



## Editorial

Ganzheitlichkeit und Entwicklung heißt diese Ausgabe der Trigon Themen – und diese beiden Begriffe kennzeichnen auch das ebenso umfang- wie einflussreiche Werk von Friedrich Glasl. Vor 36 Jahren war er an der Gründung der Trigon Entwicklungsberatung beteiligt und entwickelte bahnbrechende Konzepte der Organisationsentwicklung und des Konfliktmanagements. Am 23.5.2021 feierte der Autor unzähliger Fachbücher und -artikel seinen 80. Geburtstag. Noch immer ist er als Berater, Mediator und Lehrender aktiv und gibt seine Erfahrung aus mittlerweile 54 Jahren in der Beratung von Menschen, Organisationen und in gesellschaftlichen (Friedens-)Prozessen weiter.

Mit dieser Ausgabe der Trigon Themen wollen wir nicht nur die Arbeit von Friedrich Glasl würdigen, sondern auch zeigen, wie er die Haltung, Konzepte und Arbeit der Trigon Entwicklungsberatung inspiriert und uns in co-kreativen Prozessen zur Weiterentwicklung und Ergänzung seiner Ideen angeregt hat. Da unter Freunden und Kolleginnen der Name „Fritz“ gebraucht wird, wird er in den Beiträgen häufig so genannt.

Oliver Martin geht in seinem Interview mit Fritz Glasl zentralen Aspekten und aktuellen Fragestellungen seiner Arbeit nach. Hannes Piber beleuchtet die ganzheitliche Fundierung der Arbeit von Fritz Glasl und zeigt auf, wie hilfreich diese in Beratung und Führung wirkt. Günther Karner und Herbert Salzmann beschreiben, wie ein lebendiges Verständnis der Entwicklungsphasen von Organisationen gelingen kann. Martina Scheinecker und Gerd Geyer zeigen anhand eines Praxisbeispiels auf, dass Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement im Organisationskontext sich gegenseitig befruchten. Einen Rückblick auf wichtige Impulse durch Fritz Glasl für die Entwicklung von Trigon wirft Elfriede Biehal-Heimburger. Und Julia Andersch hat die Trigon-Beraterinnen und -Berater gebeten, ihre Assoziationen und Inspirationen durch die Zusammenarbeit mit Fritz Glasl zu benennen und präsentiert eine Collage, die nochmals auf den Punkt bringt, wofür wir Fritz besonders dankbar sind: Ganzheitlichkeit und Entwicklung.

Oliver Martin und Hannes Piber

03  
Entwicklung als Lebensmotto

06  
Aspekte von Ganzheitlichkeit

08  
Die Entwicklungsphasen lebendig denken

10  
Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement - Zwei Seiten einer Medaille

12  
Kopf, Herz, Hand in Beratungs- und Entwicklungsprozessen

Literaturtipp	14
Entwicklungen mit Fritz Glasl	15
Trigon-Angebote	16

OLIVER MARTIN IM GESPRÄCH MIT FRITZ GLASL

# Entwicklung als Lebensmotto

Friedrich Glasl hat in den letzten 55 Jahren in Dutzenden von Publikationen und Hunderten Beratungsprojekten grundlegende Modelle, Konzepte und Methoden für die Gebiete der Organisationsentwicklung und der Mediation entwickelt. In diesem Interview mit Oliver Martin blickt er zurück und voraus und erzählt von seinen Quellen und seinen Impulsen.

*Du hast Dich nun seit mehr als 60 Jahren intensiv mit sozialen Systemen, Konflikten und Entwicklung beschäftigt – was war und ist Dein Motiv, Dich in unterschiedlichen Anwendungsgebieten so intensiv mit diesen Themen auseinanderzusetzen?*

FG: Es ist das Thema Entwicklung – Entwicklung und Fehlentwicklung oder stagnierende Entwicklung, die dann unter anderem zu Konflikten führt. Zur Auseinandersetzung mit Entwicklung habe ich über das Konfliktthema gefunden. Bei Johann Galtung, dem bekannten Friedensforscher, fand ich es interessant, dass er sagte: Wenn wir Frieden nicht im negativen Sinne definieren als Abwesenheit von Krieg, sondern im positiven, dann heißt das, dass wir eine friedensförderliche Gesellschaft schaffen müssen; und das bedeutet Entwicklung. Und dann ist der Friede eine Folge. Als ich 1967 ins NPI (das Niederländische Institut für Organisationsentwicklung) einsteigen

konnte, stand dort Entwicklung – Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung – durch den Gründer, den Arzt und Psychiater Lievegoed, im Mittelpunkt. Ich kam dann mit dem Konfliktthema dazu und da wurde der Zusammenhang deutlich, dass Konflikte fehlgeleitete Entwicklungen sind. So stellte sich die Frage: Wie kriege ich die Entwicklung wieder flott? Daher auch das „Systemisch-Evolutionäre“ unseres Ansatzes.

*Wenn Du auf Deine Biographie blickst – welches sind Deine inspirierenden Quellen, die es Dir immer wieder ermöglichen und die Dir Energie geben haben, diese Konzepte, Modelle und Instrumente zu entwickeln?*

FG: Mein Interesse an gesellschaftlichen Fragen, an der Friedensthematik, an Politik, hängt für mich damit zusammen, dass ich 1941 in Wien geboren bin, als der 2. Weltkrieg im Gang war.



Foto: © Fotografie Jakobs

Ich habe wirklich lebhaftere Erinnerungen an die letzten Kriegsmomente. Ich habe daraus keine Traumata davongetragen, jedoch die Frage: Wie ist so etwas möglich? Es entstand in mir ein Impuls: Da muss etwas getan werden! Als ich 14 Jahre alt war, habe ich 1955 Österreichs Verhandlungen mit den Alliierten intensiv verfolgt und hatte ein enormes Bedürfnis zu verstehen, wie das politische



*„Wenn wir Frieden nicht im negativen Sinne als Abwesenheit von Krieg definieren, sondern im positiven, heißt das, dass wir eine friedensförderliche Gesellschaft schaffen müssen“*



System des Nationalsozialismus funktioniert hatte, wie es dazu kommen konnte. Und dabei gab es auch eine persönliche Komponente. Mein Vater ist vor Kriegsende an Kriegsleiden gestorben, und 10 Jahre später hatte meine Mutter einen Lebenspartner gefunden, von dem sich herausstellte, dass er einer der ersten – noch illegalen – Nazis in Österreich war, und der auch nach dem Krieg ein unverbesserlicher Nazi blieb. Er wohnte dann bei uns, und mit ihm habe ich täglich beim Abendessen die heftigsten Dispute geführt. Ich habe ihn sehr verachtet und sogar gehasst! Aber – im Nachhinein betrachtet – verdanke ich ihm mein starkes, existentielles Interesse, verstehen zu wollen, wie das alles passieren konnte. Ich engagierte mich in der Friedensbewegung, habe den Wehrdienst verweigert und Politikwissenschaft und Psychologie studiert. Es war mir immer wichtig, nicht nur eine bestimmte Haltung zu entwickeln, sondern auch eine entsprechende Technik. Haltung ohne Technik bewirkt nichts, aber Technik, Methodik ohne Haltung auch nichts.

*„Mir wurde klar, dass es immer um die Person und das System, d.h. das System in der Person und die Person im System als Wechselwirkungsprozess geht“*



Mir wurde klar, dass es immer um die Person und das System, d.h. das System in der Person und die Person im System als Wechselwirkungsprozess geht. Dies wurde dann eigentlich die Formel für Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement – im Kleinen wie im Großen. Auch in der Friedensarbeit, wo ich schon in den 70ern mich u. a. in Südafrika für die Überwindung des Apartheidregimes engagiert habe, wie auch heute noch, wenn ich im Auftrag der OSZE in der Ukraine und anderswo unterwegs bin.

*Was ich an Deiner Arbeit sehr besonders finde: Du hast einerseits grundlegende Modelle entwickelt, während Du diese andererseits bis ins Detail über Methoden und Instrumente anwendbar gemacht hast. Ist das gemeint mit der*

#### *Verbindung von Haltung und Technik, die Du vorhin erwähnt hattest?*

FG: Die Anthroposophie, eine wichtige Quelle für mich, besagt: Es braucht moralische Intuition – oft nicht leicht artikulierbar, eine Idee, ein Impuls –, dann braucht es moralische Phantasie – aha, man könnte es so oder so oder so machen –, und es braucht eine moralische Technik. Nur alle drei zusammen bewirken wirklich etwas. Dabei ist mir die Phantasie ein besonderes Anliegen, die konkret durch Künstlerisches gefördert und trainiert wird. Dieses Künstlerische gehört schon sehr zu meinem ganz eigenen Ansatz der Arbeit.

*Du hast ja viele sogenannte „sozial-künstlerische“ Methoden entwickelt, die in der Praxis sehr wirksam sind und*

#### *auch vieles vorweggenommen haben, was in der systemischen Beratungsarbeit erst später aufgekommen ist. Wie bist Du dazu gekommen?*

FG: Das Künstlerische hat mich schon vor meiner Arbeit am NPI beschäftigt. So war ich an einem avantgardistischen Theater in Wien als Regieassistent tätig, habe Hörspiele geschrieben, von denen zwei auch prämiert wurden. Auch habe ich die Kunst des Marionettenspiels als Liebhaberei entdeckt mit meiner Frau Hannelie. Ich dachte anfangs, dass das Fachliche und das Künstlerische zwei Welten wären. Am NPI war es aber so, dass durch die anthroposophische Orientierung das Künstlerische auch als Persönlichkeitsbildend – Kopf, Herz, Hand – sehr wichtig war und immer schon Künstlerinnen und Künstler in Trainings und Beratungsprozesse einbezogen wurden. In dieser Kooperation entwickelten wir dann interaktive Malmethoden und konnten sehen, welche starke Wirkung diese Art der Arbeit hatte. Mit der Zeit kamen dann viele weitere auch metaphorische und szenische Methoden dazu.

#### *Glaubst Du, dass eine Menschen gemäßere, positive Entwicklung gefördert würde, wenn Führungskräfte in Unternehmen und Politik sich stärker mit sozial-künstlerischen Vorgehensweisen auseinandersetzen würden, weil sie dadurch andere Zugänge hätten als rein kognitive?*

FG: Ja, ich glaube es, und ich weiß es auch aus der Erfahrung. Als Beispiel: Ich habe über 10 Jahre OE-Arbeit mit einem großen Konzern gemacht – mit dem Top-Management eines Bereichs und dies weltweit. Mit den Führungspersonen habe ich sehr oft, bevor wir überhaupt kognitiv gearbeitet

#### *„Entwicklung heißt eigentlich, die im Menschen vorhandenen Richtungskräfte zu fördern, so dass für alle gemeinsam eine gute Entwicklung stattfinden kann“*

haben, ihre Themen sozial-künstlerisch aufbereitet. Ich habe mit ihnen u.a. Übungen gemacht, wodurch die in ihnen vorhandene Ressource des bildhaften Denkens geweckt und gefördert wurde, und diese bspw. mit Führungskommunikation verknüpft. So haben wir nüchterne Szenarien-Arbeit verbunden mit metaphorischen und szenischen Methoden, die eine deutlich stärker erlebbare und auch für die Umsetzung wirksamere Kraft entwickelt haben. Gerade wenn es gelingt, sich nicht einfach Metaphern auszudenken, sondern durch das Sich-hinein-Versetzen und Erleben an diese Bilder zu kommen, werden diese eben auch fühl- und erfahrbar und können so nebst dem Denken auch das Fühlen und das Wollen ansprechen. So erleben sich Führungspersonen und Mitarbeitende als ganzheitliche Wesen und nicht reduziert auf „Kopf spricht mit Kopf“.

#### *Wie können denn in Unternehmen oder auch in politischen Systemen Willensimpulse für Zukünfte entstehen, die für möglichst viele Menschen hilfreich und positiv sind?*

FG: In aktuellen Befragungen findet oft die große Mehrheit der Befragten, dass das derzeitige Wirtschaftssystem nicht in Ordnung ist wegen der großen Gegensätze zwischen Reich und Arm und weiteren Problemen. Doch wenn es

darum geht, die eigene Lebensführung in Frage zu stellen, dann hapert es. Intuitiv schlummert aber in den Menschen eine Vorstellung davon, was besser und was schlechter ist. Die Frage ist nur, ob dieses (Ge-)Wissen kaputt gemacht wird durch die Wirkungen von Manipulation. Und wenn ich die vielen mutigen Menschen betrachte, die in verschiedenen Regionen der Welt trotz Repression ihrer Sehnsucht nach Freiheit, Gleichheit und Geschwisterlichkeit mit Protesten Ausdruck verleihen – dann zeigt sich: Dieses Wissen wäre da. Deshalb stellt sich die Frage, wie dieses Spüren für das Richtige, das in der Mehrheit der Menschen vorhanden ist, artikuliert und auch in Handlung umgesetzt werden kann. Welche Professionalität braucht es dafür? Wiederum: Haltung, Gesinnung allein ist es nicht, Technik, Methodik allein auch nicht. Es braucht eben die Intuition, die Phantasie und die Technik.

*Bernard Lievegoed und Du haben ja definiert, dass Entwicklung eine Richtung hat. Könnte man sagen, dass diese Richtung als ein Gespür für das Richtige mit diesem Entwicklungsgedanken zu tun hat, der vor der Fehlentwicklung schützt? Wenn es also gelänge, Systeme so zu gestalten, dass sie die Menschen darin unterstützen, die in ihnen vorhandene Intuition in Handlungen umzusetzen, das Richtige zu tun?*

FG: Ja, weil die Bereitschaft dazu da ist, und dies durch die entsprechend gestalteten Systeme bestätigt wird. Entwicklung heißt eigentlich, die im Menschen vorhandenen Richtungskräfte zu fördern, so dass für alle gemeinsam eine gute Entwicklung stattfinden kann – auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene. ☺

# Aspekte von Ganzheitlichkeit



VON HANNES PIBER

Ganzheitlichkeit hat bei Friedrich Glasl in Theorie und Praxis eine besondere Breite und Tiefe. Sie reicht vom Menschenbild, über ein ganzheitliches systemtheoretisches Organisationsmodell bis zu einem umfassenden Entwicklungsverständnis.

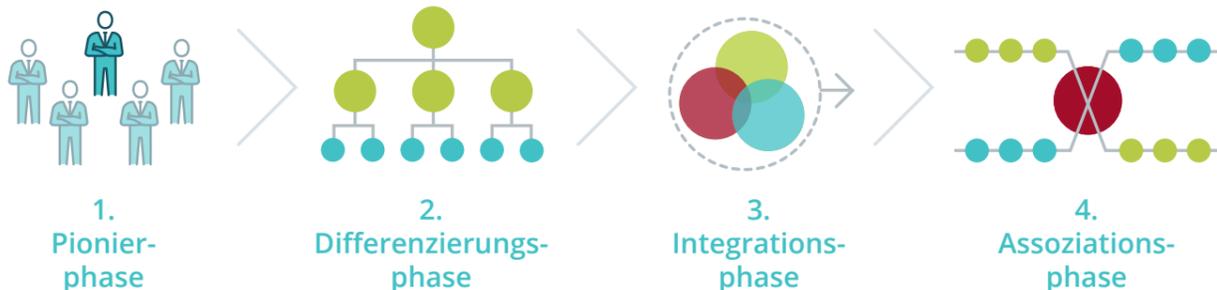
Die Dreigliedrigkeit des Menschen findet eine Entsprechung in sozialen Systemen. Bei Organisationen sind dies das soziale, kulturelle und das technisch-instrumentelle Subsystem. Auf der Ebene einer Gesellschaft findet sich die Dreigliedrigkeit im Wirtschafts-, Rechts- sowie dem Kultur- und Geistesleben.

### Systemtheoretische Fundierung

Bernard Lievegoed, der Gründer des NPI, hat sich früh mit Systemtheorien beschäftigt. Friedrich Glasl hat systemische Prinzipien aufgegriffen, weiterentwickelt und in seine Konzeption von Organisationsentwicklung integriert. Entsprechend der allgemeinen Systemtheorie sind Organisationen offene und dynamische Systeme; sie bestehen aus wesentlichen Elementen, die miteinander in Beziehung stehen, sich wechselseitig beeinflussen, insgesamt eine „Ganzheit“ darstellen und somit eine „Grenze“ bilden. Sie sind im kontinuierlichen Austausch mit der Umwelt und verändern sich laufend. Systemtheoretisches Denken verändert die Wahrnehmung radikal: Probleme sind nicht bloß Merkmale einer Person, sondern wesentlich Merkmale von Beziehungsstrukturen. Die Aufmerksamkeit richtet sich daher vermehrt auf die Wechselwirkungen zwischen den Teilen und die daraus entstehenden Muster. Weiters gilt:

Friedrich Glasl hat von 1967 bis 1985 am NPI – Institut für Organisationsentwicklung in Holland zahlreiche Konzepte und Modelle entwickelt, die er bei der Gründung von Trigon 1985 eingebracht hat. Die Arbeit am NPI fußt auf Rudolf Steiners Menschenbild, das den Menschen als dreigliedriges Wesen versteht, bestehend aus Körper, Seele und Geist. Mit seiner Körperlichkeit ist der Mensch Teil der Natur, der Physis. Das (höhere) Selbst bildet die übernatürliche geistige Existenz; sie ist die Grundlage für die individuelle Lebensgestaltung des Menschen. Die geistige Wesenheit des Menschen ist fähig zur Selbstreflexion, zum Selbstentwurf und zur Sinngebung. Im Spannungsfeld zwischen Körper und Geist bildet sich die individuelle seelische Existenz eines Menschen heraus – sein Wahrnehmen, sein Denken, Fühlen und Wollen.

### Entwicklungsstadien von Organisationen



Die Eigenschaften des Ganzen sind nicht aus den Eigenschaften seiner Teile erklärbar. Bei lebenden Systemen führt das Erkennen von Mustern zum Verstehen von „Selbstorganisation“. Dabei taucht die Frage auf, wie die Wahrnehmung des „Ganzen“ am besten gelingen kann. Für Friedrich Glasl steht fest: Es kann nur im Zusammenwirken von geistiger (Intuition) und sinnlicher Wahrnehmung erkannt werden.

### Das Trigon – Systemkonzept

Welche Elemente eines Systems sind wesentlich? Das Trigon-Systemkonzept haben Friedrich Glasl und Hans von Sassen in Auseinandersetzung mit der Systemtheorie und verschiedenen Organisationsmodellen entwickelt. Es besteht aus sieben konstituierenden Wesenselementen – im Innensystem und zum Umfeld. Die Bezeichnung „Wesenselemente“ weist darauf hin, dass es sich um Elemente eines umfassenderen Wesens handelt. Die Ganzheitlichkeit des Trigon-Systemkonzepts einer Organisation zeigt sich darin, dass es in der praktischen Anwendung als vollständig, ohne Lücken oder blinde Flecken erlebt wird.

Eine Besonderheit dieses Modells besteht darin, dass es eine Dreier-Ganzheit (das kulturelle, das soziale und das technisch-instrumentelle Subsystem) mit einer Siebener-Ganzheit (Identität, Strategie, Struktur, Menschen/Gruppen, Funktionen, Prozesse und physische Mittel) verbindet.

### Systeme in Entwicklung

Bernard Lievegoed hat sich mit der Evolution sozialer Systeme auseinandergesetzt und Entwicklungsprozesse in Analogie zu Biosystemen beschrieben. Dies hat ihm den Vorwurf eines unwissenschaftlichen „Biologismus“ eingetragen. Seine umfassende Sicht wurde mittlerweile naturwissenschaftlich bestätigt. So zum Beispiel von Maturana und Varela, die bei lebenden Systemen die Fähigkeit der „Selbstschöpfung“ oder „Autopoiesis“ entdeckt hatten. Dieses Konzept wurde u.a. von Niklas Luhmann auf soziale Systeme übertragen. Demnach versteht das NPI Unternehmen als lebenden Organismus: Organisationen sind fähig zur Selbststeuerung, haben einen freien Willen, können Ziele bewusst wählen, aus Erfahrung lernen, Strukturen und Prozesse bewusst ändern etc. In diesem Entwicklungskonzept wird der Gestaltungs- und Verantwortungsfähigkeit des Menschen große

### Das Trigon-Systemkonzept



Bedeutung eingeräumt; es gilt, die Spannung zwischen Individuum und sozialem System konstruktiv zu nutzen.

Lievegoeds Buch „Organisationen im Wandel“ erschien 1974 in deutscher Sprache. Er beschreibt darin die Entwicklung von Organisationen in drei Stadien: Pionierphase, Differenzierungsphase und Integrationsphase. Friedrich Glasl hat beobachtet, dass sich einzelne Organisationen über die Integrationsphase hinaus entwickelt hatten und erweiterte das Phasenkonzept um eine vierte Phase, die „Assoziationsphase“.

Seit vielen Jahren dürfen wir in der Beratung erleben, wie sich diese Konzepte der Ganzheitlichkeit für unsere KundInnen als äußerst wertvoll erwiesen. Sie helfen ihnen, ihre Situation besser zu verstehen und Perspektiven für ihre weitere Entwicklung zu gewinnen. ☺

*Organisationen sind fähig zur Selbststeuerung, haben einen freien Willen, können Ziele bewusst wählen*

Literatur:  
Glasl, F. & Lievegoed, B. (2021) *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Bern  
Glasl, F., Kalcher, T. & Piber, H. (2020) *Professionelle Prozessberatung*. Bern

# Die Entwicklungsphasen lebendig denken

Es ist das Verdienst von Friedrich Glasl, dass Bernhard Lievegoeds Modell der Entwicklungsphasen von Organisationen - Pionier-, Differenzierungs- und Integrationsphase - im deutschen Sprachraum populär wurde. Und er beschrieb darüber hinaus eine vierte Phase, die Assoziationsphase.



VON GÜNTHER KARNER  
UND HERBERT SALZMANN

der bekannten Leiden, wie permanenter Überforderung und einer Tendenz zum Chaos.

Die Differenzierungsphase ist eine deutlich komplexere Lebensphase des Organismus. Bei der Pflanze zeigen zum Beispiel ein Eichenstamm, ein Eichenblatt und eine Eichenblüte radikal verschiedene, ausdifferenzierte Erscheinungsformen.

In der Organisation hat nun jede Abteilung ihre spezifische Aufgabe und die Binnengliederung in spezialisierte Organe tritt an die Stelle des pionierhaften Zentralgehirns. Aber damit werden auch die Schnittstellen, das Zusammenspiel und die Einheitlichkeit zur neuen Herausforderung und drängen schon zur Integration.

In der Integrationsphase schließlich bildet die Organisation Früchte und neue Samen in Form von Lern- und Initiativkräften aus, die das Abteilungsdenken und die zentrale Steuerung überwinden. Multiprofessionelle Teams, angeleitet durch einen einheitlichen Sinn, lernen selbstgesteuert im horizontalen Prozess zusammenzuarbeiten. Was heute unter „agiler Selbstorganisation“ angestrebt wird, ist nichts anderes als eine mögliche Äußerungsform dieser schon vor Jahrzehnten beschriebenen Integrationsphase.

Friedrich Glasl erkannte jedoch in den 90ern, dass selbst diese Form noch nicht das Ende des immanenten Entwicklungsbestrebens von Organisationen sein kann. Wir alle hängen wirtschaftlich zusammen, ob wir wollen oder nicht, und deshalb kann eine sinnvolle Weiterentwicklung nur darin liegen, über die Unternehmensgrenzen hinaus co-abhängige Biotope zu bilden, die einander unterstützen. So vorausschauend es vor 50 Jahren war, die Integrationsphase zu denken, so ist es heute vielleicht die Assoziationsphase. Um diese Phase lebendig denken zu lernen, lohnt es sich, unseren Blick auf die Natur und ihre unterschiedlichen Lebensgemeinschaften zu lenken, so zum Beispiel auf Wälder.

Das Phasenmodell von Lievegoed/Glasl verlangt, dass es „lebendig“ gedacht wird, in einem einheitlichen Zusammenhang. Diesen Zusammenhang gewinnen wir, so Lievegoed, wenn wir zum Beispiel den Kreislauf von Keim, ausgeformter Pflanze und Frucht zu verstehen beginnen. Die ungestüme Geste des Keimes ist die seelische Signatur der Pionierphase. Im Unternehmen wird mit Kraft und Schwung jede Arbeit angegangen, manchmal auch rücksichtslos im besten Sinne - unbedacht und ohne viel Sorge. Der Wille ist die treibende Kraft.

*Die Integrationsphase hat die agile Kultur schon vor Jahrzehnten vorweggenommen*

Aufgrund zunehmender Komplexität drängt es die Organisation, in eine Differenzierung und Spezialisierung überzugehen. Gelingt dies nicht, so lebt sie in einer überreifen Pionierform weiter, vielleicht auch lange, allerdings zum Preis

In den letzten Jahren wurde erforscht, wie Bäume einander unterstützen. So teilen gesunde Bäume Nährstoffe miteinander und leiten sie über ausgeprägte Wurzelsysteme an kranke Bäume weiter. Wird ein Baum von Schädlingen angegriffen, gibt er Duftstoffe als Warnsignale ab. Diese werden vom Wind weitergetragen und die Waldgesellschaft ist gewarnt. Die Kommunikation erfolgt u.a. durch elektrische Signale und über ein Netzwerk aus Pilzen und Wurzeln.

Zurück zu den Organisationen: In einer Zeit, in der die Wirtschaft immer stärker auf Konkurrenz und individuellen Profit ausgerichtet ist, stellt das assoziative Wirtschaften eine zukunftssträchtige Alternative dar. Gruppen von Konsumentinnen und Konsumenten, Händlerinnen und Produzenten schließen sich zusammen mit dem Ziel, allen Beteiligten einen Anteil am Wertschöpfungsstrom zu ermöglichen, der von diesen als angemessen und gerecht empfunden wird.

Bei einer Assoziation geht es um eine Schicksalsgemeinschaft, basierend auf langfristigen gemeinsamen Strategien und Verträgen. Wechselseitig übernimmt man Verantwortung für

das Wohl aller beteiligten Partner und auch das der Umwelt. Im Unterschied zu Kooperationen, bei denen sich gleichgerichtete Interessen zusammenschließen, geht es bei einer Wirtschaftsassoziation um ein partnerschaftliches Netzwerk von gegensätzlichen Interessensgruppen.

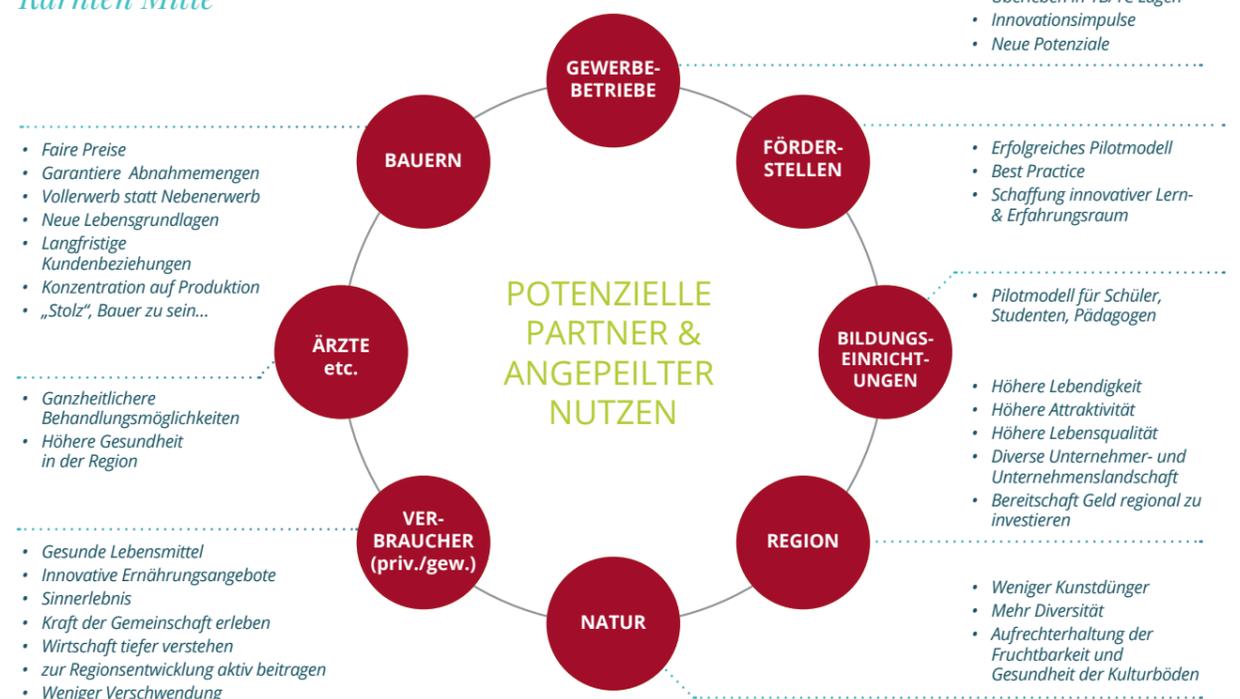
Vor einiger Zeit durfte Trigon bei der Geburt einer assoziativen Initiative im Bereich „solidarische Landwirtschaft“ mitwirken. Die Erstidee war sehr ambitioniert ...

Durch die Tatkraft engagierter Menschen entstand: *Mei Biobauer - Wirtschaftsgemeinschaft Mittelkärnten*. Die Leitidee lautet: *Wir halten zusammen. Wir engagieren uns füreinander!*

Egal ob Landwirtschaft oder Industrie, Friedrich Glasl plädiert für das Schaffen von Kultur-, Wirtschafts- oder sozialen Inseln. Sie sind Keimzellen für das Neue. Sein Credo: „Man darf sich nicht entmutigen lassen durch Menschen, die sagen, eure kleinen Beiträge verändern doch nicht das Wirtschaftssystem.“

*Assoziatives Wirtschaften ist eine Keimzelle für das Neue*

## Wirtschaftsassoziation Kärnten Mitte



# Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement Zwei Seiten einer Medaille



VON GERD GEYER UND MARTINA SCHEINECKER

Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement sind unauflöslich miteinander verbunden. Das Verständnis dieses Zusammenhanges ermöglicht, Menschen und Organisationen in komplexen Situationen zu unterstützen, nachhaltige Verbesserungen zu erreichen.

durch den Technik-Vorstand zurückgenommen. Aus dieser Entstehungsgeschichte („feindliche Übernahme“) resultieren Spannungen und Belastungen, z.T. verstärkt durch persönliche Verstrickungen. Kern beider Funktionen ist es, Kundenbedürfnisse ins Haus zu tragen und zu „übersetzen“ und umgekehrt den Kunden das Produktangebot auf technischer Ebene zu vermitteln.

Um im Sinne der Aufgabe des Unternehmens und der Beteiligten wirklich wirksam zu sein, genügt es nicht, eine nur „durchschnittliche“ Zusammenarbeit zu erreichen. Ziel der Beratung ist es deshalb, dass die jeweiligen Akteure überaus eng und vertrauensvoll handeln.

**K**onflikte zwischen Menschen in Organisationen haben immer auch eine organisatorische Dimension, denn das Handeln der Menschen in Organisationen ist durch die systemischen Rahmenbedingungen geprägt. Konflikte, die zwischen Menschen auftreten und als persönliche Konflikte erscheinen, sind nur verstehbar und lösbar, wenn man ihre Zusammenhänge mit anderen Wesenselementen einer Organisation erkennt. Das Benennen dieser Zusammenhänge im Rahmen der Bemühungen um Konfliktlösung führt in der Regel zu einer emotionalen Entlastung und damit einen Schritt näher zum Finden einer Lösung. Dies soll an folgendem Beispiel illustriert werden:

## Fallbeispiel

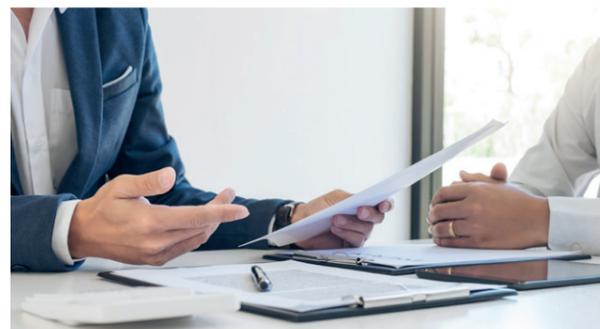
### Die Ausgangssituation

Bei einem Investitionsgüterhersteller sollen die Funktionen „Technische Beratung“ (Teil des Produktionsbereiches) und „Produkt Manager“ (Teil des Vertriebsbereiches) innerhalb der Prozesskette eng zusammenarbeiten.

Eine bereits beschlossene Zusammenlegung der Abteilungen und Ansiedlung im Vertrieb wurde

### Die Schritte im Beratungsprozess

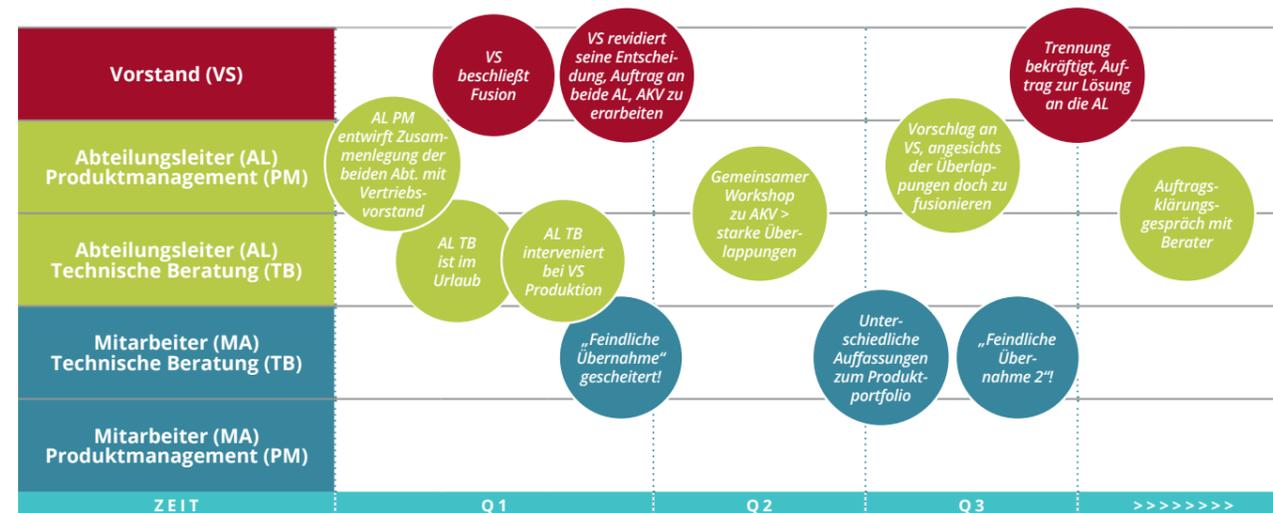
1. Auftragsklärungsgespräch mit beiden Abteilungsleitern. Beide wollen eine Lösung und erkennen ihre Beiträge zur Konfliktentstehung.
2. In einem gemeinsamen Workshop mit beiden Abteilungen wird die „Konfliktpartitur“ aufgezeichnet. Zwei besonders kritische Ereignisse („Feindliche Übernahme 1“, „Auffassungen zum Produktportfolio“) werden näher betrachtet: Wer hat auf wen wie reagiert? Dabei werden die Beiträge beider Seiten zur Eskalation deutlich.



*Das Handeln ist durch die systemischen Rahmenbedingungen geprägt*

## Methode Konfliktpartitur

Friedrich Glasl, Konfliktmanagement, 12. Aufl. (2020), S. 119



3. Anschließend besprechen die „Tandems“, also die Mitarbeiter beider Abteilungen, die jeweils für dasselbe Produktsegment zuständig sind, ihre persönliche Zusammenarbeit.
4. Auf dieser Basis eines grundsätzlichen, persönlichen Verständnisses werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) überprüft: Was ist eindeutig Technische Beratung (TB), was Produktmanagement (PM), was „Grauzone“? Für vier bis fünf „Grauzonenthemen“ werden Spielregeln und vertrauensbildende Maßnahmen vereinbart.
5. Nach zwei Monaten findet ein zweiter Workshop statt. Die Einhaltung der Spielregeln und die Wirkung der vertrauensbildenden Maßnahmen werden überprüft. Da hier ein Basisvertrauen entstanden ist, können nun Produktstrategie und Produktportfolio besprochen werden, was im vorherigen Misstrauensklima nicht möglich war.
6. Die notwendigen Rollen und Prozessverantwortlichkeiten werden beschrieben.

### Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

- Der Konflikt wird zwar im Wesenselement „Menschen“ sichtbar, eigentliche Ursache sind aber unklare Strukturen und überlappende Funktionen. Die daraus resultierenden Unklarheiten führten zu steigenden Konflikten.

- Die Methode der „Konfliktpartitur“ ermöglichte es, vom Feindbild-Denken wegzukommen und die zugrunde liegende Dynamik, also das wechselseitige Reagieren aufeinander zu erkennen.
- Erst nach einer Beruhigung der Konfliktsituation und Stärkung des Vertrauens war eine Bearbeitung der anderen Wesenselemente „Strategie“, „Funktionen“ und „Prozesse“ möglich. Die Schwäche in der Struktur blieb also, wurde aber durch die erhöhten Anstrengungen in den Wesenselementen „Menschen“ und „Prozesse“ kompensiert. Das Trigon-Systemkonzept war hilfreich, diese Zusammenhänge aufzuzeigen.

Wir erachten die Existenz von Spannungsfeldern und das Erleben von Spannungen als Phänomene, die unvermeidlich mit Zusammenarbeit in und Entwicklung von Organisationen verbunden sind. Angesichts bestehender systemischer Widersprüche in Organisationen ist es eine notwendige Kompetenz der darin arbeitenden Menschen, damit achtsam umzugehen, die Kommunikation in Konfliktsituationen sehr bewusst und lösungsorientiert zu gestalten, Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten zu respektieren und nach win-win-Lösungen zu suchen. ☺

*Zusammenhänge aufzeigen mit Hilfe des Trigon Systemkonzepts*

*„Problematisch ist nicht der Konflikt, sondern die unbeabsichtigte Eskalation von Konflikten“*

Friedrich Glasl

# Kopf, Herz, Hand in Beratungs- und Entwicklungsprozessen

„Wodurch und wozu hat mich Fritz Glasl in meiner Arbeit inspiriert?“ Dieser Leitfrage folgend haben Beraterinnen und Berater von Trigon ihre Inspirationen durch Fritz Glasls Entwicklungsarbeit und durch ihn als Kollegen und Mitgründer zusammengetragen.



VON JULIA ANDERSCH

Foto: © Fotografile Jakobs

Welches ist der 1. Begriff, der Dir einfällt, wenn Du an Inspirationen durch Fritz Glasl für Deine Arbeit denkst?

- Anschluss an die Wissenschaft
- Gedankliche Tiefe
- Ermutigung
- Lebendige Durchdringung
- Konfliktfähigkeit
- Dienst am Ganzen
- Mitgefühl
- Großzügigkeit
- Demütige Professionalität



Welche 3 Konzepte & Methoden von Fritz setzt Du in Deiner Beratung am häufigsten ein?

- Systemkonzept
- Basisprozesse der OE
- Entwicklungsphasen
- U-Prozedur
- Eskalationsstufen
- Sozial-künstlerische und intuitive Methoden
- Aspekteraster
- Beraterhaltung
- Hauptziele der Prozessberatung
- Konflikttheorie u.-methoden
- Mediations-U
- Orientierungsphase
- Prozessberatung

Nenne Prinzipien oder Qualitäten, die Deine Beratungshaltung maßgeblich geprägt haben.



„Zu einer ganzheitlichen Betrachtung von Phänomenen.“  
FRANZ BIEHAL

„Den Menschen gern zu haben.“  
EDOARDO GHIDELLI

„Den Fragestellungen mit einer offenen Haltung auf den Grund gehen und Entwicklung ermöglichen.“  
TOBIAS LANG

„Denjenigen Vertrauen anzubieten, die auf ihr Selbst-Vertrauen gerade nicht zugreifen können.“  
EVA-MARIA KAMPEL

„Die Komplexität einer Fragestellung erfassen.“  
HARALD JÄCKEL

„Lösungsorientiertes Arbeiten!“  
GERALD HACKL

„In Systemen zu denken.“  
THOMAS WEICHELBAUMER

„Menschen, Organisationen und Gesellschaft in einem größeren Sinn- und Entwicklungszusammenhang begreifen.“  
JOHANNES NARBESHUBER

„Die eigenen Wahrnehmungen immer wieder zu überprüfen.“  
WOLFGANG GRILZ

„Mutig mit den Mächtigen umgehen.“  
MARIO WEISS

„Kreativ und gewissenhaft Neues entwickeln.“  
MARTINA SCHEINECKER

„Immer bereit zu sein, über das Hier und Jetzt hinauszudenken.“  
ANDREA SPIETH

„Polaritäten wertzuschätzen und ihre Kraft für Entwicklung zu nutzen.“  
OLIVER MARTIN

Wozu hat Dich Fritz Glasl in Deiner Arbeit inspiriert?

„Allparteilichkeit.“  
HERBERT SALZMANN

„Prozesse kreativ gestalten, die Menschen, Gruppen und Organisationen unterstützen, sich selbst immer wieder zu erneuern - menschlich und zielorientiert.“  
TRUDE KALCHER

„Wir sind nur für einen kurzen Moment Wegbegleiterinnen bei der Entwicklung von Organisationen zu ihrem eigentlichen Wesen.“  
BRIGITTA HAGER

„Organisationsentwicklung und Selbstentwicklung.“  
GÜNTHER KARNER

„Wertschätzend, ganzheitlich, vertrauensvoll und suchend zu arbeiten.“  
SUSANNE SKANDERA

„Mit Lebendigkeit und Zugewandtheit auch im (scheinbar) Widersprüchlichen das Verstehen suchen.“  
ANJA KÖSTLER

„Die spirituelle Dimension zu integrieren.“  
HANNES PIBER

„Entwicklungsbedingungen zu fördern, Raum zu geben und Prozesse schöpferisch zielführend zu gestalten, um Transformation zu fördern.“  
JULIA ANDERSCH

„Mit Gleichmut und Neugier den Menschen und Organisationen ergebnisoffen begegnen.“  
MARGIT LIEBHART

„Mit klaren Werten und Haltungen Menschen und Organisationen und freilassend zu begegnen.“  
INGO BIERINGER

„Das höchste Potenzial im Menschen und den Organisationen sehen und damit arbeiten.“  
ANDREA MOLDENHAUER

„Betroffene beteiligen und mit einem humanistischen Menschenbild ehrlich, professionell und hilfsbereit zu arbeiten.“  
ELFRIEDE BIEHAL-HEIMBURGER

## Friedrich Glasl Krisen, Konflikte, Sternstunden

REZENSION VON WOLF DÖRING

Eine Einführung in die Entwicklungspsychologie anhand der Lebensläufe und Werke von Paul Gauguin und Gabriele Münter.

Das Buch widmet sich Entwicklungsgesetzen des menschlichen Lebens – sowohl in Theorie als auch anhand der Biografien des Malers Paul Gauguin und der Künstlerin Gabriele Münter. Im Teil 1 findet sich eine ausführliche Darstellung der entwicklungspsychologischen Aspekte zum Thema Biografie aus physiologisch-biologischer und vor allem aus seelisch-geistiger Perspektive. Erfreuliche neue Themengebiete bilden in diesem Buch die Spezifika der Biografie-Phasen von Frauen, das Leben ab 70 und die Bedeutung der Mondknoten-Zeiträume in der Biografie.

In den Teilen 2 und 3 des Buches werden Gauguin und Münter, mit ergänzender Betrachtung ihres langjährigen Partners Wassily Kandinsky, mit jeweils einer sehr detaillierten Beschreibung und Aufarbei-

tung der Biografien mit Schlüsselstellen ihres jeweiligen Lebens (typische Lebensphasen, schicksalhafte Zeitspannen und Sternstunden) als Illustration und Bestätigung der allgemeinen Bedeutung der Entwicklungsgesetze dargestellt.

Dieses Buch bietet den Leserinnen und Lesern mehrere spannende und aufeinander abgestimmte Zugänge an. So können Theorie-Interessierte sich im ersten Teil über die Darstellung der theoretischen Grundlagen dem Thema nähern, während Biografie-Interessierte mit den Menschen Gauguin und Münter und deren Schicksalswegen auseinandersetzen können.

Ein spannendes Werk zum Lesen und Nachschlagen, das neben vielen einzelnen Fakten ein erweitertes, schlüssiges und integratives Gesamtbild zum Thema Biografie und Entwicklungsgesetze bietet – und viele Anregungen zur Selbstreflexion.



Erscheint am  
13. Oktober 2021

Verlag Freies  
Geistesleben 2021  
Ca. 480 Seiten  
mit ca. 80 farbigen  
Abbildungen

## Entwicklungen mit Fritz Glasl

VON ELFRIEDE BIEHAL-HEIMBURGER

**Entwicklung steht in allen Forschungsfragen und Veröffentlichungen von Fritz im Mittelpunkt. Gesellschaftliche Entwicklungen, die Organisationsentwicklung und die individuelle Entwicklung des Menschen werden miteinander verwoben betrachtet.**

Fritz Glasl und Hans von Sassen waren die wesentlichen Impulsgeber für die Gründung von Trigon Entwicklungsberatung. Bei einem gemeinsamen Treffen in Zeist (NL) beim NPI 1984 erhielten wir einen Einblick in ihre OE- und Beratungskonzepte.

Gegründet wurde Trigon von sieben Beratern: Friedrich Glasl, Othmar Donnenberg, Hans v. Sassen, Hannes Piber, Franz Biehal, Werner Vogelauer, Oskar Gelinek. Die Rechtsform der Genossenschaft wurde gewählt, weil sie am besten ein assoziatives Wirtschaften unterstützt und dem Grundsatz der Partnerschaftlichkeit entsprach, nach dem alle Genossenschafterinnen gleich viele Anteile an der Organisation haben sollen.

Die Freiheit im Geistesleben wurde von Fritz vorgelebt: er teilte seine Konzepte, Modelle, Artikel, diskutierte deren Anwendung in unseren Arbeitsfeldern und regte immer wie-

*„Fritz hat jüngere Kolleginnen und Kollegen stets unterstützt und gefördert“*

der aufs Neue an, Forschungsfragen zu stellen. Das Beschäftigen mit den Modellen und Konzepten führte später zu einer Sammlung der Trigon Basiskonzepte, die bis heute eine wesentliche Quelle unserer Arbeit sind und kontinuierlich weiterentwickelt oder ergänzt werden.

Zur Gründungszeit von Trigon und auch Jahre danach waren Frauen als Organisationsberaterinnen in der Minderzahl. Fritz war dieser Missstand immer bewusst und er hat sich von Beginn an dafür eingesetzt, dass möglichst oft ein Beratungsduo, eine Frau und ein Mann, in Projekten oder Lehrgängen beide Geschlechterperspektiven einbringen. Fritz hat jüngere Kolleginnen und Kollegen stets unterstützt und gefördert. So hat er mich schon früh zu Veröffentlichungen angeregt und eingeladen, mit ihm die OE-Beratungsausbildung OE-Werkstatt zu leiten. Es war ihm selbstverständlich, mit anders denkenden Menschen, die ihre Sichtweise aus anderen Disziplinen einbringen, zusammenzuarbeiten. Wir arbeiteten mit Biologinnen, Eurythmisten, Musikerinnen, bildenden und darstellenden Künstlern zusammen. Künstlerische Übungen in die Arbeit einbeziehen hilft, den ganzen Menschen zu erreichen und damit Entwicklung mit dem Ziel der Transformation zu unterstützen.

Seinen politischen und ethischen Überzeugungen u.a. zu Gewaltlosigkeit, seinem Engagement in Friedensbewegungen und seiner Arbeit in der Konfliktforschung fühle ich mich sehr verbunden.



Foto: © www.rain.at

*„Den ganzen Menschen ansprechen – Körper, Seele und Geist – hat Fritz lange vor den Erkenntnissen aus der Gehirnphysiologie in seiner Arbeit umgesetzt.“*

Den ganzen Menschen ansprechen - Körper, Seele und Geist - hat Fritz lange vor den Erkenntnissen aus der Gehirnphysiologie in seiner Arbeit umgesetzt. Mit Bildern arbeiten, emotionale Erlebnisse ermöglichen, neue Perspektiven erkennen sind für eine Konfliktlösung und für Entwicklungsprozesse entscheidend. Als Psychologin habe ich darin auch mein Menschenbild gefunden und gerne im gemeinsamen Lehren und Lernen umgesetzt. Fritz ist immer neugierig und offen geblieben: er hat schon 1991 zum Thema Lean Management mit Daniel Jones gearbeitet und ihn nach Österreich geholt, er regte Studienreisen an, z. B. zum MIT nach Boston, wo wir mit Otto Scharmer gearbeitet haben, lange bevor dieser bekannt wurde, oder zu SEKEM nach Ägypten, um nur einige wenige zu nennen.

Im Mai 2021 hat Fritz seinen 80. Geburtstag gefeiert. Wir sind sehr froh, weiterhin mit ihm verbunden zu bleiben!

### Rückblick

Trigon Studientage  
mit Prof. Daniel  
Jones im Jahr 1993



## *Ganzheitlich transformative Prozessbegleitung – Projektbeispiele*

### **Transformationsprozess im Sinne der „Nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen“ in einem Energieunternehmen**

Wie kann ein Energieunternehmen nachhaltige Entwicklungsziele umsetzen und dabei marktfähige Strategien entwickeln? Strategieentwicklung entlang der sog. triple-bottom-line (people, profit, planet) und Weiterentwicklung der Führungskultur mit Fokus auf 5 der 17 sustainable development goals.

### **Transformationsprozess in einer selbstorganisierten und wertorientierten Klinik**

Wie kann ein Generationenwechsel gelingen und gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit verbessert werden? Dabei wurde die bestehende Selbstorganisation maßgeschneidert weiterentwickelt und klarere Formen der Verantwortungsübernahme eingeführt.

### **Identitätsentwicklung und Neupositionierung eines Industrieunternehmens**

Wie können wir uns weiterentwickeln, damit Führungskräfte wie Mitarbeitende unternehmerischer denken und handeln und mehr Verantwortung übernehmen?

Unser Ansatzpunkt lag darin, die bisher reine Zahlenorientierung in der Identität und Strategie des Unternehmens durch eine stärkere Ausrichtung auf qualitative Ziele als Sinn-Angebote weiterzuentwickeln.

### **Digitalisierung und Beziehungsgestaltung in einer Behörde**

Im Zuge der Corona-Pandemie musste eine Schweizer Behörde ihre Dienstleistungsangebote schnell neu anpassen, damit verbunden die Aufbaustruktur verändern und die Digitalisierung von Leistungsprozessen stärken. Dabei haben wir neben den hard facts stark an der Führungskultur und Verflachung der Hierarchie gearbeitet.

### **Eine Social Profit Organisation am Übergang von der Pionierphase zu weiterem Wachstum**

Wie kann die Organisation ihre Strukturen an die Erfordernisse anpassen, die sich aus dem Wachstum ergeben haben? Wie können die neuen Führungskräfte in ihren Rollen gestärkt werden? Bei der Begleitung dieses Prozesses der integrierten Organisations- und Führungskräfteentwicklung waren besondere Sensibilität für die psychosozialen Prozesse und breite Einbeziehung von Führungs-

kräften und MitarbeiterInnen erfolgsentscheidend.

### **Agile Transformation einer Einheit in einem globalen Konzern**

Wie kann die Existenz eines ganzen Standorts durch agile Transformation gesichert werden? In unserem Zugang zu diesem Projekt spielten die Unternehmenskultur sowie die Vernetzung mit anderen (internationalen) Standorten und mit Kunden eine zentrale Rolle. Arbeit am Mindset, Mustererkennung und Co-Creation waren Leitprinzipien in der Umsetzung.

## *Live-Stream des Vortrags von Friedrich Glasl anlässlich seines 80. Geburtstages*

am Samstag, 4.9.2021, 10:30 Uhr  
unter: [www.trigon.at/termin/  
meine-entdeckungsreisen-in-  
soziales-neuland](http://www.trigon.at/termin/meine-entdeckungsreisen-in-soziales-neuland)

FRIEDRICH GLASL:

### **Meine Entdeckungsreisen in soziales Neuland**

Der Trigon-Mitgründer Friedrich Glasl erzählt aus den 80 Jahren seines Lebens und gibt Einblick in die Entstehung seiner Modelle und Methoden der Organisationsentwicklung und des Konfliktmanagements.

HIER GEHT'S  
ZUM LIVESTREAM >



**Trigon Graz**  
Entenplatz 1a  
8020 Graz (A)  
T +43 316 / 40 32 51  
[trigon.graz@trigon.at](mailto:trigon.graz@trigon.at)

**Trigon Klagenfurt**  
Radetzkystraße 2  
9020 Klagenfurt (A)  
T +43 463 / 51 66 76  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

**Trigon Luzern**  
Birkenstrasse 10  
6003 Luzern (CH)  
T + 41 41 / 511 24 80  
[trigon.luzern@trigon-schweiz.ch](mailto:trigon.luzern@trigon-schweiz.ch)

**Trigon München**  
Brabanter Straße 4  
80805 München (D)  
T +49 89 / 242 089 90  
[trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de)

**Trigon Salzburg**  
Strubergasse 18  
5020 Salzburg (A)  
T +43 662 / 660 341  
[salzburg@trigon.at](mailto:salzburg@trigon.at)

**Trigon Wien**  
Kaiserstraße 8/9  
1070 Wien (A)  
T +43 1 / 505 88 61  
[trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)