

Trude Kalcher

7 Wesenselemente und 3 Perspektiven

Das Trigon Systemkonzept und die 4 Quadranten von Ken Wilber

Um Prozesse der Organisationsentwicklung im Sinne der Ziele von Selbststeuerung und -erneuerung, Effektivität, Humanität und Authentizität zu gestalten, sind uns 2 Modelle besonders hilfreich und wichtig geworden: 1. Wie schaue ich auf eine Organisation, welche Brille habe ich auf, was gehört für mich zu einer Organisation? Und 2.: Die 4 Perspektiven auf die Welt – die Quadranten nach Ken Wilber. Die Verknüpfung dieser beiden Modelle erweist sich als äußerst nützlich für das Betrachten der Beziehungen von Elementen und deren Zusammenwirken.

<p>Die 7 Wesenselemente einer Organisation – in der integralen Sprache als Linien bezeichnet – sind: Identität, Strategie, Struktur, Menschen / Klima, Funktionen, Abläufe, Mittel.</p>	<p>Die 4 Quadranten stellen vier miteinander in Beziehung stehende Perspektiven dar, die eingenommen werden können und in jeder Situation auch real vorhanden sind.</p>																		
<p>Ganzheitliches Systemkonzept des Unternehmens Die 7 Wesenselemente und 3 Subsysteme</p>  <p>Im Innensystem Zum Umfeld</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: #f0f0f0;">Kulturelles Sub-System</td> <td>1. Identität</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f0f0f0;">Soziales Sub-System</td> <td>2. Strategie, Ziele</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f0f0f0;">Technisch-instrumentelles Sub-System</td> <td>3. Struktur</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4. Menschen, Gruppen, Klima</td> </tr> <tr> <td></td> <td>5. Einzelfunktionen, Organe</td> </tr> <tr> <td></td> <td>6. Prozesse, Abläufe</td> </tr> <tr> <td></td> <td>7. Physische Mittel</td> </tr> </table> <p><small>7 Wesenselemente und 3 Subsysteme</small> </p>	Kulturelles Sub-System	1. Identität	Soziales Sub-System	2. Strategie, Ziele	Technisch-instrumentelles Sub-System	3. Struktur		4. Menschen, Gruppen, Klima		5. Einzelfunktionen, Organe		6. Prozesse, Abläufe		7. Physische Mittel	 <p style="text-align: center;">individuell</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #808080; color: white;">„ICH“ Subjektiver Erfahrungsraum Intentionalität</td> <td style="background-color: #c08040; color: white;">„ES-singular“ Objektiver Erfahrungsraum Individuelles Verhalten</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #808080; color: white;">„DU / WIR“ Intersubjektiver Erfahrungsraum Kultur</td> <td style="background-color: #4080c0; color: white;">„ES-plural“ Interobjektiver Erfahrungsraum; Systeme, kollektives Verhalten</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">kollektiv</p> <p style="text-align: right; transform: rotate(90deg);">äußerlich</p>	„ICH“ Subjektiver Erfahrungsraum Intentionalität	„ES-singular“ Objektiver Erfahrungsraum Individuelles Verhalten	„DU / WIR“ Intersubjektiver Erfahrungsraum Kultur	„ES-plural“ Interobjektiver Erfahrungsraum; Systeme, kollektives Verhalten
Kulturelles Sub-System	1. Identität																		
Soziales Sub-System	2. Strategie, Ziele																		
Technisch-instrumentelles Sub-System	3. Struktur																		
	4. Menschen, Gruppen, Klima																		
	5. Einzelfunktionen, Organe																		
	6. Prozesse, Abläufe																		
	7. Physische Mittel																		
„ICH“ Subjektiver Erfahrungsraum Intentionalität	„ES-singular“ Objektiver Erfahrungsraum Individuelles Verhalten																		
„DU / WIR“ Intersubjektiver Erfahrungsraum Kultur	„ES-plural“ Interobjektiver Erfahrungsraum; Systeme, kollektives Verhalten																		

Übersicht über die Verknüpfung der sieben Wesenselemente des Trigon-Systemkonzeptes mit (drei) Perspektiven / Quadranten nach Wilber

In der folgenden Übersicht ist dargestellt, welche Fragen sich je Wesenselement aus den 4 Perspektiven ergeben. Dabei wurden die beiden ES-Perspektiven (innerlich und äußerlich) zu einer zusammengefasst – 3 Perspektiven des Ich, Wir, Es.

IDENTITÄT	ICH-Perspektive:	WIR-Perspektive:	ES-Perspektive:
Gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Zweck, Sinn, Leitbild, Philosophie, Grundwerte, Fernziel	Ist mir die Kernaufgabe, die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation klar? • Decken sich meine Werte mit dem Sinn und Zweck der Organisation? • Ist Philosophie der Organisation in meiner eigenen Funktion erkennbar, respektive überzeugend? • Identifiziere ich mich mit der Mission, den Zielen der Organisation?	Ist den Mitarbeitenden die Kernaufgabe, die gesellschaftliche Aufgabe klar? Widersprüchlich? • Decken sich die Grundwerte der Organisation mit den Werten der Mitglieder? • Welches Image hat die Organisation bei den Mitarbeitenden? Deckt sich das Bild mit dem Leitbild, Fernziel? • Identifizieren sich die Mitglieder mit der Identität der Organisation?	Wie ist das Image, das Ansehen der Organisation bei Kunden, Auftraggebern, Nachbarn, Partnern? • Ist von außen der Kernauftrag der Organisation klar? Widersprüchlich? missverständlich? • Ist die Identität gesellschaftlich akzeptabel? • Wie ist das Erscheinungsbild der Organisation (Werbung, Logo, Homepage, Presse)?
POLITIK, STRATEGIE, KONZEPTE Langfristige Programme, Strategien, Unternehmenspolitik, Leitsätze, Grundsätze, Konzepte, Pläne	Ist mir die Strategie, die Unternehmenspolitik klar? • Kenne ich die Leitsätze und die Programme der Organisation? Sind sie für mich verständlich, widersprüchlich? • Kann ich die Konzepte in meiner Funktion leben? • Identifiziere ich mich mit den Grundsätzen / Leitsätzen? • Schweben für mich die Ziele und Werte in der Luft? • Decken sich Richtlinien der Qualitätsansprüche mit meinem Leistungs- und Qualitätsanspruch? • Entsprechen mir die Arbeitszeitmodelle, die Personalpolitik? • Akzeptiere ich die Führungsgrundsätze?	Ist den Mitgliedern die Strategie der Firma klar? Verständlich, widersprüchlich? • Kennen die Mitarbeitenden die Leitsätze, Programme und Konzepte und integrieren diese in ihre Funktionen? • Identifizieren sich die Mitglieder mit der Unternehmensstrategie, -Politik, den Leitsätzen? • Decken sich die Richtlinien für Leistung und Qualitätsniveaus mit der Leistungsbereitschaft und den Qualitätsansprüchen der Mitarbeitenden? • Akzeptieren die Mitarbeitenden die Entwicklungsprogramme, die Expansionspolitik des Unternehmens? • Leben und arbeiten Mitarbeitende nach 'ungeschriebenen Gesetzen', 'eigenen Gesetzen' (nicht proklamierten Leitsätzen)?	Ist von außen eine Strategie wahrnehmbar? • Sind die Programme, ist die Informationspolitik für die Kunden und Partner konkret, griffig und zugänglich? • Ist die Strategie, die Politik von der Umwelt akzeptiert? • Erleben die Kunden und Partner das Preis-Leistungsverhältnis der Produkte und Dienstleistungen als transparent und klar? Verwirrend? • Besteht eine Spannung zwischen gesellschaftlichem Leben, politischen Ideen und dem Programm, den Konzepten der Organisation?

STRUKTUR	ICH-Perspektive:	WIR-Perspektive:	ES-Perspektive:
<p>Aufbauprinzip, Führungshierarchie, Linien und Stab, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout</p>	<p>Finde ich mich in der Aufbauorganisation zu recht? • Ist für mich die Organisation klar und überschaubar aufgebaut? Kenne ich das formale Layout und ist es mir klar? • Entspricht mir der Aufbau der Organisation? Zu statisch? Zu mechanisch? Zu dynamisch? • Erkenne und akzeptiere ich das Gedankenmodell, nach dem die Organisation aufgebaut ist? • Erlebe ich die Dienstwege effizient? • Unterstützt mich die Struktur in meiner Funktion? Wie zweckmässig ist der Aufbau der Organisation für meine Kernaufgabe? • Habe ich erlebnismässig eine 'Heimat'? • Deckt sich für mich die Unternehmensphilosophie mit dem Aufbau der Organisation?</p>	<p>Sind die verschiedenen Organisationseinheiten für die Mitarbeitenden übersichtlich? • Kennen die Mitglieder das formale Layout und können sich darin finden? • Entspricht den Mitarbeitenden der Aufbau der Organisation? Zu statisch starr? Zu dynamisch, verwirrend? • Erleben die Mitarbeitenden die Dienstwege effizient? • Erleben die Mitarbeitenden die Struktur als unterstützend und zweckmässig für ihre Kernaufgaben, Funktionen, Abteilungen? • Können die Mitarbeitenden die Spannung zwischen Differenzierung und Integration bewältigen? Wunsch nach mehr Differenzierung? Wunsch nach mehr Integration?</p>	<p>Ist für die Kunden und die Partner die Organisation verständlich und klar aufgebaut? • Ist das Layout, das Organigramm für Externe zugänglich? • Erleben die Kunden und Partner den Aufbau als zweckmässig und effizient? • Erleben die Kunden und Partner die Zusammenarbeit als verlässlich (im Sinne von: Ansprechpersonen, Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzverteilung werden als effizient, produktiv und verbindlich erlebt)? • Entspricht das (Struktur-) Verhältnis von Differenzierung und Integration den Ansprüchen und Erwartungen des Marktes? Zu statisch, zu dynamisch?</p>
<p>MENSCHEN, GRUPPEN, KLIMA</p> <p>Wissen und Können der Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima</p>	<p>Kann ich mein Wissen, Können und Wollen im Sinne der Ziele und Werte der Organisation in meiner Funktion sinnstiftend einbringen? • Wie steht es mit meiner Motivation, Leistungsbereitschaft? • Decken sich meine Haltungen, Werte und mein Menschenbild mit den Grundwerten und den Zielen der Organisation? • Wie ist meine Bereitschaft zur Zusammenarbeit • Erlebe ich den Teamgeist als unterstützend für die Mission der Organisation? • Erlebe ich den Kommunikationsstil und die Beziehungspflege als unterstützend? Als hinderlich? Motivierend? Energie raubend? • Erlebe ich eine produktive Spannung zwischen Nähe und Distanz, Lob und Kritik? • Erlebe ich informelle Zusammenhänge als fruchtbringend? Behindernd? • Erlebe ich die Werte, Grund- und Leitsätze als verankert und gelebt?</p>	<p>Werden die Mitarbeitenden in ihrem Wissen und Können angesprochen? • Erleben sie eine positive Spannung zwischen Herausforderungen und Routine? • Wie ist die Bereitschaft zu leisten, zu entwickeln, Verantwortung zu übernehmen? Stark, schwach unterschiedlich? Wird das genutzt? • Wo sind sich die Mitglieder nahe? Wo liegen die Differenzen? • Was ist charakteristisch für den Teamgeist und das Betriebsklima? • Vertrauen sich die Mitglieder gegenseitig? Wo herrscht Misstrauen? • Welche informellen Zusammengehörigkeiten und Gegnerschaften gibt es? • Wie gehen die Menschen mit Konflikten um? • Wie offen sind sie gegenüber Veränderungen? • Wie erleben sie die Vorgesetzten? Vertrauen sie der Führung? Akzeptieren sie den Führungsstil? Fühlen sie sich wahrgenommen, wertgeschätzt?</p>	<p>Wie erleben die Kunden und Partner das Betriebsklima, den Teamgeist? • Wie erleben die Kunden und Partner die Zusammenarbeit, wenn es zu Konflikten, Problemen und Spannungen kommt? • Pflegt das Unternehmen Kontakt mit der Umwelt? • Wie erleben die Kunden und Partner den Kontakt in der Zusammenarbeit, bei Dienstleistungen? • Wie schätzen die Kunden und Partner die Kompetenzen (Wissen, Können, Handlungen) der Organisation ein?</p>

<p>EINZELFUNKTIONEN, ORGANE</p> <p>Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination</p>	<p>ICH-Perspektive:</p> <p>Sind mir meine Aufgaben klar? • Kenne ich die Beschreibung meines Aufgabenbereiches (Ziele, Aufgaben, Mittel)? Kenne ich die Grenzen meines Aufgabenbereiches? • Identifiziere ich mich mit meinen Aufgaben? Erlebe ich mich in der für mich passenden Funktion? • Motivieren mich meine Aufgaben? • Ist in meiner Funktion das Verhältnis zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung in einem ausgewogenen Verhältnis? • Erlebe ich meine Aufgaben als Teil eines sinnvollen Ganzen? • Kenne ich das von mir erwartete Leistungs- und Qualitätsniveau? Habe ich ausreichend Unterstützung, um meine Aufgaben erfüllen zu können? • Weiss ich, wie meine Vorgesetzten meine Arbeit beurteilen? • Habe ich ausreichend Zeit, um meine Aufgaben zu bearbeiten?</p>	<p>WIR-Perspektive:</p> <p>Erleben die Mitarbeitenden die Organisation als Ganzheit mit logischen Trennungen und Zuteilungen? Oder eher willkürlich? • Sind die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen den Mitgliedern klar? Kennen sie die Abgrenzungen? • Werden die Schnittstellen, Querschnittthemen und Überlappungen als Nahtstellen gepflegt? • Werden gegenseitige oder einseitige Abhängungen akzeptiert, toleriert, geschätzt? Netzwerk? • Halten die Mitarbeitenden eher starr und statisch an Aufgaben fest oder sind sie offen für Anpassungen, respektive dynamischen Aufgabenverteilungen? • Sind den Mitarbeitenden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Projektgruppen, Gremien, Kommissionen, etc. klar? • Akzeptieren und schätzen die Mitarbeitenden die Entscheidungen und Kompetenzen der anderen?</p>	<p>ES-Perspektive:</p> <p>Erleben die Kunden und Partner die Zusammenarbeit verlässlich – hat der Externe ein Gegenüber mit klaren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten? • Erleben die Kunden und Partner die Abteilungen, Gremien und Organe bei Bedarf als vernetzt und koordiniert? • Sind Stellenausschreibungen und Funktionsbeschreibungen für Bewerber/innen und andere Externe verständlich? • Sind die Funktionsbeschreibungen und die Aufgabenzuständigkeiten von außen einsehbar (Homepage, Broschüre, Portrait)? • Können die einzelnen Funktionen den Sinn des Ganzen vermitteln?</p>
<p>ABLÄUFE, PROZESSE</p> <p>Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre Arbeitsprozesse, tertiärer Arbeitsprozesse, Informationsprozesse, Planungs- und Steuerungsprozesse</p>	<p>ICH-Perspektive:</p> <p>Wie gut schließt meine Funktion im Ablauf an andere an? • Wie arbeite ich mich anderen Abteilungen zusammen? Bin ich gut vernetzt? • Sind mir die Abläufe klar? Wie reagiere ich auf Stau und Verzögerungen? Erlebe ich das oft? • Erlebe ich die Abläufe als flüssig und effizient? Gibt es bei uns viel Doppelgleisigkeiten? Lücken? • Ist mir die Planung und Steuerung einzelner Abläufe und Prozesse verständlich und klar? • Weiss ich was im ganzen Unternehmen läuft? Bin ich informiert? Wie erlebe ich die Informationsprozesse? • Wie erlebe ich die Organisation im Umgang mit Kritik, Reklamationen und Klagen? • Kann ich die Termine einhalten? • Kommen bei mir neue Projekte als gut geplant und kommuniziert an?</p>	<p>WIR-Perspektive:</p> <p>Wie fließend und effizient erleben die Mitarbeitenden die Abläufe und Prozesse? • Wie geht das Team mit Stau und Verzögerungen um? • Wie geht das Team mit Kritik, Reklamationen und Klagen um? • Wissen die Mitglieder was bei anderen gerade läuft? Fühlen sie sich gut informiert? • Funktionieren die internen Informationsflüsse? • Übernehmen alle Mitverantwortung für das Erstellen, Weiterleiten und Verwerten von Dokumenten - termingerecht? • Erleben die Mitarbeitenden die Sitzungsverläufe als effizient? Übernehmen dafür auch Verantwortung? • Erleben die Mitglieder die Entscheidungsverläufe als transparent? • Erachten die Mitglieder Vernetzung und Abstimmung einzelner Bereichsabläufe als etwas Wichtiges?</p>	<p>ES-Perspektive:</p> <p>Erleben Bewerber/innen das Bewerbungsverfahren als transparent, klar, zeitnah? • Wie erleben die Externen die Zusammenarbeit wenn sie Kritik äußern oder reklamieren? • Können sich die Kunden und Partner auf die Termine verlassen? • Fühlen sich Kunden gut informiert, wenn es zu Verzögerungen oder Störungen kommt? • Vermitteln die Projekt- und Umsetzungsplanungen gegen außen Sicherheit? • Hat das Umfeld das Gefühl 'der Laden läuft'?</p>

MITTEL, AUSSTATTUNG Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Ge- bäude, Räume, finanzielle Mittel	ICH-Perspektive: Funktioniert (zweckmäßig) mein Arbeitsplatz (Büromaterial, Technische Ausstattung, Sicherheit)? • Fühle ich mich an meinem Arbeitsplatz wohl (Raum, Farben, Sicherheit, Licht, Luft, Ruhe)? • Habe ich einen Ort für Pausen, wohin ich mich zeitnah zurückziehen kann? • Gibt es einen Ort wo ich mich informell oder formell mit anderen vernetzen und zusammenarbeiten kann? Sitzungsraum, Kaffee? • Reichen die finanziellen Mittel, um meine Aufgaben und meine Funktion zu erfüllen? Sach-, Personal-, Weiterbildungsgelder? • Kann ich auf benötigte Unterlagen, Material, etc. effektiv zugreifen bzw. diese deponieren? Kommt es zu Verzögerungen? Lange Wege? Kompliziert?	WIR-Perspektive: Wie zweckmäßig ist die Raumverteilung für die einzelnen Arbeiten? • Wie zweckmäßig sind die Gebäude für die gesamte Organisation? Lage, Kosten? • Wird auf menschengerechte, ergonomische Maschinen und Ausstattungen Wert gelegt? Sind dafür finanzielle Mittel budgetiert? • Ist für die Sicherheit der Mitarbeitenden gesorgt? Decken sich diese mit Image, Leitsätzen, Konzepten? • Sind ausreichend finanzielle Mittel für technische Ausstattung, Kommunikationsmittel, Material, Möbel vorhanden? Budgets für Anpassungen und Erneuerungen? • Sind die Mittel und Ausstattungen für die Arbeitsplätze der primären, sekundären und tertiären Arbeitsprozesse ausgewogen verteilt?	ES-Perspektive: Ist die Lage des Unternehmens kundenfreundlich und für Partner gut gelegen? Verkehrsmittel, Parkplätze? • Sind die Gebäude für Besucher einladend? Raumgestaltung? Empfang? • "Garantieren" die Sicherheitsvorkehrungen, dass im Notfall das Umfeld, die Umwelt nicht in Gefahr ist? • Laden Werbemittel, Webseite, Broschüren und andere Unterlagen ein, mit der Organisation zusammenzuarbeiten? Sind die Ziele und Werte, Struktur und Dienstleistungen und Produkte abgebildet?
---	--	---	---

Quellen:

Glasl, F./ Lievegoed, B. (2011): Dynamische Unternehmensentwicklung. 4. Auflage Bern/ Stuttgart/Wien

Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (2014): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben Basisprozesse. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage Bern

Piber, H./T. Kalcher (2007): Integrale Organisationsentwicklung. In: Ballreich, R./M. Fröse/H. Piber(2007): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Bern

Wilber, K. (2001): Ganzheitlich handeln – Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität.

Format der Darstellung und einige Formulierungen: Yvonne Langenegger