



Heinrich Keßler

# Eine Organisation: Was ist das?

Wir, das ist das Arbeitskreis Energie und Struktur (Heinrich Keßler, Appenweier, Dr. Werner Vogelauer, St. Pölten, Dr. Ingrid Ebeling, Hannover, René Kemm, Bern) stellen uns der Frage, was und wen wir „eigentlich“ beraten, wenn wir als „Organisationsberater“ engagiert sind oder „Organisationsentwicklungsprozesse“ gestaltet oder beratend oder moderierend begleiten.

Herausgekommen ist die Stoffsammlung zu diesem Thema. Die offenen und offengebliebenen Fragen lassen sich erahnen. Eigene Antworten werden angeregt.

Das Original des Dokuments in der Fassung vom 08.08.1993 mit handschriftlichen Anmerkungen ist am 04.08.2017 vom Autor selbst in die jetzige Form übertragen worden.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



# Eine Organisation: Was ist das?

## Vision einer Organisation

Der Begriff „Vision einer Organisation“ wird im Folgenden im Sinne von „unsere Vorstellungen / Bilder einer ganzheitlichen Organisation“ verwendet. Wir sind und bleiben uns bewusst, dass „Ganzheitlichkeit“ ein Begriff ist, der sich der Beschreibung entzieht und wir wollen deshalb auch hier keinen Versuch unternehmen, es zu tun. Dennoch hoffen wir, durch die Ausführungen eine Vorstellung im Leser zu erzeugen, wie welche Dimensionen einer Organisation wir als wichtig betrachten, dass wie näher untersucht werden. Gleichzeitig bitten wir den Leser, uns die Fragmentierungen unserer Vorstellungen von Ganzheitlichkeit nachzusehen und seine eigenen Ergänzungen anzufügen, wo er sie für das eigene Verständnis und zur eigenen Illustration für zweckmäßig hält.

## Dimensionen einer Organisation

### 1. Prozesse

Prozesse, die gesamte Organisation betreffend (Die Organisation als GANZES angehend:

- Prozesse der Veränderung und der Entwicklung der Organisation und Teilen der Organisation
- Prozesse der Bewahrung der Organisation
- Prozesse der Bewahrung von Teilen der Organisation
- Prozesse der Sicherung der Kontinuität der Organisation
- Prozesse der Sicherung der Kontinuität von Teilen der Organisation
- Prozesse der eigentlichen Leistung und Produktion
- Prozesse der Führung
- Prozesse der Organisation im Sinne von Selbstorganisation
- Prozesse des Austausches von Leistungen und Ressourcen mit der Umwelt
- Prozesse der Kommunikation nach innen und nach außen
- Prozesse der Information nach innen und nach außen



## 2. Systeme

Systeme, die gesamte Organisation betreffen:

Jede Organisation ist ein System.

Keine Organisation ist eine Insel

Zumindest folgenden Systemen gehört jede Organisation an:

- Dem ökonomischen System.  
(System der Wirtschaftlichkeit und Effizienz)  
Leitgedanke:  
Mit geringstmöglichem Einsatz den größtmöglichen Erfolg erreichen. Z.B. Gewinn, Größe, Schnelligkeit, Leistung, Output, ...
- Dem ökologischen System.  
(System der Gleichgewichte der Natur)  
Leitgedanke:  
Nichts kann hinzugefügt, nichts weggenommen werden. Wertfreiheit im Sinne von Gleichwertigkeit.  
Nahrungsketten, Klimaketten, Nichts ist ohne Wirkung, ...  
Hier Erfolg ist z.B.: Das ökologische Gleichgewicht wird nur insoweit gestört, als die Natur zur Selbstregeneration in der Lage ist.
- Dem Produkt-Leistungs-System  
(System des Waren-, Leistungs- und Geld(Wert) Ausgleiches)  
Leitgedanke:  
Angebot und Nachfrage regeln den Preis.  
Bedürfnisbefriedigung und Nutzenstiftung für diejenigen, die den Preis bezahlen.  
Hier ist Erfolg z.B. Marktbeherrschung, Marktführerschaft, Kundentreue, Wettbewerbsvorteile, Image, ...
- Dem sozialen System.  
(System der Gemeinschaft von Menschen)  
Leitgedanke:  
Durch Nähe / Distanz dazugehören. Durch „Oben“ und „Unten“ einen Platz sichern und durch gemeinsame Aktivitäten sich Erlebnisse verschaffen und sich fortpflanzen.  
Hier ist Erfolg z.B. Karriere, Stellung, Position, Macht, Abhängigkeit, Autonomie, „Kinder“, Erlebnisse, Rollen, Zusammenhalt, Gefühle, ...



### 3. Strukturen

- Aufbaustrukturen
- Ablaufstrukturen
- Für jeden der genannten Prozesse und jedes System
- Und für die Organisation als Ganzes und jedes ihrer Teile

### 4. Funktionen

- Funktionen der Organisation als GANZES für die Systeme, denen sie angehört.
- Funktionen der Teile der Organisation für die Organisation als GANZES,
- Z.B. Führung, Organisation im engeren Sinne, Planen, Entsorgen, Beschaffung, Finanzierung, Pflege, Wartung, Vertrieb, Markterschließung, Verdrängung, Orientierung, Leitung, Sanktionierung, Regelung, usw.

### 5. Energien

- 
- Von den Umfeld-systemen
- Von „innen“
- Gebundene
- Freie
- Nutzbare
- Funktionale
- Dysfunktionale

### 6. Rhythmen und Zyklen

- Jedes der Prozesse
- Jedes der Systeme
- Jedes der Strukturen
- Jedes der Funktionen
- Jedes der Energien



## Hypothesen zur Organisation

Ausgehend von unserer Arbeit in und mit Organisationen und der Auseinandersetzung mit Fragen der Energie und Struktur sind wir zu folgenden Schlüssen gekommen:

*Struktur braucht Energie und Energie braucht Struktur.*

Ohne Energie können Strukturen nicht erhalten werden. Strukturen ohne Energie können nicht wirksam werden. Voraussetzung ist unsere Eingrenzung auf „soziale Energie“, d.h. die (soziale) Energie von Menschen in Organisationen bzw. zwischen Organisationen. Struktur ist für uns alles, was innerhalb eines Systems (bspw. Betrieb) geschaffen bzw. vorhanden ist, um Tätigkeiten, Entscheidungen usw. zu ermöglichen und umzusetzen.

*„Eine Organisation, die nur Struktur, aber keine Energie hat, ist eine Ruine; eine Organisation, die nur Energie, aber keine Struktur hat, überlebt den Augenblick nicht.“ (Gedankenblitz von Heinrich Keßler)*

*Organisationen werden in ihren Strukturen und Symbolen der Strukturen wahrgenommen, nicht in ihrer Energie.*

Handlungen sind beobachtbar, was dahinter an Energie wirkt, nicht direkt.

- Die Phänomene der Energie und Struktur sind allgemeingültig.
- Wir beziehen uns in der Betrachtung auf die gesamte Unternehmung als Organisation als Wesenheit. Organisation als Strukturkomponente (Abteilung, Abläufe, usw.) werden wir dies deutlich machen. Wir gehen von der Betrachtung einer Organisation als System aus. „System“ und „Organisation“ werden im Weiteren synonym verwendet.
- Ein langfristiges Leben einer Organisation ist gewährleistet, wenn die richtige Mischung zwischen der notwendigen Struktur und den notwendigen Energien einer Organisation erfolgen. Die Mischung ist veränderlich. Die Herausforderung dabei ist, eine ausreichend statische Stabilität der Organisation herzustellen und in den Wechselwirkungen der Zeit in eine dynamische Stabilität zu gelangen.



## Allgemeines zur Energie

In unseren Überlegungen sind wir den physikalischen Begriffen der Energie gefolgt und haben sie auf Personen, Organisationen und deren Wechselwirkungen übertragen.

In der Folge ist daher der Begriff „Energie“ stets in dieser Analogie zu verstehen. Eine 1:1-Übertragung technischer Energie und ihrer Erscheinungs- und Gestaltungsformen ließe etwas technisch beherrschbar erscheinen, was technisch nicht beherrschbar ist.

Wir unterscheiden „primäre“ und „sekundäre“ Energie.

Primäre (soziale) Energien zeigen sich bspw. in Ideen, Bedürfnissen, Emotionen, Interessen. Sekundäre (soziale) Energien äußern sich in Spannungen, Widerständen, Reibungen, Anziehung / Abstoßung, Wärme, usw. Wir sprechen von (sozialen) Energien, da eine Organisation in der energetischen Form von den Menschen, die eine Organisation bilden bzw. sie geschaffen haben, die lebendigen „Treibsätze“, und damit Energieträger, sind.

Andere Begrifflichkeiten, die wir verwenden, sind psychische Energie, Organisationsenergie, soziale Energie, freie, gebundene, kinetische Energie.

Beispiel für je eine Energiequelle: Träger, Erscheinungsform):

Eine Führungskraft (Träger) hat Interesse (Quelle, primäre Energie) an effizienter Arbeit in seinem Zuständigkeitsbereich (Zielrichtung). Er weiß, dass die Mitarbeiter nicht ohne Weiteres für dieses Ziel zu gewinnen sind (Erscheinungsform: Widerstand, sekundäre Energie).

Energien im Alltag einer Organisation fließt einerseits. Andererseits zeigt sich an Bruchstellen, Grenzen, Engpässen, Polaritäten ebenso Energie, oft mit der höchsten Intensität. Hier kann wiederum Energie konstruktiv, d.h. fördernd für Folgeschritte bzw. destruktiv, d.h. behindernd für Folgeschritte wirken.

Energien sind unterschiedlich schnell, haben unterschiedlichen „Drive“, sind labil, veränderlich, sind variabel. Was sich z.B. in der Organisation in Unsicherheit zeigt, lässt sich in der Beobachtung der Bewegung wahrnehmen.

*Die Dinge, die am wenigsten angesprochen werden, enthalten die meiste Energie.*

## Energie-Ei

Bei den Energieformen unterscheiden wir fließende oder dynamische und gebundene oder statische Energie.

Weiters können wir, vom Fokus der Organisation ausgehend, zwischen außengeleiteter und innengeleiteter Energie unterscheiden.

Die Energie ist da, ist „neutral“, wie sie verwendet bzw. eingesetzt wird, kann zu konstruktiven, neutralen oder auch destruktiven Ergebnissen führen.

Energie ist kein statisches oder gleichbleibendes „Produkt“. Die einzelnen Energien verlaufen nach eigenen Rhythmen und Zyklen von hoher Intensität bis Abwesenheit („nicht verfügbar“. Es ist die Herausforderung und Aufgabe der Organisation, diese



unterschiedlichen Energien mit ihren verschiedenen Zyklen zu erkennen und mit zweckmäßig errichteten Strukturen zu steuern, zu regeln und zu gestalten.



## Allgemeines zur Struktur

Wenn wir an Struktur im Alltag einer Organisation denken, so fallen uns sofort Begriffe wie Ordnung, Form oder Stabilität ein und auf. Struktur zeigt und beweist sich als etwas Festes., Überschaubares, Übersichtliches, aber auch kaum Bewegliches. Struktur hat dauerhaften Charakter und ist kein „Sekundengebilde“. Sie schafft Sicherheit und Orientierung und ermöglicht gemeinsames Tun und wirksam-werden.

Wir schaffen uns in einer Organisation Strukturen bei Abläufen (WIE bspw. Bei der Lieferung sind die unterschiedlichsten Strukturelemente vom Kundenanruf bis hin zur Auslieferung aneinandergereiht), bzw. Aufbaustrukturen für die innere Organisation (Personen werden in ihrer Verantwortung, Kommunikation, Zuständigkeiten usw. hierarchisch gegliedert).

Die Schnittstelle zwischen Ablauf- und Aufbaustrukturen zeigen sich als Rollen (Vorgesetzter, Einkäufer, Trainer, usw.) oder als Spielregeln (Vereinbarungen, Rituale, usw.) Hier handelt es sich aus unserem Verständnis um „Raum-Zeit-Strukturen“. HIER BEGEGNEN SICH unterschiedliche Organisationsformen bzw. die in dieser Form tätigen Menschen. Raum-Zeit-Strukturen sind nicht auf Dauer, sondern für eine bestimmte Zeit definiert (Trainer nur so lange, solange es ein Seminar gibt.) Sie sind gleichzeitig auf bestimmte Orte begrenzt (Trainer nur im Seminarraum. Vorgesetzter nur im Büro/ in der Abteilung, nicht in der Kirche. Einkäufer nur beim Lieferantenkontakt., nicht in der Kantine oder bei der Betriebsversammlung.

- Ablaufstrukturen / dynamische Strukturelemente:

Auf längere Zeit ausgerichtete Strukturen für Prozessketten, Arbeitsabläufe, Methoden usw. + auf Steuerung und Regelung ausgerichtete Strukturen:

Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe mit Arbeitsteilung.

- Aufbaustrukturen / statische Strukturelemente

Auf „Ewigkeit“ ausgerichtete Strukturen wie Gebäude, Gesetze, Satzungen, Statute, Organigramme, usw.

- + auf Steuerung und Regelung ausgerichtete Strukturen: Funktionen und Aufgaben.



## Balance als Prinzip

In der Auseinandersetzung mit der Wechselwirkung von Energie und Struktur ließen wir uns von der Idee leiten, ein Ideal einer richtigen Mischung dieser beiden Komponenten zu entdecken. Dabei stellten wir fest, dass die richtige Mischung je nach Situation, Gegebenheit, ... unterschiedlich ist und sein muss, dass sich aber als Konstante herausstellte, dass es darum ging, die richtige Balance von ausreichender und notwendiger Struktur und zweckdienlichen und notwendigen Energien zu finden bzw. herzustellen,

Störungen oder Unzufriedenheiten ließen sich signifikant durch ein nicht balanciertes Zusammenwirken von Struktur und Energie erklären.

Daraus entwickelten wir das Prinzip der Balance, die wir wie folgt verstehen:

- Balance ist das Gleichgewicht zwischen polaren Aspekten.
- Balance ist auch die Gleichgerichtetheit der widersprüchlichen Faktoren und Impulse.
- Balance ist die Angemessenheit der notwendigen Strukturen im Verhältnis zu den verfügbaren Energien.
- Balance ist als dynamisches Prinzip des Einpendelns eine stetige Herausforderung zu verstehen. Balance ist kein statisches Prinzip.
- Balance ist als Modell ein Idealzustand, der in der Realität als statische Form nicht antreffbar ist. Sie wird ständig durch innere und äußere Faktoren beeinflusst.
-



## Energetischer Kreislauf („Energie-Balance-Modell“)

Die dynamische Balance herzustellen, geschieht in einer Abfolge von bestimmten Stationen. Diese Stationen werden in einem Kreismodell verbunden, wobei die Bewegungen und Handlungen (Prozesse) sich zu Veränderungs-, Bewahrungs- bzw. Kontinuitätsprozesse zusammenfügen.

Es ist die Aufgabe der Organisation und eine permanente Herausforderung, die richtigen und notwendigen Energien zu besorgen, zu beschaffen und nutzbar zu machen und die dazu erforderlichen Strukturen zu entwerfen, funktional zu machen und bei Bedarf den Veränderungen anzupassen.

Am Beispiel eines idealtypischen Veränderungsprozesses werden die einzelnen Stationen des Energie-Balance-Modells dargestellt.

- Chaos, Latenz
- (Leben)
- Darunter verstehen wir „freies Spiel der freien Kräfte“, die implizite Struktur ist nicht erkennbar. Es sind die enthaltenen Potenziale noch offen verfügbar, mit allen Chancen und Risiken. Das Erlebnis ist Ohnmacht, was soll ich tun? Alles ist möglich, aber was? Wann? Wodurch? Nichts ist fest und stabil. Es fehlen Fixpunkte und Orientierungen
- Potenziale, Bilder, Visionen
- (Adoleszenz)
- Es kristallisieren sich potenzielle Möglichkeiten heraus. Bilder entstehen, die wahrgenommen, erkannt werden. Zuweisung der Chancen und Risiken zu den einzelnen Bildern fördert unspezifische Anziehung oder Ablehnung des Möglichen. Reduziert Ohnmacht. Dieser Prozess kann durch Einsatz von Kreativität zu Visionen (guten wie schlechten) fortgeführt werden.
- Richtung, Orientierung
- (Aversion, Attraktion, Verliebtheit)
- Es ist das Schicksal, dass nicht alle Richtungen gleichzeitig begangen werden können. Die Auseinandersetzung mit den Visionen lässt in der Regel viele Richtungen erkennen. Die Orientierungen werden in ihrer Langzeitfolge und ihrer situativen Auswirkung betrachtet und bewertet. Daraus bilden sich bevorzugte Richtungen. Die Entscheidung ist Führungsaufgabe.
- Gerichtetheit, Ziele
- (Zeugung, Ehe)
- Die Richtungen sind auf Etappen- bzw. Handlungsgrößen für bestimmte Zeiträume und Organisationseinheiten zu gliedern. Durch die Ausrichtung auf konkrete langfristige wie mittelfristige Endpunkte („Ziele“) wird die Gesamtorganisation ausgerichtet. Ziele sind zwischen den Beteiligten verbindlich zu machen.
- Form, Ordnung
- (Schwangerschaft)
- Die Ziele sind durch entsprechende Form der Organisation, durch Ordnungsprinzipien und Entscheidungen („Macht“) sicherzustellen. Dazu gehört die Freigabe / Verfügbarmachung der Ressourcen, die Steuerungs- und



Regelungsmechanismen und die Kontrolle (der Zielerreichung und Mittelverwendung).

- Planen, Ressourcenbereitstellung
- (Geburt, Umfeld, aufbereiten, Kinderzimmer einrichten)
- Hier wird Projekt-Management notwendig. Die vorgegebenen Ziele sind mit den vorhandenen Ressourcen (Menschen, Zeit, Materialien) zu realisieren. Die Planung bedeutet, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Ressourcen in der richtigen Qualität und Menge bereitzustellen.
- Leistungsprozess, Realität
- (Erziehung, Erwachsensein)
- Wenn diese Schritte bis jetzt funktional waren, so wird in dieser Phase das Zusammenwirken von Mensch, Technik, Zeit, Energie und Ressourcen möglich und zu einer Leistung (einem Produkt, einer Dienstleistung) zusammengefügt.
- Erfüllung, Lösung, Ruhe, Tod
- (Abschluss, Ende)
- Das ganze Tun hat den Höhepunkt erreicht. Die Leistung ist erbracht und end-gültig. Zufriedenheit und Ruhe stellt sich ein. Ein Erfolgserlebnis oder Selbstbestätigung ist die Folge, wenn das Ergebnis mit den anfänglichen Visionen, Richtungen und Zielen übereinstimmt. Das Gegenteil wie Frust, Ärger, Enttäuschung tritt ein, wenn eine Abweichung erkennbar ist. In dieser Stufe gilt es, die nicht benötigten, überschüssigen Ressourcen und die „Abfälle“ aus dem bisherigen Prozess abzubauen und aufzulösen.

Damit ist der Kreis geschlossen und die Auseinandersetzung mit neuen Latenzen, Chancen und Risiken kann beginnen.



## Polaritäten im Kreislaufmodell

- a) Polarität: Oben – Unten / Richtung – Realität
- b) Polarität: Form – Chaos
- c) Polarität: Planung, Ressourcenbereitstellung – Potenziale
- d) Polarität: Ziele, Orientierungen – Lösung, Erfüllung, Ergebnisse
- e) Polarität: Vergangenheitsorientierung – Zukunftsorientierung
- f) Polarität: Geist – Materie
- g) Polarität: Bewahrung – Veränderung
- h) Polarität: Einfluss, Gestaltbarkeit – Ohnmacht, Abhängigkeit
- i) Polarität: Tradition – Vision

## Strukturkomponenten im Kreislaufmodell

Jede einzelne Station braucht ihre Aufbau- und Ablaufstrukturen. Sie braucht zur Erfüllung ihrer eigenen Prozesse Energien und Regelungen. Sie bildet als Schnittstelle zu den anderen Strukturelementen und Stationen verbindende Prozesse und sogenannte Raum-Zeit-Strukturen aus.



## Prozesstypen – statische – dynamische Stabilität

1. Veränderungsprozesse
2. Bewahrungsprozesse
3. Kontinuitätsprozesse

## Standortbestimmung und Bewegungsbestimmung

„Wo sehe ich meine / unsere Energie?“

„Wofür haben wir Strukturen?“

- Bewegungsbestimmung (Wo erlebe ich Energie in ihrer Wirkung und welchen Impuls haben diese Energien? Welche Bewegungen fördern bzw. hemmen unsere Strukturen?)

## Fragen und Gedanken zur Organisation:

- Standort der Organisation in der Prozesskette der Problemlösung für das Umfeld? (Discounter versus Vollservice)
- Organisation:
  - Ein Problemlösungssystem?
  - Ein Menschendisziplinierungssystem?
- Machterhalt durch politische Verankerung der Organisation im Umfeld durch Nutzenstiftung
  - Gewinne investieren in das Umfeld.



## Meine Vision einer Organisation:

Eine Organisation ist ein Gefüge, das Strukturen schafft und Energien freisetzt, um sich und die Organisationsmitglieder zu entwickeln und um sich in der Gesamtheit stabil und dynamisch mit dem Umfeld zu vernetzen.

Das Gefüge „Organisation“ erscheint als:

1. Gestalt,
2. Form,
3. Struktur,
4. Gliederung, Teil,
5. Energie,
6. Prozess,
7. Verhalten,
8. Ereignis,
9. Dynamik,
10. Wesen.

Verbesserungsebenen:

1. Ebene:  
Verbesserung der Übung, der Lösung (Perfektionierung, Routinisierung)
2. Ebene:  
Verbesserung des Bezugsrahmens für die Lösungen  
(Verbesserung des Problemlöseprozesses, z.B. die Art und Weise, wie Probleme wahrgenommen werden und was mit den Wahrnehmungen geschieht.)

## *Problemlöseanforderungen:*

Nicht die Probleme von Gestern und / oder die akuten, sondern die Probleme von Morgen lösen!

Eine Organisation „besitzt“ die Menschen.

Die Organisation organisiert auch Nahrung, Wohnung, Liebe, Sex und andere Bedürfnisse, für die Menschen „Geld“ benötigen bzw. reduziert die Bedürfnisse der Menschen so, dass sie mit der Organisation vereinbar sind.

Entscheidend ist dazuzugehören, nicht etwas zu können oder etwas zu tun.

Die Zugehörigkeit zur Organisation ist „freiwillig“.

Die Zugehörigen zur Organisation sind von der Information über andere Organisationen abgeschnitten.

Ein Herausgehen aus der Organisation bedeutet erst einmal, „ins Leere zu fallen“: entweder eine andere Organisation finden oder mit den anderen, die ebenfalls „im Leeren stehen“,



eine neue Organisation gründen. Auch hier gilt das Prinzip der bedingungslosen Unterwerfung.

Führung = Einen Zustand aufrechterhalten, dass die Menschen „freiwillig“ ihre Anpassungsleistungen an die Organisation erbringen, ohne Erwartungen auf irgendwelche individuellen, personenbezogenen „Gegenleistungen“ zu haben, und dass die Menschen sich so verhalten, dass sie sich „selbstlos“ in die Organisation einfügen, d.h. etwas für die Organisation tun.

Die Grenzen zwischen den Hierarchien und der Organisation sind „willkürlich“, folgen also weder einem besonderen Plan oder Ziel, ebenso die Durchlässe der Grenzen.