

Leben in Systemen

Arbeiten und Verändern in Organisationen

Einleitung

Der ursprüngliche Arbeitstitel „Leben in Systemen“, der dann auch zum Titel dieses Beitrags geworden ist, hat in mir sofort 2 Assoziationen hervorgerufen. Einerseits die Erfahrung, dass in Organisationen häufig sehr viel Geld in die Entwicklung einzelner Individuen (vor allem Führungskräfte) investiert wird, so nach dem Motto: Welche Menschen braucht unsere Organisation? Wie erhalten wir Menschen, die unserer Organisation nützen? Demgegenüber ist mein Fokus bei der Beratungsarbeit jedoch die Frage: **Welche Organisationen brauchen die Menschen?** Und damit liegt der Fokus mehr auf der Gestaltung von Systemen, in denen der Grad der Selbststeuerung und -erneuerung zunimmt, Ergebnisse erreicht werden und sich Menschen entwickeln können.

Andererseits tauchten zu „Leben in Systemen“ sofort Bilder aus meiner Beratungsarbeit auf, wo es im Wesentlichen darum geht, den Bewusstseinshorizont und damit die Entwicklung von Menschen zu berücksichtigen.

Welche Organisationen brauchen Menschen?

1. 7 Basisprozesse, 7 Wesenselemente, 4 Entwicklungsstufen

Unter Organisationsentwicklung verstehen wir als Beraterinnen und Berater von Trigon einen Veränderungsprozess der Organisation und der in ihr und für sie tätigen Menschen, welcher von diesen selbst aktiv getragen und bewusst gelenkt wird. Dies führt zu einer **Erhöhung des Problemlösungspotenzials und der Selbsterneuerungsfähigkeit** der Organisation, wobei die Menschen gemäß ihren eigenen Werten die Organisation und den Veränderungsprozess authentisch so gestalten, dass dieser nach innen und außen den wirtschaftlichen, sozialen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen entsprechen kann.

Beim schrittweisen Erarbeiten und Umsetzen von Veränderungen geht es für uns um das Zusammenwirken der folgenden **sieben Prozessarten**:

Diese 7 Basisprozesse bedeuten im Einzelnen:

- **Diagnose-Prozesse: Analyse und Diagnose der Situation**, denn durch sie entsteht Bewusstseinsbildung: Wie sind wir? Warum sind wir so?
- **Zukunftsgestaltungs-Prozesse (Sollentwurf-Prozesse):** Überlegungen über die gewünschte Zukunft, denn Soll-Entwurf ist Willensbildung: Wohin wollen wir? Wozu?
- **Psychosoziale Prozesse:** u.a. alte Beziehungen und Rollen loslassen und neue Beziehungen eingehen, Widerstand und **Konflikte aufzugreifen** usw., denn diese Prozesse fördern notwendige emotionale Veränderungen. **Ermutigten, das Neue anzugehen** und eigene Ideen für die Gestaltung einzubringen.
- **Lern-Prozesse (im engeren Sinn): Erlernen neuen Wissens und Könnens**, denn Lernprozesse vermitteln neue Fähigkeiten und erlauben es zu experimentieren und Fehler zu machen.
- **Informations-Prozesse:** Den Betroffenen laufend **Informationen geben und dialogische Kommunikationsformen** schaffen, um die betroffenen Menschen richtig ins Bild zu setzen.
- **Umsetzungs-Prozesse:** Implementieren der geplanten Veränderungen, **Worte werden in Taten umgesetzt**.
- **Change-Management-Prozesse (der gesamten Veränderungsprozesse): Planen, lenken, beschließen, koordinieren, evaluieren** aller Veränderungsschritte und mit personellen und materiellen Ressourcen ausstatten.

Um solche Prozesse zu gestalten, sind uns **2 Modellvorstellungen** besonders hilfreich und wichtig: 1. **Wie schaue ich auf eine Organisation**, welche Brille habe ich auf, was gehört für mich zu einer Organisation? Und 2.: **Gibt es Gesetzmäßigkeiten, wie sich Organisationen entwickeln**, welche Qualitäten

sind erlebbar, was kann ein möglicher nächster Entwicklungsschritt sein?

Dazu möchte ich im Folgenden 1. das Systemkonzept der 7 Wesenselemente und der 3 Subsysteme und 2. die 4 Entwicklungsstufen von Organisationen vorstellen.

Trigon vertritt in ihrer Beratungsarbeit einen **systemtheoretisch-evolutionären Ansatz**, bei dem die Aufmerksamkeit zusätzlich auf die „Entwicklungsphase oder -stufe“ der jeweiligen Organisation gelenkt wird. Führungskräfte und Beraterinnen, die einen solchen Ansatz vertreten, **würdigen das Gewordene und suchen nach ganzheitlichen Lösungen**, die einer organischen Weiterentwicklung des Systems „Organisation“ am besten entsprechen. Sie gehen weiters davon aus, dass diese lebenden Systeme in sich das **Potenzial zur Selbstorganisation** besitzen (Autopoiese) und die Betroffenen der weiteren Entwicklung die geeignete Richtung geben können.

Im Trigon-Konzept können die konstituierenden Wesenselemente und die Subsysteme in ihrem Gestaltwandel durch die vier Entwicklungsphasen hin beschrieben werden. Dadurch wird das Modell der sieben Wesenselemente dem Anspruch nach Ganzheitlichkeit noch mehr gerecht.

Diese **7 Wesenselemente** – in der integralen Sprache als Linien bezeichnet – sind: Identität, Strategie, Struktur, Menschen / Klima, Funktionen, Abläufe, Mittel.



Abb.: Die 7 Wesenselemente und 3 Subsysteme



Die **evolutionäre Veränderung** vollzieht sich von der **Pionierstufe** in die **Differenzierungsstufe**, von dieser in die **Integrationsstufe** und weiter in die **Assoziationsstufe**. Organisationen vollziehen typische Metamorphosen und können sich aus einer noch wenig differenzierten

Pioniersituation mit den Merkmalen einer Großfamilie entwickeln zu einem differenzierten Apparat und weiter zu einem integrierten Organismus, der sich – nach einer weiteren Metamorphose – in der Assoziationsphase vernetzt mit anderen Organisationen und sich als Glied in einem Biotop versteht.



Abb.: Entwicklungsstufen einer Organisation

Diese „Entwicklungsgesetzmäßigkeiten“ spiegeln sich deutlich in den einzelnen Wesenselementen wider; z.B. sind die langfristigen Ziele einer Organisation in der Pionierphase eng mit den Lebensauffassungen der Pionierspersönlichkeit verknüpft, während sie in der Differenzierungsphase formal und schriftlich – eventuell in

Statuten – festgelegt sind. Die Qualität der Integrationsphase drückt sich bezüglich langfristiger Ziele dadurch aus, dass sie im Dialog zwischen Unternehmensleitung und den Führungskräften entwickelt und periodisch hinterfragt werden.

Durch die verbindende Betrachtung der sieben Wesenselemente mit den Entwicklungsgesetzmäßigkeiten einer Organisation wird ein vertiefendes Verständnis von Organisationen als lebende Systeme erreicht.

Das folgende Beispiel zeigt die Ergebnisse einer Befragung mit Hilfe eines Instruments, das die **Entwicklungslinien mit den Entwicklungsstufen** verbindet.

2. Die 7 Wesenselemente und die 4 Quadranten

Einen wichtigen Fortschritt in unserer Arbeit mit Menschen in Organisationen bedeutete die Berücksichtigung der 4 Quadranten von Ken Wilber. Ich möchte Ihnen gerne unser Instrument **Trigon Aspekteraster** vorstellen und wie wir das in der konkreten Arbeit mit den 4 Quadranten verwenden.

Der Aspekteraster ist ein Instrument für eine umfassende Diagnose der gesamten Organisation auf Basis der sieben Wesenselemente einer Organisation. Die Grundidee des Instruments ist einfach: Über die ganze Organisation wird sozusagen ein **engmaschiges Suchnetz gelegt, um herauszufinden, wo sich die Stärken und Schwächen** der Organisation befinden. Die Maschen des Suchnetzes sind konkrete „Aspekte“ von jedem der sieben Wesenselemente. Je nach Detaillierungsbedürfnis wird das Maschennetz enger oder weiter gemacht, d.h. es werden für jedes Wesenselement 8 bis 15 Aspekte als Items eines Fragebogens benannt. Das ergibt für eine Organisation 56 bis 105 Aspekte insgesamt. Bei der Beantwortung kann nun für jeden Aspekt angegeben werden, in welchem Ausmaß man mit dem Aspekt zufrieden bin, wie sehr man ihn eher als Stärke oder eher als Schwäche erlebt, wie wichtig er ist und welche Handlungsbedarfe man signalisieren möchte. Außerdem wird vorgeschlagen, dass jede Person 2 bis 5 (oder mehr) ausgewählte Aspekte, die ihr besonders wichtig sind, kurz beschreibt und dem Fragebogen anfügt: Wie sehe ich das IST dieses Aspekts, wie das SOLL und wie stelle ich mir den Weg dorthin vor.

Aspekte	nicht beurteilen	sehr zufrieden	Zufrieden	eher nicht zufrieden	überhaupt nicht zufrieden	Handlungsbedarf
Identität						
1.1 Image und Ansehen in der Öffentlichkeit	1	2	3	4	5	HB
1.2 Image und Ansehen bei den MitarbeiterInnen	1	2	3	4	5	HB
1.3 Aussagekraft unseres existierenden Unternehmens-Leitbilds	1	2	3	4	5	HB
Strategien, Leitsätze, Programme						
2.1 Klarheit über langfristige Ziele	1	2	3	4	5	HB
Organisationsstruktur						
3.1 Überschaubarkeit der Organisationsstruktur	1	2	3	4	5	HB
Menschen, Gruppen, Klima						
4.1 Betriebsklima, Offenheit und gegenseitiges Vertrauen	1	2	3	4	5	HB
4.2 Führungsverhalten meines/meiner unmittelbaren Vorgesetzten	1	2	3	4	5	HB
4.3 Führungsverhalten allgemein	1	2	3	4	5	HB
Funktionen, Arbeitsteilung						
5.1 Beschreibung meines Aufgabenbereiches (Klarheit und Eindeutigkeit: Ziele, Aufgaben, Mittel)	1	2	3	4	5	HB
Prozesse und Abläufe						
6.1 Verhältnis der operativen zu Verwaltungsaufgaben	1	2	3	4	5	HB
6.2 Gestaltung der wesentlichen Geschäftsprozesse	1	2	3	4	5	HB
Physische Mittel, Ausstattung						
7.1 Ergonomische Ausstattung der Arbeitsplätze	1	2	3	4	5	HB

Abb.: Auszug aus einem Trigon-Aspekteraster.

Für die konkrete **Anwendung ist das folgende Vorgehen** typisch: Nachdem die externe Beraterin den Prototyp dieses Instruments einer z.B. Steuergruppe erläutert hat, entwirft die Gruppe das konkrete Instrument:

- Die Gruppe **sammelt im Brainstorming Aspekte**, die zu untersuchen interessant und wichtig sein könnten, z.B. Image nach innen, Image nach außen, Behandlung von Kundenbeschwerden usw. Eine alternative Vorgehensweise ist es, einen Musteraspekteraster durchzugehen und zu sortieren, welche Aspekte für die jeweilige Organisation passend sind.
- Danach werden die unsystematisch gesammelten **Aspekte** den **sieben Wesenselementen** zugeordnet; hier zeigt sich vielleicht, dass für bestimmte Wesenselemente zu viele, für andere zu wenige Aspekte gesammelt worden sind, dass also das Maschennetz unterschiedlich fein oder grob geworden wäre. Das lässt erkennen, dass es in der Organisation blinde Flecken gibt. Darum werden für jedes Wesenselement ungefähr gleich viele Aspekte erarbeitet.
- Das Instrument wird, wie oben exemplarisch gezeigt, auf seine Verständlichkeit und Brauchbarkeit hin bei einigen Personen aus verschiedenen Ebenen und Abteilungen getestet und verbessert. Mit einem Begleitschreiben versehen gehen die Fragebögen bzw. der Link für die webbasierte Befragung an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Bögen werden anonym ausgefüllt und gehen direkt an uns als externe Beratungsfirma, so dass die Auswertung der quantitativen und qualitativen Ergebnisse von uns vorgenommen wird
- Wir bringen die Rohergebnisse und Tabellen in die Diagnosegruppe ein und diskutieren sie ausführlich. Der gemeinsame Diagnosebericht wird in einem Workshop den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgestellt.

Abb.: siehe rechte Seite oben

Im Programm sind Diskussionsrunden in kleinen Gruppen vorgesehen, deren Resultate ins Plenum eingebracht wurden. All das kann die Unternehmensleitung zu klaren Stellungnahmen zu den Diagnosebefunden und zu ebenso klaren wie verbindlichen Aussagen über die Entwicklungsrichtung des OE-Prozesses bewegen.

Für die Erstellung eines Aspekterasters und für diese Diskussionsrunden haben sich die **Fragen aus den 4 Quadranten** als sehr hilfreich erwiesen. Die Verknüpfung von Wesenselementen und den 4 Perspektiven ermöglicht es den Menschen, ihre Organisation als System zu erleben und die unterschiedlichen Dimensionen wie kulturelles Subsystem, soziales Subsystem und technisch-instrumentelles Subsystem spürbar zu machen.

Hierzu hat Trigon einen Fragenkatalog entwickelt, welcher die 7 Wesenselemente einer konkreten Organisation jeweils aus drei Hauptperspektiven von Ich, Wir und Es¹ heraus zum Vorschein bringt. Hier ein Auszug daraus.

Abb.: 7 siehe rechte Seite.

Der gesamte Fragenkatalog ist unter folgendem Link veröffentlicht: http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/08_abenteuer_entwicklung/7Wesenselemente_und3Perspektiven.pdf

Die intensive und auch **emotionale Auseinandersetzung mit den Befragungsergebnissen** ist äußerst wichtig. Sie schafft die Grundlage für die Identifikation mit der Diagnose. Es zeigt sich, dass der Einsatz des Aspekterasters vor einem Workshop den **Diagnose-Prozess** wesentlich beschleunigt. Nach ca. 60 Minuten Gruppenarbeit und einem ebenso langen Austausch der Arbeitsergebnisse liegt meistens eine solide Diagnose vor,

¹ Die rechtsseitigen Quadranten werden dabei zusammengefasst (als eine Es-Perspektive).

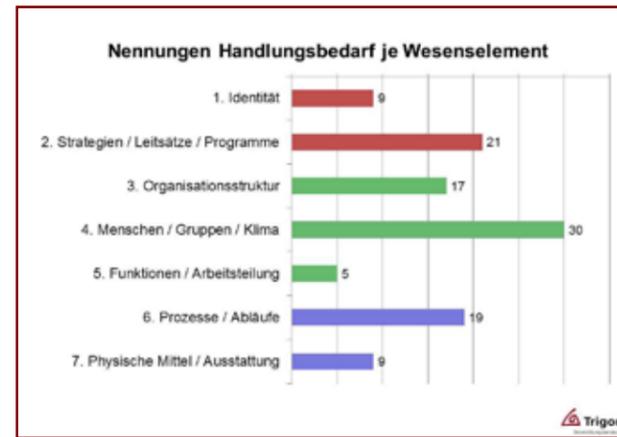


Abb.: Wesenselemente und Handlungsbedarf aufgrund des Aspekterasters

Es können Arbeitsgruppen gebildet werden, die in den folgenden Wochen nach einem Workshop weitere Konkretisierungen ausarbeiteten. Für diese Aufgabe erweisen sich die von den Befragten abgegebenen Kommentare im Aspekteraster als sehr wichtige Inspirationsquelle.

Resümee

IDENTITÄT	ICH-Perspektive:	WIR-Perspektive:	ES-Perspektive:
POLITIK, STRATEGIE, KONZEPTE	ICH-Perspektive: Ist mir die Kernaufgabe, die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation klar? • Decken	WIR-Perspektive: Ist den Mitarbeitenden die Kernaufgabe, die gesellschaftliche Aufgabe	ES-Perspektive: Wie ist das Image, das Ansehen der Organisation bei Kunden, Auftraggebern
STRUKTUR	ICH-Perspektive: Ist mir die Strategie, die Unternehmenspolitik klar? • Kenne ich die Leitsätze und	WIR-Perspektive: Ist den Mitgliedern die Strategie der Firma klar? Verständlich, widerspruch	ES-Perspektive: Ist von außen eine Strategie wahrnehmbar? • Sind die Programme, ist die
MENSCHEN, GRUPPEN, KLIMA	ICH-Perspektive: Finde ich mich in der Aufbauorganisation zurecht? • Ist für mich die Organisa.	WIR-Perspektive: Sind die verschiedenen Organisationseinheiten für die Mitarbeitenden übersichtl.	ES-Perspektive: Ist für die Kunden und die Partner die Organisation verständlich und klar aufge.
EINZEL-FUNKTIONEN, ORGANE	ICH-Perspektive: Kann ich mein Wissen, Können und Wollen im Sinne der Ziele und Werte der	WIR-Perspektive: Werden die Mitarbeitenden in ihrem Wissen und Können angesprochen? • Erleben sie	ES-Perspektive: Wie erleben die Kunden und Partner das Betriebsklima, den Teamgeist? • Wie erleb.
ABLAUFE, PROZESSE	ICH-Perspektive: Sind mir meine Aufgaben klar? • Kenne ich die Beschreibung meines Aufga.	WIR-Perspektive: Erleben die Mitarbeitenden die Organisation als Ganzheit mit logischen Tren-	ES-Perspektive: Erleben die Kunden und Partner die Zusammenarbeit verlässlich – hat der Externe
MITTEL, AUSSTATTUNG	ICH-Perspektive: Wie gut schließt meine Funktion im Ablauf an andere an? • Wie arbeite ich mich	WIR-Perspektive: Wie fließend und effizient erleben die Mitarbeitenden die Abläufe und Prozesse? •	ES-Perspektive: Erleben Bewerber/innen das Bewerbungsverfahren als transparent, klar, zeitnah? •
	ICH-Perspektive: Funktioniert (zweckmäßig) mein Arbeitsplatz (Büromaterial, Technische	WIR-Perspektive: Wie zweckmäßig ist die Raumverteilung für die einzelnen Arbeiter? • Wie	ES-Perspektive: Ist die Lage des Unternehmens kundenfreundlich und für

Abb.: 7 Wesenselemente und 3 Perspektiven nach Wilber

Die schriftliche Befragung der Mitarbeitenden mit einem Aspekteraster vor einem Workshop schafft bei den Betroffenen ein deutlicheres Bewusstsein bezüglich der vorhandenen Stärken und Schwächen, der erwünschten Zukunft und möglicher Ansatzpunkte für eine notwendige Veränderung. Dieses Bewusstsein beschleunigt und vertieft die Diagnose und schafft schnell eine konstruktive Spannung zwischen IST und SOLL. Die Folge: In einem Workshop, wo die Aspekte mit den Fragen aus den 3 Perspektiven nach Ken Wilber verknüpft werden, können die Prozesse der Zukunftsgestaltung schnell vertieft werden und es entsteht ein kreativer Freiraum für Lern- und psycho-soziale Prozesse. Solche Prozesse laden die Menschen ein, mutig an der Gestaltung der eigenen Organisation mitzuwirken, sich von zukunftsweisen Formen der Organisationsgestaltung inspirieren zu lassen. Systemische Führung und Beratung verlangt von uns, das häufig noch vorherrschende linear-kausale Denken durch ein vernetztes Denken, das Wechselwirkungen einbezieht, zu erweitern. Dadurch werden wir der Komplexität von Systemen und ihren Elementen wesentlich besser gerecht und der Blick wird eher auf die Zusammenhänge und die Kontexte gelenkt, in welchen sich Individuen befinden. Ganz in dem Sinne: Welche Organisation brauchen Menschen, um das in die Welt zu bringen, was die „Mission“, der Zweck und die Aufgabe der Organisation sind? ❖

auf die man gut aufbauen kann. Parallel zur Diagnose laufen von Beginn an **Prozesse der Zukunftsgestaltung**. Dadurch entsteht bei den Mitarbeitenden ein bemerkenswertes Bewusstsein bezüglich der Ausgangssituation, der Ziele und möglicher Maßnahmen.

Es können Arbeitsgruppen ge-

Literatur / Quellen:

- Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (2014): *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell de sieben Basisprozesse. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage* Bern
 Glasl, F./Lievegoed, B. (2011): *Dynamische Unternehmensentwicklung. 4. Auflage* Bern/ Stuttgart/Wien
 Habecker, M./ Piber, H. (2009) *OE und PE – integral betrachtet. In. Trigon Themen 3/2009.* Graz
 Wilber, K. (2001): *Ganzheitlich handeln – Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität.*



Trude Kalcher, studierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in Graz und Wien. Sie ist seit 29 Jahren Gesellschafterin der Trigon Entwicklungsberatung. Seit vielen Jahren Geschäftsführerin von Trigon in Graz (A) und in Lenzburg (CH). Sie ist Beraterin für Organisations-, Team- und

Personalentwicklung; mit Zusatzqualifikationen in Konfliktmanagement und Mediation, Systemischer Strukturaufstellung nach Kibed / Sparrer, hypnosystemischen Methoden (Gunther Schmidt, Stephen Gilligan) und einem Coaching-Zertifikat für Egodevelopment (LMF, Leadership maturity framework) nach Susanne Cook-Greuter. Beschäftigung mit Ken Wilber seit fast 10 Jahren. Besondere Anliegen sind intuitive und kreative Methoden, ganzheitliche Lernformen und sozialkünstlerische Übungen. Aktuelles Forschungsfeld ist der Umgang mit Polaritäten und Ambivalenzen und das Aufzeigen von Lösungswegen für Spannungsfelder in Teams und Organisationen.

Trigon Entwicklungsberatung ist ein europaweit tätiges Beratungsunternehmen für Organisations- und marktwirksame Unternehmensentwicklung, Personalentwicklung und Qualifizierung, Coaching, Konfliktmanagement und Mediation, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen mit Büros in Graz, Klagenfurt, Lenzburg (CH), München und Wien. Ausführliche Informationen unter www.trigon.at, www.trigon-suisse.ch und unter www.coaching.at