



The Wheel of Life in Organisations

Das Rad des Lebens in Organisationen – Das Organisationsradar

I. Das Rad des Lebens

Das Rad des Lebens ist ein uraltes Symbol für den Kreislauf des Lebens. Das Rad des Lebens wird auch Medizinrad genannt, welches Schamanen zur Wiederherstellung der Ordnung, oft auch gesundheitlichen Ordnung, verwendet haben und immer noch verwenden. Das Medizinrad ist ein Abbild der kosmischen Ordnung bzw. der Ordnung im Leben. Das Wort „Medizin“ stammt aus Nordamerika und ist eine Konsensübersetzung. Es bezeichnet eine Kraft, die dem Menschen guttut, gesund macht und die Ordnung wiederherstellt. Das Rad symbolisiert den ewigen Kreislauf von Werden und Vergehen. Deswegen ist das Medizinrad auch ein Symbol für den Kreislauf des Lebens und wird Lebensrad genannt. (KristaGilda Kerner)

Die 4 Richtungen (Norden, Osten, Süden, Westen) mit ihren Qualitäten sind eine Zeit im Lebenszyklus und ein Ort am Lebensrad. Das Medizinrad entspricht dem großen Muster und ist ein Abbild der kosmischen Ordnung. Somit hat alles einen Platz in einer der Richtungen und alles vereinigt die Qualitäten aller vier Richtungen in sich. In der Mitte fließen die Qualitäten der 4 Richtungen zusammen. Dort kommt alles zusammen und dort liegt die konkrete Erfahrung der Persönlichkeit und vollkommene Balance. (Rad des Lebens, 3. Jahr, 1. Modul)

„Die Medizinräder sind mit den Weltbildern der Völker verbunden und spiegeln immer die Ordnung des jeweiligen Gebietes. Sie wurden aufgrund von Beobachtungen und Erfahrung erstellt und aufgebaut. Die Aspekte in den Medizinrädern sind immer mit den Wesenheiten und Kräften der jeweiligen Kultur verbunden. Daher findet man auf der ganzen Welt Medizinräder mit verschiedenen Zuordnungen. Und alle sind richtig und haben Kraft, allerdings eben nur verbunden mit den jeweiligen Gebieten. Das bekannteste Medizinrad ist das der Lakota.“ (Skriptum „Das europäische Medizinrad“, KristaGilda Kerner)

Bei den Lakota (Nordamerika) besteht das Medizinrad aus einem Reif mit vier Speichen. Die Zahl vier hat eine besondere Bedeutung in ihrer Mythologie, sie steht für die Himmelsrichtungen und die zentralen Werte *woksape* (Weisheit), *woohitika* (Tapferkeit), *wowacintanka* (Seelenstärke) und *wacantognaka* (Großzügigkeit) des Volkes. Häufig wird es mit Tiersymbolen verbunden. Das Rad wird in traditionellen Zeremonien verwendet und in jüngerer Zeit in künstlerischen Darstellungen als Symbol für das Volk und die Kultur verstanden. (Wikipedia)

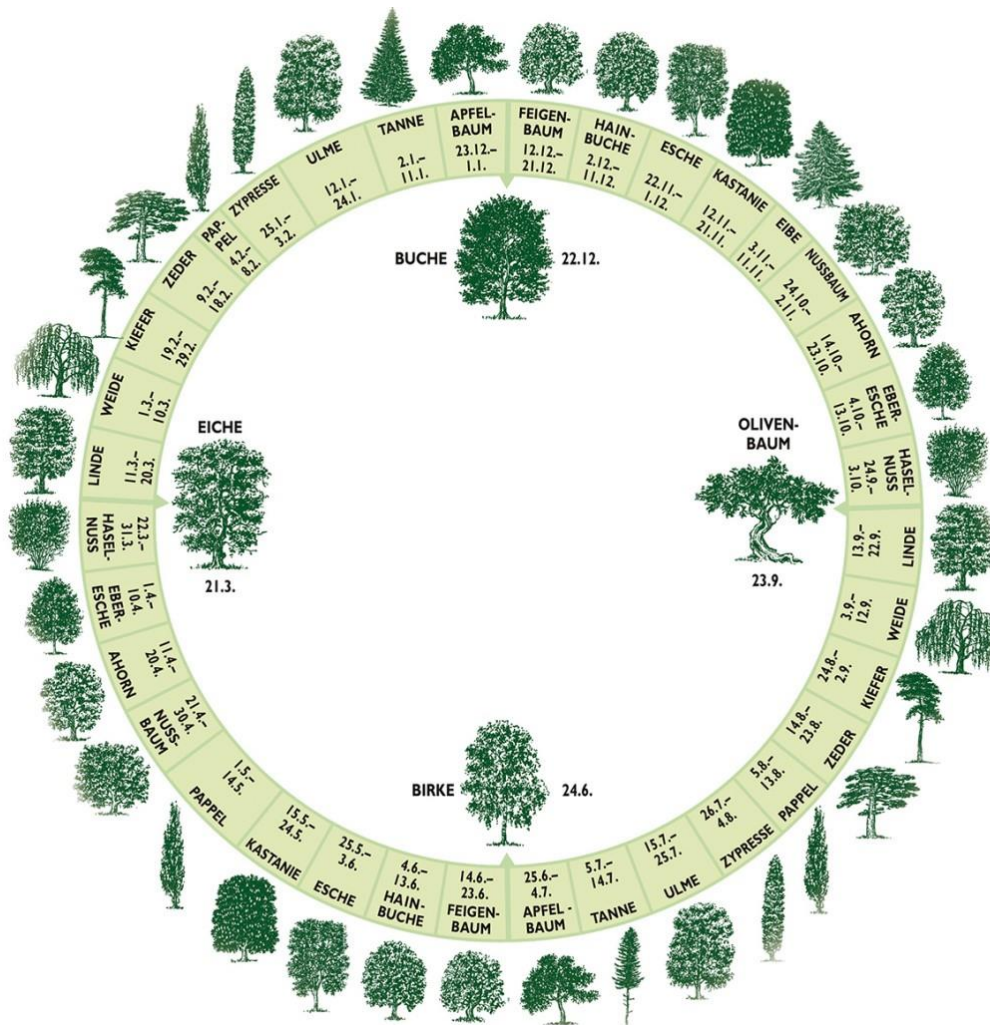


(Seelenträume)

Medizinräder können in großen Rädern aufgebaut sein, aber auch in kleiner Form. Die Größe ist nicht entscheidend. Wichtig ist, dass diese mit Naturmaterialien, oft Steinen aufgebaut werden und mit der jeweiligen Energie und Kraft verbunden sind (siehe Qualitäten des Medizinrads).



Auch in Europa wurde seit jeher mit Medizinrädern gearbeitet. Man weiß allerdings nicht so viel darüber wie über die Medizinräder in Süd- und Nordamerika. Eine Form des europäischen Medizinrades ist der keltische Baumkreis.



(himmel.at)

Der markanteste Unterschied liegt in der Zuordnung der Elemente zu den Himmelsrichtungen. Bei den uns bekannten Medizinrädern Amerikas ist immer Wasser im Süden und Erde im Westen. Luft im Norden und Feuer im Osten sind hingegen überall gleich. Im europäischen Medizinrad befindet sich das Element Erde im Süden und das Element Wasser im Westen.

Die vier Himmelsrichtungen sind mit unterschiedlichen Qualitäten verbunden. In der Mitte ist immer das Zentrum, der Mittelpunkt, das Universum.

A. Die Qualität des Nordens

Der Norden im europäischen Medizinrad ist die Phase von Tod und Neugeburt bzw. die Geburt an sich. Im Norden ist es finster und kalt, er steht somit auch für den Winter und Mitternacht. Der Norden steht für Zeitlosigkeit, Stille, Rasten, Lebenskraft, Formlosigkeit, Energie, keine Interaktion, Projektion, Illusion, Tod, Seele und Luft. Der Norden steht oft in Verbindung mit dem Verstand bzw. dem Auflösen der Verstandesstrukturen, aber auch mit dem Formlosen, der Seele. Im Norden liegt Vater Himmel und das Element Luft. Die Sternzeichen sind Steinbock, Wassermann, Fische. (KristaGilda Kerner)

Norden ist Stille und Leere. Wenn nichts geschieht, so nichts erwartet wird, nichts mehr zu tun ist, dort ist die Energie des Nordens. „Norden ist Formlosigkeit, es ist der Zeitpunkt zwischen dem alten und dem Neuen, und es ist wirklich schwer für viele von s, sich seiner gewahr zu sein. Anstatt aufmerksam zu bleiben, wenn der Norden sich zeigt, lenken wir uns von ihm ab oder schlafen ein. Einfach auf den Norden zu achten, ist nicht einfach, und es ist noch schwerer, ihn anzunehmen und wertzuschätzen.“ (Daan von Kampenhoud, 2017, S. 105ff.)

Das erste Quartal (von Norden Richtung Osten) steht für die frühe Kindheit, etwas Neues entsteht. So wie der Frühling nach dem Winter kommt, so dreht sich der Kreis im ersten Quartal Richtung Reinigung und Vorbereitung, das Entzünden des Funkens der Manifestationskraft. Das Licht beginnt im Frühling immer stärker zu werden und die Dunkelheit zurückzudrängen.

B. Die Qualität des Ostens

Der Osten im Medizinrad ist die Phase von Aufstieg, Durchbruch und Kindheit. Im Osten liegt Großmutter Sonne. Das Sonnenfest die die Frühlings- und Nachtliche oder auch Ostara (Ostern) genannt. Das Mondfest ist Beltane. Es ist das Fest der Freude und Fruchtbarkeit, damit alles wachsen und gedeihen kann. Es wird um den 21. März gefeiert.

Der Osten steht weiters für die Kinder, den Sonnenaufgang, den Frühling, den Morgen, die Zukunft, den Aufsteigt, den Beginn und die Geburt, das Aufblühen, Erwachen und Wachsen. Ideen und Inspiration, Klarheit, Durchblick und Überblick, Aufbau, Tun, Aktivität und Aktion, Struktur aufbauen, Pläne machen, erschaffen und kreieren liegen im Osten. Die Sternzeichen im Osten sind Widder Stier, Zwilling. (KristaGilda Kerner)

„Und erinnere dich daran, dass der Morgen mehr mit sich bringt als nur Licht und ein Gefühl dafür, wo du bist. Die Sonne beginnt die Wärme auszustrahlen, sobald sie über dem Horizont erscheint. Du kannst ihre Strahlen auf der Haut spüren. Die Sonne gibt Licht, Wärme, Energie, Kraft. Im Osten wird unser Gesichtssinn zuerst aktiviert, und bald schon können sie die zusätzliche Energie in uns aufnehmen, die uns dort zur Verfügung gestellt wird. Diese Energie kann dazu genutzt werden, sich in Bewegung zu setzen, einen Schritt zu machen. Der Osten korrespondiert mit dem Zeitpunkt, wo Inaktivität in Aktion transvorniert wird. Daher ist der Osten mit Konzepten wie Planung, Strategien ausarbeiten und Struktur verbunden. Außerdem ist der Osten verbunden mit dem Aufwachen und Beginnen, wie wir schon wissen, doch jetzt zeigt er sich mehr im Detail. Wir können Begriff ergänzen wie: Einsicht gewinnen, einen Plan machen, Improvisation, Erneuerung, die ersten konkreten Schritte zur Umsetzung eines Plans tun, loskommen.“ (Daan von Kampenhoud, 2017, S. 85)

Das zweite Quartal (von Osten Richtung Süden) steht für Jugend. Der Osten wird auch oft mit der Seele in Verbindung gebracht. Wobei hier eine sehr enge Verbindung zwischen Osten und Norden besteht. Im Osten wird die Seele in ein neues Leben geboren, womit einer neuer Lebenszyklus beginnt. Im Osten liegt aber auch die Logik, das Planen, die Klarheit und die Ideen, die wiederum den Verstand benötigen. Man sagt auch, dass der Verstand der Übersetzer der Seele ist. Die Seele ist die Quelle der Weisheit, die über die Worte hinausgeht. Kommen wir von unserem Seelenpfad ab, übernimmt der Verstand die Kontrolle und wir fühlen uns nicht mehr wohl, vom Weg abgekommen. Deswegen ist die Verbindung zwischen Seele und Verstand eine essenzielle. Die Seele braucht den Verstand, um die Entscheidungen auf Seelenebene in eine Form zu bringen, sie auf den Boden zu bringen.

C. Die Qualität des Südens

Im Süden steht die Sonne am höchsten. Er steht für Höhepunkt und Fülle. Im Süden liegt Mutter Erde. Erde ist das Element, das sich nicht von allein bewegen kann. Um Erde in Bewegung zu bringen, braucht es Wasser oder Luft. Erde ist das Element der Stabilität.

Der Süden steht für Sommer, Mittag/Nachmittag, die Gegenwart, die Fülle, Manifestation, Struktur, Umsetzung, Materie, volle Verbindung, Realität, Stärke, Realisieren & Tun, Interaktion, Reifen und wenig Dynamik. (KristaGilda Kerner)

„Der Süden ist wirklich der Ort des Zusammenseins, des gemeinsamen Bemühens und der Gemeinschaft. Das bringt alles Mögliche andere mit sich: Engagement, kämpfen, Probleme lösen, Frieden schließen, anderen etwas erklären, zuhören lernen, Kompromisse schließen, sich äußern. Im Süden führen wir die Pläne aus, die wir im Osten gemacht haben. Er ist der Ort des Handelns, der Manifestation, der Ausdauer, des Anpassens und manchmal einfach des Weitermachens. Die Sonne steht hoch am Himmel, jetzt ist die Periode oder der Augenblick in der Zeit, wo die meiste Energie zur Verfügung steht.“ (Daan von Kampenhoud, 2017, S. 90)

Das darauffolgende 3. Quartal steht für die jungen Erwachsenen. Im Süden liegt die bevorstehende Ernte. Die Sternzeichen sind Krebs, Löwe, Jungfrau.

Jegliche Art der Verkörperung steht im Süden. Unser Körper ist ein komplexes System aus Organen, Knochen, Muskeln, Blut- und Lymphbahnen, Drüsen und vielem mehr. Je besser die Verbindung zu unserem Körper ist, desto stabiler ist unsere Gesundheit. Der Hauptgrund für körperliche Erkrankungen ist die fehlende Verbindung zum Körper.

D. Die Qualität des Westens

Der Westen im Medizinrad ist die Phase von Alter und Abschluss. Im Herbst fallen die Blätter zu Boden, die Natur zieht sich zurück. Deswegen steht der Westen für den Abend, die Vergangenheit, Abschließen, Loslassen, Reinigung, Aussortieren, wenig Struktur, Fließen, das Auflösen von Grenzen, Verlust und Trauer, Auflösen und Sterben. Das dazugehörige Element ist das Wasser. Wasser ist das Element des Fließens. Alles was erstarrt ist, kommt in Fluss. Wasser ist das einzige Element, das alle drei Aggregatzustände annehmen kann: flüssig, fest, gasförmig. Es gibt Leben und alles Leben entsteht im Wasser, dem Urozean des Lebens. Wasser verändert sich mit dem Umfeld und reagiert auf Schwingung und Emotionen. Die Sicht, dass Wasser Emotionen speichert, erlaubt den Rückschluss, dass die emotionalen Erlebnisse in den Wassermolekülen unserer Zellen gespeichert sind. Deswegen liegt im Westen auf der Persönlichkeitsebene die Emotion, das Gefühl. (KristaGilda Kerner)

Die Sternzeichen sind Waage, Skorpion, Schütze. Das Sonnenfest ist die Herbst Tag- und Nachtgleiche oder auch Mabon genannt. Das Mondfest ist Samhain (Allerheiligen). Es ist das Fest der Ahnen, und um ihren Segen und Schutz für die dunkle Zeit zu erbitten und auch mit ihnen das Leben zu feiern.

„... es ist der Westen, der sich in unserem Leben zeigt und uns daran erinnert, dass nichts sicher ist und man nicht zu sehr an Dingen hängen sollte. ... Der Westen ist daher nicht nur ein Ort des Loslassens, sondern auch der Emotionen und tiefen Empfindungen. Natürlich gibt es im Osten und Süden ebenso Gefühle. Im Osten ist es die Aufregung, das Gefühl von Erwartung, Hoffnung und Auftrieb bekommen. (...) Im Westen haben wir die tiefsten Gefühle, die sich nicht so leicht verändern. Im Westen fühlt man, was etwas oder jemanden einem wirklich bedeutet, man ist in Kontakt mit der Essenz. Die Gefühle und Emotionen des Westens sind nie oberflächlich, man spürt sie in seinem ganzen Sein. In Körper, Geist, Herz und Seele.“ (Daan von Kampenhoud, 2017, S. 95ff.)

Das darauffolgende 4. Quartal steht für das Alter und die Ahnen.

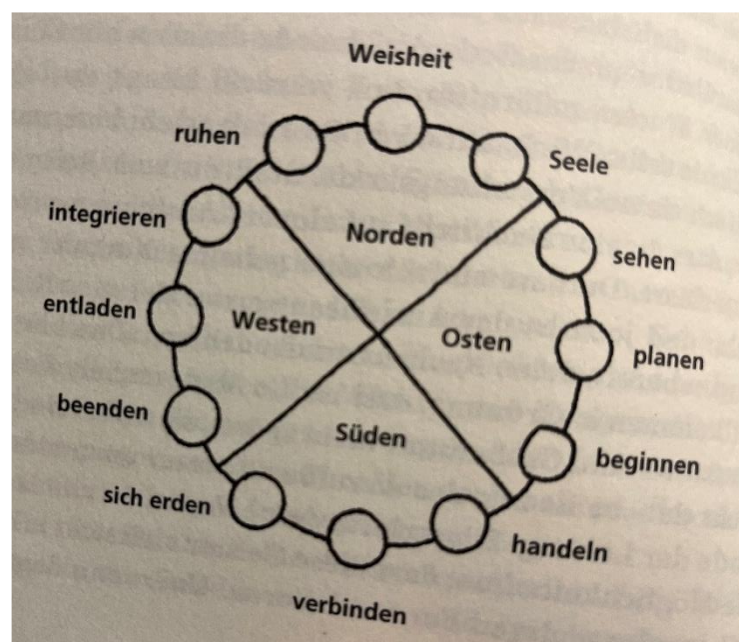
E. Das 3-Kräfte-Medizinrad und seine Qualitäten

Die Essenz bei der Arbeit mit dem Medizinrad ist die persönliche Erfahrung und Wahrnehmung. Sie dient dazu das Gleichgewicht zwischen Umwelt, Mensch und Kosmos wieder herzustellen. . Auch das 3-Kräfte-Medizinrad ist geozentrisch und nach den vier Himmelsrichtungen ausgereichtet. Die Himmelsrichtungen sind Hüter- und Kardinalpunkte:

- **Osten:** Frühling, der Morgen, Kindheit, zunehmender Mond, Feuer, Seele, Seher*in
- **Süden:** Sommer, Mittag, junge Erwachsene, Vollmond, Erde, Körper, Heiler*in
- **Westen:** Herbst, Abend, Alter, abnehmender Mond, Ahnen, Wasser, Emotionen, Lehrer*in
- **Norden:** Winter, Mitternacht, Tod/Neugeburt, Neumond, Luft, Verstand, Krieger*in

Das 3-Kräfte-Medizinrad wird mit Steinen im Rahmen eines Rituals auf- und abgebaut. Auf die einzelnen Steine gehe ich hier bewusst nicht ein.

Auch die Darstellung von Daan von Kampenhoud ist gut auf Organisationen umlegbar.



(Daan von Kampenhoud, 2017, S. 130)

II. Das Rad des Lebens in Organisationen

Ich kenne die Betrachtung von Organisationen als soziale Systeme sehr gut. Unter dem Begriff „soziale Systeme“ fasst Luhmann Interaktionen, Organisationen bzw. formal organisierte soziale Systeme und Gesellschaften zusammen. Wesentliches Merkmal des hier zu betrachtenden Begriffs von Organisationen ist die Entwicklung organisationspezifischer Strukturen wie Werte, Regeln und Umweltbeziehungen, die von den Systemmitgliedern relativ unabhängig bestehen und die Identität des sozialen Systems ausmachen. (vgl. FIEDLER 1996, 45)

Ich bin aber mittlerweile auch davon überzeugt, dass Organisationen von den Menschen, die sie gründen, leiten oder die für sie arbeiten, Charakterzüge übernehmen und somit vor allem auf energetischer Ebene wirken. Ich möchte Organisationen deswegen hier als lebende Organismen betrachten, die stark mit den Naturgesetzen dieser Erde verbunden sind.

Im Rahmen meiner Ausbildung als Trainerin für Achtsamkeit habe ich ein Poster entwickelt, das die ersten Ideen zum Rad des Lebens in Organisationen abbildet:



Durch diese Arbeit wurde ich auf ein Buch von Isabella Klien aufmerksam gemacht. Der Titel des Buches lautet: „Der Organisationskompass in Coaching und Beratung“. Ich war erstaunt und gleichzeitig total begeistert, dass es etwas sehr ähnliches zu dem, das ich gemeinsam mit KristaGilda und Griet Verstraete entwickelt möchte, bereits gibt. Ich habe mich mit Isabella in Verbindung gesetzt und im September 2021 hat sie begonnen mich mit ihrem Modell vertraut zu machen.

Der wesentliche Unterschied zwischen ihrem Modell und „meinem“ Organisationsradar besteht darin, dass sie sich am Lakotarad orientiert und ich mich am 3-Kräfte-Medizinrad, so wie ich es bei KristaGilda gelernt habe. Das spürt sich für mich nicht nur richtig, sondern auch wichtig an.

Weiters möchte ich im Organisationsradar Dinge hervorstreichen, die für Organisationen meiner Meinung nach wichtig sind und andere eher im Hintergrund wirken lassen.

III. Die Bedeutung der Qualitäten im Lebensrad für Organisationen

Die Verwendung und Weiterentwicklung des Medizinrads für die Organisations- und Teamentwicklung sowie das Coaching benötigt eine Übersetzung der Qualitäten der vier Himmelsrichtungen sowie der vier Quadranten in eine Unternehmenssprache.

- Mitte: Sinn, Purpose – einen Beitrag in der Welt leisten
- Norden: Führung – mit Werten vorangehen
- Osten: Vision – die Zukunft erträumen
- Süden: Management - Raum für Umsetzung geben
- Westen: Gemeinschaft - miteinander wirken
- Diagonalen: Beziehungen – Menschen und Ebenen miteinander verbinden, Übergänge bewusst machen, Reflexion
- Kreis: das Ganze, der Kontext

A. Die Qualität der Mitte für Organisationen – der Sinn

Alles beginnt in der Mitte, sie ist der Ursprung von Organisationen. Im Organisationsradar wird die Mitte zum belebenden Sinn und somit zum Lebenszweck des Unternehmens. „Dieser Sinn geht weit über das Ökonomische und die Kundenorientierung hinaus. Er durchdringt das gesamte Unternehmen und ist eine nährenden Kraft für alle. Es bestätigt den Mitarbeitenden, dass sie eine sinnvolle Aufgabe erfüllen, und gibt den Kundinnen die Gewissheit, sinnvoll zu konsumieren. Den anderen Berührungsgruppen (Lieferanten, Geldgeberinnen und soziales Umfeld) zeigt er auf, dass es sich hier um ein sinnstiftendes Unternehmen handelt, das ein interessanter Kooperationspartner ist.“ (Klien 2019, S. 45f.)

Frederic Laloux führt in seinem Buch „Reinventing Organizations visuell“ den Begriff des evolutionären Sinns ein (Laloux 2017, S. 111 ff.): Das Unternehmen hört auf seinen Sin und tanzt mit ihm. Aufgabe der Führenden und Mitarbeitenden ist es, zu erspüren, wo sich das Unternehmen hin entwickeln will.

„Was wäre, wenn wir nicht länger versuchen würden, die Zukunft zu erzwingen?

Was wäre, wenn wir stattdessen einfach mit dem, was sich zeigen will, tanzen?

Mögliche Fragestellungen, um die Mitte in Organisationen zu klären bzw. zu erarbeiten:

- Welchen tiefen / höheren Sinn stiftet ihr Unternehmen?
- Was ist der tiefere / höhere Sinn des Projektes?
- Was ist für mich der tiefere/höhere Sinn dieses Coachings?
- Was macht das Team so einzigartig?
- Welchen wesentlichen Beitrag kann nur ich in dieser Organisation leisten?
- Welchen Sinn stifte ich in dieser Organisation?

B. Die Qualität des Nordens für Organisationen – die Führung

Der Norden steht für den Beginn etwas Neuen. Es hat noch keine Struktur, vielmehr handelt es sich um Ideen, die aus der Stille heraus entstehen. Deswegen sind Pausen in Organisationen auch so ein wichtiges Thema, weil es da genau darum geht, neues entstehen zu lassen.

Der Norden steht für Stille, Rasten, Loslassen, Illusionen und Projektionen. Die Fragen: „Was will ICH.“ „Wofür kämpfe ICH?“ Wofür übernehme ICH Verantwortung und wo gehe ICH in Führung? sind hier relevant.

„Lebendige, dem Leben dienende Führung bedeutet, sich des Unternehmenssinns bewusst zu sein und inspirierend voranzugehen. Dabei spielen die Werte der Organisation eine zentrale Rolle. Wertorientierte Unternehmen transformieren sich von den Führungskräften aus. Die Führenden können im Außen nur das entwickeln, was zuerst in ihnen existiert. Führung meint hier sowohl Selbstführung, Mitarbeiterführung als auch Unternehmensführung. Je flacher die Hierarchien sind und je weniger Führungsebenen und Führungskräfte ein Unternehmen hat, desto wichtiger wird das Thema Selbstführung.“ (Klien 2019, S. 46)

Sabine Bredemeyer schreibt in ihrem Buch „Happy Leaders – Happy People – Great Results. über die Kunst ausgeglichen und erfolgreich zu führen und wie Führungskräfte ihre eigene Balance und ihre Selbstbestimmtheit zurückgewinnen, Charisma und Anziehungskraft entwickeln und zum Happy Leader werden, der mit inspirierten Mitarbeitern Großes erreichen kann. Denn erst, wenn Führungskräfte mit ihren Wünschen, Zielen und ihrem Körper im Einklang sind, gewinnen sie echte Lebensfreude zurück. Die ersten Schritte dabei sind: Entdecke, was du wirklich willst. Achte auf deinen Körper. Nehme bewusster wahr und lerne verstehen, was dein Umfeld dir deutlich signalisiert. Dann werden auch zeitgemäße Führungstools einfacher und mit nachhaltigem Erfolg umsetzbar.

Mögliche Fragestellungen, um den Norden in Organisationen zu klären bzw. zu erarbeiten:

- Was bedeutet Führung für Sie?
- Nach welchen Werten orientieren Sie sich?
- Für welche aktuellen Themen in meinem Berufsleben/Privatleben will ich bei diesem Coaching Verantwortung (Führung) übernehmen?
- Von welchen Werten will ich mich leiten lassen?
- An welchen Werten orientiert sich das Team?
- Wie führt sich das Team (Selbstführung)?

C. Die Qualität des Ostens für Organisationen – die Vision

Der Osten im Medizinrad ist die Phase von Beginn, Geburt, Aufstieg, Durchbruch und Kindheit. Ideen werden geboren, ausgesprochen und geteilt. Im Osten kommen wir ins Tun, in den Aufbau, in die Aktivität und Aktion. Wir erschaffen und kreieren. Konzepte entstehen. Die Frage, die sich hier vorrangig, stellt ist: „Wofür brennen wir wirklich?“

Die Vision ist ein kraftvolles Zukunftsbild des Unternehmens. Sie beschreibt, wie sich der Sinn und die Werte als großes Ziel zum Ausdruck bringen, und ist ein zentraler Faktor für die Lebendigkeit des Unternehmens. Sie ist der Traum von einer Zukunft, die das Unternehmen erreichen und erschaffen will. Je nach Größe der Vision liegt sie drei bis fünf Jahre – bei großen, visionären Vorhaben zehn Jahre in der Zukunft. In Krisensituationen geht es oft darum, eine Vision für „das Herauskommen aus dem Tal“ zu entwickeln, dann ist der Zeithorizont ein kürzerer.

Eine inspirierende Vision ist herausfordernd und realistisch zugleich. Ihre Lebensenergie und visionäre Kraft überträgt sich auf die Mitarbeiterinnen, Kunden und anderen Berührungsgruppen des Unternehmens.“ (Klien 2019, S. 47f.)

Mögliche Fragestellungen, um den Osten in Organisationen zu klären bzw. zu erarbeiten:

- Was bedeutet Vision für Sie? Welche Aspekte sind für Sie besonders wichtig?
- Wie sieht die Vision deines Unternehmens, deiner Rolle im Unternehmen, ... konkret aus?
- Wie wirst du deine Vision erreichen (-> STRATEGIE)
- Angenommen, das Coaching ist vorbei, und es war noch besser, als ich es mir erträumt habe: Welches kraftvolle Bild (VISION) habe ich, wie das Coaching verlaufen ist?
- Welche konkreten ZIELE habe ich durch das Coaching erreicht?

D. Die Qualität des Südens für Organisationen - Management

Im Süden steht die Sonne am höchsten. Er steht für Höhepunkt und Fülle, Manifestation, Struktur, Umsetzung, Materie, volle Verbindung, Realität, Stärke, Realisieren & Tun, Interaktion, Reifen und wenig Dynamik. Das Element ist die Erde, also steht folgende Frage im Zentrum: Auf welchen Strukturen baut das Unternehmen? Dabei gehe es meiner Meinung nach um die Organisationsstruktur, Kommunikationsstruktur, Entscheidungsstruktur, kurz: das Management. Das Management soll Raum für Umsetzung geben. Es geht um wirkungsvolle Strukturen und Abläufe sowie um den sinnvollen Einsatz der begrenzten Ressourcen. „Die meisten Unternehmen fühlen sich in diesem Quadranten sehr zu Hause, da sie viele Strukturen und Managementsysteme entwickelt haben. Doch die Frage ist, inwieweit die Strukturen und Systeme (wie Finanz-, Informations-, Kundensysteme) tatsächlich dabei unterstützen, dass das Unternehmen seinen Sinn erfüllen und seine Vision realisieren kann. Diese unterstützenden Strukturen nennt Birgitt Williams „liberating structures“ (2009, S. 228). Die Aufgabe des Management ist es, klare Rahmenbedingungen zu schaffen. Dadurch wird ein Raum definiert, innerhalb dessen sich die Mitarbeitenden bei ihrer täglichen Arbeit entfalten und kreativ sein können und mit Freude ihre Tätigkeiten erfüllen. Es gibt zum Beispiel einen klaren Rahmen dafür, welche Entscheidungen selbständig und welche nach Rücksprache zu treffen sind. Die Art und Weise, wie Besprechungen abgehalten werden, und die Gestaltung der Büros und Aufenthaltsräume leisten einen zentralen Beitrag dazu, aus dem Unternehmen einen Ort der Lebendigkeit und Gesundheit zu machen.“ (Klien 2019, S. 49f.)

Mögliche Fragestellungen, um den Süden in Organisationen zu klären bzw. zu erarbeiten:

- Was bedeutet Management für Sie? Welche Aspekte sind für Sie besonders wichtig?

- Welche Managementstrukturen braucht das Unternehmen (bzw. hat das Unternehmen), um den Unternehmenssinn, die Führung und die Vision zu unterstützen? Und welche sind möglicherweise hinderlich?
- Was brauchst du konkret, um deinen Sinn, deine Vision und deinen Führungsaspekt auch umsetzen zu können?

E. Die Qualität des Westens für Organisationen – Gemeinschaft

Die Gemeinschaft umfasst jene Berührungsgruppen des Unternehmens, die dazu beitragen, dass es seinen Sinn erfüllen und seine Vision realisieren kann. ... Es geht darum, zu erkunden, wie Menschen in Organisationen miteinander wirken. „Die Gemeinschaft eines lebendigen Unternehmens fühlt sich für das Ganze verantwortlich, begreift sich als Teil des großen Ökosystems Erde und wird vom Motto „Miteinander statt Gegeneinander“ getragen. Im Zusammenwirken aller Beteiligten spielen die Werte Menschenwürde und Solidarität sowie Mitentscheidung und Transparenz eine zentrale Rolle. Um ein Gefühl für diese Gemeinschaft entwickeln zu können, sind im Unternehmen Veranstaltungsformen notwendig, bei denen das ‚ganze System in einen Raum‘ gebracht wird. Es ist essenziell, dass sich die Teilnehmenden als Teil dieser Gemeinschaft erleben und den großen Zusammenhang erfassen können. Die unterschiedlichen Großgruppenformate wie Open-Space-Technologie, Zukunftskonferenz oder World Café bieten dafür einen guten Rahmen und eine methodische Vorgangsweise.“ (Klien 2019, S. 48f.)

Mögliche Fragestellungen, um den Westen in Organisationen zu klären bzw. zu erarbeiten:

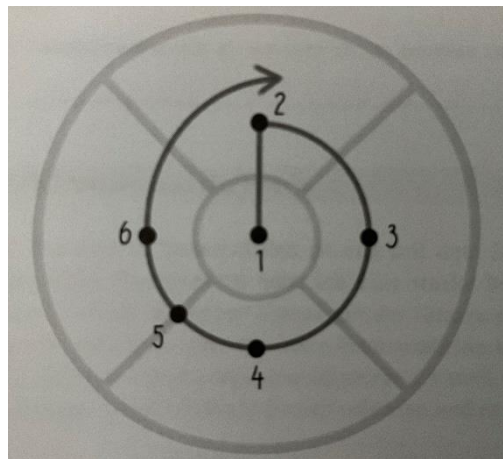
- Was bedeutet Gemeinschaft für Sie? Welche Aspekte sind für Sie besonders wichtig?
- Wie wirken Menschen miteinander in dieser Organisation?
- Welche Menschen/Wesen (GEMEINSCHAFT) werden im Geiste bei deinem Vorhaben mit dabei sein? Wie gestalte ich die Beziehungen zu ihnen, damit sie mich beim Coaching (oder was auch immer) gut unterstützen?

F. Diagonalen: Beziehungen – Menschen und Ebenen verbinden

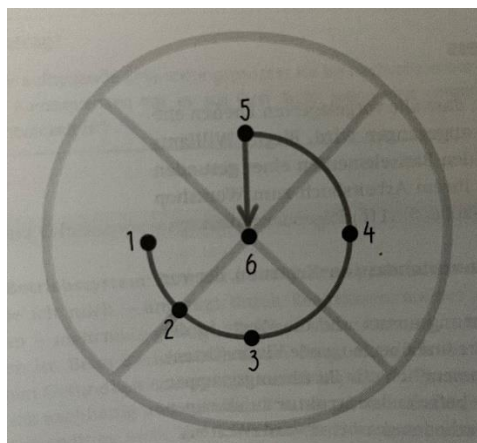
Bei den Beziehungen im Organisationsradar sind zwei Aspekte gemeint: Einerseits handelt es sich um die Beziehungen zu den Beziehungsgruppen aus dem Westen – der Gemeinschaft und andererseits um den Übergang von einem Quadranten zum nächsten. Es geht darum die Beziehung zu diesen zwei Aspekten so zu gestalten, dass diese das Unternehmen bei der Erfüllung des Sinns und der Realisierung der Vision unterstützen. Ein transparenter Informationsfluss und eine offene, vorurteilsfreie Kommunikation sind dafür die wichtigsten Zutaten. So können Begegnungen stattfinden, die ungeahnte Potenziale freisetzen und dabei helfen, ein inspirierendes Sinn- und Werte-Netzwerk zu schaffen. Andererseits geht es bei den Beziehungen um die Verbindung der sechs Ebenen im Organisationsradar zueinander und darum wie die Ebenen im Gleichgewicht sind. ... Die Diagonalen laden dazu ein, mit dem eigenen Unternehmen in Beziehung zu treten und die sechs Ebenen in eine Balance und ein gesundes, lebendiges Gleichgewicht zu bringen.“ (Klien 2019, S. 50f.)

IV. Die Arbeit mit dem Organisationsradar

Bei allen Anwendungen spielt die Reihenfolge der sechs Ebenen eine zentrale Rolle. Der ganzheitliche Entwicklungsweg führt vom Zentrum ausgehend im Uhrzeigersinn über Norden, Osten und Süden nach Westen. Den Anfang macht der Sinn in der Mitte. Danach geht es weiter über Führung im Norden, Vision im Osten, Management im Süden, Beziehungen in den Diagonalen bis zur Gemeinschaft im Westen. Diese Bewegung ist eine Bewegung vom Großen ins Kleine, vom Allgemeinen zum Speziellen, vom Weiten zum Fokussierten, vom Immateriellen zum Materiellen und vom Langfristigen zum Kurzfristigen. (Klien 2019, S. 68f.)



Geht man den Weg in umgekehrter Reihenfolge, lässt sich die ganzheitliche Wirkungsweise vom kleinen Umsetzungsschritt bis zum großen Sinn nachvollziehen.



Gesunde Unternehmen haben folgende **Basiselemente**:

- Ein klar definierter Unternehmenszinn (Zentrum), der von allen verstanden wird.
- Daraus folgt: Klarheit über den Führungsansatz und die Werte in der Organisation (Norden) sowie eine klare und überzeugende Vision (Osten).
- Die geforderte Klarheit gibt die Struktur und die Methoden, mit denen gearbeitet wird = Management (Süden) vor und betrifft schlussendlich alle Berührungsgruppen (Westen).

Führung und Management werden dabei bewusst getrennt, denn Menschen werden geführt, Ressourcen und Abläufe hingegen gilt es zu managen. Führung kommt gleich nach dem Sinn, und Management liegt im vorletzten Quadranten des Rades.

Ergibt sich bei der Auftragsklärung, dass das Anliegen der Kundin im Visionsquadranten liegt (z.B. strategische Neupositionierung), dann muss das Unternehmen Klarheit darüber erlangen, welchen Sinn es erfüllt, wie es seinen Führungsansatz versteht und von welchen Werten es geleitet wird.

A. In der Unternehmensentwicklung

Unternehmensentwicklung oder auch -beratung, wie es oftmals genannt wird, ist meistens „probleminduziert“. Das bedeutet, der Wunsch einer Beratung kommt daher, dass der Kunde ein Problem hat, das er selbst nicht lösen kann oder möchte. Selbst wenn es eine Abteilung mit dem Namen „Unternehmensentwicklung“ gibt, ist immer der erste Schritt, das Problem zu benennen und das Ziel zu klären. Das sind zwei essenzielle Bestandteile der Vertragsklärung in der Unternehmensentwicklung und immer der erste Schritt.

Da ich bei Organisationen von sozialen Systemen spreche, gibt es darüber hinaus auch folgende Punkte zu klären: zeitlicher, finanzieller und ressourcenmäßiger Umfang und Kontext der Beratung. All das ist Teil der Vertragsklärung, bei der bereits mit dem Organisationsradar gearbeitet werden kann.

Die 4 Stufen der Unternehmensentwicklung könnten so aussehen:

- Phase 1: Auftragsklärung mit dem Auftraggeber
- Phase 2: Ist-Analyse und Beschreibung des Soll-Zustands (Zielbild) im Rahmen eines Diagnose-Workshops
- Phase 3: Erste Entwicklungsrunde durch das Organisationsradar mit den Betroffenen
- Phase 4: Evaluierung und Festlegung der nächsten Schritte

Phase 1: Auftragsklärung mit dem Auftraggeber

Ausgehend vom Organisationsradar sollen folgende Punkte besprochen und festgelegt werden:

- **SINN** (Mitte):
 - Was ist der tiefere/höhere Sinn dieser Unternehmensentwicklung?
- **FÜHRUNG** (Norden):
 - Für welche Themen oder Bereiche werde ich im Rahmen dieser Unternehmensentwicklung Verantwortung (Führung) übernehmen.
 - Von welchen Werten lasse ich mich dabei leiten?
- **VISION + ZIELE** (Osten):
 - Angenommen, die Unternehmensentwicklung war ein voller Erfolg und sogar noch besser also ich mir erträumt habe: Welches kraftvolle Bild (Vision) habe ich von der Organisation dann?
 - Welche konkreten Ziele habe ich durch das Coaching erreicht?
- **UMSETZUNG** (Süden):
 - Was bedeutet das für die konkrete Umsetzung? Welche Ideen gibt es dazu?

- Welche finanziellen Mittel können zur Verfügung gestellt werden?
- Welche Managementstrukturen braucht das Unternehmen (bzw. hat das Unternehmen), um die Veränderung zu unterstützen? Und welche sind möglicherweise hinderlich?
- **SOZIALES UMFELD** (Westen)
 - Welche Menschen, Abteilungen, Bereiche unterstützen das Vorhaben und welche nicht?
 - Wer ist von der Veränderung wie betroffen und wer kann die Veränderung beeinflussen?
- **BEZIEHUNGEN** (Diagonalen)
 - Wie gestalte ich die Beziehungen zum sozialen Umfeld, damit sie die Unternehmensentwicklung gut unterstützen?
 - Inwiefern beeinflusst die Veränderung die unterschiedlichen Quadranten und welche Konsequenzen bringt das mit sich?
- **DAS GANZE** (Kreis)
 - Wie gelingt es mir bei der Unternehmensentwicklung, das Ganze im Blickfeld zu haben?

Selbstverständlich müssen die Fragen immer an den jeweiligen Kontext angepasst werden. Diese Punkte sollen eine Orientierungshilfe für die Auftragsklärung sein.

Phase 2: Diagnose-Workshop

Mit Hilfe des Organisationsradars kann die ganzheitliche Standortbestimmung bestens auf den Punkt gebracht werden. Dafür möchte ich mich gerne an den Diagnoseinstrumenten von Isabella Klien orientieren, die sie im Diagnose-Workshop einsetzt:

- *„Diagnoseinstrument 1: Geschichten vorher/Geschichten nachher.*
Die emotionale Beschreibung der erlebten Gegenwart und gewünschten Zukunft wird ermöglicht und auf diese Weise Veränderungsenergie erzeugt.
- *Diagnoseinstrument 2: Kreislauf der Veränderung.*
Mithilfe dieses Diagnoseinstruments lässt sich aufzeigen, ob die Mitarbeitenden bereit für den Weg in die Zukunft sind oder ob sie davor noch Raum für Trauerarbeit benötigen.
- *Diagnoseinstrument 3: Stärkendes Umfeld / schwächendes Umfeld.*
Damit erhalten wir Aufschluss darüber, wie sehr das Arbeitsklima im Unternehmen dem Leben beziehungsweise der Lebendigkeit dient oder das Leben bzw. die Lebendigkeit zerstört.) (Klien 2019, S. 163).

Die Diagnoseinstrumente unterstützen die Teilnehmenden dabei, die Ist-Situation der Organisation von vielen Seiten zu beleuchten und dadurch eine umfassende Selbstdiagnose machen zu können. Es wird klar, welche Quadranten bearbeitet werden sollen und wo wie Schwerpunkte der Unternehmensentwicklung liegen könnten.

Dazu können sich die Teilnehmer*innen des Workshops in den unterschiedlichen Quadranten bewegen und ihre Empfindungen und Wahrnehmungen niederschreiben.

Phase 3: Entwicklungsrunde

Schon seit einigen Jahren wird zunehmend mit Open Space Konferenzen und ähnlichen Formaten gearbeitet, die die Mitarbeiter*innen (Betroffenen) zu Beteiligten macht. So werden ein breiteres Verständnis und ein Mittragen der Veränderungen sichergestellt.

Selten reicht eine Entwicklungsrunde aus, um die Veränderung in einem Unternehmen nachhaltig zu verankern, deswegen macht es Sinn sich einen oder mehrere Aspekte (Sinn, Führung, usw.) in den Fokus zu stellen und zu bearbeiten. Das Organisationsradar bietet den zentralen Denkraum und gibt Orientierung über die nächsten Schritte.

Wichtig ist, den Überblick über die Entwicklungsrunden zu behalten und sie gesamtheitlich zu betrachten. Jede Veränderung hat immer Auswirkungen auf die anderen Richtungen.

Phase 4: Evaluierung

Am Ende des Prozesses ist es wichtig, den Prozess und das Ergebnis der Unternehmensentwicklung zu reflektieren und zu evaluieren. Orientierung dafür bieten die Fragen aus der Auftragsklärung.

B. Weitere Anwendungsfelder

Genauso oder ähnlich kann das Prozedere auf die **Teamentwicklung**, die **Führungskräfteentwicklung** und die **Persönlichkeitsentwicklung** (Coaching) umgelegt werden.

V. Ausblick

Ich bin gerade einmal eingetaucht in das Thema und werde mich mit Sicherheit weiterhin mit dem Thema intensiver beschäftigen bzw. möchte ich es sehr gerne auch in der Praxis anwenden. Ich bin überzeugt davon, dass ein holistischer Ansatz in der Organisationsentwicklung sehr erfolgreich und nachhaltige Auswirkungen hat.

Neben der Anwendung der Richtungen und Quadranten, ist auch die Erarbeitung der Arbeitsinstrumente (Formen der Mediation, Verwendung von Instrumenten sowie Elementen) in den unterschiedlichen Quadranten Ziel der Weiterentwicklung des Modells. Ich möchte mich auch gerne noch intensiver mit den Archetypen (Kriegerin, Seherin, Heilerin, Lehrerin) sowie den drei Kräften und der Anwendung der 3 Säulen in Organisationen beschäftigen.