

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# Wir feiern

40 Jahre OrganisationsEntwicklung

## **Nicht mehr normal**

Neue OE-Konzepte für dynamische Zeiten

## **Der Weg zur präadaptiven Organisation**

Eine Coaching-Sequenz im Jahr 2030

## **Können Sie Change?**

Was Veränderungskompetenz ausmacht

## **Impulse aus der Mitte**

Wie Corporate Influencer die Organisation verändern

## **Im Sprint zum agilen Personalmanagement**

Ein HR-Bereich transformiert sich selbst



4  
—  
21



Mag. Brigitta Hager

Kontakt:  
brigitta.hager@trigon.at

ZOE-Leserin seit 1997

## «Themen immer am Puls der Change Management-Welt»

Unter meinen Projekten ist mir besonders intensiv die soziokulturelle Begleitung eines Mergers im Energiesektor in Erinnerung. Zwei bei den wichtigsten Kennzahlen annähernd gleich große Unternehmen mussten in kurzer Zeit einen «Merger of Equals» zukunftsweisend gestalten. Die große Herausforderung bestand in der Integration der sehr unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Während sich Unternehmen A in der Differenzierungsphase mit klar festgeschriebenen Prozessen, sachlogischer Aufbaustruktur und voneinander abgegrenzten Geschäftsbereichen befand, arbeitete Unternehmen B nach den Kriterien der Integrationsphase (Glasl & Lievegoed, 2021). Die klare Ausrichtung auf den Kundennutzen, die bei allen Managemententscheidungen im Fokus stand, brachte flexible Prozesse und eine sehr hohe Ressourcenverantwortung der Führungskräfte mit sich. Wieso sollte eines der Unternehmen die Kultur aufgeben, die sie in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hatte? Ein Meilenstein auf dem Lösungsweg war die Entwicklung eines attraktiven und tragfähigen Zukunftsbildes, das durch verschiedene Beteiligungsformate mit der Hälfte der Mitarbeiter\*innen erarbeitet und diskutiert wurde. Dieses Zukunftsbild erwies sich in den darauffolgenden Monaten als tragfähige Orientierung und Rahmensetzung für unterschiedlichste Maßnahmen auf der strukturellen, kulturellen und persönlichen Ebene, sodass der Merger in eine erfolgreiche Zukunft führte.

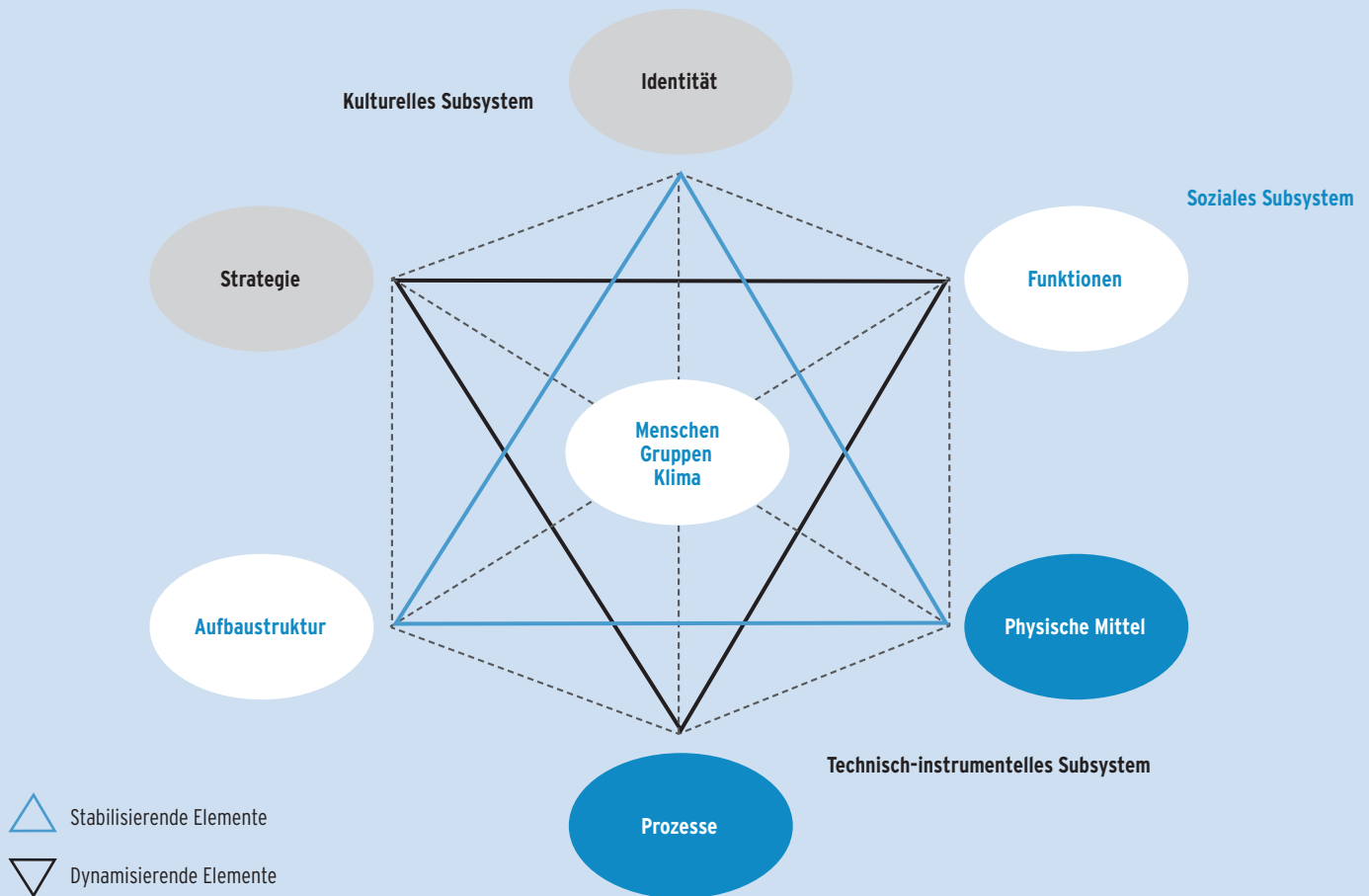
Für mich ist Change Management ein faszinierender, immer wieder neu zu gestaltender Prozess. Die von uns begleiteten Organisationen haben ihre eigenen Rhythmen und Erfolgsmuster, ihre offiziellen und inoffiziellen Spielregeln, lernen aus ihren Erfahrungen und setzen bewusst Ziele. Je schneller wir die grundlegenden Systemmuster und Geschäftslogiken erfassen, desto eher können wir unsere Kund\*innen dabei unterstützen,

neue Möglichkeitsräume zu eröffnen und die Selbsterneuerungskraft ihrer Organisation weiter zu entwickeln. Wichtig ist dabei, dass wir unsere eingesetzten Modelle nicht normativ, sondern kurativ verstehen. Das Agieren auf Augenhöhe mit unseren Auftraggeber\*innen und der Respekt vor ihren Erfahrungen und Zielsetzungen sind die Grundlage für eine nachhaltige und erfolgreiche Zusammenarbeit, bei der wir Unternehmen und Führungskräfte für eine bestimmte Zeit begleiten, neue Impulse geben und inspirierende Sparringpartner\*innen sein dürfen.

Ein Modell, das mir und meinen Kund\*innen seit vielen Jahren hilft, rasch einen gemeinsamen Orientierungs-, Deutungs- und damit Interventionsrahmen zu entwerfen, möchte ich gerne mit Ihnen teilen. Das Trigon-Organisationsmodell, das von Fritz Glasl und Hans von Sassen entwickelt wurde, bietet uns mit seinen sieben Wesenselementen und drei Subsystemen ein ganzheitliches systemtheoretisches Konzept an. Es kann dabei sowohl auf das Innensystem des Unternehmens als auch auf seine Beziehung zum Umfeld angewandt werden. Dabei steht kein Element per se im Vordergrund. Alle Elemente und ihre vielfältigen, wechselseitigen Beziehungen konstituieren eine Organisation im ganzheitlichen Sinn. In der praktischen Anwendung zeigt sich diese Ganzheitlichkeit, indem das Modell von den Kund\*innen als vollständig, ohne Lücken oder blinde Flecken erlebt wird.

Was ist in Zukunft für die Beratung besonders wichtig? Einer der zentralen Erfolgsfaktoren ist die Kunst des Polarity Management. Relevante Unterschiede in Beziehungsgestaltung, Führung, Strategie, Umgang mit Stakeholdern etc. sollen benannt und – wo sinnvoll – integriert werden. Denn: Im konstruktiven Umgang mit Spannungsfeldern liegt die Kraft für Entwicklung.

Abbildung 1  
**Systemkonzept mit den 7 Wesenselementen einer Organisation (F. Glasl)**



Für die Beratungsarbeit bedeutet das:

- Offen sein für Unerwartetes und zugleich stabile innere Werte besitzen und vermitteln
- Sowohl über höchste digitale Kompetenz als auch über die Fähigkeit zu tiefer Begegnungs- und Beziehungsqualität verfügen
- Die Selbsterneuerungskraft der Organisation fördern und ebenso beraterisches Know How einbringen
- Respekt vor den Erfahrungen der Mitarbeiter\*innen und gleichzeitig den Blick auf das Umfeld und die gesellschaftlichen Entwicklungen haben
- Gelassenheit und Vertrauen ebenso mitbringen wie Mut und Begeisterung für Neues

Inspiziert werde ich bei meiner Arbeit immer auch von der ZOE. Die Vorfreude auf jede Ausgabe ist groß, weil die Themen immer «am Puls der Change Management-Welt» sind. Vielen Dank für Ihr Vor- und Nachdenken, für Ihre Sorgfalt in der Forschung und für Ihre differenzierte und praxisnahe Darstellung!

#### Literatur

- **Glasl, F. & Lievegoed, B. (2021).** Die 4 Entwicklungsphasen von Organisationen, in: Dynamische Unternehmensentwicklung, 6. Aufl., Haupt.
- **Glasl, F., Kalcher, T. & Piber, H. (2020).** Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 4. Aufl., Haupt.

Seit 25 Jahren als Unternehmensberaterin, Trainerin und Coach auf der Mikro-, Meso- und Makroebene von Organisationen tätig. Senior Partnerin der Trigon Entwicklungsberatung für Mensch und Organisation e.Gen. A-8020 Graz.

Aktuelle Arbeitsschwerpunkte sind

- die Begleitung von ganzheitlichen Organisationsentwicklungs- und Change-Prozessen auf allen Unternehmensebenen
- die Konzeption und Leitung von Management- und Leadership Development Initiativen
- die Begleitung von Visions- und Kulturprozessen
- Qualifizierung von Professionals