

1 Die Integrale Landkarte

In den ersten beiden Kapiteln geht es mir darum, dass wir eine gemeinsame Perspektive auf Organisationen einnehmen. Das bedeutet nicht, dass ich der Meinung bin, dass dies die einzige oder gar die richtige Perspektive auf Organisationen ist. Es ist nur nützlich, wenn wir eine gemeinsame Sprache haben, eine gemeinsame Landkarte, bevor wir uns in das komplexe Feld der integralen Organisationsentwicklung weiter aufmachen.

komplex =
lebendig, sich
verändernd, nicht
nur kompliziert

Dazu im ersten Kapitel die Grundlagen aus der integralen Theorie und Praxis nach Ken Wilber.¹ Diese Theorie stellt eine Metalandkarte zur Verfügung, die dabei helfen kann, mit den vielfältigen Phänomenen, die uns tagtäglich begegnen, besser umzugehen. Wir dürfen dabei nicht vergessen, dass es sich um eine Landkarte handelt. Diese ist nützlich, um sich eine Orientierung zu verschaffen, jedoch reicht sie nicht aus, um in der Landschaft auch wirklich zu gehen. Das gilt auch für das ganze Buch, es ist nur Landkarte und Geschichte, also vereinfacht und immer unvollständig. Unsere eigene Wahrnehmung, unsere eigene Entwicklungsstufe, unsere ganze Lebensgeschichte, ist ganz entscheidend dafür, wie wir die Landschaft und die Landkarte wahrnehmen.

Wichtige Begriffe, die immer wieder auftauchen werden, möchte ich zu Beginn dieses Buchs gerne näher im Detail erläutern. Diese sind:

- Quadranten
- Ebenen
- Linien
- Typen
- Zustände
- Menschenbild
- Organisationsbild
- Wertedimensionen

Quadranten

Alles, was lebt, kann man in vier Dimensionen unterteilen, die beschreiben, in welchen Dimensionen das Leben sich zeigt. Die vier Bereiche unterteilen sich durch die Unterscheidung in subjektiv, objektiv auf der einen Seite und individuell, systemisch auf der anderen Seite. Im Einzelnen erklärt, ergibt sich das folgende Bild.

Quadranten eines
»Lebewesens«
oder Quadrivia,
also Sicht durch
die Quadranten?

¹ Bücher zur integralen Theorie: Einstieg: *Ganzheitlich handeln* von Ken Wilber, tiefergehend: *Integrale Spiritualität*

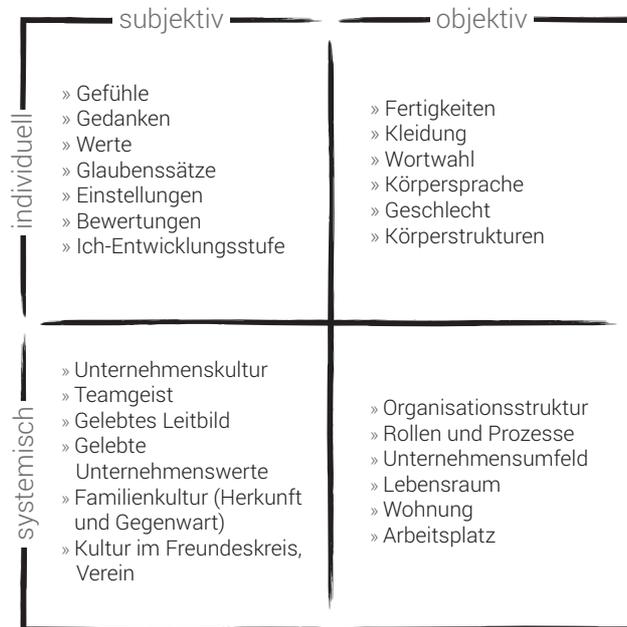


Abb. 1.1: Beispielhafte Zuordnung von Quadranten

Auf die individuelle Dimension des Menschen bezogen

Subjektiv ist all das, was innen passiert. Auf den Menschen angewendet, geht es um das eigene Denken, das eigene Fühlen, die eigenen Werte. Es geht um die Intension, die man hat, was man als sinnvoll empfindet. Werte spielen eine Rolle sowie die Ich-Entwicklungsstufe. Hier sind die Fragen angesiedelt: Wie interpretiere ich die Welt um mich herum? Wie strukturiere ich meine Welt? Wie konstruiere ich meine Welt? Was ist mein inneres Bild von mir und von der Welt? Und viele Fragen mehr ...

Objektiv ist alles, was wirklich messbar ist, die Welt der Physik, das Verhalten. Welche Kleidung trage ich? Wie groß bin ich? Welche Körperhaltung habe ich gerade? Wie stehen meine Knochen zueinander, wie ist mein Blutdruck? Alles das, was ich wirklich messen und von außen beobachten kann. Dasselbe gibt es systemisch/kollektiv.

Auf die systemische Dimension des Menschen bezogen

Auf der zweiten Ebene der Skala geht es um intersubjektive Fragen wie: In welchen Kulturen lebe ich eigentlich? Woran erkennt man in meinem Freundeskreis Zugehörigkeit, was sind die bewussten und unbewussten Regeln? Wie sieht es am Arbeitsplatz aus? Wie sieht es im Sportverein aus? Was sind die geteilten Werte, die geteilten Denk- und Fühlweisen? Wie bewertet man bestimmte Dinge? Dazu gehört beim Menschen auch so etwas wie »meine Herkunftskultur«: Welche Kultur hat mich da eigentlich geprägt? Und auch wie sieht es in meiner Gegenwartsfamilie aus? Und was ist in der Gruppe,



in dem WIR-Raum, in dem ich jetzt gerade bin, innerlich los? Welche Gefühle und Gedanken tauschen wir auch aus?

Und es geht hier ebenso um die Organisation, in der ich bin, als ein Teil in diesem Quadranten. Objektivsystemisch gesehen, ist es das Umfeld, in dem ich mich bewege. In welcher Wohnung bin ich? Wer gehört zu meinem Freundeskreis? Wer zur Firma? Und so weiter und so fort.

Jedes Holon hat alle vier Quadranten. Aus der Definition der integralen Theorie heraus ist der Mensch ein Holon. Ein Holon ist ein Teil-Ganzes. Es ist aus anderen Holons zusammengesetzt, umfasst diese und bildet einen Gesamtorganismus. Man könnte höhere, also komplexere Holons auseinandernehmen und die darunterliegenden Holons bleiben bestehen. Würde man die unteren Ebenen entfernen, könnte das obere Holon nicht mehr bestehen. Stark vereinfacht: Der Mensch besteht aus Zellen, die aus Atomen bestehen. Zellen haben ebenfalls alle Dimensionen, auch wenn die natürlich deutlich einfacher sind, aber auch Zellen haben innere Reiz-Reaktionsmuster, bilden gemeinsame Strukturen und dergleichen mehr.

Stark vereinfacht:
Mensch weg,
Zellen bleiben.
Zellen weg,
Mensch weg.

Auf diese Weise kann man eine Person in seiner Situation ziemlich vollumfänglich betrachten. Dieses Quadrantenmodell angewendet auf eine Situation führt dann beispielsweise zu folgenden Fragen.

Das ist nie ganz
möglich. Ich habe
ja immer »nur«
MEIN links oben.

Im linken oberen Quadranten:

- Was ist mein Denken und mein Fühlen in dieser Situation?
- Was ist meine Intension, meine Motivation?
- Was ist mein innerer Dialog in dieser Situation, welche widersprüchlichen Stimmen habe ich in mir?
- Wie interpretiere ich, was ich beobachte?

Im rechten oberen Quadranten

- Was ist wirklich zu beobachten?
- Welches Verhalten zeige ich?
- Wie ist meine Gestik und Mimik?
- Wie geht mein Atem?
- Wie schnell ist mein Herzschlag?

Im linken unteren Quadranten

- Welche Regeln und Überzeugungen gab es in meiner Herkunftsfamilie?
- Welche gemeinsamen Überzeugungen gibt es in meinem Land?
- Welche gemeinsamen Überzeugungen und Regeln gab es in meinem letzten Unternehmen, welche gibt es in meinem jetzigen Unternehmen?
- Wie fühlen wir uns als Gruppe gerade miteinander, was tauschen wir an Gedanken und Gefühlen aus?



Im rechten unteren Quadranten

- Wie sind die Strukturen um uns herum, welche Rollen haben wir?
- Welche Umgebungen bin ich gewohnt? Lebe ich auf dem Land, eine Stunde von der Autobahn entfernt oder in einer Großstadt?
- Wie ist der Raum, den wir teilen?
- Wie stehen die Stühle ganz konkret, habe ich Tische im Raum?

Quadranten werden häufig auch für eine Organisation angewandt. Dabei müssen wir aus meiner Sicht etwas aufpassen, denn es besteht eine gewisse Unschärfe darin. Eine Organisation ist ein soziales Holon, kein vollwertiges Holon im eigentlichen Sinne. Es hat eigentlich nur die beiden unteren, systemischen Quadranten.

So gibt es objektiv betrachtet eine Unternehmenskultur, eine Aufbau- und Ablauforganisation, sicherlich auch Meeting-Regeln, Formeln, Prozesse und Rollen. Im subjektiven Teil geht es um die Unternehmenskultur und Fragen wie: Wie gehen wir als Wir-Gefühl damit um? Was ist eigentlich das, was wir auch an Belohnungsmechanismen leben, die nicht unbedingt sofort sichtbar sind? Etc.

In einer Organisation gibt es sehr viele Menschen, die sehr individuell sind. Diese haben jeweils einen individuellen Quadranten, also gibt es in einer Organisation entsprechend viele individuelle Quadranten. Und die Menschen haben einen Teil ihres jeweiligen systemischen Quadranten gemeinsam, eben den Teil, den die gemeinsame Organisation ausmacht. Nach Feierabend geht jeder wieder in seine Familie – was wiederum ein anderer Teil des systemischen Quadranten ist. In der Abbildung 1.2 wird vereinfacht verdeutlicht, wie ein Mitarbeiter im Konstrukt einer Organisation und diese wiederum im Marktumfeld verschachtelt sind.

Viele individuelle Sicht- und Verhaltensweisen bestimmen die Organisation. Also müssen auch viele sich oder ihre Sichtweise verändern.

Die Mitarbeiter haben die individuellen und die kollektiven/systemischen Quadranten. Die Organisation hat keinen individuellen Quadranten. Auch wenn es zu Darstellungs- und Beschreibungszwecken oft vereinfacht dargestellt wird, als hätte eine Organisation alle vier Quadranten, so ist das im Sinne der integralen Theorie falsch. So nützlich die vereinfachte Darstellung auch sein mag – ich werde sie im Weiteren auch verwenden –, so sinnvoll ist es, die Gefährdung im Hinterkopf zu behalten: Ich kann nicht direkt mit den individuellen Quadranten einer Organisation arbeiten. Ich muss die Unterschiedlichkeit der einzelnen Menschen im Blick behalten. Da sind viele individuelle Abstimmungen und Ausrichtungen notwendig. Daher ist es für den Berater wichtig zu entscheiden, mit wem er direkt arbeitet, denn bei größeren Organisationen kann man nicht mit jedem Individuum direkt arbeiten. Welche Individuen kann ich wirklich beeinflussen, welche müssen das weitertragen und andere Individuen beeinflussen, begeistern, ausrichten, und natürlich sich beeinflussen lassen und wie kommen diese reziproken Beeinflussungen wieder zum Berater zurück?

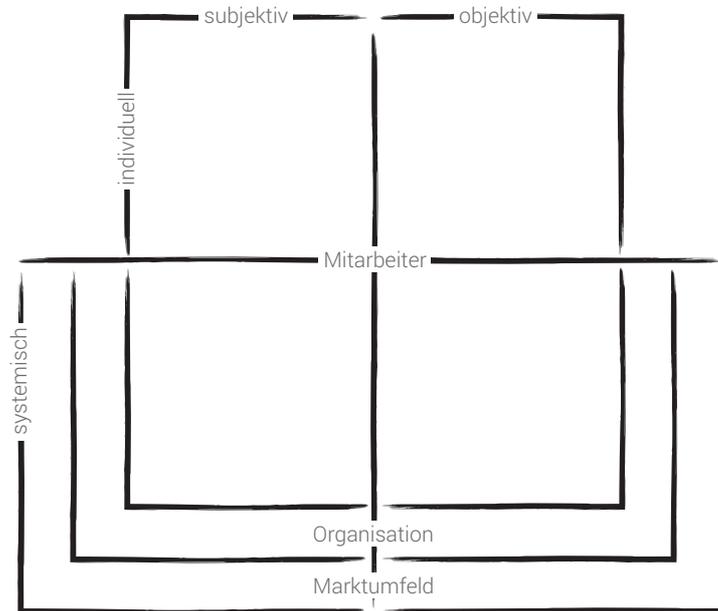


Abb. 1.2: Mitarbeiter-Organisation-Markt-Quadranten

Wenn wir das Bild nun einmal zusammensetzen, so hat ein Mitarbeiter kollektive Quadranten. Er erlebt und co-kreiert eine Unternehmenskultur. Eine Unternehmenskultur kann für die eine Person mehr Spannung erzeugen als für andere. Denn jeder hat individuelle Werte und Überzeugungen, die mehr oder weniger gut zur Unternehmenskultur passen. Das ist ein Ausschnitt seiner kollektiven Quadranten. Der Ausschnitt der Organisation, in der er arbeitet. Andere Teile sind beispielsweise der Sportverein, die Herkunftsfamilie, die Gegenwartsfamilie, der Freundeskreis etc. Dieses ist insbesondere für die Personal- und Persönlichkeitsentwicklung wichtig und zu beachten. Und auch in der direkten Mitarbeiterführung. Die Organisation ist nur ein Kontext für den Mitarbeiter und manchmal gibt es Kontextüberlagerungen oder Kontextkonflikte. Bei einer integralen Organisationsentwicklung gilt es, diese Kontexte und Faktoren auch mit im Blick zu behalten und den Menschen nicht auf den Teil zu beschneiden, der in der Organisation aktiv ist. Das bringt natürlich eine Menge an Komplexität mit ein. Von der persönlichen Entwicklung des Beraters gar nicht zu sprechen ... Und es braucht auch eine persönliche Entwicklung der Mitarbeiter, damit sie mit solchen Konflikten besser umgehen können.

So sind die unteren Quadranten des Mitarbeiters sozusagen eingebettet in die Organisation als ein soziales Holon. Und weil es viele Mitarbeiter gibt, ist diese Konstellation in einer Organisation zig-fach anzutreffen. Das umgekehrte Bild, in dem wir ganz viele individuelle Quadranten haben, kann man sich ja gut vorstellen, wenn auch schwer darstellen.

Kontextkonflikt ist zum Beispiel: Interessiert am Projekt und begeistert im Team Überstunden machen ... und zu Hause den Mann und die Kinder haben.

Und immer gibt es Innen Kultur und Außen Struktur.

Schauen wir auf die Organisation. Man könnte es komplizierter darstellen und für jede Organisationseinheit die kollektiven Quadranten anschauen, dann sind die anderen (und insbesondere die übergeordneten OEs) jeweils wieder Kontext für die einzelnen Organisationseinheiten. Der Einfachheit halber gehe ich hier einmal von einer Organisation aus, die ich gemeinschaftlich betrachte. Dann ist der Kontext der Organisation wiederum das Marktumfeld.

So ist die Organisation, wie der Mitarbeiter, ihrerseits eingebunden in ein soziales Umfeld, nämlich das Marktumfeld mit seinen ganz eigenen gängigen Regeln, Werten im Inneren, aber auch anzutreffenden Prozessen im Außen. Das gilt es eher im Kopf zu haben als es analytisch aufzumalen. So ist dieses Quadrantenmodell relativ schnell ziemlich kompliziert und dann auch noch komplex ineinander verschachtelt.

Die Quadranten für Führung angewandt

Die in Abbildung 1.3 dargestellte Grafik zeigt die Quadranten in der Führung mit beispielhaften Inhalten. Man könnte zum Beispiel noch Führungsleitlinien und Führungstools hinzufügen.



Abb. 1.3: Quadranten in der Führung, beispielhafte Inhalte

Wenn Sie das Quadrantenmodell in der Führung anwenden möchten, müssen Sie bei jeder Führungsbeziehung immer wieder genau schauen und Antworten auf die folgenden – und ähnliche – Fragen finden:

- Was ist mein Führungsverständnis?
- Was sind die inneren Bilder bei mir und beim anderen und worauf fokussiert wer?

- Wie gehe ich mit mir und der Mitarbeiter mit sich selbst um?
- Wie erfolgsorientiert, wie zielorientiert, wie bewusst sind der Mitarbeiter und ich?
- Welche Ich-Entwicklungsstufe oder auch welche Bewusstseinsstufe hat er?
- Wie klar und bewusst bin ich in meinem und der Mitarbeiter in seinem Denken und Fühlen?
- Wo sind möglicherweise noch kulturelle Färbungen aus Vergangenheit und Gegenwart, die gerade nicht hilfreich sind?
- Wie geht jeder Beteiligte selbst mit seinem Rollenmanagement um?
- Bin ich klar in meiner Führungsrolle?
- Wann gehe ich in die Mitarbeiterrolle und dergleichen mehr?

Und objektiv betrachtet:

- Wie kommuniziere ich und wie der Mitarbeiter?
- Wie gebe ich und wie gibt der Mitarbeiter Feedback?
- Wie reagiere ich und wie der Mitarbeiter auf Feedback, positives sowie negatives?
- Wie gehe ich und wie geht der Mitarbeiter an Konflikte heran?
- Wie verhalte ich mich und der Mitarbeiter sich in herausfordernden Situationen?
- Kann der Mitarbeiter sein Verhalten selbst anpassen und sich strukturieren? Kann ich das?
- Welche Körpersprache zeigt der Mitarbeiter und welche zeige ich?

Und systemisch betrachtet:

- Wie ist die Unternehmenskultur, die uns beide beeinflusst und die wir beeinflussen?
- Wie geht man überhaupt in dieser Kultur mit Bindung, also mit wirklichem Kontakt um?
- Wie erlebe ich das Wir-Gefühl?
- Was ist die gelebte Führung, die die Mitarbeiter auch erleben?
- Welche Muster gibt es dort? Achte ich darauf, dass alle, die dazugehören, dazugehören? Achte ich darauf, wer welchen Beitrag leistet, wer wie lange dabei ist?
- Welche Belohnungen vergeben wir für was, sei es Geld oder Aufmerksamkeit oder oder ... ?

In einigen konventionellen Organisationen ist das ja eher verpönt, dabei gibt es keine Beeinflussung ohne Bindung, die einfachste Übersetzung für Bindung ist Interesse aneinander ...

Systemisch-objektiv betrachtet:

- Wie ist im Bereich Führung die Aufbau- und Ablauforganisation?
- Wie geht man mit Rollendefinition und Klärung um?
- Welche Meeting-Formen gibt es?
- Welche Rituale gibt es im Unternehmen?
- Wie machen wir Prozessoptimierung bis hin zu Marktorientierungsstrategie?

Das sind die Bereiche und Beispiele, in denen sich Führung und wir als Organisationsberater bewegen. Man könnte noch deutlich mehr aufzählen.



Die Quadranten in Veränderungsprozessen angewandt

Eine Frage der Entwicklungsstufe? Mit einem Blick auf die wichtigen Aspekte in Veränderungsprozessen sieht man relativ schnell, dass man auf konkretes Verhalten schaut. Letzten Endes muss sich in der Realität konkretes Verhalten verändern, damit die Veränderung in der Organisation sichtbar wird. Jedoch vermeidet eine integrale Organisationsentwicklung die Einseitigkeit. Denn manchmal wird dann nur noch auf objektive Bereiche geschaut, auf gezeigte und beobachtbare Kompetenzen, auf Rollen, Prozesse und Strukturen. Sicherlich ist das sinnvoll und muss auch getan werden. Die Gefahr dabei ist jedoch, dass das Subjektive und das Intersubjektive damit meist in Vergessenheit geraten sind oder noch nie betrachtet wurden. Viele haben sich doch auch schon mal gewundert, warum Menschen etwas nicht tun, obwohl man es ihnen doch gesagt hat. Manche Menschen wundern sich öfter darüber, andere seltener und wieder andere haben sich darüber schon lange nicht mehr gewundert.

Es geht um gemeinsames Gestalten, nicht um »Wunsch dir was!« Mittlerweile gibt es wohl nur noch weniger Berater und Führungskräfte, die nicht sagen würden: »Wir müssen den Sinn der Veränderung vermitteln. Wir müssen Mitarbeiter mitnehmen.« Aber wie macht man das? Denn es ist keine Einweg-Kommunikation. Gleichzeitig gilt es auch bei dem einzelnen Mitarbeiter zu schauen: Was ist denn individuell subjektiv bei dem los? Was ist sein Denken und Fühlen? Wodurch motiviert er sich? Welche Werte lebt der Einzelne eigentlich? Und da muss man auch schauen, welche Reflexionsfähigkeit die Leute haben und welche Ich-Entwicklungsstufe. Mit welcher Komplexität können sie umgehen? Was sind ihre Persönlichkeitsmerkmale, was ist ihr Typ? Und wie bringe ich all das mit den Zielen der Organisation und den Zielen dieses Veränderungsprozesses in Einklang?

Kann man Personen entwickeln oder muss man sich selbst entwickeln? Oder beides zusammen? Und manchmal wird man in einem Veränderungsprozess feststellen: Diese Person ist an dieser Stelle tatsächlich einfach falsch. Falsch heißt dann: Die Passung von Person zur Rolle funktioniert nicht. Das kann an der Rolle oder der Person liegen. So stellt sich die Frage, ob man diese Person entwickeln kann, wie aufwendig das sein wird und welche Wahrscheinlichkeit auf Erfolg es hat. Und wenn die Person selbst natürlich nicht diesen Entwicklungswillen hat, dann macht das ganze Vorhaben auch keinen Sinn.

Wenn ein Mensch sich entwickelt und insbesondere, wenn Menschen eine höhere Komplexitätsstufe bewältigen können, dann ändert sich auch die Sicht auf die Welt. Und wenn sich die Weltsicht von Menschen ändert, ändert sich auch die Kultur in der Organisation. Das hat auch rückbezüglich wieder direkte Auswirkungen, wenn jemand wieder nach Hause geht. Gerade das kann Veränderung und Entwicklung verhindern – oft unbewusst. Wie koppeln die privaten Welten und die organisatorische Welt aneinander an. Welche Spannungen erlebt ein Mitarbeiter womöglich zu Hause, weil er sich im Rahmen der Organisation weiterentwickelt hat?



So kann es passieren, dass jemand einen Veränderungsprozess in der Organisation unbewusst nicht mitgeht. Würde er diesen nämlich mitgehen, könnte demjenigen das Heimatsystem sprichwörtlich um die Ohren fliegen.

Das bedeutet: Möchte jemand in Richtung Selbstführung gehen, in Richtung postkonventioneller Organisation, in Richtung Reinventing Organizations, in Richtung bewusster Entwicklungsorganisationen, bedeutet das, sich auch voll und ganz mit Ängsten und Ähnlichem in anderen Kontexten der Mitarbeiter auseinandersetzen zu müssen. Es muss die Bewusstheit da sein, dass sich das massiv auf die Heimatsysteme auswirken kann. Und wie kann man Mitarbeiter dabei unterstützen?

In Veränderungsprozessen sind Führungskräfte Schlüsselpersonen. Die Last von Veränderungen liegt auf deren Schultern. Und eine postkonventionelle Organisation – wo es keine Führungskraft mehr gibt, sondern Führung nur noch eine Funktion ist, die man entweder durch wechselseitig Personen oder durch Prozesse steuert – muss so robust sein, dass sie das aushält. Die schöne neue Arbeitswelt ist schon, wenn man das mal so modelltheoretisch durchdenkt, nicht ganz einfach. Und was ist mit der Freude?

Ebenen

Das menschliche Leben inklusive unserer umgebenden Strukturen und Weltsichten unterliegt einer Entwicklung. Diese führt von »einfacher« zu »komplexer«. Komplexer meint hier mehr Perspektiven, mehr Beteiligte, eine größere Zeitspanne überblickend, auch globaler, vernetzter, interdepenenter. Diese Entwicklung erfolgt, je nachdem, welchen Entwicklungsbereich man betrachtet, unmerklich wie wenn man einen Berg hinaufgeht. Andere Entwicklungen sind eher mit einem großen Schritt oder gar Sprung auf einer Treppe zu vergleichen. Es gibt verschiedene Entwicklungsmodelle, wenn diese nebeneinandergelegt werden, was Ken Wilber ja praktisch getan hat, kann man grobe Ebenen erkennen. Stufen ist nur ein synonyme Begriff für Ebenen.

Im Sprachgebrauch wird oft bei Ebenen dann von »höher« und »niedriger« gesprochen. Per Definition ist jedes Entwicklungsmodell mit Stufen natürlich ein qualitatives und somit wertend. Jedoch ist die Idee, eine Stufe wäre besser im Sinne von wertvoller als eine andere Stufe aus meiner Sicht eine gefährliche, oft unbewusste Färbung, die sich in diese Perspektive einschleichen kann.

Ein »besser« wäre eher zu beurteilen im Sinne von besser zu den Rahmenbedingungen passend, nicht als besser per Definition. Ich verwende mittlerweile lieber den Begriff »später« und »früher«.² Es kann keine Stufe übersprungen werden, also muss man erst durch frühe Stufen durchgegangen sein, um zu den späteren zu kommen. Das ist eine etwas andere Wertungstonalität, die ich angemessener finde.

² Thomas Binder weist darauf in seinen Workshops zur Ich-Entwicklung auch intensiv hin, ein sehr wertvoller Hinweis!

Man kann mindestens einmal in drei Stufen unterscheiden: *prä-konventionell*, *konventionell* und *postkonventionell*, und man kann es beliebig weiter ausdifferenzieren. Spiral Dynamics ist beispielsweise eine weitere Ausdifferenzierung und kennt acht bis neun Stufen. Die Farben dazu wären: prä-konventionell beige, purpur und rot; konventionell blau und orange; postkonventionell grün, gelb und die späteren Farben.

Damit hat man jetzt eine sehr grobe erste Möglichkeit einer Unterteilung: Auf welcher Ebene ist eine Organisation im Schwerpunkt?

Eigentlich müsste man allerdings differenzierter hinschauen: Welchen Quadranten meine ich denn, eher die Strukturen oder die Kultur oder die Individuen? Oder meine ich wirklich die Gesamtheit der Organisation? Oder meine ich den Durchschnitt über die Ebene der Individuen?

Grundsätzlich geben mir Ebenen eine gute Skala, die ich dann verwenden kann, um konkretere Entwicklungsbereiche (Entwicklungsbereiche wären dann in diesem Kontext Linien) zu fokussieren, um mir einen Überblick zu verschaffen und zu sehen, ob die Entwicklungsbereiche einigermaßen zueinander passen.

Spiral Dynamics meint ja eigentlich Lebensbedingungen, Priorisierungsmuster wie Weltansicht und Wertesysteme, Überzeugungen und typische Umgangsformen.

Eine sinnvolle Grundskala ist aus meiner Sicht Spiral Dynamics. Ich verwende Spiral Dynamics oft als Metapher und um eine grobe Skala zu haben, an der dann differenzierter die Entwicklungsbereiche, also Linien, betrachtet und groberen Komplexitätsgrad verglichen werden können.

Ich verwende im Folgenden oft die Farben von Spiral Dynamics, auch wenn ich nicht unbedingt genau den Entwicklungsbereich meine, den Spiral Dynamics beschreibt. Denn häufig reicht es nicht aus, die Organisation oder einen Menschen auf einer Ebene zu verorten, die Welt ist eben komplexer als das.

Ich möchte einmal kurz auf das Beispiel der Industriellen Revolutionen eingehen. Dabei zeigt sich die sprunghafte Entwicklung von Komplexität. Und jeder Sprung hat massive Auswirkungen auf Organisationen (siehe Abbildung 1.4).

Wenn wir uns die Welt ansehen, so sind bestimmt noch nicht alle Länder der Welt am Übergang zwischen der 3. und 4. Industriellen Revolution. Und ob die gerade stattfindenden Veränderungen wirklich einen revolutionären Sprung darstellen, werden wir wohl auch erst in ein paar Jahren oder Jahrzehnten beurteilen können. Viele Länder nutzen zwar bereits Techniken und Erkenntnisse aus der 3. Industriellen Revolution, haben aber noch gar nicht die Infrastruktur oder die kulturellen Errungenschaften erzielt, die mit diesen Stufen einhergehen. Und auch in einem Land gibt es in den Unternehmen sehr große Unterschiede, wer sich auf welcher Stufe der industriellen Revolution eingerichtet hat.

Ken Wilber hat sich verschiedene Entwicklungsmodelle angeschaut und mehr oder weniger qualitative Sprünge herausgearbeitet. Er hat sich eine Zeit lang intensiv des Modells Spiral Dynamics bedient (mittlerweile verwendet Ken die Regenbogenfarben). Die Farbskala von Spiral Dynamics werde ich auch zur groben Identifikation

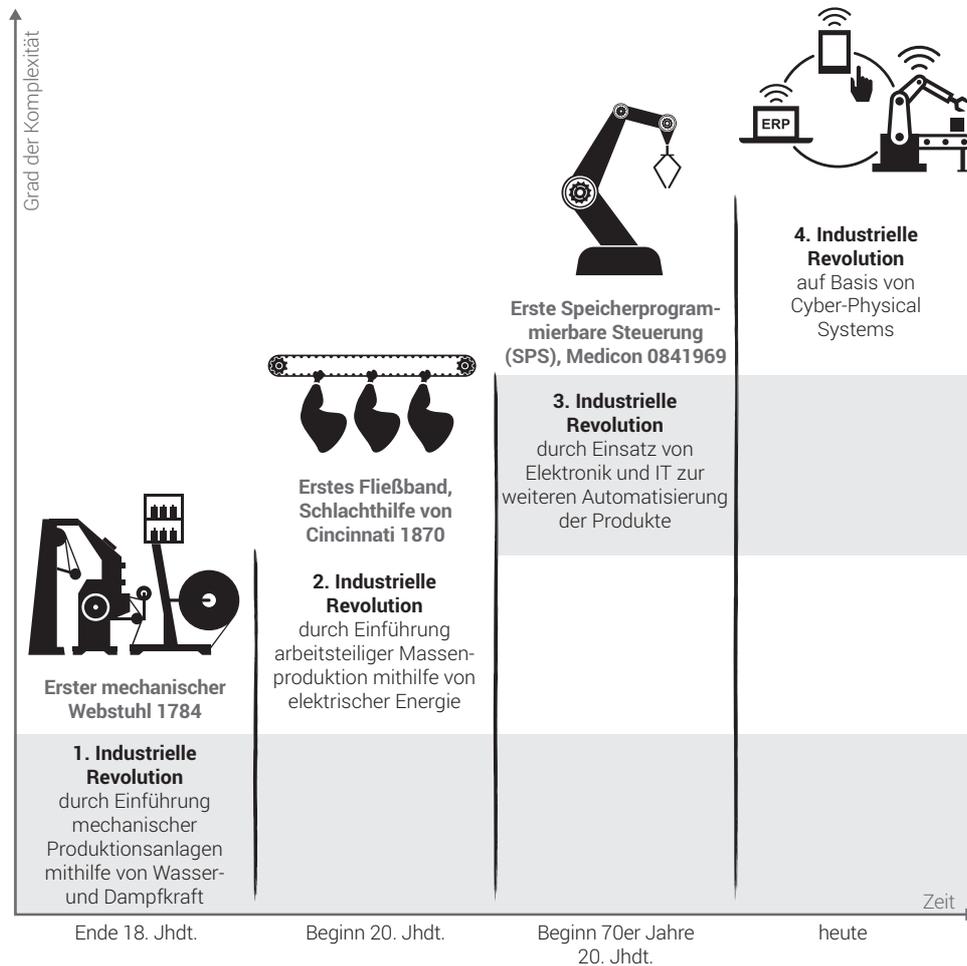


Abb. 1.4: Industrielle Revolutionen

von Entwicklungsebenen verwenden, daher gebe ich hier einen zusammengefassten Überblick über diese Ebenen.³ Ich verzichte dabei auf die erste Ebene Beige und die letzte Ebene Koralle, weil diese für die Organisationsentwicklung eher keine direkte Relevanz haben.

Vorab noch: Bei Modellen von Entwicklung kann man davon ausgehen, dass es notwendig ist, erst die Lernaufgaben einer Stufe bewältigt zu haben, um sie gut überschreiten zu können. Was jedoch häufig passiert, ist, dass nicht alle Stufen vollführt, also nicht alle Lernaufgaben dieser Stufe bewältigt sind. Und darum ist eine Entwicklungsstufe dann auch ein bisschen instabil. Außerdem ist Entwicklung

³ Tiefere Beschäftigung mit Spiral Dynamics ist empfehlenswert: Beck/Cowan: *Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel*



ein dynamischer, lebendiger Prozess. Jemanden auf einer Stufe festzuschreiben, sollte immer als Momentaufnahme (in diesem Augenblick, in diesem Kontext, mit diesen Rahmenbedingungen) betrachtet werden.

Purpur

Das *Wertesystem* auf Purpur ist sehr auf Verwandtschaft bzw. die Personen im direkten und nahen Umfeld fokussiert, Sicherheit und Geborgenheit. Der Mensch auf dieser Entwicklungsstufe sieht sich als Mitglied einer Gemeinschaft, die ihm Schutz und Zugehörigkeit gibt. Regeln werden von einem Oberhaupt festgelegt und nicht infrage gestellt.

Der *Führungsstil* ist der »Patron der Familie«.

Die *Teamsichtweise* sagt aus: »Loyalität und sozialer Zusammenhalt bestimmen unsere Stärke.«

Purpur lebt nach dem *Credo*: »Tradition und Gewohnheiten sichern unser Fortbestehen.«

Was früher der Jäger & Sammler, die Nomaden und andere familiäre Stammesverbände waren, sind heute die Familie, der Freundeskreis und die Nachbarn.

Beispiele für Umfeldler, in denen diese Sichtweise häufig stark vertreten ist (häufiger anzutreffen bedeutet nicht: Ist so!!!):

- kleines Familienunternehmen,
- geschlossenes Team, das zum Beispiel auf Handwerk oder Pflege ausgerichtet ist,
- Verein.

Rot

Das *Wertesystem* auf Rot ist Willenskraft, Handeln und Leidenschaft. Der Mensch auf dieser Entwicklungsstufe sieht sich, oft nicht bewusst, als Eroberer und Machtinhaber, der neue Märkte entdeckt, nach Macht strebt und ohne Rücksicht auf Verluste Vorhandenes zu seinem Vorteil ausnutzt. Regeln kennt er keine – und will er auch keine.

Der *Führungsstil* ist »der Kommandant«.

Die *Teamsichtweise* sagt aus: »Alles steht und fällt mit der Anwesenheit oder dem Fehlen einer starken Führung.«

Rot lebt nach dem *Credo*: »Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.«

Was früher streitende Stämme, Clans mit Kriegsherren, Freistaat und Autokratie waren, sind heute Aktionsgruppen, Hardcore-Sport, Banden, Widerstands- und Befreiungsgruppen.



Beispiele für Umfeldler, in denen diese Sichtweise häufig stark vertreten ist:

- politische Arena,
- Task Force,
- Interessengruppe.

Blau

Das *Wertesystem* auf Blau ist Stabilität und Moral. Der Mensch auf dieser Entwicklungsstufe ist sehr pflichtbewusst und diszipliniert und braucht Regeln und Gesetze, nach denen gelebt und gehandelt wird. Für ihn sind klare Hierarchien wichtig, die für sein System Struktur und Ordnung bedeuten.

Der *Führungsstil* ist »der Manager«.

Die *Teamsichtweise* sagt aus: »Alle sind Rädchen in einem größeren hierarchischen System.«

Blau lebt nach dem *Credo*: »Zweimal nachdenken, bevor man zur Tat schreitet.«

Was früher die feudale Gesellschaft, Ständegesellschaft und ideologisch erstarrte Gesellschaft war, ist heute der nationalsozialistische Staat, die Religion mit eigener Identität und die Kirchengemeinde.

Beispiele für Umfeldler, in denen diese Sichtweise häufig stark vertreten ist:

- formale Organisation,
- hierarchische und abgeschottete Organisation.

Orange

Das *Wertesystem* auf Orange ist Selbstoptimierung, von Erfolg getrieben und Rationalität. Sind die Zielsysteme orange, die Beziehungsgeflechte jedoch rot oder purpur, geht es eher darum: Wer ist mein bester Buddy? Der wird nämlich dann befördert und nicht der, der die meiste Leistung bringt. Der Mensch auf dieser Entwicklungsstufe ist sehr erfolgsorientiert, voller Energie und Zielstrebigkeit. In seinem Denken und Handeln steckt das Ziel, den eigenen Wohlstand zu erhalten – jedoch auch mit Blick auf sein Umfeld und die Folgen. Frühes Orange betont die Effizienz, also eine Methodik optimal anzuwenden. Spätes Orange betont die Effektivität, kann also bereits Methodiken priorisieren, anpassen und fokussiert stärker auf das Ergebnis.

Der *Führungsstil* ist »der Unternehmer«.

Die *Teamsichtweise* sagt aus: »Wettbewerb und Leistungsbelohnung für Voraussetzungen für Erfolg.«

Orange lebt nach dem *Credo*: »Nur das Ergebnis zählt.«

Was früher Industriegesellschaft und Meritokratie war, ist heute Demokratie und freier Markt, Wohlstandsgesellschaft und Wissensökonomie.



Beispiele für Umfeldler, in denen diese Sichtweise häufig stark vertreten ist:

- strategische und Gewinn getriebene Unternehmen,
- selbststeuernde und kompetitive Teams,
- frühe agile Teams.

Grün

Das Wertesystem auf Grün ist Sensibilität, Harmonie und Gemeinschaft. Der Mensch auf dieser Entwicklungsstufe sieht sich als Teil eines Teams, einer Gemeinschaft, die nur zusammen erfolgreich sein kann. Für ihn stehen der regelmäßige Austausch und die dadurch gehegten Beziehungen im Vordergrund, die bei jeglicher Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung mitberücksichtigt werden.

Der Führungsstil ist »der Verbinder«.

Die Teamsichtweise sagt aus: »Jeder ist gleich(wertig).«

Grün lebt nach dem Credo: »Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht.«

Hier sprechen wir von multikultureller Gesellschaft, Ideen des Sozial- und Versorgungsstaats und der partizipierenden Gesellschaft.

Beispiele für Umfeldler, in denen diese Sichtweise häufig stark vertreten ist:

- gesellschaftliche Organisation (Nichtregierungsorganisation),
- Teams unabhängiger Professionals,
- reife agile Teams.

Gelb

Das Wertesystem auf Gelb ist Synergie, systemisch und integral. Der Mensch auf dieser Entwicklungsstufe ist so weit entwickelt, dass er die vorherigen Entwicklungsstufen versteht und dieses Wissen nutzen und kombinieren kann. Er möchte sein Wissen vermehren, Kompetenz anhäufen, flexibel und unabhängig bleiben, wobei ihm sein großes Abstraktionsvermögen hilft. Für seine eigene Weiterentwicklung knüpft er immer wieder neue Kontakte, die ihm für aktuelle und anstehende Projekte wichtig sein können. Dabei stellt er sich selbst konsequent in Frage und ist sich bewusst, dass die eigene Sicht stark vom eigenen Lebensweg abhängt und somit nicht auf alle übertragbar ist.

Der Führungsstil ist »der Evolutionär«.

Die Teamsichtweise sagt aus: »Eine Zusammenarbeit von größtenteils getrennt voneinander arbeitenden Professionals« oder »Eine gemeinsame co-kreative Zusammenarbeit von Professionals unter intensiver Verwendung aller Wertesysteme«.

Gelb lebt nach dem Credo: »Unglaublich, was man schaffen kann. Es ist unwichtig, wer dafür die Anerkennung bekommt.«

Wir finden Aspekte dieser Stufe in der gesellschaftlichen Diskussion bei Themen der nachhaltigen Gesellschaft sowie einer Kreislauf- und Sharing-Wirtschaft.

Beispiele für Umfelder, in denen diese Sichtweise häufig stark vertreten ist:

- Sektor-übergreifende Netzwerke.

Wichtig ist noch der Hinweis, dass man zwischen der Struktur und dem Inhalt einer Ebene unterscheiden muss. Die Struktur bilden quasi die Prinzipien, nach denen eine innere und äußere Orientierung erfolgt. So könnte eine Struktur eher blau sein, der Inhalt aber schon Werten entsprechen, die eher bei grün angesiedelt sind. So wird manchmal eine agile Methodik eingeführt und sie ganz konsequent nach Lehrbuch durchgeführt. Es gibt keine tiefe Interaktion zwischen den Beteiligten, wenig Flexibilität im Umgang untereinander. Ob ich nun, ohne Inhalte in Frage zu stellen, auf die Hierarchie höre oder auf die Vorgaben der Methodik, ist zwar ein großer inhaltlicher Unterschied, aber nicht in der Art und Weise der Struktur.

Uns begegnet als Erstes der Inhalt, mit dem Menschen und Organisationen sich beschäftigen, davon darf man sich jedoch nicht allzu stark beeinflussen lassen. Wichtig ist der Blick auf die dahinterliegenden Organisationsprinzipien des Erlebens.

Ich halte es für riskant und wenig zielführend, die Gesamtebene einer Organisation bestimmen zu wollen. Wesentlich nützlicher finde ich, sich verschiedene Entwicklungsbereiche, auch als Linien bezeichnet, zu betrachten. Bis zu welcher Ebene ist beispielsweise die Linie der Führung ausgefüllt? Welcher Ebene entspricht die Organisationsstruktur, welcher Ebene die Produkte, welcher Ebene die Entscheidungsfindung, welcher Ebene das Controlling? Wie balanciert ist die Organisation? Wie gut sind die Linien aufeinander abgestimmt?

Im nächsten Schritt kann ich mir überlegen: Was muss ich jetzt tun? Und da gilt als Grundregel Stabilität – und jetzt verwende ich den Begriff absichtlich – vor Höhe. Ich sollte also erst stabil werden auf einer Stufe, bevor ich mich dann in spätere Stufen hinein entwickle. Leider sieht man oft, dass Leute versuchen, immer in spätere Stufen zu kommen, aber genau früher-später nicht verstanden haben. Das mündet in dem Versuch, Stufen zu überspringen oder in der Abwertung bestimmter Stufen oder in einer sehr instabilen Ausprägung, wo eine Hülle späterer Stufen versucht wird zu leben, aber der Unterbau fehlt.

Linien

Im Kapitel der Ebenen habe ich schon regelmäßig von dieser Perspektive gesprochen. Entwicklungsbereiche oder Linien. Auch wenn die grobe Betrachtung einer Ebene schon viele nutzbringende Unterscheidungen ermöglicht, wird diese Vereinfachung der Komplexität des Lebens oft nicht gerecht. Denn es gibt viele verschiedene Entwicklungslinien. Eine Entwicklungslinie ist sozusagen eine Fähigkeit, die sich von einfacher zu komplexer durch die verschiedenen Ebenen entwickelt.

Linie	Lebensfrage	Typische Forscher
Kognitiv	Was nehme ich wahr? Wessen bin ich gewahr?	Piaget, Kegan
Selbst	Wer bin ich?	Loevinger, Cook-Greuter (Tun/Sein/Denken)
Werte(n)	Was ist wichtig für mich? Was belege ich mit Bedeutung? Wie werte ich?	Graves, Spiral Dynamics
Interpersonell	Wie sollen wir interagieren?	Selman, Perry
Spirituell	Was ist von ultimativer Bedeutung?	Fowler
Emotional	Was fühle ich hierzu?	Goleman
Ästhetisch	Was finde ich anziehend?	Houseman
Bedürfnisse	Was brauche ich?	Maslow
Kinästhetisch	Wie soll ich das körperlich tun?	Gardner

Tabelle 1.1: Typische Forscher für Entwicklungslinien

Die Ebenen wirken logischerweise in allen Quadranten. Jetzt kann man schauen, wie eine konkrete Entwicklungslinie aussieht. Dabei gibt es gut erforschte Entwicklungslinien, die ein Spezialgebiet genau erfassen.

In der Praxis ist es oft sinnvoll, unabhängig von erforschten Linien unter Verwendung von Ebenen-Wissen selbst Linien zu entwickeln, die genau zum jeweiligen Kunden passen.

Im Sinne von Praxishandbuch ist mir aber wichtig, dass man Linien natürlich auch regelrecht erfinden kann. Mir ist beispielsweise derzeit kein Forscher bekannt, der sich wirklich wissenschaftlich fundiert mit der Entwicklungslinie von Controlling beschäftigt. Und dennoch hat das Controlling gerade in konventionellen Organisationen einen sehr starken Einfluss auf die Organisation. Daher ist es sehr nützlich, zu sehen, auf welcher Ebene sich das Controlling befindet und wie das zum Beispiel zu den Führungsstilen passt oder zu den Zielen und der Strategie der Organisation. Die Ebenen können wir als eine grobe Skala nutzen und selbst Linien entwickeln. Wir könnten dann beispielsweise Controlling-Tools und deren Verwendung verschiedenen Stufen zuordnen. Das kann man teilweise auch direkt mit dem Kunden durchführen. Bei jedem Kunden kann man sich die Frage stellen: Welche Entwicklungslinien sind bei diesem Kunden und diesem Auftrag besonders relevant?

Beispiele für wesentliche Linien im Kontext der Organisationsentwicklung sind:⁴

- Weltsicht und Werte der individuellen Person,
- Weltsicht und Werte der Kultur der Organisation,
- Ich-Entwicklungsstufe der handelnden Personen,
- Emotionale Kompetenz,
- Spirituelle Kompetenz, im Sinne von Sinn und Bedeutung,
- Entscheidungsfindung,

⁴ Viele finden sich davon auch in *Reinventing Organizations* von Frederic Laloux.

- Konfliktlösung,
- Moderation,
- Organisationsstruktur,
- Prozesse,
- Informationsfluss,
- Ressourceneffizienz,
- Bezahlung,
- Produkte und Services,
- Controlling und Finanzen,
- Stakeholderbeziehung,
- Vision und Kernwerte,
- Arbeitsklima,
- Führung(skultur).

Jetzt könnte man differenzierter schauen. Eine Führungskraft könnten wir beispielsweise in der Ich-Entwicklung auf einer Ebene verorten, die einem späten Orange entspricht. Und könnten dann schauen, von welchen Ebenen sie sich in Bezug auf die soziale Kompetenz bedient? Wie entwickelt ist die Moderationstechnik? Wie flexibel ist diese Führungskraft in ihrem Führungsstil und welchen bevorzugt die Führungskraft? Ist es der Führungskraft möglich, mit Anweisungen und Kontrolle zu führen oder kann die Führungskraft auf Augenhöhe Vereinbarungen treffen? Oder beides? Kann sie Menschen begeistern? Das funktioniert nicht, wenn im Chaos jeder macht, was er will und dann sagt: »Wir nennen es jetzt agil!«

Und in welcher Ebene verorten wir die Organisationsstruktur? Ist es eine flache Hierarchie ohne klare Rollen oder sehen wir ein sehr ausdifferenziertes Organigramm oder habe ich flache Hierarchien mit klaren Verantwortlichkeiten und hoher Eigenverantwortung für ein definiertes Feld mit definierten Zielen?

Und wie steht es um die kulturelle Perspektive? Habe ich noch einen chaotischen Laden, wo jeder macht, was er will? Habe ich die Phase, wo ich Regeln, Rollen, Prozesse lerne und Strukturen einführe? Oder sehe ich agile Methoden und Teams?

Manchmal sieht man die Übertreibung einer speziellen Ebene. In einigen Organisationen findet man einen stark ausgeprägten Formalismus. Da ist genau zu schauen, handelt es sich um ein für diese Organisation und deren Kontext funktionales Maß an Formalismus? Handelt es sich um eine Lernbewegung, bei der man etwas Neues mal übertreibt, in diesem Beispiel überformalisiert, bevor es gut gelernt ist? Oder handelt es sich wirklich um eine dysfunktionale Übertreibung, die auf ein gesünderes und funktionaleres Maß zurückgenommen werden sollte?

Welche Weltsicht wird geteilt? Herrscht der Glaube vor, der Markt ist das gefährliche Haifischbecken? Glaubt man an den permanenten Wettbewerb, permanente Optimierung: »Wie kann ich mich am besten positionieren? Wie kann ich

Das Verständnis und Meistern von Regeln, Rollen und Prozessen ist eine Voraussetzung für gesunde Agilität, dann kommt noch Eigenverantwortung dazu. Ist das nicht gegeben, habe ich kurzfristigen Aktionismus in einem definierten Prozessmodell und nicht Agilität.

den besten Status zeigen?« Fängt man an, darüber nachzudenken in Richtung: »Wie kann ich Kooperationen eingehen? Wie kann ich näher an meinen Kunden rücken?«

Oder glaubt man sogar schon in Richtung integral: »Wie kann ich evolutionär rangehen? Und wie kann ich durch mein Verhalten eigentlich den Markt beeinflussen, die Welt beeinflussen und eigentlich zur Entwicklung beitragen?«

Eine kontinuierliche eigene Entwicklungsaufgabe, im Kontakt und Austausch mit Kunden und Kollegen.

Die wirkliche Herausforderung im Umgang mit Linien ist es, die Differenzierung der Ebene in Linien vorzunehmen, die vielen möglichen Linien innerlich zu priorisieren und sich nicht in der Komplexität und Menge zu verlieren, sondern genau die Linien auszuwählen, deren Betrachtung für diesen Auftrag, diese Situation, diese Phase die optimale ist. Man muss sich also fragen: Wohin soll denn optimiert werden? Wer bestimmt das? Es geht darum, nicht in einer ungünstigen Vereinfachung der Komplexität stecken zu bleiben und nur eine Gesamtebene zu definieren. Genau in dem Spannungsfeld steckt aus meiner Sicht die Musik, das ist eine Schlüsselkompetenz für Organisationsentwickler, die integral arbeiten wollen.

Typen

Relativ weit verbreitet ist mittlerweile die Verwendung von Typologien in Organisationen. Insbesondere für die Interaktion von Menschen sind Typologien wie MBTI, DISG, Insights weit verbreitet.

Daneben gibt es aber auch Typologien von Organisationen und Organisationskulturen. Der Typ bleibt beim Menschen über alle Entwicklungsebenen und Lebensphasen gleich. Sie werden nur anders ausgelebt (zumindest in der Theorie), entschärft oder eleganter ausgelebt. Ein Typ ist lediglich eine Schublade, in der Ähnlichkeiten gruppiert werden. Dabei muss man sich natürlich immer wieder bewusst sein, dass innerhalb eines Typs eine große Bandbreite individuellen Ausdrucks möglich ist.

Im Falle von Organisationen ist, anders als bei Menschen, auch eine Typveränderung möglich. Sinnvolle Typologien für Organisationen könnten beispielsweise die Unterscheidung von Branchen oder auch Größen sein. Mir ist derzeit noch keine gut beschriebene Typologie von Organisationen bekannt, die sich auch im praktischen Alltag vollumfänglich bewährt hat. Für einen guten Tipp wäre ich dankbar. Oft wird in der Praxis H. Mintzberg für Organisationstypen herangezogen. Das ist aus meiner Sicht aber eine Vermischung aus Ebenen, Phasen und Typen.

Es ist aber dennoch sinnvoll, ein paar unterscheidende Kriterien im Hinterkopf zu haben und diese ähnlich wie eine Typologie zu behandeln. Eine erste sinnvolle Typologie ist die Unterscheidung nach Branchen. Habe ich eher einen Mischkonzern oder ein Mischunternehmen, habe ich eher ein Dienstleistungsunternehmen, habe ich eher ein Fertigungsunternehmen? Denn wenn ich einen anfassbaren Wert produziere, wird das andere Auswirkungen haben, als wenn ich einen ideellen Wert produziere.



Eine andere nützliche Typologie ist die Rechtsform der Organisation. Ein eingetragener Verein, ein Familienunternehmen, eine börsennotierte Aktiengesellschaft, automatisch haben diese Unternehmenstypen einen massiven Einfluss auf die Organisationsentwicklung und sind konsequent mit zu denken.

Ich weiß, ich wiederhole mich, aber es ist wirklich wichtig sich Folgendes bewusst zu machen: Eine Typologie ist wie eine große Schublade und in der Schublade selbst ist noch viel Raum für individuelle Ausprägungen. Der Typ bleibt auf jeder Entwicklungsstufe gleich. Und das kann ein Unterschied sein zwischen Organisationen und Menschen. Menschen als echtes Holon haben einen Typ, der bleibt gleich, auch bei einem Wechsel in eine neue Ebene. Wer beispielsweise extrovertiert ist, wird auf Rot etwas anders wirken als jemand, der extrovertiert auf Grün ist.

Der Typ bleibt auf jeder Entwicklungsstufe gleich. Ich gehe nur flexibler mit meinem Typen um.

Wenn die Organisation als soziales Holon – Achtung, soziales Holon hat keinen individuellen Innenquadranten – die Branche wechselt, ändert sich der Typ, auch wenn bestimmte Kulturmerkmale bleiben mögen. Damit ist für die Organisationsentwicklung die Typbetrachtung bezogen auf die einzelnen Menschen sehr wesentlich und nützlich und oftmals ist die Einführung einer Typologie die erste Erlaubnis, in einem Unternehmen eine gewisse Form von Individualität zu erlauben. Auch kann über Typen auf das Kommunikationsverhalten in einer Organisation Einfluss genommen werden, denn damit ist es möglich, Unterschiedlichkeit als wertvoll und nützlich zu betrachten.

Unterschiedlichkeit auch im Sinne von Führung: Was braucht mein Mitarbeiter anderes als ich?

Zustände

Wenn wir auf Zustände schauen in der integralen Theorie, dient es unter anderem der Beschreibung von *spirituellen Zuständen*. Also wo ich bestimmte Meditationszustände erlebe, da wo ich Dinge anfassen kann, oder eher Subtiles, die Welt von Gedanken und Gefühlen, wo ich vielleicht auch einmal loslasse und möglicherweise in einen Zustand komme, wo ich ein Erleben habe, dass sich die Grenzen meines Körpers ein wenig »auflösen«.

Prüfen Sie genau, ob es nicht doch »nur« ein besonderer spiritueller Zustand ist – kausal bis hin zu non-dual.

Man könnte Zustände auch zu bestimmten *Gefühlskategorien* zuordnen: Ich bin gerade im Zustand von wütend, ich bin gerade im Zustand von ängstlich. In Bezug auf Organisationen schlage ich als ein betrachtenswertes Zustandsmodell die Entwicklungsphasen von Glasl und Lievegoed vor. Diese beschreiben vier Phasen einer Organisation und wenn man diese Phasen liest, klingen sie sehr ähnlich wie Entwicklungsstufen, die auch aufeinander aufbauen. Ich verwende explizit Stufen, weil sie zunehmende Komplexität haben. Allerdings betrachte ich Stufen unter dem Aspekt von »Komplexität in der Welt«, »Bewusstseinsstufe im Schwerpunkt« und da finde ich diese Phase als Zustand zu betrachten eher nützlich.





Horizontale Entwicklung: mehr Fähigkeiten, mehr Möglichkeiten auf einer Ebene. Vertikal: eine neue Weltsicht, anders auf die Dinge schauen ...

Dieses ist sozusagen ein Entwicklungsmodell, was nicht vertikal-transformativ sein muss – aber kann –, sondern eher translativ, es kann auch auf einer Ebene sein. Das heißt, wenn der Schwerpunkt meiner Organisation kulturell ein Orange ist, kann ich damit gründen und in die Pionierphase einsteigen. Ich kann in die Differenzierungsphase gehen, wo ich anfangs, Regeln, Rollen und Prozesse weiter auszurollen, mache das aber auf einer orangenen Bewusstseinsstufe und bin sehr ergebnisorientiert dabei und mache es sehr schlank. Ich kann dann in die Integrationsphase kommen, wo ich noch stärker Richtung Kunde gehe, dann später in eine Assoziationsphase. Auch das sind sozusagen aufeinander bauende Phasen, die ich aber eher als Zustand empfehlen würde zu betrachten. Und es kann sein, dass zum Beispiel, vom Übergang einer Pionierphase: »Wir machen das, was für den Kunden gerade da ist und wir machen es irgendwie hektisch«, zu: »Wir machen Regeln, Rollen und Prozesse«, auch tatsächlich dieser Bewusstseinschritt ist. Das heißt, ich entwickle mich von einer Bewusstseinsstufe tendenziell Rot als Beschreibung und Skala hin zu einem Blau: Regel, Rolle und Prozess. Dann gehe ich in die Integrationsphase, stärker für den Kunden Mehrwert schaffen – das wäre dann sozusagen Orange von der Metapher her. Dann komme ich in die Assoziationsphase, wo ich noch näher an den Markt heranrücke und mich als Teil des Markts sehe. Dieses wäre dann eher postkonventionelles Denken.

Steuern beim Driften ... echtes lineares Steuern ist in einem Veränderungsprozess ja nicht möglich.

Ich empfehle, es als Zustand zu denken. Denn wenn ich darüber nachdenke, eine neue Organisation zu gründen, dann bin ich in einer Pionierphase und muss erst einmal sicherstellen, dass ich das Geld verdiene. Und ich muss erst einmal die Aufgabe der Pionierphase lösen. Da stellt sich die Frage: Löse ich diese auf eine rote Art und Weise, auf eine blaue Art und Weise, auf eine orange, grüne oder gelbe Art und Weise? Es ist sehr nützlich, dort eine Differenzierung – eine Dreidimensionalität – hereinzubekommen, das ermöglicht nämlich eine noch genauere Intervention und Steuerung der Organisationsentwicklung.

Es gibt natürlich auch *ganz spezielle Zustände* im Sinne von: »Uns sind gerade Kunden abgesprungen, wir sind gerade im Liquiditätsproblem« oder Ähnliches. Das sind auch alles Situationsbeschreibungen, die man betrachten kann. In einem solchen Fall kann man schauen: Wie ist dieser Zustand entstanden? Wie sind die Entwicklungslinien? Wie ist die Gesamtebene? Wie bin ich im Markt vernetzt? Wie sieht es mit meinen Quadranten aus? Etc. Womit Kunden meistens kommen, ist das Erleben eines bestimmten Zustands. Und den erleben viele Kunden im rechten unteren Quadranten: Liquidität, Geldfluss. Dort entsteht auf einmal Leidensdruck. Oder Menschen haben den Leidensdruck eher links unten und sagen: »Ich möchte meine Werte in meiner Organisation voranbringen, ich möchte das beste Unternehmen sein, ich möchte eine Vision verfolgen, ich möchte am Markt unterwegs sein etc.«

Ein möglicher Auslöser könnte sein: »Ich habe *Reinventing Organizations* gelesen und ich möchte auch in diese Richtung gehen.« Jemand anderes kommt und sagt: »Ich habe gerade kein Geld – was müssen wir tun?«

Das sind sozusagen die Auslöser für Organisationsentwicklung! Es gibt wenig Kunden, die kommen: »Hilf mir einfach einmal, mich zu mehr Komplexität zu entwickeln.« Es gibt fast immer einen Auslöser. Und das bedeutet auch, es



gibt ein konkretes Problem zu lösen, es gibt etwas, wovon man weg möchte und etwas, wo man hinmöchte.

Wenn wir integrale Organisationsentwicklung machen, muss uns klar sein, dass das Problem des Kunden der Zustand ist, den wir verändern wollen. Ob wir dafür eine Stabilität in die Entwicklungsstufe der Organisation bringen, bestimmte Linien nachreifen lassen oder weiterentwickeln in spätere Stufen oder ob wir die gesamte Organisation in eine spätere Stufe entwickeln wollen, ist eine zweite Frage. »Wir entwickeln der Entwicklung willen« – aus welcher Entwicklungsstufe könnte diese Idee wohl kommen?

Kreativitäts-
zustände und
Flow-Zustände
gehören auch
in eine
Organisation.



