



Six Sigma Black Belt – Online Kurs

Kommunikation

Six Sigma Arbeit ist ein kommunikativer Prozess

Lerninhalte:

- Strukturanalyse
- Transaktionsanalyse
- Gesprächsführung im Team
- Grundregeln Lehren und Lernen



Six Sigma Akademie Deutschland®

eine eingetragene Marke der lean2sigma GmbH

Konzeption / Texte

Six Sigma Akademie Deutschland®

Jeglicher Nachdruck oder Kopien, auch nur auszugsweise, der Inhalte und Graphiken sind ohne ausdrückliche, schriftliche Genehmigung der lean2sigma GmbH unzulässig. Irrtümer und Änderungen vorbehalten.

Six Sigma Akademie Deutschland®

info@lean2sigma.de
www.sixsigma-akademie-deutschland.de

Tel. 07634 3572 696
www.lean2sigma.de

lean2sigma®
DIE PROZESSOPTIMIERER
LEAN Akademie Six Sigma Akademie
Deutschland® Deutschland®

Inhaltsverzeichnis

Inhalt

Einleitung.....	3
Kapitel 1 Strukturanalyse.....	4
Das Eltern-Ich.....	5
Kindheits-ICH.....	7
Das Erwachsenen-Ich.....	9
Kapitel 2 Transaktionsanalyse.....	12
Parallele Transaktion.....	14
Gekreuzte Transaktion.....	16
Komplizierte Transaktion („DUPLEX“- Transaktion).....	19
Leerlaufende Transaktion.....	21
Kapitel 3 Gesprächsführung im Team.....	23
Kapitel 5 Einige Grundregeln zum Lehren und Lernen.....	26
Anforderungen an den (Master) Black Belt.....	26
Regeln für die Seminargestaltung.....	27

Einleitung

Das Sprichwort "Der Ton macht die Musik." wird von den meisten Menschen anerkannt. Dass mit "Musik" im übertragenen Sinne die "Qualität eines Gespräches" gemeint ist, muss dabei nicht extra hinzugefügt werden. Auch bei der Durchführung von Trainings oder Schulungen kommt es auf die gute "Musik" an. Denn nur, wenn das Gespräch bzw. das Training als offener, sinnvoller und effektiver Dialog geführt wird, kann das Trainingsziel erreicht werden.

Schon seit vielen Jahren befassen sich Wissenschaftler mit Kommunikationsmodellen. Dabei gehen sie davon aus, dass bei Gesprächen oft viel mehr geschieht, als von den beteiligten Personen wahrgenommen wird. Die Gefühle, Wünsche, Einstellungen und Wertvorstellungen der Sprechenden beeinflussen den Verlauf eines Dialoges, ohne dass diese explizit ausgesprochen werden. Auch wenn die Sprache den Hauptanteil der Kommunikation ausmacht, so kann auch ohne Worte viel gesagt werden. Dies ist das Feld der Körpersprache, die wir unbewusst oder besser bewusst bei jeder Kommunikation einsetzen sollten.

Die in den 60er Jahren von Dr. Eric Berne entwickelte Methode der Struktur- und Transaktionsanalyse basiert auf dem Prinzip der konfliktfreien Gesprächsführung. Unterstützt durch das Buch "Ich bin o.k., Du bist o.k." von Thomas A. Harris wird die Struktur- und Transaktionsanalyse seit langem in vielen Branchen erfolgreich eingesetzt.

Die Struktur- und Transaktionsanalyse ist überall dort anwendbar, wo Menschen miteinander sprechen. Sie fördert nicht nur das Verständnis zwischen Lehrer und Lernenden, sondern ist auch in der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten oder Mitarbeitern und Kunden sowie im Privatbereich unverzichtbar.

Kapitel 1 | Strukturanalyse

Die von Berne entwickelte Struktur- und Transaktionsanalyse geht davon aus, dass ein bestimmtes Verhalten von einer bestimmten Gefühlslage aus- gelöst wird. Ein Mensch, der ruhig oder fröhlich ist, spricht und reagiert anders als ein trauriger oder wütender Mensch. Kehrt man diese Aussage um, so führt eine veränderte Gefühlslage auch zu einem veränderten Verhalten. Gelingt es also dem Master Black Belt, beim Lernenden Angst, Unsicherheit oder Aggression schon bei Gesprächsbeginn abzubauen, ist die Voraussetzung für ein zielbringendes Training geschaffen.

Die Strukturanalyse geht von einem Modell des menschlichen Verhaltens aus, nach dem im Menschen ständig drei unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen existieren, die je nach konkreter Situation, Stimmung und Erfahrung wechselweise hervortreten.

Diese Strukturen werden auch als Ich-Zustände bezeichnet. Jeder Ich- Zustand ist ein Verhaltenszustand und deshalb durch sprachliche und körperliche Merkmale gekennzeichnet. Die zu unterscheidenden Ich-Zustände sind

- das "Eltern-Ich",
- das "Kindheits-Ich" und
- das "Erwachsenen-Ich"

Eltern-Ich	Erwachsenen-Ich	Kindheits-Ich
Kritisches Eltern-Ich (kEL)  <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ge- und Verbote ▪ angelemte Moralbegriffe ▪ anerzogenes Gewissen ▪ Vorurteile ▪ starre innere Einstellungen ▪ unveränderbare geistige Haltungen ▪ übernommene Verhaltensweisen und Gewohnheit ▪ Kritik ▪ Schuldzuweisung ▪ Belehren-Wollen 	Erwachsenen-Ich (ER)  <ul style="list-style-type: none"> ▪ bewusstes Denken ▪ Auseinandersetzung mit der Realität ▪ Analyse und Interpretation von Zahlen, Daten und Fakten ▪ Variantenberechnung ▪ Ziehen von Schlussfolgerungen ▪ Treffen von Entscheidungen ▪ Aufgeschlossenheit ▪ Nachdenklichkeit 	Freies Kind-Ich (fk)  <ul style="list-style-type: none"> ▪ Begeisterung ▪ Neugier ▪ Spontanität ▪ Kreativität ▪ Offenlegung von Gefühlen
Fürsorgliches Eltern-Ich (fEL)  <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fürsorglichkeit ▪ Hilfsbereitschaft ▪ Güte ▪ Besorgnis 		Angepasstes Kind-Ich (aK)  <ul style="list-style-type: none"> ▪ hilfesuchendes Verhalten ▪ Angst ▪ Fehler immer bei sich selbst vermuten ▪ Zustimmung und Anerkennung einfordern
		Trotziges Kind-Ich (tK)  <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enttäuschung ▪ Hass ▪ Wut, Trotz ▪ unbewertetes Nichteinverständnis

Tabelle 1 - ICH-Zustände

Das Eltern-Ich

Im Eltern-Ich eines Menschen sind die Botschaften der Eltern oder anderer Autoritätspersonen aufgezeichnet. Alles, was speziell in den ersten fünf Lebensjahren von den Eltern oder anderen Autoritätspersonen vorgelebt wurde, ist im Eltern-Ich gespeichert und kann jederzeit bewusst oder unbewusst abgerufen werden. Der Eltern-Ich-Zustand umfasst damit sowohl alle beschützenden Verhaltensweisen als auch alle unbewerteten und nicht geprüften Regeln, Gebote, Verbote und Ermahnungen.

Das Eltern-Ich wird auch als "angelerntes Lebenskonzept" bezeichnet.

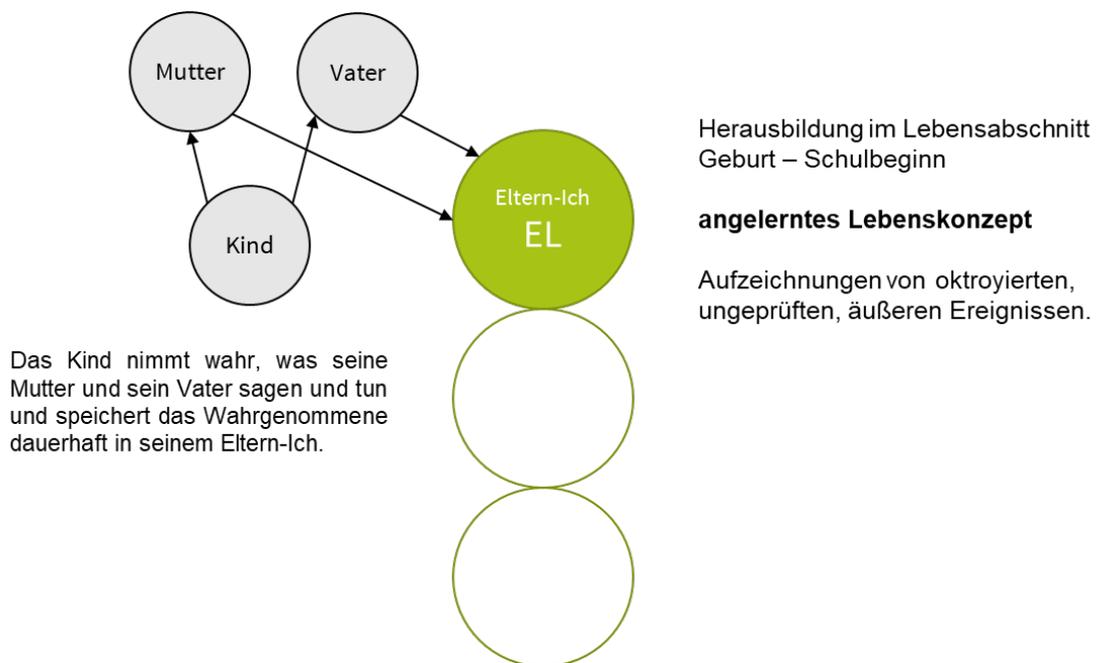
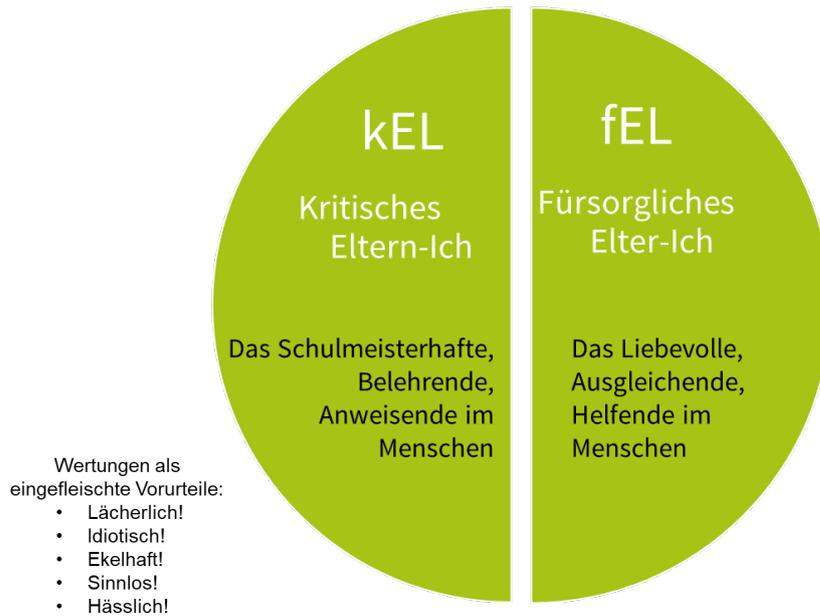


Abbildung 1 - Das Eltern-Ich

Da Eltern bei der Erziehung ihrer Kinder sowohl fürsorglich und gütig als auch streng, anweisend und kritisch handeln, ist das Eltern-Ich durch zwei sehr unterschiedliche Verhaltensweisen geprägt. Deshalb unterteilt man den Eltern-Ich-Zustand in das fürsorgliche Eltern-Ich (fEL) und das kritische Eltern-Ich (kEL).



kEL	fEL
Sprache	
"Ich werde dafür sorgen, dass..." "Du sollst..." "Du musst..." "Vergiss niemals..." "Denk immer daran..."	"Du schaffst das schon..." "Keine Sorge!,, "Kopf hoch!" "Armer Kerl!,, "Gut so!" "Prima gemacht!,, "Ist doch halb so schlimm." "Nun beruhige Dich doch ersteinmal" "Ich kann Sie verstehen!"
Verhalten	
Stirn runzeln, Brauen nach oben ziehen, Lippen spitzen, Zeigefinger erheben um: <ul style="list-style-type: none"> • zu werten • zu kritisieren • zu entmutigen • zu fordern • zu verurteilen • zu befehlen 	seufzen und tief Luft holen, mit der Zunge schnalzen, einem anderen den Kopf tätscheln, Arm um die Schulter legen, Schulter klopfen um: <ul style="list-style-type: none"> • zu trösten • anzuerkennen • zu ermutigen • mitzufühlen • zu beschützen • zu beraten
Beispiele	
"Hören Sie, ich liebe es nicht, wenn meine leitendes Management privat mit den Meistern verkehren."	"Kopf hoch Herr X, was uns nicht umschmeißt, macht uns stärker."
"Sie werden sich wohl nie daran gewöhnen, für die Gesprächsnotiz das Formblatt zu benutzen."	"Gehen Sie heute mal eine Stunde früher, Herr Y, und morgen geht's mit neuem Schwung, Sie werden sehen."

Abbildung 2 - Eltern-Ich Perspektiven

Beachte! Aussagen, die sich auf andere Personen als *Du-Botschaft* oder *Sie-Botschaften* beziehen, identifizieren häufig das Eltern-Ich.

Kindheits-ICH

Das Kindheits-Ich eines Menschen entsteht vorwiegend im Zeitraum zwischen Geburt und Schulbeginn. Es zeichnet die Gefühle auf, die sich in der Konfrontation mit dem vorgelebten Weltbild der Eltern herausgebildet haben. Deshalb wird das Kindheits-Ich auch als "gefühltes Lebenskonzept" bezeichnet.

Positiverlebnisse speichert das Kindheits-Ich als Frohsinn, Heiterkeit, Lust am Phantasieren, Entdecken und Ausprobieren. Negativerlebnisse werden als Emotionen wie Angst, Hilflosigkeit, Frustration und Anhängigkeit gespeichert.

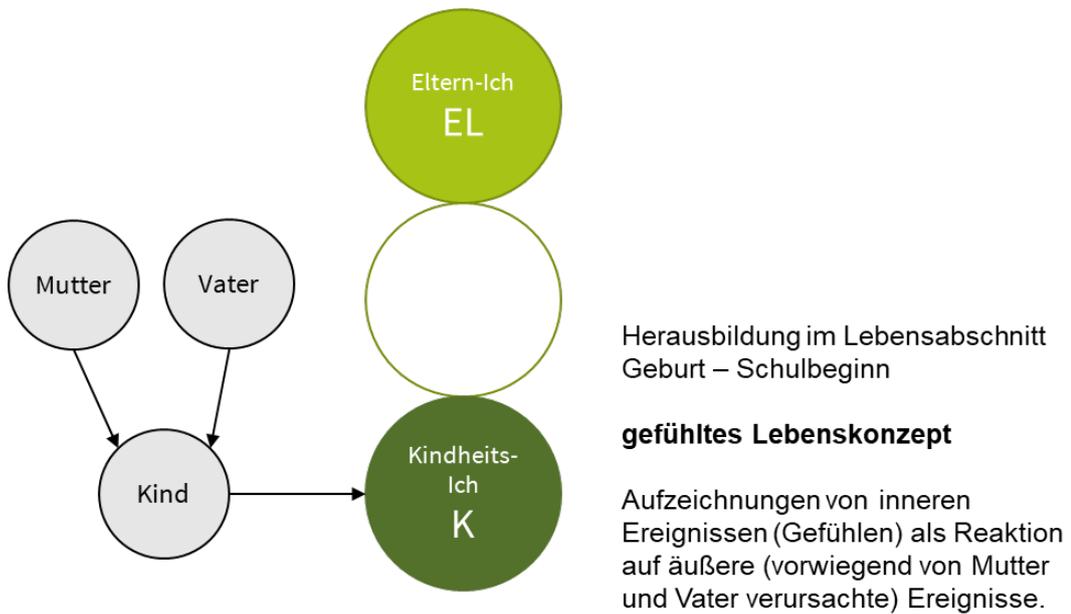
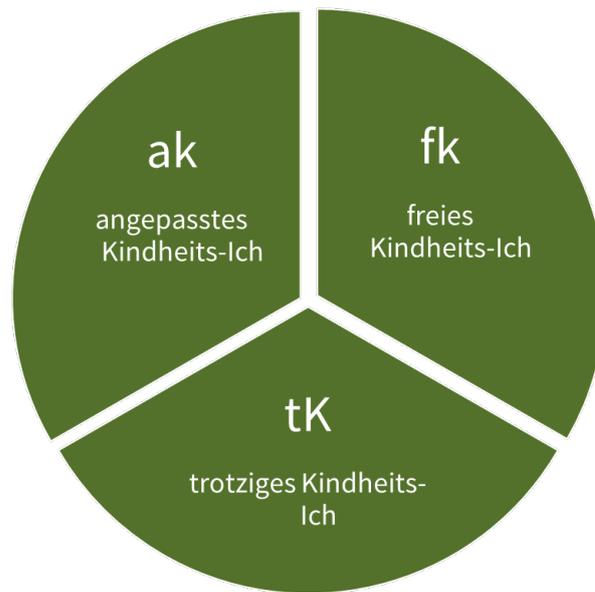


Abbildung 3 - Das Kindheits-Ich

Wie das Eltern-Ich tritt auch das Kindheits-Ich in deutlich voneinander abgrenzbaren Unterzuständen auf und zwar als freies (fK), angepasstes (aK) und trotziges Kindheits-Ich (tK).



aK	tK	fK
<ul style="list-style-type: none"> Das hilflose, angepasste, Handeln nach Normativen im Menschen 	<ul style="list-style-type: none"> Das Rebellische, Auflehrende, Wütende, Trotzige im Menschen 	<ul style="list-style-type: none"> Das Spontane, Impulsive, Witzige, Arglose, Naive bis "Schlitzohrige,, im Menschen
Sprache		
<ul style="list-style-type: none"> Ich schäme mich. Ich wünsche, ich könnte ... An irgend einem Tag werde ich ... Was soll ich denn tun? Kannst Du mir helfen? Das muss immer mir passieren! 	<ul style="list-style-type: none"> Ist doch nicht meine Schuld! Ist mir doch egal! Das bring ich sowieso nicht! Weiß ich doch nicht! Nun gerade nicht! Jetzt reicht's mir! Lass mich in Ruhe! 	<ul style="list-style-type: none"> Ich will (möchte) ... Toll! Klasse! Das macht Laune. Ich wünsche mir ... Gebrauch typischer Wörter des Jugendjargons: Geil! Fetzt! Stark! Prima! ...
Verhalten		
Tränen rollen, Lippen zittern, Achsel zucken, Hand heben, Schultern hängen, Blick gesenkt um: <ul style="list-style-type: none"> Hilfe einzufordern Beifall zu erheischen Lob zu bekommen 	Lippen schmolten, mit der Faust auf den Tisch hauen, Sachen wegwerfen/ hinschmeißen um: <ul style="list-style-type: none"> Wut/Trotz zu zeigen Unbewertetes Nicht-Einverständnis mit etwas spontan, aus Gefühlen heraus zum Ausdruck zu bringen 	Hände reiben, spontanes, freies Lachen, auf die Knie klopfen, andere anstoßen, ausgelassen sein, offenes, entkrampftes Gesicht zeigen um: <ul style="list-style-type: none"> Freude, Spaß zum Ausdruck zu bringen Begeisterung/Neugier zu zeigen
Beispiele		
"Ich lege Ihnen den Entwurf des Schreibens an die Firma ABCD vor, bessere Argumente sind mir leider nicht eingefallen."	"Immer kriege ich die Dreckarbeiten, jetzt mache ich bald gar nichts mehr."	"Oh Mann, wie haben wir das wieder hingekriegt!"
"Ich entnehme Ihren Ausführungen, dass Sie mit mir nicht ganz zufrieden sind. Ich verspreche, mich radikal zu ändern."	"Sie können von mir denken, was Sie wollen, ich mache das nicht."	"Noch zwei solche Abschlüsse und die Konkurrenz kann zusperrnen!"

Tabelle 2 - Kindheits-Ich Perspektiven

Beachte! Aussagen des Kindheits-Ich beziehen sich in der Mehrzahl der Fälle auf die eigenen Gefühle (Ich-Botschaften).

Das Erwachsenen-Ich

Das angelernte Lebenskonzept (Eltern-Ich) und das gefühlte Lebenskonzept (Kindheits-Ich) werden während der Entwicklung eines jeden Menschen durch eigene Erfahrungen und Erlebnisse ergänzt. Dieses "erfahrene", "überlegte" oder "gedachte" Lebenskonzept bezeichnet man auch als Erwachsenen-Ich. Hier setzt das Gehirn als Informationsverarbeitungssystem ein, weil von außen einwirkende Ereignisse geprüft und bewertet werden.

Das Erwachsenen-Ich ist in der Lage, Daten bewusst zu verarbeiten, Probleme zu lösen, Entscheidungen zu treffen oder das Ergebnis bestimmter Vorgänge mit einer Wahrscheinlichkeit abzuschätzen.

Der Erwachsenen-Ich-Zustand ist gekennzeichnet durch rationale, vernunftgeprägte Verhaltensweisen. Der Informationsaustausch erfolgt auf gleichem Niveau mit dem Partner. Entscheidungen werden objektiv und sachbezogen getroffen.

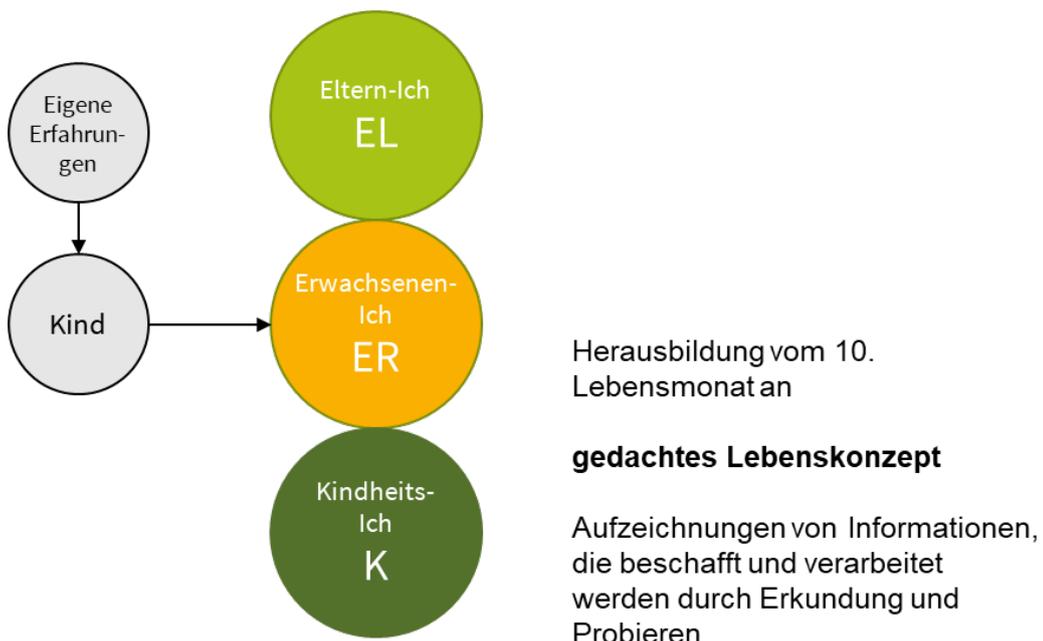


Abbildung 4 - Erwachsenen-Ich



ER
Sprache
<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung der Fragewörter, um Informationen zu sammeln: Warum? Was? Wo? Wer? Wie? • Verwendung von Adjektiven und Adverbien, um Informationen zu werten: verhältnismäßig; richtig; wahr; falsch; unwahr; einerseits; andererseits; wahrscheinlich; denkbar; • eigene Meinung erkennen lassen, um Entscheidungen zu treffen: <ul style="list-style-type: none"> • "Ich denke ..." • "Meiner Meinung nach ..." • "Ich vertrete die Ansicht ..."
Verhalten
<p>Aktives Zuhören, Gesicht offen halten, dem Gesprächspartner zuwenden, Kopf nicken, Emotionen bewusst zurückhalten um:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen (Zahlen, Daten, Fakten) zu sammeln • Informationen zu verarbeiten • Wahrscheinlichkeiten abzuschätzen • Entscheidungen zu treffen
Beispiele
"Nach Ihren Darlegungen werden wir dem Investitionsvorhaben zustimmen."
"Auf Grund der Audit-Feststellung wird die Abteilung P ein verändertes Formblatt erarbeiten."

Tabelle 3 - Erwachsenen-Ich

Beachte! Aussagen des Erwachsenen-Ich beziehen sich meist auf eine Sache, nicht auf Personen (Es-Botschaften).

In der folgenden Tabelle sind noch einmal alle Ich-Zustände und die dazugehörigen typischen Verhaltensweisen zusammengestellt.

Eltern-Ich	Erwachsenen-Ich	Kindheits-Ich
Kritisches Eltern-Ich (kEL)  <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ge- und Verbote ▪ angelernete Moralbegriffe ▪ anezogenes Gewissen ▪ Vorurteile ▪ starre innere Einstellungen ▪ unveränderbare geistige Haltungen ▪ übernommene Verhaltensweisen und Gewohnheit ▪ Kritik ▪ Schuldzuweisung ▪ Belehren-Wollen 	Erwachsenen-Ich (ER)  <ul style="list-style-type: none"> ▪ bewusstes Denken ▪ Auseinandersetzung mit der Realität ▪ Analyse und Interpretation von Zahlen, Daten und Fakten ▪ Variantenberechnung ▪ Ziehen von Schlussfolgerungen ▪ Treffen von Entscheidungen ▪ Aufgeschlossenheit ▪ Nachdenklichkeit 	Freies Kind-Ich (fK)  <ul style="list-style-type: none"> ▪ Begeisterung ▪ Neugier ▪ Spontanität ▪ Kreativität ▪ Offenlegung von Gefühlen
Fürsorgliches Eltern-Ich (fEL)  <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fürsorglichkeit ▪ Hilfsbereitschaft ▪ Güte ▪ Besorgnis 		Angepasstes Kind-Ich (aK)  <ul style="list-style-type: none"> ▪ hilfesuchendes Verhalten ▪ Angst ▪ Fehler immer bei sich selbst vermuten ▪ Zustimmung und Anerkennung einfordern
		Trotziges Kind-Ich (tK)  <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enttäuschung ▪ Hass ▪ Wut, Trotz ▪ unbewertetes Nichteinverständnis

Abbildung 5: Charakterisierung der Ich-Zustände (nach Birkenbihl)

In der Praxis kann es in Abhängigkeit von Führungsstil und Betriebsklima Situationen geben, wo das Einnehmen ganz bestimmter Verhaltensebenen durch äußere Umstände vorgeprägt ist. So kommunizieren Personen in Führungspositionen oder Lehrer eher im Erwachsenen- oder Eltern-Ich- Zustand. Unterstellte oder Lernende hingegen begeben sich außerhalb des Erwachsenen-Ich mit großer Wahrscheinlichkeit in die Kindheits-Ich-Ebene. Dabei bestimmen Persönlichkeit, Situation und Stimmung, ob freies, angepasstes oder auch trotziges Kindheits-Ich hervortreten.

Klassische Rollenverteilungen zwischen Mann und Frau, Lehrer und Schüler, Offizier und Soldat können ebenfalls zu einer unbewussten Bevorzugung bestimmter Verhaltensebenen im Bereich der Eltern- oder Kindheits-Ich- Zustände führen.

Kapitel 2 | Transaktionsanalyse

Das Ziel der Transaktionsanalyse besteht darin, dem Laien ein Werkzeug in die Hand zu geben, das ihm ohne großen Lernaufwand und nach kurzer Trainingszeit die Analyse des eigenen und fremden Verhaltens ermöglicht. Daraus erwächst ein tieferes emotionales und rationales Verständnis der Kommunikationsprozesse im privaten, öffentlichen und beruflichen Bereich. Darüber hinaus bieten sich Ansatzpunkte, durch bewusste Verbesserung der Kommunikation einen Nutzen für die an der Kommunikation teilnehmenden Partner zu erreichen.

Auch für den Master Black Belt kommt es unter Umständen darauf an, im Verlaufe der Gesprächsführung auftretende Hemmnisse zu überwinden. Aufregung, Stress, Angst, Erregung und ungewisse Situation des Black Belt, Green Belt oder andere Beteiligte können sich in Abwehrhaltungen von Verzögerungstaktiken bis zum Verstoß gegen die Regeln des persönlichen Umgangs, in Verschleierung der Fakten und bewusster Fehlinformation äußern.

Die Transaktionsanalyse bietet die Chance, "Pannen" in der Kommunikation zu vermeiden, Gespräche auf einem sachlichen Niveau zu halten oder sie bei "Entgleisungen" wieder dahin zurückzuführen und damit im Interesse aller Beteiligten das Gesprächsziel am Ende zu erreichen.

Die Transaktionsanalyse beschäftigt sich mit der Kommunikation zwischen zwei Gesprächspartnern auf der Grundlage des Modells der verschiedenen Ich-Zustände, wie sie in der Strukturanalyse beschrieben wurden.

In den weiteren Darlegungen wird das nachstehende Bild 3.1 benutzt. Es stellt die Verhaltensebenen zweier Gesprächspartner A und B dar. Person A sendet einen Transaktionsreiz TA und eröffnet damit eine Transaktion. Person B als Empfänger reagiert auf diesen Reiz mit einer Transaktionsantwort TB und schließt damit die Transaktion ab.

Die Transaktion, bestehend aus TA und TB, stellt somit die Grundeinheit eines Kommunikationsprozesses dar.

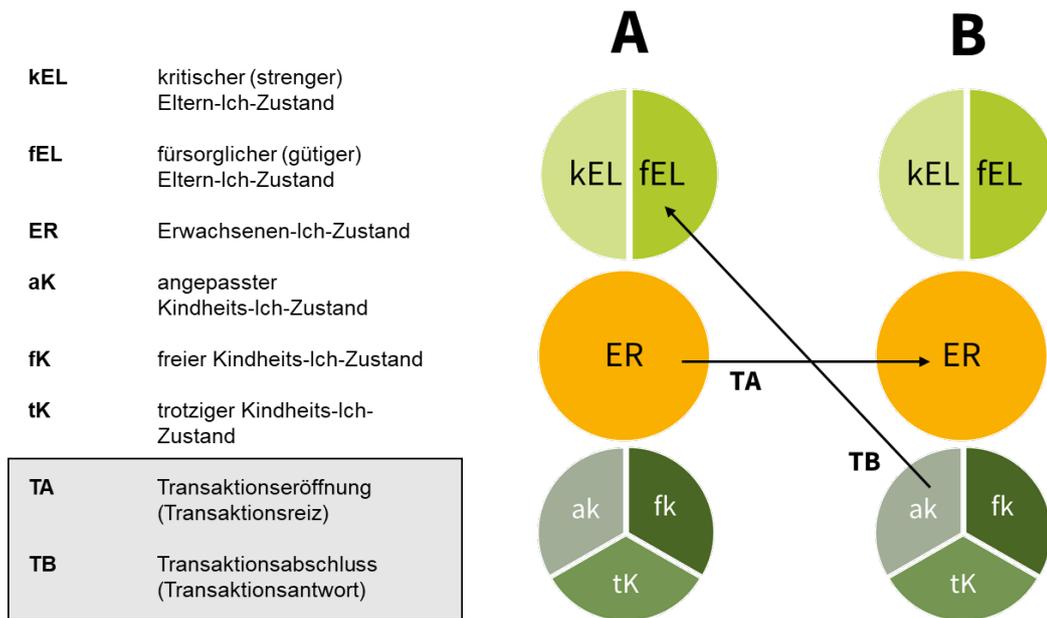


Abbildung 6: Grundlegendes Bild einer Transaktionsanalyse

Zu beachten ist, dass eine Transaktion auf einem bestimmten Ich-Zustand des Senders eröffnet wird, aber gleichsam an den erwarteten oder tatsächlich vorhandenen Ich-Zustand des Empfängers gerichtet ist.

Für die Belange der Analyse und bewussten Beeinflussung von Gesprächen kann von folgenden Grundmustern des Sendens und Adressierens eines Transaktionsreizes ausgegangen werden:

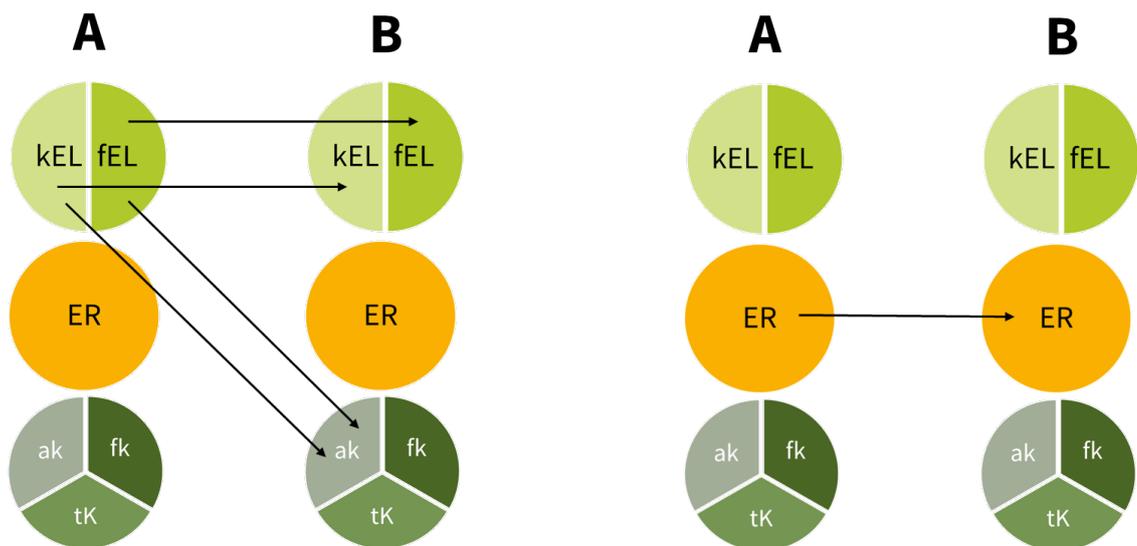


Abbildung 7 - Beispiele der Kommunikation 1

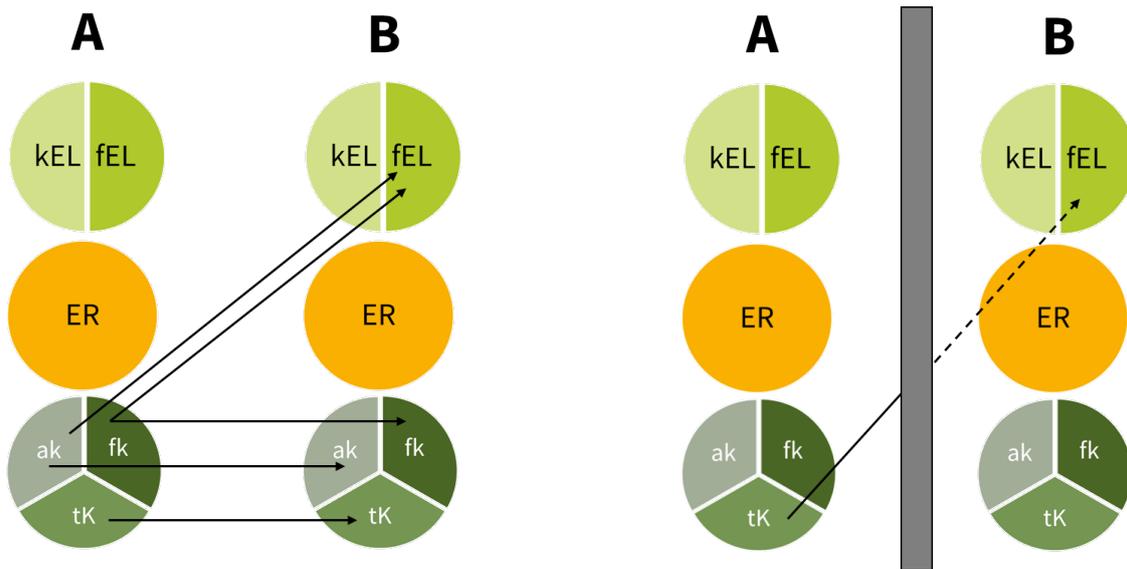


Abbildung 8 - Beispiele der Kommunikation 2

Schwierigkeiten in der Kommunikation müssen naturgemäß dann entstehen, wenn der vom Sender des Transaktionsreizes angesprochene Ich-Zustand des Empfängers bei jenem gerade nicht aktiviert ist oder jener die Botschaft als auf einen anderen Ich-Zustand gerichtet interpretiert.

Man unterscheidet vor allem **parallele** und **gekreuzte Transaktionen**. Sonderformen sind die **komplizierte Transaktion** und die **leerlaufende Transaktion**.

Parallele Transaktion

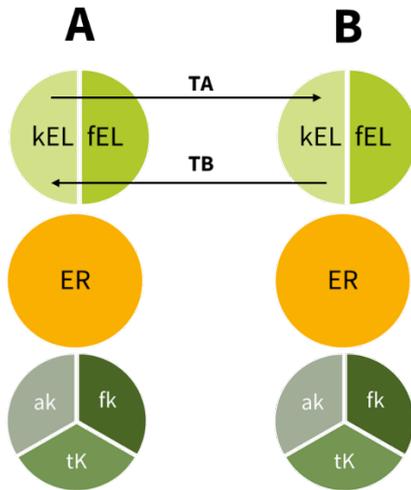
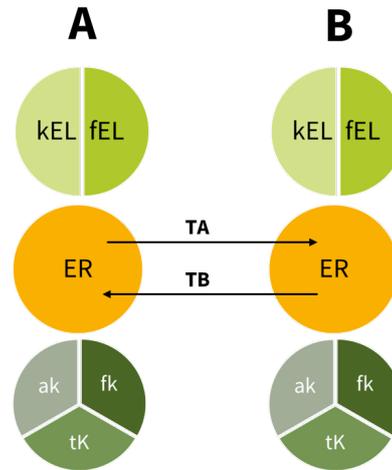
Parallel verlaufen Transaktionen dann, wenn auf einen Transaktionsreiz die erwartete oder zu erwartende Transaktionsantwort erfolgt. Diese Bedingung muss sowohl TA als auch TB erfüllen.

Im Transaktionsschema sind TA und TB demzufolge als parallele Linien darzustellen.

Parallele Transaktionen auf gleichen Verhaltensebenen

TA: "Bis wann wird der Rohausdruck des neuen Lehrmaterials fertig?"

TB: "Ich bleibe heute eine Stunde länger. Dann können Sie morgen früh Korrektur lesen."



TA: "Könnte man den Schultze nicht auf den Mond schießen, hat der doch wieder ein Messprotokoll verlegt."

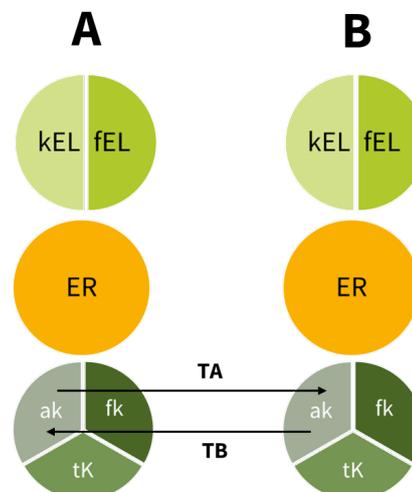
TB: "Aha, der Schultze wieder. Ist mir auch schon aufgefallen, dass er in letzter Zeit unkonzentriert arbeitet."

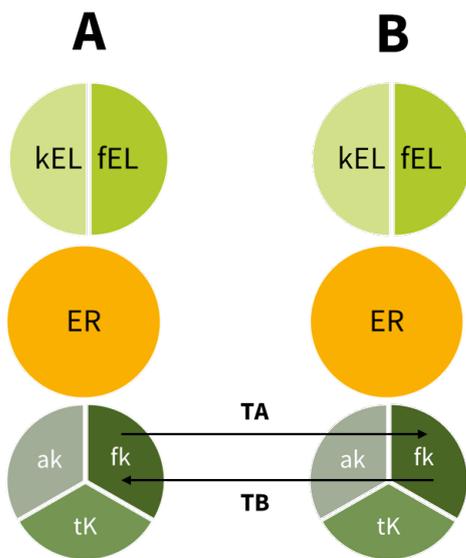
TA: "Wahrscheinlich wird der Auditbericht wieder nicht zum vereinbarten Termin fertig."

TB: "Da überschlagen wir uns schon, aber unsere Schreibkapazität reicht eben nicht aus!"

TA: "Wenn ich da an die ruhigen Zeiten vor fünf Jahren denke!"

TB: "Alles verändert sich, aber besser wird nichts!"





TA: "Na, das haben wir doch wieder super hingekriegt."

TB: "Aber sicher, so wie wir aufgestellt sind."

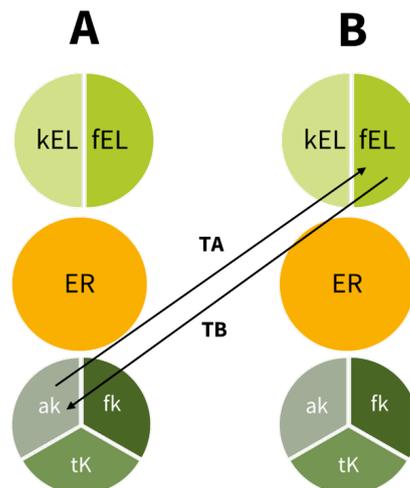
Beachte: Parallele Transaktionen lassen sich endlos fortsetzen. Dabei muss das Gespräch keinesfalls immer harmonisch verlaufen, auch ein Streitgespräch kann endlos dauern. Parallele Transaktionen verlaufen konfliktfrei.

Parallele Transaktion auf unterschiedlichen Verhaltensebenen

Transaktionen dieser Art verlaufen von der Eltern-Ich-Ebene zur Kindheits-Ich-Verhaltensebene und umgekehrt. Sie sind nur dann als parallel zu bezeichnen, wenn das kritische oder fürsorgliche Eltern-Ich Transaktionsantworten aus dem angepassten, möglicherweise auch freien Kindheits-Ich bekommt.

TA: "Das Formatieren des Flussbildes in iGrafx klappt nicht zu meiner Zufriedenheit. Mal ist der Rahmen zu hoch, mal zu tief."

TB: "Kommen Sie, ich zeige es Ihnen! Nicht einfach mit der Maus irgendwo hinklicken. Ziehen Sie das gewünschte Symbol einfach aus dem voranstehenden Symbol heraus an die gewünschte Stelle!"



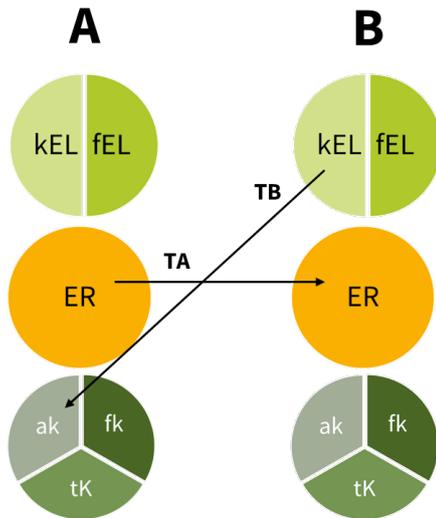
Beachte: Reaktionen des trotzigen Kindes führen zu gekreuzten Transaktionen und zu Konflikten im Gesprächsverlauf.

Gekreuzte Transaktion

Bei gekreuzten Transaktionen erfolgt die Transaktionsantwort nicht aus dem vom Transaktionsreiz angesprochenen Ich-Zustand.

Der Empfänger entgegnet den Erwartungen des Senders nicht. Im Transaktionschema kreuzen sich die Linien für TA und TB.

Gekreuzte Transaktionen führen häufig zu Konflikten.

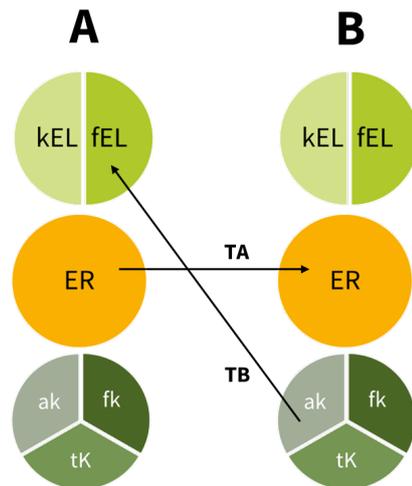


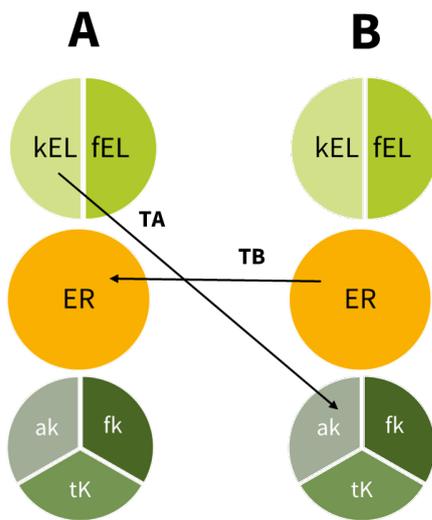
TA: "Wissen Sie, wo die Folienvorlagen für den Vortrag zum Projektreview abgespeichert sind?,"

TB: "Das sind Ihre eigenen Vorlagen, Sie werden wohl selbst wissen, wo Sie sie gelassen haben!"

TA: "Haben Sie den Projekt-Managementplan für Ihr Six Sigma Projekt überarbeitet?"

TB: "Ja, aber es ist mir nicht besonders gut gelungen."



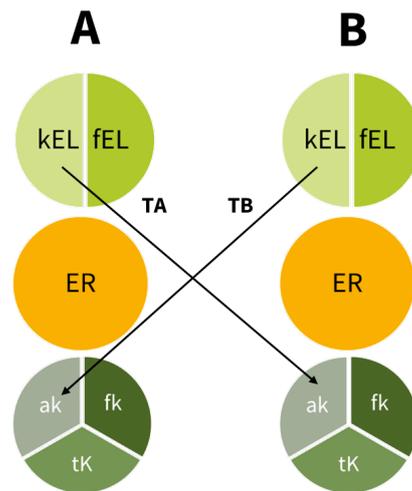


TA: "Gerade Sie müssten dafür sorgen, dass die statistischen Methoden richtig angewendet und die entsprechenden Schlussfolgerungen daraus gezogen werden!,"

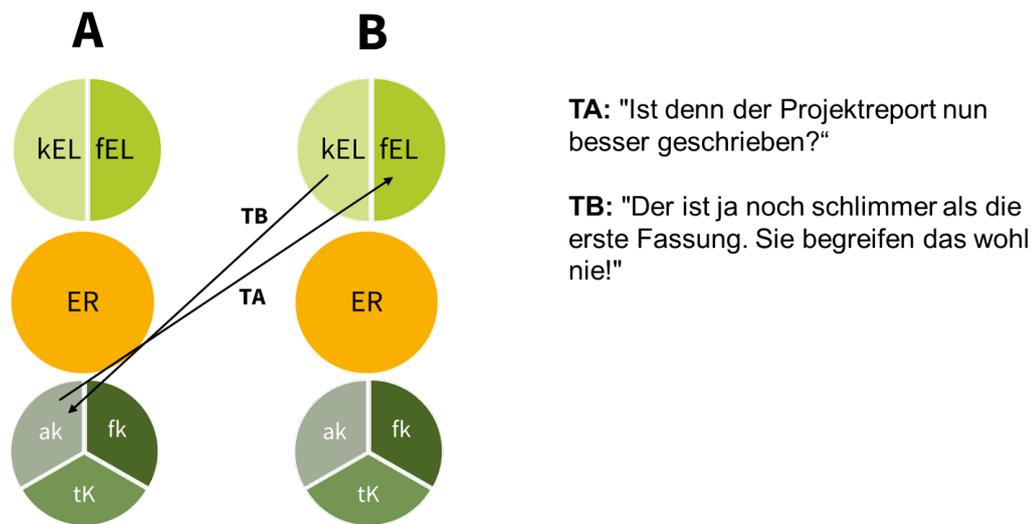
TB: "Sie haben recht. Ich habe den Projektreport überarbeitet. Vielleicht können wir jetzt gleich darüber sprechen."

TA: "Ihre unleserlichen Manuskripte können Sie in Zukunft sonst wem geben, ich bin doch kein Hieroglyphenleser!,"

TB: "Bitte! Dann feilen Sie sich doch die Fingernägel! Am Ende erfährt der Chef schon, wer hier wirklich was leistet!"



Um gekreuzte Transaktionen zwischen Eltern-Ich-Zustand und Kindheits-Ich- Zustand sichtbar zu machen, ist es notwendig, die Unterzustände der genannten Verhaltens Ebenen im Transaktionsschema mit darzustellen.



Es kommt zu einer gekreuzten Transaktion, da die Erwartungen des A (spricht das fürsorgliche Eltern-Ich an) von B nicht entgegnet werden, weil jener aus dem kritischen Eltern-Ich-Zustand antwortet.

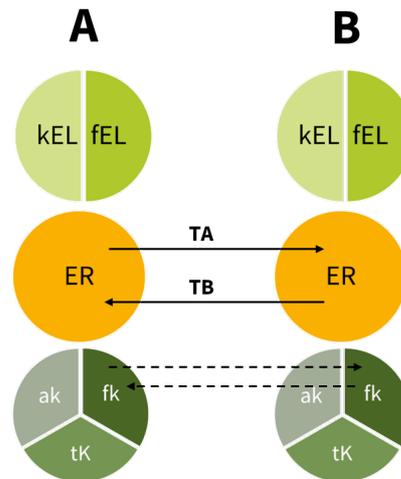
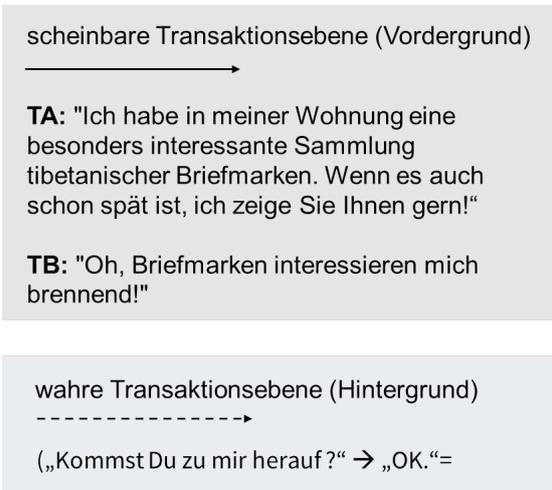
Beachte: Wenn die Transaktionen sich überkreuzen, wird die Kommunikation vorübergehend unterbrochen.

Häufig muss auf gekreuzte Transaktionen zurückgegriffen werden, um Gesprächskonflikte zu entschärfen oder aufzulösen (s. Abschnitt 4).

Komplizierte Transaktion („DUPLEX“- Transaktion)

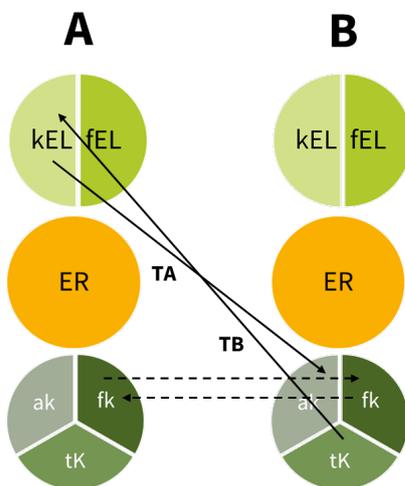
Komplizierte Transaktionen sind zweideutig, da der eigentliche beabsichtigte Transaktionsreiz nicht offen, sondern versteckt übermittelt wird (z. B. bei ironischen und sarkastischen Aussagen).

Transaktionen dieser Art enthalten demzufolge zwei Botschaften: "eine scheinbar klare und eindeutige Nachricht auf dem sozialen Niveau und eine verdeckte Nachricht auf dem psychologischen Niveau" /3/.



Beachte: Komplizierte Transaktionen entstehen, wenn die Botschaft auf einer dem eigentlichen Motiv nicht zugehörigen Ebene gesendet wird. Besondere Komplikationen treten auf, wenn einer der Partner nur den Wortsinn versteht und auf die verdeckte Nachricht nicht eingeht.

Kritische Situationen können auch dann entstehen, wenn der Empfänger eines Transaktionsreizes eine verdeckte Nachricht vermutet, obwohl vom Sender keine DUPLEX-Transaktion beabsichtigt war.



TA: "Nun sagen Sie nur nicht, dass das alles ist, was sie heute erledigt haben."

TB: "Doch, und nicht nur das, ich habe außerdem noch ausgiebig gefrühstückt und mit meiner Freundin ein langes Gespräch geführt!,"

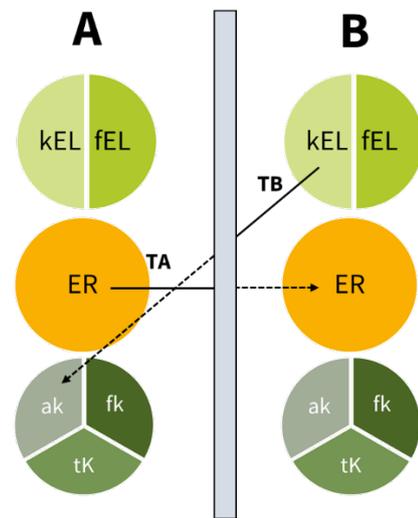
("Wahnsinn, waren Sie wieder schnell!"
 "Na klar, ich bin nun mal die beste Sekretärin!")

Leerlaufende Transaktion

Es kann vorkommen, dass die Transaktionseröffnung, auch wenn sie aus dem Erwachsenen-Ich kommt, beim Gesprächspartner eine Blockade hervorruft. Die Ursache dafür kann z. B. ein unerfreuliches Gespräch über den gleichen Sachverhalt mit einem anderen Gesprächspartner sein. Mit der Blockade will sich der Angesprochene vor einem erneuten "Angriff" schützen.

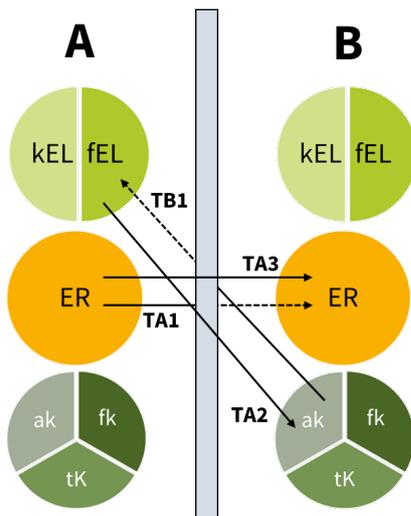
TA: "Ich möchte mit Ihnen über die fehlerhaften Leistungen bei Ihrer Projektbearbeitung ganz offen sprechen."

TB: "Kehren Sie mal vor Ihrer eigenen Tür!"



In dieser Transaktion blockierte TB die Transaktion aus der kritischen Elternebene heraus. Sinnvoll fortgesetzt werden könnte das Gespräch, wenn TA aus der Kindheitsebene antwortet: "Entschuldigen Sie bitte, ich möchte Sie nicht persönlich angreifen. Ich möchte mit Ihnen über die Fehler sprechen." Dem Angesprochenen wird die Unverhältnismäßigkeit seiner Reaktion wahrscheinlich schnell bewusst und die Transaktion kann frei von Blockaden weitergeführt werden.

Es ist auch möglich, dass eine Blockade aus der Kindheits-Ich-Ebene heraus entsteht. In diesem Falle fühlt sich das Kindheits-Ich des Angesprochenen bedroht. Eine Antwort aus dem fürsorglichen Eltern-Ich vermag am ehesten, die abwehrende Haltung des Gesprächspartners zu überwinden.



TA1: "Ich möchte mit Ihnen über die völlig falsche Ausführung des Versuchsplanes sprechen."

TB1: "Ja, es ist unverständlich, wie uns das passieren konnte. Ich entschuldige mich für das Team tausendmal! Es wird nicht wieder vorkommen."

TA2: "Lassen Sie uns doch einmal nach den Ursachen suchen."

TA3: "Warum kam dieser Fehler zustande?"

Beachte: Wird die Transaktionseröffnung mit einer Blockade beantwortet, muss die Situation zuerst durch "vertrauensbildende Maßnahmen" entschärft werden. Bis dahin trifft jeder Transaktionsversuch ins Leere.

Wenn es dem Gesprächsführer gelingt, die Transaktionswege bei laufendem Gespräch richtig zu analysieren und in die gewünschten Richtungen zu lenken, so besitzt er damit ein Mittel, das trotz störender Einflüsse das Erreichen des Gesprächszieles wahrscheinlicher macht.

Kapitel 3 | Gesprächsführung im Team

Um im Gespräch in möglichst kurzen Zeiten zu nutzbaren Ergebnissen zu gelangen, ist der Informationsaustausch in einer parallelen (quasi-unendlich fortföhrbaren Transaktion auf der Erwachsenen-Ebene) zu halten. Diese Aufgabe fällt dem Moderator oder Trainer zu.

Die Grundvoraussetzung für ein zielbringendes Gespräch liegt in der Persönlichkeit des selbst. Er sollte über ein unerschütterliches Erwachsenen- Ich verfügen. Das Verlassen des Erwachsenen-Ichs darf niemals unbewusst erfolgen.

Aus der Tatsache, dass der Master Black Belt ständig fragt oder fordert, entsteht in der Regel ein starker Zwang zum Verbleiben im Erwachsenen-Ich (Föhren durch Fragen). Der Normalfall der Gesprächsföhierung verläuft also auf der Erwachsenen-Ebene.

(A ... Master Black Belt, B ... Lernender):

A: "Haben Sie überprüft, ob Unterschiede in der Qualität zwischen den Maschinen und Artikeln bestehen?"

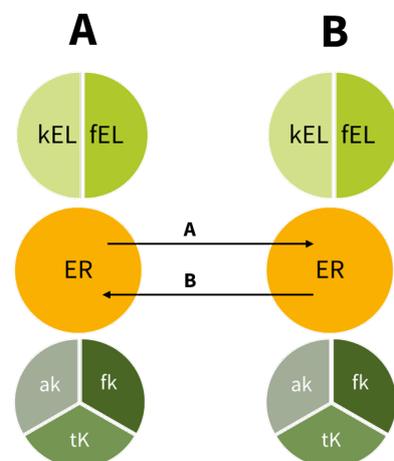
B: "Ja. Wir haben einen Test durchgeföhrt."

A: "Mit welchem Test haben Sie diesen Nachweis erbracht?"

B: "Wir haben den Mehrfeldertest mit Minitab sowohl für die Artikel als auch für die Maschinen gemacht."

A: "Wäre die Varianzanalyse nicht besser geeignet?"

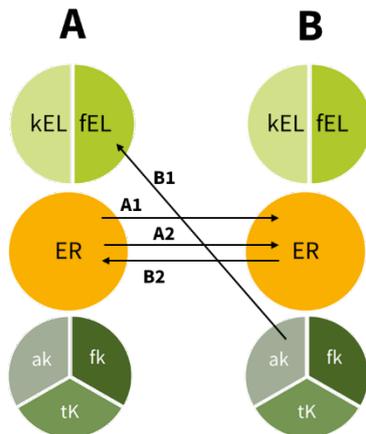
B: "Sie haben recht. Ich werden den Test gleich noch einmal wiederholen."



In Sonderfällen, nämlich dort, wo es im Interesse der Wiederherstellung der parallelen Transaktion notwendig ist, ist ein Wechsel zum Eltern-Ich-Zustand oder zum Kindheits-Ich-Zustand erlaubt und angebracht. Anschließend sollte das Gespräch aber im Erwachsenen-Ich fortgeföhrt werden, auch wenn es dadurch zwangsläufig zu einer einmaligen gekreuzten Transaktion kommt.

Sonderfälle für den **bewussten Wechsel der Transaktionsrichtung**, d. h. Verhaltensebenen, sollen beispielhaft angegeben werden:

Der Mitarbeiter bewegt sich auf der Ebene des angepassten (weinerlichen) Kindes. (Kreuzen der Transaktion durch beharrliches Verbleiben auf der Ebene des Erwachsenen-Ichs und Wechsel zur Erwachsenen-Ebene.)



A1: "Nach welchem Stichprobensystem führen Sie die Wareneingangsprüfung durch?"

B1: "Na ja, formal nutzen wir einen Prüfplan nach DIN ISO 2859. In der Praxis scheitert er an der Forderung von Null zulässigen Fehlern."

A2: "Haben Sie sich schon anderweitig Gedanken zur Sicherung der Qualität der gelieferten Produkte gemacht?"

B2: "Wir sind gegenwärtig dabei mit unseren Hauptlieferanten Qualitätssicherungsvereinbarungen abzuschließen. Erste positive Ergebnisse liegen bereits vor"

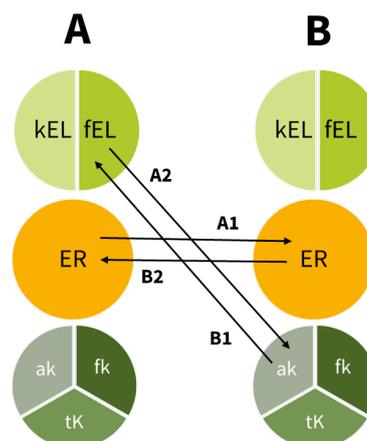
Gleicher Fall, jedoch Wiederherstellen der Parallelität durch Wechsel zum fürsorglichen Eltern-Ich:

A1: "Schildern Sie bitte die Prüfungen im Warenausgang, die zur Qualitätseinstufung der Produkte führen!"

B1: "Maßgebend ist die subjektive Bewertung des Weißgrades. Das Problem liegt in den individuellen Unterschieden der Prüfer. Ein fast unlösbares Problem, es ist zum Verzweifeln!"

A2: "Aber, aber! Sie als alter Praktiker kennen doch die Trainingsmethoden und die zugehörigen statistischen Tests!"

B2: "Sie haben recht! Wir werden sofort entsprechende Schulungsmaßnahmen einleiten. Um die objektive Einschätzung der Ergebnisse kümmere ich mich persönlich."



Sollte es im Gespräch dennoch zu Konfliktsituationen zwischen dem Master Black Belt und dem Mitarbeiter kommen, können noch folgende Möglichkeiten in Erwägung gezogen werden.

- (1) Der Master Black Belt sollte zunächst versuchen, die Transaktionen wieder parallel laufen zu lassen, also dem fEL aus dem aK und dem aK aus dem fEL zu erwidern. Danach zieht er das Gespräch auf die Erwachsenen- Ebene.
- (2) Bei Transaktionen mit einem kEL oder tK sollte das Gespräch durch Beharren auf ER versachlicht werden. Auch kann über die Kommunikation kommuniziert werden (Metakommunikation). Keinesfalls sollte der Master Black Belt der Versuchung erliegen, ebenfalls in die kEL- oder gar tK- Verhaltensebene abzugleiten.

Um das Werkzeug der Transaktionsanalyse sicher zu beherrschen, ist einige Übung erforderlich. Es geht auch nicht darum, jedwede Interaktion, wie in den oben vorgestellten Beispielen, zu bewerten. Vielmehr sollte dieses Tool in die Werkzeugkiste des Master Black Belt gehören, um das allgemeine oder präferierte Verhalten eines Mitarbeiters zu erschließen und um sich im Sinne eines optimalen Gespräches auf dieses Verhalten einstellen zu können.

Kapitel 5 | Einige Grundregeln zum Lehren und Lernen

Anforderungen an den (Master) Black Belt

Der Master Black Belt ist im Unternehmen einerseits der Koordinator der die einzelnen Six Sigma-Projekte im Auftrage der obersten Leitung betreut und andererseits der Experte, der den Black Belts und Green Belts die erforderliche fachliche Unterstützung zukommen lässt. In dieser Funktion ist er Trainer für das Six Sigma Fachpersonal und ist in der Lage entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen. Um dies zu können, muss er selbst die Methoden von Six Sigma erfolgreich angewandt haben.

In erster Linie ist der Master Black Belt Ausbilder und in dieser Funktion muss er über die Fähigkeit der Wissensvermittlung verfügen. Dies gelingt ihm aber nur, wenn er beim Teilnehmer eine **positive Grundeinstellung** besser noch eine Begeisterung für die Six Sigma Strategie erzeugen kann. Solange er dem Teilnehmer den Sinn und den Nutzen der Methoden nicht glaubwürdig vermitteln kann, solange werden die Teilnehmer die Six Sigma-Strategie weder verstehen noch anwenden.

Birkenbihl /5/ nennt folgende Eigenschaften und **Fähigkeiten für erfolgreiche Ausbilder:**

- Intelligenz
- natürliche Autorität
- pädagogisches Talent
- psychologisches Wissen
- überlegenes Fachwissen
- Kenntnis didaktischer Methoden
- Enthusiasmus (Begeisterungsfähigkeit)
- positive Einstellung zu den Seminarteilnehmern

Nur wenn der Trainer alle diese Fähigkeiten auf in sich vereinigen kann, wird er auf Dauer ein erfolgreicher Trainer sein.

Folgende zusätzliche Anforderungen werden an den Master Black Belt gestellt:

- abgeschlossene Hoch- oder Fachschulausbildung

DMAIC

- Abschluss als Black Belt
- abgeschlossene Ausbildung als Master Black Belt
- Managementenerfahrungen
- Erfahrungen bei der Auswahl, Planung und Organisation von Six Sigma-Projekten (Projektmanagement)
- tiefgründige Kenntnisse der erforderlichen statistischen Methoden
- er sollte über analytische Fähigkeiten verfügen und in der Lage sein, komplexe Vorgänge umfassend zu erkennen

Regeln für die Seminargestaltung

Bei der Planung und Durchführung von Trainingsmaßnahmen sind eine Reihe von Punkten zu beachten, die für den Erfolg der Maßnahme von außerordentlicher Wichtigkeit sind. Aus diesem Grunde seien für den Seminarplaner und –leiter nachfolgend einige Hinweise gegeben, die er beachten sollte.

1. Das Ziel einer jeden Wissensvermittlung ist es, auf möglichst effektive Weise dem Lernenden dazu zu bringen, das Gehörte zu behalten, um es später in der täglichen Praxis anwenden zu können. Um dies zu sichern sollten mehrere Sinne angesprochen werden (Abbildung 3).

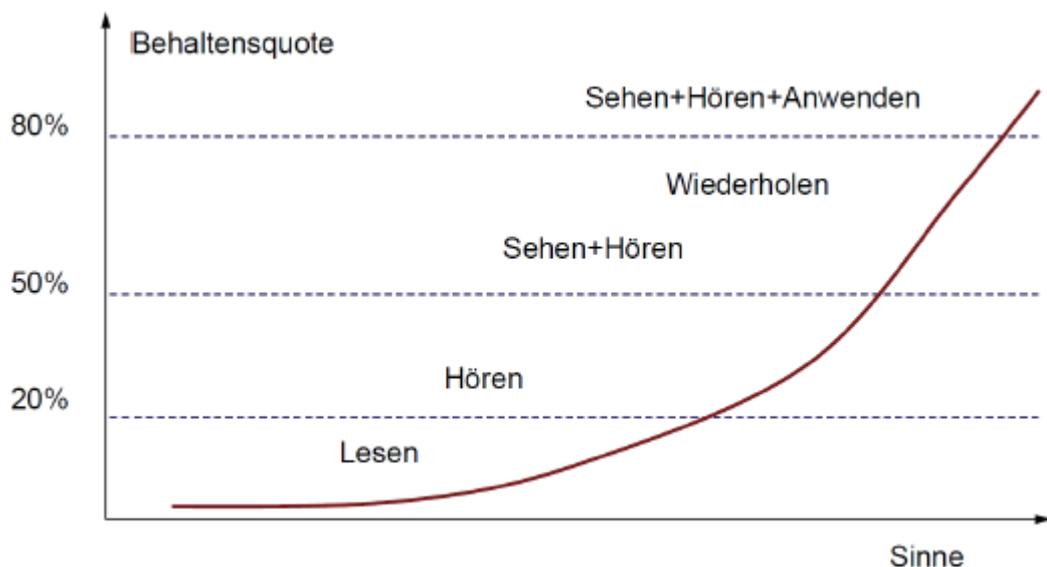


Abbildung 9: Behaltensquote in Abhängigkeit vom Einsatz der Sinne

2. Jede Information wird zunächst im Ultra-Kurzzeitgedächtnis im Gehirn erfasst. Erst später wird es ins Kurzzeitgedächtnis und viel später ins Langzeitgedächtnis übernommen. Diese Übernahmen werden aber nur erreicht, wenn die

Information solange anhält bzw. **mehrfach wiederholt** wird. Jede nur kurz geäußerte und nicht benutzte Information wird mit hoher Wahrscheinlichkeit im Kurzzeitgedächtnis gelöscht und geht verloren.

3. Der Lernerfolg wird durch eine Reihe von Faktoren beeinflusst. Zusammengefasst und vereinfacht gilt:

Lernerfolg = Intelligenz des Lernenden * Lernmethode * Motivation zum Lernen

Der erste Term beinhaltet im Wesentlichen die Voraussetzungen des Teilnehmers für den zu absolvierenden Trainingskurs und sollten in den Zugangsvoraussetzungen klar definiert sein.

Der zweite Term wird einerseits maßgeblich von der Gestaltung des Trainings, den Fähigkeiten bzw. der Kompetenz des Trainers und dessen Fähigkeit zu kommunizieren, den gezielten Einsatz der nonverbalen Kommunikation sowie den Einsatz visueller Mittel der Informationsvermittlung geprägt. Andererseits spielt die aktive Rolle des Lernens beim Teilnehmer eine entscheidende Rolle (Methode des Lernens, Selbsttraining, Wiederholung usw.).

Wichtig bei der Kommunikation ist nicht das was A sagt sondern nur das was B versteht. Diesen Grundsatz sollte jeder Trainer beherzigen, damit er von seinen Teilnehmern richtig verstanden wird.

Die **Motivation zum Lernen** resultiert in erster Linie aus dem **Interesse** des Teilnehmers an dem zu lernenden Stoff. Das Interesse wird geweckt durch die objektiven Gegebenheiten in denen der Lernende steckt, d. h. durch seine Umwelt zu deren Beherrschung oder Verständnis er das zu Lernende benötigt. Es macht keinen Sinn jemanden zur Fahrschule zu schicken, der den Straßenverkehr hasst wie der Teufel das Weihwasser und außerdem eine chronische Aversion gegen das Führen von Fahrzeugen hat.

Zum anderen hat der Trainer die Aufgabe, das Interesse am zu vermittelnden Stoff zu wecken, indem er den Teilnehmern den tieferen Sinn bzw. den praktischen Nutzen des Stoffes vermittelt. Dem Teilnehmer muss unmissverständlich das Ziel des Lernens klar sein und er sollte den Weg aufgezeigt bekommen, wie er/wir dieses Ziel erreichen wollen.

Wenn der Trainer von den zu lehrenden Methoden selbst nicht überzeugt ist, so ist er auch nicht in der Lage bei den Teilnehmern eine positive (motivierende) Grundeinstellung zu erzeugen.

4. Erfolgreiches Lernen ist direkt verbunden mit **aktiven Lernen**. Der Teilnehmer soll aktiv in den Unterricht einbezogen werden und es ist dafür zu sorgen, dass der Lernerfolg für den Teilnehmer erlebbar ist.

5. Der **größte Feind** des Lernens ist **Angst**. Der Unterricht ist so zu gestalten, dass der Teilnehmer ein Gefühl der Geborgenheit im Unterricht und in der Gruppe hat. Allein der Gedanke, sich vor der Gruppe oder vor dem Trainer zu "blamieren" ist dem Lernprozess höchst abträglich und sollte durch ein angstfreies und die gesamte Gruppe schöpferisch einschließendes Klima ersetzt werden.

6. Die Teilnehmer sollten für den Unterricht motiviert werden:

Motivation durch	
Extrinsisch	Intrinsisch
Äußeren Druck	Innerer Antrieb
Wirkung	
Kurzfristiger Erfolg	Nachhaltiger Erfolg
Langfristige Perspektive	
Erzeugt Frustration und Passivität	Erzeugt Eigeninitiative und Aktivität
Biologische Antwort	
Der Körper verweigert eine höhere Leistungsbereitschaft und schafft innere Spannungen	Im Körper werden Hormone ausgeschüttet und er schaltet auf höhere Leistungsbereitschaft

In diesem Zusammenhang ist auch der gezielte und sofortige Einsatz von Lob zu sehen.

7. Zur Festigung des Lernstoffes sollte dieser in zu lösenden Aufgaben angewandt werden. Dabei erweist sich die Arbeit in Lerngruppen als besonders vorteilhaft, weil dadurch sowohl die eigene Sprache der Gruppe (Erörterung der Aufgabe durch die Gruppe und mit den Worten der Gruppe) als auch die Gruppendynamik (Ansprechen des Ehrgeizes eines jeden Gruppenmitgliedes seinen aktiven Beitrag zur Lösung der Aufgabe beizutragen) genutzt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Gruppe sich nicht "mit sich selbst beschäftigt und ihre persönlichen Probleme zu lösen versucht", sondern dass durch den Moderator gelenkt und geleitet jeder seinen Beitrag zur Lösung der Aufgabe einbringt. Hier kann der Trainer unterstützend (z. B. Starthilfe geben) eingreifen, ohne die Autonomie der Gruppe zu stören.

8. Das Verhältnis zwischen Seminarteilnehmer und Trainer sollte beim Training erwachsener Menschen auf paritätischer Ebene (Erwachsenen- Ich) und nicht auf der typischen Lehrer-Schüler Beziehung (Eltern-Ich zu Kindheits-Ich) durchgeführt werden. Ein leicht autoritärer Führungsstil wird dabei vom Teilnehmer

durchaus als positiv empfunden während ein kommunikatives Führungsverhalten (auch "Seid nett zueinander-Stil") von den Teilnehmern eher als Schwäche gedeutet wird.

9. Die einzelnen Trainingsbausteine sind in ihrem logischen oder gesetzmäßigen Zusammenhang zum Gesamtkomplex darzustellen. Das erleichtert das Lernen und Verstehen. Die Aufmerksamkeit der Teilnehmer ist dabei auf das wesentliche zu konzentrieren, was sinnvollerweise noch visualisiert wird.

Die v. g. Hinweise sind Grundanforderungen an die Unterrichtsdurchführung und natürlich gibt es eine Vielzahl weiterer Faktoren, die das Training stören. Dazu zählen das Umfeld (Störungen, Ablenkungen, Sauberkeit, eingesetzte Mittel, Klima, Beleuchtung usw.) sowie die Zusammensetzung des Trainingsteams.

Notizen:

