernprozessen und Kreativität?
- Umsetzung in Innovation und Verbesserung?

#### Verbreitung

- Ausreichend implementiert?
- Systematisches Vorgehen?



## 4. Landkarte – Übersicht der Zusammenhänge

Gestaltungsbereiche	→ Strategische Tugenden	→ TA-Konzepte	→ PE-Umsetzung
 <b>Head</b>	<b>Intellektualität</b> z.B. Klarheit, Bewusstheit, Autonomie, Professionalität im Denken	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich-Zustands-Modell</li> <li>▪ Trübungen</li> </ul>	<b>Identität:</b> Spezialist für Strategieerstellungsprozesse! Denken-Fühlen-Handeln, Walt-Disney-Modell
 <b>Shoulders</b>	<b>Wachstumsorientierung:</b> z.B. Verantwortungsübernahme, Selbstbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OK-Corral,</li> <li>▪ Eigenverantwortung,</li> <li>▪ Symbiosen</li> </ul>	<b>Rollendefinition</b> Gestaltung der Schnittstellen in alle Richtungen, Erlaubnisse und Abgrenzungen
 <b>Hands</b>	<b>Effizienzorientierung:</b> z.B. Anwendung moderner Tools, überzeugende Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transaktionen,</li> <li>▪ Spiele</li> </ul>	<b>Klare Kommunikation,</b> Benchmark-Kommunikation regelmäßige „Kommunikationsaudits“
 <b>Heart</b>	<b>Beziehungsorientierung:</b> z.B. Empathie, Zuhören können, Begeisterungsfähigkeit, Energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontakt,</li> <li>▪ Strokes,</li> <li>▪ Beziehungsbedürfnisse</li> </ul>	<b>Wertschätzungskultur,</b> gelebte Feedbackqualität (nicht nur instrumenteller Erfüllungsgrad)



## 4. Landkarte – Übersicht der Zusammenhänge

### Gestaltungsbereiche → Strategische Tugenden

Nimmt man die vier Felder aus unserem Orientierungssymbol, so lassen sich schlüssig vier Tugenden ableiten, die notwendig sind, wenn man als strategischer Partner gefragt sein will:

#### Intellektualität

Klarheit, Bewusstheit, Autonomie, Professionalität im Denken: Das braucht es, um komplexe Zusammenhänge zu durchdringen, wirksame Strategien zu definieren und glaubwürdige Umsetzungsszenarien ableiten zu können. Hierzu gehören einerseits generelle Denkfähigkeiten, andererseits aber auch die Fähigkeit in langfristig relevanten Zusammenhängen denken zu können.

#### Wachstumsorientierung:

Verantwortungsübernahme, Selbstbewusstsein: Jede Strategie ist nur so gut, wie die anschließende Umsetzung. Und ist wiederum davon abhängig, ob es gelingt, sowohl Strukturen entsprechend anzupassen als auch die Menschen für die entsprechende Richtung zu begeistern und mit auf den Weg zu nehmen. Das wiederum bedeutet einen klaren Blick auf Eigenverantwortung und Teilhabe.

#### Effizienzorientierung:

Anwendung moderner Tools, überzeugende Prozesse: bei aller Reflektion der persönlichen Einstellung – erfolgreich strategisch zu arbeiten hat viel mit Werkzeug und Können zu tun. Machen Sie sich vertraut mit Szenario-Arbeit, Nutzwertanalysen und Konzepterstellung. Bewertungsraster für Argumente, Prioritäten oder Folgeabschätzungen sollten ihnen vertraut sein

#### Beziehungsorientierung:

Empathie, Zuhören können, Begeisterungsfähigkeit, Energie: Um es gleich zu sagen: Jede noch so gute Strategie scheitert, wenn die Menschen sie nicht wahrnehmen oder wollen. Und Überzeugungsfähigkeit kommt nun einmal daher, nicht nur bestechende Argumente für den Kopf, sondern eben auch Zutrauen, Wertschätzung und Nähe für die Gestaltung der Beziehung zu bieten.





## 4. Landkarte – Übersicht der Zusammenhänge

### Strategische Tugenden



### TA-Konzepte

Die Transaktionsanalyse (TA) bietet als Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell zahlreiche Konzepte, die geeignet sind, persönliche und professionelle Entwicklung in den vier Feldern und den Bereichen strategischer Tugenden zu fördern. Beispiele:

#### **Ich-Zustands-Modell**

Die TA stellt mit der Unterscheidung persönlicher Ich-Bereiche (Eltern-ich, Erwachsenen-ich und Kind-ich) ein Modell zur Verfügung, anhand dessen sowohl die Frage, warum etwas passiert als auch die Frage, welche Wirkungen das in der Kommunikation hat einfach und klar beantwortet werden kann. Zudem lassen sich hieraus wirksame Veränderungsmöglichkeiten herausarbeiten.

#### **Grundpositionen:**

Auch als: „Ich bin OK – Du bist OK“ bekannt. Dahinter verbirgt sich die Frage, wie wir zu uns und dem Leben stehen, wie wir mit uns ähnlichen oder auch ganz anders gearteten Menschen umgehen. Den meisten Menschen gelingt eine positive Grundhaltung in streßfreien Zeiten mehr oder minder gut – was aber passiert bei Engpässen, Belastungen oder Druck?

#### **Vertragsmodell:**

Beim Vertragsmodell der TA geht es um Klarheit in Beziehungen. Der gegenseitige Abgleich von Erwartungen, ein erwachsener Austausch über Einschätzungen und Möglichkeiten und klare Vereinbarungen über Leistungen und Spielregeln auf dem Weg dorthin sind unverzichtbare Bestandteile einer auf psychische Gleichberechtigung und persönliche Autonomie aufgebauten Beziehung.

#### **Beziehungsorientierung:**

TA ist ein beziehungsorientiertes Denkmodell über den Menschen. Die Wahrnehmung und der Respekt vor der persönlichen Individualität und die Bedeutung von gelebter Wertschätzung in der Gestaltung von Beziehungen lässt einen breiten Raum für die Verbesserung diesbezüglicher eigener Fähigkeiten und die Förderung des individuellen Stils.







## 4. Landkarte – Übersicht der Zusammenhänge



### TA-Konzepte



### PE-Umsetzung

Umsetzung bedeutet, sich darüber klar zu werden, wie man die eigene Rolle in der Zukunft definiert, einen ehrlichen Abgleich mit den bereits vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu machen und notwendige Entwicklungen gezielt anzugehen.

#### **Identität:**

Bin ich der Spezialist für Strategieerstellungsprozesse, der dem Vorstand ein willkommener Gesprächspartner ist und gern eingebunden wird? Habe ich eigentlich eine Wahl, wenn ich professionelle Personalarbeit in der Zukunft leisten will? Welche Energie der Entwicklung verspüre ich, welche Befürchtungen oder Zweifel lassen mich zögern?

#### **Rollendefinition**

Wie mache ich den künftigen Anspruch an Personalarbeit deutlich, wie gestalte ich Schnittstellen zu anderen Produktions- und Dienstleistungsbereichen? Wie stelle ich die für meine Arbeit notwendigen Erlaubnisse und Abgrenzungen sicher und wie schaffe ich vertragliche Klarheit im Sinne guter Beziehungsverträge?

#### **Klare Kommunikation**

Effizienzorientierung und ein erwachsener Umgang miteinander bedeuten immer eine „premium“-Kommunikation im Unternehmen zu haben. Wie geht eigentlich Benchmark-Kommunikation in einem Finanzinstitut, wie macht man regelmäßige „Kommunikations-audits“ und wie findet man andere Unternehmen, von denen man hier lernen kann?

#### **Wertschätzungskultur**

Der zentrale Treiber für die Leistungsfähigkeit der Organisation: Wie fördere ich Bewusstheit über die Relevanz dieses Aspektes unserer Unternehmenskultur, wie messe ich die Qualität von Wertschätzung z.B. in Feedbackprozessen und wie kann ich Vorstand und Führungskräfte dabei unterstützen, dadurch das Commitment aller Unternehmensangehörigen nachhaltig positiv zu beeinflussen?