



Heinrich Keßler

# Spiele in Organisationen.

Das Dokument enthält die Übertragungen der Aufschriebe des Autors bei den Besuchen von Ausbildungsseminaren in Transaktionsanalyse (TA), Organisationsentwicklung (OE) und von Auseinandersetzungen in Arbeitskreisen und Arbeitsgruppen, die das Thema vertieften.

Die Manuskripte mit handschriftlichen Ergänzungen des Autors aus den Jahren 1981-1985 wurde am 16.08.2017 aktualisiert und in die jetzige Form übertragen. Est ist und bleibt unvollständig.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

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



# Spiele in Organisationen

## I. Definitionen von verwendeten Begriffen:

- a) Spiele = Ein Spiel besteht aus einer fortlaufenden Folge verdeckter Komplementär-Transaktionen, die zu einem ganz bestimmten, voraussagbaren Ergebnis führen. Es lässt sich auch beschreiben als eine periodisch wiederkehrende Folge sich häufig wiederholender Transaktionen, äußerlich scheinbar plausibel, dabei aber von verborgenen Motiven beherrscht; umgangssprachlich kann man es auch bezeichnen als eine Folge von Einzelaktionen, die mit einer Falle bzw. einem betrügerischen Trick verbunden sind.  
Eric Berne: Spiele der Erwachsenen; 5 57
- b) Transaktionen = z.B. A agiert = Aktion  
B reagiert = Reaktion  
Aktion und Reaktion = Transaktion
- c) Komplementär-Transaktionen = "Ergänzende Transaktionen":  
z.B. Wenn sich A autoritär verhält, geht B in die Anpassung/Unterwerfung  
= B verhält sich komplementär zu A.
- d) Organisation = ein Beziehungsgefüge von Menschen, die sich Sachen, bestimmter Mittel, bestimmter Wege und Verfahren, bestimmter Ressourcen bedienen, um einen gemeinsamen Zweck, den Organisationszweck zu erreichen, z.B. als Wirtschaftsunternehmen, Gemeinde, Kirche, Krankenhaus, Partei, Verband, Behörde usw.
- e) Auto-Organisation = ein Prozess, der eine Ordnung schafft, erhält, verändert und wieder auflöst (Hans Jellouschek).  
Alle lebenden Systeme organisieren sich selbst. Die Autoorganisation kann eufunktional oder dysfunktional sein.
- f) Gruppen = soziale Aggregate mit mindestens folgenden Merkmalen: Führerschaft, Mitgliedschaft, Gruppennormen, Gruppengrenzen, Rituale der Aufnahme und des Ausscheidens.  
  
Die Gruppe ist eine Organisation. Soweit nichts anderes vermerkt, gelten die nachstehenden Ausführungen zu Organisationen auch für die Gruppen.



Ein Mensch kommuniziert in einer Organisation nicht nur als Individuum. Er kommuniziert auch aus seiner Rolle, die er als Mitglied in den unterschiedlichsten Gruppen spielt.

Eine Organisation umschließt einen Menschen NIEMALS ganz, sondern immer nur zu dem mehr oder weniger großen Teil, mit welchem der Mensch der Organisation nützlich sein kann oder der Mensch sich Nutzen von der Organisation erwartet. Diese Überlappung von Individuum und Organisation ist ständig in Bewegung, mal ist die Organisation an größeren Anteilen des Individuums interessiert, mal ist es das Individuum, das sich eine stärkere Überlappung mit der Organisation wünscht.

## II. Jede Organisation ist eine Zweck-Organisation.

Der Zweck einer Organisation kann sein:

Selbstaussbeutung	Bereicherung	Ausbeutung
- durch die Mitglieder	- der Mitglieder	- der Mitglieder
- durch das Umfeld	- der Organisation	- des Umfeldes
- durch Einzelne	- des Umfeldes	- von Einzelnen

Eine zweck-lose Organisation bildet sich nicht oder sie löst sich auf, wenn der Organisationszweck wegfällt. Der Zweck einer Organisation ist einem stetigen, mehr oder weniger raschen Wandel unterworfen.

Ein gesunder Organisationszweck ist nur gegeben, wenn sich der Zweck der Organisation auf die Bereicherung der Mitglieder, der Organisation selbst und des Umfeldes der Organisation als gleichwertige Nutzenorientierungen ausrichtet. Solche Organisationszwecke begründen einen stetigen Prozess der Entwicklung und Innovation in gleichem Maße, wie sich die Möglichkeiten zu Bereicherungen der Mitglieder, der Organisation selbst und des Umfeldes verändern.

Organisationszwecke, die die Ausbeutung der Organisation selbst erlauben oder die Ausbeutung anderer zum Sinn haben, sind pathologisch und naturwidrig. Die Selbsterstörung ist dann bereits im Organisationszweck begründet; der Prozess setzt ein, sobald ein ausreichender Anlass dazu gegeben ist (meist ist dies die Konfrontation der NICHT-Bereicherung durch die von der Organisation Betroffenen und/oder durch die an der Organisation Beteiligten und in der Folge davon die Verweigerung der künftigen Beiträge.).

Die Mitgliedschaft zu einer Zweck-Organisation bedeutet für den Menschen, dass er zu Gunsten des Organisationszweckes bestimmte persönliche Bedürfnisse manchmal zurückstellen muss und verpflichtet ist, den gewünschten oder vereinbarten Beitrag zum Organisationszweck zu erbringen, wenn er weiterhin Mitglied dieser Organisation sein will. Mitglied einer Organisation kann man nur werden, wenn man vorher sich erklärt und verpflichtet, in der dann vereinbarten Art und Weise zum Organisationzweck beizutragen. Solche Beiträge können sein z.B. die persönliche Arbeitskraft, die Zeit, das Fachwissen und -können, das Engagement, die Kollegialität, die Unterwerfung und Anpassung, die Kreativität, die Übersicht, aber auch: eine bestimmte Rolle spielen, bestimmte Funktionen zu erfüllen und bestimmte Tätigkeiten auszuführen usw. DAFÜR gibt die Organisation eine Rückvergütung, z.B. in Form von Gehalt, Sicherheit, Altersvorsorge, Zugehörigkeitsgefühle, Geborgenheit, Ansehen, Kollegialität usw.



Insoweit befriedigt bereits die Tatsache der Mitgliedschaft in einer bestimmten (Zweck-)Organisation auch bestimmte Bedürfnisse des Individuums.

Worin nun der konkrete Beitrag des Einzelnen zum Organisationszweck besteht, bestimmt sich nach den offenen und geheimen Vereinbarungen über die "Beiträge".

Der "Wert" des Beitrages des Einzelnen bestimmt sich nach der Wichtigkeit des Beitrages für den Organisationszweck.

Ein Mitglied, das den geschuldeten (vereinbarten) Beitrag zum Organisationszweck nicht erbringt (gleichgültig ob es nicht will oder nicht kann), wird von der Organisation eliminiert, ausgesondert oder zumindest an den Rand gedrückt.

### III. Größere Organisationen bestehen aus vielen Gruppen

Jeder Mensch gehört in einer Organisation gleichzeitig mehreren Gruppen an:

a) Er ist Mitglied einer hierarchischen Gruppe:

(Unterscheidungsmerkmal: HIERARCHIE)

Er kann z.B. in einem Wirtschaftsunternehmen angehören der Gruppe der

- Träger, Kapitaleigner
- Aufsichtsräte, Verwaltungsräte
- Vorstände, Geschäftsführer, Inhaber, Amtsleiter - Betriebsräte, Personalräte
- Abteilungs-, Bereichs-, Filial-, Sektionsleiter - Angestellten
- Arbeiter
- Auszubildenden
- Hilfskräfte
- usw.

Die Aufstellung zeigt gleichzeitig eine typische Hierarchie in einem Wirtschaftsunternehmen.

In einer Kirche mag die Hierarchie so aussehen:

- Papst
- Kardinäle
- Bischöfe
- Dekane
- Pfarrer
- Kirchenrat

Im öffentlichen Leben ist folgende Hierarchie anzutreffen:

- Bund
- Länder
- Kreise
- Gemeinden
- Bürgergruppen



IN jeder dieser Gruppen, wenn man dieser angehört, und GEGENÜBER jeder anderen Gruppe, der man NICHT angehört, spielt Jeder eine ganz bestimmte Rolle (siehe unten).

- b) Jeder Mensch ist auch Mitglied einer funktionalen Gruppe in der Organisation, der er angehört.

(Unterscheidungsmerkmal: FUNKTION)

Darunter ist beispielsweise zu verstehen, dass der Mensch in einer Bank eine der folgenden FUNKTIONEN für die Bank zu erfüllen hat:

- Leitung der Gesamtbank oder eines Bereiches
- Sekretariat
- Revision
- Marketing
- Kreditbearbeitung - Vermögensberatung - Rechnungslegung
- usw.

Die Funktionen werden nach der Organisationskultur, der Tradition, dem Eltern-lich der Organisation (siehe unten) nicht als gleichwertig für die Organisation beurteilt, sondern unterschiedlich "wertig". Der "Wert" ist auch am Gehalt ablesbar, den man aufgrund seiner Zugehörigkeit zu einer bestimmten funktionalen Gruppe von der Organisation erhält.

- c) Jedes Individuum gehört aber auch gleichzeitig einer operationalen Gruppe innerhalb der Organisation an.

(Unterscheidungsmerkmal: TATSÄCHLICHE TÄTIGKEIT)

In jeder Organisation fallen folgende Tätigkeiten an:

- initiieren
- entwickeln, forschen
- planen
- entscheiden
- leiten
- organisieren im engeren Sinne
- koordinieren
- ausführen
- kontrollieren
- bewahren, sichern

Auch innerhalb der operationalen Gruppen spielt der Einzelne für die Organisation eine ganz bestimmte Rolle, die sich aus der Wertigkeit und dem Ansehen der einzelnen Tätigkeiten ergibt, sowie aus der Anzahl der Organisationsmitglieder, die die gleichen Tätigkeiten ausüben.



- d) Der Einzelne gehört aber auch aufgrund seiner sozio-demographischen Daten zu bestimmten Gruppen, die innerhalb der Organisationen unterschiedliches Ansehen genießen:  
(Unterscheidungsmerkmal: PERSÖNLICHKEITSMERKMALE)  
Z.B. Frauen, Männer, Jugendliche, Ältere, Studierende, Angelernte, Ausländer, Religion, Parteizugehörigkeit, Weltanschauung usw.

- e) Jeder ist in der Organisation aber auch Vertreter der Organisation  
(Unterscheidungsmerkmal: VERTRETUNGSMACHT)

Man kann z.B. die Organisation alleine vertreten dürfen (z.B. Prokurist) oder gemeinsam mit anderen. Oder man ist Sprecher für die Organisation. Man kann mit Handlungskompetenzen ausgestattet sein, die große Freiräume für die individuelle Gestaltung erlauben. Es können aber auch Kompetenzen jeglicher Art fehlen.

Hieraus ergeben sich weitere Unterschiede von einem Individuum zum anderen innerhalb der gleichen Organisation.

- f) Jeder Mensch ist in einer Organisation aber auch oft gleichzeitig Mitglied einer Intergruppe, das sind Verbindungsgruppen zwischen den einzelnen Gruppen.  
(Unterscheidungsmerkmal: INTERESSENVERTRETUNGSMACHT)

Der Interessenausgleich zwischen den Einzel-Gruppen kann i.d.R. nicht durch alle Mitglieder der Gruppen in ihrer Gesamtheit erfolgen.

Die Gruppen bestimmen i.d.R., wer die Gruppeninteressen gegenüber anderen Gruppen zu vertreten hat.

Typische Intergruppen (die für sich selbst gesehen einfach „Gruppen“ sind) sind in einer Organisation:

- der Betriebsrat
- die Abteilungsleiterkonferenz
- Projektgruppen
- Steuerguppen bei Projekten usf.



## IV. Niemand ist eine Insel

Die Organisation spielt nach außen eine bestimmte Rolle und hat einen bestimmten Platz im Umfeldgefüge eingenommen. Die Wertigkeit und Wichtigkeit der Organisation als solche drückt sich auch aus in ihrem Verhältnis zu:

- Kunden
- Lieferanten
- Kapitalgebern - Wettbewerbern, - Behörden
- Öffentlichkeit
- Verbundunternehmen, Verbundorganisationen
- usw.

Kein Mitglied einer Organisation kann sich im Außenverhältnis dem Gesamtverständnis seiner Organisation entziehen.

## V. Hierarchie von Organisationen

Jede Organisation ist Teil einer nächsthöheren Organisationseinheit. Jede höhere Organisationsform umfasst viele kleinere Organisationen:

- 1) Der Kosmos ist die größte, bis jetzt bekannte Organisation.

Ein Teil des Kosmos ist unsere Galaxis,  
ein Teil von dieser ist unser Sonnensystem,  
ein Teil von diesem ist unsere Erde.

- 2) Die Erde vereinigt:

Gesellschaftssysteme	-	Staaten	-	Erdteile	- usw.
z.B. Kapitalismus		z.B. Bundesrepublik		z.B. Europa	
Sozialismus		Frankreich		Asien	
Demokratien		Argentinien		Amerika	
Diktaturen					

- 3) Unser Staat, unsere Gesellschaft (z.B. Bundesrepublik Deutschland) vereinigt Kulturen:

Wirtschaft	-	Verwaltungen	-	Religionen	- usw.
z.B. Produktion		z.B. Länder-Regierungen		z.B. Katholiken	
Dienstleistungen		Behörden		Protestanten	
Banken		usf.		Mohammedaner	
usf.				usf.	



4) Eine Kultur (z.B. die Wirtschaft) vereinigt Organisationsgruppen:

Arbeitgeber	-	Arbeitnehmer	-	Behörden	-	usw.
z.B. Verbände		z.B. Gewerk-		z.B. Steuerbehörde		
Kammern		Schäften		usf.		
Kartelle						

5) Eine Organisationsgruppe (z.B. Verband, Gewerkschaft) vereinigt Organisationen:

z.B. Betriebe, Verwaltungen, Behörden, Kirchen, usf.

6) Eine Organisation (z.B. Wirtschaftsbetrieb) vereinigt Intergruppen:

z.B. Arbeitsgemeinschaften, Abteilungsleiter-Konferenzen, größere Abteilungen, Quality Circles, Betriebsrat, usf.

7) Eine Intergruppe (z.B. Abteilungsleiter-Konferenz) vereinigt:

z.B. funktionale, hierarchische, sozio-demographische, formelle und informelle Gruppen, usf.

8) Eine Gruppe (z.B. Abteilung) vereinigt die Individuen:

z.B. Führer, Mitarbeiter, Frauen, Männer, Jugendliche usw. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe ist teils zwangsläufig aufgrund der persönlichen Merkmale, in anderen Fällen frei gewählt, in manchen Fällen sicher auch heiß begehrt oder bekämpft.

9) Ein Individuum vereinigt in sich die kosmischen Gesetze.

z.B. ist jedes Individuum für sich gesehen ebenfalls ein System aus

- Körperfunktionen	- Interessen	- Emotionen	- Werte
- Fähigkeiten	- Haltungen	- Ambitionen	- usf.

Aus dieser Hierarchie geht hervor, dass jede kleinere Organisation Teil eines größeren Gebildes ist und die größeren Gebilde wiederum Teile von noch größeren Gebilden sind, bis sich letztlich die kosmischen (Natur-) Gesetze sich im einzelnen Individuum wiederfinden. Damit ist der Kreis geschlossen.

Das jeweils höhere Gebilde ist jeweils mehr als die Summe der es bildenden Systeme. Wie ein Organismus sich stets in der Entwicklung und im Wandel befindet, so befinden sich auch alle Organisationen und die sie bildenden Subsysteme und Mitglieder in stetiger Entwicklung und Wandlung.



Wandlung und Entwicklung bedeuten aber auch gleichzeitig Veränderungen. Veränderungen sind:

- Wachsen
- Integrieren
- Konsolidieren, Festigen
- Mutieren
- Evolvieren
- Lösen, Lockern
- Aufgeben, Sterben

Veränderungen in Beziehung zu Was? Was ist anders nach den Veränderungen?

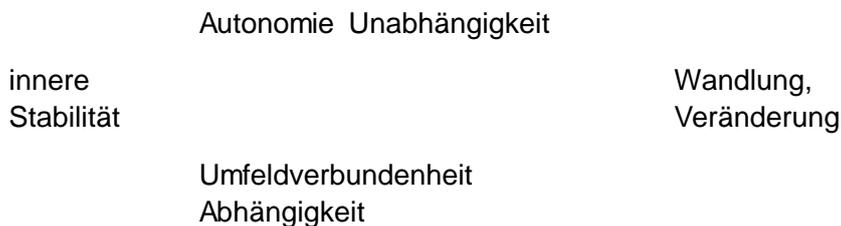
Anders ist nach den Veränderungen immer der eigene Standort, die eigene Bedeutung, der Entwicklungsstand, der Zweck, die Chancen, die Risiken usw.

Veränderungen werden oft als Gefährdung für die erreichte (vermeintliche) Stabilität der Organisation verstanden. Die meisten Organisationen versuchen deshalb, die erreichte (vermeintliche) Stabilität, den Status quo, aufrechtzuerhalten, insbesondere durch Investitionen in die innere Stabilität. Aber: die externen Daten verändern sich weiter, weshalb es Zeit zu Zeit zu heftigen Konfrontationen der Differenzen zwischen den Zielen der inneren Stabilität und den veränderten Umfeldanforderungen kommt.

Je weniger die Umfeldveränderungen ständig assimiliert und in die Organisation integriert werden, umso aufwendiger wird es, die vermeintliche innere Stabilität aufrechtzuerhalten.

Je länger die vermeintliche innere Stabilität (mit zunehmendem Aufwand) "aufrechterhalten" wird, umso größer ist die Abweichung von dem Platz, der der Organisation vom Umfeld nach dessen Autoorganisationsprozessen automatisch zugewiesen würde. Umso größer ist dann auch der "plötzlich" notwendige Veränderungsbedarf zur Abwendung des Konkurses, der (naturgemäßen) Eliminierung, der Auflösung der Organisation, weil sie nicht mehr nutzbringend ist.

Jede Organisation steht also im Spannungsfeld:





## VI. Strukturmodell I. Ordnung von Organisationen

(phänomenologisches Struktur-Modell)

Ein Ich-Zustand ist ein Überbegriff für ein System von bestimmten Glaubenssätzen, Gedanken, Fühlen und Verhalten, Strukturen und Abläufen.

### a) Das EL (Eltern-Ich) einer Organisation

Das EL ist die Werte- und Normeninstanz der Organisation. Das EL ist das selbstgeschaffene oder von Eltern- und anderen Autoritätspersonen widerspruchslos übernommene Werte- und Normensystem. So unterschiedlich die "Eltern"-Figuren für die Organisation, so unterschiedlich, oft widersprüchlich ist auch das Eltern-Ich.

In Organisationen ist das EL ein System aus geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen und Traditionen, die in deren Diensten stehenden Denkvorgänge der Menschen und deren damit zusammenhängenden Gefühle und Verhaltensweisen; Strukturen und Abläufe sind überwiegend kristallisiertes, manifestiertes EL.

Die Glaubenssätze und Überzeugungen des EL gelten für das Individuum und die Organisation als RICHTIG und werden auch dann als Gruppennormen gelebt, wenn das Ergebnis offensichtlich nicht befriedigend ist. (Es sei denn, das EL wird durch das ER modifiziert oder außer Kraft gesetzt.).

### b) ER (Erwachsenen-Ich)

Das Erwachsenen-Ich ist die Instanz einer Organisation, die das Sammeln, Bewerten, Gewichten und Verarbeiten von Daten und Fakten im Hier und Jetzt bewirkt und realitätsbezogene Entscheidungen trifft.

Zu den Daten und Fakten zählen auch Ziele, Mittel, Wege, Ressourcen, Chancen, Risiken, Folgewirkungen, Rückwirkungen, Auswirkungen auf Nachbarsysteme und das Gesamtsystem, Fähigkeiten, Ambitionen, Machtverhältnisse, usw.

Auch das ER ist ein System aus Glaubenssätzen, Denken, Fühlen und Verhalten, Strukturen und Abläufen.

### c) K (Kindheit-Ich)

Das Kindheits-Ich ist ein System aus archaischen Glaubenssätzen, archaischem Denken, Fühlen und Verhalten. Zum K zählt, was ein Kind geglaubt, gedacht, gefühlt und wie es sich verhalten hat, wenn sein Leben oder Überleben gefährdet oder gesichert war.

In Organisationen ist das K das Glauben, Denken, Fühlen und Verhalten, die Strukturformen und die Abläufe, welche die Organisation in den Gründungs- und Pionierphasen gewählt hat, wenn das Leben oder Überleben der Organisation gefährdet war, desgleichen das Glauben, Denken, Fühlen und Verhalten, wenn das Leben und Überleben gesichert war.



## VII. Strukturmodell II. Ordnung von Organisationen

(entwicklungsgeschichtliches Struktur-Modell)

### a) Das EL 2 (Eltern-Ich) der Organisation

Zum EL 2 zählt alles, was die Organisation als eigene Normen oder Werte akzeptiert (übernommen oder selbst geschaffen) hat und somit für alle Organisationsmitglieder als Handlungsmaximen und -orientierungen verbindlich sind. Jedes Organisationsmitglied hat i.d.R. das Recht, sich darauf zu berufen.

Zum EL 2 zählen insbesondere:

#### 1. das geistige EL:

die Episteme, d.h. die Arten und Weisen, wie die Leute in einer Organisation

- sich selber als Organisation sehen
- andere sehen (die nicht zur eigenen Organisation gehören)
- das Umfeld sehen.

Mit anderen Worten: Die Episteme sind die Arten und Weisen, wie die Leute in einer Organisation ihre Ideen organisieren. (Selbstverständnis)

Ferner:

- der Skriptglaube
- die Unternehmensgrundsätze (Gruppennormen)
- die Geschäftsgrundsätze
- die Leitbilder, Vorbilder
- das Menschenbild
- die Werte und Normen
- die Rechte und Pflichten
- die Gebote und Verbote
- die Machtstruktur
- die Rituale der Kommunikation und Information
- die Rituale der Entscheidungsfindung
- die Gewohnheiten - die Traditionen
- die Grundhaltungen
- das Belohnungs- und Sanktionssystem
- das Kontrollsystem - das Know-how
- 

#### 2. das kristallisierte EL:

- die Statuten, Satzungen
- die Organisationsform, Rechtsform
- die Struktur
- die Hierarchie
- die Kompetenzen, Vollmachten
- die Arbeitsmethoden - die Arbeitstechniken
- die Regeln und Richtlinien, Vorschriften
- die Anweisungen



- die Allgemeinen Geschäftsbedingungen
- die Organisationspläne
- die Ablaufpläne - die Stellenpläne
- die Pflichtenhefte
- die Verfahrensvorschriften
- die Verträge
- die Tarife
- die Statussymbole

Diese Instrumente des EL 2 haben neben den selbstgeschaffenen Werten und Normen auch die Antreiber zum Inhalt. Die Antreiber sind die Normen und Regeln über die Form, wie das Leben zu meistern ist, die die Organisation von den Gründer- oder anderen Autoritätspersonen bzw. -organisationen (Elternfiguren) übernommen hat.

### Antreiber:

Die 5 Antreiber finden sich auf der Organisationsebene wie folgt wieder:

Antreiber:	Organisationsebene:	Einschärfungen
sei perfekt	seid perfekt	z.B. schafft es nicht seid nicht erfolgreich scheitert! eure Ideen sind nicht wichtig ihr seid nicht wichtig kommt uns (Elternfiguren nicht zu nahe)
sei stark	überfordert Euch	z.B. scheitert! nutzt Eure Potenz nicht
mach's recht	mach's recht	z.B. bleibt abhängig entwickelt Euch nicht seid nicht wichtig werdet nicht eigenständig bleibt Außenseiter
streng dich an	strengt Euch an	z.B. scheitert! schafft es nicht nutzt Eure Potenz nicht denkt nicht bleibt abhängig
beeil dich	beeilt Euch	z.B. scheitert schafft es nicht seid nicht erfolgreich nutzt Eure Potenz nicht seid nicht normal



b) das ER 2 (Erwachsenen-Ich) der Organisation

Das ER 2 ist alles, was zur Auseinandersetzung mit dem Hier und Jetzt von der Organisation zur Verfügung steht.

Zum ER 2 zählen insbesondere die Prozesse, Mittel und Wege im Hier und Jetzt zur Wahrnehmung der Chancen und Risiken im Hier und Jetzt

- zur realitätsbezogenen Reaktion darauf und
- zur Übernahme von Verantwortung für Tun und Unterlassen zur Organisation im Hier und Jetzt.

Die Übernahme von Verantwortung durch die Organisation als solche bedarf dazu Prozessen

- der Zielfindung
- der Planung
- der Entscheidung
- der Koordination
- der Information, Zweckkommunikation
- der Problemlösung
- der Konfliktbearbeitung
- der Tagesorganisation
- der Beschaffung, Pflege und Wartung der Ressourcen
- der Leistungserstellung
- der Qualitätssicherung
- der Rationalisierung des Leistungsprozesses
- der Leistungsverwertung
- der Kontrolle
- der Übernahme von Handlungsverantwortung
- der Übernahme von Führungsverantwortung
- der Rechenschaft
- der Minimierung von Folgekosten des Leistungsprozesses
- der Optimierung von Folgechancen des Leistungsprozesses
- der Organisationsentwicklung
- der Personalentwicklung
- der Prüfung und des Ausbaues der Fähigkeiten
- der Beurteilungs- und Förderungsgespräche
- des Controllings
- der Feedbacksysteme mit den Nachbarsystemen, übergeordneten

und nachgeordneten Systeme.



## Ferner Prozesse

- zur Bildung der eigenen Identität und Wahrung der eigenen Identität
- zur Rollendefinition und Rollenklärung
- zur Forschung, Entwicklung
- zur Überprüfung der eigenen Grenzen, deren Klarheit und Durchlässigkeit

Je kleiner eine Organisation, umso mehr ist das ER der Organisation überdeckt mit dem ER der Einzelpersonen, die die Organisation bilden. Im Falle von Einzelunternehmen ist das ER der Organisation mit dem ER des Einzelunternehmers deckungsgleich.

Das ER 2 enthält auch die von den Gründer- und anderen Elternfiguren und -organisationen übernommenen Programme, wie (in welcher Art und Weise) der Skriptglaube, die Antreiber und die Einschärfungen am besten zu verwirklichen sind.

Immer dann, wenn neue Aufgaben anstehen oder die Organisation vor neue Rahmendaten gestellt wird, treten diese kopierten Muster in Aktion. Obwohl von außen das ER als erheblich getrübt erscheint, ist es innerhalb der Organisation NICHT getrübt. Denn die Organisation (bzw. die Organisationsmitglieder) haben bereits erfahren, dass mit den kopierten Programmen Leben und Überleben gesichert wurden.' Die Begrenzung des ER liegt darin, nicht mehr nach anderen Alternativen zu suchen und diese zu validieren, sobald sich ein "Programm" als Lösungsweg anbietet.

Sollten sich Alternativen aufzeigen, die den Programmen widersprechen, ist das ER i.d.R. insoweit funktionsgestört, dass es die Chancen und Risiken verzerrt wahrnimmt. Alle Daten und Fakten werden so interpretiert, dass dem Programm, weil Ablauf und Funktion bekannt, die meisten Chancen und die kleinsten Risiken zugesprochen werden und in den neuen Alternativen, weil neu im Ablauf und in der Funktion, die meisten Risiken und die kleinsten Chancen gesehen werden.

Die Programme sind mit der Konditionierung vergleichbar, die Pawlow an seinen Hunden überzeugend in Ablauf und Funktion demonstriert hat.

### c) das K 2 (Kindheits-Ich) der Organisation

Zum K 2 einer Organisation zählt alles, was dazu dient, Leben und Überleben zu sichern durch Mobilisierung und Verwendung der Energie für

- Freude
- Trauer, Schmerz - Angst
- Wut
- Entfaltung
- Entwicklung
- Anpassung
- Rebellion

zu mobilisieren, zu organisieren und erlebbar zu machen (für die Mitglieder, die die Organisation bilden, für die benachbarten Systeme, für die übergeordneten und nachgeordneten Systeme).



## Die 3 Systeme des K 2:

Entwicklungsgeschichtlich war bildet die Organisation zunächst

### a) Das freie Kindheits-Ich

Das Muster des freien Kindheits-Ich's einer Organisation wird in der Gründungsphase geschaffen. Es ist System aus Glaubenssätzen, Gedanken, Gefühle der Organisationsmitglieder, Handlungen und Verhaltensweisen, Strukturen und Abläufen zum

#### 1) Erleben von echter Freude

Anlass zu echter Freude können Organisationen in reichem Maße bieten, z.B. Freude über erreichte Erfolge, Verstanden-werden, Authentisch-sein-können, sich identifizieren können, Geborgensein, geliebt sein, Kraft spüren, Sicherheit haben und sicher sein können, umsorgt sein, Befriedigung erleben, Nähe spüren, körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden, Kreativität entfalten, wachsen können, sich bewähren, messen können, usw.

Z.B. Muster

- wie der erste Auftrag, der erste Kunde gefeiert wird,
- wie Zusammenhalt erlebbar gemacht wird („Wir gehen zusammen durch dick und dünn.“)
- wie gegenseitige Inspiration und Kreativität geschehen
- wie das gemeinsame Miteinander-Wachsen organisiert wird.
- wie das Bewusstsein und die Freude am "Wir leben!" als Organisation für die Mitglieder mit-erlebar gemacht wird.
- wie der Prozess des eigenen Selbstwertes und der eigenen Identität (als Organisation) gestaltet wird.

#### 2) Erleben von Trauer, Schmerz

Dieser Teil des freien Kindheits-Ich organisiert Trennung und Aufgabe von bislang Liebgewesenen, z.B. von Gedanken, Zielen, Strukturen, Mitmenschen, Verfahren, Möglichkeiten, Chancen, Räumen, Freiräumen, Entwicklungspotentialen usw.

Wachsen und Entwickeln heißt nicht nur, sich immer neue Chancen und Möglichkeiten zu erschließen; Wachsen und Entwickeln heißt auch, Dinge und Ereignisse hinter sich zu lassen, Abschied nehmen.

Dieser Teil des freien Kindheits-Ich's einer Organisation umfasst das System aus Strukturen, Abläufen und Prozessen, die

- wahrnehmen, dass bestimmte Entwicklungen, Chancen, Möglichkeiten usw., aber auch bestimmte bisherige Gewohnheiten und Annehmlichkeiten ENDGÜLTIG nicht (mehr) bestehen (können),
- die Aufgabe und Trennung verarbeiten.



Zur Trauerarbeit geschieht in folgenden Stufen: (Kübler-Ross)

1) Schock und Nichtwahrhabenwollen

Stufe des "Nein, nicht ich", "Nein, nicht wir" zur Mobilisierung von Energien, die befürchteten Verluste durch Aktivität abzuwehren.

2) Wut und Zorn

Stufe des "Warum ich?", "Warum wir?", "Warum jetzt?". Diese Wut- und Zorn-Energie richtet sich als Aggression gegen Diejenigen, die für den befürchteten drohenden Verlust verantwortlich sind oder von denen erwartet wird, dass sie den drohenden Verlust abwenden könnten.

3) Verhandeln

Stufe des "Ja, es trifft mich, aber...", "Ja, es trifft uns, aber, ...

Mit Denjenigen, die den befürchteten drohenden Verlust abwenden oder mindern könnten, wird nun intensiv verhandelt; dabei werden Versprechen abgegeben, um die Konsequenzen der unbequemen Realität "abzuhandeln".

4) echte Trauer

Stufe des "Ja, ich!", "Ja, wir!"

Hier geschehen die eigentliche Trauerarbeit und der Schmerz, das eigentliche Abschiednehmen durch

- Trauer über die vergangenen Verluste (ungenutzte Möglichkeiten, Fehlinvestitionen usw.)
- Trauer über die künftigen Verluste (Ent-Täuschungen, nicht nutzbare Chancen, usw.)

Von der echten Trauer ist die Depression (siehe unten angepasstes Kind) zu unterscheiden.

5) Annahme

Stufe des "Ja, es ist so.", "Ja, ich bin so.", "Ja, wir sind so.".

Die in der Stufe 1 mobilisierte Energie wird nun verwendet (= ER-Funktion)

- zur Annahme, zur Akzeptanz der Realität
- zur Suche nach Alternativen, neuen Wegen und Verhaltensformen, Kreativität und Entwicklung.

Von der echten Annahme und Akzeptanz der Realität ist zu unterscheiden das resignative Hinnehmen im angepassten Kindheits-Ich-Zustand.



### 3) Erleben von Angst

Dieser Teil des freien Kindheits-Ich's umfasst das System aus Bewusstsein, Strukturen, Abläufen und Prozessen, die dem biologischen Sinn der Angst dienen, nämlich:

- dem Angriff zur Beseitigung von Gefahren für Leben und Überleben, desgleichen zur Verteidigung gegen Aggressoren. Hierzu zählen
  - die Betriebsfeuerwehr, der Pförtner, der Werkschutz, das Militär, die Sicherheitsbestimmungen, Geheimhaltungsvorschriften, Spionageabwehr, Tresore, Personenüberprüfungen, Datensicherung, Bonitätsprüfungen von Kunden, Zahlungs- und Lieferungsbedingungen, Lieferungsverträge, ritualisierter Zutritt zur Organisation usw.

und auch

- Rituale zur Demonstration der eigenen Kraft und Potenz durch Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations, Corporate Identity, Werbung, Marketing, usw.
- der Flucht vor Gefahren für Leben und Überleben Organisationen als solche werden kaum "fliehen" können, wie z.B. Menschen und Tiere vor drohenden Gefahren die Flucht ergreifen.

Anstelle von körperlicher Flucht entwickeln Organisationen Strukturen, Abläufe und Prozesse, die der Wirkung der Flucht vor einem drohenden Aggressor gleichkommen, z.B. Akzeptanz der Ansprüche der möglichen Aggressoren und Beschränkungen auf Nischen ausfüllen, Spezialitäten herstellen; Kooperationen oder Fusion mit den möglichen Aggressoren, Zusammenschluss mehrerer kleineren Organisationen, Erlaubnisse, Genehmigungen einholen von Autoritäten (z.B. Behörden), die auch von den möglichen Aggressoren akzeptiert werden (z.B. Wettbewerbsregeln); Vermeidung von "Reizungen" der möglichen Aggressoren.

- dem "sich-Tod-stellen" als Strategie zum Überwinden von Gefahren für Leben und Überleben.

Diese Strategie ist biologisch sinnvoll, wenn gegen eine drohende übermächtige Gefahr weder Angriff, noch Verteidigung sinnvoll sind und Flucht nicht mehr möglich ist. An Käfern ist diese Strategie gut zu beobachten. "Sich-Tod-Stellen"-Strategien von Organisationen können z.B. sein: vorübergehende absolute Abstinenz von allen öffentlichen Auftritten und Begrenzung der Aktivitäten auf die internen Prozesse, strengste Abschottung nach außen, Vermeidung jeglichen Profils usw.

aber auch:



"totales öffnen" nach dem Motto "Seht, wir haben überhaupt nichts zu verbergen, wir sind völlig harmlos, wir sind keine Gefahr, usw."

#### 4) Erleben von Wut, Aggression

Wut und Aggression ist biologisch sinnvoll als Energie, sich einen eigenen Platz zu nehmen, ihn zu verteidigen, sowie um sich die Ressourcen zu beschaffen, um zu leben und zu überleben (Naturprinzip der Selbstversorgung und Selbstverantwortung).

Dieser Teil des freien Kindheits-Ich's einer Organisation umfasst die Systeme aus Bewusstsein, Strukturen, Abläufen und Prozessen, die

- Ressourcen suchen, entdecken und nutzbar machen
- Ressourcen hegen und pflegen, erhalten
- Ressourcen nutzen, soweit es zum Leben und Überleben notwendig ist
- Ressourcen verteidigen

In Organisationen sind dies insbesondere die Systeme für

- das Marketing
- die Ausbildung und Weiterbildung
- die Jugendarbeit
- die Hygienefaktoren
- die Pflege und Wartung von Maschinen und Geräten
- die Marktforschung
- die Forschung und Entwicklung
- die Innovationen
- die Motivationssysteme
- die Beziehungspflege zu den Ressourcenbesitzern (Lieferanten, Behörden, Meinungsbildnern, Geldgebern, Abnehmern usw.).



Das K 2 enthält auch alle Einschränkungen, Verfügungen der Gründer- und sonstigen Elternfiguren und -organisationen.

Bei den Einschränkungen handelt es sich um die Verbote der Gründer- und sonstigen Elternfiguren und -organisationen, bei deren Überschreitung "Leben und Überleben" bedroht oder nicht mehr möglich sind (= wesentliche Grundlage des Skriptglaubens).

Einschränkung	Ebene Organisation	fehlender Erlauber:
sei nicht	seid nicht	Gut, dass es Euch gibt
sei es nicht (sei nicht du)	entwickelt keine eigene Identität	Ihr dürft ein eigenes Profil haben
sei nicht nah	kooperiert nicht	Ihr dürft Vertrauen zu anderen haben
sei nicht wichtig	seid nicht wichtig	Ihr dürft bedeutend werden
sei kein Kind	tut nichts, was sich nicht bereits bewährt hat	Erlebt, was Ihr alles könnt; Ihr dürft experi- mentieren, Euch freuen, wütend sein usw.
werde nicht erwachsen	werdet nicht autonom werden;	Ihr dürft selbständig Ihr dürft uns verlassen
sei nicht gesund	schafft's nicht konzentriert Euch auf die Krankheiten	Sei gesund Ihr dürft Euch Eurer Potenz bewusst sein
sei nicht normal	seid nicht normal	Ihr dürft normal sein
sei nicht erfolg- reich	schafft's nicht scheitert	Ihr dürft Erfolg haben Ihr dürft Euch mit uns messen
denke nicht	denkt nicht	Ihr dürft einen eigenen Willen haben, Ihr dürft anderer Meinung sein
fühle nicht	nehmt Euch nicht wichtig	Ihr dürft spüren, wie es Euch geht
gehört nicht dazu	gehört nicht dazu	Ihr dürft dazugehören



## b) Das hilflos angepasste Kindheits-Ich

Schon bald nach der Gründung/Bildung einer Organisation, meist schon während des Prozesses der Gründung/Bildung können die Organisationsmitglieder oder die Organisation als solche erfahren, dass sie Hilfe und Unterstützung bekommen, wenn sie hilflos sind. Auf den Plan gerufen werden einerseits die notwendigen Helfer, die der Organisation ihren Rat und ihre Kompetenz zur Verfügung stellen, weil die Organisation das Wissen und das Know-how aus eigener Kraft (noch) nicht erfahren konnte.

Andererseits mobilisiert die Hilflosigkeit aber auch weniger hilfreiche Retter. Solche sind Personen oder Organisationen/ Institutionen, die ihr Helfen/Retten darin sehen, der Organisation die Verantwortung für Tun und Unterlassen abzunehmen. Teils geschieht dies durch Verhinderung von Lern- und Reifeprozessen in der Organisation, teils geschieht dies durch Übernahme von Macht über die Organisation, damit diese künftig abhängig bleibt.

Die 3. Form von hilflose Anpassung ist die Anpassung an die Befehle und Anweisungen des eigenen EI. Je nach Inhalt des EL kann diese Anpassung für die Organisation und ihre Mitglieder förderlich oder aber entwicklungshemmend sein.

Die adäquate Anpassung ist die Anpassung an die tatsächlich nicht änderbaren und beeinflussbaren Realitäten. Dies ist jedoch dann keine hilflose, passive Anpassung mehr, sondern eine ER-Aktivität zur Problemlösung, welche auch die Verantwortung für das darauffolgende Tun und Unterlassen umfasst.

Das Grund-Muster des hilflos angepassten Kindheits-Ich's einer Organisation wird also bereits in der Gründungsphase geschaffen. Es ist System aus Glaubenssätzen, Gedanken, Gefühle der Organisationsmitglieder, Handlungen und Verhaltensweisen, Strukturen und Abläufen zur resignativen, hilflosen, passiven Anpassung an das eigene EI und an von außen einwirkende Normen, Regeln, Forderungen, Geboten und Verboten und Angeboten zur Hilfe und Unterstützung.

Aggregate für die hilflose, passive Anpassung sind z.B.

- Manöver und Rituale zur Vermeidung ungeliebter Arbeiten/Aufgaben/Funktionen
- Die Organisation des "Ich kann nicht", "Wir können nicht" - die symbiotische Bindung und die Prozesse der Symbiose an überverantwortliche Personen und Organisationen
- die Prozesse und die Organisation der Verbote von Änderungen und Entwicklungen, Änderungen von Traditionen, Gewohnheiten, kristallisiertem EL
- die Prozesse und die Organisation der Selbstabwertungen der tatsächlichen Kompetenzen, Fähigkeiten und Lern- und Entwicklungsfähigkeiten
- das Belohnungs- und Sanktionssystem für Anpassung und Vermeidung von Verantwortung
- das Sanktionssystem für Kreativität, Übernahme von Verantwortung
- usf.



### c) Das hilfreich angepasste Kindheits-Ich

Das hilfreich angepasste Kindheits-Ich ist ein System aus Glaubenssätzen, Gedanken, Gefühlen der Organisationsmitglieder, Handlungen und Verhaltensweisen, Strukturen und Abläufen zu überverantwortlichen Hilfeleistungen an andere. Dies können einerseits die Organisationsmitglieder selbst sein, aber auch Personen oder Organisationen aus dem Umfeld der Organisation (besonders häufig Kunden oder übergeordnete Organisationen).

Das hilfreich angepasste Kindheits-Ich entsteht durch Erfahrungen, dass Leben und Überleben dann gesichert bzw. zumindest nicht gefährdet sind, wenn die Organisation sich "hilfreich" verhält. Gemeint ist hier die Hilfeleistung, die über den adäquaten Beitrag und Nutzen erheblich hinausgeht, der z.B. vom Umfeld erwartet wird. Es handelt sich hier z.B. um

- die Prozesse und Organisation der Selbstaussbeutung der Organisation Dies kann geschehen durch Niedrigpreise, fehlende Rücklagenbildung, "Ersparung" von Qualifizierung der Mitarbeiter, Sonderleistungen ohne Gegenleistung,
- die Prozesse und Organisation zur Übernahme von Überverantwortung für andere für deren Tun und Unterlassen.  
Die Palette reicht hier von unterlassenen Sanktionen von organisationsschädigendem Verhalten von Organisationsmitgliedern bis zu Kadavergehorsam an Wünsche und Anliegen von z.B. übergeordneten Personen und Organisationen.

Die hilfreiche Anpassung ist also nicht für die Organisation hilfreich, sondern es handelt sich um ein Anpassungsverhalten, das übermäßig hilfreich für andere ist. Das hilfreich angepasste Kindheits-Ich richtet sich auf jeden Fall immer an solche Personen und Organisationen, von denen die hilfreich angepasste Organisation erwartet, dass ansonsten von diesen Gefahren für Leben oder Überleben der Organisation ausgehen.

Wenn die "begünstigte" Person oder Organisation ausbeuterisch veranlagt ist, dann wird sie die hilfreiche Anpassung natürlich annehmen und u.U. sogar die Ausbeutung noch ständig erhöhen. Der Nutzen werde dann bei den begünstigten Personen und Organisationen konzentriert, während die Risiken bei den ausgebeuteten Personen und Organisationen verbleiben. Es wird den "begünstigten" Organisationen auch eine Sicherheit und ein Wohlergehen suggeriert, das unrealistisch ist.

Ist die "begünstigte" Person oder Organisation aber autonom und nicht ausbeuterisch, wird sie die hilfreiche Anpassung von Personen und Organisationen ablehnen. Stattdessen wird die Autonomie der sich zur Ausbeutung anbietenden Personen und Organisationen (zum eigenen Schutz und Nutzen) gefördert und gestützt.



## Gewinner, Nichtgewinner und Verlierer-Organisationen

Gewinner	=	Organisationen, die die Mutation und die Evolution weiterbringen
Nichtgewinner	=	Organisationen, die Evolutionsanstöße geben und bestimmte Mutationen mitmachen, deren Richtung aber kosmisch nicht reif oder erwünscht sind. (Gefahr höherer Lasten für die Umwelt, statt Beitrag zur Homöostase oder größerer Nutzen für die Umwelt)
Verlierer	=	der biologische Sinn des Überschusses; "Futter" in der Nahrungskette für die nachfolgende Art.

Da es die Menschen vor langer Zeit geschafft haben, aus der Kette "Fressen und Gefressen-Werden" auszubrechen, reduzieren sich die Menschen nicht mehr durch die natürlichen Feinde. Die biologisch sinnvolle Kette ist unterbrochen. Folge: Da eine Art stets mehr Exemplare (Verlierer) für die Fütterung der nachfolgenden Art bereitstellt, sind inzwischen die Verlierer in wesentlich schnellerem Tempo gewachsen als die Gewinner oder Nichtgewinner.

Die Menschenrasse ist aber nur vermeintlich ihrer biologischen Reduzierung durch "Feinde" entronnen. Nach den irdischen biologischen Gesetzen hat der Mensch das biologische Gleichgewicht bereits erheblich gestört. Dadurch mobilisiert er biologische und kosmische Gegenkräfte zur Wiederherstellung der Homöostase. Dazu zählen bspw. Krankheiten, die nicht beherrschbar werden, bevor sie nicht einen wesentlichen Beitrag zur Reduzierung der Menschenzahl geleistet haben (z.B. Krebs, Herzinfarkt, AIDS). Um 1900 lernte ein Medizinstudent ca. 300 Krankheitsbilder kennen, dann hatte er das wesentliche Wissen der Medizin erfasst. Heute entdecken die Mediziner jährlich 300 NEUE Krankheitsbilder, also nehmen die Krankheitsbilder jährlich um so viel zu, wie um 1900 das ganze Medizinwissen ausmachte! Hier ist die Dynamik der kosmischen Abwehr gegen den überhandnehmenden Menschen bereits deutlich zu erkennen.

Allerdings gelang es dem Menschen bisher immer, diese neuen Krankheitsbilder schnell zu beherrschen, bevor sie ihren kosmischen und biologischen Sinn erfüllt hatten. Lediglich Krebs und AIDS scheinen nun Krankheitsformen zu werden, die ihren kosmischen Sinn erfüllen können.)

Da die Krankheitsbilder bisher aus kosmischer Sicht versagt haben, wirkt die 2. Form der kosmischen Gesetze zur Wiederherstellung eines biologischen Gleichgewichtes umso stärker: die Selbstvernichtung.

Die 3. Form, die Ausbildung neuer natürlicher Feinde für die Rasse Mensch, ist vielleicht in den Krankheitserregern zu sehen.

Die 4. Form ist die Totalvernichtung der Rasse Mensch als biologische Fehlentwicklung (wie z.B. die Mammuts und Sauriere).

Noch scheint, dass die teilweise Selbstvernichtung als gangbarer kosmischer und biologischer Weg möglich ist. Die Mittel dazu stellen die Menschen derzeit selbst her (Atomwaffen, SDI, Bio-Waffen, Chemische Waffen). Diese Mittel sind bei einem Einsatz dazu



geeignet, große Landstriche von der Gattung Mensch zu befreien, damit dort wieder in einem (für menschliche Begriffe langwierigen) Prozess das biologische Gleichgewicht wieder entstehen kann.

Die Selbstvernichtung droht der Menschheit aber auch durch innere Prozesse, wie die zunehmenden Aggressionen und Depressionen anzudeuten scheinen. Ein weiterer wichtiger Prozess zur (teilweisen) Selbstvernichtung ist die wachsende Abhängigkeit von nicht mehr naturgemäßen Versorgungseinrichtungen (Verstädterung der Menschen). Nur noch wenige Menschen verfügen über das Wissen und die Fähigkeit, in der Natur zu leben und zu überleben und sich selbst zu versorgen. Je mehr Menschen das Wissen und die Fähigkeit zu naturgemäßem Leben verlernen, umso sicherer ist die teilweise Zerstörung, wenn die künstliche Versorgungskette zusammenbricht (z.B. bei Krieg, Naturkatastrophen usw.).

Mir scheint, dass viel Elend deshalb in der Welt ist, weil die überzähligen Verlierer ihre natürliche Funktion in der Nahrungskette nicht mehr erfüllen.

Der Mensch weiß aber auch inzwischen (noch), wie er zur Mehrzahl zu Gewinnern werden kann: Indem er kosmisch (Berne sagt: marsisch) denkt und handelt! D.h. nicht nur für sich gewinnt, sondern auch für seine Umwelt. Umwelt heißt hier nicht nur Mitmenschen, sondern die ganze umgebende Umwelt. Gewinner sein (im kosmischen Sinne) heißt also: Ausbeutung unterlassen und abstellen, wo sie noch stattfindet.

Insoweit unterscheidet sich mein Gewinnerverständnis von dem Berne's, welcher als Gewinner all die bezeichnete, die nach ihrem Skript gewinnen.

Es scheint, als würde dieses Denken und Handeln Fuß fassen. Bevölkerungsrückgänge in einigen Staaten, Initiativen zu naturverbundenem Leben und die Ächtung von Ausbeutung der Natur (öl, Regenwald, Fische usw.) sowie die Ächtung von übermäßiger Belastung der Natur mit den Folgen nicht-naturgemäßen Lebens des Menschen (z.B. Verklappung von Gift im Meer, Luftverschmutzung, Umweltverschmutzung, usw.) sind Anzeichen, dass eine Gruppe von (kosmischen) Gewinnern der Rasse Mensch eine Chance erhält.



noch ausführen - Zusammenfassung:

- a) Das rebellisch angepasste Kindheits-Ich
- b) Das angepasste Kindheits-Ich

Die adäquate Anpassung ist die Anpassung an die tatsächlich nicht änderbaren und beeinflussbaren Realitäten. Dies ist jedoch dann keine hilflose, passive Anpassung mehr, sondern eine ER-Aktivität zur Problemlösung, welche auch die Verantwortung für das darauffolgende Tun und Unterlassen umfasst.



## VIII. Umgang mit Spielen in Organisationen

- 1) Erkennen der eigenen Spiele und nicht spielen.
- 2) Erkennen der wichtigen „Köder“ in den anderen Spielen und das Mitspielen verweigern.
- 3) Aufhören, andere abzuwerten und herunterzumachen.
- 4) Selbst positive Strokes anstreben und akzeptieren.
- 5) Andere eindeutig positiv stroken.
- 6) Die eigenen Bedürfnisse wahrnehmen und darüber reden.
- 7) Wirkliches MBO praktizieren. (MBO = Führen durch Ziel-VEREINBARUNG)
- 8) Kräfte-Feld-Analyse zur Aktivierung des ER.