

**Friedrich Glasl  
Trude Kalcher  
Hannes Piber  
(Herausgeber)**

# **Professionelle Prozessberatung**

**Das Trigon-Modell  
der sieben OE-Basisprozesse**

**4. Auflage**

**Haupt Verlag  
Verlag Freies Geistesleben**

# Inhaltsverzeichnis

## Einführung – Was ist Entwicklung?

Friedrich Glasl / Trude Kalcher / Hannes Piber

Das dreifältige Menschenbild als Grundlage der Konzepte und Modelle	15
Menschengemäße dreifältige soziale Konzepte	17
Der Begriff «Entwicklung» – Organisationsveränderung und Entwicklung	19
Entwicklungsphasen des Menschen	28
Entwicklungsphasen von Arbeitsgruppen	29
Entwicklungsphasen von Organisationen	30

## 1. Wandel der Organisationsberatung zur Prozessberatung

Friedrich Glasl

1.1	Wenn sich das Schloss ändert, muss sich der Schlüssel ändern	39
1.1.1	Vom Gutachten zur Prozessberatung	40
1.1.2	Von der Veränderung der Organisation zum Organisieren des Veränderns	42
1.1.3	Vom externen Veränderungspotenzial zur internen Innovationskraft	44
1.1.4	Ziel und Weg sollen auf denselben stimmigen Prinzipien beruhen	45
1.2	Die vier Ansätze für Organisationsveränderungen	47
1.3	Die Ziele der Organisationsentwicklung	49
1.4	Ausblick: Prozessberatung und Basisprozesse	53
1.5	Wer betreibt OE?	56

## 2 Organisationsmodelle und das Trigon-Konzept

Hannes Piber

2.1	Ganzheitliches, systemtheoretisches Organisationsverständnis	59
2.1.1	Paradigmenwechsel im Einfluss der Postmoderne	59
2.1.2	Mustererkennung und Selbstorganisation	61
2.1.3	Ganzheitliche Wahrnehmung	64
2.1.4	Systemische Prinzipien für die Beratungspraxis	66
2.2	Metaphern von Organisationen	67
2.3	Organisationsmodelle	69
2.3.1	Das Systemkonzept von French / Bell	69
2.3.2	Das Modell des offenen Systems von Katz und Kahn	71
2.3.3	Ein Modell der Organisationsdynamik von Kotter	72

2.3.4	Das «7-S-Modell» von Peters / Waterman	74
2.3.5	Nahtstellen der Organisation von Lawrence und Lorsch ...	76
2.3.6	Der OSTO-Ansatz von Rieckmann	76
2.3.7	Organisationskonfigurationen von Mintzberg	78
2.4	Das Trigon-Organisationskonzept	81
2.4.1	Die sieben Wesenselemente	81
2.4.2	Die vier Perspektiven	87
2.5	Trigon-OE als systemtheoretisch-evolutionärer Ansatz	90
2.5.1	Systeme in Entwicklung	90
2.5.2	Integrale Organisationsentwicklung	91
2.6	Zusammenschau	99
3.	Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung	
	Friedrich Glasl	
3.1	Diagnose-Prozesse	104
3.1.1	Von der Anamnese zur Diagnose	105
3.1.2	Das Was und Wie und Wann der Diagnose	108
3.1.3	Fremddiagnosen und Selbstdiagnosen	110
3.2	Zukunftsgestaltungs-Prozesse	112
3.2.1	Die «Raumperspektive» der Beiträge zur Zukunftsgestaltung	112
3.2.2	Die «Zeitperspektive» der Beiträge zur Zukunftsgestaltung	114
3.2.3	Druck und Sog als Veränderungskräfte	116
3.3	Psychosoziale Prozesse	118
3.3.1	Flankierende psychosoziale Interventionen	118
3.3.2	Stress auflösen und motivierte Mitarbeit fördern	119
3.3.3	Widerstände erkennen, anerkennen und nutzen	120
3.3.4	Rollenauffassungen ändern	121
3.3.5	Mit Macht und Konflikten konstruktiv umgehen	122
3.4	Lern-Prozesse (im engeren Sinn)	126
3.4.1	Lernfelder und Lerninhalte	126
3.4.2	Zyklus des Erfahrungslernens	128
3.4.3	Lernen in Pilotprojekten	129
3.5	Informations-Prozesse	130
3.5.1	Das Was und der Umfang der Information	131
3.5.2	Die Wahl des Kommunikationsmediums	132
3.5.3	Der Zeitpunkt der Kommunikation	133
3.5.4	Die Form der Information	134
3.6	Umsetzungs-Prozesse (Implementierung)	135
3.6.1	Der richtige Zeitpunkt für Umsetzungen	135
3.6.2	Symbolverhalten und Rituale	137
3.7	Change-Management-Prozesse	138
3.7.1	Das Management der Veränderungen und Entwicklungen	138

3.7.2	Notwendige Organbildung	139
3.7.3	Gestalten der sieben Basisprozesse zu einer Gesamt-OE-Strategie	141
3.8	Gesamtbild	144
4.	<b>Diagnose-Prozesse</b>	
	Friedrich Glasl	
4.1	Fremddiagnosen und Selbstdiagnosen	149
4.1.1	Dimensionen der Selbstdiagnose	149
4.1.2	Die Beiträge von Expertinnen und Klienten bei Diagnosen	153
4.1.3	Das Vernetzen der Diagnose mit anderen Basisprozessen ...	156
4.1.4	Organisation und Management der Selbstdiagnose	162
4.2	Organisations- und Führungsmodelle als Basis der Diagnose	163
4.2.1	Eine ganzheitliche Organisationsdiagnose mit dem Trigon-Aspekteraster	163
4.2.2	Diagnosen nach Weisbord	167
4.2.3	Diagnosen nach dem «Managerial Grid» von Blake und Mouton	168
4.2.4	Schnittstellen-Diagnosen nach Lawrence und Lorsch	171
4.3	Diagnose als iterativer Prozess	172
4.3.1	Strukturiertes vs. offenes Vorgehen	173
4.3.2	Tiefe vs. Oberfläche	174
4.3.3	Zu früh vs. zu spät diagnostizieren	174
4.3.4	Zu viel vs. zu wenig Diagnose	175
4.3.5	Der Balanceakt	176
5.	<b>Zukunftsgestaltungs-Prozesse</b>	
	Friedrich Glasl / Mario Weiss	
5.1	Zukunftsgestaltung im Spannungsfeld	181
5.2	Zukünftige Ziele und Wege	183
5.2.1	Instrumente für Wege und für Ziele	183
5.2.2	Alternative Wege für Zukunftsentwürfe	187
5.2.3	Makro- und mikroskopische Sichtweisen	190
5.2.4	Methodenvielfalt	193
5.3	Das Wollen der Organisation: Von der Vision zur Aktion	193
5.3.1	Globale Richtungsaussagen	193
5.3.2	Visionen und Leitbilder entwerfen	194
5.3.3	Eine integrierte Strategie entwickeln	200
5.4	Das Können der Organisation	202
5.4.1	Zukunftsszenarien	202
5.4.2	Ein Praxisbeispiel der Szenarioarbeit	203
5.5	Einige Modelle für die Zukunftsarbeit	205

5.5.1	Zukunftswerkstätten nach Robert Jungk	206
5.5.2	RTSC-Zukunftskonferenz nach Kathleen Dannemiller	208
5.5.3	Vernetzung zu einem integrierten Strategie- und Planungsprozess	209
5.6	Weitere Beispiele aus der Beratungsarbeit	210
5.6.1	Kundenkonferenzen	210
5.6.2	Kundenkonferenz am Flughafen Frankfurt	213
5.6.3	Zukunftskonferenz für Stakeholder nach Marvin Weisbord	214
5.7	Der Weg zwischen Verkramphen und Abheben	216
6.	<b>Psychosoziale Prozesse</b>	
	Wolfgang Döring / Oliver Martin	
6.1	Emotionale Signale als Hinweise auf die Qualität der praktizierten Veränderungsstrategie	221
6.2	Emotionale Signale auf der Mikro-Ebene	223
6.2.1	Probleme der individuellen Informationsverarbeitung nach Böhnisch	224
6.2.2	Phasen der Krisenbewältigung nach Kübler-Ross	225
6.2.3	Somatische, unwillkürliche und intuitive Prozesse bemerken und einbeziehen	231
6.3	Emotionale Signale auf Meso- und Makro-Ebene	233
6.3.1	Emotionale Phasen nach Weisbord und Janssen	233
6.3.2	Sprachmuster – Aufmerksamkeitsfokussierung – semantische Reaktionsdifferenzierung	239
6.3.3	Raum geben für Kritik	241
6.4	Arbeiten an Widerstandssignalen auf der Mikro- und Meso-Ebene	242
6.4.1	Über den «Widerstand» hin zu Gefühlen und Bedürfnissen	243
6.4.2	Die Kraftfeld-Analyse von Kurt Lewin	246
6.4.3	Teamentwicklung	249
6.4.4	Rollen und Beziehungen auflösen und neu bilden	250
6.4.5	Arbeiten an Machtbeziehungen	254
6.4.6	Auf Intuition, Körper und Unwillkürliches bezogene Gruppeninterventionen	260
6.4.7	Konflikte bearbeiten	263
6.5	Schlussbemerkung	267
7.	<b>Lern-Prozesse im engeren Sinn</b>	
	Hannes Piber / Werner Vogelauer	
7.1	Qualifizierung und Lernende Organisation	271
7.2	Gestaltung von Lern-Prozessen	272
7.2.1	Modell der Qualifizierung	272
7.2.2	Qualifizierungsbedarf und Lernziele	274

7.2.3	Planung von Lernsituationen	279
7.2.4	Lern-Prozess und Lernergebnisse	285
7.2.5	Lerntransfer und Evaluierung	290
7.3	Projektlernen	295
7.4	Action-Learning	298
7.5	Coaching	303
7.5.1	Verknüpfung von Lernen on-the-job und off-the-job	303
7.5.2	Formen des Coachings	304
7.5.3	Das Trigon-Coaching-Konzept	304
7.6	Mentoring	308
7.7	Organisations-und Personalentwicklung	311*
7.7.1	Gemeinsames System-und Entwicklungsverständnis	311
7.7.2	Eine integrale Sicht auf PE und OE	311
7.7.3	OE und PE gehören zusammen	314
8.	<b>Informations-Prozesse</b>	
	Trude Kalcher	
8.1	Elemente und Prozesse von Information und Kommunikation	319
8.1.1	Ausgangspunkt: Wirkung und Ergebnis von Informationen	320
8.1.2	Der Inhalt der Information – <i>WAS</i> und <i>WIEVIEL</i>	323
8.1.3	Die Form - <i>WIE</i> und <i>WOMIT</i>	326
	<b>8.1.4 Die Überbringer der Information – <i>WER</i></b>	<b>337</b>
8.1.5	Der Zeitpunkt der Information – das <i>WANN</i>	338
8.2	Andere Ansätze von Informations- und Kommunikations-Prozessen	340
8.2.1	Der Ansatz nach Pfannenberg	340
8.2.2	Der Ansatz nach Kochen	344
8.3	Von den Elementen zum Prozess	346
9.	<b>Umsetzungs-Prozesse</b>	
	Gerhard Leinweber	
9.1	Die Charakteristik von Umsetzungs-Prozessen	351
9.1.1	Handlungsinitiative entsteht aus Verbindlichkeit	351
9.1.2	Von der Initiative zur dauerhaften Handlungsverantwortung	353
9.1.3	Das Neue verankern	354
9.2	Die Umsetzung in ihrer Vernetzung mit den anderen Basisprozessen	355
9.3	Orientierung geben	357
9.4	Verantwortung übernehmen	363
9.5	Verankern und neu hinterfragen	367
9.6	Lernsituationen schaffen und Erfolge feiern	370

## 10. Change-Management-Prozesse

Hannes Piber

10.1	Die Funktion des Change-Managements	377
10.1.1	Change-Management als Führungsaufgabe	377
10.1.2	Change-Management als Beratungsfunktion	378
10.2	Orientierungspunkte für Change-Management – die OE-Landkarte	380
10.3	Der Strukturaspekt des Change-Managements	387
10.3.1	Organe der Veränderung	387
10.4	Der Prozessaspekt: Die Gestaltung des Veränderungsprozesses	395
10.4.1	Contacting und Contracting	395
10.4.2	Planung des Veränderungsprozesses	398
10.4.3	Arbeitsweise der Steuergruppe	405
10.4.4	Monitoring des Veränderungsprozesses	408
10.5	Beispiele für Vorgehensdesigns	411
10.5.1	Integrierter Strategie- und Planungsprozess (ISPP)	411
10.5.2	Strukturentwicklung in einem Handelsunternehmen	413
10.5.3	Teamentwicklung an einer Fachhochschule	415
10.5.4	Kernprozesse als Schlüssel zur OE im Krankenhaus	417
10.6	Change-Management und Ganzheitlichkeit	420
10.6.1	Ganzheitlich und integral?	420
10.6.2	Methodenpluralismus	425

## 11. Strategien der Organisationsentwicklung

Friedrich Glasl

11.1	Die Basisprozesse als Gestaltungskomponenten einer OE-Strategie	431
11.1.1	Wahlmöglichkeiten in Spannungsfeldern	431
11.1.2	Deduktion und Induktion als Grundtypen	433
11.2	Deduktive Strategie	435
11.2.1	Ein Praxisbeispiel zur Illustration	435
11.2.2	Organbildung	437
11.2.3	Typische Stärken und Schwächen deduktiver Strategien	437
11.3	Induktive Strategie	438
11.3.1	Ein Praxisbeispiel zur Illustration	439
11.3.2	Organbildung	441
11.3.3	Typische Stärken und Schwächen induktiver Strategien	441
11.4	Eine Mischform: Leitthemen-Strategie	443
11.4.1	Auswahl des Leitthemas	444
11.4.2	Ein Praxisbeispiel einer Leitthemen-Strategie zur Illustration	445
11.4.3	Organbildung	447
11.4.4	Typische Stärken und Schwächen von Leitthemen-Strategien	447

11.4.5	Rhythmisches Vorgehen mit einer Schub- bzw. Wellenstrategie	449
11.5	Vergleich der drei Strategievarianten	450
11.5.1	Indikation: Wann empfiehlt sich die eine oder andere Strategie?	450
11.5.2	Steuerbarkeit, Ergebniskontrolle	451
11.5.3	Mögliche Gefahren	452
11.6	Die OE-Doppelstrategie als «Schlechtwetter-OE»	454
11.7	Durchdringen eines hierarchischen Systems	458
11.7.1	Top-down-Strategie	458
11.7.2	Bottom-up-Strategie («Basis-upwards-Strategie»)	459
11.7.3	Bi-polare Strategie («Zangen-Strategie»)	460
11.7.4	Keil-Strategie	461
11.7.5	Multiple-Nucleus-Strategie («Ölfleck-Strategie»)	462
11.8	Der Schöpfungsmythos der Genesis als Urbild für Entwicklungsprozesse	463
11.8.1	Die Qualitäten der Schöpfungstage: Urelemente	464
11.8.2	Die Urelemente und die Qualität der OE-Phasen	466
11.8.3	Die Genesis als Inspirationsquelle der Sozialkunst	468
12.	<b>Basisprozesse bei Post-Merger-Integration</b>	
	Brigitta Hager / Harald Jäckel	
12.1	Change-Management-Prozesse: Wer verändert was?	473
12.2	Psychosoziale Prozesse: Welche Emotionen bewegen die Menschen?	476
12.3	Informations-Prozesse: Wer weiß was?	480
12.4	Und was hilft? Bewusstsein, Struktur und Umsicht	483
13.	<b>Change-Management und OE-Beratung</b>	
	Friedrich Glasl / Trude Kalcher / Hannes Piber	
13.1	Organisationsentwicklung müsste von Führungspersonen betrieben werden	487
13.1.1	Führungsaufgabe als «Change-Manager» der Diagnose-Prozesse: Diagnostikerin und Diagnostiker	488
13.1.2	Führungsaufgabe als «Change-Manager» der Zukunftsgestaltungs-Prozesse: Konzeptentwicklerin und Konzeptentwickler	489
13.1.3	Führungsaufgabe als «Change-Manager» der psychosozialen Prozesse: Konfliktmanagerin und Konfliktmanager	489
13.1.4	Führungsaufgabe als «Change-Manager» der Lern-Prozesse: Trainer bzw. Trainerin und Mentor	490

13.1.5	Führungsaufgabe als «Change-Manager» der Informations- Prozesse: Informationsstrategin und Informationsstrategie	490
13.1.6	Führungsaufgabe als «Change-Manager» der Umsetzungs- prozesse: Vorgehen bei der Umsetzung	491
13.1.7	Führungsaufgabe als «Change-Manager»: Promotor der Veränderungen	491
13.2	Der Beitrag der Beraterinnen und Berater	492
13.2.1	Rollen sind komplementär zu definieren	492
13.3	Anforderungsprofil für Beraterinnen und Berater	494
13.3.1	Die Fach- und Methodenkompetenz	494
13.4	Die persönliche Kompetenz	497
13.5	Beraterinnen und Berater sind auch nur Menschen	498

## Anhang

Literatur- und Quellennachweise	503
Herausgeber/innen	524
Autoren/innen	526
Sachwortverzeichnis	530