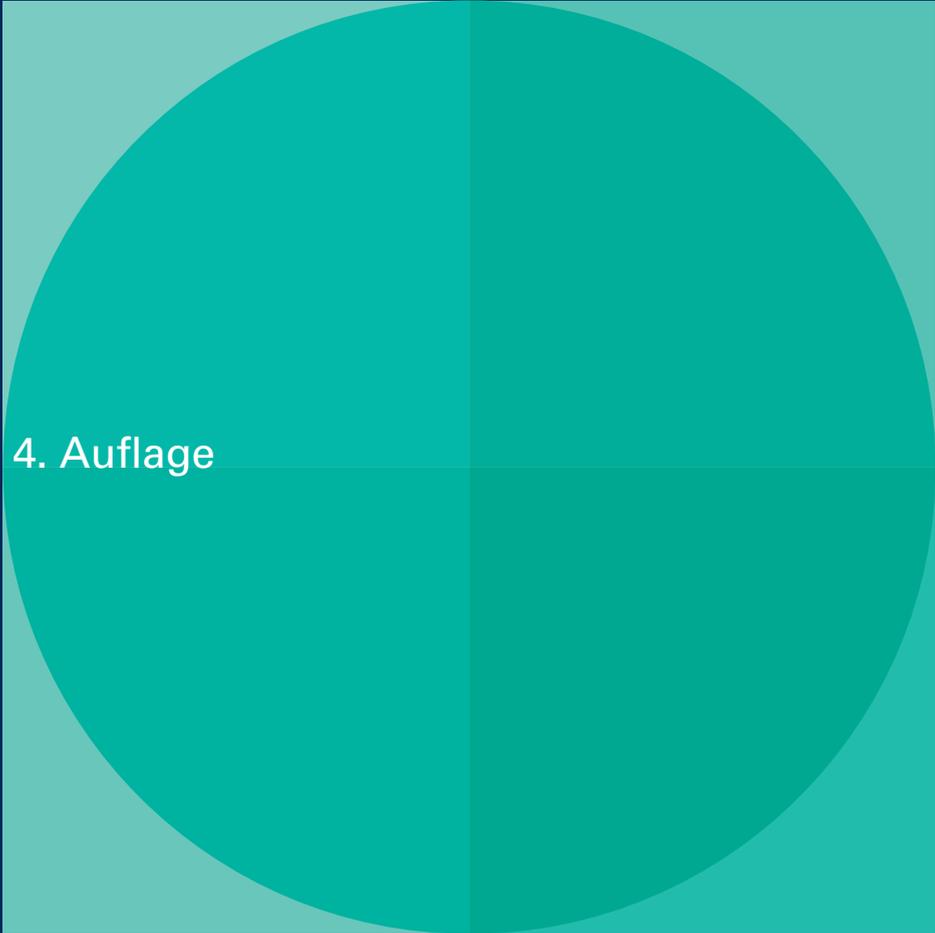


Friedrich Glasl · Trude Kalcher · Hannes Piber

(Herausgeber)

# Professionelle Prozessberatung

Das Trigon-Modell  
der sieben OE-Basisprozesse



4. Auflage

■ **Haupt**

**Freies Geistesleben**

Friedrich Glasl  
Trude Kalcher  
Hannes Piber  
(Hrsg.)

**Professionelle Prozessberatung**

**■ Haupt**

**Freies Geistesleben**



Friedrich Glasl  
Trude Kalcher  
Hannes Piber  
(Herausgeber)

# **Professionelle Prozessberatung**

Das Trigon-Modell  
der sieben OE-Basisprozesse

4. Auflage

Haupt Verlag  
Verlag Freies Geistesleben

Informationen zur Trigon-Entwicklungsberatung sind auf der Internetseite [www.trigon.at](http://www.trigon.at) zu finden. Informationen zu den Autoren finden sich im Anhang.

4. Auflage: 2020  
3. Auflage: 2014  
2. Auflage: 2008  
1. Auflage: 2005

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN E-Book: 978-3-258-48190-6  
ISBN Print: 978-3-258-08190-8 (Haupt)  
ISBN Print: 978-3-7725-2954-2 (Geistesleben)

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2020 Haupt Bern (© 2024 für das E-Book)

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)  
[www.geistesleben.com](http://www.geistesleben.com)

# Inhaltsverzeichnis

## **Einführung – Was ist Entwicklung?**

Friedrich Glasl / Trude Kalcher / Hannes Piber

Das dreifältige Menschenbild als Grundlage der Konzepte und Modelle .....	15
Menschengemäße dreifältige soziale Konzepte .....	17
Der Begriff «Entwicklung» – Organisationsveränderung und Entwicklung .....	19
Entwicklungsphasen des Menschen .....	28
Entwicklungsphasen von Arbeitsgruppen .....	29
Entwicklungsphasen von Organisationen .....	30

## **1. Wandel der Organisationsberatung zur Prozessberatung**

Friedrich Glasl

1.1	Wenn sich das Schloss ändert, muss sich der Schlüssel ändern .....	39
1.1.1	Vom Gutachten zur Prozessberatung .....	40
1.1.2	Von der Veränderung der Organisation zum Organisieren des Veränderns .....	42
1.1.3	Vom externen Veränderungspotenzial zur internen Innovationskraft .....	44
1.1.4	Ziel und Weg sollen auf denselben stimmigen Prinzipien beruhen .....	45
1.2	Die vier Ansätze für Organisationsveränderungen .....	47
1.3	Die Ziele der Organisationsentwicklung .....	49
1.4	Ausblick: Prozessberatung und Basisprozesse .....	53
1.5	Wer betreibt OE? .....	56

## **2 Organisationsmodelle und das Trigon-Konzept**

Hannes Piber

2.1	Ganzheitliches, systemtheoretisches Organisationsverständnis .....	59
2.1.1	Paradigmenwechsel im Einfluss der Postmoderne .....	59
2.1.2	Mustererkennung und Selbstorganisation .....	61
2.1.3	Ganzheitliche Wahrnehmung .....	64
2.1.4	Systemische Prinzipien für die Beratungspraxis .....	66
2.2	Metaphern von Organisationen .....	67
2.3	Organisationsmodelle .....	69
2.3.1	Das Systemkonzept von French / Bell .....	69
2.3.2	Das Modell des offenen Systems von Katz und Kahn .....	71
2.3.3	Ein Modell der Organisationsdynamik von Kotter .....	72

2.3.4	Das «7-S-Modell» von Peters / Waterman	74
2.3.5	Nahtstellen der Organisation von Lawrence und Lorsch	76
2.3.6	Der OSTO-Ansatz von Rieckmann	76
2.3.7	Organisationskonfigurationen von Mintzberg	78
2.4	Das Trigon-Organisationskonzept	81
2.4.1	Die sieben Wesenselemente	81
2.4.2	Die vier Perspektiven	87
2.5	Trigon-OE als systemtheoretisch-evolutionärer Ansatz	90
2.5.1	Systeme in Entwicklung	90
2.5.2	Integrale Organisationsentwicklung	91
2.6	Zusammenschau	99

### 3. Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung

Friedrich Glasl

3.1	Diagnose-Prozesse	104
3.1.1	Von der Anamnese zur Diagnose	105
3.1.2	Das Was und Wie und Wann der Diagnose	108
3.1.3	Fremddiagnosen und Selbstdiagnosen	110
3.2	Zukunftsgestaltungs-Prozesse	112
3.2.1	Die «Raumperspektive» der Beiträge zur Zukunftsgestaltung	112
3.2.2	Die «Zeitperspektive» der Beiträge zur Zukunftsgestaltung	114
3.2.3	Druck und Sog als Veränderungskräfte	116
3.3	Psychosoziale Prozesse	118
3.3.1	Flankierende psychosoziale Interventionen	118
3.3.2	Stress auflösen und motivierte Mitarbeit fördern	119
3.3.3	Widerstände erkennen, anerkennen und nutzen	120
3.3.4	Rollenauffassungen ändern	121
3.3.5	Mit Macht und Konflikten konstruktiv umgehen	122
3.4	Lern-Prozesse (im engeren Sinn)	126
3.4.1	Lernfelder und Lerninhalte	126
3.4.2	Zyklus des Erfahrungslernens	128
3.4.3	Lernen in Pilotprojekten	129
3.5	Informations-Prozesse	130
3.5.1	Das Was und der Umfang der Information	131
3.5.2	Die Wahl des Kommunikationsmediums	132
3.5.3	Der Zeitpunkt der Kommunikation	133
3.5.4	Die Form der Information	134
3.6	Umsetzungs-Prozesse (Implementierung)	135
3.6.1	Der richtige Zeitpunkt für Umsetzungen	135
3.6.2	Symbolverhalten und Rituale	137
3.7	Change-Management-Prozesse	138
3.7.1	Das Management der Veränderungen und Entwicklungen	138

3.7.2	Notwendige Organbildung .....	139
3.7.3	Gestalten der sieben Basisprozesse zu einer Gesamt-OE-Strategie .....	141
3.8	Gesamtbild .....	144

#### 4. Diagnose-Prozesse

Friedrich Glasl

4.1	Fremddiagnosen und Selbstdiagnosen .....	149
4.1.1	Dimensionen der Selbstdiagnose .....	149
4.1.2	Die Beiträge von ExpertInnen und Klienten bei Diagnosen	153
4.1.3	Das Vernetzen der Diagnose mit anderen Basisprozessen ...	156
4.1.4	Organisation und Management der Selbstdiagnose .....	162
4.2	Organisations- und Führungsmodelle als Basis der Diagnose .....	163
4.2.1	Eine ganzheitliche Organisationsdiagnose mit dem Trigon-Aspekteraster .....	163
4.2.2	Diagnosen nach Weisbord .....	167
4.2.3	Diagnosen nach dem «Managerial Grid» von Blake und Mouton .....	168
4.2.4	Schnittstellen-Diagnosen nach Lawrence und Lorsch .....	171
4.3	Diagnose als iterativer Prozess .....	172
4.3.1	Strukturiertes vs. offenes Vorgehen .....	173
4.3.2	Tiefe vs. Oberfläche .....	174
4.3.3	Zu früh vs. zu spät diagnostizieren .....	174
4.3.4	Zu viel vs. zu wenig Diagnose .....	175
4.3.5	Der Balanceakt .....	176

#### 5. Zukunftsgestaltungs-Prozesse

Friedrich Glasl / Mario Weiss

5.1	Zukunftsgestaltung im Spannungsfeld .....	181
5.2	Zukünftige Ziele und Wege .....	183
5.2.1	Instrumente für Wege und für Ziele .....	183
5.2.2	Alternative Wege für Zukunftsentwürfe .....	187
5.2.3	Makro- und mikroskopische Sichtweisen .....	190
5.2.4	Methodenvielfalt .....	193
5.3	Das Wollen der Organisation: Von der Vision zur Aktion .....	193
5.3.1	Globale Richtungsaussagen .....	193
5.3.2	Visionen und Leitbilder entwerfen .....	194
5.3.3	Eine integrierte Strategie entwickeln .....	200
5.4	Das Können der Organisation .....	202
5.4.1	Zukunftsszenarien .....	202
5.4.2	Ein Praxisbeispiel der Szenarioarbeit .....	203
5.5	Einige Modelle für die Zukunftsarbeit .....	205

5.5.1	Zukunftswerkstätten nach Robert Jungk . . . . .	206
5.5.2	RTSC-Zukunftskonferenz nach Kathleen Dannemiller . . . . .	208
5.5.3	Vernetzung zu einem integrierten Strategie- und Planungsprozess . . . . .	209
5.6	Weitere Beispiele aus der Beratungsarbeit . . . . .	210
5.6.1	Kundenkonferenzen . . . . .	210
5.6.2	Kundenkonferenz am Flughafen Frankfurt . . . . .	213
5.6.3	Zukunftskonferenz für Stakeholder nach Marvin Weisbord . . . . .	214
5.7	Der Weg zwischen Verkrampfen und Abheben . . . . .	216

## 6. Psychosoziale Prozesse

Wolfgang Döring / Oliver Martin

6.1	Emotionale Signale als Hinweise auf die Qualität der praktizierten Veränderungsstrategie . . . . .	221
6.2	Emotionale Signale auf der Mikro-Ebene . . . . .	223
6.2.1	Probleme der individuellen Informationsverarbeitung nach Böhnisch . . . . .	224
6.2.2	Phasen der Krisenbewältigung nach Kübler-Ross . . . . .	225
6.2.3	Somatische, unwillkürliche und intuitive Prozesse bemerken und einbeziehen . . . . .	231
6.3	Emotionale Signale auf Meso- und Makro-Ebene . . . . .	233
6.3.1	Emotionale Phasen nach Weisbord und Janssen . . . . .	233
6.3.2	Sprachmuster – Aufmerksamkeitsfokussierung – semantische Reaktionsdifferenzierung . . . . .	239
6.3.3	Raum geben für Kritik . . . . .	241
6.4	Arbeiten an Widerstandssignalen auf der Mikro- und Meso-Ebene . . . . .	242
6.4.1	Über den «Widerstand» hin zu Gefühlen und Bedürfnissen . . . . .	243
6.4.2	Die Kraftfeld-Analyse von Kurt Lewin . . . . .	246
6.4.3	Teamentwicklung . . . . .	249
6.4.4	Rollen und Beziehungen auflösen und neu bilden . . . . .	250
6.4.5	Arbeiten an Machtbeziehungen . . . . .	254
6.4.6	Auf Intuition, Körper und Unwillkürliches bezogene Gruppeninterventionen . . . . .	260
6.4.7	Konflikte bearbeiten . . . . .	263
6.5	Schlussbemerkung . . . . .	267

## 7. Lern-Prozesse im engeren Sinn

Hannes Piber / Werner Vogelauer

7.1	Qualifizierung und Lernende Organisation . . . . .	271
7.2	Gestaltung von Lern-Prozessen . . . . .	272
7.2.1	Modell der Qualifizierung . . . . .	272
7.2.2	Qualifizierungsbedarf und Lernziele . . . . .	274

7.2.3	Planung von Lernsituationen	279
7.2.4	Lern-Prozess und Lernergebnisse	285
7.2.5	Lerntransfer und Evaluierung	290
7.3	Projektlernen	295
7.4	Action-Learning	298
7.5	Coaching	303
7.5.1	Verknüpfung von Lernen on-the-job und off-the-job	303
7.5.2	Formen des Coachings	304
7.5.3	Das Trigon-Coaching-Konzept	304
7.6	Mentoring	308
7.7	Organisations- und Personalentwicklung	311
7.7.1	Gemeinsames System- und Entwicklungsverständnis	311
7.7.2	Eine integrale Sicht auf PE und OE	311
7.7.3	OE und PE gehören zusammen	314

## 8. Informations-Prozesse

Trude Kalcher

8.1	Elemente und Prozesse von Information und Kommunikation	319
8.1.1	Ausgangspunkt: Wirkung und Ergebnis von Informationen	320
8.1.2	Der Inhalt der Information – <i>WAS</i> und <i>WIEVIEL</i>	323
8.1.3	Die Form – <i>WIE</i> und <i>WOMIT</i>	326
8.1.4	Die Überbringer der Information – <i>WER</i>	337
8.1.5	Der Zeitpunkt der Information – das <i>WANN</i>	338
8.2	Andere Ansätze von Informations- und Kommunikations-Prozessen	340
8.2.1	Der Ansatz nach Pfannenberg	340
8.2.2	Der Ansatz nach Kochen	344
8.3	Von den Elementen zum Prozess	346

## 9. Umsetzungs-Prozesse

Gerhard Leinweber

9.1	Die Charakteristik von Umsetzungs-Prozessen	351
9.1.1	Handlungsinitiative entsteht aus Verbindlichkeit	351
9.1.2	Von der Initiative zur dauerhaften Handlungsverantwortung	353
9.1.3	Das Neue verankern	354
9.2	Die Umsetzung in ihrer Vernetzung mit den anderen Basisprozessen	355
9.3	Orientierung geben	357
9.4	Verantwortung übernehmen	363
9.5	Verankern und neu hinterfragen	367
9.6	Lernsituationen schaffen und Erfolge feiern	370

## 10. Change-Management-Prozesse

Hannes Piber

10.1	Die Funktion des Change-Managements .....	377
10.1.1	Change-Management als Führungsaufgabe .....	377
10.1.2	Change-Management als Beratungsfunktion .....	378
10.2	Orientierungspunkte für Change-Management – die OE-Landkarte	380
10.3	Der Strukturaspekt des Change-Managements .....	387
10.3.1	Organe der Veränderung .....	387
10.4	Der Prozessaspekt: Die Gestaltung des Veränderungsprozesses .....	395
10.4.1	Contacting und Contracting .....	395
10.4.2	Planung des Veränderungsprozesses .....	398
10.4.3	Arbeitsweise der Steuergruppe .....	405
10.4.4	Monitoring des Veränderungsprozesses .....	408
10.5	Beispiele für Vorgehensdesigns .....	411
10.5.1	Integrierter Strategie- und Planungsprozess (ISPP) .....	411
10.5.2	Strukturentwicklung in einem Handelsunternehmen .....	413
10.5.3	Teamentwicklung an einer Fachhochschule .....	415
10.5.4	Kernprozesse als Schlüssel zur OE im Krankenhaus .....	417
10.6	Change-Management und Ganzheitlichkeit .....	420
10.6.1	Ganzheitlich und integral? .....	420
10.6.2	Methodenpluralismus .....	425

## 11. Strategien der Organisationsentwicklung

Friedrich Glasl

11.1	Die Basisprozesse als Gestaltungskomponenten einer OE-Strategie .	431
11.1.1	Wahlmöglichkeiten in Spannungsfeldern .....	431
11.1.2	Deduktion und Induktion als Grundtypen .....	433
11.2	Deduktive Strategie .....	435
11.2.1	Ein Praxisbeispiel zur Illustration .....	435
11.2.2	Organbildung .....	437
11.2.3	Typische Stärken und Schwächen deduktiver Strategien ....	437
11.3	Induktive Strategie .....	438
11.3.1	Ein Praxisbeispiel zur Illustration .....	439
11.3.2	Organbildung .....	441
11.3.3	Typische Stärken und Schwächen induktiver Strategien ....	441
11.4	Eine Mischform: Leitthemen-Strategie .....	443
11.4.1	Auswahl des Leitthemas .....	444
11.4.2	Ein Praxisbeispiel einer Leitthemen-Strategie zur Illustration .....	445
11.4.3	Organbildung .....	447
11.4.4	Typische Stärken und Schwächen von Leitthemen-Strategien .....	447

11.4.5	Rhythmisches Vorgehen mit einer Schub- bzw. Wellenstrategie . . . . .	449
11.5	Vergleich der drei Strategievarianten . . . . .	450
11.5.1	Indikation: Wann empfiehlt sich die eine oder andere Strategie? . . . . .	450
11.5.2	Steuerbarkeit, Ergebniskontrolle . . . . .	451
11.5.3	Mögliche Gefahren . . . . .	452
11.6	Die OE-Doppelstrategie als «Schlechtwetter-OE» . . . . .	454
11.7	Durchdringen eines hierarchischen Systems . . . . .	458
11.7.1	Top-down-Strategie . . . . .	458
11.7.2	Bottom-up-Strategie («Basis-upwards-Strategie») . . . . .	459
11.7.3	Bi-polare Strategie («Zangen-Strategie») . . . . .	460
11.7.4	Keil-Strategie . . . . .	461
11.7.5	Multiple-Nucleus-Strategie («Ölfleck-Strategie») . . . . .	462
11.8	Der Schöpfungsmythos der Genesis als Urbild für Entwicklungsprozesse . . . . .	463
11.8.1	Die Qualitäten der Schöpfungstage: Urelemente . . . . .	464
11.8.2	Die Urelemente und die Qualität der OE-Phasen . . . . .	466
11.8.3	Die Genesis als Inspirationsquelle der Sozialkunst . . . . .	468

## 12. Basisprozesse bei Post-Merger-Integration

Brigitta Hager / Harald Jäckel

12.1	Change-Management-Prozesse: Wer verändert was? . . . . .	473
12.2	Psychosoziale Prozesse: Welche Emotionen bewegen die Menschen? . . . . .	476
12.3	Informations-Prozesse: Wer weiß was? . . . . .	480
12.4	Und was hilft? Bewusstsein, Struktur und Umsicht . . . . .	483

## 13. Change-Management und OE-Beratung

Friedrich Glasl / Trude Kalcher / Hannes Piber

13.1	Organisationsentwicklung müsste von Führungspersonen betrieben werden . . . . .	487
13.1.1	Führungsaufgabe als «Change-Manager» der Diagnose-Prozesse: Diagnostikerin und Diagnostiker . . . . .	488
13.1.2	Führungsaufgabe als «Change-Manager» der Zukunftsgestaltungs-Prozesse: Konzeptentwicklerin und Konzeptentwickler . . . . .	489
13.1.3	Führungsaufgabe als «Change-Manager» der psychosozialen Prozesse: Konfliktmanagerin und Konfliktmanager . . . . .	489
13.1.4	Führungsaufgabe als «Change-Manager» der Lern-Prozesse: Trainer bzw. Trainerin und Mentor . . . . .	490

13.1.5	Führungsaufgabe als «Change-Manager» der Informations- Prozesse: Informationsstrategin und Informationsstrategie .	490
13.1.6	Führungsaufgabe als «Change-Manager» der Umsetzungs- prozesse: Vorgehen bei der Umsetzung . . . . .	491
13.1.7	Führungsaufgabe als «Change-Manager»: Promotor der Veränderungen . . . . .	491
13.2	Der Beitrag der Beraterinnen und Berater . . . . .	492
13.2.1	Rollen sind komplementär zu definieren . . . . .	492
13.3	Anforderungsprofil für Beraterinnen und Berater . . . . .	494
13.3.1	Die Fach- und Methodenkompetenz . . . . .	494
13.4	Die persönliche Kompetenz . . . . .	497
13.5	Beraterinnen und Berater sind auch nur Menschen . . . . .	498

## Anhang

Literatur- und Quellennachweise . . . . .	503
Herausgeber/innen . . . . .	524
Autoren/innen . . . . .	526
Sachwortverzeichnis . . . . .	530

# Einführung – Was ist Entwicklung?

Friedrich Glasl / Trude Kalcher / Hannes Piber

Das dreifältige Menschenbild als Grundlage	
der Konzepte und Modelle .....	15
Menschengemäße dreifältige soziale Konzepte .....	17
Der Begriff «Entwicklung» –	
Organisationsveränderung und Entwicklung .....	19
Entwicklungsphasen des Menschen .....	28
Entwicklungsphasen von Arbeitsgruppen .....	29
Entwicklungsphasen von Organisationen .....	30



Das Konzept der sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung (abgekürzt OE) wurde in der ersten Auflage 2005 zum ersten Mal ausführlich und vertieft vorgestellt. In der dritten Auflage werden neue Methoden vorgestellt: so u. a. Impulse aus dem Hypnosystemischen Ansatz (G. Schmidt), die Integrale Theorie Ken Wilbers und eine ausführliche Darstellung des Entwicklungsverständnisses des systemisch-evolutionären Ansatzes von Trigon.

1975 hat Friedrich Glasl bereits das Konzept der Prozessberatung, das der Organisations- und Unternehmensentwicklung zugrunde liegt, in vier Basisprozesse differenziert und in seiner theoretischen wie praktischen Bedeutung dargestellt (Glasl / de la Houssaye 1975, S. 79 ff.). Danach wurden öfters knappe Übersichtsdarstellungen publiziert, ohne aber auf theoretische und praktische Details eingehen zu können. Seit 1980 hat Friedrich Glasl dieses Grundkonzept – auch angeregt durch die Beratungs- und Forschungstätigkeit der Trigon Entwicklungsberatung – zu sieben Basisprozessen erweitert und vielfältig ausgestaltet.

Die Früchte dieser Arbeiten liegen nunmehr vor. Dieses Buch konzentriert sich auf das Modell der sieben OE-Basisprozesse, welche wirksame Veränderungen einer Organisation begünstigen oder bewirken. Das ist hier der Focus. Aber als Kontext zu diesem Modell skizzieren wir in der Einführung auch die anderen Trigon-Konzepte, auf die wir uns an vielen Stellen beziehen werden, und die in einem stimmigen Zusammenhang mit dem Modell der OE-Basisprozesse stehen. Allen Konzepten liegt das dreifältige Menschenbild zugrunde.

## Das dreifältige Menschenbild als Grundlage der Konzepte und Modelle

Die meisten Vertreterinnen und Vertreter der Organisationsentwicklung gründen ihre Konzepte und Methoden auf einem komplexen Menschenbild, das sich an der humanistischen Psychologie orientiert. Viele betrachten Körper, Seele und Geist und deren Wechselspiel in gleichem Maße als bedeutsam zum Verstehen des Menschen. Das begründet auch die Methodenvielfalt der OE-Ansätze, die vom Einsatz streng rationaler und quantitativer Instrumente bis hin zu künstlerischen und spirituellen Methoden reicht.

Die Quelle der meisten Basiskonzepte und Modelle der Trigon Entwicklungsberatung liegt in der Arbeit des NPI-Institut für Organisationsentwicklung, in den Niederlanden bis 1985. Prof. Bernard Lievegoed, der 1954 dieses Institut gegründet hat, war anthroposophischer Arzt und Psychiater und prägte mit dem Menschenbild nach Rudolf Steiner die Grundkonzepte der Organisationsentwicklung. Drei der Gründer der Trigon Entwicklungsberatung waren bis 1985 Mitglieder des NPI

in den Niederlanden gewesen (Dr. Otmar Donnerberg, Dr. Friedrich Glasl, Dr. Hans von Sassen). Sie brachten diese Grundkonzepte in den Aufbau der Trigon Entwicklungsberatung in Österreich ein. In den Folgejahren entwickelten die Kolleginnen und Kollegen der Firma Trigon diese Konzepte weiter und operationalisierten sie auf vielfältige Weise. So entstanden Synthesen mit anderen Konzepten, deren Grundlage vor allem die Humanistische Psychologie, die Gestalttherapie, die Transaktionsanalyse, die hypnosystemischen Methoden und im Besonderen betriebswirtschaftliche Konzepte sind, die auf Entwicklung und Emanzipation der Menschen ausgerichtet sind. Deshalb gehen heute die Trigon-Konzepte in vielem über das hinaus, was seinerzeit im NPI entwickelt worden ist.

Die Basis aller Konzepte ist die Sicht auf den Menschen als dreifältiges Wesen, bestehend aus *Leib, Seele und Geist*.

(1) *Die Leib-Wirklichkeit des Menschen:* Zum Verstehen des Menschen ist eine gründliche Kenntnis der naturwissenschaftlichen Disziplinen Biologie, Chemie, Physik, Physiologie, Genetik, Medizin usw. erforderlich, weil ja der Mensch durch seine Leiblichkeit Teil der Naturreiche ist. All diese Kenntnisse reichen aber nicht aus, um menschliches Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln besser zu verstehen, weil der Mensch nicht nur nach chemischen und physikalischen Prinzipien «funktioniert».

(2) *Die Geist-Wirklichkeit des Menschen:* Der geistige Wesenskern eines jeden Menschen ist übernatürlichen (göttlichen-geistigen) Ursprungs, der schon vor seiner leiblichen Geburt und auch noch nach seinem physischen Tod besteht und sich immer wieder verkörpern kann. Heute gibt es wissenschaftlich gestützte Hinweise, die auf die pränatale Existenz einer Person und auf eine geistig-seelische Weiterexistenz nach dem klinischen Tod verweisen (Kübler-Ross 1971, 1992; Moody 1977). Diese geistige Existenz eines jeden Menschen ist die Grundlage für seine individuelle Lebensgestaltung, indem durch die Auseinandersetzung mit bestehenden Denkansätzen die eigenen Werte, Lebensziele und biografischen Gestaltungen gefunden werden.

(3) *Die Seelen-Wirklichkeit des Menschen:* Im Spannungsfeld zwischen Geist und Leib und in wechselseitiger Einflussnahme mit anderen Menschen bildet sich im Laufe des Lebens die besondere seelische Existenz eines Menschen heraus. Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen eines Menschen bestimmen die Beziehung des Menschen zu sich selbst, zu den Mitmenschen, zum Geistigen und zur Natur insgesamt und führen zu konkretem Handeln.

## Menschengemäße dreifältige soziale Konzepte

So finden die Menschen einerseits soziale Umwelten vor (Familie, Gruppe, Organisation, Gesellschaft etc.), die bereits vor ihnen geschaffen worden sind, andererseits gestalten sie in gegenseitiger Beeinflussung soziale Umwelten um oder sogar neu. Damit sich die Individuen ihrem dreifältigen Wesen gemäß entfalten und entwickeln können, müssten diese Umwelten so beschaffen sein, dass sie nicht der Leiblichkeit schaden, sondern förderlich sind (Ergonomie, Salutogenese), dass sie Raum für seelische Entfaltung bieten (Kontaktmöglichkeiten, Geborgenheit, Anerkennung der Würde, Räume für die Entwicklung von Fähigkeiten und Interessen), und dass sie Freiräume und Verantwortungsräume für eine Lebensgestaltung nach eigenen Wert- und Zielvorstellungen schaffen.

Organisationsentwicklung nach unserem Verständnis ist ein Beitrag zu Befähigung und Ermächtigung der Menschen, miteinander mehr und mehr zu eigenverantwortlichen Gestalterinnen und Gestaltern der sozialen Umwelt zu werden.

Die Dreigliedrigkeit von sozialen Gebilden ist somit ein universelles Gestaltungsprinzip von Mikro-Systemen (Kleingruppen, Arbeitsteams), von Meso-Systemen (Organisationseinheiten, Organisationen, Institutionen) und von Makro-Systemen (Gesellschaftssysteme). Es muss aber jedes Mal – vom Urbild Geist-Seele-Leib ausgehend – neu und situationsgemäß gefunden werden.

(1) *Mikro-soziale Systeme*: Die Dreigliedrigkeit von Gruppen und Arbeitsteams versteht sich als Zusammenspiel von *Inhalt* (Ziel und Arbeitszweck eines Teams), *Interaktion* (Rollen und Beziehungen unter den Gruppenmitgliedern) und *Prozedere* (Tätigkeiten sowie Arbeitsweisen und Methoden, die als Instrumente eingesetzt werden). Die Leistungsqualität und die Lebensqualität einer Gruppe hängen davon ab, ob das Zusammenwirken dieser 3 Qualitäten ein Optimum gefunden hat.

(2) *Meso-soziale Systeme*: Es hat sich als nützlich erwiesen, Organisationen durch das Zusammenwirken von drei Subsystemen zu verstehen (siehe Näheres in Kapitel 2): Das *kulturelle Subsystem* umfasst als geistige Daseinsform die ideelle Ausrichtung einer Organisation, vor allem deren Werte, Ziele, Normen, Strategien, Leitsätze, Programme und ungeschriebene «geheime» Spielregeln. Das *soziale Subsystem* – der am meisten seelische Teil einer Organisation – kennt formale und informale Ausprägungen von einzelnen Funktionen, welche die Menschen bekleiden und die sich zu einer «Architektur» der Aufbauorganisation konfigurieren, und es besteht auch aus den Rollen und Beziehungen, aus Führungsstilen und dem Gesamtklima einer Organisation. Das *technisch-instrumentelle Subsystem* umfasst die vielfältigen Arbeitsabläufe und Prozesse (Kernprozesse, Supportprozesse,

Managementprozesse) einer Organisation und die Gesamtheit der physisch-materiellen Mittel, die dabei zum Einsatz kommen (Gebäude, Transportmittel, Technologie, Instrumente etc.). Das Zusammenwirken dieser drei Subsysteme macht die vielschichtige Dynamik einer Organisation aus (siehe Glasl / Lievegoed 2011). Jedes Subsystem erfordert zu seinem Verständnis und zu seiner optimalen Gestaltung unterschiedliche Erkenntniszugänge, wie sie den Kultur- und Geisteswissenschaften, den Human- und Sozialwissenschaften, den Natur- und Ingenieurwissenschaften zugrunde liegen.

(3) *Makro-soziale Systeme*: Die Gesellschaft ist als Gesamtorganismus von Geistesleben, Rechtsleben und Wirtschaftsleben zu verstehen. Das *Geistesleben* besteht aus zahlreichen Institutionen des religiösen und kulturellen Lebens, der Wissenschaft und Kunst; des Weiteren aus Bildungseinrichtungen und Orten der Muße, aus Organisationen des Gesundheitswesens und vor allem aus Institutionen der Medienwelt (TV, Radio, Presse, Verlagswesen usw.), durch die eine Urteils- und Meinungsbildung der Bürgerinnen und Bürger erfolgt. Funktion des Geisteslebens ist es, den Menschen zu ihrer Selbstfindung, Selbstbestimmung und Selbstentwicklung zu verhelfen, sodass sie als autonome Bürgerinnen und Bürger am gesellschaftlichen Leben teilnehmen und ihren Lebensauftrag verwirklichen können. Überdies ist das Geistesleben, die Kultur in ihren vielen Ausformungen, die Quelle aller gesellschaftlichen Erneuerungen, die in das politische und wirtschaftliche Leben hineinwirken. Rudolf Steiner hat darauf hingewiesen, dass die drei Parolen der Französischen Revolution von 1789, nämlich *liberté, égalité, fraternité* für jeweils andere gesellschaftliche Bereiche Geltung erlangen sollen. Er postuliert deshalb für das Geistesleben das Prinzip der *Freiheit*, der Autonomie und des Pluralismus! Das *Rechtsleben* ist die Gesamtheit von Rechtsschöpfung (Gesetzgebung, Vertragsfindung), Rechtsprechung (Gerichte, Schiedsstellen, Vermittlungsorgane) und Gesetzesvollzug (Regierung, Verwaltung). Die wichtigste Funktion des Rechtslebens besteht im Gewährleisten eines geschützten sozialen Raumes, in dem nicht nach Macht und Willkür, sondern unter Beachtung der Würde aller Mitmenschen gehandelt wird, gleichgültig, welcher Hautfarbe, religiösen Auffassung, kulturellen Orientierung sie sind. Nach Steiner ist deshalb das *Gleichheitsprinzip* oberstes Prinzip für das Rechtsleben. Das *Wirtschaftsleben* umfasst jegliche Güterproduktion sowie die Landwirtschaft, den Handel und die Zirkulation von Gütern und Dienstleistungen und auch den Konsum. Für den ganzen Wirtschaftsbereich ist deshalb zum einen die Orientierung an den Bedürfnissen maßgeblich, zum anderen an den Fähigkeiten der Menschen. Dies versteht Steiner unter dem Prinzip der *Geschwisterlichkeit (fraternité)*, das für das Wirtschaftsleben bestimmend sein sollte.

Klienten der Trigon Entwicklungsberatung sind zumeist von der gegenseitigen Stimmigkeit der verschiedenen Konzepte beeindruckt. Die Teilkonzepte für Mensch, Gruppe, Organisation oder makro-soziale Systeme sind keine willkürliche und verwirrende Selektion von interessanten Modellen, sondern sie erweisen sich gegenseitig als kompatibel.

In der schematischen Übersicht Fig. E.1 werden die verschiedenen sozialen Bereiche nebeneinander dargestellt.

	Mensch	Gruppe	Organisation	Gesellschaft
<b>Geist</b>	Das <i>Ich</i> bzw. das <i>Selbst</i> des Menschen, das Höhere Selbst	<i>Inhalts</i> -Orientierung der Gruppe (Ziele, Fachbeiträge, Wissen, Begriffe)	<i>Kulturelles Subsystem</i> (Ziele, Werte, Konzepte, Strategien, Programme, mentale Muster usw.)	Kultur- und <i>Geistesleben</i> (Religion, Wissenschaft, Kunst, Bildungswesen, Gesundheitswesen, Medien usw.)
<b>Seele</b>	<i>Seelische Kräfte</i> : Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen	<i>Interaktion</i> der Gruppenmitglieder, Rollen, Klima	<i>Soziales Subsystem</i> (formale Aufbauorganisation, informale Beziehungen, Führen, Funktionen usw.)	<i>Rechtsleben</i> (Gesetzgebung, Justizwesen, Exekutive, Politik, Verwaltung)
<b>Physis, Natur</b>	<i>Körperlichkeit</i> (naturgesetzlich bestimmt)	<i>Procedere</i> , Arbeitsmethodik der Gruppe, Tätigkeiten	<i>Technisch-instrumentelles Subsystem</i> (Abläufe, Techniken, Instrumente, Hilfsmittel)	<i>Wirtschaftsleben</i> (Landwirtschaft, Produktion, Handel, Dienstleistung, Konsum usw.)

Fig. E.1: Gegenüberstellung dreifältiger Grundkonzepte von Mikro-, Meso- und Makro-Systemen

Die Individuen wie auch die verschiedenen sozialen Systeme können sich phasen- bzw. stufenweise entwickeln. Wir werden sie hier nur ganz grob skizzieren, um den Zusammenhang ersichtlich zu machen.

## Der Begriff «Entwicklung» – Organisationsveränderung und Entwicklung

In einer Organisation können sich verschiedenartige Änderungen vollziehen, ohne dass wir dabei von einem Entwicklungsprozess sprechen können. Wir wollen an dieser Stelle – Hans von Sassen folgend – einige verwandte Begriffe von dem der Entwicklung abgrenzen, die wir in der Übersicht der Fig. E.2 einander gegenüberstellen (in Glasl / von Sassen 1983).

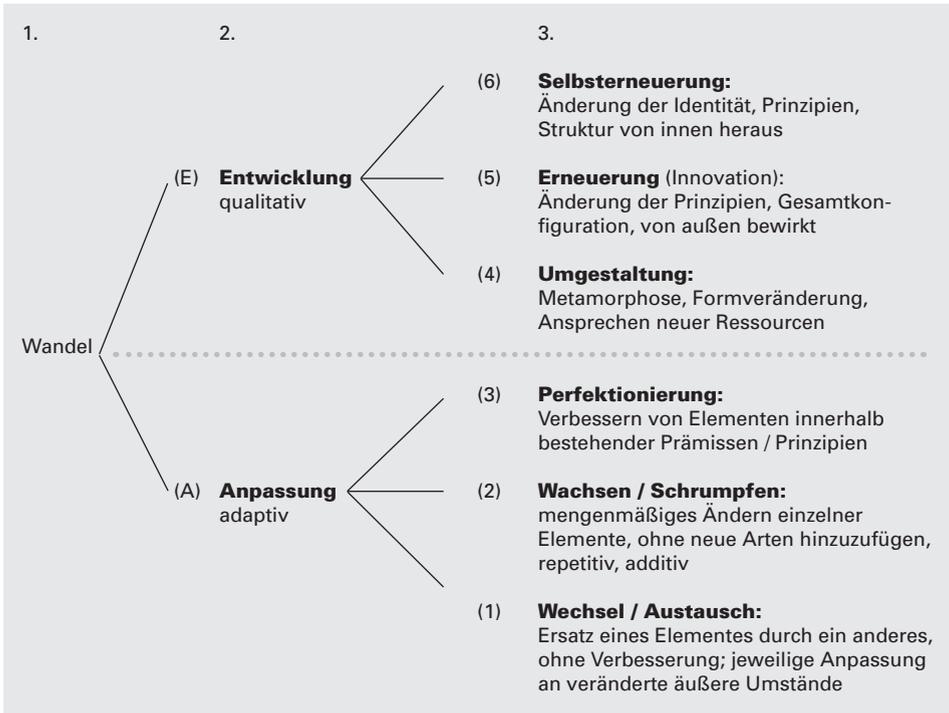


Fig. E.2: Abgrenzung des Begriffs Entwicklung nach H. von Sassen

Der Begriff Entwicklung in diesem Sinne bedeutet eine qualitative Veränderung, die eine Richtung hat. Wir möchten hier vor allem zwei Vertreter dieser Vorstellung von Entwicklung als wichtige Inspirationsquellen einander gegenüberstellen: Bernard Lievegoed und Ken Wilber. Deren Wirken liegt in etwa ein halbes Jahrhundert auseinander (Lievegoed um 1950, Wilber um 2000), ihre generellen Aussagen zur Entwicklung sind erstaunlich kongruent. Was beide gegenüber anderen systemisch-evolutionären Theoretikern hervorhebt, ist, dass in ihrem Evolutionsverständnis ein über dem Menschen existierendes Geistiges Platz hat.

Lievegoed spricht davon, dass jede Entwicklung auf individueller wie kollektiver Ebene sich durch bestimmte Merkmale auszeichnet (Glasl 20011, S. 41). Wilber spricht von Grundaussagen zur Evolution (Wilber 2006a, S. 57ff.).

Im Folgenden werden diese Aussagen beider in drei Punkten zusammengefasst:

1. Entwicklung entsteht durch Polaritäten
2. Entwicklung ist ein diskontinuierlicher Prozess
3. Entwicklung hat eine Richtung

### 1. Entwicklung entsteht durch Polaritäten

Glasl / Lievegoed (2011) erklären die Dynamik von Organisationen aus polaren Qualitäten, die von Betroffenen als Spannungsfelder erlebt werden: Die Dynamik der Entwicklung erfließt aus polaren Qualitäten und den daraus geweckten Veränderungsenergien.

Spannung zwischen Individuum	← UND →	Gemeinschaft
Spannung zwischen Vergangenheit	← UND →	Zukunft
Spannung zwischen Machbarkeit	← UND →	Ideal
Spannung zwischen innen	← UND →	außen

Fig. E.3: Polaritäten

Bernard Lievegoed sieht jede Entwicklung in der Spannung stehen zwischen progressiven und regressiven Kräften. Es wäre nach seiner Überzeugung naiv, in der Evolution nur das Wirken von Fortschrittskräften und eine Selektion zum Guten, Nützlichen, Intelligenteren zu sehen. Denn einer sozialen Errungenschaft folgt häufig die Gegenmacht: Zu dem wachsenden Bedürfnis vieler Menschen nach Individualisierung und Selbstbestimmung kommt – beinahe gleichzeitig – ein gegenläufiger Trend auf, der zu mehr Kollektivierung, Verantwortungsfucht und Fremdbestimmung führen kann.

Wilber beschreibt zwei grundlegende Spannungsfelder, in denen sich Entwicklung vollzieht. Er spricht davon, dass die Wirklichkeit nicht aus Dingen oder Prozessen und nicht aus Atomen und Quarks besteht; sie ist nicht aus Ganzen zusammengesetzt, noch hat sie irgendwelche Teile. Sie besteht vielmehr aus Ganzen / Teilen, aus Holons (Wilber 2006, S. 55). Ein Holon ist ein Ganzes und ist gleichzeitig ein Teil von einem anderen Ganzen. Eine Abteilung ist ein «Ganzes» und zugleich Teil des Gesamtunternehmens.

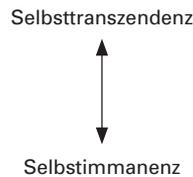
Als Ganzes hat ein Holon die Tendenz, seine Identität und seine Autonomie zu gestalten und zu bewahren. Als Teil ist ein Holon aber auch gefordert, sich anzupassen, sich auf andere Holons einzustellen und sich in unterschiedliche Umwelten einzufügen. Das ergibt das erste Spannungsfeld zwischen

Autonomie	← UND →	Verbundenheit
-----------	---------	---------------

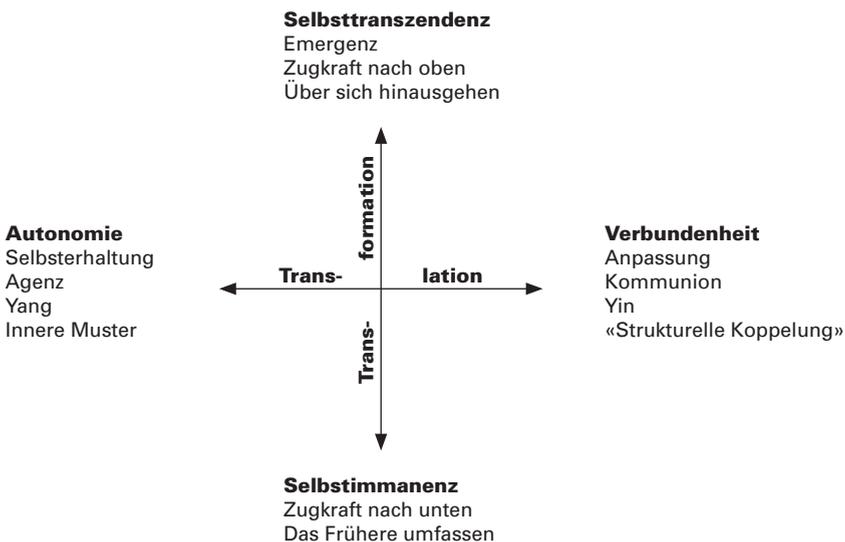
Dieses grundsätzliche Spannungsfeld äußert sich in vielfältigen Formen in der Unternehmenswirklichkeit. In dem Buch *Polarity Management* weist Barry Johnson (1996) unter anderen auf 14 Führungsstil-Polaritäten hin, also Spannungsfelder in denen Führungskräfte stehen, wenn sie Menschen zu führen haben. Führungskräfte sind herausgefordert, zwischen den Spannungsfeldern die jeweils passende Balance in der spezifischen Führungssituation zu finden. Hier ein Ausschnitt daraus:

verdiente Anerkennung	← UND →	bedingungsloser Respekt
Aufgabe	← UND →	Beziehung
Offenheit	← UND →	Diplomatie
Logik	← UND →	Kreativität
individuell	← UND →	Arbeitsgruppe
Anordnung	← UND →	Mitbestimmung

Ein Holon hat auch die Fähigkeit, völlig neue Qualitäten zu generieren – die Fähigkeit zur Selbsttranszendenz und Transformation. Dieser Zugkraft nach oben steht die Zugkraft nach unten – oder die Selbstimmanenz – polar gegenüber – das zweite Spannungsfeld.



In der gesunden Form ist die Selbstimmanenz die Fähigkeit, dass das «Höhere» bzw. Spätere, das «Niedrigere» bzw. Frühere umfängt – so wie ein Molekül seine Atome umfängt. In einer pathologischen Form geht es um Selbstauflösung und darum, dass ein Holon stirbt und zerfällt. Wenn in einer Organisation eigenverantwortliches Planen und Abstimmen Menschen überfordern, kann ein Verlangen nach der Rückkehr zu rigiden Reglementierungen auftauchen. In der gesunden Form werden sinnvolle Regeln und Commitments als Basis für eigenverantwortliches Handeln gesehen.



Je mehr wir wachsen, desto mehr kann schiefgehen. Jedes Mal, wenn die volle Integration einer Entwicklungsebene misslingt, spaltet sich ein kleiner Teil von uns ab, bleibt auf dieser Ebene fixiert und erhebt in den unpassendsten Augenblicken seine Stimme. Wir mögen kognitiv in der Lage sein, uns auf höheren Ebenen aufzuhalten, doch wir leben dieses Potenzial nicht. So gibt es zwei Arten von Gesundheit: «vertikale» Gesundheit und «horizontale» Gesundheit. «Vertikal» heißt, dass wir alle Ebenen in uns integrieren. «Horizontal» heißt, dass wir die Perspektiven (oder Quadranten) auf jeder Ebene integrieren. Siehe dazu mehr in Kapitel 2.4.2 und 2.5.2.

*Vertikale Gesundheit* bedeutet die Förderung von Transformation und Entwicklung zu höheren Ebenen des Bewusstseins – z. B. von egozentrisch (was mir nützt ist richtig) zu soziozentrisch (was uns nützt ist richtig) zu weltzentrisch (was allen Wesen nützt ist richtig).

*Horizontale Gesundheit* (Translation) bedeutet die Stabilisierung, Konsolidierung und Gesundung auf derjenigen Ebene des Bewusstseins, auf der man sich gerade befindet, z. B. durch Integration von Schattenanteilen, Rücknahme von Projektionen, Verbesserung der körperlichen Gesundheit, Verhaltensverbesserungen, und dem «Mit-Leben-Erfüllen» dieser Ebene.

Wie können wir also Menschen dabei unterstützen, sich zu diesen höheren Stufen zu entwickeln? Ken Wilber macht deutlich, dass es bei der integralen Bewegung in erster Linie nicht darum geht, Menschen zu transformieren, sondern ihnen dabei zu helfen, die Welt bestmöglich von der Ebene aus zu verstehen, auf der sie sich befinden. Dies kann man sich als einen horizontalen Ansatz vorstellen, bei dem es um eine Ausgewogenheit von innerem Erleben und äußerem Verhalten sowie um Beziehungen und Berücksichtigung von Kontexten geht.

Je gesünder jemand die eigene Translation machen kann, desto schneller wird die Transformation geschehen.

## 2. *Entwicklung ist ein diskontinuierlicher Prozess*

Entwicklung erfolgt in gewissen Sprüngen und ist in der Zeit nicht umkehrbar.

Sie durchläuft eine Reihe von archetypischen Stufen, Phasen oder Stadien, nämlich Globalisierung – Differenzierung – Integration (als neue Globalisierung) – neue Differenzierung usw.

Innerhalb jeder Stufe (oder Phase) bildet sich eine für diese Stufe typische Struktur.

Es kommt zu Organbildung und Hierarchisierung, indem das System jetzt durch differenziertere Organe gesteuert wird.

Entwicklung lässt sich deshalb in einem gestuften Prozess schematisch darstellen:

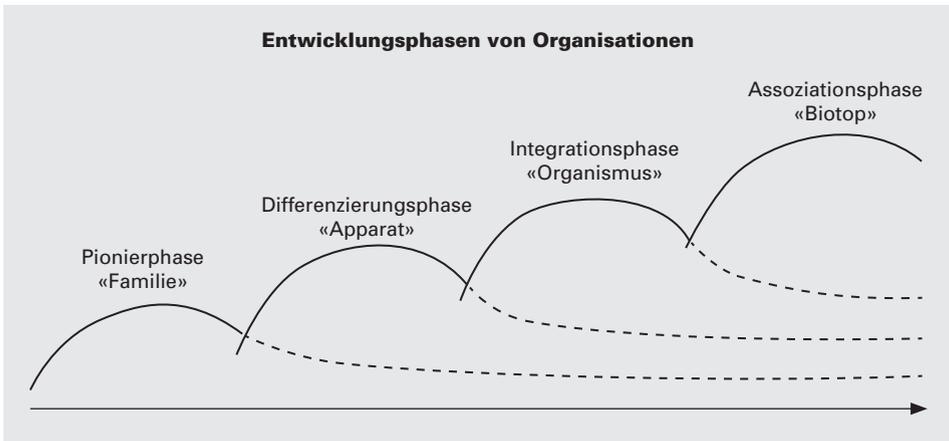


Fig. E.4: Entwicklungsphasen bzw. -stufen von Organisationen

Es ist wichtig zu beachten, dass es dabei darum geht, einerseits die Qualitäten der neuen Phase bzw. Stufe auszubilden und andererseits die Qualitäten der vorigen Stufen zu umschließen und zu transformieren. Die Entwicklung in sozialen Systemen verläuft fast immer in einem Prozess «unvollständiger» Transformation. Dadurch finden sich in höheren und komplexeren Sozialstrukturen Anteile aus vorherigen Entwicklungsstufen. Und diese Teile aus vorhergehenden Stufen bergen Konfliktpotenziale, aber auch Entwicklungsmöglichkeiten in sich. So tritt die Struktur der Pionierphase in der Differenzierungsphase in den Untergrund und lebt unter der formalen Organisation als informelle Organisation weiter; sobald die Differenzierungsphase unter Druck gerät, kann sie auf die vorhandene informelle Organisation zurückgreifen wie auf ein Fangnetz. (Glasl / Lievegoed 2011).

### 3. Entwicklung hat eine Richtung

Eine folgende Phase unterscheidet sich von der vorherigen durch einen höheren Grad an Komplexität (Differenzierung und Integration) und eine höhere Fähigkeit, mehr Komplexität zu bewältigen. Es erfolgt auf immer höheren Ebenen eine Integration der vorangegangenen Qualitäten («Schichtenmodell»). Entwicklung strebt in eine Richtung, sie ist final bzw. teleologisch ausgerichtet. Entwicklung kann nicht in umgekehrter Richtung erfolgen: Der Evolution stehen Involution und Regression gegenüber (Glasl / Lievegoed 2011). In diesem Prinzip der Finalität oder Entelechie ist der geistige Ursprung jeder Entwicklung angesprochen. Damit ist gemeint, dass die eigentliche (spätere) Funktion eines Organismus / eines

Organs den Prozess des Werdens und Wachsens, der Metamorphose und Entwicklung steuert – und nicht der Zufall. Hier ein Beispiel aus der Tierwelt, was damit gemeint ist (Salzburger Nachrichten vom 16.11.2011, S. 19): «Wildgänse auch ohne Training fit. ... Anders als Marathonläufer benötigen Wildgänse für ihre Langstreckenflüge kein Konditionstraining. ... Die Vögel flogen vor ihrer langen Reise nicht öfter als zuvor. Ehe Zugvögel ihre Langstreckenflüge starten, nimmt das Volumen ihrer Herz- und Flugmuskulatur zu, während sich andere Organe zeitweise sogar verkleinern. Damit optimieren die Tiere ihre Flugkapazität und vermeiden unnötigen Ballast.» Ein schönes Beispiel wie die spätere Funktion (des Langstreckenflugs) die Organbildung steuert.

Selbsttransformation oder Emergenz ist die Fähigkeit lebender Systeme, Neuartiges hervorzubringen. Emergenz bedeutet auch, dass Unbestimmtheit und damit das Prinzip des Freiheitsgrades ein Wesensbestandteil des Universums ist. Deshalb können Menschen ihre Organisation so erneuern, dass sich diese neue Ziele gibt, im Markt neu positioniert, Strukturen und Abläufe den Gegebenheiten anpasst oder sogar künftige Anforderungen antizipiert. Infolge der Entwicklung können Organisationen mehr Komplexität bewältigen als vorher, z. B. können sie mit der internen Arbeitsteilung oder mit gesteigerten Anforderungen an Wissen und Können der Mitarbeitenden immer besser umgehen.

Auf individueller Ebene weisen Konzepte wie das Ego-Development von Susanne Cook-Greuter in eine ähnliche Richtung: Es beschreibt neun Arten der Bedeutungs- und Sinngebung, die im alltäglichen Berufsleben am meisten vorherrschend sind und bezeichnet diese Ebenen der Bedeutungsgebung als Stufen oder Handlungslogiken. Das Konzept untersucht, wie Menschen ihre Gedanken, Gefühle und Wahrnehmungen auf jeder Entwicklungsstufe unterschiedlich in Handlung umsetzen. Spätere Reifegrade unterscheiden sich von früheren darin, dass die Fähigkeit, Komplexität zu bewältigen, von Stufe zu Stufe zunimmt. Denn im Laufe der Entwicklung wächst das Vermögen, verschiedenste Perspektiven einzunehmen und Erfahrungen zu reflektieren (Cook-Greuter 2008).

Die NPI- und Trigon-Konzepte verstehen das Unternehmen als Organismus, und zwar nicht bloß als Vergleich, sondern als Wesenstypisierung. Wie die Pflanzen kennt auch eine Organisation Gesetze der Entfaltung, des quantitativen Wachstums, des Verlagerns von strukturtragenden, dominanten Prinzipien (Wurzelbildung, Stängelwachstum, Blattbildung, Blüte und Frucht- bzw. Samenbildung). Pflanzen, Tiere und Menschen haben aufgrund ihrer Körperlichkeit eine Form- und Bildgestalt, die z. B. beim Menschen von der Befruchtung an, im embryonalen Zustand, nach der Geburt über die verschiedenen Phasen der körperlichen Reifung zu den bekannten, nach Gesetzen gelenkten Erscheinungsformen führen. So weist auch ein Unternehmen Vitalität, Wachstum, Organ- und Strukturbildung auf, die

nicht willkürlich zu konstruieren sind, sondern in hohem Maße einer Eigengesetzlichkeit gehorchen (Glasl / Lievegoed 2011, S. 37).

Wenn wir Organisationen als lebende Systeme verstehen, ist es sinnvoll, wenn Führungskräfte und Beraterinnen und Begleiter ein Verständnis für den Umgang mit Lebendigem haben. Der Gestaltpsychologe W. Metzger (1962, S. 17ff.) hat schon sehr früh auf recht treffende Weise die Unterschiede des Arbeitens am unbelebten Stoff und am Lebendigen einander gegenübergestellt, die in Fig. E.5 in Stichworten wiedergegeben werden: Metzger hebt hier viel klarer als so manch moderner systemischer Theoretiker die dem Organismus eigenen Charakteristika hervor. Es geht nicht nur um Analogien zwischen Unternehmen und lebendigen Organismen, sondern um Wesenübereinstimmung.

<b>Arbeit am unbelebten Stoff</b>	<b>Arbeit am Lebendigen</b>
Die Idee der Gestaltung liegt nur im Handwerker / Künstler usw. <i>Beliebigkeit der Form</i>	Idee der Gestaltung liegt im Lebendigen und im Gestalter <i>Nicht-Beliebigkeit der Form</i>
Kräfte zur Verwirklichung der Gestaltung kommen nur von außen, Stoff ist «passiv» <i>Objekt ist passiver Gegenstand</i>	Kräfte kommen aus dem Lebendigen und aus dem Gestalter <i>Gestaltung aus inneren Kräften des lebendigen Objektes</i>
Der Stoff «wartet» auf seine Bearbeitung, die nach freiem Ermessen zu wählen ist <i>Beliebigkeit der Arbeitszeit</i>	Die Zeit ist nicht nach Belieben zu wählen, sondern in Rücksichtnahme auf z. B. Jahreszeit usw. <i>Nicht-Beliebigkeit der Entwicklungszeit</i>
Arbeitsgeschwindigkeit bestimmt der Gestalter <i>Beliebigkeit der Arbeitsgeschwindigkeit</i>	Arbeitsgeschwindigkeit bestimmt das Lebendige <i>Nicht-Beliebigkeit der Entwicklungsgeschwindigkeit</i>
Werkstück kann direkt bearbeitet werden <i>Direktes Bearbeiten</i>	Lebewesen schlagen oft für sie typische Umwege ein: Metamorphosen, Inkubation usw. <i>Die Duldung von Umwegen</i>
Ein Werkstück bekommt seine Form durch Aktivitäten des Gestalters <i>Einseitigkeit des Geschehens</i>	Im Hegen und Pflegen entsteht eine wechselseitige Beziehung zwischen «Partnern des Lebens» <i>Wechselseitigkeit des Geschehens</i>

Fig. E.5: Gegenüberstellung der Arbeit am Toten und Lebendigen, nach W. Metzger (1962)

Wir führen dies hier noch näher aus.

### *Nicht-Beliebigkeit der Form*

Was in einem Menschen an Kräften und Fähigkeiten schlummert, ist oft nur langsam zu entdecken und individuell verschieden. «Ein Wesen aber ist ein schon von sich aus, nach eigenen inneren Gesetzen, seiner Eigenart entsprechend gestaltetes,

oder besser: sich gestaltendes und sich verhaltendes Ganzes» (Metzger 1962, S. 22). Das heißt, es geht in der persönlichen Entwicklung um die Entfaltung der Möglichkeiten, die in einem Menschen stecken, und um die Entdeckung neuer Werte, Ziele und Fähigkeiten. Eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft ist es, für jeden Menschen den richtigen Platz im Unternehmen zu finden, an dem er seine Fähigkeiten einbringen und sich darüber hinaus weiterentwickeln kann.

### *Gestaltung aus inneren Kräften*

Die Kräfte, die eine persönliche Entwicklung vorantreiben, liegen vorwiegend in einem selbst. Motiviert ist eine Mitarbeiterin, wenn sie von sich aus Interesse an der Arbeit findet. In einem Mitarbeitergespräch können verschüttete Interessen entdeckt und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die diese inneren Kräfte stärken. In der Organisationswirklichkeit begegne ich Führungskräften, die auf Fehler ihrer Mitarbeiter mit Druck und Kontrolle reagieren. Dies ist nicht nur energie- und zeitraubend, sondern auch wenig wirksam.

### *Nicht-Beliebigkeit der Entwicklungszeit*

Jeder Mensch hat seine Zeiten und Augenblicke, in denen er bestimmten Arten der Einflussnahme leichter zugänglich ist, während er sich vielleicht vorher oder nachher verschließt. Für professionelles Führen und Begleiten von Menschen und Organisationen heißt das, im richtigen Augenblick ohne Zögern «bei der Hand zu sein» und «in viel höherem Maße als der Macher geduldig warten zu können» (Metzger 1962, S. 27). Manchmal ist diese Entwicklungszeit nicht bewusst im Vorhinein zu wählen, kann aber bewusst in der Situation genutzt werden.

### *Nicht-Beliebigkeit der Entwicklungsgeschwindigkeit*

Jeder Mensch durchlebt bestimmte Entwicklungsphasen. Diese Phasen bauen aufeinander auf und können nicht übersprungen werden, wobei es in ihrer Dauer individuelle Unterschiede gibt. Jede Ungeduld, jedes Drängen oder künstliches Beschleunigenwollen kann sich ungünstig auswirken. Es kann zu seelischen Verletzungen und Erkrankungen führen und es kann in späteren Phasen im Leben eine Art Nachholbedarf entstehen. Bei Menschen, die schon früh Führungsverantwortung übernehmen (mussten), wird sich die Bedeutung der Nicht-Beliebigkeit der Entwicklungsgeschwindigkeit in späteren Jahren zeigen. Konnten die jungen Führungskräfte nicht in ihre Aufgabe hineinwachsen, so ist es für ihre psychische Entwicklung wichtig, sich ihrer Werte bewusst zu werden und eine Balance zwischen ihrem Arbeitsfeld, ihrem Familienleben oder Freundeskreis und ihren eigenen körperlichen, seelischen sowie geistigen Bedürfnissen zu finden.

### *Duldung von Umwegen*

Vieles, was uns als Umweg erscheint, ist beim genaueren Hinsehen und Überblicken eines größeren Zeithorizonts die effektivere Strecke. So haben sich manche Theorien zur menschlichen Entwicklung als unsinnig oder gar gefährlich erwiesen, weil sie nur einen Teil des Gesamtgeschehens beachteten, z. B. die möglichst frühe Vermittlung von Wissen und die damit einhergehende Verkürzung der Spielzeiten von Kindern.

Einen Umweg machen heißt auch, die oben beschriebenen Prinzipien ernst zu nehmen und zu akzeptieren, dass eine Entwicklung komplexe und für uns nicht immer verständliche Richtungen einschlagen kann.

### *Wechselseitigkeit des Geschehens*

Gemeinsame Wege führen zu wechselseitigen Beeinflussungen, bei denen das Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten von besonderer Bedeutung ist. In jedem OE-Prozess unterliegt auch das Beratungssystem einer Veränderung, Anpassung und Entwicklung.

## Entwicklungsphasen des Menschen

Das dreifältige Menschenbild liegt vielen Entwicklungstheorien des Menschen zugrunde (siehe vor allem Lievegoed 1976 und 1979, Treichler 1981). Im Laufe des Lebens verlagert sich die Gewichtung von Leib, Seele und Geist. In den ersten drei Jahrsiebten kommt es zur vollen Entfaltung des Leibes, in einer psychosozialen Umgebung. Circa mit dem 21. Lebensjahr setzt die Gestaltung des Lebens durch das geistige Element des Menschen, sein Ich bzw. sein Selbst ein und es kommt in der Spannung zum Leiblichen zur vollen Entfaltung des Seelischen im Menschen. Wenn nach dem 42. Lebensjahr die körperliche Vitalität abnimmt, kann es dennoch zu einer weiteren Entwicklung des Geistigen in der Lebensgestaltung kommen. Die Entwicklungsschritte führen immer wieder durch Höhen und Tiefen, durch Krisen und Entfaltungen. Im Alter lässt sich im Rückblick auf das Leben zumeist erst gut erkennen, welchen Motiven das Leben gewidmet war. Gezielte und systematische Biografiearbeit kann jedoch auch während des Durchlebens von Krisen und Epochen zum Erkennen von Themen und Herausforderungen führen. Der Dreiklang von Leib, Seele und Geist schreibt jedes Mal andere, individuell einmalige Lebenssymphonien.

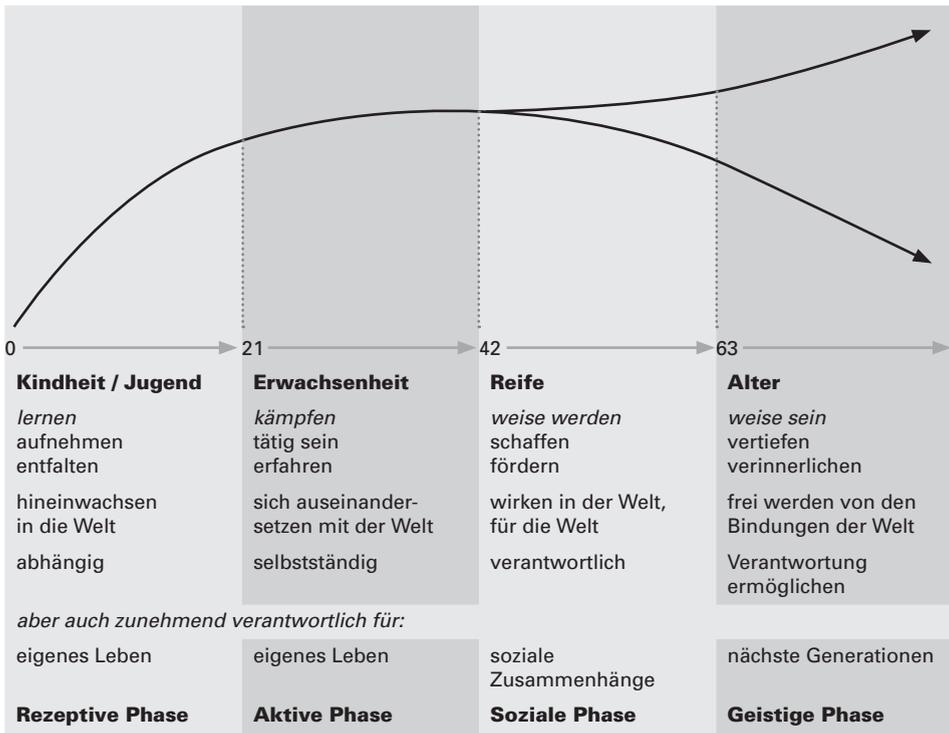


Fig. E.6: Übersicht über die Hauptphasen der menschlichen Entwicklung

## Entwicklungsphasen von Arbeitsgruppen

Kleine Gruppen und Teams entwickeln sich von den Anfängen, der Gruppenfindung, über Krisen und Konflikte zur vollen Reife. Ballreich / Glasl (2000) haben in Anlehnung an Tuckman (1995) die vier Phasen der Gruppenentwicklung mit den dazugehörigen Krisen dargestellt, in denen sich das unterschiedliche Zusammenspiel von Inhalt, Interaktion und Procedere zeigt. Die Phasen sind in der schematischen Übersicht (Fig. E.7) kurz charakterisiert.