

# Integral in die Zukunft

*Wie die Organisationsberatung ihr Potenzial entfalten kann*

Die Organisationsentwicklung hat von Beginn weg versucht, sich nebst den technischen auch den menschlichen Aspekten in einer Organisation zuzuwenden. Heute hat sich eine systemische Sichtweise durchgesetzt. Besonders vielversprechend für die Zukunft scheinen evolutionär-systemische Modelle, die verschiedene Theorien integrieren.

---

Hannes Piber

---

## Effektivität und Humanisierung

Die Entwicklung der Organisationsentwicklung (OE) spiegelt sich deutlich in den Führungs- und Organisationslehren. Die Aufmerksamkeit der klassischen techno-strukturellen Organisationslehre Taylors richtete sich auf Funktionen, Abläufe und materielle Mittel. Diese sollten möglichst effektiv eingesetzt

werden. Die Auswirkungen einer rational gesteuerten Organisation auf den Menschen blieben dabei weitgehend unberücksichtigt.

Die «Human Relations Schule» greift dieses Manko auf und unterstreicht die Bedeutung von Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden. In der weiteren Entwicklung zeichnen die Vertreter der «humanistischen Psychologie» (Argyris, Herzberg, Likert, Maslow, McGregor u. a.) ein neues Menschenbild: der Mensch hat geistige, psychische und materielle Bedürfnisse (Glasl und Lievegoed 2011).

Die Versuche, beide Strömungen zusammenzuführen, markieren den Beginn der OE. In den frühen

deutschsprachigen Veröffentlichungen wird vom strukturalen und vom personalen Ansatz der OE gesprochen (Gebert 1974).

## Selbsterneuerung

Wesentliche Impulse erhielt die OE von den Systemtheorien. Das systemische Denken fand durch zwei Strömungen Eingang in die OE:

Erstens in Form der Allgemeinen Systemtheorie, wie sie in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts durch naturwissenschaftliche Forscher (Bertalanffy, Bateson, von Foerster u. a.) und Gestaltpsychologen (Köhler, Koffka, Lewin, Wertheimer u. a.) entwickelt wurde (Capra 1996).

Eine zweite Strömung fand auf Umwegen zur OE. Um 1950 etabliert sich die systemische Familientherapie. Dieser Ansatz zeigt sich heute auch als systemisches Management und als systemische Organisationsberatung (Schlippe und Schweitzer 2010). Aus dieser Quelle sind neue Interventionsprinzipien und -techniken hervorgegangen (z.B. die zirkuläre

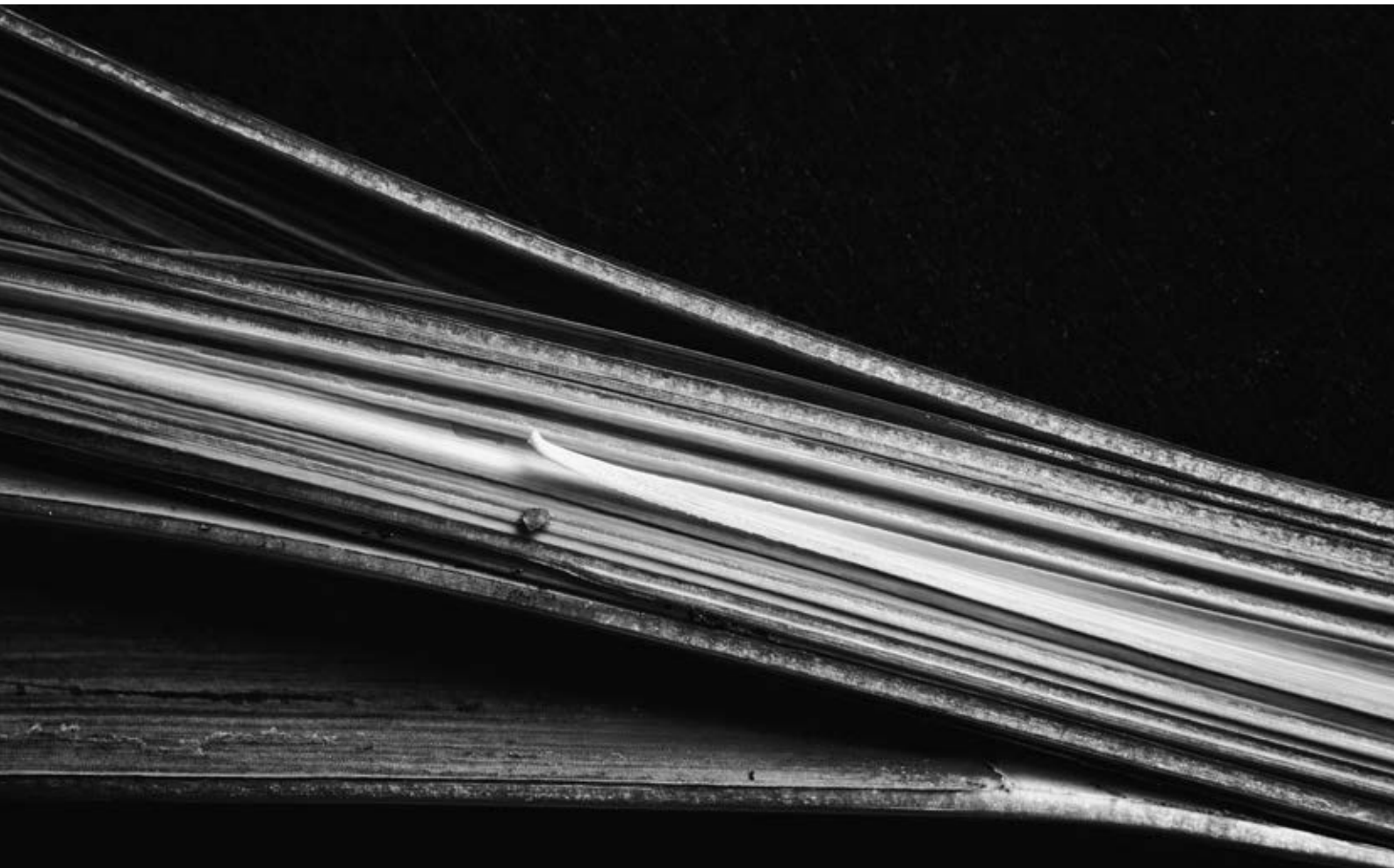
Fragetechnik), die sich für die OE als sehr nützlich erweisen.

Systemtheoretisches Verständnis, auf OE angewendet, verändert die Wahrnehmung radikal. Ein Problem wird nicht bloss als Merkmal einer einzelnen Person oder eines Sachverhalts angesehen, sondern als ein Geschehen, an dem viele verschiedene miteinander interagierende Faktoren («Elemente») beteiligt

*«Welche Fähigkeiten des einzelnen Menschen und des Unternehmens sollen im anstehenden Entwicklungsschritt vor allem weiterentwickelt werden?»*

sind. Es bedeutet eine Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die Wechselwirkungen zwischen den Elementen eines Systems.

Die Biologen Maturana und Varela entdeckten das Phänomen der Selbstorganisation (Autopoiese), das später von Luhmann u. a. auf soziale Systeme über-



tragen wurde. Es besagt, lebende Systeme organisieren nicht nur ihre eigenen, internen Strukturen, sondern sie produzieren auch die Elemente, aus denen die Strukturen gebildet werden. Organisationen besitzen die Fähigkeit zum Selbstentwurf und zur Selbstgestaltung. Für OE-Beraterinnen und -Berater gilt es, diese Fähigkeit zu nutzen und zu stärken. Die Befähigung zur Selbsterneuerung wurde damit neben dem Effektivitäts- und Humanisierungsziel zum dritten Ziel der OE. Mit der Fähigkeit zur Selbstorganisation erklärt sich auch der Wandel von der Expertenberatung zur Prozessberatung, die sich als Grundlage für die OE-Beratung etabliert hat (Glasl, Kalcher, Piber 2014).

Heute sind alle bekannten OE-Ansätze in dem Sinne «systemisch», als sie Organisationen als «System» verstehen – als «Ganzheit» von Elementen, die miteinander in Beziehung stehen. In der praktischen Anwendung gibt es freilich erhebliche Unterschiede.

## Integrale Theorie

Am interessantesten und umfassendsten erscheinen OE-Schulen, die mit dem Begriff «systemisch-evolutionär» bezeichnet werden können. Sie betrachten Organisationen als lebende Systeme mit der Fähigkeit der Selbstorganisation, grenzen sich gegenüber einer radikal-konstruktivistischen Beliebigkeit ab und anerkennen dennoch, dass Wirklichkeit nicht in jeder Hinsicht vorgegeben, sondern zu einem bedeutsamen Teil konstruiert ist.

Für systemisch-evolutionäre Ansätze hat Ken Wilber (2011) mit seiner Integralen Theorie eine Landkarte geschaffen, die zu den fortschrittlichsten Ganzheitsmodellen zählt. Sie eignet sich bestens als Orientierungsrahmen für eine ganzheitliche OE.

In der Folge wird nun versucht, mit Hilfe dieser Landkarte die Entwicklungspotenziale für systemisch-evolutionäre OE-Ansätze aufzuzeigen.

Wilbers Landkarte besteht aus fünf Elementen:

- Quadranten oder Perspektiven
- Entwicklungslinien
- Entwicklungsstufen
- Typen
- Bewusstseinszustände

### Quadranten oder Perspektiven

Wilber hat über hundert Entwicklungstheorien studiert und daraus die Dimensionen «innerlich–äusserlich» und «individuell–kollektiv» abgeleitet. Aus diesen Begriffspaaren ergeben sich die vier Quadranten:







	Innerlich	Äusserlich
individuell	<p><b>Ich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intentionalität</li> <li>• Inneres Potenzial</li> <li>• Bewusstsein</li> <li>• Subjektivität</li> </ul>	<p><b>Es</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Körperliche Verfassung</li> <li>• Individuelles Verhalten</li> <li>• beobachtbare Kompetenzen</li> <li>• Objektivität</li> </ul>
kollektiv	<p><b>Wir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur</li> <li>• gemeinsam geteilte Werte, Normen, Haltungen, Denkmodelle etc.</li> <li>• Intersubjektivität</li> </ul>	<p><b>Es</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziales, beobachtbare Verhaltensmuster, Prozesse, Strukturen</li> <li>• «Interobjektivität»</li> </ul>

Der obere linke Quadrant umfasst das direkt Erlebte des Menschen, die subjektive Erfahrung. Dazu gehört Empfindung, Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen. Aussagen zu diesem Quadranten lassen sich in der so genannten «Ich-Sprache» formulieren.

Der untere linke Quadrant beinhaltet diejenigen Muster des Bewusstseins, welche allen Menschen gemeinsam sind, die sich «in» einer bestimmten Kultur oder Subkultur befinden. Für diesen Quadranten lässt sich die «Wir-Sprache» anwenden.

Der obere rechte Quadrant steht für Bereiche der Materie und der Biologie, z. B. für den menschlichen Körper, für die Gehirnstruktur, aber auch für das beobachtbare Verhalten eines Menschen. Zugang zu diesem Quadranten gewinnt man über die Naturwissenschaften und die Verhaltenswissenschaften.

Der untere rechte Quadrant steht für die beobachtbaren, äusseren Verhaltensmuster sozialer Systeme, für die technische und wirtschaftliche Basis, die natürlichen Ressourcen, alles Schriftliche u.s.w. Dieser Bereich wird vor allem von Wissenschaften wie Systemtheorie und Soziologie studiert.

Die «rechtsseitigen» Quadranten konzentrieren sich auf das Äusserliche, auf das Objektive; für sie lässt sich die «Es-Sprache» anwenden.

Die linksseitigen Quadranten versuchen das Innere, das Bewusstsein zu erforschen, wie es den Individuen erscheint.

Alle vier Quadranten mit all ihren Wirklichkeiten stehen in Wechselwirkung miteinander und entwickeln sich gemeinsam.

Mit Berücksichtigung dieser vier Perspektiven werden die Organisationsmodelle noch ganzheitlicher. Die Einbeziehung der Quadranten schärft den Blick auf die Wechselbeziehung zwischen den individuellen



und den kollektiven, aber auch für die inneren und äusseren Perspektiven, die alle gleichzeitig anwesend sind.

Am Beispiel des Systemelementes «Identität» soll dies verdeutlicht werden: Mit der Ich-Perspektive betrachtet, ergeben sich Fragen wie: «Decken sich meine Werte mit den Zielen der Organisation?», mit der Wir-Perspektive z. B. «Welches Image hat die Organisation bei den Mitgliedern?» und mit der Es-Perspektive etwa: «Wie ist das äussere Erscheinungsbild der Organisation in Werbung, Logo etc.?» (s. a. Piber und Kalcher 2007)

Die vier Perspektiven nimmt Wilber auch als Grundlage für seinen Methodenpluralismus, der auch für die OE erhellend ist. Wenn wir als Beraterinnen und Berater oder als Führungspersonen die vier Perspektiven als relevante Wirklichkeiten ansehen und in allen vier «Feldern» erfolgreich intervenieren wollen, benötigen wir ganz unterschiedliche Methoden und Instrumente. Die wichtige Frage dabei ist, was durch die jeweilige Methodik enthüllt werden kann.

	Innerlich	Äusserlich
individuell	<b>Ich</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phänomenologie</li> <li>• Introspektion</li> <li>• gelenkte «Phantasie-reisen»</li> <li>• Körperarbeit</li> <li>• Skulpturen, künstlerische Methoden</li> </ul>	<b>Es</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Behaviorismus</li> <li>• Positivismus</li> <li>• Empirismus</li> </ul>
kollektiv	<b>Wir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hermeneutik</li> <li>• gemeinschaftliche Untersuchungen</li> <li>• partizipatorischer Pluralismus</li> <li>• szenische Darstellungen</li> </ul>	<b>Es</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemtheorie</li> <li>• Chaos- und Komplexitätstheorien</li> <li>• soziologische Untersuchungen</li> </ul>

Objektive (äusserliche) Messmethoden enthüllen Merkmale und Fakten der Vergangenheit, die immer noch in der Gegenwart wirken – gefärbt durch die Interpretation des Augenblicks.

Innerliche Methoden wie Hermeneutik, gemeinschaftliche Untersuchungen, Kontemplation oder künstlerische Aktivitäten können konkrete Ereignisse, aber auch künftige Potenziale erhellen, die im Augenblick der Intervention emergieren (Wilber 2002).

### Entwicklungslinien

Wichtig für das Handwerk der systemisch-evolutionären Organisationsentwicklung sind individuelle und kollektive Entwicklungsmodelle. Sie schärfen den Blick für die relevanten Entwicklungsbereiche einzelner Menschen, aber auch für die Entwicklungsbereiche der Gesamtorganisation: Welche Fähigkeiten des einzelnen Menschen und des Unternehmens sollen im anstehenden Entwicklungsschritt vor allem weiterentwickelt werden?

Auch heute nach mehr als 60 Jahren erweist sich dabei das Modell nach Glasl/Lievegoed (2011) als überaus inspirierend.

*«Das Eintauchen in die unterschiedlichen Bewusstseinszustände erscheint für OE-Prozesse enorm wichtig.»*

Diesem Modell nach vollzieht sich die evolutionäre Veränderung von der *Pionierphase* in die *Differenzierungsphase*, von dieser in die *Integrationsphase* und weiter in die *Assoziationsphase*. Organisationen vollziehen typische Metamorphosen und können sich aus einer noch wenig differenzierten *Pioniersituation* mit den Merkmalen einer *Grossfamilie* entwickeln zu einem *differenzierten Apparat* und weiter zu einem integrierten Organismus, der sich – nach einer weiteren Metamorphose – in der *Assoziationsphase* vernetzt mit anderen Organisationen und sich als Glied in einem *Biotop* versteht. Jede dieser Phase, zeichnet sich durch typische Ausprägungen der «Wesenselemente» (Strategie, Struktur, Menschen/Gruppen/Klima, Funktionen, Prozesse und physische Mittel) aus. Zum Beispiel sind die langfristigen Ziele einer Organisation (als wesentlicher Teil der Identität) in der Pionierphase eng mit den Lebensauffassungen der Pionier-Persönlichkeit verknüpft, während sie in der Differenzierungsphase meist formal und schriftlich festgelegt sind. In der Integrationsphase werden langfristige Ziele im Dialog zwischen Unternehmensleitung und den Führungskräften entwickelt und periodisch hinterfragt. In der Assoziationsphase wird dieser Dialog auf Partner-Unternehmen entlang des gesamten Wertschöpfungsstroms ausgedehnt.

Eine verbindende Betrachtung der Systemelemente mit dem Entwicklungsmodell einer Organisation erweist sich für die Betroffenen als wertvolle Hilfe für die Einschätzung des Gewordenen und gibt darüber hinaus auch eine Orientierung, wie eine gesunde Weiterentwicklung aussehen könnte (Glasl, Kalcher, Piber 2014).

### Entwicklungsstufen

Diese Stufen sind nicht als rigide Sprossen einer Leiter, sondern eher als bewegende, fließende Wellen der Entfaltung zu verstehen. Solche Entwicklungsstufen lassen sich für die unterschiedlichen Entwicklungslinien beschreiben – für die Ich-Entwicklung, für die kognitive, emotionale, spirituelle Entwicklung etc.

Für OE sollen zwei individuelle Entwicklungsmodelle hervorgehoben werden:

- *Ego-Development* von S. Cook-Greuter (2008). Das Modell beschreibt neun Stufen der Bedeutungs- und Sinngebung. Es beschreibt, wie Menschen ihre Gedanken, Gefühle und Wahrnehmungen auf jeder Entwicklungsstufe unterschiedlich in Handlungen umsetzen.
- *Spiral Dynamics*. Dieses Modell wurde von C. Graves erarbeitet und von D. Beck und C. Cowan (2007) weiterentwickelt. Untersucht wurde die Frage: «Was ist mir im Leben wichtig?».

### Typen

Auf der systemisch-evolutionären Landkarte Wilbers spielen neben den oben beschriebenen Quadranten, Entwicklungslinien und -stufen auch Typen eine wichtige Rolle. Typologien sind gleichberechtigte Alternativen in jeder Lebenssituation. Sie helfen, sich in komplexen Situationen zurechtzufinden. Im Unterschied zu Entwicklungsstufen sind Typologien nicht-hierarchisch.

Das Beratungsunternehmen Trigon hat sich in der praktischen OE-Beratung für eine 3er-Typologie für Organisationen entschieden. Jede Organisation erbringt Leistungen für ihre Umwelt. Nach der Art der unterschiedlichen Leistungen unterscheidet die Organisationslehre «Produktorganisationen» und «Dienstleistungsorganisationen» und «Professionelle Organisationen» (Glasl, Kalcher, Piber 2014). In der Praxis trifft man kaum auf «reine» Typen; vielmehr vereinigt jede Organisation Anteile jedes Typus in sich, aber mit Dominanz eines Typs. Bei Strategiefragen erweist sich diese Typologie als hilfreich, z. B.: «Wir wollen weg von Standard-Dienstleistungen hin zu mehr kundenspezifischen Lösungen».

### Bewusstseinszustände

Bewusstseinszustände, das fünfte Element auf Wilbers integraler Landkarte, scheinen zunächst wenig mit OE zu tun zu haben. Dass dieses Thema für OE-Beratende höchst spannend geworden ist, verdanken wir der «Theorie U» (auch Presencing genannt) von C.O. Scharmer (2009): Er hat eine soziale Technik entwickelt, die vor allem darin besteht, dass diese die Menschen durch verschiedene *Bewusstseinszustände*





führt, die Scharmer Öffnung des Denkens, Öffnung des Herzens und Öffnung des Willens bezeichnet. Die Arbeit mit diesen kreativen Zuständen ermöglicht einen Einblick in das zukünftige Potenzial. Diese Technik kann (weitgehend) unabhängig von den Entwicklungsstufen einzelner Menschen angewendet werden.

Das Eintauchen in die unterschiedlichen Bewusstseinszustände erscheint für OE-Prozesse enorm wichtig, weil damit eine Öffnung der kognitiven Erkenntnis ermöglicht wird (Inspiration) und zwei weitere Erkenntnismodi erschlossen werden – Imagination und Intuition.

## Ein vielseitiger Werkzeugkasten

Die Beschäftigung mit der Integralen Theorie als Orientierungsrahmen für OE ist ein lohnendes Unterfangen. Sie verhilft zu einem vertiefenden Verständnis für die Entwicklung sozialer Systeme und zeigt die

Entwicklungspotenziale für OE-Ansätze, für Beratende und für Führungspersonen auf. Und – wie meine Ausführungen hoffentlich gezeigt haben – sie birgt noch viel Potenzial für die praktische Anwendung durch Beratende, welche mit diesem Ansatz ihre eigenen kreativen Interventionen umsetzen können.



*Hannes Piber, Mag. Dr., geboren 1949. Seit 1984 selbstständiger Unternehmensberater und Trainer, Gründungsmitglied der Trigon-Entwicklungsberatung, Beratungsschwerpunkt Organisationsentwicklung, Co-Leitung der Trigon OE-Werkstatt.  
hannes.piber@trigon.at*

**LITERATUR** Ballreich, R./ Fröse, M.W./Piber, H. (2007): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Haupt, Bern /// Beck, D./ Cowan, C. (2007): Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel. Bielefeld /// Capra, F. (1996), Lebensnetz. Bern /// Cook-Greuter, S. (2008). Selbst-Entwicklung – neun Stufen des zunehmenden Erfassens in Online Journal der integralen Bibliothek. Nr. 14 /// Gebert, D. (1974) Organisationsentwicklung. Stuttgart /// Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (2014), Professionelle Prozessberatung. Bern /// Glasl, F./Lievegoed, B. (2011), Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern. S. 11–21 /// Piber, H./Kalcher, T. (2007): Integrale Organisationsentwicklung. In: Ballreich, R./Fröse, M.W./Piber, H.: Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Haupt, Bern /// Wilber, K. (2006), Eros, Kosmos, Logos. Frankfurt a. M. /// Wilber, K. (2002): Integraler Methodischer Pluralismus. Veröffentlichung im Internet bei <http://www.shambhala.com> /// Wilber, K (2001), Ganzheitlich handeln. Freiamt /// Scharmer, C. O.: Theorie U – Von der Zukunft her führen. Heidelberg /// von Schlippe, A., Schweitzer, J.(2010), Systemische Interventionen. UTB in Online Journal der integralen Bibliothek. Nr. 14.