



Heinrich Keßler

Lebendige, komplexe, soziale Systeme.

Das Dokument enthält die Aufschriebe des Autors während seiner Ausbildung in Transaktionsanalyse (TA) und Organisationsentwicklung. Sie wurden zu Beratungen in Lerngruppen, von Unternehmern, Führungskräften, Organisationseinheiten und Gruppen zur Standortbestimmung sowie zu Zielbestimmungen und Reflexionen eingesetzt.

Das Original des Autors basiert aus dem Jahre 1981 wurde am 23.08.2017 aktualisiert und in die jetzige Form übertragen.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



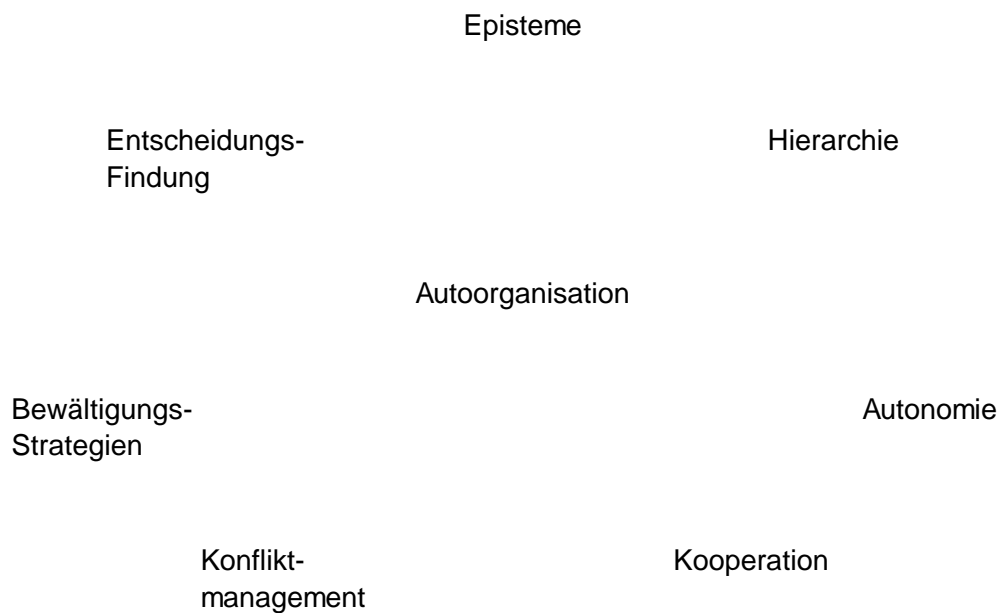
Lebendige, komplexe, soziale Systeme

Organisation = ein Prozess, der eine Ordnung schafft, erhält, verändert und wieder auflöst.

Lebende Systeme organisieren sich selbst.

Die Autoorganisation ist entweder eu-funktional oder dys-funktional.

Sieben wesentliche Transaktionsmuster, die zeigen, ob eine Organisation eu- oder dysfunktional ist:



(Track 13)



Erklärungen

Episteme	=	Art und Weise, wie eine Gruppe (eine Organisation) Sich selbst sieht, andere sieht und das Umfeld sieht. (z.B. Believe-System, Skriptglauben, Unternehmensphilosophie) = Wie die Leute in einer Gruppe ihre Ideen organisieren.
Hierarchie	=	offizielle und inoffizielle Hierarchie Fachkompetenz Persönliche Kompetenz und Hierarchie
Autonomie	=	Einzelne : Untergruppen = relative Unabhängigkeit von der Umgebung in Bezug Auf Denken und Handeln (zu viel, zu wenig?)
Kooperation	=	Zusammenspiel, Ko-Evolution, Ko-adapiton Wie ist der Beitrag von Einzelnen und Untergruppen? Eu-funktional oder dys-funktional? Symbiosen, Komplementarität, Symetrie? Komplementarität = Der Andere geht in das komplementäre Verhalten (z.B. EL-K) Symmetrie = Der Andere macht das Gleiche (z.B. EL-Verhalten beiderseits)
Konfliktmanagement	=	Wenn ein Konflikt da ist, wie wird damit umgegangen? Eu-funktional oder dys-funktional? z.B. Sündenböcke suchen, Außenfeind finden, Tabuisierungen, symetrische Eskalationen
Bewältigungs-Strategien	=	Wie reagiert die Gruppe, wenn ein Problem da ist? Dysfunktional ist z.B. jammern, trinken, Medikamente, müde, Flucht nach vorne, alle Formen der Passivität, Kampf um jeden Preis
Entscheidungsfindung	=	Eu- oder dysfunktional in Bezug auf: Status quo, Ziele, Probleme, Strategie, Realisationen, Kontrollen, Feedbackmechanismen fehlen oder dysfunktional

Status quo

Kontrolle

Ziele

Realisation

Probleme

Strategie

(Track 14)



Grunddimensionen lebendiger, komplexer, sozialer Systeme:

Spannungsfeld Individualität – Sozialität

Biokybernetische Grundregeln für jedes System.

(Frederic Vester MW 7/86)

1. Die negative Rückkopplung muss über die positive Rückkopplung dominieren.
2. Die Systemfunktion muss unabhängig vom Wachstum sein.
3. Das System muss funktions- und nicht produktorientiert sein.
4. Nutzung vorhandener Kräfte nach dem Jiu-Jitsu-Prinzip statt Bekämpfung nach der Boxermethode.
5. Mehrfachnutzung von Produkten, Funktionen und Organisationsstrukturen
6. Recycling: Nutzung von Kreislaufprozessen zur Abfall- und Wärmeverwertung.
7. Symbiose: gegenseitige Nutzung von Verschiedenartigkeit durch Kopplung und Austausch.
8. Biologisches Design von Produkten, Verfahren und Organisationsformen durch Feedbackplanung mit der Umwelt.

(Track 11)



Grunddimensionen lebendiger, komplexer, sozialer Systeme:

Spannungsfeld Individualität – Sozialität

Zusammenhalt

	losgelöst		getrennt		verbunden		verstrickt	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Emotionale Bindung								
Involviertheit der Mitglieder								
Engagement der Mitglieder (Handeln)								
Wie ist die Beziehung auf der Führungsebene?								
Wie ist die Beziehung zwischen Führung und Mitarbeitern (Grenzen / keine Grenzen, graue Eminenzen)								
Innere Grenzen (Zeit und Raum) Wieviel Zeit alleine? Wieviel Zeit zusammenarbeiten?								
Externe Grenzen nur Freunde außerhalb – nur Freunde innerhalb								
Interesse (Freizeitgestaltung)								

(Track 16)



Grunddimensionen lebendiger, komplexer, sozialer Systeme:

Spannungsfeld Individualität – Sozialität

Anpassungsfähigkeit

	geordnet							
	rigid		strukturiert		flexibel		chaotisch	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Führung und Kontrolle								
Disziplin								
Anpassung und Sanktionen für Nichtanpassung; Vorhersagbare Konsequenzen für abweichendes Verhalten								
Verhandlungen (formell, bürokratisch)								
Rollen (Rollenrepertoire, Klare oder unklare Rollendefinitionen)								
Regeln								

(Track 17)



Grunddimensionen lebendiger, komplexer, sozialer Systeme:

Spannungsfeld Individualität – Sozialität

Zusammenhalt

Anpassung	losgelöst	getrennt	verbunden	verstrickt
chaotisch	 	 	 	
flexibel	 	 	 	
geordnet strukturiert	 	 	 	
rigid / starr	 	 	 	

(Track 18)



Autoorganisation – intern:

|_| Gesamtorganisation

|_| Abteilung / Bereich / Gruppe:.....

	Die Autoorganisation ist		Die Autoorganisation ist dysfunktional in Bezug auf:											
	eu-funktional	dys-funktional	Führung	Qualifikation	Engagement	Klima	Leistungsniveau	Rolle in der Organisation	Arbeitsmethodik	Organisation	Kritik	eigene Entwicklung	Kreativität	Beziehungen
Episteme														
Hierarchie														
Autonomie														
Kooperation														
Konflikt-Management Bewältigungsstrategien														
<i>Entscheidungsfindungen bezüglich:</i>														
Statusquo														
Ziele														
Problemlösung Strategie														
Realisation														
Kontrolle														

(Track 19)



Autoorganisation – extern:

|_| Gesamtorganisation

|_| Abteilung / Bereich / Gruppe:.....

	Die Autoorganisation ist		Die Autoorganisation ist dysfunktional in Bezug auf:											
	eu-funktional	dys-funktional	Führung	Qualifikation	Engagement	Klima	Leistungsniveau	Rolle in der Organisation	Arbeitsmethodik	Organisation	Kritik	eigene Entwicklung	Kreativität	Beziehungen
Episteme														
Hierarchie														
Autonomie														
Kooperation														
Konflikt-Management Bewältigungsstrategien														
<i>Entscheidungsfindungen bezüglich:</i>														
Statusquo														
Ziele														
Problemlösung Strategie														
Realisation														
Kontrolle														

(Track 20)