

# Veränderung und Heilung in Organisationen: Wie geht denn das?



**Maya Bentele**  
Dipl. Psychologin FH/SBAP, lehrende  
Transaktionsanalytikerin TSTA/O  
maya@bentele.ch; info@b-weg.ch

Klaus Sejkora beschreibt in seinem Artikel, wie er Skript und Skript-Arbeit sieht. Im nachfolgenden Artikel beschreibe ich anhand eines konkreten Beispiels, wie ich als Transaktionsanalytikerin im Bereich Organisation arbeite. Die Herausforderung ist dabei, die Konzepte, die einen therapeutischen Hintergrund haben und auf Personen fokussiert sind, angemessen einzusetzen. Viele dieser Konzepte nutze ich als Diagnoseinstrumente, ohne sie explizit zu benennen. Sie helfen mir, mich in komplexen Situationen zu orientieren. Und es ist wichtig, sie mit anderen Landkarten zu ergänzen.

*Eine Führungskraft greift zum Telefonhörer und ruft die Beraterin an. Sie möchte gerne eine Begleitung eines Teamworkshops. Im Erstgespräch stellt sich heraus, dass es nach einem offiziell abgeschlossenen Verände-*

*rungsprozess grosse Verunsicherung auf allen Ebenen der Organisation gibt. Die Führungsperson hat nun die Idee, dass es jemanden Aussenstehenden braucht, der die Mitarbeiter zum Reden bringt und damit die Themen, die noch anstehen, auf den Tisch kommen. Dies soll im Rahmen eines Workshops geschehen.*

*Die Führungsperson, die angerufen hat, ist selbst Teil eines Führungsteams. In diesem Führungsteam, so zeigt sich recht schnell, gibt es ungelöste Konflikte, die ebenfalls mit dem Veränderungsprozess im Zusammenhang stehen. Auch diese kommen nicht auf den Tisch ...*

Dies ist eine typische Ausgangssituation, mit der ich als Beraterin zu tun habe. Und was hat dies alles nun mit der Organisation zu tun? Was hat mit den Menschen zu tun? So einfach lässt sich diese Frage natürlich nicht beantworten, weil das eine von dem anderen nicht zu trennen ist. Die Herausforderung ist dabei immer wieder,

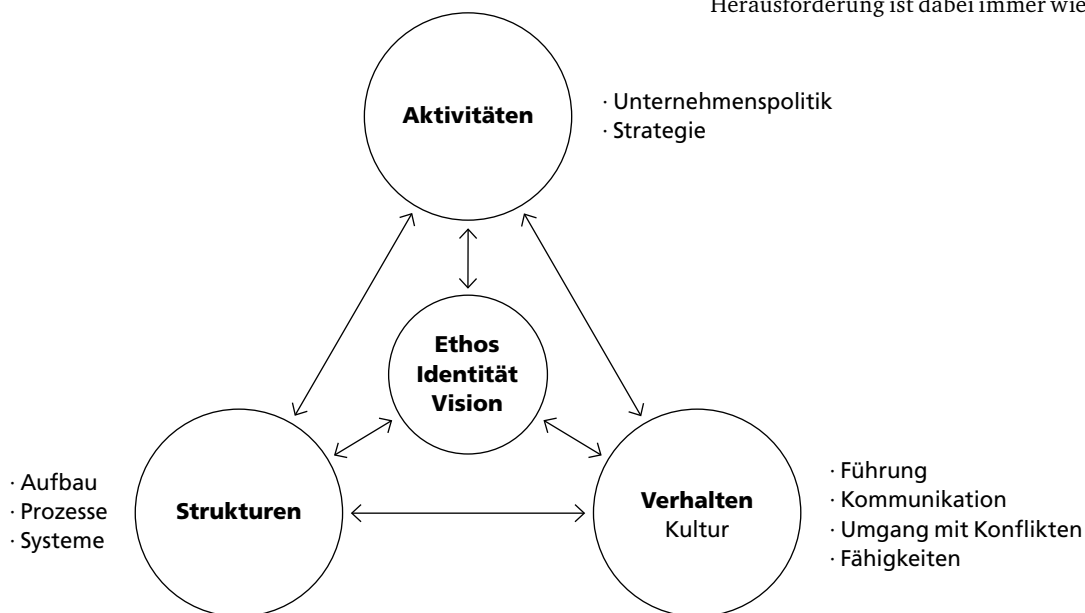


Abbildung 1: Strategiedreieck

sowohl den einen Fokus im Auge zu behalten und zu bearbeiten, ohne dabei den anderen aus dem Blick zu verlieren.

Dabei ist es hilfreich, mit unterschiedlichen Landkarten die verschiedenen Aspekte beleuchten und reflektieren zu können. Wichtig ist, dass ich als Beraterin über eine gut geschulte Intuition verfüge, die mir immer wieder hilft, die verschiedenen Aspekte zu erfassen, zusammenzufügen und wichtige Fragen zu stellen. Weiter braucht es Prozesskompetenz, die es erlaubt, den Beteiligten den notwendigen Raum für ihre Entwicklung und ihr Tempo zu geben, ohne das übergeordnete Ziel aus den Augen zu verlieren.

*Im Dialog mit den Führungskräften aus dem Führungsteam wird bald klar, dass die Führungskräfte auch selbst verunsichert sind. Sie wissen nicht so genau, was sie eigentlich wollen, was ihre Aufgaben und ihre Ziele sind. Und es zeigt sich, dass es zunächst einmal darum gehen wird, dies miteinander zu klären. Aber auch, dass sie dazu zuerst den Konflikt in ihrem Führungsteam lösen müssen. Als dies klar ist, wird der Workshop mit den Mitarbeitenden abgesagt und Workshops mit dem Führungsteam werden geplant.*

In den Workshops mit den Führungsverantwortlichen wird Folgendes deutlich:

Die Organisation war in den letzten Jahren stark gewachsen. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, die Strukturen anzupassen, insbesondere die Führungsebene sollte neu definiert werden. Dazu wurde eine Reorganisation durchgeführt.

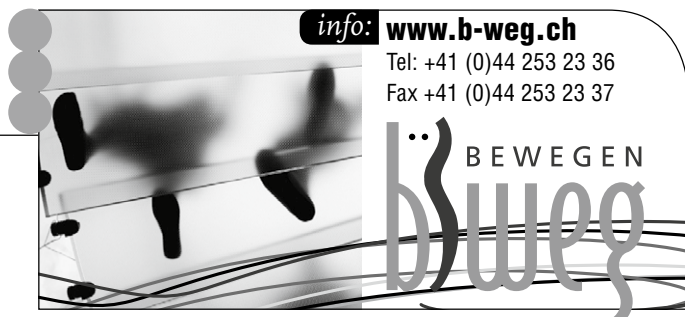
Diese wurde in sehr kurzer Zeit durchgezogen. Zusätzlich war die Pionierpersönlichkeit, die viele Jahre die Kultur stark geprägt hatte, in den Ruhestand gegangen. Auch hier war eine Veränderung spürbar, diese war aber in der Reorganisation nicht thematisiert worden. Anhand des Strategiedreiecks (Abbildung 1) wird sichtbar, dass Strategie, Struktur und Kultur einer Organisation in Zusammenhang stehen. Eine Veränderung an einer Ecke bedingt immer auch Veränderungen auf den anderen Ebenen. In Veränderungsprozessen muss dies mitberücksichtigt werden.

Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlten sich nicht gehört mit ihren Themen und Anliegen. Ausserdem gab es wenig Raum und Zeit für die emotionalen →

## Professionalisierung in Transaktionsanalyse

Schwerpunkt im Bereich Organisation

Institutsleiterin **Maya Bentele**  
TSTA/O - Teaching and Supervising in TA



info: [www.b-weg.ch](http://www.b-weg.ch)  
Tel: +41 (0)44 253 23 36  
Fax +41 (0)44 253 23 37

BEWEGEN  
b.weg

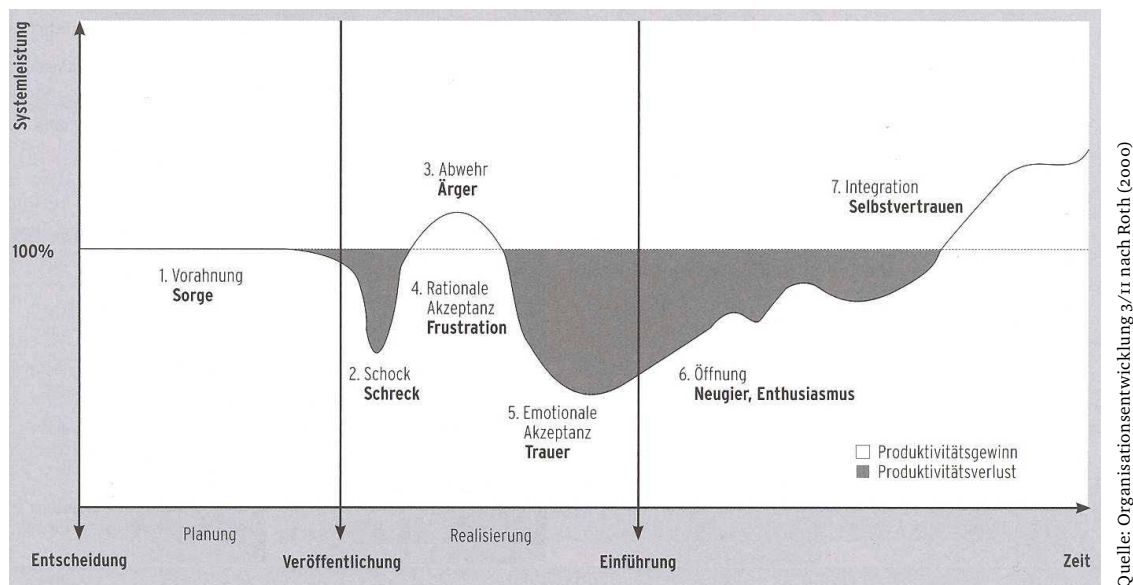


Abbildung 2: Emotionen in Veränderungsprozessen

Prozesse. Mit dem Trauerprozessablauf (siehe Abbildung 2) lassen sich die Emotionen oft gut zu ordnen. Alle Betroffenen brauchen Raum und Zeit für diese Emotionen. Und es ist wichtig, dass die Führungspersonen ihrerseits ein Gespür für diese haben und wissen, wie sie damit umgehen können.

Wichtig für das Führungsteam war es zunächst zu verstehen, was bei ihnen selbst und in der Organisation sowie bei den Mitarbeitenden abgelaufen ist. Die beiden oben beschriebenen Aspekte waren dabei sehr hilfreich. Ein weiterer wichtiger Baustein war die Erkenntnis, dass auch Organisationen Entwicklungsprozesse durchlaufen.

Hilfreich waren dabei die Entwicklungsphasen einer Organisation wie Glasl sie beschreibt (Abbildung 3). Hier wurde sichtbar, dass nach der Pionierphase, in der vieles noch auf eine Leitperson zugeschnitten ist und teilweise wenig Strukturen nötig sind, nun nach dem grossen Wachstum tatsächlich mehr Struktur und auch mehr organisierte Führung gefragt war.

*Auf der personalen Ebene arbeite ich vor allem mit den Mitgliedern des Führungsteams. Zunächst geht es darum, die verschiedenen Wahrnehmungen und Erfahrungen aufzunehmen. Intuitiv erkennen alle, dass es für sie Handlungsbedarf gibt. Nur können sie viele ihrer Eindrücke nicht wirklich einordnen. Mit den Landkarten, die ich ihnen zur Verfügung stelle, wird dies möglich. Das entlastet sie spürbar. Ihr Denken wird klarer und sicherer. Immer wieder suchen sie die Unterstützung durch mich als Beraterin, weil sie unsicher sind, was sie nun wie an die Hand nehmen sollen. Mit der Zeit können sie dann immer klarer benennen, welche Schritte sie unternehmen wollen.*

Mir war es im Prozess ganz wichtig, immer wieder die 3 P's (nach Crossman 1966) im Auge zu behalten:

**Permission:**

Erlaubnis – es wurde klar, dass die Erfahrung für sie wichtig war, ihre Gedanken und Gefühle aussprechen zu können und

festzustellen, dass sie damit auf dem richtigen Weg waren – auch wenn sie damit manchmal Entscheidungen ihrer Vorgesetzten in Frage stellten.

**Protection:**

Schutz – die Führungsverantwortlichen erhielten durch mich den schützenden Rahmen, um ihren Konflikt zu klären. Ausserdem sorgten sie für ihren Schutz, indem sie mit ihren Vorgesetzten klärten, welchen Handlungsspielraum sie hatten und mit welcher Unterstützung sie rechnen konnten, aber auch wo ihre Grenzen waren.

**Potency:** Kraft und Ressourcen – die Führungsverantwortlichen erhielten Werkzeuge und Landkarten, die sie selbst handlungsfähig machten, aber auch befähigten, gegenüber ihren Mitarbeitern klar und entscheidungsfreudig auftreten zu können.

Im ganzen Prozess habe ich nicht mit den Einzelpersonen gearbeitet, sondern nur mit dem Team. Trotzdem wurde implizit deutlich, dass die verschiedenen persönlichen Themen – die Skriptthemen – der Einzelnen durchaus auf das Geschehen Einfluss hatten. Insbesondere wurde dies deutlich, als eine Person aus dem Führungsteam kündigte. Der Prozess wurde

dadurch deutlich entlastet. Die nachfolgende Person konnte durch ihre erfrischend neue Art viele Impulse geben, die den Prozess dann zu einem guten Ende brachten. Als Beraterin ist es immer wieder wichtig, dass ich wahrnehmen kann, wenn bei den Beteiligten Skriptthemen aktiviert werden.

Dies berücksichtige ich in der Planung und Steuerung des Prozesses, ohne jedoch diese Themen direkt zu benennen und zu bearbeiten. Das Mitberücksichtigen jedoch ist wichtig, um nachhaltige Ergebnisse zu erreichen.

Am Ende gibt es nochmals eine Anpassung der Strukturen. Dieses Mal wird sorgsam darauf geachtet, in welcher Weise dies auch mit der Kultur in Einklang gebracht werden kann. Ausserdem wird den Führungsverantwortlichen deutlich, dass sie gefordert sind, ihre Art zu führen neu zu definieren.

*Es ist ihnen am Ende bewusst, dass dies Zeit erfordern wird und sie auch immer wieder mit Widerständen aus dem Team rechnen müssen. Und sie fühlen sich in der Lage, damit in einer angemessenen Weise umzugehen. Auch weil sie im Prozess gelernt haben, sich innerhalb des Führungsteams gut und offen auszutauschen.*

Verändert hatte sich das Kommunikationsverhalten innerhalb und ausserhalb des Führungsteams. Es war Bewusstheit über Beziehungsgestaltung entstanden und Wissen, wie diese in guter Weise aktiv angegangen werden kann. In diesem Sinne ist durchaus auch etwas ‚geheilt‘ worden – bei den Personen und in der Organisation.

□

**Literatur**

Crossmann, P. (1966). Permission and Protection. TAB 5, pp. 152–154

Doppler K., Lauterburg C. (2002, 10. Auflage). Change Management – den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt / New York: Campus Verlag

Graf-Götz F., Glatz H. (1999, 2. Auflage). Organisation gestalten. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Hillebrand M., Burmeister L. (2011). Die dunkle Seite des Managements. In Organisationsentwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change-management, Heft 3/2011, S. 17

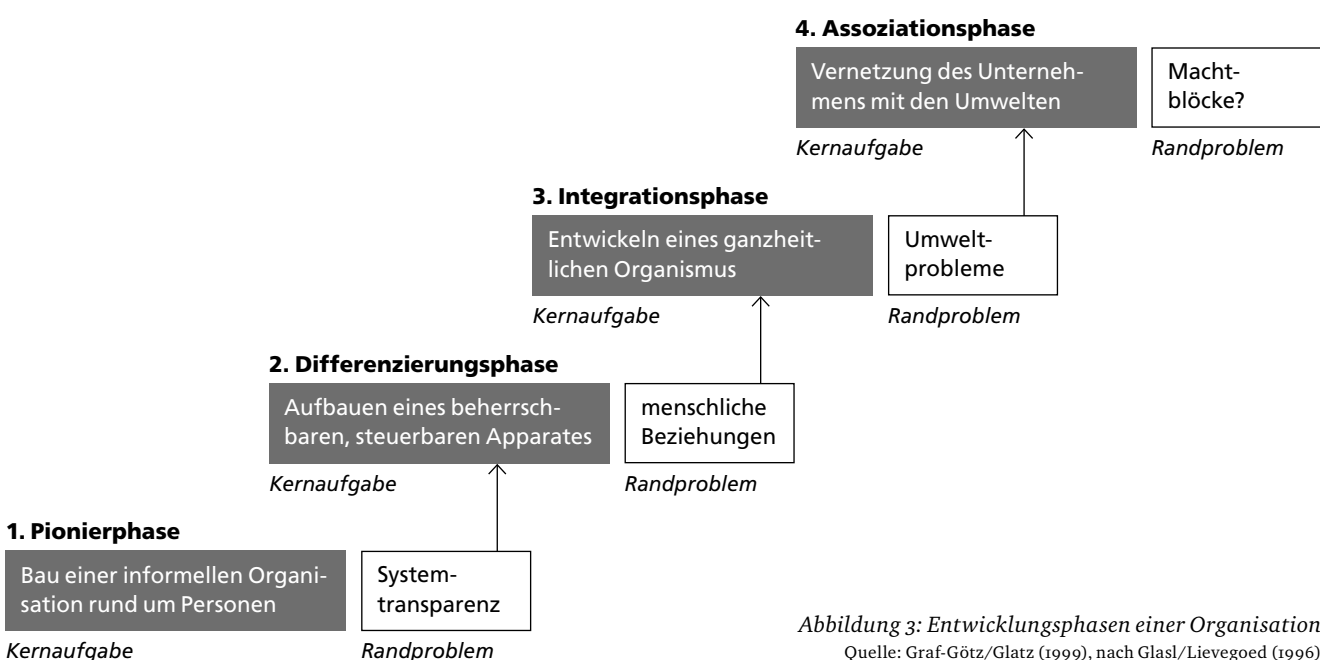


Abbildung 3: Entwicklungsphasen einer Organisation  
Quelle: Graf-Götz/Glatz (1999), nach Glasl/Lievegoed (1996)