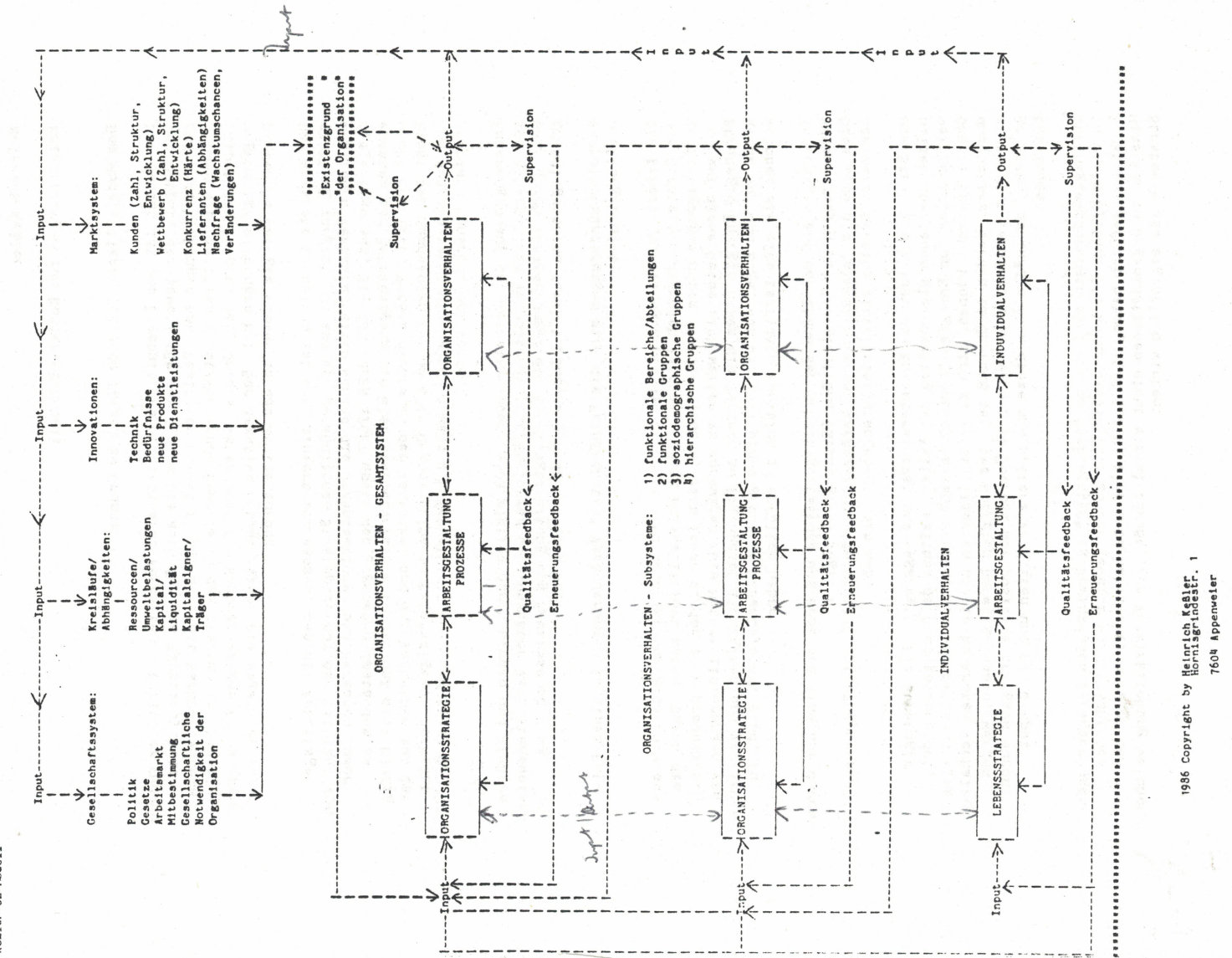


Input	Strategie Immaterielle Grundlagen, Energiesquellen	Arbeitsgestaltung Prozesse kristallisierte Energie	Verhalten Umsetzungen und Veränderungen von Energien	Output (kann auch das Gegenteil des Benannten sein)
<p>EL:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Neue Werte, Normen</li> <li>2) neues Menschenbild</li> <li>3) Konfrontationen</li> <li>4) Erlauben</li> <li>5) Verbote/Gebote</li> </ol>	<p>EL:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Selbstverständnis + - - - + - + +</li> <li>2) Grundhaltungen</li> <li>3) Menschenbild</li> <li>4) Rollenverständnisse</li> <li>5) Werte, Normen, Prinzipien</li> <li>6) Traditionen, Gevohheiten</li> <li>7) Statussymbole</li> <li>8) Wissen know how</li> <li>9) Statuten, Satzungen</li> <li>10) Regeln Ablauforganisation</li> </ol>	<p>EL:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Organisationsform</li> <li>2) Struktur</li> <li>3) Hierarchie</li> <li>4) Arbeitsplatzstruktur</li> <li>5) Arbeitstechniken</li> <li>6) Arbeitsmittel</li> <li>7) Arbeitsmethoden</li> <li>8) Entscheidungsmechanismen, Machtstruktur</li> <li>9) Rollen von Führung, MA und Gruppen</li> <li>10) Formelle Kompetenzen, Info-Rechte und Pflichten</li> <li>11) Belohnungssystem</li> <li>12) Kontrollsystem</li> </ol>	<p>EL:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Einstellungen gegen Mitbeteiligte</li> <li>2) Führung, Anleitung</li> <li>3) Forderungen</li> <li>4) Druck</li> <li>5) Förderungen</li> <li>6) Unterstützung</li> <li>7) Lob, Anerkennung</li> <li>8) Kritik</li> <li>9) Überverantwortlich</li> <li>10) Unterverantwortlich</li> <li>11) Realitätsverzerrungen</li> <li>12) Starrheit: Beweglichkeit</li> </ol>	<p>EL:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Image Ansehen/Prestige</li> <li>2) Zufriedenheit</li> <li>3) Bestätigung der Richtigkeit der EL-Strategie</li> <li>4) Realitätsveränderungen</li> <li>5) Starrheit, Beweglichkeit</li> <li>6) Stabilität</li> <li>7) Sicherheit</li> </ol>
<p>ER:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Informationen Aus- und Weiterbildung</li> <li>2) Klärungsprozesse</li> <li>3) Entscheidungen Problemlösungen</li> <li>4) Prüfungen/Kontrollen</li> <li>5) Training</li> <li>6) Probehandeln</li> <li>7) Fähigkeiten</li> </ol>	<p>ER:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Umweltsituation</li> <li>2) Bewertung von 1)</li> <li>3) Ziele</li> <li>4) Schwerpunkte</li> <li>5) Ressourcen</li> <li>6) Controlling</li> <li>7) Wahrnehmung der Probleme, Konflikte</li> <li>8) Entscheidungskriterien</li> </ol>	<p>ER:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Informelle Gruppen</li> <li>2) Informelle Information</li> <li>3) tatsächliche Organisation</li> <li>4) gesteuerte Gruppenprozesse</li> <li>5) Zweckkommunikation</li> <li>6) Entscheidungsprozesse</li> <li>7) Situative Anpassungen der Tagesorganisation</li> </ol>	<p>ER:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Problemlösungen</li> <li>2) Beteiligung von Betroffenen</li> <li>3) Beteiligte betreffen machen</li> <li>4) Zusammenarbeit</li> <li>5) Gewinn/Verlust</li> <li>6) Folgekosten</li> <li>7) Folgechancen</li> </ol>	<p>ER:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Produktivität</li> <li>2) Quantität</li> <li>3) Qualität</li> <li>4) Umsatz</li> <li>5) Gewinn/Verlust</li> <li>6) Folgekosten</li> <li>7) Folgechancen</li> </ol>
<p>K:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Schutz</li> <li>2) Erlauben/Ermutigen</li> <li>3) Verbote/Gebote</li> </ol>	<p>K:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>A) Internalisierter Frame of Reference</li> <li>aa Skript</li> <li>ab Tabus, Mythen</li> <li>ac Gesetze, Vorschriften, Bestimmungen, Regeln, Pflichten</li> <li>ad Rechte, Zuständigkeiten, Verantwortungsbereiche</li> </ol>	<p>K:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Beziehungen</li> <li>2) Abhängigkeiten</li> <li>4) Symbolen</li> <li>5) Lieblingsarbeiten/-aufgaben/-funktionen</li> <li>6) Handver zur Vermittlung ungeliebter Arbeiten/Aufgaben/Funktionen</li> <li>7) Reaktionen auf Druck</li> <li>8) Reaktionen auf Unterstützung</li> <li>9) Strokeshaushalt Zuwendungshaushalt</li> <li>10) Stimulushaushalt -Freiräume-</li> <li>11) Möglichkeiten/extrinsisch</li> </ol>	<p>K:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) entsprechend dem vorherrschenden Grundgefühl: -Angst - Trauer, Depression - Freude, Kraft, Power</li> <li>2) Energiezuweisung für -Wachstum, Entfaltung -Anpassung -Rebellion -Kreativität</li> <li>3) Zeiteinteilung -Aktivität -Rückzug</li> <li>9) Mut, Aggression</li> <li>10) Trauer, Depression</li> <li>11) Angst</li> <li>12) Bestätigung von Skriptglaube und Frame of Reference</li> <li>13) Befriedigung der Elementarbedürfnisse</li> </ol>	<p>K:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Zufriedenheit</li> <li>2) Motivation</li> <li>3) Engagement</li> <li>4) Innovation</li> <li>5) Erfolgserlebnisse</li> <li>6) soziale Kompetenz</li> <li>7) Sicherheit/ Geborgenheit</li> <li>8) Freude, Kraft, Power</li> <li>9) Mut, Aggression</li> <li>10) Trauer, Depression</li> <li>11) Angst</li> <li>12) Bestätigung von Skriptglaube und Frame of Reference</li> <li>13) Befriedigung der Elementarbedürfnisse</li> </ol>



Der tiefste und ewige Energiengenerator 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, denender 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 Förderung 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.

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/fördernde 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 Verfestigung haben sie die Tendenz, sich immer wieder zu reproduzieren und auf diese Weise sich weiter zu verzweigen. 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.