



Heinrich Keßler

# Keßler-OE-TA-Modell – Ich-Bereiche.

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. Es ist und bleibt erweiterbar.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

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



## Die ICH-Bereiche einer Organisation

Als Organisation im nachstehenden Sinne gelten alle Organisationsformen von Gruppe aufwärts. Nachstehen werden nun die einzelnen Ich-Zustände dargestellt, wie sie sich für Organisationen ergeben. Abgeleitet sind die ICH-Zustände aus den ICH-Zuständen für Individuen gemäß den Lehren der Transaktionsanalyse im klassischen Sinne nach Eric Berne.

Von der Entstehungsgeschichte her, reihen sich die ICH-Zustände wie,-folgt aneinander:

K1

ER1

EL1

K1-EL1K2= K2

ER2

EL2

Das K1 (Kindheits-ICH 1) der Organisation beinhaltet die existenziellen Bedürfnisse der Organisation. Dies sind Gesundheit und Überleben.

ER1 (Erwachsenen-ICH 1, kleiner Professor, Pfiffikus) der Organisation ist gleich die Innovationspotentiale, die kreative Strategie.

EL1 (Eitern-ICH 1) der Organisation ist gleich Bezugsrahmen zur Umwelt: Freiheit und Grenzen für die Entfaltung der Organisation, Gesetze, Wertet Vorschriften, allgemeine Einstellungen zur Arbeit., usw.

Das EL1 kann auch so zusammengestellt werden:

- Was wird von uns gewünscht (von der Umwelt)?
- Unter welchen Bedingungen können wir hier überleben?

Die Kindheits-ICH-Bedürfnisse der Organisation, aber auch jeder Rolle und Funktion kann wie folgt umschrieben werden:

1. Bedürfnis: Sicherheit des Bestandes (der Gruppe, der Organisation, der Rolle, der Funktion, usw.)
2. Bedürfnis: Sicherung des Lebensraumes, der Entfaltungsmöglichkeiten (der Gruppe, der Organisation, der Rolle, der Funktion usw.)
3. Bedürfnis: Anerkennung, Zuwendung durch andere (Organisationen, Gruppen, Rollen, usw.)
4. Bedürfnis: Stabilität (der Gruppe, Organisation, Rolle, usw.)
5. Bedürfnis: Die Ausweitung der Bedeutung (Wachstum) der Gruppe, der Organisation, der Rolle, usw.



## Das ER2 in der Organisation (Gruppe, Rolle)

Das Erwachsenen-ICH in einer Organisation sind

1. Prozesse zur Bildung der eigenen Identität und Wahrung der eigenen Identität
2. Zielvereinbarungsprozesse
  - a. Mengenziele
  - b. Qualitätsziele
  - c. Zusammenarbeitsziele
  - d. Entwicklungsziele
3. Rollendefinitionen und Rollenklärungsprozesse
4. Forschung Entwicklung, Planung Organisation
5. Controlling, hier verstanden als Analyse der Ergebnisse und Auswertung der Ergebnisse nach
  - a. Was war förderlich für die Erreichung der Ergebnisse?
  - b. Was war hinderlich für die Erreichung der Ergebnisse?
  - c. Was ist daraus zu lernen aus dem Ergebnis für künftige Vorgehensweisen'?
6. Organisationsentwicklung. Hierunter ist zu verstehen
  - a. die Betroffenen zu Beteiligten machen
  - b. die Beteiligten zu Betroffenen machen
7. Beurteilungs- und Beförderungsgespräche, hierarchieübergreifend
8. Personalentwicklung hierunter ist zu verstehen die Initiierung und Förderung von lebenslangen Lernprozessen von allen Mitgliedern der Organisation in fachlichen Bereichen und auf dem Gebiet der sozialen Kompetenz.
9. Vorbilder, Wertsysteme.
10. Vorherrschendes Menschenbild



## Das EL2 in Organisationen (Gruppen Rollen usw.)

Das Eltern-Ich einer Organisation (Gruppe, Rolle, usw.) ist:

Unternehmensgrundsätze (Gruppennormen)

Geschäftsgrundsätze

Leitbilder

Regeln

Anweisungen

Stellenbeschreibungen

Ablaufbeschreibungen

Organisationspläne

Pflichtenhefte

Verfahrensvorschriften

Berichtspflichten

Usw.

Kurz Im EL2 der Organisation ist alles, was die Gruppe oder die Organisation als eigene Norm oder Wert akzeptiert hat, und die für alle Gruppenmitglieder verbindlich sind oder zumindest in einer gewissen Weise Verbindlichkeit erreicht haben.

Zu den Gefühlen des K in einer Organisation gehören Power, Kraft, Freude, Spaß, Zuversicht, Sicherheit Kompetenz usw., aber auch Angst, Zweifel, Zwist Rebellion, Neid, Missgunst, Überforderungsgefühle, Minderwertigkeitsgefühle ,Gefühle der Bedrohung und des Bedroht-Seins, Ohnmacht Hilflosigkeit, Verwirrung usw.

*Trübungen des ER2 durch das EL2:*

Spiele und Rackets in Organisationen stellen wie Spiele und Rackets unter Individuen Trübungen voraus, die eine Form der Trübung ist die Trübung des Erwachsenen-ICHs durch das EL. Gemeint ist damit, dass die oben unter EL2 aufgeführten Instrumente so interpretiert werden, dass die ER2-Aufgaben der Organisation überflüssig oder nicht so bedeutend seien. Starke Trübungen liegen vor, unter Umständen sogar ein Ausschluss des Erwachsenen-ICHs, wenn die Auseinandersetzungen mit der Umwelt und mit sich selbst nicht mehr oder kaum noch geschehen, und diese Auseinandersetzungen zu Gunsten der Leitbilder, Regeln Anweisungen, usw. aufgegeben werden. Der nicht selten anzutreffende Aberglaube, der dahintersteht, ist: Durch Leitbilder, Regeln Anweisungen, usw., die -meist unbequem- Auseinandersetzungen mit sich selbst und der Umwelt überflüssig machen zu können. Nicht selten erstarrt ein Unternehmen in seinen Regeln und Normen. Es ist nicht notwendig, dass diese Regeln und Normen schriftlich formuliert sind Die Art der Kommunikation der Organisationsmitglieder untereinander, das was in der Organisation erlaubt ist und was



verboten ist, worüber man spricht und was tabuisiert ist. sorgt von alleine dafür, dass die Regeln an jeden neuen Mitarbeiter in der Weise weitergegeben werden, wie sie für den Rest der Organisation gültig sind.

Wie sehr solche Regeln wirken, kann am einfachsten beobachtet werden, wenn ein neuer, Mitarbeiter in die Organisation eintritt und nun mühsam (mehr oder weniger) die in der Gruppe herrschenden Regeln und Normen kennenlernt und sich mit Ihnen auseinandersetzt. Je starrer und je verfestigter die Regeln, umso weniger wird die Gruppe oder die Organisation erlauben, dass durch einen Neuen die Regeln und Normen hinterfragt, in Zweifel gestellt, modifiziert, oder gar abgeschafft werden.

Meist liegen mehr oder weniger große Trübungen des Erwachsenen-ICHs durch das Eltern-ICH vor, bei:

- Vorurteilen (gegen andere, gegen Gruppen, gegen Mitbewerber, usw.)
- vorgefasste Meinungen (über Frauen, Jugendliche, Ältere, Arbeitnehmer, Gewerkschaftsmitglieder, Vorstände, Kapitaleigner, usw.)
- Rückzug und Berufungen auf eingeräumte Kompetenz, auf Fachgebiet (Spezialisten, Fachidiot), bei Killerphrasen (das war noch nie so, das war schon immer so, das haben wir noch nie so gemacht, das ist nicht möglich, das ist nicht machbar, das haben wir schon mal probiert, das passt nicht zu uns, usw.) Überschätzung er eigenen Rolle und Bedeutung für das Gesamtunternehmen.



### *Trübungen des ER2 durch K2:*

Eine weitere Trübungsform, die zu Spielen und Rackets führt, ist die Trübung des Erwachsenen ICHs durch das K. Wird das Erwachsenen-ICH einer Gruppe, Rolle, Organisation durch das K dieser Gruppe, Rolle oder Organisation getrübt, treffen wir an:

- Kopien, z.B. chronische und panische Angst vor Berührung und Kontakt mit Andersdenkenden, Außenstehenden, bestimmten Zielgruppen, bestimmten Personen, usw.
- Feindbilder (Funktion Sündenböcke)
- Projektionen (Sündenböcke suchen)
- Fixe Ideen, Größenideen: Wir sind die wichtigsten, für uns ist nichts unmöglich, wir können alles, auf uns ist jeder angewiesen, aber auch: wir sind der letzte Dreck, wir sind überflüssig, wir sind nichts wert, wir können nichts, wir sind Außenseiter, wir sind nicht verstanden, wir werden nicht verstanden um uns kümmert sich keiner, usw.

Die Trübung durch das K kann auch so weit gehen, dass ER-Funktionen in der Gruppe, in der Rolle, in der Organisation nicht mehr geschehen.

### *Machen Sie bitte jetzt folgende Übung:*

Listen Sie die Gruppen, Intergruppen und Organisationen auf, denen Sie selbst angehören. Nehmen Sie nun die gesamte Energie, die jede dieser Organisation, Gruppe usw. beinhaltet oder die sie verfügt als 100% und verteilen Sie diese 100% einer jeden Gruppe auf die einzelnen ICH-ZUSTÄNDE und schreiben Sie jetzt bitte nebeneinander hin: K1, ER1, EL1, K2, ER2, EL2, Trübungen ER, Trübungen K/ER.

Die Summe aller Energieverteilungen auf die einzelnen ICH-Zustände ist immer 100%. Sie werden bei dieser Energieverteilung, sehr schnell feststellen, in welchen Organisationen viele destruktiven Spiele gespielt werden.

Vergleichen Sie nun diese Energieverteilungen mit den nachstehenden Kommunikationsebenen:

#### Kommunikationsebene 1

Wir sind o.k.- Ihr seid nicht o.k.  
Ich bin o.k. - Du bist nicht o.k.

Diese Kommunikationsform passt zu hohen Energiebesetzungen von EL, von rebellischen K und von Trübungen. Diese Grundhaltung der Kommunikation beinhaltet zweierlei Abwertungen:

- a) entweder wertet man sich selbst höher als es den realistischen Umständen wirklich entspricht, oder
- b) man wertet den Partner (die andere Gruppe, Organisation, usw. durch Zuschreibung von Eigenschaften, Mängeln Unzulänglichkeiten, Inkompetenzen. fehlenden Fähigkeiten, usw. ab. Letztlich kommt es auf dasselbe heraus:

Diese Kommunikationsebene bietet sich häufig an, wenn von einer Gruppe oder Person, die in der Hierarchie höher steht, mit anderen Personen oder Gruppen kommuniziert wird. Die Trübung liegt hier darin, die größere Kompetenz oder die weittragendere Entscheidungsbefugnis für die Organisation in der Form zu interpretieren, dass die anderen



weniger o.k. wären als man selbst. Mitunter nimmt diese Vermengung von Funktion und persönlichen Ambitionen bereits pathologische Züge an, Durch die eigene "Höherwertigkeit" bzw. "Minderwertigkeit" ist die Kommunikation auf eine schiefe Ebene geraten und spielverdächtig.

#### Kommunikationsebene 2

Wir sind nicht o.k.- Ihr seid o.k.  
Ich bin nicht o.k. - Du bist o.k.

Auch hier liegen Abwertungen vor, die in zwei verschiedenen Arten geschehen können:

- a) man wertet sich gegenüber der anderen Gruppe, Organisation, usw., selbst ab, hält sich für weniger bedeutend, wichtig kompetent zuständig, fähig, usw., oder
- b) man wertet die andere Gruppe auf durch Zuschreibungen oder besonderer Betonung von Eigenschaften, die man selbst schätzt, und bei sich als Mangel empfindet.

Auch hier ist die Kommunikation auf eine schiefe Ebene geraten und spielverdächtig,

Diese Kommunikationsform bietet sich meist dann an, wenn die andere Gruppe oder Person einem selbst hierarchisch überstellt ist.

Die Trübung liegt hier darin, diese anderen Gruppen oder Personen von vorneherein als höher anzusehen, ohne sich damit auseinanderzusetzen, dass diese Person oder Gruppe lediglich auf einer anderen Ebene andere Funktionen für den Gesamtbestand der Unternehmung/Organisation zu erfüllen haben.

#### Kommunikationsebene 3

Wir sind nicht o.k.- Ihr seid nicht o.k.  
Ich bin nicht o.k. - Du bist nicht o.k.

Diese Kommunikationsform ist besonders häufig bei Trübungen des ER durch das K anzutreffen und umso stärker, je mehr diese Trübungen bei beiden Parteien auftreten.

Die Selbstabwertung und die Abwertungen anderer – ohne, bzw. unter Vermeidung von echten Auseinandersetzungsprozessen -, führt zu der kommunikationsfeindlichen Haltung: Wir sind nicht o.k.- Ihr seid nicht o.k. Diese Haltung hat einen eskalierenden Charakter, die so mit einander kommunizierenden Parteien driften in der Regel immer schneller auseinander, schotten sich gegenseitig ab werden zunehmend starr und unzugänglich und provozieren auf diese Art und Weise früher oder später Machteingriffe der Hierarchien Gerade diese so provozierten Machteingriffe verstärken jedoch die Grundhaltung.

#### Kommunikationsebene 4

Wir sind o.k. - Ihr seid o.k.  
Ich bin ok -Du bist o.k.

Diese Kommunikationsebene ist zu erreichen, wenn die einzelnen Gruppen, Rollen, Organisationen und deren Mitglieder sich immer wieder der Sinnfrage der Gruppe, Organisation, usw. steilen, aktiv und initiativ an den Organisationszielen mitarbeiten, die eigenen Beiträge und die Beiträge der anderen zur gemeinsamen Erreichung des höheren Zieles abgleichen und -in einen permanenten Prozess der Rollenklärung und der Identität eintreten.



## Grundlagen für Spiele und Rackets in Organisationen

Um zu verstehen, dass in Organisationen Spiele und Rackets auch unter Gruppen, Rollen, Intergruppen, usw. laufen, hält man sich vor Augen:

Wie jedes Individuum hat auch jede Organisation ein sogenanntes Skript das es zu verwirklichen angetreten ist Dieses Skript kann ein *Gewinner-Skript* sein Bei einem solchen Fall wurde die Gruppe, Organisation usw. über Glaubenssätze verfügen wie "Wir sind erfolgreich. Wir sind kompetent., Wir verstehen uns als Partner. Die Aufgaben fordern uns heraus- Wir verfügen über ein hohes Leistungsniveau. Bei uns fühlt man sich wohl. Die Leute arbeiten gerne. Wir haben Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Entwicklungsfähigkeit der Menschen. Wir haben Vertrauen in uns selbst und in unsere Partner."

Das Skript der Gruppe Organisation, usw. kann aber auch ein *Misserfolgs-/Vermeidungs-Skript* sein Dies wurde an Glaubenssätzen der Gruppe, Organisation, usw. zu erkennen sein, die lauten können:

"Um erfolgreich zu sein, müssen wir uns enorm anstrengen. Wir sind höheren Forderungen ausgesetzt als wir unter normalen Bedingungen erfüllen können. Es ist nicht einfach, die Leute für Aufgaben zu gewinnen. Wir unternehmen alles, um unsere Partner zufriedenzustellen. Pflichtbewusstsein und Disziplin sind hohe Werte. Nur wenn wir alle an einem Strang ziehen, können wir unser Ziel erreichen. Und andere wenn ..., dann ... Bedingungen"

Das Skript einer Gruppe, Organisation, usw. kann allerdings auch ein *Verlierer-Skript* sein, ein Skript das Misserfolg herbeiführt. Das wäre zu erkennen an Glaubenssätzen wie "Uns nimmt keiner ernst. Wir sind die Leute, die die Drecksarbeit machen müssen. Wir schaffen es nicht. Wir können es nicht. Von uns verlangt man mehr und verweigert uns die Mittel dazu. Wir sind immer die Sündenböcke. Wir müssen immer alles ausbaden, usw."

Diese Glaubenssätze haben den Charakter von Gruppennormen und grenzen auch gleichzeitig den Raum ab, den man innerhalb der nächsthöheren Organisation eingeräumt bekommt oder einzunehmen gedenkt. Diese Glaubenssätze und Grundüberzeugungen einer jeden Gruppe haben die Kraft auf die mitbeteiligten Gruppen und höheren Organisationen so auszustrahlen, dass diese dazu veranlasst werden diese Glaubenssätze zu bestätigen. Nach ihnen wirken diese Glaubenssätze auf die Gruppenmitglieder und Organisationsmitglieder so, dass diese innerhalb der Gruppe solche Aufgaben, Rollen, Funktionen, Kompetenzen und Verhaltensvorschriften bekommen, dass diese den Glaubenssatz der Gruppe letztlich immer wieder zur Bestätigung bringen.

Deutlich wird dies, dass von den misserfolgsorientierten oder misserfolgsvermeidungsorientierten Gruppen und Organisationen nur selten oder nie konkrete, verpflichtende realistische Zielsetzungen für die eigene Gruppe, für die darüberstehende Organisation, für die Position im eigenen Umfeld und für die einzelnen Mitglieder der Organisation formuliert werden.

Bei den misserfolgsvermeidungs- und bei den misserfolgsorientierten Organisationen weichen Soll-Funktion und Ist-Funktion der einzelnen Mitglieder und der gesamten Gruppen meist erheblich voneinander ab. Erstaunlich ist nur, dass dies meist offensichtlich ist, trotzdem eine Änderung nicht erfolgt. Das Rollenverständnis der einzelnen





Gruppenmitglieder, der Gruppen, usw. sowie die Organisation von Aufbau und Ablauf weichen ebenfalls zwischen Soll und Ist erheblich voneinander ab. Nicht selten sind drei verschiedene Organisationskulturen anzutreffen:

- a) Die Soll-Organisation (Zielsetzung, Aufgabe, Funktion, Rolle)
- b) Die Ist-Organisation (Zielsetzung, Aufgabe, Funktion Rolle)
- c) Die vermutete Organisation (Zielsetzung, Aufgabe, Funktion Rolle).

Je weniger erfolgsorientiert eine Unternehmung ist umso mehr Trübungen und vermutete Organisationsformen sind anzutreffen.

## Warum werden Spiele in Organisationsformen gespielt?

Zur Wahrung und Sicherung der eigenen Identität- und Sicherung des eigenen Bestandes benötigt wie jedes Individuum auch jede Form von Organisation immer wieder Bestätigung, Anerkennung und Erlebnis der Gruppengrenzen (ICH-Grenzen). Wenn dies nun in Formen von offener Auseinandersetzungen im Auftrage der darüberstehenden Organisation nicht erfolgt, sind andere Vorgehensweisen und Methoden notwendig, um diese Bestätigungen zu erhalten. Gleichzeitig drängen die in der Organisationsform vorherrschenden Glaubenssätze danach, sich immer wieder zu bestätigen, wobei die erfolgsorientierten natürlich nach erfolgreicher Bestätigung drängen und die misserfolgsorientierten Glaubenssätze einen Erfolg darin sehen dass der "Misserfolg" eintritt, und auf diese Art und Weise das System bestätigt wird. Der Pay-off (Spielgewinn) aus Spielen und Rackets in Organisationen, also die Endauszahlung, der Nutzeffekt für die Organisation kann wie folgt beschrieben werden

- 1) Bestätigung der Glaubenssätze,
- 2) Sicherung und Ausbau der erreichten Machtstatus,
- 3) Abwehr von Beeinflussung durch andere,
- 4) Sicherung und Festigung von Distanz (Gruppengrenzen, Organisationsgrenzen),
- 5) Sicherung und Festigung des Einflusses auf die Individuen, die die Gruppe/Organisation bilden,
- 6) Sicherung und Festigung des Geld-, Wert- und Belohnungssystems,
- 7) Sicherung und Bestätigung der Hackordnung.

Die „Gewinne“ für die Organisationen aus Spielen und Rackets können auch wie folgt eingeteilt werden

- a) betriebswirtschaftlicher Gewinn, z.B. Erhaltung einer bestimmten Kostenstruktur (Billiglöhne)
- b) Nutzeffekt auf dem Gebiet der Strukturkonsistenz. Die hierarchische, formale und informale Struktur wird bestätigt und gefestigt.
- c) Skriptgewinn der Organisation: Bestätigung des Glaubenssatzes.
- d) Bestätigung des Positionsgewinns (für einzelne oder für Gruppen): Wir haben (noch) die Bedeutung, die wir uns zumessen. Wir sind näher an der Sonne.
- e) Gewinn auf der Ebene der Machtverhältnisse: Wir sind oben, „Die“ sind unten.
- f) Gewinn auf dem Gebiet der Organisation: Wir brauchen uns nicht zu ändern, wir können weitermachen wie bisher.
- g) Gewinn in der Führung: Mit diesen Leuten ist wirklich nicht mehr zu machen, oder überlastet,
- h) Gewinn auf der Ebene der Beziehungen: Wir brauchen uns mit denen nicht auseinanderzusetzen, die sind nichts wert.



Dazu kommen noch die intrapsychischen Gewinne für die Individuen

- a) der äußerlich soziale Gewinn, z.B. wenn die nicht wären, ...
- b) der innerlich soziale Nutzeffekt, z.B. tritt mich, warum immer wir?
- c) der biologische Nutzeffekt: Berühmtheit, Fürsorge, Pflege. Ich bin wichtig!
- d) der existentielle Nutzeffekt: Ich werde missbraucht, alle Leute sind faul.
- e) der innerliche psychologische Nutzeffekt: Erregung aus Unterwerfung: Dem zahl ich es heim, usw.
- f) der äußerlich psychologische Nutzeffekt: Vermeiden von Verantwortung, Nähe, usw.

## Spiele und Rackets was ist das?

Rackets ist (nach Eric Berne) räuberische Erpressung und Ausbeutung.

Darunter ist zu verstehen, dass jemand mit seinen Gefühlen und Verhaltensweisen so auf einen anderen einwirkt, dass dieser letztlich den eigenen Wünschen und Bedürfnissen zum Trotz das tut, was der Racket-Spieler will

z.B. Mitarbeiter will Gehaltserhöhung,- Vorstand lehnt

ab Racket Der Mitarbeiter droht mit Kündigung, Eskalation des Konfliktes im Betrieb usw. um seine Forderung durchzusetzen. (Natürlich ist das Racket nur notwendig, wenn eine Auseinandersetzung über den Wunsch des Mitarbeiters und die Gründe der Ablehnung durch den Vorstand unterbleibt oder die Gründe für die geforderte Lohnerhöhung oder die Ablehnung nicht stichhaltig vom Partner angesehen werden. Nun ist das Racket also ein Weg, das ursprüngliche Ziel doch noch zu erreichen.

Der Mitarbeiter ist am Anfang in einer Opferrolle (abhängig vom Vorstand), geht dann wahrscheinlich in der Verfolger-rolle zum Vorstand und fordert die Lohnerhöhung. Die Ablehnung empfindet der Mitarbeiter als Bestätigung der Opferrolle und er geht nun erneut in die Verfolgerrolle hinein.

Racket = Ersatzgefühl (nach Vanita English Gefühlsausbeutung), z.B. es mag im obigen Beispiel verboten sein, die eigenen Wünsche und Bedürfnisse, z.B. nach Lohnerhöhung, direkt und unmittelbar anzumelden. Wenn der Mitarbeiter nun doch seine Lohnerhöhung durchsetzen mochte, schmeichelt er sich beim Vorgesetzten ein, in der Erwartung, über die Gunst die begehrte Lohnerhöhung nun doch noch zu bekommen. Dieses Einschmeicheln ist aber keine echte Anerkennung oder Zuwendung zur Person des Vorgesetzten, sondern auf einen persönlichen Nutzeffekt ausgerichtet und wird von diesem auch als solches erlebt. Der Mitarbeiter beutet hier Freude, Zuwendung, Vertrauen aus und vermeidet die echte Wahrnehmung seiner Wünsche und deren Artikulation.

Der Mitarbeiter wird in der Rolle des Retters, der vor dem Vorgesetzten unangenehme Dinge fernhält auftreten. Der Vorgesetzte wird in die Opferrolle gedrängt und je nach Geschicklichkeit beutet der Vorgesetzte nun diese Haltung des Mitarbeiters geschickt aus, indem er ihm zusätzliche Forderungen auferlegt. Dies aktiviert nun wieder den Retter im Mitarbeiter und das Racket kann so weitergehen.

Racket ist gleich Missbrauch eines Gefühls zur Bestätigung einer existenziellen Skriptposition (Bestätigung des Skripts). Dies ist eine Definition nach Claude Steiner.



Z.B. mögen in einem Betrieb die Frauen nicht als vollwertige Arbeitskräfte angesehen werden. Diese Grundüberzeugung der Organisation wird mit großer Wahrscheinlichkeit nur Frauen anziehen, die ihrerseits selbst von sich die Meinung haben, sie seien nicht so vollwertig wie Männer. Nun hat das Racket freien Lauf:

Die Organisation erwartet nicht viel von den Frauen, Frauen erwarten nicht viel von der Organisation und bestätigen sich so gegenseitig ihre eigenen Weltbilder. Damit wird durch die bestärkenden Erfahrungen die Grundüberzeugung bestätigt (=Rackets nach Berskin/Zanamann).

Das missbrauchte Gefühl ist hier auf der Seite der Frauen die Freude an der eigenen Entfaltung, Sicherheit und Zugehörigkeit auf Seiten der Organisation ist das ausgebeutete Gefühl die verbotene Wut, sich bei Frauen nicht mit geringeren Leistungsbeiträgen zufrieden zu geben.

### Wann wird aus dem Racket ein Spiel?

Diese Unterscheidung ist mehr von theoretischer als von praktischer Bedeutung. Beim Racketing gehen die Transaktionen der Kommunikationsparteien parallel, d.h. von K nach EL, das Erwachsenen-ICH ist ausgeschlossen. Bei Spielen werden die Transaktionen gekreuzt, die ICH-Zustände der einzelnen Parteien wechseln, ebenso wechseln während der Kommunikation die Rollen, die die einzelnen einnehmen. Beim Racketing oder beim Spielen sind folgende Rollen auszumachen:

#### *Verfolger*

Aus der Position: „Wir sind o.k.- Ihr seid nicht o.k.“ bzw. „Ich bin o.k. - Du bist nicht o.k.“: Der Verfolger kommuniziert aus dem EL von sich oder seiner Gruppe, der er angehört. Er pocht also auf Regeln, Normen, Grundsätze, und verlangt von den Anderen Anpassung, Gehorsam, Unterwerfung und bedroht durch die Art und Weise seiner Kommunikation die existentiellen K-Bedürfnisse der Gegenpartei.

#### *Retter*

Auch die Retter-Rolle kommuniziert aus der Ebene: „Wir sind o.k. - Ihr seid nicht o.k.“ bzw. „Ich bin o.k. - Du bist nicht o.k.“. Auch der Retter pocht auf Grundsätze Normen, Regeln, Anweisungen usw. „meint es aber damit nur gut“. Er fühlt sich überverantwortlich für die Lösung der anstehenden Aufgaben oder des anstehenden Problems, und unterschätzt die Fähigkeit der eigenen Problemlösung der Gegenpartei meist erheblich.

#### *Opfer*

Das Opfer kommuniziert meist aus der Ebene: „Wir sind nicht o.k. - Ihr seid o.k.“ bzw. „Ich bin nicht o.k. - Du bist o.k.“, bzw. aus der Ebene „Wir sind nicht o.k. -Ihr seid nicht o.k.“ bzw. „Ich bin nicht o.k. - Du bist nicht o.k.“. Das Opfer fühlt sich unverstanden, nicht ernst genommen, inkompetent, nicht fähig, ausgeliefert, hilflos, usw. und missachtet in der Regel seine eigenen Fähigkeiten zur eigenen kompetenten und autonomen Problemlösung.

Ein Spiel ist im Gange, wenn jemand aus einer der drei Positionen beginnt mit einem anderen zu kommunizieren und der Andere darauf eingeht, sowie im Verlaufe des Spieles die ursprünglichen Rollen gewechselt werden.



Der *Pay-off* (der *Nutzeffekt*) für die Spieler ist oben dargestellt.

Die Spieler missachten, dass sie auf andere Art und Weise ihre Grundbedürfnisse als Individuum oder als Gruppenmitglied für sich und die Gruppe organisieren können. Die Prozesse, die oben unter ER 2 definiert sind, werden bei Spielen und Rackets nicht sichtbar, es besteht im Gegenteil eine erhebliche Scheu von Seiten der Spieler, in solche Prozesse einzutreten. Meist stehen Glaubenssätze entgegen, z.B. Glaubenssätze wie: Diskussionen sind Leitverschwendung. Die Leute sollen arbeiten, ihre Aufgaben richtigmachen, sich an die Vorschriften halten, dann gibt es keine Probleme, usw.

### Wie geht man mit Spielen und Spielern um?

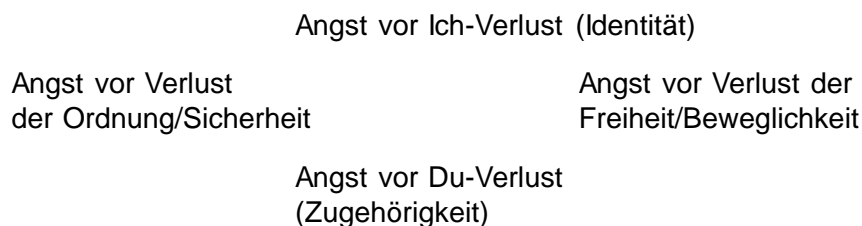
Das Wichtigste ist zu erkennen, dass hier ein Spiel im Gange ist oder ein Racket gespielt wird. Deshalb steht an erster Stelle;

#### Die Erkennung des Rackets.

Gemeint ist mit Erkennung des Rackets, das Racket als solches mit Namen benennen zu können, gemeint ist zu erkennen, dass hinter diesem Racket ein grundlegendes Bedürfnis befriedigt werden soll, zu dessen Befriedigung der oder die Spieler im Moment keine anderen Alternativen sehen. Das Fehlen von Alternativen ist die Hauptursache für Rackets'.

Es ist hier nicht wichtig, dass tatsächlich andere Alternativen bestehen. Aus der Sicht der Spieler und Racketierer sind diese Alternativen entweder nicht zugänglich, nicht machbar, tabuisiert oder mit Sanktionen belegt oder in einer anderen Form nicht machbar. Nicht selten werden diese Alternativen tatsächlich auch nicht gesehen.

Eine weitere Möglichkeit mit Spielen und Spielern umzugehen ist das echte Gefühl, das echte Bedürfnis. Hier hilft die Übersicht über die 4 Grundformen der Angst nach Fritz Riemann weiter. Hinter jedem Spiel oder bei jedem Spieler sind gleichzeitig auch Ängste wahrzunehmen. Diese Ängste können in ein Kreuz eingetragen werden, wobei die jeweils gegenüberliegenden Ängste die Kontra-Punkte sind:



Jedes Individuum und jede Gruppe, Organisation usw. bewegt sich auf diesem Koordinatenkreuz. Die Art der Spiele, die das Individuum oder eine Organisationsform spielt, bestimmt sich aus den Grundängsten, die beim Individuum oder der Gruppe vorherrschen.

Wenn ein Individuum oder eine Gruppe Angst vor Ich-Verlust, d.h. vor Verlust der eigenen Identität hat, wird sie alles unternehmen, um Beeinflussungen abzuwehren, die aus dem "eigenen Blickwinkel" als Bedrohung der eigenen Identität erlebt werden. Wenn hier Glaubenssätze und Wahrnehmungsverzerrungen (getrübttes ER) üblich sind, ist verständlich, dass diese Gruppe oder das Individuum bereits Dinge als Bedrohung erlebt, die objektiv betrachtet oder aus anderen Blickwinkeln betrachtet eher sogar eine Verfestigung der Identität bedeuten können.



Hat ein Individuum oder eine Gruppe Angst vor Verlust der Zugehörigkeit und Nähe zu bestimmten Personen oder Organisationen, können Veränderungen oder Einwirkungen, die zur Loslösung von diesem begehrten Objekt der Zugehörigkeit führen können, als äußerst bedrohlich und Angst auslösend erlebt werden. Gegenmaßnahmen und Überreaktionen sind dadurch disponiert.

Hat ein Individuum oder eine Gruppe Angst vor Verlust der Ordnung und Sicherheit, werden ihr alle Veränderungen und Entwicklungen, Neuerungen äußerst suspekt vorkommen. Diese Dinge werden deshalb mit äußerster Vehemenz bekämpft. Übersehen wird nicht selten, dass gerade diese Erneuerungen und Weiterentwicklungen die Überlebenschance der Gruppe oder des Einzelnen erhöhen. Wenn Glaubenssätze dem entgegenstehen, sind Spielen (Opfer- und Verfolgerspielen) jede Tür und Tor geöffnet.

Nicht wenige Individuen und Gruppen haben Angst vor Verlust der Freiheit und Beweglichkeit. Erfordert die Entwicklung oder veränderte Umweltbedingungen eine größere Anpassung, so werden dieses Verlangen als existenzbedrohend und überlebensbedrohlich erlebt.

Eine Intervention ist deshalb: Erkenne das Grundbedürfnis des Einzelnen und der Gruppe und gebe eine Erlaubnis, dass dieses Grundbedürfnis o.k. ist, d.h. erlaubt, weil es echt ist und als solches gut ist. Diese Bejahung des echten Bedürfnisses ist nicht gleichzusetzen mit einer Zusage zur Befriedigung. Wenn aber das Grundbedürfnis des Gegenübers akzeptiert wird als eigenständiges, echtes und gutes Bedürfnis, besteht eine größere Chance, Prozesse des Erwachsenen-ICHs in Bewegung zu bringen und autonome und für alle Betroffenen und Beteiligten akzeptable Lösungen zu erarbeiten.

In Organisationen spielt das Bedürfnis nach Macht und Machtausübung eine besondere Rolle. Angeregt durch das Buch "Macht als Motiv" von McLelland möchte ich das Machtbedürfnis hier in Gruppen einteilen.

a) Macht durch Ohnmacht (Machtverweigerung)

Hierunter verstehe ich die Macht die sich daraus ergibt, dass sich ein Einzelner oder eine Gruppe ohnmächtig gebärdet, d.h. also selbst die ihr selbst zustehenden und zugänglichen Möglichkeiten der Beeinflussung anderer nicht ausschöpft. Dieser bewusste Verzicht auf Machtausübung, auch zum eigenen Schutzes, ruft in der Regel entweder Verfolger auf den Plan, die die pathologische und unverantwortliche (auf sich selbst bezogene) Haltung konfrontiert und "verfolgt", oder es ruft "Retter" auf den Plan, die meinen, diese Schutzbedürftigen retten und beschützen zu müssen. Meines Erachtens ist die Macht durch Ohnmacht eine der gebräuchlichsten und wirkungsvollsten Ausbeutungsformen in Organisationen.

b) Macht durch "Ich nehme mir Macht"

Hierunter verstehe ich Macht, dass ein Individuum oder eine Gruppe bewusst oder absichtlich den ihr zustehenden Handlungs- und Kompetenzspielraum überschreitet und in Zuständigkeiten anderer Gruppen oder Personen eindringt mit dem Ziel diese auszuhöhlen oder diese überflüssig zu machen. Diese Form der Machtausübung wird durch das derzeitige Gesellschaftssystem derzeit eher noch gefordert. Menschen in Führungspositionen, die dieses Machtverhalten an den Tag legen, werden als äußerst tüchtig und durchsetzungsfähig angesehen. Bestimmte Glaubenssätze der Organisationen ziehen Menschen mit einem übersteigerten Machtbedürfnis dieser Kategorie geradezu an und



öffnen Machtmissbrauch durch diese Einzelpersonen Tür und Tor. Da dieser Machtmissbrauch aber zur Bestätigung der Glaubenssätze für die einzelnen Personen und Gruppen notwendig ist, liegt hier eine enorme Disposition zu Spielen und Rackets in Organisationen.

c) Macht durch "Ich beeinflusse Andere und über durch Andere Macht aus."

Diese Form der Machtausübung ist häufig als "Graue Eminenz" bekannt. Der einzelne Machtbedürftige oder die einzelne machtbedürftige Gruppe hält sich im Hintergrund, bedient sich aber auf Grund persönlicher Bindungen und Verbindungen und informeller Verflechtungen oder auf Grund einer Lobby anderer Personen, die für sie selbst die Macht ausüben und die eigenen Bedürfnisse durchsetzen. Diese Form der Machtausübung ist in einem hohen Maße frustrationsbesetzt, denn nicht immer lassen sich die Leute vor den eigenen Karren spannen und manchmal lässt es sich nicht vermeiden, doch als der eigentliche Interessenvertreter an die Oberfläche gespült zu werden. "Graue Eminenzen" feiern in manchen Organisationen fröhliche Urstände, weil die Glaubenssätze und Grundüberzeugungen und Zielsetzungen der Organisation als Ganzes und der einzelnen Gruppen misserfolgs- oder zumindest misserfolgsvermeidungsorientiert ist.

Die vorgenannten drei Gruppen von Machtausübung sind gesellschaftlich toleriert. Paradoxaerweise ist die 4. Gruppe der Machtausübung tabuisiert und als unmoralisch angesehen:

d) Macht durch Machtwillen und durch -Kompetenz

Darunter zu verstehen ist eine Haltung, wonach der einzelne oder eine Gruppe Macht ausüben will, dass die Machtausübung durch sie selbst für sich und für das Gesamtsystem nutzbringend ist. Diese uneingeschränkte positive Bejahung von Macht und die Verbindung einer Nutzen-Zielsetzung für sich selbst, für die Organisation und für die Umwelt, erfordert ein hohes Maß an persönlicher Reife des Machtinhabers. Ferner ist Voraussetzung, dass die Grundüberzeugungen und Glaubenssätze in den Organisationen überhaupt eine Möglichkeit schaffen, Raum für Menschen mit dieser Form des Machtbedürfnisses zu geben.

Die Personen, die diese Macht nach Gruppe d) ausüben, nehmen sich diese Macht nicht selbst, sondern erhalten sie von ihren Mandanten übertragen, geben diesen Rechenschaft, geben diesen die Macht weiter und setzen sich intensiv mit den Zielrichtungen, den eigenen Funktionen und Rollen auseinander.

Diese Form der Machtausübung erlaubt Konfliktlösungen und auch Machtausübung auf der Ebene: „Ich/Wir bin/sind o.k. - Du/lhr bist/seid o.k.“.

### Aberglaube/Trübungen

Alle Dinge im Betrieb sind machbar: Durch Anweisungen und ähnliches lassen sich alle Neuerungen ausreichend bekanntmachen und durchsetzen, wenn sie nur deutlich und ausführlich genug sind und richtig durchgesetzt werden. Ein eventueller Anlass zu Kritik durch einen Mitarbeiter ist gleich in der Regel Aufdeckung eines Irrtums, dass dieser Mensch eine andere fachliche und menschliche Kompetenz haben sollte.

### Aufgabe

Um die Machtstruktur des Unternehmens kennenzulernen stellt man sich folgende Fragen:

Der / Die (Name des Machtinhabers oder der Gruppe):





- hat Macht über folgende Führungsgremien oder -mittel:
- hat folgende Machtposition (Befugnisse oder strategische Position, Vetorecht):
- hat Macht zu entscheiden und zu handeln:
- hat Macht Entscheidungen oder Maßnahmen zu verhindern:
- hat fachliche Macht besitzt hohe, bewertet hohe Fachkenntnisse (Vetorecht):
- hat Macht zu helfen:
- hat Macht zu verhindern:
- hat Macht zu belohnen:
- hat Macht zu bestrafen:
- hat Macht in Form von Einfluss auf führende Personen:
- hat Macht kraft Autorität, wird aber nicht gemocht:
- hat empfehlende Macht, führt Stabsarbeiten aus:

## Härtegrade der Spiele in Organisation

Erste Stufe Es kämpfen das Individuum gegen das andere Individuum.

Härtegrad 1 Gelegentliche Auseinandersetzungen.  
Z.B. Meinungsverschiedenheiten, Sticheleien,  
Auseinandersetzungen durch Aktennotizen

Härtegrad 2 Diskussionen.  
  
Mehr oder weniger lebhaft oder lang dauernde Auseinandersetzungen über immer wieder dasselbe Thema. Die Diskussionen enden i.d.R. mit Verfestigungen der eigenen Meinungen. Die Bereitschaft, sich mit den Standpunkten der Gegenpartei auseinanderzusetzen, wird mit zunehmender Diskussion geringer.

Härtegrad 3 Nicht Worte, sondern Taten zählen.  
  
Irgendeine Partei geht in die Verfolgerrolle und setzt einmal ein Datum und stellt die andere Partei vor vollendete Tatsachen. Diese kann nun ihrerseits vollendete Tatsachen nach ihrem Gutdünken schaffen und auf diese Art und Weise den Konflikt weiter eskalieren lassen.

Zweite Stufe Es kämpfen Gruppeninteressen gegen Gruppeninteressen.

Härtegrad 1 Sorge um Reputation und Unterstützung.  
  
Die Vertreter der einzelnen Gruppenmeinungen, die bis jetzt persönlich gegeneinander gekämpft haben, sorgen sich bei dieser Stufe darum, eine genügend große Hintermannschaft für die eigene Meinung und die eigene Ansicht zu gewinnen. Bei



diesem Prozess ist eine weitere Sorge, die Hintermannschaft der Gegenpartei nicht so groß werden zu lassen, und den Führer von der Hintermannschaft abzuschneiden. Da diese Prozesse sehr zeitaufwendig und kraftaufwendig sind, wird eine Diskussion miteinander auf dieser Stufe unwahrscheinlicher.

Härtegrad 2 „Dreckige Wäsche waschen“.

Die gegenseitigen Bemühungen führen dazu, dass "Dreckige Wasche gewaschen wird" und die Vertreter der einzelnen Meinungsgruppen oder auch eine ganze Gruppe letztlich mit verlorenem Gesicht dastehen. Dieser Ehrverlust ist meist beidseitig, da auch die Gegenpartei alles unternommen hat, um dem Gegner das Gesicht nicht wahren zu lassen. Dieser Kampf mit verlorenem Gesicht macht eine Auseinandersetzung miteinander natürlich noch unwahrscheinlicher, die Fronten verhärten sich. Aber so paradox es klingt: jede Gegenpartei gibt sich der Illusion hin, dass die eigenen Maßnahmen dazu führen könnten, dass die Gegenpartei einlenkt und klein beigibt.

Härtegrad 3 Drohgebärden.

Wenn der Kampf mit verlorenem Gesicht nicht zu einem

Unterwerfen oder Klein-bei-geben der Gegenpartei führt, sind auf dieser Stufe Drohgebärden an der Tagesordnung. Man droht dem Gegner "Wenn du nicht, dann ...!!! Man rasselt mit den Ketten, fletscht mit den Zähnen und gibt zu verstehen, dass man gewillt ist, auch die letzten Drohungen wahrzumachen. Es geht bei dieser Stufe des Konfliktes darum, dem Gegner glaubhaft zu machen, dass man zu allem bereit sei und um ihn so zum Einlenken zu zwingen. Da die Annahme gegenseitig so ist, diese Drohgebärden würden den jeweiligen Gegner zum Einlenken bringen, ist einleuchtend, dass wahrscheinlich auf dieser Stufe der Konflikt nicht mehr oder nur sehr schwierig zu bremsen ist.

Dritte Stufe Es treffen aufeinander Werte, Normen und Systeme auf andere Werte andere Normen und andere Systeme

Härtegrad 1: Angriff auf das Verteidigungspotential des Gegners.

Da man die Drohgebärden zunehmend ernst nimmt, wird man auch zunehmend ängstlicher und glaubt, dass der Gegner seine Drohungen wahrnehmen wird. Wenn diese Angst groß genug ist, kann als "Vorsorgemaßnahme" ein Angriff auf das Verteidigungspotential des Gegners vorgenommen werden. Statt einer Vernichtung von Material- und Waffenlagern (wie im politischen Krieg), treten in Organisationen





Angriffe auf Leute, die die gegnerische Partei unterstützen, in der Hierarchie aber höher stehen, oder Angriffe auf Randgruppen oder Teilgruppen, die die Hintermannschaft des Gegners stärken könnten oder ähnliche geeignete Strategien, um den Gegner besser dessen Verteidigungsbereitschaft schwächen. Die Annahme, die dahintersteht, ist: Angriff ist die beste Verteidigung und: Wenn der Gegner um sein Verteidigungspotential geschwächt wurde, wird er schon Klein-bei-geben und nicht weiter auf seinen Wünschen und Bedürfnissen beharren.

#### Härtegrad 2 Angriff auf die Person des Gegners.

Hat die Vorstufe nicht zu dem erwünschten Einlenken des Gegners geführt, wird nun versucht die Person des Gegners, die Gruppe des Gegners selbst zu vernichten. Die Wahl der Mittel ist hier nicht wählerisch, die einzige Sorge gilt bei diesem Kampf nicht selbst draufzugehen, die eigene Person noch herauszuhalten und noch zu schützen.

Ziel ist auf diese Art der Vernichtung des Gegners oder auf die Schwächung des Gegners diesen doch noch zum Einlenken zu bewegen.

#### Härtegrad 3 Angriff auf die Person des Gegners und die Selbstvernichtung.

Nun kommt die Pathologie der Härtegrade der Spiele voll zur Geltung, dass der Gegner selbst um den Preisvernichtet wird, dass man selbst dabei draufgeht. Motto: Wenn ich den anderen schon nicht besiegen kann, so soll er wenigstens auch mich nicht überleben, sondern mit mir zu Grunde gehen.

Von den Stufen 1-9 ist die Wahrscheinlichkeit, dass ER-Auseinandersetzungen zwischen den Parteien laufen, immer geringer. Die Angst vor Existenzbedrohung, und damit vor der Bedrohung der grundlegenden Bedürfnisse eines jeden Individuums und einer jeden Organisation wird zunehmend größer. Die Gefahr, dass der Konflikt und die Spiele immer härter eskalieren, wird von Stufe zu Stufe immer größer.

## Vernetzung von Glaubenssätzen Über verschiedene Organisationsstufen

Mit dem nachstehenden Beispiel soll nachgezeigt werden, wie hierarchisch aufgebaute Organisationen sich gegenseitig in ihren Glaubenssätzen beeinflussen. Gleichzeitig soll aufgezeigt werden wie übergeordnete Organisationen mit pathologischen Glaubenssätzen bestrebt sind, mit nachgeordneten Organisationsgruppen und Individuen ihren Stempel aufzudrücken. Bei der erstmaligen Analyse eines solchen Zusammenhanges war ich erstaunt und Überrascht, wie schwierig es sein kann pathologische Glaubenssätze von höheren Organisationen zu verändern und wie unmöglich es erscheint innerhalb eines höheren Organisationswesens eine eigenständige autonome Skripthaltung einzunehmen.