

Hannes Piber

## Integrale Organisationsentwicklung (OE) in der Praxis

*Unter integraler OE verstehen wir die Berücksichtigung von Wilber`s allgemeinem Ganzheitsmodell – angewendet für die Entwicklung von Organisationen. Diese Landkarte enthält die Quadranten (4 Perspektiven), die Entwicklungslinien und -stufen, sowie Bewusstseinszustände und Typen (vgl. [Integrale Organisationsentwicklung](#)). Die folgende Fallschilderung soll zeigen, wie die integrale Sichtweise konkret umgesetzt werden kann.*

### Der Auftrag, der bisherige Prozess

Der Auftrag kam vom Geschäftsführer einer ausgegliederten Management- und Service Gesellschaft (MSG), deren KundInnen verschiedene Handelsunternehmen eine Gruppe sind. Die Dienstleistungen reichen von Buchhaltung, Finanzen, Controlling über Personal bis IT und Revision. Trigon durfte bisher die Visionsbildung der MSG sowie die Zusammenlegung der beiden Bereiche IT und Revision begleiten.

Am Beginn des Prozesses wurden einige Interviews mit KundInnen der MSG geführt. Diese Rückmeldungen waren eine wichtige Orientierung für den Visions-Workshop, an dem die Führungskräfte aller Bereiche teilgenommen haben. Die einheitliche Willenserklärung der Führungskräfte im Workshop lautete: „Wir wollen weg vom (nur) Experten hin zum Businesspartner und Coach“. Diese Vision wurde noch konkretisiert und diente als wichtige Orientierung für den Fusionsprozess der Bereiche IT und Revision. Dieser begann mit einer MitarbeiterInnen-Konferenz und einer KundInnenkonferenz (jeweils halbtäglich). Der anschließende Workshop mit dem Geschäftsführer und den Führungskräften der beiden Bereiche hatte als wichtige Ziele:

- Aus der Vision von MSG die Strategie abzuleiten und die wichtigsten Kernprozesse zu definieren
- Kriterien für die Strukturbildung zu erarbeiten und mögliche Strukturmodelle zu skizzieren

Es gelang in dem Workshop, die Grundlagen für eine gute Strukturentscheidung zu erarbeiten. Die von der Geschäftsleitung getroffene Entscheidung fand hohe Akzeptanz und wurde rasch umgesetzt. Drei Monate nach der Umsetzung gab es einen zweiten Workshop mit den Führungskräften des fusionierten Bereichs; dabei wurden der bisherige Veränderungsprozess evaluiert und vereinbart, wie die konkrete Zusammenarbeit – zum Nutzen der KundInnen – gestaltet werden soll.

Nach dem Fusionsprozess IT und Revision gab es einen zweiten Workshop mit den Führungskräften aller Bereiche, bei dem nochmals die Vision Businesspartner reflektiert, weiter konkretisiert und bekräftigt wurde, aber auch die Veränderungen seit einem Jahr eingeschätzt wurden. Auf dieser Grundlage konnte schließlich eine MSG-Gesamtstrategie erarbeitet werden.

## Methodenpluralismus in der Praxis

Für Wilber werden mit den vier Perspektiven die wesentlichen Merkmale des „In-der-Welt-seins“ angesprochen. Übertragen auf OE bedeutet dies, dass wir in Veränderungsprozessen alle vier Quadranten ansprechen und Methoden anwenden sollten, die sowohl innerliche als auch äußerliche Aspekte und sowohl individuelle als auch kollektive Dimensionen berücksichtigen (vgl. [Methodenpluralismus und Prozessberatung](#)).

### Die vier Perspektiven (Quadranten)

	innerlich	äußerlich
individuell	<b>ICH</b> Bewusstsein Subjektivität Inneres Potenzial <i>Künstlerische Methoden</i>	<b>ES</b> Indiv. Verhalten Objektivität Beobachtb. Kompetenz <i>Empirische Methoden Befragungen</i>
kollektiv	<b>WIR</b> Kultur, geteilte Werte, Haltungen, Denkmodelle, etc. Intersubjektivität <i>Gemeinsame Untersuchungen und Interpretation</i>	<b>ES</b> Beobachtbare Verhaltensmuster, Prozesse, Strukturen Interobjektivität <i>Systemtheorie, soziologische Untersuchungen</i>

In dem oben skizzierten Prozess kam ein Methodenmix aus allen vier Quadranten zum Einsatz.

**Äußerlich – individuell** . Fragebögen wurden mehrmals eingesetzt, z.B. für die Bewertung einzelner Dienstleistungen durch KundInnen von MSG oder zur Beurteilung von Arbeitsfaktoren.

ren. Bei Feedback-Prozessen wurden öfters beobachtbare Kompetenzen einzelner TeilnehmerInnen angesprochen.

**Äußerlich – kollektiv.** Individuelles Verhalten verbindet sich durch Interaktion zu Mustern die als Teil des Systems begriffen werden. Systemische Zusammenhänge werden durch die vom Berater eingebrachten Modelle und Instrumente (z.B. Befragung zu den Entwicklungsstufen der Organisation) verdeutlicht. Darüber hinaus ist das kollektive Verhalten Gegenstand bei Diagnose- und Zukunftsgestaltungsprozessen.

Die „objektiven“ Methoden sind wichtig, weil sie Merkmale und Fakten der Vergangenheit enthüllen, die bis in die Gegenwart reichen. Interventionen zu den äußerlichen Quadranten werden üblicherweise in ausreichendem Maße (oft im Übermaß) gesetzt und die innerlichen kommen zu kurz. Die innerlichen Perspektiven sind so wichtig, weil sie konkrete Ereignisse aber auch künftige Potenziale erhellen.

**Innerlich – individuell.** Für Visionsbildung und Zukunftsgestaltung ist diese Perspektive von ganz besonderer Bedeutung. Es gilt, jeden einzelnen Menschen in seinen Sehnsüchten und Wunschvorstellungen bezüglich einer sinnstiftenden Arbeit zu berühren und mit seinen Potenzialen in Verbindung zu bringen. C.G.Jung sagt: *„Deine Vision wird nur klar, wenn du in dein eigenes Herz blickst. Wer nach außen schaut, träumt; wer nach innen schaut erwacht“*. Dazu braucht es Methoden der Introspektion. Im vorliegenden Fall wurden die TeilnehmerInnen zu einer geführten Phantasiereise zu ihrem Arbeitsplatz der Zukunft eingeladen und konnten Naturbetrachtungen anstellen. Immer wieder gab es Einzelarbeiten, um das eigene Bewusstsein und die Intentionen anzusprechen.

**Innerlich – kollektiv.** Subjektives Bewusstsein muss mit anderen subjektiven Sichtweisen abgeglichen und zu einer intersubjektiven Übereinstimmung gebracht werden. In den skizzierten Workshops wurden sozial-künstlerische Übungen mit Begeisterung aufgenommen. Es gab mehrere Malübungen (zur Diagnose und Zukunftsgestaltung); Gruppen stellten mit Ton die Zukunft der IT aus der Sicht der KundInnen dar. Es gab humorvolle Sketches über die gegenwärtige Servicequalität oder Festreden aus der Zukunft mit hintergründigen Erklärungen, warum MSG die begehrte Auszeichnung erhalten hat. Diese Übungen haben wesentlich zu einem vertieften Verständnis der Situation beigetragen und sorgten dafür, dass diese Bilder im emotionalen Gedächtnis bleiben.

Ein wesentlicher Teil von OE-Prozessen besteht darin, gemeinschaftlich Untersuchungen anzustellen, die Ergebnisse zu interpretieren und daraus Konsequenzen abzuleiten.

## Entwicklungslinien und Stufen

Trigon verwendet für die kollektiven Quadranten die sieben Wesenselemente des Systemkonzeptes – Identität, Strategie, Struktur, Menschen/Gruppen, Funktionen, Prozesse und physische Mittel. Durch das Instrument des Phasentests ist es möglich, die jeweilige Stufe (Pionier, Differenzierung, Integration oder Assoziation) zu ermitteln – im IST und SOLL. Dieses Modell hat sich sehr bewährt und gibt eine gute Orientierung für die weitere Entwicklung. In diesem Veränderungsprozess wurde erstmals eine Einschätzung der Führungskultur vor-

genommen und damit ein Zusammenhang zwischen Führungskultur und individueller Entwicklung von Führungskräften (Handlungslogik) aufgezeigt (vgl. Organisationsentwicklung und Führungskultur (siehe Newsletter 12/2011) Dieser Zusammenhang gibt der Personalentwicklung wertvolle Hinweise.

### **Bewusstseinszustände und Typen**

Künstlerische Übungen wie sie oben erwähnt wurden, helfen, außer der rationalen Erkenntnis auch andere Bewusstseinszustände (Imagination, Intuition) zu nutzen. Zur Visionsbildung wurde auch die von C.O.Scharmer entwickelte Sozialtechnik „Presencing“ (Theorie U) eingesetzt, die es den Teilnehmenden ermöglicht in unterschiedliche Bewusstseinszustände einzutauchen – „Öffnung des Denkens → Öffnung des Herzens → Öffnung des Willens. (vgl. dazu das Interview mit K. Wilber: <http://www.presencing.com/presencing/dol/>)

Das fünfte Element in Wilber`s Ganzheits-Landkarte, die Typen, wurden im vorliegenden Prozess bisher nur indirekt angesprochen und zwar in Form der Organisationstypen. MSG strebt deutlich die Entwicklung vom Dienstleister zur Professionellen Organisation („Businesspartner“) an. Was dies für die Organisation bedeutet, wurde zum Großteil bereits deutlich, muss aber sicherlich im weiteren Prozess noch thematisiert werden.

### **Literaturhinweise**

Piber, H. / Kalcher, T. (2005): Integrale Organisationsentwicklung. In: Ballreich, R. / Fröse, M. / Piber, H.: Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement.

Wilber, K. (2001): Ganzheitlich handeln – Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität.