Heinrich Keßler

Fallstudie: Transaktionsanalyse in Organisationen

Das Dokument beschreibt die Anwendung von Konzepten, Modellen und Verfahren der Transaktionsanalyse in Organisationen. Es wird anschaulich aufgezeigt und nachvollziehbar, wie die Werkzeuge und Instrumente helfen, in komplexe und dynamische Strukturen, Prozesse und Ereignisse durch Spiegel, Erklärungsmodelle, Analysemodelle, Bewertungsmodelle und Entscheidungsmodelle den Betroffenen und Beteiligten (wieder) zur Übersicht und damit zur Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit zu verhelfen.

Während des Ereignisses stellte der Autor seine Hypothesen zur Verfügung, die anschließend im Dokument aufbereitet und ergänzt wurden.

Das Dokument wurde am 22.05.2017 vom Autor in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

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

Die Mitgliederversammlung der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) vom 10.-12.6.1985 in Wuppertal

Eine Fallstudie in Transaktionsanalyse in Organisationen
von Heinrich Keßler

Vorbemerkung

Die Transaktionsanalyse (TA) geht auf Eric Berne zurück. Neben dem Berne`schen Ansatz haben sich zwischenzeitlich weitere TA-Schulen entwickelt. Ihr Haupteinsatzgebiet war bislang die Psychotherapie.

In der TA wird das Individuum als ein System verstanden, das sich so verhält, wie es die Inhalte und das Zusammenwirken seiner "Instanzen" Eltern-Ich (EL), Erwachsenen-Ich (ER) und Kindheits-Ich (K) ermöglichen und erlauben. Aus der Analyse der Aktionen und Reaktionen (Transaktionen) des Individuums kann die Person die Inhalte und das Zusammenwirken seiner Ich-Bereiche sich bewußt machen, sein Verhalten und dessen (psycho- und) -logischen Folgen absehen, Verantwortung für diese Folgen übernehmen und ggfs. Alternativen entwickeln und einüben.

Mein Ansatz der TA in Gruppen und Organisationen soll mir insbesondere helfen zu erkennen, in welcher Form Strukturen, Aufbau- und Ablauforganisationen, Kommunikationsgewohnheiten, Hierarchien, Arbeitsgestaltungen und Arbeitsinhalte und auch Einfluß- und Machtbereiche usw. als kristallisiertes Skript der Gruppe resp. Organisation verstanden werden können. Die Menschen, die in der Organisation stehen, haben i.d.R. das Organisationsskript internalisiert. Lösungen oder Ergebnisse, die dem Organisationsskript widersprechen, können einzelne Personen auch dann nicht durchsetzen, wenn sie dazu die formale Macht und tatsächliche Möglichkeit erhalten. Der Zwang des Skriptes, sich immer wieder zu inszenieren und zu realisieren, ist grundsätzlich stärker.

Ohne Veränderung des Organisationsskriptes gibt es keine wirkliche Entwicklung!

Die einfache Sprache der TA erlaubt, auch sehr komplexe Zusammenhänge relativ leicht begreiflich darzustellen. Leider hat diese einfache Sprache auch schon viele dazu verleitet, TA als eine "einfache" Disziplin und Wissenschaft anzusehen, die man bereits dann beherrsche, wenn man das üblicherweise verwendete Vokabular verstehe.

Die Mitgliederversammlung der GOE bot mir eine gute Gelegenheit, einige TA-Konzepte auf die Transaktionen in der Gruppe zu übertragen. Die Analyse war mir allerdings erschwert, da ich bei dieser Mitgliederversammlung auch als Teil des Systems aus eigenen Bedürfnissen und Interessen heraus an den Transaktionen in der Gruppe aktiv und passiv teilnahm und sie dadurch beeinflußte. Während den Phasen der Betroffenheit und Beteiligung als Gruppenmitglied werde ich viele für meine Nebenrolle "Transaktionsanalytiker" wichtige Wahrnehmungen und Transaktionen bestimmt übersehen haben. Dennoch wollte ich auf das Experiment der transaktionsanalytischen Auswertung - mit dem genannten Vorbehalt - nicht verzichten. Ich betrachte das als Übung für die Arbeit mit Gruppen, in welchen ich nicht auch gleichzeitig mit persönlichen Interessen vertreten bin.

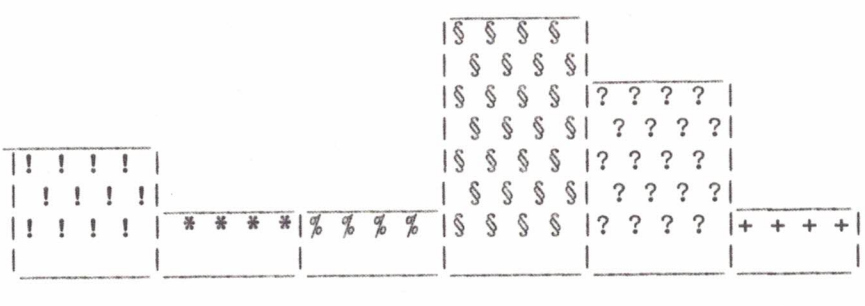
I. Die Eröffnungssituation/Stand nach den ersten Minuten:

Zur Mitgliederversammlung (MV) waren 33 Personen angemeldet. Zu Beginn waren einige noch nicht eingetroffen. Somit bestand die Mitgliederversammlung aus (mindestens) folgenden Teilgruppen:

a) dem Leitungsteam
b) den übrigen -bereits anwesenden- Mitgliedern
c) den noch erwarteten Mitgliedern (="anwesend" in Form von Phantasien: "Wo bleiben die? Kommen die noch?"
d) den nicht-teilnehmenden Mitgliedern (="anwesend" in Form von Phantasien: "Warum kommen die nicht?"

A) Das Leitungsteam (LT)

Die Energiebesetzung beim Leitungsteam kann zu Beginn der MV so dargestellt werden:



KEL	FEL	ER	AK	RK	FK	
2	1	1	4	3	1	= 12

Hinweise für die hohe Energiebesetzung des AK:
Hilflos: "Mehr konnten wir nicht machen", "Wir taten nur unsere Pflicht.", "Wir erfüllen nur die Regularien.", "Wir fühlen uns nicht verantwortlich für den weiteren Weg."

Hinweise für die hohen Energiebesetzungen des RK:
Verdeckte Botschaften: "Jetzt seht, was dabei herausgekommen ist." "Für das, was jetzt geschieht, lehnen wir die Verantwortung ab." "Nach uns die Sindflut."

psychologische Grundposition: - / -

d.h. Wir wissen, daß wir Euren Anforderungen nicht genügt haben, (= - d.h. Ich bin/Wir sind nicht ok) und
Wir glauben kaum, daß Ihr unsere tatsächlichen Leistungen sehen und anerkennen werdet
(= - d.h. Du bist/Ihr seid nicht ok)

Soziale Rolle des LT: Opfer

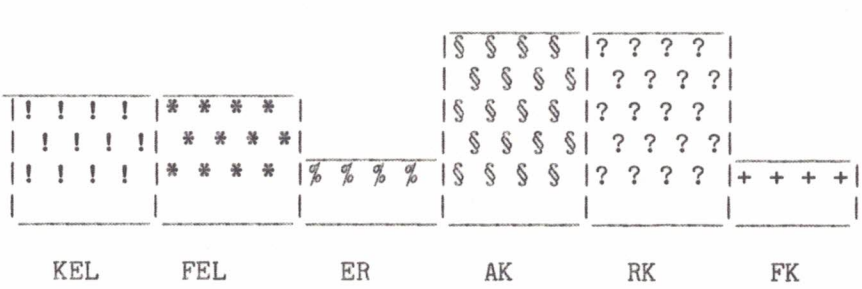
Psychologische Rolle des LT. Opfer

Psychospiele: Hilflos, Holzbein: Von einem LT, das sich nur interimistisch zur Verfügung gestellt hat, könnt ihr nicht mehr erwarten

Spielgewinn: Vermeidung eines sachbezogenen, realitätskonformen Rechenschaftsberichtes über Tun und Unterlassen und Unterlaufung/Abschwächung erwarteter Kritik.

B) Die anwesenden Mitglieder

Die Energiebesetzung bei den Mitgliedern kann zu Beginn der MV so dargestellt werden:



KEL	FEL	ER	AK	RK	FK	
2	2	1	3	3	1	= 12

psychologische Grundposition: + / -

d.h. Wir sind gekommen, um ordentliche GOE-Arbeit zu machen und weil wir interessiert sind.
(= + d.h. Ich bin/Wir sind ok)
und
Ihr aber bedrängt uns schon wieder mal mit einem desolaten Zustand und versucht, Euch freizuzeichnen und uns die Verantwortung dafür zuzuschieben.
(= - d.h. Du bist/Ihr seid nicht ok)

Hinweise für die hohen Besetzungen von AK und RK, sowie EL sind insbesondere die bevorzugten indirekten und verallgemeinerten Benennungen von kritischen Punkten, die je nach Disposition des Mitgliedes i.d.R. versteckte Vorwürfe und Angriffe oder aber entschuldigendes Verständnis als Botschaften übermittelten.

Soziale Rolle der Mitglieder: Verfolger/Retter

Psychologische Rolle: Opfer

Psychospiele: "Wenn Ihr nicht wäret....!"
"Wir wollen doch nichts zuleide tun"

Spielgewinn für die Mitgl.: Gefühl der Unschuld, der Nichtverantwortlichkeit für das, was geschehen ist, denn verantwortlich sind: "die besondere Situation", das "Leitungsteam"
Aber auch:
Vermeidung einer sachlichen Auseinandersetzung mit dem LT: "Da könnt ihr Nichts dafür, das ist nun mal ein schwieriger Haufen"

Die anderen Gruppen "Nicht-Anwesende" können von der Energiebesetzung her nicht betrachtet werden, obwohl ihr Einfluß auf die Energiebesetzung der Anwesenden nicht unerheblich war.

II. Die statutarischen Regularien

Bei solchen Energiebesetzungen, insbesondere dem schwachbesetzten ER und FK, und bei diesen psychologischen Grundhaltungen war nicht zu erwarten, daß die MV arbeitsfähig würde, sich mit der bestehenden Krise realitätsbezogen auseinanderzusetzen und Strategien für Wege aus der Krise zu entwickeln.

Die MV entwickelte sich nun entsprechend der Ausgangslage zunächst in eine sich stetig vertiefende Depression und Resignation (FEL und AK) bei einem Teil der Mitglieder, andere bereiteten sich auf die Endabrechnung vor (KEL und RK).

Die einzelnen Schritte hierzu:

1) Als erstes teilte das LT mit, daß die MV mangels ausreichender Teilnehmer nach der Satzung nicht beschlußfähig ist

2) Das LT sei zwar bereit, die Tagesordnung abzuwickeln, lehne aber jegliche Verantwortung für die weitere Abfolge der MV, insbesondere eine weitere Leitungsverantwortung ab

3) Das LT rechne mit der Auflösung der Gesellschaft und habe deshalb die erforderlichen Termine für die wirksam auflösenden Beschlüsse bereits vorgeplant

4) Alles, was die MV beschließen könne, habe nur empfehlenden Charakter für die eigentliche, auf am 19.7.85 geplante außerordentliche MV

5) Die weiteren Langfristtermine (MV im Dezember in Berlin und die Fachtagung 1986 in München) können zwar ins Auge gefaßt werden; eine sehr intensive Auseinandersetzung damit werde dieser MV aber bestimmt erspart bleiben (weil sie sowieso die Auflösung vorschlagen werde = verdeckte Botschaft)

6) Verdeckte Botschaft des LT:
   Wir können es uns nicht vorstellen, daß unter diesen Umständen sich noch jemand bereit erklärt, die Verantwortung im LT zu übernehmen. Das LT stützte sich hierbei auf die Tatsache, daß trotz dringlicher Hilferufe sich Keiner für die Leitung der GOE bereit erklärt hätte, Kabinette seien ebenfalls nicht entstanden.

   Gegenbotschaft von Vertretern aus Berlin: Wir haben ein Konzept, das aber an bestimmte Bedingungen geknüpft ist.
   Doch von Bedingungen wollte Niemand Etwas hören, der Vorschlag wurde von den meisten Mitgliedern bereits abgewertet:

   "Ausgerechnet die Berliner wollen jetzt die Leitung übernehmen, die wir sonst nur von Reduktionsanträgen bei Beiträgen kennen," die fehlen uns gerade noch!" (KEL, RK).

7) Und so tat die MV als ob..... (AK):

   a) Rechenschaftsbericht und Kassenbericht "genehmigen"
   b) Haushalt 1985 "verabschieden"
   c) den Rechnungsprüfer für das Jahr 1985 "bestellen"
   d) das Leitungsteam "entlasten"
   e) Inhalt Fachtagung 1986 diskutieren
   f) eine Satzungsänderung "beschließen"
   g) zu einer anderen Satzungsänderung, betreffend die Zusammensetzung des Leitungsteam den A+F-Fachausschuß hören.
   h) daraufhin die andere Satzungsänderung "zurückstellen"

III. Vorbereitung der Wahl des neuen Leitungsteams

Das alte und gerade entlastete Leitungsteam hatte zur MV einen externen Moderator eingeladen, der den Prozeß der Wahl eines neuen Leitungsteams oder der Beschlußfassung über die Auflösung der Gesellschaft moderieren sollte. Prof. Dr. Fengler übernahm diese Aufgabe.

Die MV war sich einig:

"Wir wollen ein handlungsfähiges und handlungswilliges LT." .

Nur: Statt sich auf Fragen zu Kanditaten, dem Berliner Angebot, Aufgaben des künftigen Leitungsteams und andere sachlich vorwärtsbringende Angelegenheiten zu konzentrieren, fokussierte sich die Diskussion auf die "12 Apostel". "12 Apostel" ist der Spitzname für die 12 Gründungsmitglieder der GOE, die in den ersten Jahren auch die Mitglieder des Leitungsteams stellten. Im LT, das gerade seine Amtszeit beendet hatte, waren die "12 Apostel" nicht mehr vertreten.

Das Postulat der MV: "Wir wollen ein handlungsfähiges und handlungswilliges LT" verlor in meinen Augen immer mehr den ER-Charakter und entpuppte sich zusehends als Ruf nach: "12 Apostel, führet uns!!" (AK-EL-Kommunikation); zugegeben hätte das aber wohl kaum Jemand (ich auch nicht).

Die Kommunikationsbeiträge der Gruppenmitglieder waren überwiegend so gehalten, als wäre wäre ein Adressat vorhanden, der dies alles aufnehmen, verstehen und kompetend eingreifen könne. Dieser Adressat hatte nur 1 Nachteil: Er war offensichtlich körperlich nicht anwesend; es waren die Rolle und der Geist der "12 Apostel"!

Bald trennte sich die MV in 2 Gruppen:

a) die Mitglieder, die zu den "12 Aposteln" gehörten.

   Diese Mitglieder wurden von den restlichen Gruppenmitgliedern nur 1 x direkt mit ihrem Namen angesprochen. Die Apostel-Vertreter nahmen an der verbalen Diskussion praktisch nur durch einige kritische Bemerkungen an der Arbeit des bisherigen LT teil.

b) die Nicht-Apostel

   Fragen, die die Apostel-Vertreter bestimmt hätten beantworten können, wurden als allgemein gehaltene, unpräzise Vorwürfe, Unterstellungen, Kritik an den "12 Aposteln" formuliert. Bei Vorschlägen zum Vorgehen, zu Änderungen usw. wurde mit den Apostel-Vertretern intensiv nonverbal, insbesondere durch Blickkontakt kommuniziert.

Bei beiden Gruppen nahm offensichtlich die Isolation, Passivität, Unlust, Schuldzuweisung an die jeweils andere Gruppe -auch als Ziele von offener verbaler und deckter Aggression und Rebellion- zu. Dies waren nach meiner Meinung klare Anzeichen symbiotischen Verhaltens.

Nur: Wer ist hier mit Wem eine Symbiose eingegangen?
Wozu?
Symbiosegewinn?

Die weiteren Analysen (z.T. erst nach Beendigung der Tagung abgeschlossen) ergaben folgende Konstellation:

D. So stellte sich die GOE zu diesem Zeitpunkt dar:

"12 Apostel" - Väter -		GOE
EL 2: OE-Werte, Normen: Credo, Orientierungsrahmen, Proffesionalität, Verständnis von "richtiger OE"	Seid pefekt! Seid professionell! Strengt Euch an! Macht`s uns recht! (Antreiber)	EL 2: Credo Satzung,Gesch.Ordng, Orientierungsrahmen A+F-Fachausschuß Arbeitskreis: Curriculum
ER 2: Forschung und Weiterentwicklung von OE und OE-Konzepten	So behält man die Fäden in der Hand So konkurriert man miteinander So machen wir`s (Programme)	ER 2: Organe: Leitungsteam Mitgliederversammlung
gelernte Ansprüche an wissenschaftlicher und professionelle Arbeit	EL 1	Denkt nicht, was Ihr denkt, sondern wie wir denken! Werdet nicht erwachsen! Werdet uns nicht gefährlich!
	ER 1	
	K 2	
Gründung der GOE	K 1	K 1
Grundbedürfnisse: Leben, Wachstum, Anerkennung, Freude, Spaß usw.	K 1	Grundbedürfnisse: Leben,Wachstum, Anerkennung, Freude, Spaß usw.

|----EL 1
|
|
|
|----ER 1

Überlebensentscheidung:

-Wir halten LT und MV im Rahmen des AK, nehmen keine wirklichen Änderungen vor und geben dem LT keine Macht

IV. Das Verhältnis GOE zu ihren Gründern:

"12 Apostel"
- Väter -

EL 2:
OE-Werte, Normen:
Credo, Orientierungsrahmen
Proffesionalität,
Verständnis von
"richtiger OE"

ER 2:
Forschung und
Weiterentwicklung von
OE und OE-Konzepten

gelernte
Ansprüche an
wissenschaftliche und
professionelle
Arbeit..

EL 1

Gründung der
GOE

ER 1

K 2

K 1

Grundbedürfnisse:
Leben, Wachstum,
Anerkennung, Freude,
Spaß usw.

Seid perfekt!
Seid professionell!
Strengt Euch an!
Macht`s uns recht!
(Antreiber)

Fäden in der Hand
behalten,
Miteinander konkurrieren
Einander nicht weh tun
"So machen wir`s"
(Programme)

Denkt nicht (was Ihr
denkt, sondern wie
wir denken!
Werdet nicht erwachsen!
Werdet uns nicht
gefährlich!
(Einschärfungen)

ENGPAß 2. Ordnung!

GOE

EL 2:
Credo, Satzung
Geschäftsordnung
Orientierungsrahmen, A+F-Fachausschuß

ER 2:
Organe:

Leitungsteam
Mitgliederversammlung

EL 1

ER 1

K 2

K 1

Überlebensentscheidung:
Wir bleiben abhängig, hilflos
und unfähig

Grundbedürfnisse:
Leben, Wachstum,
Anerkennung, Freude,
Spaß, usw.

A. Folgen der Überlebensentscheidung:

a) Verhalten der Mitglieder (Nicht-Apostel)

- Wir vermeiden die Auseinandersetzung mit den "12 Aposteln" = Passivität (=AK)

- Wir begrenzen die Funktionen von LT und MV auf Funktionen des AK (siehe obigiger MV-Verlauf) (=AK)

- Wir lehnen den akkreditierten "Berater GOE" ab! (=RK)

- Wir machen uns gegenüber den "12 Aposteln" "unsichtbar", gehen in kleine, den "12 Aposteln" nicht beeinflußbaren und kontrollierbaren "Lerngruppen" (=AK und Pfiffikus)

b) Nutzeffekte der Symbiose für die 12 Apostel:

Gefühle/Skriptbestätigungen:	Ich-Bereiche:	Grundpositionen:
- Omnipotenzgefühle	Trübung ER/K	+/-
- Ohne uns wird das nie was	Trübung ER/EL	+/-
- Wir wissen es am besten	Trübung ER/EL	+/-
- Wir schaffen es nicht, aus der GOE was Ordentliches zu machen	Trübung ER/K Trübung ER/EL	-/-
- Wir müssen uns schämen, wenn wir als Profis das nicht besser hinkriegen	Trübung ER/K Trübung ER/EL	-/-

c) Nutzeffekte der Symbiose für die anderen Mitglieder:

Gefühle/Skriptbestätigungen:	Ich-Bereiche:	Grundpositionen:
- Wir brauchen keine Verantwortung zu übernehmen für unsere eigene Qualifikation, für die Verwendung der Zeit	Trübung ER/K	+/-
- Wir würden ja....., wenn man uns nur ließe (Projektion des Sündenbocks auf die "12 Apostel"	Trübung ER/K	+/-
- Wir werden die an uns gestellten Ansprüche sowieso nie erfüllen, deshalb genügt das derzeitige Qualifikationsniveau	Trübung ER/K	+/-
- Wir können "das" nicht, wir sind "dazu" nicht in der Lage	Trübung ER/K	-/-

d) Durch die Symbiose vermieden die "12 Apostel"

	Erforderlich:
- die Auseinandersetzung mit der tatsächlich vorhandenen Potenz bei den Nicht-Aposteln	Enttrübung ER/EL
- Abschied nehmen von der Omnipotenz	Enttrübung ER/EL/K
- Gefühl der Verlassenheit, des Nicht-Mehr-Immer-Gebraucht-Werdens	Zulassen von K
- Angst, Einfluß zu verlieren, nicht mehr genügend Kontrolle zu haben	Enttrübung ER/EL Zulassen von K
- Auseinandersetzung mit der Angst, statt eines fachkompetenten Vereins einen Exotenclub initiiert zu haben	Enttrübung ER/EL Zulassen von K
- Freude an der eigenständigen Entwicklung der GOE	Enttrübung ER/EL Zulassen von K

e) Durch die Symbiose vermieden die Nicht-Apostel:

- die Auseinandersetzung mit den real existierenden Grenzen der eigenen Kompetenz	Enttrübung ER/K
- Verantwortung zu übernehmen	Enttrübung ER/K Stärkung von ER Stärkung von EL
- sich einen eigenen Realitätsbezug des OE-Verständnisses zu machen	Stärkung von ER Stärkung von EL
- diesen eigenen Realitätsbezug mit den anderen Ansätzen, insbesondere mit den Werten und Normen der "12 Apostel" zu messen	Stärkung von ER Stärkung von EL Reduktion von AK

Kurz: die GOE und ihre "Väter" = 12 Apostel sind in verbunden in einer

Symbiose 1. Ordnung

"12 Apostel" - Väter -	GOE
EL 2: OE-Werte, Normen: Credo, Orientierungsrahmen, Proffesionalität, Verständnis von "richtiger OE"	EL 2: Credo, Satzung Geschäftsordnung Orientierungsrahmen, A+F-Fachausschuß
ER 2: Forschung und Weiterentwicklung von OE und OE-Konzepten	ER 2: Organe: Leitungsteam Mitgliederversammlung
EL 1	
ER 1	
K 2	
K 1	
	EL 1
	ER 1
	K 2
	K 1

Der Weg aus der Symbiose geht nur durch Suchen und Finden und Ausprobieren von alternativen Verhaltensweisen und Beziehungen, in welchen zunehmend die Bedürfnisse befriedigt werden, die die symbiotisch Verbundenen bisher durch die Symbiose befriedigt haben.

Die Aufhebung einer Symbiose ist ein sehr schmerzhafter und i.d.R. langfristiger Lern-Prozeß für alle Beteiligten. Viel Gewohntes und Liebgewonnenes wird aufgegeben. Für manche symbiotischen Bedürfnisse wird es keine ersatzweise Befriedigung geben.

Der Drang, die Symbiose aufrechtzuerhalten und nicht zu gefährden, kann so groß sein, daß die symbiotisch Verbundenen sich jeglichen Versuchen -gemeinsam- mit aller Kraft widersetzen, einen zu Autonomie und Authentizität führenden Weg aus der Symbiose zu gehen.

V. Erste Schritte zu Alternativen zur Symbiose:

In einer Krise können folgende Richtungen als Wege aus der Krise eingeschlagen werden:

1. der Konkurs/ die Auflösung (wie bereits vom alten LT in Aussicht gestellt)

2. das Dahinvegetieren (Wie lange noch? Wozu?)

3. die Gesundschrumpfung (Wovon sich trennen?)

4. die Reifung zu neuen Zielen (Welche? Reicht die Kraft und die Zeit?)

Jeder Weg erfordert andere Qualifikationsnanforderungen an das künftige Leitungsteam.

Die Grundtendenz der MV war jedoch eindeutig:

a) Auflösung bedeutet tatsächliche Inkompetenz;

b) Dahinvegetieren - das hatten wir lange genug;

c) Gesundschrumpfung erfordert eine Neuorientierung;

d) die Reifung ist am begehrenswertesten und anspruchsvollsten und - dem Selbstverständnis der Mitglieder am würdigsten.

Der Moderator, Prof. Dr. Fengler, hat während der lebhaften Diskussion auf angedeutete oder vorgeschlagene Lösungsansätze geachtet, wie die Krise zu meistern sei:

1. Lösungsansatz: Ansprüche senken

2. Lösungsansatz: Regionalgruppen stärken

3. Lösungsansatz: Lerngruppen stärken

4. Lösungsansatz: Leitbilder (re-)aktivieren

5. Lösungsansatz: Tabu-Themen ansprechen

6. Lösungsansatz: professionelle Geschäftsführung

7. Lösungsansatz: Auflösung

8. Lösungsansatz: mehr Außenpolitik

9. Lösungsansatz: Was soll das LT tun?

Für die einzelnen Lösungsansätze bildeten sich Kleingruppen, die den jeweiligen Lösungsansatz nach folgenden Gesichtspunkten untersuchten:

a) Bedeutung für das Selbstverständnis der GOE

b) Bedeutung für das künftige Leitungsteam

c) Vorteile/Nachteile gegenüber dem Lösungsalternative "Auflösen"

DAS WAR JEDE MENGE DER GEFORDERTEN ER-ARBEIT !!!

VI. Auswirkung der Kleingruppenarbeit und deren Auswertung (ER-Funktionen): Vorbereitung der Wahl des neuen Leitungsteams (LT)

(Der 2. Tag)

In den Kleingruppen wurde intensiv diskutiert, analysiert, offen und engagiert anhand der vorgegebenen Thematik recherchiert.

Als die Ergebnisse im Plenum zusammengeführt wurden, war eine gewisse Verblüffung darüber festzustellen, daß die einzelnen Arbeitsgruppen, trotz ihrer unterschiedlichen Blickwinkel, doch in folgenden Grundtendenzen übereinstimmten:

a) Die GOE soll leben! (Nicht nur überleben). (FK)

b) Die wirtschaftliche Verwaltung und Geschäftsführung soll professionalisiert und kontinuierlich gestaltet werden (ER)

c) Die GOE soll ein neues Selbstverständnis finden (EL)

d) Die GOE (wir) brauchen eine Konsolidierungsphase (Zeit für ER-Arbeit) eine Phase der Sammlung und Neuorientierung (ER-Arbeit)

e) Wir wollen ein handlungsfähiges und handlungswilligen LT, das bereit und in der Lage ist, die GOE aus der Krise zur Reifung zu führen.

Nun, das war schon eine ganze Menge Enttrübungsarbeit und Suche nach Alternativen zur Symbiose, zumindest was die Nicht-Apostel angeht.

Doch würden die "12 Apostel" eine Lösung der GOE aus der Symbiose zulassen? Würden Sie nicht festhalten wollen? Würden Sie als Aufhebung/ Abschwächung von Antreibern und Einschärfungen geben (FEL, ER und K):

- die Erlaubnis, die GOE zu ändern, Etwas zu riskieren?
- die Erlaubnis, zu experimentieren?
- die Erlaubnis, sich unabhängiger von Normen und Werten der "12 Apostel" zu machen?
- die Erlaubnis an das LT, selbständig und erfolgreich zu sein?

u.a.

Dazu ist zu bemerken:

Bislang verstand sich das LT als Dienstleister für die GOE. Sie erfüllten ihre Pflicht, waren ehrenamtliche Idealisten. Tabu war, Spaß an der Möglichkeit des Einflusses, der Macht und an der Leistung zu haben (zumindest war es tabu, dies zuzugeben).

Bisher war es Gruppennorm (EL 1), alle Bewerber für das LT, die nicht aus den Gruppe der "12 Apostel" kamen, kritisch nach allen Seiten zu untersuchen, ob sie auch fachlich, sozial und persönlich kompetent für die Aufgabe seien (KEL, RK). Dies führte dazu, daß diese LT-Mitglieder unter vollen Antreiber-Druck gesetzt wurden und in der Folge logischerweise mehr aus dem AK agierten als aus den anderen Ich-Zuständen. Doch genau dieses "Wir wollten es Euch nur recht machen" führte zu der Kritik, die das LT am wenigsten verstand und angemessen empfand.

Wen verwundert es da noch, daß sich vor der MV niemand zur Wahl zum LT bereiterklärte oder dies nur von bestimmten Bedingungen abhängig machte?

VII. Die Wahl des neuen Leitungsteams

Nach den neuen Lebens- und Überlebens-Entscheidungen der MV galt es nun, ein Leitungsteam zu finden, das den Weg steuern sollte.

Bemerkenswert ist, daß alle LT-Einzelvorschläge und Tandems, die nach den Phantasien der Mitglieder eher dem "alten" GOE-Symbiose-und/oder -Anspruchs-Muster entsprachen, sich entweder nicht zu einer Kandidatur bereit erklärten oder aber nach einer kurzen Auseinandersetzung bekanntgaben, nicht oder nicht mehr zu kanditieren. Übrig blieb nur der Berliner Vorschlag:

> die ganze Regionalgruppe Berlin übernimmt verantwortlich die Leitung der GOE, wirtschaftlich/juristisch und ideell.

Doch dieser Berliner Vorschlag war nicht wählbar (KEL, EL1/GOE).. Er stellte (m.E.) zu diesem Zeitpunkt eine zu große Neuerung und Veränderung dar. Folglich war es logisch, daß sich Alternativ-Gruppen formierten, um in Wettbewerb zur Berliner Gruppe das künftige LT als Gruppe zu stellen. Übrig blieben noch 2 Gruppen:

a) die Berliner Gruppe, die bisher noch kaum Profil gezeigt hatte (vertreten mit 2 Personen, die aber eigentlich nicht zum künftigen LT gehören sollten)

b) die Hamburger Lerngruppe, die bislang schon sehr rege und aktiv an der GOE mitgestaltet hatte.
(vertreten mit 6 Personen, darunter auch 1 "Apostel").

Im Grunde war klar, wie die "Entscheidung" danach ausgehen würde: ein deutliches Votum für die Hamburger Lerngruppe, die ohnehin bereits ein eigene Profil hatte.

Aber es kam ganz anders:

Unmittelbar vor der Abstimmung intervenierte Karsten Trebesch: (auch ein Apostel):

"Ich habe den Eindruck, daß die Berliner sind bereits als Verlierer angesehen werden. Ich denke, es ist eine Alternative, über die fair abgestimmt werden sollte."

Für mich klang das so:

12 Apostel		GOE-MV
EL		EL
	Berlin	
ER	ist	ER
	wählbar	
K		K

VIII. Ergebnis der Wahl des neuen Leitungsteams

Die geheime Abstimmung ergab dann auch prompt eine knappe Mehrheit für die BERLINER GRUPPE!

Damit war ein neues LT gewählt, das den neugeschaffenen Normen der GOE entsprach:

- Die Mitglieder des LT müssen ihre Aufgabe übernehmen wollen (typische EL-Botschaft: Widerspruch von Müssen und Wollen)

- Die Mitglieder des LT dürfen Spaß an ihrer Aufgabe haben (FEL)

- Die Mitglieder des LT brauchen sich nicht in erster Linie an den Vorstellungen der "12 Apostel" orientieren (FEL/ER)

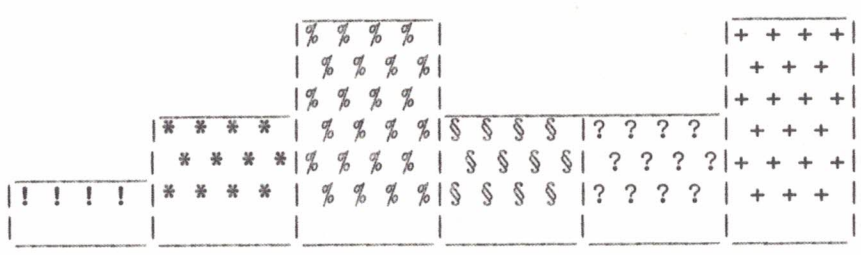
Die gefundene Lösung ist in gewisser Weise paradox:

a) einerseits ist sie ein deutliches Zeichen einer Emanzipation von den "12 Aposteln".
b) andererseit ist sie dadurch, daß sie erst aufgrund einer "Erlaubnis" eines Apostels möglich war, eine Bestätigung der ungebrochenen Kraft und Funktionalität der Symbiose.

IX. Kritische Anmerkung zur Wahl des neuen LT:

Wenn ich den Prozeß der Wahl und die damit verbundenen Neuerungen und Erwartungen an das neue LT ansehe, habe ich die Sorge, daß bei dieser Wahl das experimentierfreudige FK der GOE eine zu großes Energie-Schub bekam, nachdem durch den Erlauber bisher im RK gebundene Energie freigesetzt wurde.

Die Energiebesetzung beim Wahlvorgang könnte etwo so ausgesehen haben:



KEL	FEL	ER	AK	RK	FK	
1	2	3	2	2	3	= 12

Ich erwarte deshalb, daß bei dieser Lösung noch einige Ernüchterungen auftreten, die bei der Wahl nicht ausreichend bedacht wurden. Nach den Erfahrungen der MV, in einem offenen und fairen Prozeß Konflikte auszuagieren, habe ich jedoch genügend Mut und Vertrauen, die Dinge erst einmal weiter reifen zu lassen. Auf jeden Fall wünsche ich dem neuen LT von Herzen einen guten Start.

X. Schlußauswertungen

a) Zur Sache und zur GOE:

Ermutigend für die weitere Zukunft der GOE war die in der Schlußrunde zu spürende große Sorge, der nun gefundene Weg könnte durch Formalien oder bei der am 19.7. stattfindenen außerordentlichen und beschlußfähigen Mitgliederversammlung gefährdet werden. Diese gemeinsame Sorge machte auch deutlich, wie verletzlich das neue zarte Pflänzchen noch ist, aber auch, wie kostbar es für alle Mitglieder der MV geworden ist.

Wichtige Aufgaben stehen noch an:

- Wie erklären wir denjenigen, die an den Prozessen der MV nicht teilgenommen haben, das, was geschehen ist, was sich geändert hat?

- Wie gehen wir mit Kritikern um, die um ihr Werte- und Normen-Weltbild fürchten und die alte Situation wiederherstellen möchten?

- Wie gehen wir mit Enthusiasten um, die die "neue Freiheit" nicht als herausfordernde Aufgabe verstehen?

b) zum Strokeshaushalt:

Eine Feststellung von 1 TN ist charakteristisch für die stetige Verbesserung des Strokeshaushaltes vom Beginn bis zum Ende der Tagung: "Ich stelle fest, daß wir auch mal Streicheleinheiten geben konnten, daß wir auch mal anerkennen konnten, wenn etwas gut war; daß wir uns nicht immer kritisierten und kaputtmachten, sondern wirklich annahmen und anerkannten, was gut war. Das ist für mich eine neue Erfahrung in der GOE.!"

Als 1 anderer Teilnehmer dann doch (in der bisher bekannten Weise) erklärte, der Verlauf und der Inhalt der Tagung sei nichts Neues, unterscheide sich nicht von früheren und auf diese Art und Weise pauschal alle geleistete Arbeit negativ strokte, wurde er doch sanft und klärend auf die Neuerungen aufmerksam gemacht. Schön, daß er sie dann auch wieder positiv sehen konnte.

c) zum Strukurhaushalt:

Der Strukturhunger der Mitglieder wurde ausreichend befriedigt. Die Struktur der Tagung und der Rahmenbedingungen war klar und durchschaubar. Innerhalb dieser Struktur war genügend Raum für Entwicklung und offenem Prozeß.

d) zum Stimulushaushalt:

Der Hunger nach Stimulus wurde voll befriedigt. Die Aufgabenstellung, die Möglichkeiten, zu gestalten, mitzuwirken, gefragt zu sein usw. waren solche starke Stimuli, daß Nebenprogramme weder erforderlich waren, noch vermißt wurden.

e) zur Energiebesetzung und Besetzung der Ich-Zustände:

Der Wandel der Energiebesetzung ist aus dem Vergleich der ersten Schaubilder zu dem Energie-Bild bei der Wahl deutlich zu erkennen. Das ER und das FK wurden erheblich gestärkt, das KEL ist m.E. allerdings zu kurz gekommen (was als erste Gegenreaktion bei der Lösung aus einer Symbiose durchaus verstehbar ist.).