

Claudio Harder

# Organisationen wirksam entwickeln

Impulse für die Coaching-, Beratungs-  
und Führungsarbeit in NPOs



SCHÄFFER  
POESCHEL

# **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Organisationen wirksam entwickeln



Claudio Harder

# Organisationen wirksam entwickeln

Impulse für die Coaching-, Beratungs- und Führungsarbeit in NPOs

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-4931-1 Bestell-Nr. 10541-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-4932-8 Bestell-Nr. 10541-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4933-5 Bestell-Nr. 10541-0150

Claudio Harder

**Organisationen wirksam entwickeln**

1. Auflage, Dezember 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Compassionate Eye Foundation/Hero Images, gettyimages

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

# Vorwort

Diese Seiten stellen Impulse, Denk- und Interpretationsmuster zur Verfügung, die zu kreativem und maßgeschneidertem Denken und Handeln anregen möchten. Ebenso sollen sie ein Gelingen auch in kleinen und mittleren Organisationen und speziell im Feld von Non-Profit- und öffentlichen Organisationen wie auch im zivilgesellschaftlichen Handeln unterstützen.

Das Buch richtet sich an Menschen die Strategie-, Führungs-, Projekt- und Fachverantwortung mitgestalten, an Initianten, Initiativen und GründerInnen und immer wieder ganz spezifisch an OrganisationsberaterInnen und -entwicklerInnen sowie Coaches von Führungskräften und Organisationen.

Während einer Zeitspanne von 20 Jahren baute ich als Unternehmer nachfrage- und bedarfsorientierte Non-Profit-Organisationen (NPO) auf und führte diese als engagierter Arbeitgeber. Parallel dazu absolvierte ich verschiedene Aus- und Weiterbildungen und las viel, um Zugang zu Theorie und Methoden für NPO-Aufbau und Führung zu finden. Vieles fand ich, aber Wichtiges fehlte im angebotenen Stoff. So begann ich, selbst Know-how zu generieren. Dazu habe ich Wissen und Können aus Sozialer Arbeit, Community Building, Non-Profit-Management, Strategieentwicklung, Betriebswirtschaft, Gruppendynamik, Personalentwicklung, Führung, Organisationsentwicklung, Teamberatung, Coaching und Supervision mit den eigenen Erfahrungen und Erkenntnissen verbunden.

Das so Entstandene und Erprobte setze ich nun seit daran anschließenden 25 Jahren in der Deutschschweiz mit der Firma nota bene Beratung GmbH ([www.n-b.ch](http://www.n-b.ch)) als Berater und Coach von Organisationen, Führungskräften und GründerInnen ein und entwickle es dabei laufend weiter.

Die Inhalte dieses Buches sind anhand von weit über 1.000 Beratungsprozessen entstanden. Sie ergänzen die Standardliteratur, waren und sind hilfreich, um als BeraterIn in der Praxis von Organisationsentwicklung und Coaching im NPO-Bereich wirksam sein zu können. Gleichzeitig werden diese Impulse an Hochschulen in der Weiterbildung in Führung, Macht, Innovation, Change und Start-up eingesetzt.

Die praxisorientierten Blickwinkel sind so zusammengestellt, dass sie im Bereich Coaching und Organisationsentwicklung sowohl für BeraterInnen wie auch für GründerInnen, Initiativen, Führungskräfte und InhaberInnen nutzbar sind. Diese fundierten Impulse ermöglichen maßgeschneiderte, auf die Situation passende Interventionen und Beratungen.

Mich freut es, wenn das Buch Ihnen beim Begleiten oder Initiieren eines Start-ups wichtige Hinweise geben kann, beim Beraten oder Führen einer Organisation maßgeschneiderte Interventionen anregt oder beim Coachen von Führungskräften wichtige Perspektiven aufzeigt.

Ich wünsche Ihnen beim wirksamen Entwickeln, Coachen und Begleiten von Organisationen und Menschen viel Freude!

Claudio Harder  
Zürich, im November 2020

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Abbildungsverzeichnis .....	11
Tabellenverzeichnis .....	13
Einleitung .....	15
<b>Teil 1: Organisationen, Strukturen, Netzwerke gestalten und entwickeln .....</b>	<b>19</b>
<b>1 Zu Geschichte und Ausrichtung des Organisierens .....</b>	<b>21</b>
1.1 Entwurf einer Entwicklungsgeschichte des Organisierens .....	22
1.1.1 Zugang zum Wissen über früheres Organisieren .....	22
1.1.2 Älteste Hochkultur Europas: agile, egalitäre Organisationsformen .....	25
1.1.3 Erste Erkenntnisse .....	29
1.2 Strukturformen und Funktionsleistungen sozialer Systeme .....	30
1.3 Organisationsparadigmen .....	39
1.3.1 Organisch-zyklische Organisation .....	41
1.3.2 Tribale Organisation .....	44
1.3.3 Hierarchische Organisation .....	46
1.3.4 Moderne Organisationen .....	48
1.3.5 Postmoderne Organisationen .....	50
1.3.6 Digitale Organisationen .....	53
1.3.7 Zusammenstellung und Bedeutung dieser Organisationsparadigmen .....	55
1.4 Spannungsfelder als Organisationskontext .....	59
1.5 Zwischenbilanz .....	63
<b>2 Ideen generieren – unterschiedlich Denken .....</b>	<b>65</b>
2.1 Das Tetralemma – eine Denk-Choreografie .....	68
2.2 Denkformate oder -dimensionen .....	69
2.3 Systemlift .....	72
2.4 Kybernetisch Denken .....	74
2.5 Rahmenbedingungen beim Denken, Pausen, Grenzen .....	76
2.6 Zeitgeist – der Geist des Mainstreams als Hintergrund .....	80

<b>3</b>	<b>Systeme aufbauen und organisieren</b>	93
3.1	Start-up und Gründung	93
3.1.1	Zum Begriff Start-up	94
3.1.2	Wissen darum, wie man ein Start-up gründet	94
3.1.3	Für welchen Markt ist mein Start-up? Welche Märkte gibt es?	95
3.1.4	Wie unterscheiden sich Märkte?	97
3.1.5	In welchen Märkten bewegen wir uns?	98
3.1.6	Bedeutung des Markts für das darin angewandte Start-up-Wissen	99
3.1.7	Planungsinstrumente	102
3.1.8	Anmerkungen zum Canvas	105
3.1.9	Start-up-Logik; wie es nun gehen könnte	107
3.1.10	Bedarfskonzept	108
3.1.11	Konzept zur Kundenentwicklung	111
3.1.12	Konzepte zur Entwicklung von Angebot, Pricing, Finanzierung und Leistung sowie zur Weiterentwicklung	112
3.2	Community Development und Gemeinwesenarbeit; Netzwerke entwickeln	114
3.2.1	Sozialräumliche GWA	117
3.2.2	Funktionale GWA	119
3.2.3	Kategoriale GWA	120
3.2.4	Gouvernementale GWA	120
3.2.5	Gemeinwesenarbeit in der Anwendung im öffentlichen Raum	122
3.3	Netzwerkentwicklung	146
3.4	Organisationsübergreifende Netzwerke	147
3.5	Informationen zusammentragen	150
3.6	Zufälle nutzen und Impulse offen aufnehmen	156
<b>4</b>	<b>Elemente einer Betriebslehre für NPO und kleine Organisationen</b>	161
4.1	Weshalb die Theorie von Organisationsentwicklung und Coaching (fast) nur für große Organisationen gilt	161
4.2	Prinzipien von Not-for-Profit- und von nichtgouvernementalen Organisationen	170
4.2.1	Steuerung/Strategie	172
4.2.2	Leitung/Ziele: Loyalitäten	172
4.2.3	Kundenbegriff/Markt	173
4.2.4	Stakeholderanalyse/Systemcheck	175
4.2.5	Interesselagen, -überschneidungen	176
4.2.6	Strategie/Instanz zur Bildung der Strategie/Komplexität	176
4.2.7	Paradigmen	177
4.2.8	Verschiedene Existenzfundamente von Organisationen	178
4.2.9	Die großen Pole von Organisationen	180

4.3	Impulse zu diagnostischen und planerischen Überlegungen .....	183
4.3.1	Diagnose .....	183
4.3.2	Organisationsgröße als selektiver Faktor für Theorieanwendungen .....	186
4.3.3	Instituierung .....	189
4.3.4	Entwicklungsphasen von Organisationen .....	195
4.3.5	Prozessphasen von Entwicklungsschritten .....	197
4.3.6	Phasen, Aggregatzustände und Zyklen von Gruppen .....	198
4.3.7	Aspekte von Führung und Stellvertretung .....	201
4.3.8	Bermuda Drei-, Vier-, N-eck: das »Verlorene« .....	204
4.3.9	Systeme: das Gesetz von Übereinstimmung und Unterscheidung .....	206
<b>Teil 2:</b>	<b>Mit Organisieren Wirkung erzeugen, modellieren, verstärken .....</b>	<b>213</b>
<b>5</b>	<b>Handeln: Was alles möglich ist .....</b>	<b>215</b>
5.1	Grundlagen des Handelns .....	215
5.1.1	Grundstrategien bezüglich der Haltung .....	215
5.1.2	Grundhaltung .....	217
5.1.3	Von der Gegen-Macht zur eigenen Macht .....	218
5.1.4	Die Ressourcen aus dem eigenen Scheitern zu sich nehmen .....	219
5.1.5	Grundstrategie bezüglich des Vorgehens .....	220
5.2	Handlungsanlass und (Aus-)Richtung .....	221
5.3	Dynamische Projektmodellierung .....	224
5.3.1	Methoden im Widerspruch .....	224
5.3.2	Entwicklung .....	225
5.3.3	Integration .....	227
5.4	Effectuation .....	228
5.4.1	Ungewissheitsprofilung als Hilfe zur Wahl zwischen Effectuation oder klassischem Projektmanagement (PM) .....	229
5.4.2	Die Prinzipien und der Prozess in Effectuation .....	234
5.4.3	Die Anwendung von Effectuation .....	238
5.4.4	Weitere Hinweise zum Vorgehen mit Effectuation .....	244
5.4.5	Entwicklungschancen und Charakteristiken von Effectuation .....	254
5.4.6	Agil ist viel .....	256
5.4.7	Effectuation – die Haltung gestaltet den Effekt .....	258
5.5	Kybernetik .....	262
5.6	Achtsamkeit, Wahrnehmung und kontinuierliche Selbsterneuerung .....	264
5.7	Kollegiale, selbstverantwortliche Arbeitsformen .....	265
5.8	Responsive Begleitung und Beratung .....	265
5.8.1	Bezug zu den Generationen und letzte Wellen .....	266
5.8.2	Zur Konsistenz des Modells der Organisationsparadigmen .....	267

5.8.3	Organisation und Organisieren .....	269
5.8.4	Metareflexion zum Konzept der Organisationsparadigmen .....	270
5.8.5	Konzept der responsiven Beratung .....	271
5.9	Nutznießer-Kollektiv .....	277
5.10	MachtBalance – Macht verteilen, gestalten und sinnvoll einsetzen .....	278
5.10.1	Dimensionen der Macht .....	279
5.10.2	Was ist Macht? .....	288
5.10.3	Des 7M-Modell von Macht .....	299
5.10.4	Übungen zu den Instrumenten des 7M-MachtBalance-Modells .....	330
5.11	Der Prozess: Anwendung der beschriebenen Aspekte .....	335
<b>6</b>	<b>Reflexion: Auswerten, Weiterentwickeln, neu beginnen</b> .....	<b>337</b>
6.1	Formative Evaluation .....	337
6.2	Belebendes Qualitätsmanagementsystem – hin zur kontinuierlichen Entwicklung .....	337
	Literatur .....	351
	Stichwortverzeichnis .....	357
	Anhang .....	361
	Der Autor .....	365

---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b>	Strukturformen .....	32
<b>Abb. 2:</b>	Denkformate .....	70
<b>Abb. 3:</b>	Lebensalter und Markt .....	99
<b>Abb. 4:</b>	Grundstruktur eines Canvas .....	103
<b>Abb. 5:</b>	Zusatzmodule zum Grundcanvas .....	103
<b>Abb. 6:</b>	Pricing .....	106
<b>Abb. 7:</b>	Einsatzbereiche GWA .....	127
<b>Abb. 8:</b>	Handlungsspielräume .....	129
<b>Abb. 9:</b>	Interventionssysteme .....	130
<b>Abb. 10:</b>	Kybernetisches Arbeitsprinzip für die Arbeit mit großen Systemen .....	132
<b>Abb. 11:</b>	RICHS-Diagnose .....	134
<b>Abb. 12:</b>	Auswertung RICHS .....	135
<b>Abb. 13:</b>	Wahl der Interventionssysteme .....	136
<b>Abb. 14:</b>	Bermudalücken .....	137
<b>Abb. 15:</b>	Nutzungsdichte .....	139
<b>Abb. 16:</b>	Flughöhe .....	143
<b>Abb. 17:</b>	Doppelspirale .....	144
<b>Abb. 18:</b>	Darstellung der einzubeziehenden Gruppen .....	175
<b>Abb. 19:</b>	Netzwerkentwicklungen .....	190
<b>Abb. 20:</b>	Grundmuster Prozesslandschaft .....	202
<b>Abb. 21:</b>	Bermudalücke .....	204
<b>Abb. 22:</b>	Bermudaviereck der sozialen Unsicherheit .....	205
<b>Abb. 23:</b>	Systemringe .....	207
<b>Abb. 24:</b>	Golden Circle nach Simon Sinek .....	223
<b>Abb. 25:</b>	Von der Ungewissheit zum Wissen .....	230
<b>Abb. 26:</b>	Denkrichtung .....	235
<b>Abb. 27:</b>	Entscheidungen .....	236
<b>Abb. 28:</b>	Partnerschaften .....	236
<b>Abb. 29:</b>	Zufälle .....	237
<b>Abb. 30:</b>	Iterativer Prozess .....	238
<b>Abb. 31:</b>	Marktplatz der Möglichkeiten .....	240
<b>Abb. 32:</b>	KLUG-Indikator .....	254
<b>Abb. 33:</b>	Fluss der Paradigmenentwicklung .....	268
<b>Abb. 34:</b>	Kreislauf der Organisationsentwicklung .....	269
<b>Abb. 35:</b>	Prozess der Organisationsentwicklung .....	270
<b>Abb. 36:</b>	Charakteranalyse nach Wilhelm Reich .....	284
<b>Abb. 37:</b>	Prozess der Machtherstellung .....	291

<b>Abb. 38:</b> Darstellung der Ausstattung .....	303
<b>Abb. 39:</b> Austausch .....	304
<b>Abb. 40:</b> Darstellung von Macht .....	306
<b>Abb. 41:</b> Zielbereichsüberschneidung .....	316
<b>Abb. 42:</b> Machtanalyse .....	318
<b>Abb. 43:</b> Prozess evolutionär organisieren: ein iterativer, zyklischer Prozess .....	335
<b>Abb. 44:</b> Formativer QM-Prozess .....	339
<b>Abb. 45:</b> Schritte der Qualitätsherstellung .....	344

---

# Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1:</b>	Beispiele zu den Strukturformen nach Geser .....	37
<b>Tab. 2:</b>	Organisationsparadigmen .....	57
<b>Tab. 3:</b>	In Beratung und Führung relevante Organisationsparadigmen .....	58
<b>Tab. 4:</b>	Unterschiede von Märkten .....	97
<b>Tab. 5:</b>	Start-up-Wissen und Markt .....	102
<b>Tab. 6:</b>	Bedarfskonzept .....	110
<b>Tab. 7:</b>	Kundenkonzept .....	112
<b>Tab. 8:</b>	Angebots- bis Aktualisierungskonzepte .....	113
<b>Tab. 9:</b>	Phasen der Auftragsformulierung .....	123
<b>Tab. 10:</b>	Auftragsetappierung .....	125
<b>Tab. 11:</b>	Interessenanalyse .....	125
<b>Tab. 12:</b>	Unterteilung Prävention .....	127
<b>Tab. 13:</b>	Fristigkeiten in der Planung .....	141
<b>Tab. 14:</b>	Die Grundstrategien .....	142
<b>Tab. 15:</b>	GWA-Überblick .....	145
<b>Tab. 16:</b>	Wo Wissen entsteht .....	169
<b>Tab. 17:</b>	Wo BWL-Wissen hauptsächlich entsteht .....	169
<b>Tab. 18:</b>	Gliederung verschiedener Organisationsformen .....	171
<b>Tab. 19:</b>	Kundenbegriff .....	174
<b>Tab. 20:</b>	Gemeinwohl – Individualwohl .....	181
<b>Tab. 21:</b>	Drei Zugänge zu einem Diagnoseverständnis .....	186
<b>Tab. 22:</b>	Darstellung nach Organisationsgrößen .....	188
<b>Tab. 23:</b>	Verschiedene Gruppenselbstverständnisse .....	194
<b>Tab. 24:</b>	Aggregatzustände von Systemen .....	199
<b>Tab. 25:</b>	Stellvertretung (StV) .....	203
<b>Tab. 26:</b>	Arbeitsblatt Ungewissheitsprofilung .....	231
<b>Tab. 27:</b>	Arbeitsblatt Methodiktendenz .....	232
<b>Tab. 28:</b>	PAVE-Matrix .....	232
<b>Tab. 29:</b>	Effectuation-Einsatz in sozialen Systemen .....	240
<b>Tab. 30:</b>	Papiercomputer nach Frederic Vester .....	247
<b>Tab. 31:</b>	Darstellung des Mittelinventars .....	249
<b>Tab. 32:</b>	SOFT-Analyse .....	251
<b>Tab. 33:</b>	Gestaltungsebenen nach Bateson/Dilts .....	258
<b>Tab. 34:</b>	Gestaltungsebenen bei der Effectuation-Anwendung .....	260
<b>Tab. 35:</b>	Arbeitsblatt Einschätzung der Organisation .....	276
<b>Tab. 36:</b>	Sichtbarkeit von Macht .....	291
<b>Tab. 37:</b>	Ausstattung .....	302

<b>Tab. 38:</b>	Macht .....	305
<b>Tab. 39:</b>	Physische Macht/Auftritt .....	311
<b>Tab. 40:</b>	Sozio-ökonomische Ressourcenmacht .....	311
<b>Tab. 41:</b>	Kommunikationsstärke .....	312
<b>Tab. 42:</b>	Mobilisierungsmacht .....	312
<b>Tab. 43:</b>	Kriterienmacht .....	313
<b>Tab. 44:</b>	Modellmacht .....	313
<b>Tab. 45:</b>	Positionsmacht .....	313
<b>Tab. 46:</b>	Machtanalyse .....	317
<b>Tab. 47:</b>	Machtpotenziale erkennen .....	322
<b>Tab. 48:</b>	Interessensplitting .....	324
<b>Tab. 49:</b>	Prozessdarstellungstabelle im Mini-QMS .....	349
<b>Tab. 50:</b>	Organisationsparadigmen Gesamtschau .....	363

---

# Einleitung

Hinter diesen Texten steht die Suche nach konstruktiven und Sinn gebenden Beiträgen zu persönlichen, sozialen, gesellschaftlichen, zukunftsorientierten Entwicklungen. So entstand eine breite Palette von Gedanken, die die gängige Lehre ergänzen, und damit immer wieder Grundlage für befriedigende Wirkungen bilden.

Aus dem Reflektieren der Berufspraxis, dem Studium von Literatur, aus ungezählten Stunden Fachaustausch, einer unbändigen Neugier und Lust am Verstehen entstanden die hier zusammengestellten Aufsätze. Dazu gehören auch sehr intensive und bereichernde Gespräche und Verständigungs- und Lernprozesse und das Entwickeln von Lösungen zusammen mit den Beteiligten. Die Leidenschaft, Projekte aufzubauen und Ideen konkret umzusetzen, hat sicher vieles in der Suche geprägt, ebenso die Liebe zu kleinen und mittleren Organisationen (die anders ticken als große Institutionen), zu Organisationen in der Pionierphase oder in Übergängen sowie die Suche nach den Unterschieden, die das im Alltag mit sich bringt.

Bezüglich der Expertise vertrete ich die Haltung, dass man frühestens nach der Durchführung von zehn verschiedenen Projekten von einer Erfahrung mit Projekten sprechen kann, da Expertise durch Anstellen von Vergleichen, Erkennen des Spezifischen und Vornehmen von Differenzierungen entsteht. So hatte ich durch meine Arbeitsweise einen inspirierenden Hintergrund: seit über 30 Jahren begleite, leite, moderiere oder coache ich mindestens 15, maximal 40 Entwicklungsprozesse (mit Laufzeiten zwischen einigen Monaten und höchstens zwei Jahren) von Führungskräften, Teams und Organisationen parallel, was für das Lernen durch Vergleichen, Spezifizieren und Differenzieren einen idealen Hintergrund bietet. Das in diesem Buch Dargelegte ist in weit über 1.000 Beratungsprozessen entwickelt worden. Es wurde aus Erfahrungen und Auseinandersetzungen, aus dem Suchen, Nachspüren, Gliedern und Anwenden entwickelt und immer wieder begleitet von Ideen Léon Festingers,<sup>1</sup> der 1956 die Erkenntnis formulierte, dass immer, wenn man etwas nicht bewältigt oder ein Widerspruch nicht gleich aufgelöst werden kann, man unwillkürlich den »inkonsistenteren Teil der Dissonanz« ausblendet und eliminiert und sich dadurch wieder mit der Situation im Reinen fühlen kann. So habe ich bei meiner Arbeit immer wieder darauf geachtet, was ich zu übersehen versuche, um etwas zu erreichen oder um mir auf etwas einen plausiblen Reim machen zu können. Diese »eliminierte Dissonanz« führte mich dann weiter. Dieses Vorgehen trifft sich mit dem Anliegen einer Richtung der Psychologie, die dem aus der Wahrnehmung Verdrängten (nach Festinger:

---

1 Festinger, Leon/Irle, Martin/Möntmann, Volker (1978)

dem kognitiv Eliminierten) wieder Raum geben und es integrieren will (siehe auch Freud, beziehungsorientierte Familientherapie, prozessorientierte Psychologie, Buddhismus usw.). Einer der Treiber, die zu diesen Texten führten, stellt die Reflexion des Vernachlässigten und liebend gerne Übersehenen dar, das aber zentral für ein wirkungsorientiertes und förderliches Vorgehen ist. Denn zu häufig passen Modell und Wirklichkeit nicht zusammen (was viele aus Gewohnheit übersehen). Diese Betrachtungsweise geht so weit, dass man über Organisationen lange glaubte, dass sie nicht aufgrund der bewussten und geführten Struktur, also der »formellen Organisation«, funktionieren, entscheidend sei vielmehr die »informelle Organisation«. Mit diesen Texten wird der Zugang zum Gestalten von Organisationen beleuchtet, unter anderem mit einer Sichtweise, die explizit die Logik der informellen Organisation bespricht und gestaltbar macht.

Als Arbeitsweise wurde ein forschendes Vorgehen gewählt: Jede Fragestellung entstand aus einer Herausforderung in der Praxis, sei es in eigener Führungsverantwortung oder im Begleiten und Beraten. Schrittweise wurde versucht, das Problem zu fassen, dessen Kontext zu betrachten, die »inkonsistenteren« Aspekte der Situation zu beleuchten. Über Wochen, manchmal Monate veränderten sich so Ziele, Vorgehensweisen, Antworten und nicht zuletzt häufig auch die Definition des Problems oder dessen Lösung.

Alle Ansätze und Antworten wurden an und in der Praxis erprobt, erlebt, durchdacht – nicht anhand einer Theorie und deren Umsetzung. Das führte immer dazu, dass die Komplexität eines Themas als Ganzes beleuchtet werden musste. Die zeitraubende Herausforderung bestand dann darin, jeweils in der integralen, vernetzten Anwendung nur einen Aspekt so ins Licht zu stellen, dass ich ihn darstellen kann – obwohl er immer mit vielem anderen verknüpft ist. Die Aussagen und Schlussfolgerungen wurden in der Folge noch einmal in der Praxis überprüft und variiert, was dazu führt, dass hier und da noch die Komplexität der Praxis in diesen Text einfließt.

Mein Gewinn bei dieser Vorgehensweise war, dass ich stets forschend blieb, was wenig Routine aufkommen ließ und sehr viel Belebung bot. Über einen Zeitraum von 20 Jahren habe ich diese Erkenntnisse in einem Ordner mit dem Namen »Ernte« (aus meinem Erwerbsleben) eingesammelt. Die Bearbeitung bedeutete eine immense Entflechtungsarbeit, da jede Situation im Alltag viele Aspekte hat, und diese möglichst sortiert dargestellt werden sollten. Ziel war es, Wissen aus der Praxis zu entwickeln. Dabei wurde versucht, interaktiv mit dem System zu arbeiten und gemeinsam mit den Betroffenen zu entdecken, was notwendig ist.

Durch die Vernetzung von Arbeiten und Fühlen ist etwas Integrales, mir nicht Entfremdetes entstanden. Um diese Erkenntnisse kommunizierbar zu machen, müssen sie für das Buch aufgegliedert werden; ich hoffe, dass mir das gelungen ist.

In Teil 1 stelle ich Gedanken zum Entwickeln und Gestalten von Organisationen, Strukturen und Netzwerken vor, die auch für die Pflege und Entwicklung des eigenen Systems anregend sein können.

Kapitel 1 ist grundlegend, auch für das Verständnis der folgenden Texte: ein Entwurf der Geschichte des Organisierens oder genauer, seit es Menschen gibt, die organisieren. Darin werden die Grundanforderungen an die Funktionen, die Organisationen erfüllen müssen und die Paradigmen, unter denen das bisher gelebt wurde, vorgestellt.

In Kapitel 2 wird ein Ausschnitt an repräsentativen Mindsets beleuchtet, die den Blick auf das Organisieren prägen.

In Kapitel 3 stelle ich meine Überlegungen zu Gründung, Vernetzung und Einbettung von Organisationen in das Umfeld vor.

In Kapitel 4 wird ein bisher unterbelichtetes Feld untersucht: Eigenheiten des Non-Profit-Bereichs, die – wenn die Frage danach nicht wirklich konsistent gestellt wurde – häufig mit Lösungen aus dem Profit-Bereich beantwortet werden. Hier werden relevante Unterschiede zwischen beiden Bereichen ersichtlich.

In Teil 2 geht es darum, wie mit verschiedenen Formen des Organisierens Wirkung erzeugt, modelliert und verstärkt werden kann – also primär darum, wie der Existenzgrund der Organisation zum Ausdruck gebracht werden kann.

In Kapitel 5 – dem größten Kapitel – werden zehn Aspekte der Wirkungserzeugung reflektiert, die jeweils auch punktuell gelesen werden können.

In Kapitel 6 werden aus eigener Erfahrung gestaltete und gewichtete Modelle zur Weiterentwicklung, Qualitätssicherung und -entwicklung vorgestellt.

Beim Gendern sehe ich zwei Wege, um beide Geschlechter lese- und schreibflüssig mit einzubeziehen: besonders inkludierend wäre, immer ausschließlich die weibliche Form zu verwenden. In dieser ist die männliche Form im Wortstamm praktisch durchweg enthalten und damit nicht nur mitgemeint. Etwas gewohnter, aber nach Duden (noch) nicht korrekt, ist die Schreibweise mit dem großen I. Diese ist für mich leichter lesbar, gewohnt und liegt mir näher, weshalb ich Sie, liebe LeserIn, gerne so anspreche.

Meinen KundInnen und ZusammenarbeitspartnerInnen danke ich herzlich, dass sie sich auf die gemeinsame Lösungssuche eingelassen haben und mich im gemeinsamen Zusammenspiel inspiriert haben. Besonders dankbar bin ich Yvonne Purtschert für die

ungemein breit gestreuten, tief reichenden und immer fundierten Impulse zu Wissen und Quellen von Entwicklungen in sozialen Systemen.

Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre Spaß, Anregung und überraschende Einsichten. Ich freue mich auf Rückmeldungen und auch auf Hinweise, wo etwas vertieft, ergänzt, erweitert werden sollte, und erhoffe mir vor allem, dass Sie viele Impulse erhalten, um das Organisieren dynamisch, förderlich und wirkungsvoll zu gestalten.

---

# **Teil 1: Organisationen, Strukturen, Netzwerke gestalten und entwickeln**



---

# 1 Zu Geschichte und Ausrichtung des Organisierens

Wenn wir heute Organisationen in ihrer Entwicklung (beg-)leiten, stehen wir auf einem weiten Feld: Es gibt seit mindestens zwei Mio. Jahren eine Tradition des Organisierens. Viele psychologische, ideologische, wirtschaftliche und weitere Faktoren prägen das Thema. Mythen ranken sich sowohl darum, was eine Organisation will, wie auch darum, wie man sich verhalten soll und wie man die Organisation gestalten kann. Es werden neue Strategien erfunden, neue Organisationsformen postuliert, immer mit der Hoffnung, das Beste und damit gleich auch die Zukunft gefunden zu haben.

Wer definitiv weiß, was Organisieren bedeutet, kann nur noch gewinnen, denn das Feld ist komplex. Mit welchen Systemen kann man eine fruchtbare Zusammenarbeit eingehen? Was darf übersehen werden und was nicht? Was ist eine zukunftssträchtige Organisationsform? In dieser Suche und Auseinandersetzung zeigt sich eine von mehreren Weichenstellungen, die heute möglich sind. Wer die leidenschaftlichen Diskussionen über die Gültigkeit alter und neuer Modelle, Verfahren und Lösungsansätze mitverfolgt, die innerhalb der Branche der OrganisationsberaterInnen und Coaches am Laufen sind, erkennt, dass eine Profession um einen Entwicklungsschritt und vielleicht gar um ihre Identität ringt. Mit diesem Buch soll ein Beitrag geleistet werden. Möglicherweise steht die Branche selbst vor dem Schritt von der Moderne in die Postmoderne – doch später mehr dazu.

Ein Rückblick in die Geschichte könnte vielleicht einen etwas größeren Blick auf die Situation vermitteln – gemäß Silvia Staub-Bernasconi<sup>2</sup> kann die Erkenntnis über die Entstehung einer Situation Aufschluss über die mögliche Entwicklungspotenziale und -stränge geben. Was sind also die Entwicklungslinien des Organisierens? Woher kommt Organisieren und wozu dient es?

---

2 Staub-Bernasconi, Silvia (1983)

## 1.1 Entwurf einer Entwicklungsgeschichte des Organisierens

*Organisationsformen seit 60.000 v.u.Z., Überblick über die historische Entwicklung und die Suche nach der idealen Lösung, der immer etwas fehlt*

### 1.1.1 Zugang zum Wissen über früheres Organisieren

Vorab: Was meint eigentlich Organisieren? Bezüglich der Herkunft hat das Wort (lat. *organum* für Werkzeug) mit einer »Funktion oder Hilfe, um etwas zu erreichen« zu tun; es kann auch als »Organe schaffen und ordnen« verstanden werden, was eine aufeinander abgestimmte, sich ergänzende Aufgaben- oder Rollenteilung mit zugeordneten Funktionen andeutet.

Wie Funktionen, Rollen, Arbeitsteilung und Abläufe beschrieben werden, macht das Organisieren aus. Wo man darüber keine direkte Kenntnis hat, muss von den bewältigten Aufgaben auf die Organisationsform rückgeschlossen werden. Denn schon immer haben Lebewesen sowohl Überleben wie Freude organisiert: Wenn ein Vorhaben in mehreren aufeinanderfolgenden Schritten in Angriff genommen wird – und erst recht, wenn mehrere Individuen sich ergänzend oder gar arbeitsteilig daran beteiligt sind – wird organisiert. Um eine Geschichte des Organisierens zusammenstellen zu können, muss viel hergeleitet werden. Zum Glück ist das Wissen über die Lebensweisen der letzten paar Zehntausend Jahren aufgrund erweiterter wissenschaftlicher Möglichkeiten rasant am Wachsen; doch da in Archäologie und Geschichtsforschung kaum OrganisationsberaterInnen am Werk sind, muss das Organisieren aus den Beschreibungen herausgelesen werden.

Bei der Suche nach frühen menschlichen Organisationsversuchen findet man keine Dokumente – die Erfindung der Schrift war schon ein enorm großer Entwicklungs- und Abstraktionsschritt,<sup>3</sup> lange galt nur die mündliche Weitergabe von Wissen als korrekt. Denn nur dann konnte sichergestellt werden, dass die Bedeutung und Rahmung einer Situation zutreffend übertragen wird: Einerseits schwingt bei der mündlichen Kommunikation viel mehr mit als nur die Worte, zum anderen wird häufig gleich offensichtlich, ob das Gesagte verstanden wurde oder ob nachgebessert werden muss. Bei schriftlichen Dokumenten – siehe exemplarisch die Bibel – ist es offensichtlich, dass, auch wenn alle dasselbe lesen, doch sehr Verschiedenes verstanden wird, was bekanntlich sogar (Religions-) Kriege auslösen kann. Denn mit der Verschriftlichung wurden viele Aussa-

---

3 Abram, David (2015), S. 128

gen zu Abstraktionen, die einer Interpretation bedürfen. In der Folge merkte man, dass z. B. das Wort Baum erklärungsbedürftig ist, weil damit verschiedene Bäume gemeint sein könnten – mündlich war die Aussage aufgrund des Kontextes und para- wie nonverbaler Signale eindeutig, im Falle von Missverständnissen konnte schnell korrigiert werden. Es ist sogar anzunehmen, dass lange alles Wichtige, das vermittelt werden musste, nicht schriftlich, sondern mündlich weitergegeben wurde. In manchen Religionen und auch Familien wird das noch heute so gehandhabt. So war es denn für die Forschung auch eine Überraschung, dass die ersten Schriftzeugnisse nicht von schwerwiegenden Gedanken oder Organisationsbeschreibungen, sondern von der Dokumentation von Lagerbeständen und Verkaufsbelegen geprägt sind.

Für die Zeit vor der Schriftentwicklung (je nach Weltregion zwischen 3.000 und 1.500 Jahre v.u.Z.) kann davon ausgegangen werden, dass sich die Menschen während Hunderttausenden von Jahren erfolgreich organisierten – ihr Umfeld war herausfordernd, die Ansprüche an das Organisieren sicherlich vielfältig und wechselhaft, Überleben eine Kunst. Anhand von archäologischen Funden, überlieferten Riten und Ritualen, tradiertem medizinischen Wissen, Sagen und anderen Überlieferungen haben Menschen mit verschiedensten Hintergründen versucht, diesen immensen Zeitraum menschlichen Wirkens, Lebens und Organisierens zu verstehen. Zugänge wurden gesucht über die Archäologie,<sup>4</sup> Anthropologie,<sup>5</sup> Ethnologie,<sup>6</sup> den Rechtswissenschaften<sup>7</sup>, die Wissenschaftstheorie,<sup>8</sup> Psychologie<sup>9</sup> und die Geschichtswissenschaft.<sup>10</sup>

Alle Funde und Relikte weisen darauf hin, dass Frauen und Mütter zentrale Aufgaben hatten und das Organisieren prägten. Sie leisteten Enormes (Kinder gebären, Nahrung beschaffen, Alltag organisieren) und bestimmten und entschieden damit vieles. Zum einen bezüglich der Ernährung, da diese lediglich zu rund 15%<sup>11</sup> aus tierischem Eiweiß (aus Jagd und Schlachtung von domestizierten und Wildtieren) bestand, der Rest war pflanzliche Nahrung, die primär von Frauen zusammengetragen wurde. Daher müsste diese Zeit – in treffender Reihenfolge – als die der Sammlerinnen und Jäger bezeichnet werden. In einem Wildpflanzenbuch<sup>12</sup> ist beschrieben, dass bei 2.000 Wildpflanzenarten

---

4 Gimbutas, Marija (2010)

5 Storl, Wolf-Dieter Storl (2015)

6 Seghezzi, Ursula (2011); Graeber, David (2012)

7 Bachofen, Johann Jakob (1984)

8 Göttner-Abendroth, Heide (2011)

9 Meier-Seethaler, Carole (1988)

10 Scheidler, Fabian (2015)

11 Dies ist ein Durchschnittswert. Verschiedene Studien weisen in südlichen Regionen einen Anteil von bis zu 90% pflanzlicher (Sammel-)Nahrung nach. Im hohen Norden, wo es nichts zu sammeln gibt, ist es umgekehrt: Die wenigen Inuit lebten vor allem von Tieren und Fischen.

12 Fleischhauer, Steffen Guido/Guthmann, Jürgen/Spiegelberger, Roland (2013)

in der Schweiz nur rund 20 ungenießbare respektive giftige Pflanzen vorkommen. Die Weitergabe dieses umfassenden und überlebenswichtigen Wissens musste organisiert und gesichert sein und erforderte ein gutes und präzises Übermittlungs- und Lehrsystem.

Frauen waren aber auch bezüglich des Ermöglichens von neuem Leben die zentralen Figuren im Lebenszyklus, in dem die Seelen von Mutter Erde durch Frauen geborgen, ausgetragen, geboren, genährt, aufgezogen, gepflegt, geliebt und schließlich wieder der Erde übergeben wurden.

Gemäß aktuellen Studien<sup>13</sup> beschäftigten sich Menschen zwischen den Eiszeiten<sup>14</sup> (60.000 bis 28.000 Jahre v.u.Z.) damit, faszinierende Elfenbeinfiguren zu schnitzen, Flötenmusik zu machen und zu malen. Sie lebten in Gruppen von jeweils ca. 40 Personen, in Kernregionen lebten vier solcher Gruppen nebeneinander mit jeweils rund 200 Kilometer Aktionsradius innerhalb des Jahreszyklus. Erst rund 400 Kilometer weiter lebten die nächsten Gruppen, was für die Region Mittel- und Westeuropa eine Population zwischen 800 und 3.300 Menschen ergab. Sie hatten einen Austausch von Werkzeugen über Tausende Kilometer hinweg. Bei Vulkanausbrüchen, Epidemien und anderen Gefahren kamen viele um, die Menschheit überlebte diese Zeit nur knapp – minimal haben damals weltweit nur zwischen 2.800 und 11.000 Menschen gelebt. Mit den damaligen, laut der Forschung matriarchalen Organisationsformen<sup>15</sup> wurde diese Zeit offenbar überstanden.

Matriarchal,<sup>16</sup> wie der Begriff hier verwendet wird, meint explizit nicht ein Matriarchat im Sinne eines gegengeschlechtlich belegten Patriarchats, denn »arché« bedeutet »geboren aus, geschaffen von, am Anfang« ebenso wie, »vorangehen, führen, der Erste sein, herrschen«. Das Wort ist mehrdeutig und wird beim Begriff Matriarchat ebenso verwendet wie beispielsweise beim Begriff Archäologie (die Lehre vom Anfang) mit der Bedeutung von »Am Anfang die Mütter«. Dies im Unterschied zur Bedeutung beim Begriff Patriarchat, wo »-archat« wie auch beispielsweise bei der Oligarchie »Herrschaft« bedeutet. Im Matriarchat in diesen meist übersichtlichen Gruppen ging es nicht ums Herrschen, sondern darum, für das Überleben eine Gemeinschaft zu bilden, die zentriert und organisiert ist – da kam den Gebärenden die Rolle der Schöpferinnen zu, jene, die für das Kollektiv den Rhythmus bestimmten und gleichzeitig das Überleben sicherten. Der Rhythmus war

---

13 Zimmermann, Andreas/Scharl, Silvine, Extrem geringe Bevölkerungsdichten und unbesiedelte Regionen, in: <http://phil-fak.uni-koeln.de/forschung/forschungsbroschuere-der-philosophischen-fakultaet/forschungsbroschuere-2018-2019/extrem-geringe-bervolkerungsdichten-und-unbesiedelte-regionen> (letzter Zugriff am 04. Mai 2020)

14 Christian Schlüchter im Historischen Lexikon Schweiz, Beta-Version: <https://beta.hls-dhs-dss.ch/Articles/007771/?language=de> (letzter Zugriff am 04. Mai 2020)

15 Haarmann, Harald (2011)

16 Göttner-Abendroth, Heide (2019), S. 17 ff.

geprägt von geboren werden, wachsen, gemeinsam gestalten, alt werden, sterben, in der Erde ruhen und (analog zu den Naturzyklen) wieder via die Mutter in das Leben eintreten. Die Fähigkeit, Leben zu gebären und damit die Zukunft aller zu sichern war so respektiert, dass die Mütter eben an den Anfang gesetzt wurden. Die Organisation des Lebens unter sehr anspruchsvollen Bedingungen gelang offensichtlich erfolgreich, sonst gäbe es uns nicht mehr. Insofern war Organisieren Alltags- und Lebensgestaltung.

Die Organisationsform des Matriarchats wurde lange vermutet, konnte aber erst in jüngerer Zeit mit DNA- und Genuntersuchungen definitiv bewiesen werden. Marija Gimbutas wurde deswegen verfeimt, Heide Göttner-Abendroth<sup>17</sup> angefochten.

Aus heutiger Sicht (gemessen an unseren Organisationen) war die damalige Art des Organisierens ein absolutes Erfolgsmodell: resilient, dynamisch, flexibel. Nur wenige Organisationsmodelle heute halten lange, die meisten Organisationen und die Modelle, auf denen sie beruhen, werden immer wieder »verbessert«, und doch glauben wir, noch nicht das Ideal gefunden zu haben. Zudem kann man sich angesichts der Lage der Welt, des Klimas, der Politik und der Wirtschaft fragen, welche der heutigen Organisationsmodelle so funktionieren, dass das Überleben unserer Art gesichert ist, dass auch Entwicklungen von anderen Arten Raum haben, die Wirtschaft nicht ruiniert wird, die Welt als Ganzes nicht gefährdet wird.

Doch bei allen menschlichen Organisationsformen – und das ist vielleicht ein gradueller Unterschied zu anderen Lebewesen auf der Welt, zeigt sich das, was Harari<sup>18</sup> als die »kognitive Revolution« bezeichnet, nach der es den Menschen gelang, sich nicht mehr nur nach Notwendigkeiten, sondern auch nach Ideen, Konzepten und gemeinsamen Visionen auszurichten. Organisationen basieren grundlegend auf gemeinsamen Fiktionen – auf einem Konzept, das nicht offensichtlich, sondern Konvention ist. Mit diesen Konzepten begannen wir zu organisieren und gestaltende, machtvoll in unseren Vorstellungen bestehende Strukturen zu bilden und unsere Welt nach dem zu prägen, was in unseren Köpfen geschaffen wird.

### 1.1.2 Älteste Hochkultur Europas: agile, egalitäre Organisationsformen

Faszinierende neue Methoden und interdisziplinäre Zusammenarbeit ermöglichen eine fundierte, vertiefte Forschung: Mit neuen Analysemethoden, die Erbgut und DNA entschlüsseln können sowie mit Radiokarbonmethoden rückt die Vergangenheit näher,

---

<sup>17</sup> Göttner-Abendroth, Heide (2010)

<sup>18</sup> Harari, Yuval Noah (2013)

je weiter wir davon entfernt sind. So kann heute bestimmt werden, woher Menschen kamen (ob sie in einem Dorf zugezogen oder aufgewachsen sind), in welcher Jahreszeit sie welche Siedlung bewohnten, was sie gegessen haben, woran sie erkrankten und welches Vieh im Sommer auf einer Alp weidete oder im Stall bleiben musste. Diese neuen Erkenntnisse aus der Archäologie stellen teilweise die bisherige Geschichtsschreibung infrage und erweitern die Deutungsmöglichkeiten. Damit können einige Spannungsfelder in Organisationen besser verstanden werden. Diese Anregungen fließen in die weiter unten entwickelten Organisationsparadigmen mit ein.

So wurde die Donauzivilisation<sup>19</sup> im europäischen Raum als älteste Hochkultur (noch älter und mit größeren Städten als in Mesopotamien und im Nahen Osten) genauer unter die Lupe genommen. Dabei wurde ersichtlich, dass die Menschen bis vor rund 5.000 Jahren genetisch gesehen matrilinear, also entsprechend der mütterlichen Linie, zusammenlebten. Sie waren sehr mobil, hatten allenfalls Jahreszeiten-Wohnorte, lebten zu rund 85% von pflanzlicher Nahrung – im Winter gab es etwas mehr Fisch und Fleisch. Nach einem graduellen Sesshaftwerden, das mit saisonalen festen Unterkünften begann, entwickelten sich rund 7.000 Jahre v.u.Z. Städte mit über 10.000 BewohnerInnen. Die vorliegenden Quellen lassen auf eine egalitäre Organisations- und Lebensform schließen: Kein Haus ist größer als ein anderes, kein Grab reicher ausgestattet als andere, die körperlichen Abnutzungsspuren sind gleich. Wahrscheinlich war die Sippe mit rund 30 bis 40 Personen die »kleinste« Einheit, wahrscheinlich eher nach Alter und teilweise nach Geschlechtern gruppiert, sicher ohne Einzel- oder Ehepaarzimmer, sondern immer in Räumen für größere Gruppen. Es gab Stadtteile und dazugehörige Landwirtschaft vor den Toren der Städte – bis zu sieben Kilometer Einzugsgebiet rund um die Städte wurden nachgewiesen – heute wird versucht, unter dem Titel Subsistenzwirtschaft und solidarische Landwirtschaft wieder Ähnliches aufzubauen. Bezüglich der Organisationsformen sind (siehe Kap. 1.3) organische, zyklische, tribale und evolutionäre Formen zu vermuten, vieles könnte an die heute erst aufkommenden agilen Organisationsformen erinnern. Das Akkumulieren von materiellen Gütern konnte nicht nachgewiesen werden und war dieser Kultur offenbar fremd. Größe war kein Argument, jedes Haus hatte in der Nähe der Feuerstelle einen kleinen Altar mit kleinen weiblichen Figuren. Die Städte hatten keine Verteidigungswälle, es gab offenbar noch keine Kriege und Konflikte.

Enorme äußere Veränderungen mussten bewältigt werden: zum einen starke Klimawechsel mit den Zwischeneiszeiten. Um ca. 6700 v.u.Z. schmolzen als Folge einer Wärmeperiode viele Gletscher im Norden, Atlantik und Mittelmeer stiegen enorm an. Das Wasser stieg so stark, dass die Großstadt Catal Hüyük in der heutigen Südtürkei am Mit-

---

19 Haarmann, Harald (2011)

telmeer wegen der sich bildenden Sümpfe von einer Malariaepidemie erfasst und in der Folge verlassen wurde. Durch den Anstieg des Mittelmeeres wurde die Landbrücke zwischen Europa und Asien am Bosphorus überflutet, durch Erosion abgetragen und damit durchbrochen (bekannt als biblische »Sintflut«); das Schwarze Meer füllte sich auf, was ganz andere meteorologische Bedingungen schuf: Regen und Trockenheit verschoben sich an andere Orte. Um 6200 und 4500 v.u.Z. wurden kühlere klimatische Bedingungen vermerkt.

Bezüglich der Organisationsformen ist aus heutiger Sicht faszinierend, wie das alles bewältigt werden konnte. Vor allem nötigt dieses historische Beispiel Respekt ab und relativiert unsere Vorstellung, dass wir immer bessere Organisationsformen entwickeln, immer schneller neue Herausforderungen bewältigen und aktuell auf dem Gipfel der Erkenntnisse stehen würden.

In der Schweiz verlief vieles ähnlich wie sonst in Europa – in der letzten Eiszeit wurden aber zufolge der großen Gletscher in den Alpen mit ihren Ausläufern im Mittelland viele Spuren zerstört. Für die Zeit danach verdichten sich erst jetzt die Erkenntnisse<sup>20</sup> aufgrund von neuen archäologischen Zugängen. Lange fand man zufolge grober Grabungsmethoden (mit Schaufeln und Bürste) nur große Fundstücke wie Mammutzähne. Heute sieht man mit feinmaschigeren Forschungsmethoden (mit DNA-Untersuchungen, Radiokarbonmethode und dergleichen mehr) den ganzen Speisezettel anhand all der Kräuter, Fisch-, Geflügel- und andere Essensreste und vieles mehr. Vor der Sesshaftigkeit gab es beim Aktionsradius einer Sippe von 200 Kilometern rund um die Wohnorte wohl nur wenige Menschen. Es gibt viele Hinweise auf große Mobilität: Immer wieder sind Gegenstände aus dem Mittelmeerraum oder Anatolien hier aufzufinden – es gab also offenbar einen weitreichenden Handel. Mit Beginn der partiellen Sesshaftigkeit nehmen die Funde zu. In den temporär bewohnten und gut erhaltenen Pfahlbausiedlungen wird beispielsweise ersichtlich, dass es wahrscheinlich nach Alter gestufte Siedlungsteile gab: Die einen auf der Landseite gingen im Hinterland Kräuter sammeln und jagen, die anderen auf der Seeseite gingen fischen und betrieben Schweinezucht.

Aus Sicht der Entwicklung von Organisationsformen ist die Sesshaftigkeit sehr interessant. Diese war für die Menschen eventuell eher eine unkluge Entscheidung: Nach der Sesshaftigkeit lebten die Leute kürzer, weniger gesund, einseitig ernährt und körperlich mehr belastet. Durch die Landwirtschaft – zu Beginn war es primär der Ackerbau, die Viehzucht kam deutlich später – brauchten sie mehr Arbeitskräfte (wozu auch Kinder gehörten). Die Frauen gebaren acht bis neun anstelle der bisher durchschnittlich drei bis

---

20 Röder, Brigitte/Bolliger, Sabine/Schreyer, Stephan (2017)

vier Kinder. Diese konnten sie damit nur kürzer stillen und schlechter ernähren, die Kindersterblichkeit nahm stark zu. Und speziell: Um 7000 v.u.Z. waren Frauen und Männer gleich groß und hatten beispielsweise am Oberarm die gleiche Knochendicke. Ab Beginn der Sesshaftigkeit wurden beide deutlich kleiner, die Männer holten erst im Mittelalter wieder fast zur gleichen Größe auf wie davor – das blieb bis heute weniger oder mehr konstant. Die Frauen wurden aber wesentlich kleiner, die Armdicke sank auf rund zwei Drittel der Männerarme, nahm im Spätmittelalter etwas zu und fiel dann weiter zurück. Wie weit ist dies ein Ausdruck von sich erst in dieser Zeit einspielender Arbeitsteilung, wie weit ist das ausschließlich die Folge der stärkeren Belastung der Frauen durch die Geburten oder Ausdruck der Position der Frauen in der Gesellschaft? Spielte die schlechte Ernährung (ohne die Kräuter aus der Vorzeit, weniger vielfältig, mehr Getreide und Kohlehydrate), kombiniert mit der kleinen Eiszeit eine Rolle?

Bekannt ist, dass bis 4500 v.u.Z. die egalitäre Donaukultur mit ihren Städten mit mehreren 10.000 BewohnerInnen bestand und dass diese mit ihren hoch entwickelten Produkten regen Handel mit den Steppenvölkern im Norden des Schwarzen Meeres betrieben und die dortigen Viehzüchter eher eine patriarchale, akkumulative Kultur betrieben. Aus 4400 v.u.Z. wurden Gräber gefunden, die darauf hinweisen, dass diese Völker sich am Rande zu den Steppenvölkern friedlich vereinigt hatten, und die Viehhirten dort aber erstmals massive Akkumulation und Statuseliten geschaffen hatten und in Gräber beigesetzt wurden, welche mit feinen Goldarbeiten und mit viel Schmuck aus Donauhandwerk aber mit Motiven der Steppenvölker ausgestattet waren. Die Viehzucht breitete sich in der Donaukultur aus und die Kulturen verschmolzen. Als um 4200 v.u.Z. eine neue Kälte- und Schlechtwetterperiode einsetzte, verließen die Donauvölker ihre Wohnstätten auf den Hügeln, zogen eher ins Flachland, stellten nach und nach – die Vermutung ist, dass die fruchtbaren Böden weggeschwemmt wurden – mehrheitlich auf Viehzucht um. Um diese Zeit sind erste Spuren von zerstörten und abgebrannten Dörfern sichtbar. Damit löste nur 200 Jahre nach den ersten Zeichen von Akkumulation in Form von Gold in Männergräbern und großen Viehherden eine äußere Herausforderung wie der Klimawandel zum ersten Mal Kriege und menschliche Zerstörung aus. Das Handwerk verschwand, die Schrift, die als erste Kultur an der Donau um 4500 v.u.Z., also rund 1.200 Jahre vor den Sumerern entstanden war, geriet in Vergessenheit, es sind keine Figurinen mehr auffindbar und es gibt viele Zeichen, dass es Fluchtbewegungen nach den Kykladen und Kreta gab, wo viele derselben Motive, Kulturelemente, Schriftzeichen und ähnliche Göttinnen und matriachale Aspekte in der Minoischen Kultur aufkeimten, bevor auch dies zufolge eines Vulkanausbruchs oder eines Tsunamis um 1500 v.u.Z. ein Ende fand. Bei den Griechen wurden dieselben Göttinnen nach und nach in Götter umgetauft und bildeten die Grundlagen der griechischen Kultur.