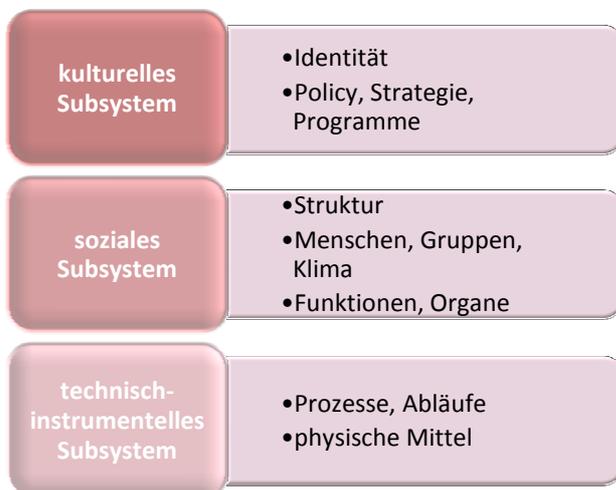


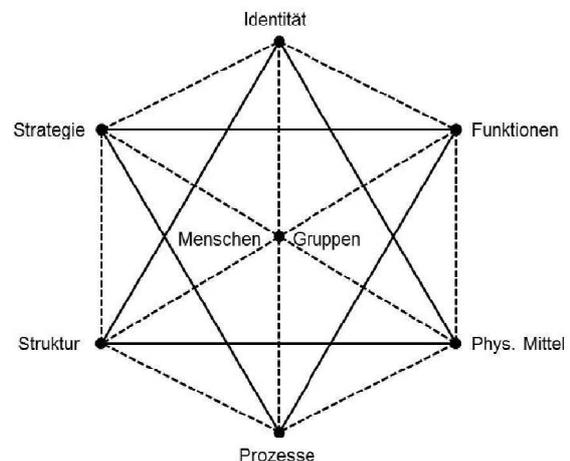
- ☞ ist davon überzeugt, dass **moderne Organisationen** immer **in Bewegung** sind. Denn in dem Maße, wie sich Menschen und Umfeld einer Organisation ändern, muss auch sie sich entwickeln.
- ☞ gibt **Anstöße** und vermittelt **Know-How**, damit sich Organisationen selbst entwickeln und ihre **Veränderungsprozesse eigenständig initiieren** und **umsetzen** können.
- ☞ **gestaltet** einen **Prozess**, der es Organisationen ermöglicht, **in produktiver Atmosphäre praktikable Lösungen** für ihre konkreten Fragen zu entwickeln.
- ☞ arbeitet mit der **gesamten Organisation** und motiviert möglichst viele **betroffene Menschen** für eine **aktive Mitwirkung** am Veränderungsvorhaben.
- ☞ konzentriert sich auf den **Veränderungsprozess** selbst und stellt sicher, dass **externe Fachkompetenz** sowie individuelles **Coaching bzw. Training** zielführend **integriert** werden.
- ☞ basiert auf einem **ganzheitlichen, systemisch-evolutionären Ansatz** zur Planung und Gestaltung komplexer Veränderungsprozesse in Organisationen.
- ☞ nutzt **systemische Theorien und Modelle** der Entwicklung von Organisationen, um **Orientierung** zu ermöglichen, **Komplexität** zu reduzieren und **Veränderungsprozesse transparent** zu **gestalten**. Sie verknüpft diese Modelle in Form einer:

### Landkarte der Organisationsentwicklung<sup>1</sup>

- I. Das **Ganzheitliche Organisationskonzept** beschreibt die **Subsysteme** und **Wesenselemente** von Organisationen, bezieht die relevanten Kontexte ein und macht die Wechselwirkungen innerhalb des Systems deutlich sichtbar.



**Grafik 1**  
Subsysteme und Wesenselemente von Organisationen



**Grafik 2**  
Wesenselemente und deren Wechselwirkungen

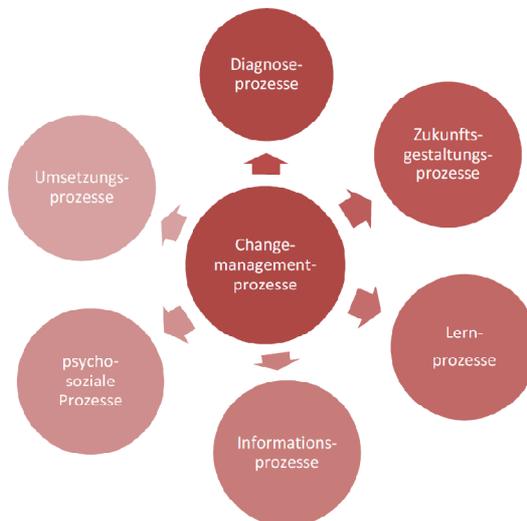
<sup>1</sup>,Organisationsberatung mit System' basiert auf Konzepten der TRIGON Entwicklungsberatung. [www.Trigon.at](http://www.Trigon.at)

- II. Die vier **Entwicklungsphasen von Organisationen** verweisen auf unterschiedliche Anforderungen für Führung und Gestaltung einer Organisation während ihres Bestehens. Veränderungen sind innerhalb einer Phase, aber auch beim Übergang zur nächsten Phase möglich.



**Grafik 3:** Entwicklungsphasen einer Organisation

- III. Die **Basisprozesse der Organisationsentwicklung** sind ausschlaggebend für die Initiierung und Steuerung komplexer Veränderungsprozesse. Sie sind gleichermaßen wichtig und systematisch miteinander zu verknüpfen.



**Grafik 4:** Basisprozesse der Organisationsentwicklung

### Literaturempfehlung

Friedrich Glasl, Trude Kalcher, Hannes Piber: Professionelle Prozessberatung Haupt, Bern, 2008

Friedrich Glasl: Dynamische Unternehmensentwicklung, Haupt, Bern 2006

Hans Glatz, Friedrich Graf-Götz: Handbuch Organisation gestalten, Weinheim/ Basel Beltz 2007

Oliver Martin: Es sind die Wechselwirkungen, auf die es ankommt in: Trigon Themen 02/2012: Die Systemtheorie in der Praxis.