

Friedrich Glasl
Trude Kalcher
Hannes Piber
(Herausgeber)

Professionelle Prozessberatung

Das Trigon-Modell
der sieben OE-Basisprozesse

2., überarbeitete und ergänzte Auflage

Haupt Verlag Bern · Stuttgart · Wien
Verlag Freies Geistesleben Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Einführung F. Glasl, T. Kalcher, H. Piber

Das dreifältige Menschenbild als Grundlage der Konzepte und Modelle	15
Menschengemäße dreifältige Soziale Konzepte	16
Der Begriff «Entwicklung» – Organisationsveränderung und Entwicklung.....	19
Entwicklungsphasen des Menschen.....	23
Entwicklungsphasen von Arbeitsgruppen.....	24
Entwicklungsphasen von Organisationen.....	25

1 Wandel der Organisationsberatung zur Prozessberatung F. Glasl

1.1	Wenn sich das Schloss ändert muss sich der Schlüssel ändern	33
1.1.1	Vom Gutachten zur Prozessberatung.....	34
1.1.2	Von der Veränderung der Organisation zum Organisieren des Veränderns.....	36
1.1.3	Vom externen Veränderungspotenzial zur internen Innovationskraft.....	38
1.1.4	Ziel und Weg müssen auf den selben stimmigen Prinzipien beruhen	39
1.2	Die vier Ansätze für Organisationsveränderungen	40
1.3	Die Ziele der Organisationsentwicklung	42
1.4	Ausblick: Prozessberatung und Basisprozesse	47
1.5	Wer betreibt OE?.....	49

2 Organisationsmodelle H. Piber

2.1	Ganzheitliches, systemtheoretisches Organisationsverständnis.....	53
2.1.1	Das neue Paradigma	53
2.1.2	Mustererkennung.....	54
2.1.3	Ganzheitliche Wahrnehmung	57
2.2	Metaphern von Organisationen	58
2.3	Organisationsmodelle	60
2.3.1	Das Systemkonzept von French/Bell.....	60
2.3.2	Das Modell des offenen Systems von Katz/Kahn.....	62
2.3.3	Ein Modell der Organisationsdynamik von Kotter.....	63
2.3.4	Das «7-S-Modell» von Peters/Waterman	65
2.3.5	Der OSTO-Ansatz von Rieckmann	66
2.3.6	Organisationskonfigurationen von Mintzberg	68
2.4	Das Trigon-Organisationsmodell	73
2.4.1	Die sieben Wesenselemente	73

2.4.2	Entwicklungsgesetzmäßigkeiten	80
2.4.3	Organisationstypen	80
2.5	Zusammenschau	85

3 Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung F.Glasl

3.1	Diagnose-Prozesse	90
3.1.1	Von der Anamnese zur Diagnose	91
3.1.2	Das Was und Wie und Wann der Diagnose	94
3.1.3	Fremddiagnosen und Selbstdiagnosen	96
3.2	Zukunftsgestaltungs-Prozesse	97
3.2.1	Die «Raumperspektive» der Beiträge zur Zukunftsgestaltung	98
3.2.2	Die «Zeitperspektive» der Beiträge zur Zukunftsgestaltung	100
3.2.3	Druck und Sog als Veränderungskräfte	102
3.3	Psycho-soziale Prozesse	103
3.3.1	Flankierende psycho-soziale Interventionen	103
3.3.2	Stress auflösen	104
3.3.3	Widerstände erkennen, anerkennen und nutzen	105
3.3.4	Rollenauffassungen ändern	106
3.3.5	Mit Macht und Konflikten konstruktiv umgehen	107
3.4	Lern-Prozesse im engeren Sinn	110
3.4.1	Lernfelder und Lerninhalte	111
3.4.2	Zyklus des Erfahrungslernens	112
3.4.3	Lernen in Pilotprojekten	114
3.5	Informations-Prozesse	114
3.5.1	Das Was und der Umfang der Information	115
3.5.2	Die Wahl des Kommunikationsmediums	116
3.5.3	Der Zeitpunkt der Kommunikation	117
3.5.4	Die Form der Information	119
3.6	Umsetzungs-Prozesse (Implementierung)	119
3.6.1	Der richtige Zeitpunkt für Umsetzungen	120
3.6.2	Symbolverhalten und Rituale	121
3.7	Change-Management-Prozesse	122
3.7.1	Das Management der Veränderungen und Entwicklungen	122
3.7.2	Notwendige Organbildung	123
3.7.3	Das Gestalten einer Gesamt-OE-Strategie	125
3.8	Gesamtbild	128

4 Diagnose-Prozesse F.Glasl

4.1	Fremddiagnosen und Selbstdiagnosen	133
4.1.1	Dimensionen der Selbstdiagnose	133
4.1.2	Die Beiträge von Experten und Klienten bei Diagnosen	137
4.1.3	Das Vernetzen der Diagnose mit anderen Basisprozessen	139

4.1.4	Organisation und Management der Selbstdiagnose	146
4.2	Organisations- und Führungsmodelle als Basis der Diagnose.	146
4.2.1	Eine ganzheitliche Organisationsdiagnose mit dem Trigon-Aspekteraster.	147
4.2.2	Diagnosen nach Weisbord	150
4.2.3	Diagnosen nach dem «Managerial Grid» von Blake/Mouton	151
4.2.4	Schnittstellen-Diagnosen nach Lawrence/Lorsch	154
4.3	Diagnose als iterativer Prozess	155
4.3.1	Strukturiertes vs. offenes Vorgehen.	156
4.3.2	Tiefe vs. Oberfläche	156
4.3.3	Zu früh vs. zu spät diagnostizieren	157
4.3.4	Zu viel vs. zu wenig Diagnose	158
4.3.5	Der Balance-Akt	159

5 Zukunftsgestaltungs-Prozesse F. Glasl, M. Weiss

5.1	Zukunftsgestaltung im Spannungsfeld.	163
5.2	Zukünftige Ziele und Wege	165
5.2.1	Instrumente für Wege und für Ziele	165
5.2.2	Der unterschiedliche Blick für kurz- und langfristige Ziele.	169
5.2.3	Methodenvielfalt.	172
5.3	Das Wollen der Organisation: Von der Vision zur Aktion	172
5.3.1	Globale Richtungsansagen	172
5.3.2	Visionen und Leitbilder entwerfen	173
5.3.3	Strategien und mittelfristige Zukunftsbilder entwickeln	178
5.4	Das Können der Organisation.	180
5.4.1	Zukunft-Szenarien	180
5.4.2	Ein Praxisbeispiel der Szenarioarbeit	181
5.5	Einige Modelle für die Zukunftsarbeit	183
5.5.1	Zukunftswerkstätten nach Jungk	184
5.5.2	RTSC-Zukunftskonferenz	186
5.5.3	Kundenkonferenzen	187
5.6	Weitere Beispiele aus der Beratungsarbeit	190
5.6.1	Zukunftskonferenz für Stakeholder (nach Weisbord)	190
5.6.2	Kundenkonferenz am Flughafen Frankfurt	192
5.7	Der Weg zwischen Verkrampfen und Abheben.	193

6 Psycho-soziale Prozesse W. Döring, F. Glasl

6.1	Emotionale Probleme als Hinweise auf die Qualität der praktizierten Veränderungsstrategie.	199
6.2	Emotionale Probleme auf der Mikro-Ebene	200
6.2.1	Probleme der individuellen Informationsverarbeitung nach Böhnisch.	202

6.2.2	Phasen der Krisenbewältigung nach Kübler-Ross.....	204
6.3	Emotionale Problemsignale auf Meso- und Makro-Ebene	208
6.3.1	Emotionale Phasen nach Weisbord/Janssen.	209
6.3.2	Emotionale Phasen nach Roth	214
6.4	Gezieltes Bearbeiten von Widerstandskräften	217
6.4.1	Die Kraftfeld-Analyse von Lewin	219
6.4.2	Teamentwicklung	222
6.4.3	Rollen und Beziehungen auflösen und neu bilden	223
6.4.4	Arbeiten an Machtbeziehungen	227
6.4.5	Konflikte bearbeiten	231
6.5	Schlussbemerkung	236

7 Lern-Prozesse im engeren Sinn H. Piber, W. Vogelauer

7.1	Qualifizierung und Lernende Organisation.....	243
7.2	Organisations- und Personalentwicklung	244
7.2.1	PE als integraler Bestandteil der OE	244
7.2.2	Von der PE zur OE	245
7.3	Modell der Qualifizierung	246
7.4	Qualifizierungsbedarf und Lernziele	247
7.4.1	Der Funktionsbegriff	248
7.4.2	Funktion und Qualifizierungsbedarf	249
7.4.3	Kompetenzräder	250
7.4.4	Lernziele.	252
7.5	Planung von Lernsituationen	252
7.5.1	Lerninhalte bei Veränderungsprozessen	253
7.5.2	Wie soll gelernt werden? Methodik und Lernformen	254
7.5.3	Planung der Schritte	255
7.5.4	Lernsituationen.	255
7.6	Lern-Prozess und Lern-Ergebnisse	258
7.6.1	Die Einstiegssituation.	258
7.6.2	Lernstil und Motivation.....	259
7.6.3	Gestaltung des Lern-Prozesses	260
7.6.4	«Presencing» als neues Lernen	260
7.7	Lerntransfer und Evaluierung	263
7.7.1	Die Rolle der Führungskraft beim Lerntransfer	263
7.7.2	Transfer fördernde Maßnahmen.....	264
7.7.3	Evaluierung von Qualifizierungsmaßnahmen.....	266
7.8	Projekt-Lernen	267
7.9	Action Learning	269
7.10	Coaching	274
7.10.1	Verknüpfung von Lernen on- und off-the-job	274
7.10.2	Team-, Gruppen- und Corporate Coaching	275
7.10.3	Praxisbeispiele.....	275

7.10.4	Das Trigon Coaching-Konzept	278
7.11	Mentoring	282
8	Informations-Prozesse T. Kalcher	
8.1	Elemente und Prozesse von Information und Kommunikation	287
8.1.1	Ausgangspunkt: Wirkung und Ergebnis von Informationen	288
8.1.2	Der Inhalt der Information – Was und Wieviel.	291
8.1.3	Die Form – Wie und Womit	293
8.1.4	Die Überbringer der Information – Wer	302
8.1.5	Der Zeitpunkt der Information – das Wann	304
8.2	Andere Ansätze von Informations- und Kommunikations-Prozessen	305
8.2.1	Der Ansatz nach Pfannenbergl	306
8.2.2	Der Ansatz nach Kochen	309
8.3	Von den Elementen zum Prozess	311
9	Umsetzungs-Prozesse G. Leinweber	
9.1	Das Wesen von Umsetzungs-Prozessen	315
9.1.1	Orientierung zu Fragen der inneren Haltung	315
9.1.2	Aus dem Vertrauen heraus in Aktion treten.	316
9.1.3	Das Neue verankern	318
9.2	Die Umsetzung in ihrer Vernetzung mit den anderen Basisprozessen	319
9.3	Orientierung geben.	321
9.4	Vertrauen bilden	326
9.5	Verankern und neu hinterfragen.	330
9.6	Lernsituationen schaffen und Erfolge feiern	334
10	Change-Management-Prozesse G. Leinweber, H. Piber	
10.1	Die Funktion des Change-Managements.	342
10.1.1	Change-Management als Führungsaufgabe.	342
10.1.2	Change-Management als Beratungsfunktion	343
10.2	Der Strukturaspekt des Change-Managements.	345
10.2.1	Organe der Veränderung.	345
10.2.2	Zusammenspiel zwischen Linie und Veränderungsorganen .	353
10.2.3	Verfahren für die personelle Besetzung der Organe	357
10.3	Der Prozessaspekt: Die Gestaltung des Veränderungsprozesses.	361
10.3.1	Orientierungspunkte für die Planung des Veränderungsprozesses – die OE-Landkarte.	361
10.3.2	Contacting und Contracting	367
10.3.3	Planung und Umsetzung	369
10.3.4	Monitoring des Veränderungsprozesses	375
10.4	Change-Management-Prozesse und Ganzheitlichkeit	377

11 Strategien der Organisationsentwicklung F. Glasl

11.1	Phasenmodelle der OE.....	383
11.2	Die Basisprozesse als Gestaltungskomponenten einer OE-Strategie..	384
11.2.1	Wahlmöglichkeiten in Spannungsfeldern	385
11.2.2	Deduktion und Induktion als Grundtypen.....	386
11.3	Deduktive Strategie.....	388
11.3.1	Ein Praxisbeispiel zur Illustration.....	389
11.3.2	Organbildung	390
11.3.3	Typische Stärken und Schwächen deduktiver Strategien....	391
11.4	Induktive Strategie	392
11.4.1	Ein Praxisbeispiel zur Illustration.....	393
11.4.2	Organbildung	394
11.4.3	Typische Stärken und Schwächen induktiver Strategien	394
11.5	Eine Mischform: Leitthemen-Strategie.....	396
11.5.1	Auswahl des Leitthemas	397
11.5.2	Ein Praxisbeispiel einer Leitthemen-Strategie zur Illustration	398
11.5.3	Organbildung	400
11.5.4	Typische Stärken und Schwächen von Leitthemen-Strategien	400
11.5.5	Rhythmisches Vorgehen mit einer Schub- bzw. Wellenstrategie	402
11.6	Vergleich der drei Strategie-Varianten	403
11.6.1	Indikation: Wann empfiehlt sich die eine oder andere Strategie?	403
11.6.2	Zeitaufwand.....	404
11.6.3	Steuerbarkeit, Ergebniskontrolle.....	404
11.6.4	Mögliche Gefahren.....	404
11.7	Die OE-Doppelstrategie.....	406
11.8	Durchdringen eines hierarchischen Systems	407
11.8.1	Top-down-Strategie	408
11.8.2	Bottom-up-Strategie («Basis-upwards-Strategie»).....	409
11.8.3	Bi-polare Strategie («Zangen-Strategie»).....	410
11.8.4	Keil-Strategie.....	411
11.8.5	Multiple-Nucleus-Strategie («Ölfleck-Strategie»).....	412
11.9	Der Schöpfungsmythos der Genesis als Urbild für Entwicklungsprozesse.....	413
11.9.1	Die Qualitäten der Schöpfungstage: Ur-Elemente	414
11.9.2	Die Ur-Elemente und die Qualität der OE-Phasen.....	416
11.9.3	Die Genesis als Inspirationsquelle der Sozialkunst.....	418

12 Basisprozesse bei Post-Merger-Integration B.Hager, H.Jäckel

12.1	Change-Management-Prozesse	422
12.1.1	Abschied und Neubeginn	422
12.1.2	Doppelstrategie von Fokus- und Kontextmaßnahmen	424
12.1.3	Kontextmaßnahmen.	424
12.2	Psycho-soziale Prozesse bei Post-Merger-Integration.	426
12.2.1	M&A Phasen	426
12.2.2	Emotionale Phasen einer Unternehmenszusammenführung	427
12.3	Informations-Prozesse in der Post-Merger-Phase.	431
12.3.1	Informations-Prozesse in der Planungsphase	431
12.3.2	Informations-Prozesse in der Transaktionsphase	432
12.3.3	Informations-Prozesse in der Zusammenführungsphase.	433
12.4	Schlussbemerkung	434

13 Change-Management und OE-Beratung F.Glasl, T.Kalcher, H.Piber

13.1	Organisationsentwicklung müsste von Führungskräften betrieben werden	437
13.1.1	Zusätzliche Führungsaufgabe als «Change Manager» der Diagnose-Prozesse: Diagnostikerin und Diagnostiker.	438
13.1.2	Zusätzliche Führungsaufgabe als «Change Manager» der Zukunftsgestaltungs-Prozesse: Konzeptentwicklerin und Konzeptentwickler	439
13.1.3	Zusätzliche Führungsaufgabe als «Change Manager» der psycho-sozialen Prozesse: Konfliktmanagerin und Konfliktmanager	439
13.1.4	Zusätzliche Führungsaufgabe als «Change Manager» der Lern-Prozesse: Trainer bzw. Trainerin und Mentor	440
13.1.5	Zusätzliche Führungsaufgabe als «Change Manager» der Informations-Prozesse: Informationsstrategin und Informationsstrategie	440
13.1.6	Zusätzliche Führungsaufgabe als «Change Manager» der Umsetzungs-Prozesse: Vorangehen bei der Umsetzung.	441
13.1.7	Zusätzliche Führungsaufgabe als «Change Manager» Promotor der Veränderungen	441
13.1.8	Change-Management gehört zu jeder Führungsfunktion	442
13.2	Der Beitrag der Beraterinnen und Berater	442
13.2.1	Rollen komplementär definiert.	442
13.3	Anforderungsprofil für Beraterinnen und Berater	444
13.3.1	Die Fach- und Methodenkompetenz	444
13.4	Die persönliche Kompetenz.	447
13.4.1	Große Zeitspannen-Fähigkeit	447
13.4.2	Weiter Komplexitäts-Horizont	447

13.4.3	Strukturauflösungs-Toleranz.....	447
13.4.4	Ambiguitäts-Toleranz.....	448
13.4.5	Konfliktfähigkeit.....	448
13.5	Beraterinnen und Berater sind auch nur Menschen.....	448

14 Anhang

Literatur- und Quellennachweis.....	453
HerausgeberInnen	470
AutorInnen	471
Stichwortverzeichnis	473