

Julia Andersch
Oliver Martin

Landkarten der Transformation

Syntaktisch-hypnosystemische
Entwicklungsberatung

Mit Vorworten von Friedrich Glasl,
Gunther Schmidt und Matthias Varga von Kibéd

Zweite Auflage, 2024

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Dallgow-Döberitz)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Management/Organisationsberatung«

hrsg. von Torsten Groth

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich

Umschlagmotiv und Illustrationen: © Florian Caspers | Michael Zentner

Redaktion: Markus Pohlmann

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: TZ-Verlag & Print GmbH, Roßdorf b. Darmstadt



Zweite Auflage, 2024

ISBN 978-3-8497-0505-3 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8465-2 (ePUB)

© 2023, 2024 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.
Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort von Friedrich Glasl	9
Vorwort von Gunther Schmidt	12
Vorwort von Matthias Varga von Kibéd	17
Einleitung	21
Wie es zu diesem Buch gekommen ist und was wir damit beabsichtigen	21
Tiefer geblickt	22
Wie dieses Buch genutzt werden kann und an wen es sich richtet	26
Landkarten für das Erkunden vieler und auch entfernter Landschaften	28
1 Wofür Landkarten in der Organisationsentwicklung?	29
1.1 Eine Landkarte für viele Organisationslandschaften	30
1.2 Landkarten ermöglichen uns, Muster zu ergünden, zu verflüssigen und ziieldienliche Muster zu festigen	31
1.3 Entwicklungslandkarten stärken Selbsterneuerungsfähigkeiten und Potenzialentfaltung	32
1.4 Landkarten der Transformation machen den Unterschied	33
2 Aufbau der Landkarte der Transformation für Organisationen als mehrschichtige Entwicklungslandkarte	35
2.1 Basisschicht (Karte der Karte der Karte)	37
2.1.1 Ganzheitliches Menschenbild	37
2.1.2 Organisationsbild: Selbst-bewusste Systeme als sich entwickelnde Organismen	39
2.1.3 Komparative Systemik: Systemischer	41
2.1.4 Entwicklungsverständnis	46
2.1.5 Vier Beratungsprinzipien aus der Basisschicht: ganzheitlich, potenzialentfaltend, systemischer und evolutionär	51
2.2 Logische Grundstrukturen und Archetypen als Basis für ganzheitliche Entwicklungslandkarten	52
2.3 Die Legende zur Verwendung der Karte (Karte der Karte): syntaktisch – hypnosystemisch – kurativ	54
2.3.1 Syntaktisch	54
2.3.2 Kurativ	57
2.3.3 Hypnosystemisch	58

2.3.4	Syntaktisch-hypnosystemische und kurative Vorgehens- und Verwendungsweise der Landkarte der Transformation.....	61
2.4	Zentrale Modelle für die Transformation von Organisationen (Karte)...	61

3 Vier zentrale Modelle der Landkarte der Transformation

von Organisationen	64
3.1 Organisation als System:	
Ganzheitliches Systemkonzept der sieben Wesenselemente.....	64
3.1.1 Lebendiges und ganzheitliches Erfassen von Organisationen	64
3.1.2 Systemkonzept im Überblick.....	65
3.1.3 Archetypische Struktur und archetypische Qualitäten.....	71
3.1.4 Das Systemkonzept als Struktur für syntaktischeres und ganzheitlicheres Arbeiten	78
3.1.5 Stabilisierende und dynamisierende Wesenselemente	81
3.1.6 Drei Subsysteme als Ausgangspunkt für drei Typen von Organisationen	83
3.1.7 Das Systemkonzept in der Praxisanwendung: Wie können wir unsere organisationale Resilienz stärken?	88
3.2 Organisation in Entwicklung:	
Entwicklungsphasen von Organisationen	92
3.2.1 Kurzübersicht	92
3.2.2 Sieben Wesenselemente als Entwicklungslinien für die Betrachtung der Entwicklungsphasen	94
3.2.3 Archetypische Entwicklungsprinzipien, auf die Entwicklungsphasen von Organisationen angewandt	95
3.2.4 Die Entwicklungsphasen von Organisationen im Einzelnen	105
3.2.5 Syntaktisch-hypnosystemische Arbeit mit den Entwicklungsphasen von Organisationen	121
3.2.6 Entwicklungsphasen von Organisationen in der Praxisanwendung	127
3.3 Systemprinzipien in der Organisationsentwicklung	130
3.3.1 Systemprinzipien als Struktur zur Förderung der Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit	131
3.3.2 Systemprinzipien: Überblick und Anwendungsbedingung	132
3.3.3 Zentrales Modell der Systemprinzipien im Einzelnen.....	135
3.3.4 Anwendung in der Praxis: Fusion zweier werteorientierter Kliniken	146
3.4 Ziel-Weg-stimmige Prozessgestaltung:	
Sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung.....	154
3.4.1 Sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung als Grundlage für die Gestaltung des vielschichtigen Gesamtprozesses	155

3.4.2	Archetypische Struktur der Basisprozesse und ihrer Wirkkräfte	160
3.4.3	Sieben Basisprozesse vertiefter betrachtet	166
3.4.4	Basisprozesse in der Praxisanwendung	190
4	Navigieren mit der Landkarte der Transformation für Organisationen.....	196
4.1	Anbieten von Entwicklungsräumen mit der mehrschichtigen Landkarte der Transformation	196
4.1.1	Basisschicht: Ganzheitlich, systemischer, evolutionär und potenzialentfaltend	197
4.1.2	Legende: Syntaktische, hypnosystemische und kurative Vorgehens- und Verwendungsweise der Landkarte der Transformation.....	198
4.1.3	Zusammenspiel der vier zentralen Modelle auf der eigentlichen Karte.....	199
4.2	Choreografien durch die Landkarte entwickeln	200
4.2.1	Schritt 1: Zuhören, nachfragen und paraphrasieren aus der Landkarte der Transformation	201
4.2.2	Schritt 2: Ergebnis- und Prozessziele formulieren.....	202
4.2.3	Schritt 3: Ziel-Weg-stimmige Prozessgestalt(ung)	204
4.3	Praxisfall: Navigieren mit der Landkarte der Transformation.....	206
4.3.1	Zusammenschluss zweier Ländergesellschaften zu einer Region.....	206
4.3.2	Mögliche Fragen anhand der vier zentralen Modelle	209
4.3.3	Ableitungen von Ergebnis- und Prozesszielen für den Organisationsentwicklungsprozess.....	216
4.3.4	Schlusskommentar	219
5	Vier ausführliche Fallbeispiele	221
5.1	Fallbeispiel 1: Veränderung der Aufbaustruktur in einem Amt	222
5.1.1	Hinweise und Paraphrasierungen aus der Landkarte der Transformation für Organisationen	223
5.1.2	Ergebnis- und Prozessziele.....	229
5.1.3	Ziel-Weg-stimmige Prozessgestaltung	231
5.2	Fallbeispiel 2: Weiterentwicklung der Selbstorganisation einer werteorientierten Reha-Klinik.	240
5.2.1	Hinweise und Paraphrasierungen aus der Landkarte der Transformation für Organisationen	243
5.2.2	Ergebnis- und Prozessziele.....	251
5.2.3	Ziel-Weg-stimmige Prozessgestaltung	254

5.3 Fallbeispiel 3: Identitätsentwicklung im Kontext der Fusion dreier Gesellschaften einer Holding	264
5.3.1 Hinweise und Paraphrasierungen aus der Landkarte der Transformation für Organisationen	267
5.3.2 Ergebnis- und Prozessziele.....	277
5.3.3 Ziel-Weg-stimmige Prozessgestaltung.....	280
5.4 Fallbeispiel 4: Arbeit der Geschäftsleitung am gemeinsamen Führungsverständnis im Rahmen einer Jahresklausur.....	290
5.4.1 Hinweise und Paraphrasierungen aus der Landkarte der Transformation für Organisationen	292
5.4.2 Ergebnis- und Prozessziele.....	298
5.4.3 Ziel-Weg-stimmige Prozessgestaltung.....	300
6 Logische und archetypische Formate und Vorgehensmodelle	308
6.1 Unsere sieben meistverwendeten Formate und Vorgehensmodelle	309
6.1.1 Formate	309
6.1.2 Vorgehensmodelle	311
6.2 Seitenmodell: Gefühle, Bedürfnisse und Ambivalenzen pacen und utilisieren	313
6.2.1 Seiten von Menschen als Ausdruck achtenswerter Bedürfnisse.....	313
6.2.2 Anwendungsbeispiel in der Praxis	324
Verzeichnis der Abbildungen.....	328
Verzeichnis der Tabellen	330
Verzeichnis der Praxisbeispiele	332
Literaturverzeichnis.....	335
Über die Autorin und den Autor.....	342

3 Vier zentrale Modelle der Landkarte der Transformation von Organisationen

Wir erläutern in diesem Kapitel ausführlich die vier zentralen Basiskonzepte der Landkarte der Transformation von Organisationen für die syntaktisch-hypnosystemische Entwicklungsberatung. Jedes dieser Basiskonzepte stellt an sich eine eigene Landkarte der Transformation dar, die in ihrem Zusammenspiel als Landkarte der Transformation für Organisationen jedoch besonders wirkungsvoll werden, weil sie miteinander verbunden sind und sich gegenseitig ergänzen.

3.1 Organisation als System: Ganzheitliches Systemkonzept der sieben Wesenselemente

3.1.1 Lebendiges und ganzheitliches Erfassen von Organisationen

In unserem Verständnis sind Organisationen sich entwickelnde, wesenhafte Organismen mit harten und weichen Faktoren, die zueinander in Wechselwirkung stehen.

In ihrer Einführung in das ganzheitliche Systemkonzept der sieben Wesenselemente, das wir hier ausführlich darstellen, schreibt Trude Kalcher (2012):

»Ein ganzheitliches Organisationsverständnis und das Systemdenken sind wichtige Grundlagen der Organisationsentwicklung. Verstehen wir Organisationen als offene und dynamische Systeme, so bedeutet dies,

- es gibt Teile oder Elemente,
- die miteinander in Beziehung stehen, sich wechselseitig beeinflussen und
- insgesamt eine ›Ganzheit‹ darstellen und somit Grenzen bilden,
- sie sind im kontinuierlichen Austausch mit der Umwelt (daher offen) und verändern sich laufend, sind also dynamisch.«

Der Anspruch, Organisationen ganzheitlich zu erfassen, wirft die Fragen auf, wie wir das bewerkstelligen können, ohne die Komplexität so stark zu reduzieren, dass wir dabei simplifizieren, oder Konstruktionen zu bilden, die zu problematischen Festschreibungen führen und Lösungsräume verengen.

Hinzu kommt, dass eine lebendige Ganzheit nur erfahren, erspürt, jedoch nicht definiert werden kann, weil dadurch die Lebendigkeit und Dynamik verloren ginge.

So ist uns klar, dass das Ganze nicht die Summe seiner Teile ist. Wenn wir über ein Musikstück sprechen und es in seiner Gesamtgestalt erfassen wollen, ist das Ablesen der Noten der einzelnen Instrumente nicht die Ganzheit des Stückes. Folglich ist eine Aneinanderreihung von Zahlen, Daten und Fakten sowie von qualitativen Beschreibungen weicher Faktoren nicht die ganze Charakterisierung einer Organisation.

Wenn wir von einem ganzheitlichen Organisationsbild sprechen, meinen wir damit auch nicht, dass man die »Organisation an sich« ganzheitlich beschreiben können müsste im Sinne von Eigenschaftszuschreibungen. Wir halten dies weder für möglich oder sinnvoll noch für sonderlich systemisch.

Vielmehr geht es darum, eine Organisation in lebendiger Weise hinsichtlich einer Fragestellung bzw. eines Wofür ganzheitlich und ziieldienlich zu betrachten.

Damit dies gelingen kann, brauchen wir ein Organisationsbild, das in der Lage ist, die konstituierenden Elemente einer Organisation ohne festschreibende Eigenschaftszuschreibungen zu benennen und als Brille zur Verfügung zu stellen. Durch diese Brille können die Menschen der Organisation in einer Haltung des lebendigen Erkundens und Erforschens blicken, um hinsichtlich ihrer Fragen gemeinsam Bedeutung zu geben und Lösungsräume zu öffnen.

So unterstützen wir die Beteiligten, systematisch den Wirkkräften und Mustern im System auf den Grund zu gehen, Ressourcen zu heben und Potenziale für Entwicklungen zu erkennen.

Im Folgenden geben wir zunächst einen Überblick über das Systemkonzept der sieben Wesenselemente (Kap. 3.1.2), bevor wir dessen archetypische Struktur als Basis für ein syntaktischeres und lebendiges Arbeiten betrachten (Kap. 3.1.3) und dann tiefer in verschiedene praxisrelevante Schichten des Konzepts eintauchen, was wir schon mit verschiedenen Praxisbeispielen illustrieren. Am Ende des Kapitels folgt dann ein ausführlicherer Praxisfall, der eine Dimension der Anwendung des ganzheitlichen Systemkonzepts verdeutlicht (Kap. 3.1.7).

3.1.2 Systemkonzept im Überblick

3.1.2.1 Sieben Wesenselemente konstituieren die Organisation und ermöglichen das Arbeiten in Wechselwirkungen

Basierend auf dem in Kapitel 2.1.1.1 beschriebenen dreigliedrigen Menschenbild haben Friedrich Glasl und Hans von Sassen (1983) das ganzheitliche Systemkonzept mit einem kulturellen, einem sozialen und einem technisch-instrumentellen Subsystem und insgesamt sieben Wesenselementen entwickelt, die eine Organisation konstituieren.

Das sich daraus ergebende Organisationsbild umfasst sieben Wesenselemente; sie lassen sich, wie Tabelle 1 zeigt, zu drei Subsystemen zusammenfassen.

Wesenselement	Subsystem
1. Identität 2. Strategie, Policy, Programme	Kulturelles Subsystem
3. Struktur 4. Menschen, Gruppen, Klima 5. Funktionen, Organe	Soziales Subsystem
6. Prozesse, Abläufe 7. Mittel, Ausstattung	Technisch-instrumentelles Subsystem

Tab. 1: Drei Subsysteme und sieben Wesenselemente

Zwischen dem kulturellen Subsystem – dem geistigen Pol einer Organisation – und dem technisch-instrumentellen Subsystem, dem physisch-materiellen Pol, wirkt das soziale Subsystem – gleichsam die seelische Dimension einer Organisation. Hier verhandeln die Menschen ihre Rollen, Beziehungen, Einzelfunktionen und Gesamtstrukturen miteinander. Und sie gestalten in einem Wechselspiel von bewusst-intendiertem und spontan-unbewusstem Handeln auch das kulturelle und technisch-instrumentelle Subsystem.

Bei der Betrachtung der einzelnen Wesenselemente schauen wir immer auf Explizites, Formales, Organisiertes und genauso auf die impliziten, informellen, nicht willentlich emergierten Qualitäten, die zum Expliziten nicht selten im Widerspruch stehen bzw. für das erlebte Leben in der Organisation die dominantere Rolle spielen.

Die Wesenselemente durchdringen und beeinflussen sich in vielfältiger Weise, wie Abbildung 10 zeigt.

Bei einer Veränderung eines Wesenselements kommt demnach das ganze System in Bewegung. Das bringt mit sich, dass es stets wichtig ist, auswirkungsbewusst die jeweiligen Wechselwirkungen für eine ganzheitliche Prozessgestaltung im Blick zu haben.

Einführung eines neuen IT-Tools

Eine große Verwaltungseinheit hatte beschlossen, ein neues Dokumentenmanagementsystem für alle Mitarbeitenden einzuführen, das transparentes und vernetztes Arbeiten sowie ein vereinfachtes Wissensmanagement ermöglichen soll. Vordergründig gesehen, handelt es sich dabei nur um ein Tool (physisches Mittel), und natürlich war sich die Verwaltung bewusst, dass dabei einzelne Prozesse angepasst und die Mitarbeitenden dafür geschult werden müssten. Letztlich fokussierte die Verwaltung vor allem das technisch-instrumentelle Subsystem. Im Projekt zur Anpassung des gewählten Tools auf die Bedürfnisse der Verwaltung und ihrer Abteilungen wurde jedoch schnell deutlich, dass es weniger um technische als vielmehr um soziale und kulturelle Herausforderungen ging.

So wurde deutlich, dass das stark ausgeprägte Abteilungsdenken (Wesenselement Aufbaustruktur) dem Projekt ebenso im Wege stand wie implizite Werthaltungen (Wissen ist Macht – Wesenselement Identität) und ungeschriebene Spielregeln (Verstecke deine Konzepte, und betreibe im Geheimen Lobbying dafür – Wesenselement Strategie, Policy, Programme), ganz zu schweigen von der Angst der Mitarbeitenden (Wesenselement Menschen, Gruppen, Klima), sie könnten durch ihre Vorgesetzten nun noch exzessiver kontrolliert werden.

Als wir wegen des stockenden Projekts hinzugeholt und um Begleitung angefragt wurden, konnten wir gemeinsam mit der Projektleitung und einigen Führungskräften die Dynamiken zwischen den Wesenselementen in Hinblick auf das IT-Projekt ganzheitlicher betrachten. Daraus wurde schließlich der Leitung der Verwaltungseinheit deutlich, dass es eigentlich um ein für die Organisation weitreichendes Transformationsprojekt ging, was natürlich ein anderes Vorgehen erforderte.

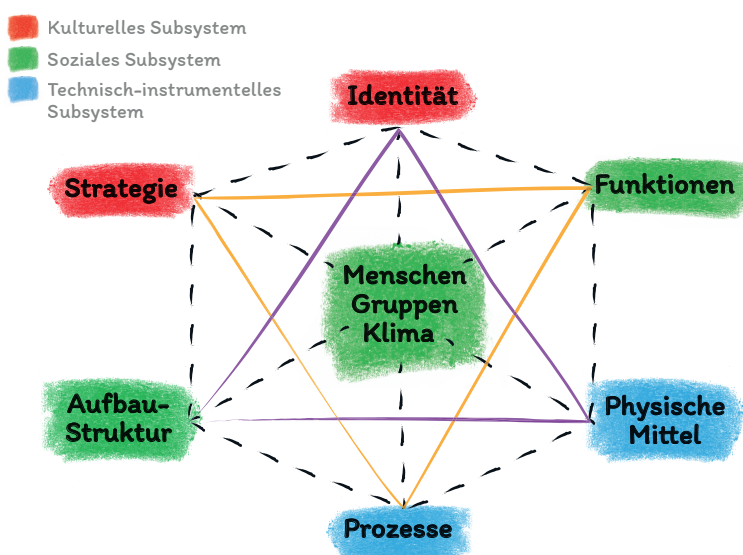
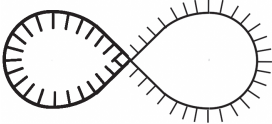


Abb. 10: Die vernetzten sieben Wesenselemente

Schauen wir mithilfe des Systemkonzepts auf die Wechselwirkungen zwischen den Wesenselementen, kann dies schon in der Auftragsklärung schnell Zusammenhänge deutlich machen und das Vorgehen im Prozess zielführend begünstigen.

3.1.2.2 Sieben Wesenselemente im Innensystem und ihr Verhältnis zum Umfeld

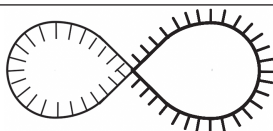
Nebst dem Blick auf die Wechselwirkungen zwischen den Wesenselementen ist es sehr lohnend, deren einzelne Aspekte zu betrachten, wie sie sich in der Ausprägung der jeweiligen Organisation ganz spezifisch zeigen, und zwar natürlich jeweils im Hinblick auf das System nach innen und ebenso zum Umfeld hin, wie Tabelle 2 zeigt.

		
	Im Innensystem	
Kulturelles Subsystem	1. Identität Gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck? Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen, historisches Selbstverständnis der Organisation	
	2. Strategie, Policy, Programme Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Finanz-, Kosten-, Personalpolitik etc.	
Soziales Subsystem	3. Struktur Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	
	4. Menschen, Gruppen, Klima Wissen und Können der Mitarbeitenden, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	
	5. Funktionen, Organe Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination	
Technisch-instrumentelles Subsystem	6. Prozesse, Abläufe Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse: Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse	
	7. Physische Mittel Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	

Tab. 2: Sieben Wesenselemente nach innen und außen [verändert nach Glasl, F. u. B. Lievegoed (2021): *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management*. Bern/Stuttgart (Haupt/Freies Geistesleben), 6. Aufl., S. 166]

Bei dieser Darstellung betrachten wir beispielhaft, was den einzelnen Wesenselementen zugeordnet werden kann. Die aufgeführten Aspekte sind jedoch nicht abschließend gemeint. In der konkreten Arbeit mit dem Systemkonzept in Organisationen arbeiten wir mit dem Klientensystem die für die jeweilige Themenstellung relevanten Aspekte heraus, sodass sich für den Kontext des Anliegens ein möglichst ganzheitliches Gesamtbild des Zusammenspiels aller Wesenselemente ergibt. In Kapitel 3.1.4 werden wir anhand einiger Beispiele aufzeigen, wie für spezifische Fragestellungen von Klientensystemen solche relevanten Aspekte erarbeitet werden können.

Wir betrachten jedoch nicht nur ganze Organisationen mithilfe der sieben Wesenselemente. Auch Teilsysteme wie Bereiche, Abteilungen und Teams wer-



	Zum Umfeld
	Image bei Kund:innen, Lieferant:innen, Banken, Politik, Gewerkschaft etc., Konkurrenzprofil, Position in Märkten und Gesellschaft; Selbstständigkeit bzw. Abhängigkeit
	Leitsätze für Umgang mit Lieferant:innen, Kund:innen etc., PR-Konzepte, Marktpolitik, Marktstrategien; Übereinstimmung mit Spielregeln der Branche
	Strukturelle Beziehung zu externen Gruppierungen, Präsenz in Verbänden. etc.; strategische Allianzen, Verträge, Vereinbarungen
	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in der Branche, Stil des Umgangs mit Macht gegenüber dem Umfeld
	Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis über Arbeitsteilung, Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen, Berufsbilder, Kollektivverträge
	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Lieferprozesse (JIT), Speditionslogistik, Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen
	Physisches Umfeld, Platz im Umfeld – Verkehrssystem, Verhältnis Eigenmittel – Fremdmittel

den durch die sieben Wesenselemente konstituiert. So könnte man den Vergleich zu den russischen Puppen ziehen und sagen, dass jede größere Organisation aus kleineren Teilorganisationen besteht. (Vergleiche Wilbers Definition von Holons in Kapitel 2.1.4.2.) Natürlich würde man bei Teams nicht unbedingt von Strategie sprechen, sondern eher von »Zielen, (geheimen) Spielregeln, Programmen«, und auch dort gibt es formelle und informelle Strukturen usw.¹⁶

Gerade im Kontext sog. Teamentwicklungsprozesse ist es aus unserer Sicht besonders hilfreich, alle Wesenselemente in den Blick zu nehmen. Häufig werden Teamentwicklungen aus unserer Sicht eher unsystemisch angegangen, indem in erster Linie auf das Wesenselement Menschen/Gruppen/Klima und vielleicht noch auf Funktionen geschaut wird, relativ oft jedoch die weiteren Wesenselemente außer Acht gelassen werden.

¹⁶ Eine ausführliche Beschreibung des ganzheitlichen Systemkonzepts im Teamkontext findet sich bei von Passavant (1992).

So werden Narrative wie »Es gibt Beziehungsprobleme zwischen A und B« oder »Das Arbeitsklima ist konflikthaft« durch die alleinige Fokussierung auf zwischenmenschliche Aspekte noch verstärkt, während schon wenige Nachfragen zu anderen Wesenselementen oft schnell verdeutlichen, dass es gar nicht so sehr darum geht, wie sympathisch Hans für Berta ist, sondern dass eventuell unklare Zielvorstellungen vorhanden sind oder Prozesse nicht sauber definiert oder Verantwortlichkeiten missverständlich festgelegt sind. Indem wir über alle Wesenselemente auf ein selbst-bewusstes System blicken, entsteht ein ganzheitlicheres Bild, und der Lösungsraum wird erweitert.

So gesehen gibt es für uns keinen Unterschied zwischen Team- und Organisationsentwicklung, auch wenn selbstverständlich das Bezugssystem in der Regel komplexer wird, je größer es ist.

3.1.2.3 Jedes Wesenselement lässt die Qualitäten der ganzen Organisation erfahren

Wieso werden die einzelnen Elemente des Systemkonzepts als Wesenselemente bezeichnet?

Wie schon geschildert, werden die Wesenselemente so betrachtet, dass sie eine Organisation urbildhaft konstituieren. Daraus leitet sich das Verständnis ab, dass sich in jedem Wesenselement das Wesen der Organisation in seinen Qualitäten zeigt. So spiegelt sich das Ganze in seinen wesentlichen Teilen und lässt uns bereits mehr von dem Ganzen erspüren, das eben mehr ist als die Summe seiner Teile, was Piber (2020, S. 66) als »aktiv Abwesendes« bezeichnet.

An einem einfachen Gedankenexperiment zum Wesenselement »physische Mittel« soll dies illustriert werden:

Gedankenexperiment zum Wesenselement »physische Mittel«

Stellen Sie sich vor, dass Sie zum ersten Mal eine Organisation besuchen, weil Sie ein Auftragsklärungsgespräch haben. Sie kommen mit Ihrem Wagen vor Ort an, parken ihn auf dem Besucherparkplatz und gehen dann über den Parkplatz zum Verwaltungsgebäude. Sie stellen fest, dass die Parkplätze aufgrund ihrer Beschriftung offenbar spezifisch so angeordnet sind, dass die Parkplätze direkt am Eingang für jene Menschen reserviert sind, die in der Hierarchie besonders weit oben stehen. Sie werden dann von der Personalentwicklungsleiterin am Empfang abgeholt und in ihr Büro im 7. Stockwerk begleitet, das ca. 20 Quadratmeter groß ist und für Ihre Begriffe durchschnittlich teuer eingerichtet ist. Nach einer Stunde Gespräch gehen Sie gemeinsam ins 10. Stockwerk, wo Sie zu dritt ein Gespräch mit dem Leiter HR führen, und stellen fest, dass dessen Büro mindestens doppelt so groß ist wie jenes der Personalentwicklungsleiterin und dass die Möbel und Einrichtung einer deutlich höheren Preiskategorie angehören. Schließlich werden Sie zum CEO gebeten und begleiten den Leiter HR ins 14. Stockwerk, wo Sie sich in einer Halle mit teurer Kunst an den Wänden, dicken Teppichen und Designermöbeln wiederfinden.

Beim Lesen haben Sie bisher nur einige kurze Beschreibungen von wenigen Aspekten des Wesenselements »physische Mittel« dieser spezifischen Organisation erhalten. Dennoch haben Sie wohl schon einige Qualitäten des Wesens dieser Organisation gespürt.

Dieses kurze Gedankenexperiment soll verdeutlichen, dass wesentliche Qualitäten von Organisationen beim Erkunden der einzelnen Wesenselemente schon sehr klar (bildhaft) spürbar und besprechbar werden, und sich jede Organisation in der Ausgestaltung ihrer einzelnen Wesenselemente völlig unterschiedlich und einzigartig zeigen kann.

Selbstverständlich zeigen sich beim Betrachten der einzelnen Wesenselemente oft auch Unterschiede und Widersprüchlichkeiten, die in ihrem Wechselspiel zueinander letztlich den spezifischen Charakter einer Organisation bilden, der sich eben aus unterschiedlichen Qualitäten zusammensetzt.

3.1.3 Archetypische Struktur und archetypische Qualitäten

Basierend auf dem Urbild von Körper, Seele, Geist betrachten wir Organisationen als lebendige, sich entwickelnde wesenhafte Organismen.

So stehen hinter jedem Wesenselement auf das dahinter liegende Menschenbild zurückgehende Qualitäten, die wir im Folgenden weiter vertiefen.

Diese qualitative Vertiefung der sieben Wesenselemente beabsichtigt drei Wirkungen, die für unser Verständnis der syntaktisch-hypnosystemischen Entwicklungsberatung relevant sind:

- Je besser wir die archetypischen Qualitäten der Wesenselemente verstehen, desto leichter wird ein syntaktischeres Arbeiten mit diesen und damit verbunden die Möglichkeit, gemeinsam mit dem Klientensystem zu erkennen, was im Gesamtsystem in der Tiefe wirksam ist und sich in Mustern und Beziehungsgestaltungen zeigt.
- Dadurch vermögen wir das Klientensystem leichter darin zu unterstützen, bisherige Lösungsversuche zu würdigen und Kräfte zu heben, die sich in neuen Fähigkeiten und sich entfaltenden Potenzialen der Organisation zeigen können.
- Das ganzheitliche Verständnis selbstbewusster Systeme (Kap. 2.1.2) als dreigliedrige Organismen beinhaltet eine Unterscheidung von physischen, seelischen und geistigen Qualitäten (in dem Bewusstsein, dass diese in Wechselwirkungen einer Ganzheit zusammenwirken). Das bedeutet für Führung und Beratung, dass die Prinzipien zur Gestaltung dieser Dimensionen bzw. Subsysteme unterschiedliche Herangehensweisen erfordern oder, wie es Glasl (2021, S. 32) ausdrückt, »eine entsprechende Geisteshaltung«.

Im Folgenden erkunden wir zunächst innerlich jedes Wesenselement metaphorisch. Daran anschließend zeigen wir auf, welche konkreten archetypischen Qualitäten und damit zusammenhängenden organisationalen Fähigkeiten bzw. Potenziale den einzelnen Wesenselementen inhärent sind. Denn diese organisationalen Fähigkeiten bzw. Potenziale sind es, die sich von Entwicklungsphase zu Entwicklungsphase der Organisation weiterentwickeln und entfalten können.

3.1.3.1 Metaphorische Reise zur Erkundung der archetypischen Qualitäten

Um die archetypischen Qualitäten der sieben Wesenselemente zu erspüren, laden wir Sie ein, mit uns gemeinsam metaphorisch in die Tiefe jedes Wesenselements zu reisen, um dessen archetypische Qualitäten zu erkunden und zu erspüren. Wir werden dazu unterschiedliche, dem Charakter des jeweiligen Wesenselements entsprechende Metaphern anbieten, wie sie von Glasl (2008, S. 98ff.) entwickelt worden sind.

Abbildung 11 zeigt die sieben Wesenselemente als Schalenmodell, von außen nach innen gehend. So ist auch die metaphorische Annäherung an die Wesenselemente in der folgenden Reiseanleitung aufgebaut.

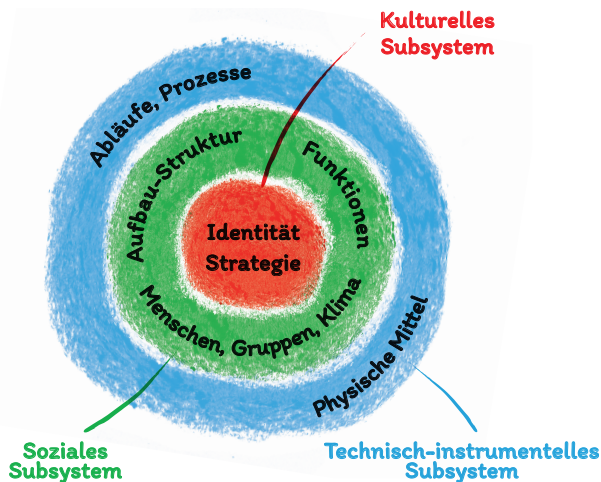


Abb. 11: Die sieben Wesenselemente als Schalenmodell

Metaphorische Reise zu den einzelnen Wesenselementen

Machen Sie es sich bequem, und begeben Sie sich auf eine bunte Reise mit uns.

Vergegenwärtigen Sie sich eine Organisation, die sie gut kennen, und versuchen Sie die einzelnen Stationen durchzugehen – ganz in Ihrer eigenen Zeitlichkeit.

Halten Sie zusätzlich zu den Fragen der Stationen bitte auch jeweils fest, welche Hauptqualitäten pro Station für Sie spürbar oder erlebbar wurden.

Unsere Reise beginnt im Erkunden des *technisch-instrumentellen Subsystems* mit den Wesenselementen »*Physische Mittel*« und »*Prozesse und Abläufe*«.

1) »*Physische Mittel*«: Metaphorische Fragestellungen

Stellen Sie sich die betrachtete Organisation als Person vor. Suchen Sie passende Bilder für die Art und Weise, wie diese personifizierte Organisation (nicht deren Mitarbeitende) Ihnen erscheint:

- Wie kleidet sie sich konkret (Material, Stil, Qualität, Preis usw.)?
- Mit welchen Hilfsmitteln bzw. Utensilien ist sie für das tägliche Leben ausgestattet?
- Mit welchen Transportmitteln bewegt sie sich?
- Wie sieht die Vorratskammer aus?
- Und Ähnliches.

Oder als Variante – z.B. mit einer ganzen Gruppe von Menschen aus einer Organisation:

In einem geeigneten Raum wird eine Installation mit typischen Gegenständen erstellt, die dann wie bei einer Museumsführung mit Erläuterungen und Hinweisen vorgestellt wird.

2) »*Prozesse und Abläufe*«: Metaphorische Fragestellungen

Übersetzen Sie Ihre Eindrücke von der Qualität der Prozesse der betrachteten Organisation in Bilder einer Flusslandschaft:

- Wie ist die Gesamtgestalt des Flusses?
- Wie ist die Fließgeschwindigkeit an verschiedenen Streckenabschnitten?
- Gibt es Stau, Verzweigungen, Versickerungen usw.?
- Gibt es Strudel, Wasserfälle oder Seen?
- Wie ist die Uferlandschaft?
- Usw.

Sie können diese Flusslandschaft verbal beschreiben und mit anderen besprechen, wenn Sie Teil einer Gruppe sind. Noch eindrucksvoller ist es, zusammen mit anderen schweigend ein gemeinsames Bild dieser Flusslandschaft zu malen und erst danach zu besprechen.

Wir reisen weiter nach innen und erkunden nun das *soziale Subsystem* mit den Wesenselementen »*Funktionen, Organe*«, »*Menschen, Gruppen, Klima*« und »*Aufbau-Struktur*«.

3) »*Funktionen, Organe*«: Metaphorische Fragestellungen

Stellen Sie sich die ganze Organisation so vor, dass es sich um eine ganz andere Gemeinschaft handelt, und wählen Sie vorzugsweise aus einer der genannten Metaphern:

- Mitglieder einer Zirkustruppe
- Menschen auf einem Schiff (Crew und Passagier:innen)
- Menschen auf einem Bauernhof oder Landgut

- Ensemble und Personal eines Theaters
- Alle Beteiligten eines Symphonieorchesters.

Bei der Auswahl der Art einer Gemeinschaft achten Sie bitte darauf, dass darin Männer und Frauen gleichermaßen eine Rolle spielen können.

Suchen Sie jetzt für die Kernpersonen die passende Rolle: Wer tut was? In welcher Art und Weise? Wie ist er/sie gekleidet? Mit welchen Werkzeugen arbeitet diese Person? Usw.

Das dabei Erarbeitete kann beispielsweise von verschiedenen Gruppen szenisch aufgeführt werden mit Requisiten oder als Erzählung vorgetragen werden etc.

4) »Menschen, Gruppen, Klima«: Metaphorische Fragestellungen

Tipps für Stellenbewerber:innen: Stellen Sie sich vor, dass eine gute Freundin bzw. ein guter Freund in diese Organisation eintreten will. Welche Tipps geben Sie den Stellenbewerbenden, sodass sie die besten Chancen haben, Teil dieser Gemeinschaft zu werden:

- Wie sollten sich Bewerber:innen den Vorgesetzten gegenüber verhalten?
- Wie sollten sich Bewerber:innen gegenüber Gleichgestellten verhalten?
- Wie sollten sich Bewerber:innen gegenüber Unterstellten verhalten?
- Wie sollten sich Bewerber:innen kleiden? Welche Accessoires wären hilfreich?

Formulieren Sie alles in Form von Ratschlägen: »Tue so ...«

Variante 1: Beschreiben Sie das Klima mit Ausdrücken aus der Meteorologie (Mikroklima, Großwetterlage, Wetterprognose): dichter Nebel, heftige Stürme, Ruhe vor dem Sturm, Schwüle mit Neigung zu heftigen Gewittern etc.

Variante 2: Finden Sie Sketches aus dem Alltagsleben der Menschen in der Organisation, in denen sie die typischen Handlungs- und Beziehungsmuster in solchen kleinen Theaterszenen präsentieren. Diese Szenen können mit Text versehen oder in Nonsensesprache (»Gromolo-Sprache«) gespielt werden, wobei es nicht auf die Worte ankommt, sondern auf Mimik, Gestik und Tonfall.

5) »Aufbaustruktur«: Metaphorische Fragestellungen

Beschreiben Sie die Höhe, Breite, Differenziertheit, Rigidität oder Flexibilität usw. der Aufbauorganisation in Bildern der Architektur:

- In welchem Haus wohnt die personifizierte Organisation?
- In welchem Viertel, in welcher Umgebung befindet sich das Haus?
- Wie gut ist es von außen zugänglich, sichtbar?
- Wie ist die Architektur? Welche Stilelemente sind bestimmend?
- Aus wie vielen Stockwerken, Flügeln oder eigenen Gebäudeteilen besteht es?
- Wie sind Anzahl und Beschaffenheit der Räume?

Beschreiben Sie alles sehr konkret und anschaulich.

Wir reisen noch weiter nach innen und erkunden mit dem *kulturellen Subsystem* die Wesenselemente »Strategie, Policy, Programme« und »Identität«.

6) »Strategie, Policy, Programme«: Metaphorische Fragestellungen

Wenn Sie darauf blicken, wie die betrachtete Organisation mit Zukunftsfragen, Strategien etc. umgeht – vergleichen Sie die Art und Weise, wie sich diese Organisation in die Zukunft bewegen will und wie sie es tatsächlich tut, mit der Art und Weise, wie sie eine große Reise vorbereitet und durchführt:

- War es eine Vergnügungsreise? Expedition? Abenteuerreise? Studienreise? Ein Raubzug?
- Wie systematisch oder unsystematisch war die Planung? Wie weit im Voraus wurde geplant?
- Wurde die Reiseplanung eingehalten?
- Was hatten Sie an Reiseerlebnissen?
- Wie ist es Ihnen auf der Reise ergangen?

Nutzen Sie für die Beschreibung alles, was es im Zusammenhang mit Reisen gibt – Transportmittel, Gepäck, Mitreisende, Attraktionen, Landschaft, Abenteuer, Leute, denen man unterwegs begegnet usw.

Beschreiben Sie dies alles so, als hätten Sie es konkret beobachtet, und bringen Sie diese Assoziationen dann in eine Form, die Sie aufführen können, sei es sprachlich, szenisch oder bildlich dargestellt.

7) »Identität«: Metaphorische Fragestellungen

Formulieren Sie für die personifizierte Organisation einen metaphorischen Steckbrief (so als wäre sie eine Persönlichkeit):

- Ist es eine Frau? Ein Mann? Oder androgyn?
- In welchem Alter befindet sie sich?
- Wie kleidet sie sich?
- Wie ist der Familienstand?
- Wie ist die Herkunft dieser Person zu beschreiben?
- Welchen Beruf übt dieser Mensch aus?
- Wie sind die Essgewohnheiten dieser Person?
- Wie sieht der Freundeskreis der Person aus?
- Was sind die Hobbys der Person?
- Welche Lebensmottos hat die Person?
- Was tut sie, wenn sie sich völlig unbeobachtet fühlt?

In einem Brainstorming beschreiben Sie dies alles so konkret wie nur möglich, also ohne abstrakte Begriffe wie »modern«, »veraltet« und Ähnliches. Wenn dabei von verschiedenen Personen widersprüchliche Beschreibungen auftauchen, kann es sein, dass sich dies in einem neuen Bild auflöst. Wenn die Personen, die so unterschiedliche Bilder bringen, überzeugt sind, dass sie für diese fiktive Person charakteristisch sind, dann bleiben gerade auch die Widersprüche als Charakteristika der Persönlichkeit bestehen.

Abrundung: Ende der Reise – wieder zurück im Hier und Jetzt. Wenn Sie die erarbeiteten metaphorischen Qualitäten im Gesamten betrachten:

- Welche Hauptqualitäten haben Sie sich notiert?
- Welche Muster oder neuen Zusammenhänge wurden sichtbar(er) bzw. spürbar(er)?
- Welche Lösungsversuche gibt es schon?
- Wie könnten die bisherigen Lösungsversuche ziieldienlich aufgegriffen werden, um das Potenzial in der Organisation weiter zu entfalten?
- Sind Ideen für wesensgemäße weitere Entwicklungen entstanden?

Diese Form des Erkundens einer Organisation spricht intuitives, unwillkürliches Wissen an und hat viel mit der oben beschriebenen lebendigen Haltung des Erkundens und Erforschens zu tun, die zu einem ganzheitlicheren Durchdringen der Qualitäten einer Organisation führt.

Urbild	Wesens- elemente	Archetypische Qualität	Aspekte der archetypischen Qualität	
Geist	Identität	Selbsterkenntnis	Selbstverständnis, schöpferischer Zweck, Werte, Menschenbild	
	Strategie, Policy, Programme	Willenskraft	Planung, Ziele, Weitblick, Übersicht, Grundsätze, Spielregeln	
Seele	Aufbaustruktur	Anatomie	Architektur, Brücken, Verbindungen, übergeordneter Zusammenhang	
	Menschen, Gruppen, Klima	Selbst-Bewusstsein	Soziale Beziehungen, Klima, psychosoziale Potenziale	
	Funktionen	Organe	Rollen, Status, Einfluss, Abhängigkeit, Zuständigkeiten	
Körper	Prozesse, Abläufe	Energieflüsse	Strömungsqualität, Gewohnheiten, Formgestaltung	
	Physische Mittel	Manifestiertes	Form, Erde, Kristallisiertes	

Tab. 3: Archetypische Qualitäten der Wesenselemente

3.1.3.2 Archetypische Qualitäten erleichtern syntaktisch-hyponsystemisches Arbeiten

Im metaphorischen Erkunden haben Sie gerade eine spezifische Organisation betrachtet. In der Übersicht weiter unten zeigen wir auf der Basis des Urbildes und unserer Erfahrung in der Arbeit mit Organisationen, welches die allgemeinen archetypischen Qualitäten der einzelnen Wesenselemente sind und ordnen diesen wesentliche Aspekte zu. Daraus ergeben sich organisationale Fähigkeiten je Wesenselement, die sich im Laufe der Entwicklung in Richtung organisationale Potenziale entfalten können.

Tabelle 3 zeigt eine Übersicht der archetypischen Qualitäten der einzelnen Wesenselemente und die damit verbundenen organisationalen Fähigkeiten und Potenziale.

	Metaphorische Ansatzmöglichkeiten	Organisationale Fähigkeit	Organisationales Potenzial
	Steckbrief der personalisierten Organisation	Sinnggebung	Gemeinsame Orientierung an höherem Zweck, Werten und permanente Weiterentwicklung von Sinnangeboten
	Reiseplanung, Expeditionsplanung	Ausrichtung	Zukunftsentwürfe und Spielregeln bewusst gestalten; Entwickeln von Neuem und Bündeln der Kräfte
	Architektonisches Gefüge	Gestaltbildung	Soziales Zusammenspiel der Menschen in ihren Funktionen und Prozessen nach übergeordneten Prinzipien weisheitsvoll, tragend und beweglich gestalten
	Soziokulturelle Passung bzw. Wetterbericht	Kooperation	Zieldienliche zwischenmenschliche Ko- operation gemeinsam gestalten und Unter- schiede zwischen Individuen als Potenzial nutzen
	Rollenbilder in sozialen Gemeinschaften	Organbildung	Mit Blick auf das große Ganze in Kollektiven und als Individuen eigenverantwortlich und arbeitsteilig zieldienlich tätig sein
	Flusslandschaft	Prozess- gestaltung	Prozesse und Abläufe mit Blick auf die vorhandenen Energieflüsse innerhalb und außerhalb der Organisation dynamisch und stabil gestalten
	Erscheinungsbild der personalisierten Organisation bzw. Kunstinstallation	Mitteinsatz	Finanzielle, materielle Ressourcen und Outputs aus den Notwendigkeiten des übergeordneten Zwecks heraus und auf die Kontextbedingungen achtend bewusst gestalten

Diese archetypischen Bilder und Qualitäten ermöglichen es, in der Organisationsentwicklung *syntaktischer* und *hypnosystemischer* zu arbeiten:

- Sie geben uns Hinweise darauf, in welcher Geisteshaltung, mit welcher inneren Gestimmtheit, wir den einzelnen Wesenselementen begegnen. So macht es einen Unterschied, ob es um die Arbeit mit Fließqualitäten geht oder um das Gestalten einer tragfähigen Brücke, die flexibel genug sein muss, um leichte Erschütterungen auszugleichen.
- Wir können mit Kundensystemen syntaktischer arbeiten, weil wir nicht primär auf konkrete organisationale Inhalte blicken müssen und dennoch auf der qualitativen Ebene verstehen und uns orientieren können. So werden Muster und Wechselwirkungen deutlicher und leichter besprechbar.
- Das metaphorische Arbeiten und archetypische Bilder beziehen die Intuition, unwillkürliche Prozesse und den Körper mit ein. Die erarbeiteten Metaphern können leichthändig in kompetente Lösungsversuche übersetzt und mit Blick auf die archetypischen Fähigkeiten und organisationalen Potenziale für deren Weiterentwicklung bzw. Entfaltung utlisiert werden.
- Indem wir die grundsätzlichen Qualitäten der Wesenselemente in ihren Wechselwirkungen betrachten, kann nach unserer Meinung ziieldienlicher – mit Blick auf die organisationalen Fähigkeiten und Potenziale – Bedeutung gegeben werden.

Selbstverständlich verstehen wir, wie in Kapitel 2.3.2 betont, auch diese Überlegungen im kurativen Sinn: Macht es einen hilfreichen Unterschied für das Klientensystem, es so zu betrachten?

3.1.4 Das Systemkonzept als Struktur für syntaktischeres und ganzheitlicheres Arbeiten

Nebst den dargestellten qualitativen und inhaltlichen Möglichkeiten, mit dem Systemkonzept zu arbeiten, dient es vor allem als eine Art Metastruktur für eine ganzheitliche Betrachtung und Gestaltung verschiedenster Anliegen und Fragestellungen.

Im Folgenden zeigen wir anhand typischer Themenstellungen aus der Praxis der Organisationsentwicklung auf, wie sich jegliche Fragestellung über die sieben Wesenselemente hinweg betrachten und dazu Fragen generieren lassen.

3.1.4.1 Führung ganzheitlich betrachtet

Wenn wir ganzheitlich auf das Thema Führung blicken, so wird dies nicht einem Wesenselement zugeordnet, sondern wir erkunden, wie sich Führung bei den einzelnen Wesenselementen zeigt. Dazu seien hier beispielhaft mögliche Fragen aufgeführt, die sich aus der Struktur der Wesenselemente ableiten: