Anthroposophic Council for Inclusive Social Development

Education
Wellbeing
Community

Resilienz von Menschen und Organisationen

Ein Text in schwerer Sprache.

Inhaltsverzeichnis

Ausgangssituation	S. 2
Methodisches Vorgehen	S. 2
Eine Auswahl bekannter Resilienzmodelle	S. 2
Das dreigliedrige Menschenbild als Grundlage	S. 3
Das Ordnungsprinzip der Viergliedrigkeit in sozialen Gemeinschaften	S. 5
Die Verbindung des dreigliedrigen Menschenbildes mit einem Organisationsmodell	S. 5
Die 7 Wesenselemente und die Dreigliedrigkeit	S. 5
Die Verbindung der 7 Wesenselemente mit den 3 kennzeichnenden Merkmalen evolutionär-integraler Organisationen	S. 8
Sinn	S. 9
Ganzheit	S. 9
Selbstführung	S. 10
Kritische Anmerkungen	S. 11
Evaluationsfragen	S. 12
Literaturverzeichnis	S. 14

Resilienz von Menschen und Organisationen

Ausgangssituation

Dies ist die Zusammenfassung von drei Arbeitstreffen der internationalen Sozialtherapeutischen Arbeitsgruppe (STAG) zum Thema organisationale Resilienz. Ausgehend von der Frage, warum wir neben wunderbaren Erfolgsgeschichten der anthroposophischen Heilpädagogik und Sozialtherapie auch immer wieder Geschichten des Scheiterns finden? Geschichten, in denen sich teilweise schmerzhafte Lernprozesse ausdrücken, aber auch tragische Biographieabbrüche persönlicher wie auch organisationaler Natur finden lassen. Aus diesen Beobachtungen entstand der Impuls, den Phänomenen auf den Grund gehen zu wollen, die zu einer Stärkung der Resilienz von Menschen und Organisationen beitragen können. Vielleicht sogar konkrete Ansatzpunkte für den Umgang mit krisenhaften Situationen zu entwickeln.

Methodisches Vorgehen

Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Unternehmensführung gibt es unzählige mit unterschiedlichsten Ansätzen. Wir haben den Versuch unternommen, einen Ansatz zu entwickeln, der auf Menschen und Institutionen aus dem heilpädagogischen und sozialtherapeutischen Aufgabengebiet abgestimmt ist. Dafür haben wir einen Weg gewählt, der vom Menschen ausgeht, um die dort gewonnenen Erkenntnisse auf Organisationen und Gemeinschaften zu übertragen.

Eine Auswahl bekannter Resilienzmodelle

Wir haben uns bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Resilienz an einigen bekannten Resilienzmodellen orientiert. Erwähnt seien an dieser Stelle die Existenzanalyse von Viktor Frankl, die Salutogenese von Aaron Antonovsky und das Konzept der Positiven Gesundheit von Machteld Huber.
Gemein ist diesen drei Modellen die Erkenntnis, welch große Bedeutung in herausfordernden Situationen der Suche nach Sinnhaftigkeit, bis in spirituelle Dimensionen zukommt. Natürlich wird ebenso der seelischen und der physischen Ebene Aufmerksamkeit geschenkt.
Man könnte den Prozess der Gesundung, des Gesunderhaltens aus einer übergeordneten Perspektive auch als Ich-Wirksamkeit durch die Dreigliedrigkeit des Menschenwesens hindurch betrachten: Wenn wir uns mit der spirituellen/religiösen Dimension verbinden, ist das unmittelbar der Bereich des Ich. Im Seelischen sprechen wir dann von Resilienz, und die Aktivität des Ich im Leiblichen bezeichnen wir als Immunsystem oder besser Immunorganismus.
Um das Thema der Resilienz nicht nur auf der Modellebene zu behandeln, sind an dieser Stelle auch die sieben Säulen der Resilienz von Ursula Nuber erwähnt, die in ihrer Anordnung nicht nur ein Schema, sondern auch einen groben Weg skizzieren.

Viktor Frankl
(Existenzanalyse, Logotherapie)

1. Trotzmacht des Geistes
2. Wille zum Sinn
3. Freiheit
4. Selbstverantwortung
5. Selbstregulation

Aaron Antonovsky
(Salutogenese)
Kohärenzgefühl kann sich entwickeln wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind:

1. Sinnhaftigkeit
2. Verstehbarkeit
3. Handhabbarkeit

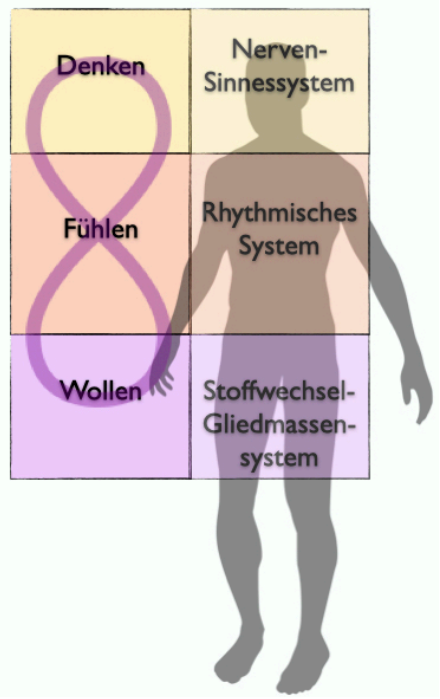
Machteld Huber
(Positive Gesundheit)
Gesundheit als Fähigkeit der Anpassungsfähigkeit und der Selbststeuerung

1. Körperfunktionen
2. Mentale Funktionen
3. Spirituelle Dimension
4. Lebensqualität
5. Gesellschaft. Teilhabe
6. Alltag

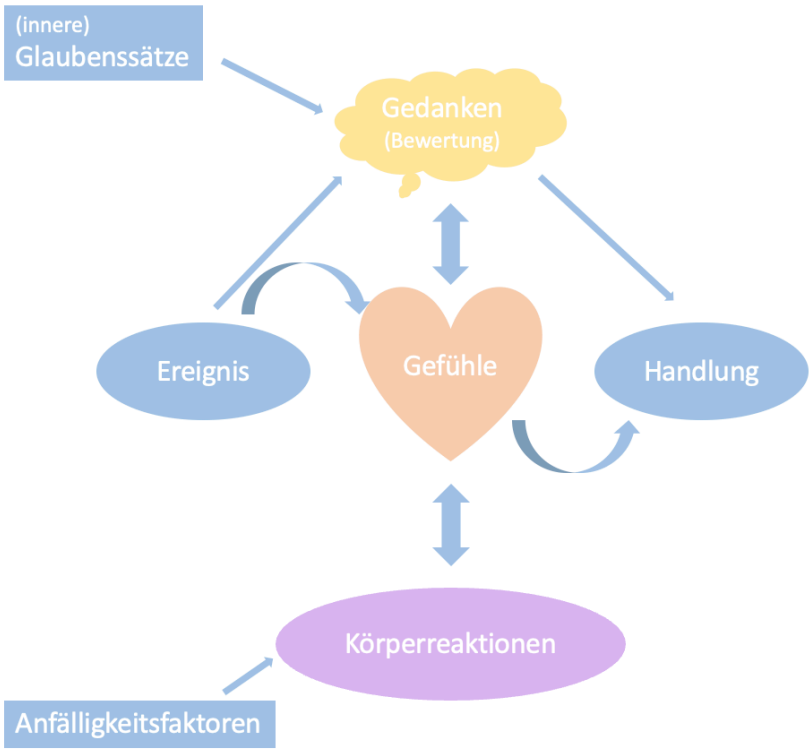
Ursula Nuber
7 Säulen der Resilienz

1. Optimismus
2. Akzeptanz
3. Lösungsorientierung
4. Opferrolle verlassen
5. Verantwortung übernehmen
6. Beziehungen gestalten (Netzwerkorientierung)
7. Zukunft gestalten

Das dreigliedrige Menschenbild als Grundlage
Wie bereits erwähnt, finden wir in den drei Modellen Parallelen, die eine Übertragung auf das dreigliedrige Menschenbild Rudolf Steiners zulassen.



Wie durch die Lemniskate angedeutet, haben wir, anders als dargestellt, kein schematisches Über- einander der Ebenen, sondern ein System, das permanent miteinander korrespondiert.



Psychiatrieverlag 2011, Arbeitsblatt 2b, Zusammenspiel von Gedanken, Gefühlen und Verhalten

Die Seele braucht die Kraft der Ideale oder des Geistigen, um eine Richtung zu erhalten, sowie die Tatkraft der Willensebene, um sich nicht in Sympathie oder Antipathie zu verlieren bzw. um nicht auszufließen.
Erst das Ich-geführte Zusammenspiel der drei Ebenen Denken, Fühlen und Wollen führt zu einem gesunden Organismus, der die Aufgabe für seine individuelle Inkarnation wahrnehmen kann. Das gilt für den menschlichen wie für den sozialen Organismus in gleicher Weise.
Die folgende Darstellung soll die o. g. Aspekte weiter verdeutlichen:

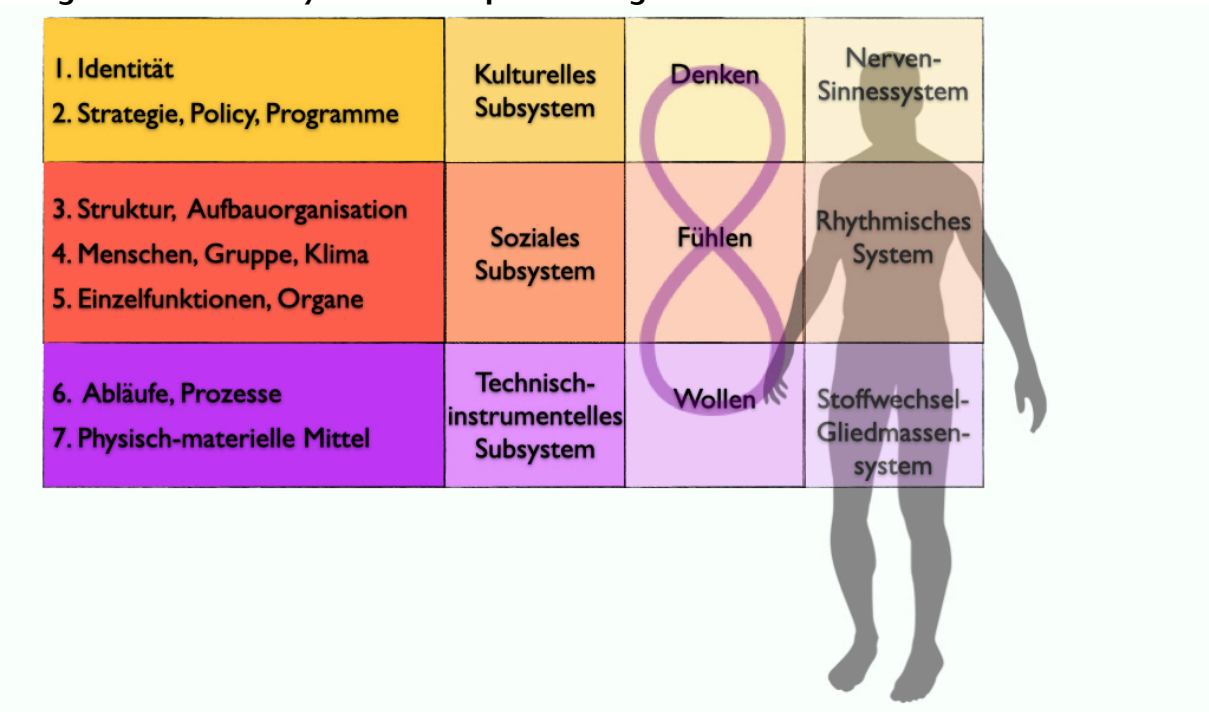
Der Schlangenkreis, ein Bild von Rudolf Steiner, zu finden bei R. Treichler, «Der schizophrene Prozess».
Der Kopf der Schlange steht für die wahrnehmende Ich-Tätigkeit, die sich mit der wollenden Ich-Tätigkeit des Leibes (Schwanz der Schlange) verbindet. In dem kleinen Zwischenraum zwischen Schwanz und Maul wirkt die fühlende Ich-Tätigkeit. Hier entsteht der Freiheitsmoment, wenn es dem Ich gelingt, die Seelenkräfte (D, F, W) sowohl zusammen als auch auseinander zu halten und so ein Gleichgewicht herzustellen. Zitat: «Nur indem zwischen einer Vorstellung und einem Willensimpuls ein ‹freier Raum› bleibt, kann sich der fühlende Mensch entscheiden, ob er die Vorstellung durch seinen Willen verwirklichen will oder nicht.»
R. Treichler führt weiter aus: Um jedoch die drei Seelenkräfte auseinanderzuhalten, dazu muss sich das Ich einerseits im Leib, andererseits in der Welt halten können.
In dem Ausmaß, in dem sich der Zwischenraum zwischen Kopf und Schwanz der Schlange schließt, wird der Mensch zu einem Reiz-Reaktionswesen.
Ein Modell, das sich auch auf soziale Gemeinschaften übertragen lässt und sich nicht selten ausdrückt in Äußerungen wie «Das haben wir immer schon so gemacht» bzw. in den kollektiven, unbewussten Mustern. Sie speisen die ‹inneren Glaubenssätze› s. o. oder die ‹fundamentalen Grundannahmen›, um Bezug zur Theorie der Kulturebenen von Edgar Schein zu nehmen.

Das Ordnungsprinzip der Viergliedrigkeit in sozialen Gemeinschaften
Wir möchten in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt lassen, dass analog zum viergliedrigen Menschenbild auch die ätherische Ebene in sozialen Gemeinschaften und Organisationen eine wichtige Rolle spielt. Hier können wir aus menschenkundlicher Sicht die Frage stellen, was wir für die Pflege der Lebenskräfte größerer Organismen tun können. Wie die rhythmischen Prozesse und Abläufe im Bewusstsein leben und wie wir ihnen die notwendige Kraft geben.

Die Verbindung des dreigliedrigen Menschenbildes mit einem Organisationsmodell
Als Nächstes wollen wir das Bild des dreigliedrigen Organismus mit einem Organisationsmodell verbinden. Damit das gelingt, ist es notwendig, ein Organisationsbild zugrunde zu legen, dass sich ebenfalls an lebendigen Prozessen orientiert und nicht einem rein funktionalen oder mechanistischen Aufbau folgt. Aus

diesem Grunde haben wir uns für das Systemkonzept der 7 Wesenselemente nach Trigon entschieden, in dem die Gesetzmäßigkeit der Dreigliedrigkeit bereits immanent ist.

Die 7 Wesenselemente und die Dreigliedrigkeit
Ein ganzheitliches Systemkonzept von Organisationen



(nach Friedrich Glasl, eigene Darstellung)

«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.
Wollen wir das Ganze wahrnehmen oder erfahren, so gelingt uns dies nicht allein durch Zurücktreten, um gleichsam aus der Distanz einen Überblick zu gewinnen. Im Gegenteil: um dem Ganzen zu begegnen, muss ich sogar in die Teile ‹hinein gehen›, ‹durch die Teile durchgehen›. Das Ganze spiegelt sich in den wesentlichen Teilen.» (Ganzheitliches Systemkonzept einer Organisation – eine Einführung in die 7 Wesenselemente, zusammengestellt von Trude Kalcher, www.trigon.at)

Im Folgenden werden die 7 Wesenselemente kurz beschrieben. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Modell bietet das Buch «Professionelle Prozessberatung» von Glasl, Kalcher & Pieber.

Wesenselement 1: Identität
Kurzbeschreibung:
Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte nach innen und außen, historisches Selbstverständnis der Organisation.
Anmerkung:
Probleme mit der Identität äußern sich oft in anderen Wesenselementen der Organisation: Ein Sinnvakuum führt zu Streitigkeiten über Aufgaben oder Kompetenzen. Widersprüche zwischen der Gesamtidentität und der Teilidentität von

kleineren Organisationseinheiten können in langwierigen Strategiediskussionen und in Machtkämpfen sichtbar werden.

Wesenselement 2: Politik, Strategie, Konzepte
Kurzbeschreibung:
Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze, Strategie und längerfristige Konzepte, Pläne.

Anmerkung:
Neben der offiziell ausformulierten Politik gibt es ungeschriebene Regeln und Richtlinien, Mythen, Legenden und Sagen, Erfolgsrezepte der Vergangenheit usw., die in den Denkgewohnheiten der Mitarbeitenden verwurzelt sind. Diese ungeschriebenen, praktizierten Leitsätze können zu den proklamierten Leitsätzen im Widerspruch stehen und deren Geltung infrage stellen. Drücken sich diese Spannungen vielleicht in zwischenmenschlichen Konflikten aus? Identifizieren sich unterschiedliche Gruppen mit den unterschiedlichen Leitsatzsystemen? Führt dies zu Kämpfen um Einflussnahme und Macht?

Wesenselement 3: Struktur
Kurzbeschreibung:
Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout.
Anmerkung:
Die Struktur einer Organisation ist ein stabilisierender Faktor. Sie ist mit anderen Worten das Kleid einer Organisation und muss mit den Zielen übereinstimmen und die Aufgabenerfüllung bestmöglich unterstützen. Für Menschen ist es wichtig zu wissen, an welcher Stelle in einer Organisation sie stehen. Strukturänderungen per se sind meistens nicht sinnvoll, ganz im Sinne von «structure follows strategy». Wenn es eine sinnstiftende Zielausrichtung gibt, ist es Menschen leichter möglich, gelebte Strukturen aufzuweichen und sich zu verändern.

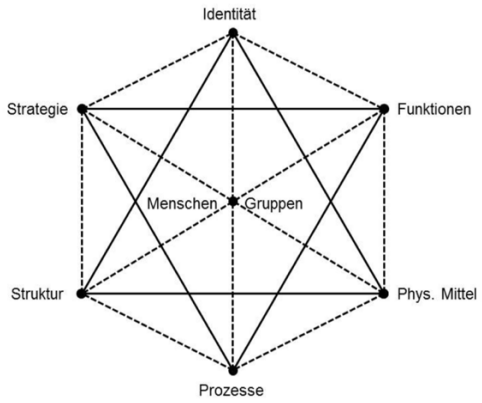
Wesenselement 4: Menschen, Gruppen, Klima
Kurzbeschreibung:
Wissen und Können der Mitarbeitenden, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima.
Anmerkung:
Reibungen und Spannungen können sich in diesem Wesenselement zeigen – aber vielleicht sind sie Ausdruck des Sinn-Vakuums, der wenig konkreten Leitsätze, der Unglaubwürdigkeit von erklärten Werten und Grundsätzen? Oder ganz konkret, Ausdruck des Fehlens von Bewusstsein und Instrumenten für fruchtbare Zusammenarbeit?

Wesenselement 5: Einzelfunktionen, Organe
Kurzbeschreibung:
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination
Anmerkung:
Die Funktion ist das Bindeglied zwischen den sachlichen Anforderungen seitens der Organisation und den individuellen Motiven und Fähigkeiten jener Menschen, die eine Funktion innehaben. Gerade das Funktionsbild von Führungskräften ist ein entscheidender Faktor für eine innovative Weiterentwicklung von Organisationen – ein in sich stimmiges Bild von Verantwortung, Tätigkeiten, Rechten und Pflichten sowie Rollenverhalten ist Organisationsentwicklung im Kleinen.

Wesenselement 6: Abläufe, Prozesse
Kurzbeschreibung:
Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse; Informationsprozesse, Wissensmanagement, Planungs- und Steuerungsprozesse.
Anmerkung:
Prozessveränderungen ohne Bearbeitung anderer Wesenselemente führen meist nicht zu nachhaltigen und innovativen Ergebnissen. Vielmehr hängt die Gestalt gebende Qualität der Prozesse von den Wirkkräften der Identität und Strategie und von den Menschen bzw. dem Klima ab.

Wesenselement 7: Mittel, Ausstattung
Kurzbeschreibung:
Methoden, Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel.
Anmerkung:
In den physischen Mitteln wird oft die Identität einer Organisation sichtbar, aber auch die Einstellungen von Menschen, z. B. im Umgang mit Ressourcen. Für viele Organisationen und die darin arbeitenden Menschen haben die Gebäude, die Ausstattung der Räumlichkeiten, die Automarke oder welche Computer verwendet werden einen hohen symbolischen Imagewert. Zugleich sind die Wahl und die Verfügbarkeit geeigneter Methoden und Instrumente von existenzieller Bedeutung.
(nach «Ganzheitliches Systemkonzept einer Organisation – eine Einführung in die 7 Wesenselemente», zusammengestellt von Trude Kalcher, www.trigon.at)

Ebenso wie beim dreigliedrigen Menschenbild sollten die 7 Wesenselemente in einem lebendigen Austausch stehen. Aus diesem Grunde ist die schematische Darstellung etwas irreführend und könnte ebenfalls durch eine Lemniskate in Verbindung gebracht, oder wie folgt dargestellt werden:



Ist die Korrespondenz der Wesenselemente gestört, ergeben sich ebenso wie beim Menschen Einseitigkeiten und Fehlentwicklungen, die sich hemmend auf die Resilienz auswirken und pathologisch werden können. Dies soll an folgenden Beispielen verdeutlicht werden:

Wird die Identität nicht zum Willensimpuls, kann sie nicht wirksam in der Welt werden. Ist der Wille nicht deutlich von der Identität impulsiert, bekommen wir Arbeitsverhältnisse, die sinnentleert und auf kurz oder lang krankmachend sein werden. Für diese Arbeitssituationen gibt es zahllose Beispiele. Daher ist nicht

verwunderlich, dass es seit einigen Jahren eine starke Sehnsucht nach sinnerfüllter Arbeit gibt.
Dabei kommt der mittleren Ebene, dem sozialen Subsystem, ebenso wie im menschlichen Organismus, eine entscheidende, vermittelnde Rolle zu. Wenn die Ebene der Identität bzw. der Ideale nicht in den Herzen der Menschen lebt, wird sie nicht mehr Kraft als eine Idee entfalten können. Dann ist sie gut archiviert in Ordnern oder Betriebshandbüchern zu finden, ohne ihre identitätsstiftende Rolle zu erfüllen. Oder sie ist nicht mehr als ein Marketinginstrument, welches seine Wirkung nach innen wie nach außen verfehlt, weil sie als nicht glaubwürdig erkennbar ist.
Wird das technisch-instrumentelle Subsystem nicht von den Seelenkräften des sozialen Subsystems in fruchtbarer Weise durchdrungen und geleitet, bleibt es unkultiviert, verkommt zu mechanistischen Handlungen, in denen Wärme, Mitgefühl und Empathie schwerlich zu finden sein werden, und durch die assoziative Zusammenarbeitsverhältnisse nicht möglich sein werden.

Die Verbindung der 7 Wesenselemente mit den 3 kennzeichnenden Merkmalen evolutionär-integraler Organisationen
Wie kommen wir nun von den Hinweisen des Organisationsmodells zu weiteren Aussagen, was die Resilienz von sozialen Gemeinschaften stärken kann? Wertvolle Hinweise dazu hat uns Frédéric Laloux mit seinem Buch «Reinventing Organizations» gegeben. In diesem hat er Unternehmen evaluiert, die grundlegend anders handeln als von der Betriebswirtschaftslehre bisher vermittelt und dennoch, oder vielleicht gerade deshalb, sehr erfolgreich sind. Diese Unternehmen verbinden 3 kennzeichnende Merkmale, auf die im Folgenden näher eingegangen werden soll.

1. Sinnorientierung
2. Ganzheit (das Unternehmen als sicherer Ort)
3. Selbstorganisation

Sinn
Um die richtigen Entscheidungen für das Unternehmen treffen zu können, muss dessen eigentliche Bestimmung erkennbar werden. Evolutionär-integrale Unternehmen zeichnet aus, dass sie sich in außerordentlicher Weise mit ihrem Sinn beschäftigen. Das klingt profan, ist es aber in keiner Weise, denn unter Umständen kann dieser sich in ganz anderer Art äußern, als wir ihn vordergründig wahrnehmen.
Folgende Herausforderungen sind bei der Ausrichtung auf den Sinn zu meistern:
1. Der wirkliche, tiefere Sinn einer Unternehmung erschließt sich oftmals erst bei sehr genauer Betrachtung. Unter Umständen braucht es dazu eine tiefe Verbundenheit mit der Aufgabe und dem Geist der Unternehmung. Mit anderen Worten, es braucht ausgeprägte, intuitive und imaginative Fähigkeiten, um diesen Sinn zu erschließen. Wertvolle Hinweise und Instrumente dazu finden wir bei C. Otto Scharmer in seinem Buch «Essentials der Theorie U».
2. Es ist ausgesprochen anspruchsvoll, diesen Sinn bewusst und lebendig zu halten. Das erleben wir bei der Entwicklung von Leitbildern. Eine Arbeit, die alle Beteiligten beflügelt und begeistert, und schon nach einem halben Jahr müssen wir feststellen, dass uns die Inhalte aus dem Bewusstsein entglitten sind, wenn wir nicht aktiv etwas dagegen unternommen haben.
3. Eine dritte Herausforderung ist in den Entwicklungsphasen von Unternehmen zu finden (vgl. Glasl & Lievegoed). Wie ist der Sinn lebendig und bewusst zu halten, wenn es den Pionier, den Sinnstifter nicht mehr gibt? Wenn alle Mitglieder des Unternehmens dazu aufgefordert sind, diese Bewusstseinsleistung selbst zu erbringen?

Evolutionär-integrale Unternehmen kennzeichnet, dass sie in die Einführung von Mitarbeitenden, das sogenannte «Onboarding», viel Zeit und Aufmerksamkeit

investieren. Teilweise mehrere Jahre. Denn das ist eine entscheidende Voraussetzung, um die Kultur und den tieferen Sinn der Unternehmung kennen und verstehen zu lernen.
Sie haben weiterhin ein Bewusstsein für die Bedeutung von Spiritualität und stellen Zeit und Raum für die Ausübung meditativer Praktiken zur Verfügung. Techniken wie Presencing werden bei Entwicklungsprozessen angewandt, damit Leitbilder und Ziele mit dem höheren Sinn verbunden sind und ihre identitätsstiftende Wirkung entfalten können.

Ganzheit
Das zweite Merkmal nennt F. Laloux Ganzheit. Damit ist gemeint, dass Unternehmen zu einem «sicheren Ort» werden, in dem Mitarbeitende als ganzer Mensch gefragt sind und nicht nur als Fachperson oder «Manpower», die jederzeit ersetzbar und auswechselbar sind. Es ist heute leider nur in wenigen Unternehmen möglich, Fähigkeiten und Talente einzubringen und weiterzuentwickeln, die nicht primär mit der Kernaufgabe im Zusammenhang stehen. Persönlichkeitsentwicklung hat in der Regel keinen allzu hohen Stellenwert. Dabei spielt diese für gelingende Selbstführung eine enorm große Rolle.

- Verfügen alle Mitarbeitenden über Techniken und Methoden, die eine Haltungsschulung voraussetzen?
- Haben die Mitglieder der Organisation gelernt, wirklich um Rat zu fragen und diesen vorbehaltlos entgegenzunehmen?
- Besitzen sie die Möglichkeit, eine Führungsaufgabe, die mit einer Lösungsentwicklung zusammenhängt, wirklich in Demut und Bescheidenheit auszufüllen? Im Bewusstsein eine Dienstleistung für das größere Ganze und die Menschen, die davon abhängig sind, zu erbringen?

Von diesen Fähigkeiten hängt ab, ob alle Mitglieder der Organisation diese als einen sicheren Ort erleben. Ein Ort, der Raum für Entwicklung bietet, in dem Scheitern zum Wachstum gehört und eine Fehlerkultur gelebt wird, die verzeiht. Ein Ort, in dem ausgrenzendes Verhalten oder Mobbing nicht geduldet werden, und alle als vollwertige Mitglieder, mit ihren Stärken und mit ihren Schwächen, mit ihren Eigenheiten, ihren Fähigkeiten und Talenten akzeptiert und gefragt sind.
Aus diesem Grunde wird in diesen Unternehmen viel in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden investiert. Techniken und Methoden wie Gewaltfreie Kommunikation, Kommunikation nach Schulz von Thun, systemtheoretische Fragetechniken und andere reflexive Instrumente gehören dort zu den verpflichtenden Arbeitsinstrumenten. Aber auch die Pflege der Künste spielt zur Entwicklung der astralischen Ebene im Unternehmen eine wichtige Rolle.

Selbstführung
Selbstführung in evolutionär-integralen Organisationen bedeutet, dass jedes Mitglied, alle Mitarbeitenden, zu jeder Zeit Lösungen von Problemen übernehmen können, unabhängig von ihrer Tragweite. Das bedeutet, dass jede:r Einzelne im Unternehmen maßgeblich zur Entwicklung des Unternehmens beitragen kann. Er/Sie wird durch das Prinzip der Selbstführung dazu ermächtigt. Das bedeutet aber auch, dass alle bereit sein müssen, die Verantwortung für die Entwicklung des Unternehmens zu übernehmen.
Was nach Anarchie klingt, ist in der Praxis ein Prozess, der ein hohes Maß an Sicherheit gewährleistet. Die Anwesenheit von Führung wird nicht etwa abgebaut, sondern sie wird noch erhöht. Sie wird lediglich auf diejenigen Schultern verteilt, die bereit sind, die entsprechende Verantwortung zu übernehmen, an der Entwicklung des Unternehmens mitzuwirken.

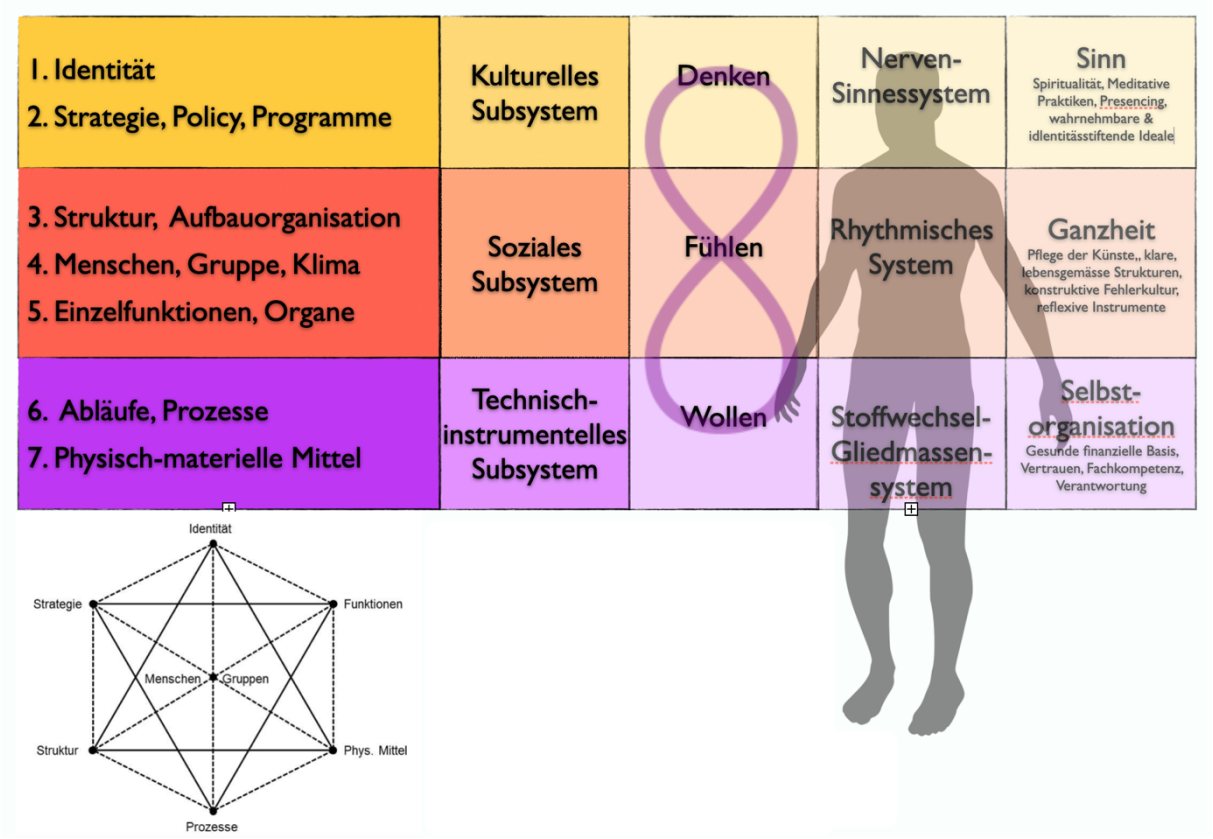
- Wie ist zu gewährleisten, dass die Entwicklung zielgerichtet und unter Einbezug des notwendigen Know-hows stattfindet?
- Wie wird darüber hinaus gewährleistet, dass Führung nicht in autokratischer, sondern in partizipativer Weise ausgeübt wird?

Dazu gibt es ein Instrument, das in den untersuchten Unternehmen in strikter Weise einzuhalten ist. Es nennt sich **Beratungsprozess**.
Der Beratungsprozess setzt voraus, dass diejenigen, die ein Problem erkannt haben und eine Lösung für dieses Problem suchen möchten, zuerst alle direkt Betroffenen ausmachen und diese um Rat fragen. In diesem Beratungsprozess geht es nicht darum, das Gegenüber von der eigenen Sichtweise zu überzeugen, sondern in offenster Weise um ihre Meinung und um ihren Ratschlag zu bitten. Des Weiteren sind Beratungsprozesse zu führen mit Menschen, die etwas zur Problemlösung beitragen können durch ihr spezielles Fach- oder Expertenwissen, und vielleicht eine weitere Person, die gut ist für unorthodoxe Ideen.
Anschließend ist die ursprünglich fragende Person (Entscheider:in) ermächtigt, eine Lösung zu entwickeln. Sie verantwortet selbst, welche der Ratschläge sie in welchem Ausmaß berücksichtigt und welche nicht. Eventuell muss sie erklären, warum sie den einen oder anderen Rat nicht berücksichtigt hat. Aber in der Lösungsentwicklung hat sie diese Freiheit und auch die volle Verantwortung für die Auswirkung. Kein Verwaltungsrat, keine Geschäftsleitung hat die Macht, auf die Entscheidung Einfluss zu nehmen, wenn sie nicht um Rat gefragt wurden, oder geschweige denn, sie am Ende infrage zu stellen oder zu kippen.

Leitungspersonen haben in solchen Organisationen nicht länger die Aufgabe, Strategien zu entwickeln und diese zu operationalisieren, Aufträge zu akquirieren oder neue Märkte zu erschließen, sondern dafür zu sorgen, dass:

1. der Sinn der Unternehmung attraktiv und anziehend, für alle präsent und deutlich wahrnehmbar ist.
2. der sichere Ort zu jeder Zeit vorhanden ist, in dem sich die Mitglieder als ganzer Mensch einbringen können.
3. Selbstführung aller Mitglieder bedingungslos möglich ist, solange sie sich an die eine Regel halten, den Beratungsprozess sauber, d. h. breit abgestützt und vorbehaltlos durchzuführen.

Wir haben in einem nächsten Schritt den Versuch unternommen, die kennzeichnenden Merkmale dieser evolutionär-integralen Organisationen ebenfalls mit dem dreigliedrigen Organisationsmodell zu verbinden, als Hinweis, was dort zur Resilienz von Organisationen und Gemeinschaften gefordert ist oder geleistet werden kann.



Kritische Anmerkungen

Aus der heilpädagogischen und sozialtherapeutischen Praxis wissen wir nur zu gut, wie viel Aufmerksamkeit und Bemühung es braucht, um bei uns selbst wie auch im Arbeitszusammenhang die Ebenen des Geistigen, des Seelischen und des Physischen im Bewusstsein zu halten, zu pflegen und ein Milieu zu bilden, in dem die drei Ebenen in fruchtbarer Weise miteinander korrespondieren, sodass sich der ganze Organismus wesensgemäß entwickeln kann.

Neben wunderbaren Lebens- und Arbeitsorten können wir leider auch etliche Beispiele von Organisationen finden, in denen ein höherer Sinn kaum eine Rolle zu spielen scheint. Anders ist die Identitätskrise, die in Teilen unserer Bewegung zu verzeichnen ist, kaum zu erklären.

Aber auch auf der mittleren Ebene, dem sozialen Subsystem, finden wir Institutionen, die in ihrer Struktur z. B. klassisch-hierarchischen Stab-Linienmodellen folgen. Den Ansprüchen nach Partizipation und Teilhabe, die wir für die Arbeit mit Klient:innen als Anspruch erheben, werden sie auf der Ebene der Mitarbeitenden in keiner Weise gerecht, indem auf dem Gebiet der Zusammenarbeit Sorgfalt und Achtsamkeit eine untergeordnete Rolle zu spielen scheinen und sich die Mitarbeitenden nicht wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen.

Wir finden weiterhin Organisationen, in denen Selbstverwaltung als Organisationsform deklariert, diese aber teilweise in so unmethodischer Weise durchgeführt wird, wie wir es von Graswurzel- oder basisdemokratischen Organisationen der 70er und 80er Jahre kennen. In denen Mitglieder nicht selten über Müdigkeit und Überforderung klagen und in denen das Vertrauen in die Fähigkeiten der Kolleg:innen oft nur schwach ausgeprägt ist. Ein äußerlich sichtbares Zeichen dafür ist dann oftmals, dass sich diese Unternehmen mehr mit sich selbst beschäftigen und ihre Kernaufgabe darüber vernachlässigen.

Aus der Beobachtung von krisenhaften Situationen in Organisationen unserer Bewegung hat die STAG (Sozialtherapeutische Arbeitsgruppe) das Motiv entwickelt, ihre Arbeit am Thema «Resilienz von Menschen und Gemeinschaften»

zusammenzufassen und mit diesem Text zur Verfügung zu stellen. Er kann einen Beitrag zu Denk- und Entwicklungsprozessen geben, oder zur Selbstevaluation genutzt werden.
Um den Prozess der Selbstevaluation zu unterstützen, haben wir einige **Evaluationsfragen** zusammengestellt:

Aspekte	**Bewerten**	**Entwickeln**	**Steuern**
Sinnorientierung, attraktive & inspirierende Sinnebene, die wahrnehmbar nach innen und außen ist	• Wie würden wir den höheren Sinn unseres Tuns unserer Institution beschreiben? • Wie bewerten wir die Sichtbarkeit und die Wirkung dieses höheren Sinns?	• Wie halten wir den höheren Sinn in der Institution lebendig? • Besteht die Möglichkeit, den höheren Sinn der Institution an sich verändernde Situationen anzupassen?	• Gibt es Foren oder Gefäße zur Pflege oder Entwicklung des höheren Sinns?
Aufgabengemäße Strukturen der Aufbauorganisation, Gemeinschaftsbildung, Qualität der Zusammenarbeit	• Sind die Organisationsstrukturen so beschaffen, dass sie Teilhabe und Mitwirkung unterstützen? • Wie beurteilen wir die Qualität der Mitwirkung in unserer Institution? • Wie beurteilen wir die Zusammenarbeitsqualität?	• Würden wir die Strukturen als starr oder agil bezeichnen? • Welche Idee verbirgt sich dahinter? • Wie fördern wir die Zusammenarbeitsqualität?	• Welche Gefäße werden für die Pflege der Zusammenarbeit zur Verfügung gestellt? • Welche Instrumente und Methoden stehen dafür zur Verfügung?
Gesunde wirtschaftliche Basis, Vertrauen, Verantwortung, Selbstorganisation	• Haben wir in unserer Institution eine Vertrauenskultur entwickelt? • Woran erkennen wir das? • Stehen ausreichend Möglichkeiten für die Mitarbeitenden zur Verfügung, Verantwortung zu übernehmen? • Stehen aussagekräftige Informationen über die wirtschaftliche Situation allen Verantwortungsträgern zeitnah zur Verfügung?	• Wie erzeugen und entwickeln wir die Bereitschaft der Mitarbeitenden, Verantwortung zu übernehmen? • Welche Analyse-Methoden oder -Instrumente stehen der Institution zur Verfügung, damit die verantwortungstragenden Personen oder Gremien auf allfällige Veränderungsnotwendigkeiten kompetent reagieren können?	• Welchen Stellenwert geben die Verantwortungstragenden der Selbstorganisation? • Kann durch den Umgang mit materiellen Gütern und finanziellen Mitteln ein Gefühl von Sorgfalt und Gerechtigkeit erzeugt werden?

Es ist uns bewusst, dass viele Aspekte in dieser kurzen Zusammenfassung nur holzschnittartig oder oberflächlich skizziert wurden.

Eine vertiefte Auseinandersetzung mit der geistig-spirituellen Ebene von Menschen und Organisationen bietet der Text von Paulamaria Blaxland-Lange über die Bedeutung der Hochschularbeit im Zusammenhang mit dem Thema Resilienz.
Der Text findet sich auch als PDF auf der Webseite des Councils.

Für die STAG, Andrea Kron-Petrovic, Freia Adam, Udo Pfeil: 24.03.2023

Literaturverzeichnis

Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung.
Verlag Freies Geistesleben, 10.02.2021

Friedrich Glasl, Trude Kalcher und Hannes Piber: Professionelle Prozessberatung.
Verlag Freies Geistesleben, 10.02.2021, 6. Aufl.

Frédéric Laloux: Reinventing Organizations.
Vahlen, 30.04.2015

Marie Boden und Doris Feldt: Gefühle erkennen, annehmen und gut mit ihnen umgehen.
Psychiatrieverlag, 01.06.2011: Arbeitsblatt 2b.

C. Otto Scharmer: Essentials der Theorie U
Carl-Auer, 07.03.2022

C. Otto Scharmer: Theorie U
Carl-Auer, 02.09.2020

Edgar Schein: Organisationskultur
EHP, Edition Humanistische Psychologie, 01.01.2010

Rudolf Steiner: Theosophie, GA 9, S. 25-34.
Steiner Verlag Dornach, 16. Aufl., 30.10.2019

Rudolf Treichler: Der schizophrene Prozess. Beiträge zu einer erweiterten Pathologie und Therapie
Verlag Freies Geistesleben, 8. Aufl.,1981