

Skriptprozesse im Unternehmen

Workshop, gehalten auf der 28. Konferenz der DGTA, Mai 2007 in Stuttgart

Zusammenfassung

In diesem Artikel stelle ich die von Berne mit Beispielen aus der griechischen Mythologie unterlegten Skriptprozessmuster dar und erweitere diese. Anschließend diskutiere ich die Übertragbarkeit diese Skriptprozesse auf Muster von Unternehmenskulturen. Reflexionsübungen für persönliche innere Bilder der Lebens- und Professionalitätsgestaltung und damit verbunden eventuelle Einschränkungen sowie für die Überprüfung von Unternehmenskulturen auf typische, stärkende oder einschränkende Muster runden die jeweiligen Themen ab.

Das Skript und Skriptprozess-Muster

Lebenszeit kann in einer Mischung aus Schicksal, dem Lebensalter entsprechenden Aufgaben und autonomen Entscheidungen subjektiv erlebt und gestaltet werden. Darüber hinaus beeinflussen unbewusste Annahmen als Prämissen für die eigene Lebensgestaltung einschränkend das eigene Leben. Diese Prämissen werden zu einer Zeit entwickelt, in der wir noch nicht autonom und bewusst planen konnten und elterliche, gesellschaftliche und kulturelle Einflüsse als Selbstverständlichkeit übernommen haben. Die Transaktionsanalyse spricht hier von einem „Skript“ als unbewusstem Lebensplan.

In der Transaktionsanalyse nimmt die inhaltliche Analyse des Skripts einen wichtigen Stellenwert ein. Mich interessieren jedoch an dieser Stelle weniger die konkreten Einschärfungen und Antreiber, die ein Mensch wie eine Bibel mit sich herumschleppt, sondern die unbewussten Annahmen darüber, wie das eigene Leben im Prozess verlaufen wird. Das Skript spiegelt sich als inneres Bild der Lebensgestaltung in typischen Lebensmustern wider, die im Lebenslauf als eine sich wiederholende Struktur zeigen, wie ein Motto, das oft einschränkend, weil nicht bewusst, wirkt.

Eric Berne verwendete für diese Muster Metaphern aus der griechischen Mythologie. Dabei konzentrierte er sich jedoch auf die jeweiligen negativen, einschränkenden Seiten, um holzscherenschnittartig das resultierende Muster zu erfassen. Durch diese Hervorhebungen der negativen Seite wird die griechische Sage oft ebenso verzerrt wie ein Skriptmuster das wahre Leben verzerrt.

Angelehnt an ein Seminar-Handout von Rolf Balling (siehe Tabelle 1) und den in Stewart & Joines (1990) geschilderten Sagen möchte ich hier folgende Zusammenfassung der verwendeten Metaphern aus der griechischen Mythologie erläutern. Diese Geschichten machen oft mehr als die Aussagen deutlich, welche Dynamik hinter dem Muster in positiver und negativer Weise steht.

In Tabelle 2 habe ich die Skriptprozessmuster und die dazugehörigen Metaphern aus der griechischen Mythologie aufgeführt sowie die einschränkenden Aussagen in ihrem Kern und die Erlaubnisse zur Gestaltung eines antithetischen Prozesses und Befreiung von der Einschränkung.

Ich habe in meiner Beschreibung den Sisyphus-Typ I und II getrennt, da es sich um zwei verwandte, aber doch verschiedene Muster handelt. Das Muster „Offenes Ende“ muss sich nicht unbedingt auf das Alter beziehen, sondern kann auch als Langeweile, wenn keine Vorschriften mehr da sind erlebt werden. Im Alter wird dieses Muster oft besonders schwerwiegend, wenn nicht der Freiraum als Möglichkeit gesehen wird, endlich das Eigene zu tun.

In der antithetischen Gestaltung ist es sowohl wichtig, die konstruktive Absicht hinter der Einschränkung energetisch positiv zu besetzen (Schlegel 1993), als auch ein neues Element einzuführen, das die Sichtweise und den Bezugsrahmen erweitert. Um sich von der „Bannbotschaft“ des Musters zu befreien, ist es hilfreich, sich auf den positiven Teil der Legende zurückzubedenken, wie z.B. auch schon von Raab (1994) für die Sage von Philemon und Baucis erfolgt. Füllt man die im Kern positiven Seiten der Mythologie, so entsteht hier eine Kraftquelle, die die negativen Entwicklungen und Verzerrungen aufzufangen hilft.

Veränderung von persönlichen Prozessmustern

Eine Veränderung dieser unbewussten Muster kann auf der Grundlage der oben genannten antithetischen Vorgehensweise erfolgen. Vor diesem Schritt ist es jedoch notwendig, die „Normalität“ und tiefe Wirksamkeit dieser Muster anzuerkennen. Eine vollständige Befreiung von den Prozessmustern halte ich für ausgeschlossen, diese Muster wirken wie eine Einfärbung, fühlen sich normal an wie eine zweite Haut, die nur unter Schmerzen und Gefährdungen abgelegt werden kann. Oft ist es ausreichend, sich der negativen Anteile, negativen Entwicklungen und Fallen kraftvoller Muster bewusst zu werden und den einschränkenden Anteilen entgegen zu wirken.

Mann könnte diese Muster auch als kulturelle Prägungen verstehen, die in Krisen als identitätsstiftend und ordnend wirken. So wird vielleicht auch Ihnen bei dem einen oder anderen Muster gehen, dass Sie ausrufen „Ja, aber so ist doch das Leben!“ Um nicht das Kind mit dem Bade auszuschütten, ist eine differenzierte Betrachtung hilfreich, in der sowohl der realistische Anteil, als auch die Einschränkung gesehen wird. Wie auch in den Legenden sind Anteile durchaus deutlicher Bestandteil der (wenn auch subjektiv erlebten) Realität. Es handelt sich nicht nur um individuelle, sondern oft auch um Prägungen durch Lebensbedingungen oder Kultur, die wie selbstverständlich ein Lebensprogramm darstellen.

Prägungen der negativen Prozessmuster durch Lebensbedingungen oder Kultur:

Niemals / Tantalus: Für viele Menschen, z.B. in Hungergebieten oder sozial benachteiligten Schichten stellt sich so das reale Leben dar. Durch die Lebensbedingungen geprägt, könnte der Mensch sich hier sagen: Was nutzt es, ich werde es mit meinen Voraussetzungen doch nie schaffen.

Für immer / Arachne: Realität ist in vielen Kulturen, dass das, was man einmal gelernt hat, einen den Rest des Lebens begleitet, egal ob man es noch mag oder nicht. „Schuster bleib bei deinen Leisten“ zeigt z.B. eine deutsche Haltung, die sich vielleicht z.Z. verändert, in anderen Ländern, wie z.B. in Amerika, in denen es üblich ist, mehrere Berufe zu lernen, nicht so vorherrschend ist.

Danach / Damokles: Menschen, die einmal „aus heiterem Himmel“ eine traumatische Erfahrungen haben, wird es wohl häufig so gehen, wie Damokles. Um der Beeinträchtigung durch vorgestellte lauernde Gefahren entgegen zu wirken, ist mehr nötig als die Aufforderung, sie zu vergessen. So ist es nachvollziehbar, dass Menschen in Krisengebieten Schwierigkeiten haben, das Leben zu genießen, auch wenn die Krise überstanden ist. Ein bisschen drängt sich hier auch die Vorstellung des „Sündenfalls“ auf: danach ist nichts wie vorher.

Erst wenn / Herakles: Herkules als die Metapher für den Helden schlichtweg ist ein Symbol für zu bestehende Riten, die einer Zugehörigkeit (zu den Männern, den Frauen, einer Kultur, den Göttern, den Priestern, den Meistern, den Diplomierten, den Doktoren... die Liste ist hier unendlich) vorangehen. Fast überkulturell scheint dieser Heldenmythos generelle Prinzipien der Menschwerdung zu spiegeln.

Beinahe Typ I / Sisyphus: In einer Kultur, in der „Eigenlob stinkt“, „der Tag nicht vor dem Abend gelobt werden“ darf, „Übermut selten gut tut“, um nur einige Beispiele zu nennen, ist es nicht verwunderlich, dass Menschen sich darauf einstellen, dass Anstrengung eben dazu gehört. Die existentialistische Aufgabe der Ziel-erreicht-und-Fertig-Illusion prägt nicht nur eine ganze Philosophierichtung, sondern auch den Alltag jeder Hausfrau: nicht nur wiederholt sich alles, sondern man/frau wird nie fertig.

Beinahe Typ II / Der typische Manager dagegen bekommt diese Haltung

Sisyphus:

gepredigt: „Gut ist nicht gut genug“, „Nur wer ständig in Bewegung ist, fällt nicht zurück.“ Höchstleistungen scheinen nicht nur gefragt zu sein, sondern die einzige Chance, die Konkurrenz zu schlagen. Und so wetteifern ganze Nationen um das goldene Kalb, wollen mehr und mehr und besser. Dementsprechend hat sich ein Gegenteil der Selbstverwirklichung durch Einfachheit aus der Ecke der Klöster heraus in die Normalliteratur des Selbstmanagements bewegt.

Offenes Ende / Philemon und Baucis:

Das ist das Muster, das sowieso auf den ersten Blick doch nur bezaubernd und wünschenswert erscheint: Die spirituelle Liebeserfahrung, das Entdecken von Sinn inmitten von Armut verändert sich negativ zum Einfrieren der idealen Liebe, die über den Tod hinaus andauert! Hier wird ein Ideal dargestellt, das seit dem Höhenflug der romantischen Liebe nicht nur zum Vorbild für Sehnsüchte von groß und klein geworden ist, sondern auch dazu führte, dass – trotz insgesamt steigender Scheidungsquoten – eine Pflicht erzeugt wurde – den Zwang, wie denn ein normales Leben auszusehen hat. Und hieraus bezieht sich die Einschränkung: Da lebt man das ideale Leben an dem eigenen vorbei und stirbt, wenn die Pflicht erfüllt ist.

Veränderungen können gezielt durch Erlaubnisse erfolgen, die den eigenen Bezugsrahmen erweitern und neue Erfahrungsoptionen eröffnen. Mögliche Erlaubnisse habe ich in der ersten Übersicht aufgeführt. Sie sind eher allgemein gehalten und können allenfalls die grobe Richtung aufzeigen. Wichtig ist es, für sich selbst eine persönlich stimmige Formulierung zu finden. Wenngleich so etwas wie ein völlig autonomes und von kulturellen Färbungen völlig unverzerrtes Leben wohl selten möglich ist, so kann hier jedoch ein wichtiger Weg zu einem erfüllten und langfristig professionell zufriedenen Leben liegen.

Zusammenfassend benötigt eine Veränderung individueller Skriptprozessmuster meistens folgende Schritte:

1. Erkennen des gesamten Musters
2. Anerkennung seiner positiven Anteile und Rückbesinnung auf kraftvolle Quellen
3. Identifikation von Verzerrungen, einschränkenden Glaubenssätzen und Übertreibungen
4. Neue Erfahrung
5. Autonomes Handeln in Beziehung zu den Menschen und der Situation

Folgende Fragen mögen hilfreich sein für die eigene **Reflexion des Skriptprozess-musters in der persönlichen und professionellen Lebensgestaltung:**

1. Welche Prozessskripts erkenne ich bei mir? Welche Metapher passt zu mir?
2. Wo in meinem Leben finden sich diese Muster wieder?
3. Gibt es Unterschiede in der persönlichen und professionellen Welt?
4. Wo ist dieses Muster hilfreich?
5. Wo erfahre ich durch dieses Muster Einschränkungen?
6. Will ich mich von diesen Einschränkungen befreien?
7. Was will ich stattdessen tun? Was sind gute „Antidots“ (Gegengifte)?

Skriptdynamiken im Unternehmen

Mohr (2006) hat die (Miss-)erfolgsdynamiken in Unternehmen in Anlehnung an die Skript-Prozessmuster beschrieben. Wie schon das „Miss“ in Klammern zeigt, ist in komplexen Systemen oft eine direkte Zuschreibung von Erfolgen und Misserfolgen nicht oder nur langfristig möglich. Was für das Unternehmen oder einen Teil des Unternehmens ein Schaden ist, bringt oft zumindest für bestimmte Gruppen einen Nutzen.

Wie schon in der Familientherapie erlebt, wirken in komplexen Systemen gut gemeinte und zielführende Aktivitäten der einzelnen Mitglieder nicht unbedingt zum gemeinsamen Erfolg. Es können Synergieeffekte ebenso eintreten wie ein Neutralisieren der Systemkomponenten. Da strebt z.B. die Logistik eine Kostenminimierung an und der Betrieb hat erhöhte Kosten durch versteckte Qualitätsmängel.

Oft wirken bei Misserfolgsdynamiken entweder das Glaubenssystem von Gründern oder Führungskräften oder gemeinsam geteilte Vorstellungen als kulturelle Einschränkung. Mohr (2006) hat hier ein Analysesystem entwickelt, das ich abgewandelt habe zu einer Checkliste zur Analyse von Skriptprozessmustern in Unternehmen (s.u.). Dieses Vorgehen hat sich insbesondere in der Organisationsentwicklung als hilfreich erwiesen, kann aber auch in Coachingprozessen angewandt werden, wenn es darum geht, eine neue Perspektive für den Coaching-Klienten in Bezug auf sein System und seine mögliche Verstrickung zu entwickeln.

Oft entstehen Bedrängnisse für Coaching-Klienten, wenn entweder eine so große unbewusste Passung vorliegt, dass der Klient sich völlig mit dem System identifiziert, es z.B. fast als Familie empfindet und aufgrund blinder Flecken kaum handlungsfähig ist. Oder es ist eine große Diskrepanz zwischen eigenen Skriptmustern und der Unternehmenskultur (dem Unternehmensskript, ich verwende diese Begriffe mehr oder weniger synonym) vorhanden, dass der Klient sich nicht wohl fühlt. Ein mittleres Maß an Übereinstimmung scheint mir aus der Erfahrung am günstigsten für den persönlichen Erfolg von Führungskräften und Mitarbeitern zu sein. Wobei es sich kaum um einen stabilen Zustand handeln kann, denn dann wäre die Gefahr von blinden Flecken und Überidentifikation auch hoch. Wichtig ist hier zu sehen, dass es keine skript- d.h. prägnanz- und kulturfreie Organisation geben kann, ebenso wie ein Mensch ohne

Skript ein Roboter wäre. Der Versuch, gemeinsam geteilte Glaubenssätze und kulturelle Färbungen auszuschalten, führt zu einer mechanistisch geprägten Unternehmenskultur.

Checkliste zur Analyse von Skriptprozessmustern in Unternehmen (nach Mohr 2006)

1. Wie und unter welchen Bedingungen zeigt sich das Prozessskript als Muster?
2. Welche Glaubenssätze und Wirklichkeitskonstruktionen stecken dahinter?
3. Welchen Nutzen könnte das Muster bringen?
Wer hat davon Vorteile?
4. Welche Möglichkeiten gibt es, sich davor in Entwicklungsprozessen zu schützen?
→ in der Einstiegsphase
→ im Prozess
→ in der Abschlussphase
5. Welche weiteren Ideen habe ich, diese Muster „antithetisch“ zu gestalten?

Einen Überblick über mögliche Antworten gibt in Stichworten die Tabelle 3. Aus meiner Sicht besonders häufig kommen in der derzeitigen westlichen Welt, fast als gesellschaftliche Muster das Damokles-Muster „Danach“ (alles mitnehmen, Gier, nach uns die Sintflut) und das Sisyphus-Muster „Beinahe Typ II“ (immer besser werden, nicht innehalten, die Konkurrenz schlagen) in einer jugendlastigen, wenig zukunftsorientierten Gesamtkultur. Mohr (2006 nach Marstedt 1994) hat die mit dem Beinahe Typ II einhergehenden Phänomene als drei Syndromcluster auf den Punkt gebracht:

1. **Flexibilitätssyndrom:** Ständig flexibel auf wechselnde Anforderungen reagieren zu müssen, führt zu inhaltlicher Überforderung und sozialer Isolation
2. **Just-in-time-Syndrom:** Penibel einzuhaltende knappe Termine führen zu Hektik, wechselseitiger Kontrolle und psychosozialen Leistungsstress in den Arbeitsgruppen.
3. **Qualitätssyndrom:** Den Mitarbeitern wird die Verantwortung für die Arbeit überlassen, aber oft sind sie unzureichend qualifiziert; müssen überdies enge Zeitvorgaben einhalten und die Einflussmöglichkeiten sind mangelhaft.

Meines Erachtens wird hiermit sehr gut die Dynamik negativer Prozessmuster beschrieben: Ursprünglich positive, kraftvolle Gedanken werden übertrieben, entarten und wirken wie auch die Antreiberdynamiken in Krisenzeiten problemverstärkend.

Literatur

Mohr, Günther, 2006, Systemische Organisationsanalyse, EHP
Raab, Peter, 1994, Philemon und Baucis - die tiefere Wirklichkeit, als Paar zu leben, Zeitschrift für Transaktionsanalyse, Junfermann
Schlegel, Leonhard, 1993, Handwörterbuch der Transaktionsanalyse, Herder
Stewart, Ian & Joines, Vann, 1990, Die Transaktionsanalyse, Herder

Tabelle 1, 1: Die Beispiele aus der griechischen Mythologie (nach Rolf Balling)

	Mythos	Bestrafung oder Einschränkende Botschaft
Tantalus	Der mächtige König von Lydien war ein Freund der Götter. Sie luden ihn zu ihnen auf den Olymp zu einem Gastmahl ein. Doch er zeigte sich den überirdischen Freuden unwürdig: Zurück bei den Menschen plauderte er übermütig und eitel die Geheimnisse der Götter aus, verteilte die den Göttern vorbehaltenen Speisen Nektar und Ambrosia unter den Menschen und forderte die Götter auf grausame Art heraus: er ließ seinen eigenen Sohn Pelops schlachten und ihnen als Speise vorsetzen, um ihnen ihre Unwissenheit zu beweisen. Doch sie bemerkten den Schwindel und bestrafte ihn.	Zur Strafe steht er in der Hitze bis zum Kinn inmitten eines Teichs, über ihm Zweige mit Früchten. Doch wenn er sich hungrig nach ihnen streckt, treiben sie im Sturm nach oben; wenn er sich durstig nach dem Wasser bückt, weicht dieses zurück. Zudem hängt über ihm ein großer Fels, der jederzeit droht, auf ihn zu stürzen.
Arachne	Die Tochter eines Färbers war als Teppichweberin so angesehen, dass sie schließlich Pallas Athene zum Wettkamp aufforderte. Dazu wählte Arachne als Thema die Liebesabenteuer der Götter. Die empörte Göttin Athene verwandelte sie darauf in eine Spinne.	Arachne muss ihre Lieblingstätigkeit – Teppiche weben – nun für immer tun, allerdings muss sie als Spinne nun Netze weben, statt Teppiche.
Damokles	Dieser griechische Höfling des Dionysos durfte die Freuden seines Meisters teilen und ließ es sich wohl sein bei voller Tafel, Wein, Weib und Gesang. Allerdings gönnte sich Dionysos einhinterhältiges Vergnügen.	Damokles entdeckte eines Tages, dass über seinem Haupte an einem Pferdehaar ein Schwert hing, das jeden Moment auf ihn hinabfallen konnte. Seitdem konnte er nicht mehr fröhlich sein.

Tabelle 1, 2: Die Beispiele aus der griechischen Mythologie (nach Rolf Balling)

<p>Herakles = Herkules</p>	<p>Der griechische Held, Sohn des Zeus und der irdischen Alkmene (Gattin von Amphitryon) musste viele Prüfungen erleben, bevor er in den Status eines Halbgottes erhoben wurde. Er erringt sich durch Mühe und Arbeit, Abenteuer und Kampf, Prüfung und Sieg die Unsterblichkeit und einen Platz im Olymp. Er liebt die irdischen Genüsse und ist so jähzornig wie milde, großzügig wie unerbittlich, so grobschlächtig wie zartfühlend. Sein Genie und sein Wahnsinn liegen nah beieinander, so können seine Kräfte hilfreich oder mörderisch sein.</p>	<p>Bekannt ist eine der Prüfungen: dem jugendlichen Helden erscheinen an einem Scheideweg zwei Frauengestalten: die „Tugend“, die ihm einen schweren mühsamen Weg, und die „Wollust“, die ihm eine glatte, angenehme lustvolle Wanderung verspricht. Herakles wählt erstere.</p>
<p>Sisyphus</p>	<p>Sisyphus baute der antiken Sage nach die Stadt Korinth und galt den alten Griechen als ein Musterbild eines besonders schlaunen Mannes. Er unternimmt es ohne große Scheu, den Totengott Thanatos zu fesseln, damit niemand mehr sterben muss. Erst der Kriegsgott Ares kann den Totengott wieder befreien. Sogar den Unterweltgott Hades überlistet Sisyphus nach seinem Tode: er erbittet und erhält Urlaub. Nun kehrt er nicht mehr in die Unterwelt zurück. Dafür wird er bestraft.</p>	<p>Sisyphus muss zur Strafe immer wieder einen schweren Stein den Berg hinaufrollen, der kurz vor dem Erreichen des Gipfels wieder hinunterrollt.</p>
<p>Philemon und Baucis</p>	<p>Dieses Paar ist zum Sinnbild für eheliche Liebe und Treue, Güte und Gastfreundschaft, Bescheidenheit und Beständigkeit geworden. Das alte, arme und gebrechliche Ehepaar erhalten eines Tages den Besuch von Zeus und seinem Sohn Hermes, die sich jedoch nicht zu erkennen geben. Zuvor waren sie von vielen anderen Behausungen zurückgewiesen worden, doch Philemon und Baucis spenden mit Freude und Herzlichkeit das Wenige, das sie haben und bezeugen den Göttern Demut, als sie sich zu erkennen geben. Zum Lohn bewahrt Zeus sie vor der Sintflut und verwandelt ihre Hütte in einen Palast. Als das Ehepaar bittet, in dem Palast Priesterdienste verrichten zu dürfen und, das sie solange treu miteinander gelebt haben auch gemeinsam sterben zu dürfen.</p>	<p>Nach ihrem Tode verwandelt Zeus auf die Bitte des Paares hin, gemeinsam sterben zu dürfen, Philemon in eine Eiche und Baucis in eine Linde, die im Tode unzertrennlich beieinander stehen.</p>

Tabelle 2: Skriptprozessmuster und dazugehörige mythologische Metaphern

Motto	Mytholog. Beispiel in seinem Negativ-Aspekt	Einschränkende Leitsätze	Positive Seite des mythologischen Beispiels Erlaubnis, Antithese
Niemals	Tantalus: Gleichnis für unendliche Qualen	Lass das! Das Leben ist gefährlich und schwierig. Deine Wünsche sind Illusionen.	Lass bleiben, was dich nicht weiter bringt. Du darfst ausprobieren und genießen.
Für immer	Arachne: Gleichnis für fortwährende Verpflichtung; „die Geister, die ich rief“	Du hast dich entschieden, das ist nun nicht mehr zu ändern. Wie man sich bettet, so liegt man.	Für jedes Problem gibt es eine Lösung. Du findest immer einen Weg. Du darfst dich umentscheiden. Du darfst dein Können zeigen
Danach/Nachdem	Damokles: Gleichnis für die im Glück drohende Gefahr	Das dicke Ende kommt noch, alles hat seinen Preis. Freue dich nicht zu früh.	Du lebst hier und jetzt und darfst genießen – auch in der Zukunft.
Erst wenn (Bis)	Herakles: Gleichnis für hart zu erringende Freuden	Erst die Arbeit, dann das Vergnügen. Erst wenn alles erledigt wurde, darfst du genießen. Es gibt im Leben nichts umsonst.	Zum Ziel kommst du Schritt für Schritt. Deine Anstrengung lohnt sich. Zwischendrin darfst du dich erholen.
Beinahe Typ I	Sisyphus: Gleichnis für fruchtlose Anstrengung	Bemühe dich, versuche es, wieder und wieder! Schaffen wirst du es nicht unbedingt.	Hartnäckigkeit kann auch zum Ziel führen. Du darfst Erfolge haben.
Immer wieder (beinahe Typ II)	Sisyphus: Gleichnis für den Preis ständiger Höchstleistung	Man darf sich nicht auf seinen Lorbeeren ausruhen. Du musst immer besser werden.	Ergeiz ist in Ordnung, wenn er in Balance ist. Finde einen Ausgleich, genieße deine Erfolge.
Offenes Ende	Philemon und Baucis: Gleichnis für sinnentleertes Alter	Tue, was von dir gefordert wird... und danach gibt es keinen Sinn mehr.	Du darfst spirituell im Ganzen aufgehen <i>und</i> deinen eigenen Weg gehen, deinen Sinn finden.

Tabelle 3: Skriptprozessmuster in Unternehmen

	Merkmale	Glaubenssätze	Nutzen	Antithese
Niemals	Sich im Benchmark immer schlechter fühlen, oft spin-offs erfolgreicher Firmen	„Wir sind nicht gut genug.“ „Wir schaffen das nicht (ohne die Mutter-Gesellschaft).“	Man hat einen guten Grund, sich nicht realistisch mit Zahlen/ Zielen zu beschäftigen, Rebellion	Selbständigkeit Weit weg von der „Mutter“, Controllingssystem einführen
Für immer	Einmal Entschiedenes wird zementiert, gilt für immer	„Man steht zu seinem Wort“ „Endgültige Lösungen sind die Besten“	Illusion der endgültigen Lösung, sich nicht ändern müssen	Auf Stärken (rück-)besinnen, Vorteile von Neuentscheidungen, Illusion der Unveränderbarkeit aufdecken
Danach	Mit vollen Händen wirtschaften in der Sorge des „Danach“, Erfolg nicht genießen	„Was wir nicht heute mitnehmen, ist morgen vielleicht weg“ „Echten Erfolg gibt es nicht.“	Kurzfristige Gewinnmaximierung, FK mit „Söldnermentalität“	Strategische Planung einführen, Erfolge langfristig messen und auswerten
Erst wenn	Aktivitäten werden an das Erreichen von Bedingungen geknüpft, „Erst wenn wir den neuen PC haben...“	„Wir sind nicht gut genug.“ „Wir sind so abhängig, dass wir warten müssen.“	Abwarten, aufschieben, sich nicht verändern müssen	Realistische Ziele vereinbaren, anerkennen, Erfolge feiern
Beinahe Typ I	Prozesse führen nur beinahe zum Erfolg	„Gut ist etwas nur, wenn es perfekt oder von allen geteilt ist.“	Sich immer noch eine Option offen halten, nichts abschließen müssen, keine Konsequenzen	Unterschiede und Abschließen erlauben
Beinahe Typ II	Erfolge werden abgewertet, keine Anerkennung	„Hervorheben von Erfolgen führt zum Einschlafen.“ „Wir müssen immer dynamisch bleiben“	Begeisterung, immer etwas Neues, Gemeinsamkeit, insgeheimer Stolz	Betriebsvereinbarungen, Schutz geben, Erfolge systematisch anerkennen
Offenes Ende	Die letzte Vision ist erreicht, der Patriarch sollte eigentlich gehen	„Wir haben schon immer besser gewusst (als andere), wie es läuft.“	Der Patriarch darf noch bleiben,	Lernen ermöglichen, Managementwechsel, Veränderungsimpulse