

## Grundaussagen zu Entwicklung

Aus: Piber, H.: Entwicklungskrisen von Organisationen als Konfliktpotenziale. In: Ballreich R./Glasl, F. (2011): Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen

Im Unterschied von rationalen und systemisch-konstruktivistischen Management-Konzepten richten system-theoretisch evolutionäre Ansätze ihre Aufmerksamkeit zusätzlich auf „Entwicklungsgesetzmäßigkeiten“ von Organisationen. Führungskräfte und Beraterinnen, die einen solchen Ansatz vertreten, würdigen das Gewordene und suchen nach ganzheitlichen Lösungen, die einer organischen Weiterentwicklung des Systems „Organisation“ am besten entsprechen. Sie gehen weiters davon aus, dass diese lebenden Systeme in sich das Potenzial zur Selbstorganisation besitzen (Autopoiese) und die Betroffenen der weiteren Entwicklung die geeignete Richtung geben können.

Lievegoed hat bereits 1960 Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen beschrieben – er nannte diese Entwicklungsstufen: **Pionierphase**, **Differenzierungsphase** und **Integrationsphase**. Glasl hat diese Phasen genau beschrieben, daraus Instrumente abgeleitet und aus der Beobachtung der weiteren Entwicklung eine vierte Phase – die **Assoziationsphase** – charakterisiert (Glasl / Lievegoed:2004).

Für das Verständnis von Konfliktpotenzialen in Organisationen erscheint es wichtig, die Prinzipien organisationaler Entwicklung zu verdeutlichen und die einzelnen Phasen phänomenologisch zu beschreiben.

## Prinzipien organisationaler Entwicklung

Glasl/Lievegoed (2004) beschreiben umfassend, was Entwicklung in und von Organisationen ausmacht. Diese Charakterisierung deckt sich weitgehend mit den Grundaussagen zur Evolution, die Wilber aus dem Studium zahlreicher, ganz unterschiedlicher, Entwicklungsmodelle herausdestilliert (Wilber: 2006: 57 ff)

### 1. Die Wirklichkeit besteht aus Holons

Ein Holon ist eine Entität, die ein Ganzes und gleichzeitig ein Teil von einem anderen Ganzen ist – z.B.: Eine Abteilung ist ein „Ganzes“ und zugleich Teil des Gesamtunternehmens

### 2. Holons haben vier Tendenzen

Als Ganzes hat ein Holon die Tendenz, seine Identität, seine Individualität, seine Autonomie zu gestalten und zu bewahren. Als Teil muss sich ein Holon aber auch anpassen, auf andere Holons einstellen und sich in unterschiedlichen Umwelten einfügen. Der

Umgang mit diesem Spannungsfeld „Autonomie – Anpassung“ nennt Wilber horizontale Entwicklung oder „Translation“.

Holons haben auch die Fähigkeit, zu emergieren. Emergenz bedeutet das Auftauchen neuer Qualitäten und Fähigkeiten, Emergenz ist Selbsttransformation oder „Zugkraft nach oben“. Menschen und Organisationen entwickeln sich in Stufen: in jeder neuen Stufe emergieren neue Qualitäten. Selbsttransformation oder Emergenz ist die Fähigkeit lebender Systeme, Neuartiges hervorzubringen.

Die vierte Tendenz eines Holons ist die Selbstauflösung oder „Zugkraft nach unten“. Wenn der innere Zusammenhalt verloren geht, können Holons zusammenbrechen oder regredieren.

Transformation ist ein wesentliches Merkmal von Entwicklung; eine folgende Stufe unterscheidet sich von der vorherigen durch neue Fähigkeiten, wobei die Fähigkeiten vorheriger Stufen erhalten bleiben.

### 3. Entwicklung hat eine Richtung

Der Richtungscharakter besteht in der zunehmenden Komplexität, einer gesteigerten Fähigkeit, mehr Komplexität zu bewältigen und zunehmender (relativen) Autonomie. Die zunehmende Komplexität entsteht aus einer gegenseitigen Durchdringung von Prozessen der Differenzierung und Integration. Die Differenzierung schafft neue Vielfalt, Integration erzeugt die Ganzheit (Glasl/Lievegoed: 204: 34).

### 4. Entwicklungsenergie durch schöpferische Spannungsfelder

Glasl/Lievegoed erklären die Dynamik von Organisationen aus polaren Qualitäten (Spannungsfeldern), z.B.:

Individuum	↔	Gemeinschaft
Vergangenheit	↔	Zukunft

Machbarkeit	↔	Ideal
Innen	↔	Außen

„Die Dynamik der Entwicklung erfließt immer aus polaren Qualitäten und den daraus geweckten Veränderungsenergien“ (2004: 100)

Diese charakteristischen Aussagen über Entwicklung liegen dem Modell der Entwicklungsphasen von Organisationen zugrunde.

## **Literatur**

Glasl, Friedrich / Kalcher, Trude / Piber, Hannes (2008): Professionelle Prozessberatung – das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. 2. Auflage Bern, Stuttgart, Wien

Glasl, Friedrich / Lievegoed, Bernard (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern, Stuttgart, Wien

Wilber, Ken (2006): Eros, Kosmos, Logos – Eine Jahrtausend-Vision, Frankfurt/Main