



Heinrich Keßler

Keßler-OE-TA-Modell.

Das Dokument enthält die Stoffsammlung von Beispielen zur Erläuterung des Modells, mit welchem der Autor Konzepte der Transaktionsanalyse (TA) auf Organisationen übertragen hat.

Die Manuskripte mit handschriftlichen Ergänzungen des Autors aus den Jahren 1981-1985 wurde am 17.08.2017 aktualisiert und in die jetzige Form übertragen. Est ist und bleibt erweiterbar.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

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



Input

INPUT EL

- 1) Neue Werte
Normen
- 2) Neues Menschenbild
- 3) Konfrontationen
- 4) Erlauber
- 5) Verbote/Gebote

INPUT ER

- 1) Informationen
- 2) Klärungen
- 3) Entscheidungstechniken
- 4) Problemlösungstechniken
- 5) Prüfungen/ Überprüfungen
- 6) Aus- und Weiterbildung
- 7) Training
- 8) Probehandeln/ Übungen •
- 9) Fähigkeiten
- 10) Kontrollen
- 11) Verträge



INPUT K

- 1) Schutz
- 2) Erlauber für
 - Überleben
 - Leben
 - Raum, Platz
 - Entfaltung
 - Entwicklung
 - Wachstum
 - Autonomie
 - Authentizität
 - Potenz, Power
 - Emotionen
 - Liebe
 - Zugehörigkeit
 - Erfolg
- 3) Gebote/Verbote der Fortsetzung destruktivem Denkens und Handelns



Strategie Energiequellen (immaterielle Grundlagen)

EL: -internalisierter selbstgeschaffener Bezugsrahmen

- 1) Selbstverständnis
- 2) Grundhaltungen
 - +/- -/+ -/- +/+
 - +/wenn/- -/+ . wenn
- 3) Menschenbild
- 4) Rollenverständnisse
- 5) Werte, Normen, Prinzipien
- 6) Traditionen Gewohnheiten
- 7) Statussymbole intern und extern
- 8) Verträge
- 9) Wissen, Know-how



Strategie Energiequellen (immaterielle Grundlagen)

ER -Auseinandersetzungen mit der Realität

- 1) Umweltsituation
- 2) Bewertung der Umweltsituation
- 3) Bereitschaft zur Auseinandersetzung
- 4) Planung
- 5) Organisation
- 6) Zielfindung
- 7) Schwerpunktauswahl
- 8) Ressourcen
- 9) Controlling
- 10) Problemwahrnehmung
- 11) Konfliktwahrnehmung
- 12) Entscheidungskriterien



Strategie Energiequellen (immaterielle Grundlagen)

K:

- A. Frame of Reference
(internalisierter fremder Bezugsrahmen)

1.) Skript

Gewinner	Fast-Gewinner	Fast-Verlierer	Verlierer	
				Skript dramatisch
				Skript banal

2.) Tabus, Mythen ungeschriebene Gesetze und Verträge

3.) Gesetze, Vorschriften, Bestimmungen, Regeln, Pflichten

4.) Rechte, Zuständigkeiten, Verantwortungsberieche

B. Skriptentscheidungen:

- 5.) Grundform der Angst (Angst vor Ich-Verlust / Du-Verlust
(Angst vor Verlust der Ordnung / Freiheit)

6.) Erfolgsorientierung:

Erfolgsorientierung	Misserfolgs- vermeidungs- orientierung	Misserfolgs- orientierung	
---------------------	--	------------------------------	--

7.) Größenideen

8.) Selbstwert

9.) Grundlegende Energiedispositionen:

	Ziel: Selbstentfaltung	Ziel: Selbstschutz	Ziel: Selbsterstörung
Anpassung			
Rebellion			
Kreativität, Intuition Authentizität			

- 10.) Identifikation mit dem System, der Aufgabe, dem Beruf, der Branche



Arbeitsgestaltung Prozesse

(kristallisierte Energie)

EL:

- 1) Organisationsform
- 2) Struktur
- 3) Hierarchie
- 4) Arbeitsplatzstruktur
- 5) Arbeitstechniken
- 6) Arbeitsmittel
- 7) Arbeitsmethoden
- 8) Entscheidungsmechanismen
- 9) Rollen von Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen
- 10) Rollen von Gruppen
- 11) Machtstruktur
- 12) formelle Kompetenzen
- 13) formelle Gruppen/Abteilungen! Subsysteme
- 14) formelle Informationsrechte und -pflichten
- 15) Belohnungssystem
- 16) Kontrollsystem



Arbeitsgestaltung Prozesse

(kristallisierte Energie)

ER:

- 1) informelle Gruppen
- 2) informelle Information
- 3) tatsächliche Organisation
- 4) gesteuerte Gruppenprozesse
- 5) Zweckkommunikation
- 6) Entscheidungsprozesse
- 7) tatsächliche Kompetenzen
- 8) Planungsprozesse
- 9) Durchführungsorganisation
- 10) Koordinationen, Abstimmungen im Leistungsprozess



Arbeitsgestaltung Prozesse

(kristallisierte Energie)

K:

- 1) Beziehungen
- 2) Abhängigkeiten von Dritten
- 3) Abhängigkeiten Dritter)4) konstruktive Symbiosen
- 5) destruktive Symbiosen
- 6) Lieblingsarbeiten/-aufgaben/ -funktionen
- 7) Manöver zur Vermeidung ungeliebter Arbeiten/-aufgaben! -funktionen
- 8) erlebter Druck
- 9) erlebte Unterstützung
- 10) Strokeshaushalt (Formen der Anerkennung und Kritik)
- 11) Stimulushaushalt (Freiraume Spielräume)
- 12) Motivation (intrinsisch/ extrinsisch)



Verhalten Umsetzungen/Anwendungen von Energien

EL:

- 1) Einstellungen gegen Mitbeteiligte/Mitbetroffene
- 2) Führung, Anleitung
- 3) Forderungen
- II) Druck
- 5) Förderungen
- 6) Unterstützung.
- 7) Lob, Anerkennung
- 8) Kritik
- 9) Überverantwortlich
- 10) Unterverantwortlich
- 11) Realitätsverzerrungen
- 12) Starrheit versus Beweglichkeit



Verhalten Umsetzungen/Anwendungen von Energien

ER:

- 1) Problemlösungen
- 2) Beteiligung von Betroffenen
- 3) Beteiligte betroffen machen
- 4) Zusammenarbeit
- 5) Unterscheidungen dringende/ wichtige Aufgaben
- 6) Arbeitsmenge-Einteilung
- 7) Arbeitseinteilung
- 8) Kontrolle
- 9) Rechenschaft



Verhalten Umsetzungen/Anwendungen von Energien

K: Ziel: Skriptverwirklichung

1) vorherrschendes Grundgefühl:

- Angst
- Wut, Aggression
- Trauer, Depression
- Freude Kraft Power

2)

Energieeinteilung für	Zeiteinteilung					Gesamt %
	Aktivität	Rückzug	Rituale	Spiele, Maschen	Intimität	
Wachstum, Selbstentfaltung, Selbstverwirklichung						
Konflikte 1. Ordnung: K im Konflikt mit EL:						
Anpassung						
Rebellion						
Konfliktlösung mit Kreativität und Intuition						
Konflikte 2. Ordnung: K im Konflikt mit Frame of Reference						
Anpassung						
Rebellion						
Konfliktlösung mit Kreativität und Intuition						
Gesamt %						100

3) Verhalten

Dominieren

Rückzug -----/ ----- vorwärtsgehen

anpassen, unterwerfen



Output

EL

- 1) Image Ansehen Prestige
- 2) Zufriedenheit
- 3) Bestätigung der Richtigkeit der EL-Strategie
- 4) Realitätsverfremdungen
- 5) Starrheit Beweglichkeit
- 6) Stabilität



Output

ER:

- 1) Produktivität
- 2) Quantität
- 3) Qualität
- 4) Umsatz
- 5) Gewinn/Verlust
- 6) Folgekosten



Output

K:

- 1) Zufriedenheit
- 2) Motivation
- 3) Engagement
- 4) Innovation
- 5) Erfolgserlebnisse
- 6) soziale Kompetenz
- 7) Freude
- 8) Kraft, Power
- 9) Wut, Aggression
- 10 Trauer Depression
- 11) Angst
- 12) Bestätigung des Skriptglaubens



Erläuterungen zum Keßler-OE-Modell

Dem Modell liegen folgende Thesen zu Grunde:

Der Output ist das Ergebnis des unmittelbaren Verhaltens. Positiver Output ist Output, der sowohl für das System als auch für die Nachbarsysteme günstige Wirkungen hat. Positiver Output fließt über die Nachbarsysteme wieder als positiver Input/fordernde Energie in das System ein. Negativer Output ist Output, der für das System oder für Nachbarsysteme überwiegend ungünstige Wirkungen hat. Der negative Output fließt als negativer Input/hindernde Energie wieder in das System zurück.

Das konkrete Verhalten ist determiniert vom Rahmen, den die Arbeitsgestaltung vorgibt und aus der persönlichen Strategie. Aus der Vielzahl von möglichen Verhaltensweisen wählen die Organisationen und Personen immer diejenigen aus, die AUS IHRER SICHT unter den gegebenen Umständen am ehesten zur Befriedigung der Elementarbedürfnisse führt. Dass dies häufig nicht zutrifft, ändert nichts an der Tatsache, dass das Verhalten aus der Sicht der handelnden Person oder Organisation so befriedigend erscheint und deshalb verteidigt wird, sobald die Verhaltensformen und deren Ergebnisse konfrontiert werden.

Änderungen auf der Verhaltensebene sind möglich durch Lernen und Einüben von alternativen Verhaltensweisen/Verlernen unerwünschter Verhaltensweisen oder durch Veränderungen der Arbeitsgestaltung und Prozesse oder am grundlegendsten durch Veränderungen der Strategien.

Verhaltensänderungen sind die "einfachsten" Veränderungen in einem Entwicklungsprozess.

Die Arbeitsgestaltungen und die Prozesse sind mächtige Energieströme aus der Strategie, die sich in diese Formen kristallisiert haben. Durch die Verfestigungen haben sie die Tendenz, sich immer wieder zu reproduzieren und auf diese Weise sich weiter zu verewigen. Die Materialisierungen von Strategie-Energie haben die Tendenz zu Eigengesetzlichkeiten und verlieren gerne aus dem Auge, dass sie Teil eines größeren Gesamtsystems sind, in welchem sie eine bestimmte Funktion zu erfüllen haben.

Änderungen auf der Ebene der Arbeitsgestaltung und Prozesse sind nur durch Veränderungen der Energieströme (Strategien) möglich.

Dies sind die "mittelschweren" Veränderungen in einem Entwicklungsprozess, der meist bereits mittelfristig angelegt sein muss.

Die Strategie bildet das Energiereservat und -aggregat. Die Strategie bildet aber auch gleichzeitig das Filter, welches darüber entscheidet, welche Arten von Energien "hereingelassen" werden, die anschließend eine Chance bekommen können, sich zu kristallisieren und in konkretem Verhalten umzusetzen. Werden im Übermaß negative Energien hereingelassen, werden diese sich verwirklichen. Werden im Übermaß nur positive Energien durchgelassen so werden eben diese das spätere Verhalten und den Output bestimmen.

Strategieänderungen sind die am "schwersten" zu bewirkenden Veränderungen in einem System. Die Lernprozesse, die zu der jeweils vorherrschenden Strategie geführt haben, sind i.d.R. tief internalisiert. Oft ist den Menschen in Organisationen nicht einmal bewusst, zur Verwirklichung welcher Strategie sie eigentlich wirken.



Die tiefsten und ewigen Energiegeneratoren sind die Elementarbedürfnisse. Alle Prozesse und Handlungen sind zu verstehen als (tauglicher oder untauglicher) Versuch oder Anstrengung diese Elementarbedürfnisse zu befriedigen.

Deshalb werden zunächst Skriptentscheidungen getroffen, die die Befriedigung der Elementarbedürfnisse in dem Rahmen möglich erscheinen lassen, die der wahrgenommene Frame of Reference zulässt. Zum gleichen Zwecke werden eigene Werte und Normen gebildet (Strategie EL). Die ER-Funktion der Strategie ist die Instanz, in welcher ständig die fremden und eigenen Rahmenbedingungen überprüft, modifiziert und ggfs. internalisiert werden.

Der Input kann entweder förderlich oder hinderlich sein, er kann als gewaltiger Strom fließen oder wie ein fast ausgetrocknetes Rinnsal er kann von alleine in das System eindringen oder gezielt von diesem gesucht werden.

Supervision schließt in der Grafik auch die Elemente Analyse und Diagnose mit ein.

Qualitätsfeedback ist die Rückmeldung der Ergebnisse, die geliefert werden für die Systeme, denen der Supervidierte angehört und für ihn selbst.

Erneuerungsfeedback ist die Rückmeldung der Ergebnisse für benachbarte und übergeordnete Systeme: eine Voranalyse des von diesen Systemen erwarteten Inputs aufgrund des gelieferten Outputs

EL = Eltern-Ich-Instanzen

Die Inhalte dieser Instanzen haben folgende Funktionen

- a) Bewahrung und Reproduktion der Inhalte
- b) Kritik, Sanktionen, Strafe bei Verletzung der Inhalte
- c) Forderung nach Anpassung und Unterwerfung unter die Inhalte
- d) Lob und Forderung der Verhaltensweisen, die zu a) führen

ER Erwachsenen-Ich-Instanzen

Die Inhalte dieser Instanzen haben folgende Funktionen

- a) Aufnahme Bewertung, Gewichtung und Verarbeitung der Informationen aus der realen Gegenwart
- b) Verbindungen herstellen zwischen EL-Forderungen und K-Bedürfnissen
- c) realitätsbezogene Entscheidungen

K Kindheits-Ich-Instanzen

Die Inhalte dieser Instanzen haben folgende Funktionen

- a) Bedürfnisvielfalt
- b) Sicherung der Elementarbedürfnisse, ggfs. auch gegen die Forderungen des EL und den Erkenntnissen des ER



3) Verhalten	+	./.
managerhaft anführen	verwalten	dominieren Chef Befehl
autokratisch	anleiten lehren	zwanghaft respektiert sein wollen, dogmatische Handlungen
verantwortlich	helfen geben	"allzeit bereit" "Wohltäter"
zu gutmütig	unterstützen sympathisieren	überempfindlich weichherzig
überkonventionell	kooperieren Übereinstimmen	Kompromisse schließen ausgleichend
kooperativ	kooperativ	übertrieben freundlich überschwänglich servil
abhängig	vertrauen helfen bitten	abhängig hilfesuchend anklammernd
fügsam	bewundern respektieren	anpassend fügsam über-ehrfürchtig
selbstverleugnend	gehorchend gefällig sein	unterwürfig rückgradlos schwach
bescheiden	bescheiden empfindsam	schüchtern selbst-verurteilend schuldig ängstlich
misstrauisch	unkonventionell	rebellierend klagend hinterhältig bitter
skeptisch	skeptisch realistisch	misstrauisch verletzend
grob	geradeheraus kritisch	angreifend drohend
aggressiv	fest stark	strafend sarkastisch
konkurrierend	wetteifernd	ausbeuterisch



	selbstbewusst	zurückweisend zurückhaltend
ausbeuterisch	sicher unabhängig	prahlend narzisstisch exhibitionistisch