

Oliver Martin

Entwicklungsphasen von Organisationen im Kontext individueller und organisationaler Entwicklungsstufen- Konzepte der integralen Schulen nach Ken Wilber

Seit einiger Zeit gewinnen die Erkenntnisse über Entwicklungsstufen von Erwachsenen in wissenschaftlichen und Beratungskreisen an Bedeutung. Modelle wie die Ego-Development-Theorie von Susanne Cook-Greuter oder Spiral Dynamics von Don Beck und Chris Cowan finden immer häufiger Eingang in Beratungsansätzen wie der Organisationsentwicklung. Vor allem seit der Veröffentlichung des Bestsellers „Reinventing Organizations“ von Frédéric Laloux sind verschiedene Bewusstseinsstufen und daraus abgeleitete Organisationsmodelle in aller Munde. Im vorliegenden Artikel gehe ich der Frage nach, wie die Modelle individueller Entwicklungsstufen auf Organisationen übertragen werden können bzw. welcher Zusammenhang zwischen diesen Modellen und der organisationalen Entwicklung nach Lievegoed/ Glasl besteht.

1. Unterscheidung organisationaler und individueller Entwicklung als Basis für die Betrachtung von Entwicklungsmodellen

Ken Wilber, auf den sich sowohl Laloux, Beck/Cowan und Cook-Greuter in ihren Modellen berufen, betont, dass Stufen der Entwicklung¹ nur gemessen werden können, wenn entsprechende Entwicklungslinien definiert sind, anhand derer die Messung vollzogen wird. So unterscheidet er bspw. für das Individuum rund 21 Entwicklungslinien (2000), wie z. B. Kognition, Emotion, Soziale Kompetenz, Moral, Fitness u.a.m.

Eine Organisation ist etwas grundsätzlich vom Individuum Verschiedenes. Denn abgesehen davon, dass es immer mehrerer Individuen bedarf, um eine Organisation zu bilden, besteht eine Organisation nicht einfach aus einer Ansammlung von Individuen, die sich zu einem bestimmten Zweck zusammentun. Vielmehr konstituiert sich eine Organisation – von Menschen gestaltet – durch verschiedene Faktoren wie Identität, Strukturen oder Prozesse. Selbstverständlich werden diese von Menschen gestaltet, letztlich aber erhalten die Faktoren eine nicht nur von den Individuen abhängige Gestalt bzw. Wesenhaftigkeit. Das heisst, um

¹ Wenn ich in der Folge von Entwicklung, Entwicklungsstufen oder -phasen spreche, meine ich damit im Sinne Wilbers (2001) vertikale Entwicklung, dies in Unterscheidung zu horizontaler Entwicklung, das heisst Entwicklungen innerhalb einer bestimmten Entwicklungsstufe oder -phase, die für Beratungsprozesse genauso relevant ist, wie die vertikale, hier aber nicht Gegenstand der Erörterung ist.

Organisationen und ihre Entwicklung beschreiben zu können, ist es wichtig, ein Bild zu erhalten, wodurch eine Organisation konstituiert wird. Diese Konstitutions-Merkmale können also als die Entwicklungslinien einer Organisation verstanden werden.

Im Folgenden stelle ich drei organisationale Modelle mit ihren Entwicklungslinien und -stufen dar und vergleiche sie.

1.1. Das Trigon-Modell des ganzheitlichen Systemkonzepts und der Entwicklungsphasen

Das ganzheitliche Systemkonzept der sieben Wesenselemente (Glasl 2016) ist ein verbreitetes und bewährtes Modell, um Organisationen differenziert und ganzheitlich zu betrachten. Die sieben Wesenselemente sind:

- Identität
- Strategie/Policy
- Strukturen
- Menschen/Gruppen/Klima
- Funktionen/Organe
- Prozesse
- physische Mittel

Diese Wesenselemente werden sowohl nach innen als auch nach aussen hin betrachtet. Durch das Zusammenspiel der sieben Wesenselemente zeigt sich die Kultur, das Wesenhafte einer Organisation. In jedem einzelnen Wesenselement zeigt sich das Einzigartige der jeweiligen Organisation, ist ihr spezifischer Geschmack spürbar, wobei der Identität eine besondere Bedeutung zukommt.

Vor allem aber sind die sieben Wesenselemente in ihrer Beschreibung relativ syntaktisch² – das heisst, sie kommen ohne detaillierten Inhalt (= semantische Beschreibungen) aus, um zu beschreiben, wodurch eine Organisation konstituiert ist. Dies hat den Vorteil, dass jede organisationale Fragestellung wie z. B. Führung, Qualität, Kundenorientierung, Mitarbeitendenorientierung, Kostenbewusstsein oder Umweltbewusstsein über diese sieben Wesenselemente differenziert betrachtet werden kann, um ein ganzheitliches Bild zu bekommen und Stimmigkeit bzw. Unstimmigkeit der Organisationsgestaltung zu thematisieren, indem die Wechselwirkungen zwischen den Wesenselementen fokussiert werden.

² Die Unterscheidung in syntaktische und semantische Modelle und Vorgehensweisen in Beratungsprozessen stammt von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparer vom SySt[®]-Institut in München. Nach ihrer Definition blickt eine syntaktische Herangehensweise auf grundsätzliche Strukturen und Muster, während ein semantisches Vorgehen eher auf die konkreten Inhalte schaut. Eine relativ syntaktische Betrachtung hat demnach grosse Vorteile, weil Inhaltsfallen eher vermieden und oberflächliche Lösungsansätze unwahrscheinlicher werden. Siehe dazu u.a. Vorhemus 2015.

In der Identität sind der Daseinszweck der Organisation, die deklarierten und nicht deklarierten Werte sowie Leitmotive enthalten. Das bedeutet, dass auch die Paradigmen, nach denen eine Organisation handelt, in der Identität begründet sind, wobei sich diese Paradigmen in allen anderen Wesenselementen zeigen.

Organisationen durchlaufen charakteristische Entwicklungsstufen, wie Lievegoed/Glasl (2016) empirisch untersucht haben. Diese Stufen – oder im Original Phasen – gliedern sich in die

- Pionierphase
- Differenzierungsphase
- Integrationsphase
- Assoziationsphase

Diese Stufen bzw. Phasen äussern sich in allen Wesenselementen einer Organisation, wobei einerseits die Ausprägungen unterschiedlich deutlich sein können, während andererseits sich eine Organisation je Wesenselement in unterschiedlichen Stufen bzw. Phasen befinden kann. Die sieben Wesenselemente sind im Modell der Entwicklungsphasen – wie Kalcher/Piber (2007) zeigen – die Entwicklungslinien der Organisation.

Diese Entwicklungsphasen oder -stufen zeigen den **organisationalen Reifegrad**, was durchaus auch mit Fragen der Bewusstseins-Entwicklung der Individuen korreliert (siehe dazu hier unter 3.), diese aber nicht primär fokussiert.

So nehmen z. B. die Time-Span-Capacity und das Bewusstsein über den System-Horizont von Stufe zu Stufe – organisational gesehen – zu. Ebenso verändern sich Konzepte zu Führung, Kooperation oder Prozessverständnis im Laufe der Entwicklung einer Organisation in Richtung partizipativerer und den Menschen mehr Eigenverantwortung gebender Formen. Angetrieben wird diese Entwicklung meist durch veränderte Umstände im Umfeld der Organisation (Wachstum, Märkte, technische bzw. gesellschaftliche Entwicklung etc.).

1.2. Entwicklungs- und Organisationsmodelle der integralen Szene nach Ken Wilber unter besonderer Berücksichtigung von Reinventing Organizations

In ihrem Buch Spiral Dynamics (2010) beschreiben Don Beck und Chris Cowan, basierend auf den Forschungen von Clare Graves, die Bewusstseins-Entwicklung von Individuen, vor allem bezogen auf die Entwicklungslinie „Werte“. Dabei leiten sie aus diesen Stufen individueller Entwicklung auch Stufen organisationaler Entwicklung ab – jedoch ohne auf organisationale Entwicklungslinien Bezug zu nehmen. Ähnliche weitere Ableitungen gibt es auch in anderen Publikationen aus der integralen Szene.

Aus meiner Sicht können jedoch Entwicklungsstufen von Individuen, wie sie von Cook-Greuter³ (2009), Beck/Cowan (2010), Kegan und anderen beschrieben werden, nicht einfach auf Organisationen übertragen werden, auch wenn sie den gleichen Prinzipien folgen wie sie für die Entwicklung von Organisationen beobachtet werden können (siehe Kalcher/Piber 2007). Denn Organisationen sind – wie oben gezeigt – anders konstituiert als Individuen. Das heisst, eine Beschreibung von organisationaler Entwicklung braucht jedenfalls die Definition von Entwicklungslinien.

Frédéric Laloux beschreibt in „Reinventing Organizations“ (2015) folgende Entwicklungsstufen von Organisationen:

- Tribal
- Traditionell
- Modern
- Postmodern
- Integral

Er übernimmt dabei praktisch 1:1 die Einteilungen in Entwicklungsstufen, wie sie von Ken Wilber bzw. Beck/Cowan, Cook-Greuter und anderen für die Entwicklung von Individuen beschrieben wurden. Im Gegensatz aber zu Ken Wilber, der für Organisationen sein eigenes Gebot von der Differenzierung in Entwicklungslinien zur Messung von Entwicklungsstufen übersieht, wenn er bspw. in seinem Buch „Integrale Spiritualität“ (2017) über Gruppen und Organisationen schreibt, unterscheidet Laloux in drei Entwicklungslinien, mit denen er seine Thesen zur Messung organisationaler Entwicklung begründet. Diese sind:

- Grad der Selbststeuerung
- Grad der Ganzheitlichkeit und des Einbezugs der ganzen Person in die Arbeit
- die Ausrichtung am evolutionären Zweck der Organisation

Bei der Einteilung in diese Entwicklungslinien geht Laloux aus meiner Sicht davon aus, wie die ihn vor allem interessierenden Organisationen der integralen Stufe möglichst konkret in ihrem Funktionieren beschrieben werden können. Das heisst, er betrachtet, wie sich integrale Organisationen paradigmatisch und organisatorisch gestalten und leitet daraus ab, wie sich die gleichen Merkmale in früheren Stufen zeigten. Dies hat allerdings zur Folge, dass seine Entwicklungslinien wesentlich semantischer in ihrer Beschreibung sind, als z. B. die sieben Wesenselemente, weil weniger die Frage im Vordergrund steht, wodurch eine Organisation grundsätzlich gebildet wird, sondern eher, durch welche Prinzipien eine integrale Organisation gestaltet und von früheren Organisationen unterschieden werden kann. So gestaltet sich denn auch die Beschreibung der Entwicklungsstufen von Organisationen weniger grundsätzlich, als dies im Modell von Lievegoed/Glasl der Fall ist, vor allem aber werden andere Entwicklungslinien fokussiert.

³ Die Arbeit von Susanne Cook-Greuter basiert auf den Forschungen von Jane Loevinger, die sich schon seit den 1960er-Jahren mit der Ich-Entwicklung auseinandergesetzt und dafür die umfangreichen Forschungsgrundlagen erarbeitet hat. Siehe dazu Loevinger 1970.

1.3. Entwicklungsstufen der Führungskultur nach McGuire/Rhodes

Die beiden US-amerikanischen Berater John B. McGuire und Gary B. Rhodes haben in ihrem Buch „Transforming your leadership culture“ (2009) basierend auf der Ego-Development-Theorie von Susanne Cook-Greuter ein Modell entwickelt, das unterschiedliche Entwicklungsstufen von Führungskultur in Organisationen untersucht. Darin vertreten sie die These, dass Veränderungsprozesse oftmals deswegen nicht gelingen, weil im klassischen Change Management zu wenig Gewicht auf die Entwicklung der Führungskultur gelegt wird, weshalb aus ihrer Sicht das Change Leadership stärkere Betonung braucht. Sie unterscheiden in ihrem Modell drei Stufen der Führungskultur-Entwicklung:

1. Dependent Conformer – Kultur der Abhängigkeit und Anpassung
2. Independent Achiever – Kultur der Unabhängigkeit und Erfolgsorientierung
3. Interdependent Collaborator – Kultur der vernetzten Zusammenarbeit

Dabei ähneln ihre Beschreibungen der jeweiligen Stufe sehr den Thesen von Laloux: Die Stufe Dependent Conformer entspricht Laloux' tribaler und traditioneller Organisation, die Stufe Independent Achiever jene der modernen und teilweise postmodernen Organisation, die Stufe Interdependent Collaborator entspricht teilweise der Laloux'schen postmodernen und vor allem integralen Organisation. Diese Ähnlichkeiten sind insofern nicht überraschend, weil beide Quellen auf dieselben individuellen Entwicklungsmodelle referenzieren.

Als Entwicklungslinien für die Führungskultur definieren McGuire/Rhodes 11 Merkmale (z. B. Entscheidungen, Fehlerkultur, Feedback, Lernen u.a.m.), die Hannes Piber in einem Fragebogen und einem Übersichtspaper (2014) anschaulich und für Beratungsprozesse sehr gut nutzbar zusammengefasst hat, und aufgrund derer mit einer Organisation präzise an zentralen Fragen der Führung bzw. Führungskultur gearbeitet werden kann.

Auch diese Beschreibungen sind naturgemäss stärker semantisch geprägt als jene der sieben Wesenselemente, weil sie sich stärker mit Prinzipien von Führung etc. befassen.

1.4. Zusammenfassender Vergleich der betrachteten Entwicklungsmodelle für Organisationen

Die Entwicklungsphasen von Lievegoed/Glasl blicken auf einer eher grundsätzlichen, relativ syntaktischen Ebene auf Entwicklungsprinzipien und wie diese sich in den Entwicklungslinien der sieben Wesenselemente äussern. Zwar enthalten sie durchaus auch semantischere Beschreibungen⁴, u.a. was Führungsverständnis, Kooperation, Delegation von

⁴ Ich gehe in diesem Artikel bewusst nicht auf die anthroposophischen Quellen der Entwicklungsphasen ein, die auf der Seelenentwicklung der Menschheit im Sinne von Zeitaltern und von individueller, biographischer Entwicklung nach Rudolf Steiner (Empfindungsseele, Verstandesseele, Bewusstseinsseele) basieren, und die in ihrer Beschreibung ebenfalls semantischerer Natur sind. Mehr dazu siehe u.a. Steiner 1910.

Verantwortung und Aufgaben und Partizipation angeht, weshalb dadurch wiederum bestimmte Ähnlichkeiten mit Modellen organisationaler Entwicklung aus der integralen Szene vorhanden sind. Auf einer grundlegenden Ebene kann jedoch festgehalten werden:

- Die **Pionierphase** zeichnet sich durch Flexibilität, Intuition, persönliche Beziehungen, Nähe, Wärme, Emotion, Improvisation und starker Personenorientierung aus.
- Die **Differenzierungsphase** wird geprägt durch Ordnung, Strukturiertheit, Rationalität, Systematik, Professionalität, stärkerer Sachorientierung und einer gewissen Standardisierung.
- Die **Integrationsphase** vereint die Qualitäten beider voran gegangener Entwicklungsphasen und ihrer dynamischen Balancierung. Qualitäten von „Beidem“ werden verwirklicht: dynamische Ordnung, intuitive Rationalität, menschliche Sachorientierung etc.
- Schliesslich weitet die **Assoziationsphase** den Blick auf die ganze Wertschöpfungskette und öffnet die Systemgrenzen, wodurch die sieben Wesenselemente nochmals aufgrund neuer Prinzipien – weg von der Betrachtung nur des eigenen Systems, hin zum Fokus auf angrenzende Systemwelten – gestaltet werden.

Die Entwicklungsstufen von Organisationen, wie Laloux, Spiral Dynamics und andere AutorInnen der integralen Szene sie beschreiben, beleuchten weniger diese ganz grundsätzlichen Prinzipien. Vielmehr betonen sie die Bewusstseinsstufen von Menschen und versuchen aufzuzeigen, wie aus der Handlungslogik individueller Bewusstseinsstufen Organisationen gestaltet werden.

Es scheint mir deswegen wichtig, organisationale und individuelle Entwicklung zu unterscheiden und vor allem zu präzisieren, worauf genau geblickt wird. Die Entwicklungsstufen, wie sie von Laloux, Cook-Greuter, Beck/Cowan, Kegan und anderen für Individuen beschrieben werden, folgen den gleichen Prinzipien der Entwicklung wie jene der Organisation (siehe Kalcher/Piber 2007). Diese Entwicklungsstufen von Individuen können jedoch nicht einfach auf Organisationen übertragen werden, weil – wie oben gezeigt – Organisationen anders konstituiert sind als Individuen.

Wenn ich in der Folge im Artikel von organisationaler Entwicklung spreche, meine ich damit die Entwicklungsphasen von Organisationen nach Lievegoed/Glasl. Die Entwicklungsmodelle aus der integralen Szene, insbesondere das Modell von Laloux, werde ich aus Unterscheidungsgründen in den weiteren Ausführungen als Entwicklungsstufen der Organisationskultur benennen.

Wie aber ist der Zusammenhang zwischen individueller und kollektiver Entwicklung?

2. Organisationskulturen können von individuellen Entwicklungsstufen geprägt sein – sie durchlaufen dennoch

charakteristische Entwicklungsstufen bzw. -phasen von Organisationen

Der Zusammenhang zwischen den Entwicklungsstufen des Individuums und organisationaler Entwicklung liegt aus meiner Sicht in der Organisations- und speziell der Führungskultur, die ja – wie oben aufgeführt – durch das Zusammenspiel aller Wesenselemente zustande kommt und sich in ihnen äussert.

Ich bin der Meinung, dass die von Laloux beschriebenen Entwicklungslinien Selbstführung, Ganzheitlichkeit und Evolutionärer Zweck in der Ausprägung der integralen Organisationsform in jeder der von Lievegoed/Glasl beschriebenen Entwicklungsphasen verwirklicht sein können, weil sie eben auf andere Merkmale blicken als diese. Dasselbe gilt für die Führungskultur-Stufen von McGuire/Rhodes.

Um dies zu erläutern, führe ich zwei exemplarische Beispiele von Unternehmen an, die ich in meiner Beratungspraxis kennen gelernt habe. Dabei verwende ich sowohl die Laloux'sche Terminologie als auch die Entwicklungsphasen nach Lievegoed/Glasl.

2.1. Gründung und Entwicklung einer integralen Organisation

Eine Gruppe von Ärztinnen und Ärzten gründet gemeinsam eine Klinik mit der Vision, eine menschengemässe, ganzheitliche, auf Salutogenese basierende Medizin in die Welt zu bringen. Sie haben grosses Vertrauen in das Potenzial und die Entwicklungsfähigkeit von Menschen und sind überzeugt, dass eine Klinik, die Menschen so betrachtet und auch behandeln will, diesen Gestaltungsprinzipien gemäss aufgebaut und geführt werden muss. Deshalb setzen sie von Beginn an auf folgende Prinzipien:

- Selbstführung und -organisation – keine Hierarchien
- Gleichwertigkeit und interdisziplinäre Zusammenarbeit aller Berufsgruppen
- Menschen sollen sich mit all ihren Stärken, Neigungen und Potenzialen einbringen können
- Augenhöhe soll die Zusammenarbeit bestimmen
- Der Zweck der Organisation – die als etwas Wesenhaftes betrachtet wird – soll im Mittelpunkt allen Handelns stehen

Diese Prinzipien entsprechen ziemlich exakt den Gestaltungsideen, die Laloux für die integrale Organisation bzw. den Werten, die Cook-Greuter für Menschen der Bewusstseinsstufe des Strategist beschreibt.

Tatsächlich wird dann in Realität die Klinik nach genau diesen Prinzipien auf- und ausgebaut. Ich beschreibe anhand der Entwicklungslinien der sieben Wesenselemente, wie sich diese Prinzipien in den einzelnen Wesenselementen nach ca. 2 Jahren seit der Gründung zeigen:

Identität: Sie wird stark geprägt von der Gründungsidee und den Werten der GründerInnen. Diese werden auch von allen Mitarbeitenden als Vorbilder im positiven Sinne gesehen und akzeptiert. Die Identität ist ein permanentes Thema im Austausch von GründerInnen und Mitarbeitenden, wenn auch deren Interpretation deutlich stärker von den GründerInnen geprägt wird.

Strategie/Policy: Es gibt weder Strategiepapiere noch ausgefeilte Programme. Alle Mitarbeitenden wissen, was die Ziele sind, worum es in der Arbeit geht, welche Herausforderungen anstehen. Es gibt immer wieder kürzere und längere Gesprächsrunden mit allen Mitarbeitenden, in denen auf kurzfristige Anforderungen eingegangen wird und Anpassungen der Ziele besprochen werden.

Strukturen: Es existiert keine wirkliche Hierarchie, wenn auch klar ist, wer nach aussen hin die Geschäftsführung hat. Es gibt bereits von Beginn an drei Abteilungen, die jeweils von selbstorganisierten, interdisziplinären Teams gemeinsam geführt werden. Die Abstimmung über wichtige Fragen erfolgt in der Tendenz informell und abteilungsübergreifend.

Menschen/Klima: Die Zusammenarbeit ist durch die gegenseitige Erwartung von Augenhöhe geprägt, was den Menschen einerseits viel Freiraum und Offenheit ermöglicht, andererseits auch einiges abverlangt. Bei der Bewältigung von Spannungen und Konflikten wird Eigenverantwortung und Lösungsorientierung erwartet. Auch wenn es keine offiziellen Führungskräfte gibt, wird schnell klar, wer bestimmt, wenn die beschriebenen Erwartungen nicht erfüllt werden.

Funktionen/Organe: Es sind die wichtigsten professionellen Funktionen unterschieden, jedoch nur grob und ohne ausführliche Stellenbeschreibung. Alle wissen, was sie zu tun haben und helfen sich gegenseitig, wenn es Arbeitsüberlastungen oder Unvorhergesehenes gibt. Wenn neue Aufgaben aus dem Alltagsgeschäft entstehen, wird gemeinsam geschaut, wer was übernehmen kann. Es gibt keine zentralen Funktionen für Personal, Finanzen und Con-trolling, Marketing oder ähnliches – diese Aufgabengebiete werden nach Bedarf verteilt.

Prozesse: Es sind von Beginn an bestimmte Kernprozesse festgelegt, was die Arbeit für und mit den PatientInnen angeht, wobei diese Prozesse durch individuelle Neigungen und situativ angepasst werden können. Support- und Management-Prozesse entstehen bei Bedarf und können innerhalb der Klinik durchaus unterschiedlich gestaltet sein, was manchmal zu Missverständnissen und Problemen führt.

Physische Mittel: Die ganze Architektur ist so gestaltet, dass sich PatientInnen und Mitarbeitende wohl fühlen sollen. Die Arbeitsinstrumente im Kernprozess sind funktional und State of the art – wenn etwas gebraucht wird, was nicht vorhanden ist, können nach Gesprächen über die Finanzlage Anschaffungen getätigt werden. Es gibt keine Arbeitsinstrumente für Führung und Zusammenarbeit, auch die Supportprozesse sind instrumentell eher unterversorgt.

Betrachten wir die Beschreibungen der Entwicklungsphasen nach Lievegoed/Glasl (2016), zeigt sich hier ein klares Bild der Pionierphase – allerdings nach den Prinzipien der integralen Organisation nach Laloux. Genauso zeigen sich nach zwei weiteren Jahren – die

Klinik ist sehr erfolgreich und wächst stark – Anzeichen der überreifen Pionierphase wie z. B. Störungen der Kommunikation, Emanzipation der Mitarbeitenden und teilweise In-Frage-Stellung der GründerInnen und ihrer Rolle in der Klinik, Unübersichtlichkeit und teilweise Intransparenz hinsichtlich Zahlen, Kritik von aussen und innen an der Professionalität von Support- und Managementfunktionen, zunehmende Konflikte in den kollegialen Entwicklungsgesprächen und die Bildung informeller Hierarchien und andere mehr.

Die Klinik beginnt nun immer stärker zu differenzieren. Bspw. wird für Strukturen die Soziokratie als Modell erwogen, es werden immer mehr Regeln gebildet und für Entscheidungsprozesse im mittlerweile 80 Mitarbeitende umfassenden Gesamtteam aber auch in den Einheiten das systemische Konsensieren als Methode verbindlich eingeführt. Es bilden sich zunehmend Spezialfunktionen heraus, für immer mehr Themen werden Merkblätter erarbeitet (was sehr geschätzt wird), es bildet sich eine Arbeitsgruppe, die die Identität genauer beschreiben will und es werden Finanzpläne kooperativ erarbeitet ebenso wie Investitions- und andere Strategien. Dies alles geschieht immer noch nach den Prinzipien, die bei der Gründung festgelegt wurden, entspricht also immer noch den Paradigmen der integralen Organisation. Gleichzeitig zeigen sich alle grundsätzlichen Phänomene der Differenzierungsphase nach Lievegoed/Glasl.

Mittlerweile gibt es die Klinik schon über 10 Jahre, sie ist weitergewachsen und gerade dabei, sich mit den Prinzipien der integralen Organisation in Richtung der Integrationsphase nach Lievegoed/Glasl zu entwickeln, indem z. B. die als starr empfundenen Regeln des systemischen Konsensierens gelockert werden, neue Ideen der Entscheidungsfindung ausprobiert und viele Themen immer subsidiärer behandelt und umgesetzt werden.

Aus diesem Beispiel wird deutlich, dass es nützlich sein kann, die Entwicklungsphasen von Organisationen als Orientierungshilfe auf alle Stufen der Organisations- oder Führungskultur anzuwenden, sei diese nun durch traditionelle, moderne, postmoderne oder integrale Prinzipien geprägt. Denn die grundlegenden Qualitäten, die in den einzelnen Entwicklungsphasen beschrieben sind, bieten Orientierung für gute nächste Entwicklungsschritte.

2.2. Transformationsversuch einer modernen-postmodernen Organisation

Mit dem folgenden Beispiel will ich deutlich machen, dass die Berücksichtigung der Ideen der Entwicklungsphasen nach Lievegoed/Glasl ggf. verhindern kann, dass bei der Entwicklung der Organisationskultur in Richtung einer integralen Organisation nach Laloux deutliche Missverständnisse auftreten können.

Der Gründer und Inhaber eines Dienstleistungsunternehmens, das hinsichtlich der sieben Wesenselemente weitgehend in einer gut funktionierenden und zufrieden stellenden Differenzierungsphase war, machte sich schon länger Gedanken, wie er sich mit der Zeit aus dem Unternehmen würde zurückziehen können. Ausserdem wollte er, um das Unternehmen noch erfolgreicher zu machen, die Eigenverantwortung und das unternehmerische Denken

und Handeln seiner Mitarbeitenden verstärken. Man könnte in Laloux' Sinne sagen, dass die Unternehmenskultur weitgehend nach den Paradigmen der modernen und vor allem postmodernen Organisation funktionierte.

Nachdem der Unternehmer auf Seminaren die Ideen von Reinventing Organisations nach Laloux kennen gelernt und das Buch gelesen hatte, war aus seiner Sicht die Lösung klar: Sein Unternehmen sollte in eine integrale Organisation transformiert werden. Er überzeugte schnell sein Führungsteam von den Ideen der Selbstführung und -organisation, von Ganzheitlichkeit und evolutionärem Zweck und gemeinsam stellten sie ihre Ideen der Belegschaft vor. Sie begannen dann motiviert und zügig Hierarchien aufzulösen, Funktionen aufzuweichen, bisherige Prozesse ausser Kraft zu setzen und in die Selbstorganisation zu geben und vieles mehr. Die meisten Mitarbeitenden begegneten dieser Idee erst mit Offenheit und teilweise Begeisterung. Nach einigen Monaten jedoch zeigte sich folgendes Bild: In vielen Teams gab es grosse Konflikte, die Arbeitsqualität und Zufriedenheit der Kunden sank massiv, die Motivation der Mitarbeitenden war in vielen Fällen drastisch gesunken, einstmals funktionierende Prozesse wurden nicht mehr eingehalten, wodurch Doppelspurigkeiten, Missverständnisse und Unübersichtlichkeit entstanden. Der Unternehmer hielt jedoch an seinem Kurs fest, organisierte Schulungsmassnahmen für die Mitarbeitenden, um sie in ihrer Selbstorganisationsfähigkeit zu unterstützen und musste gleichzeitig wieder viel präsenter im Unternehmen sein, als es in den letzten Jahren der Fall war. Nach ca. einem Jahr zeigte sich in vielerlei Hinsicht ein Bild, wie es Lievegoed/Glasl für die überreife Pionierphase beschreiben.

Was war geschehen? Der Unternehmer hat versucht, die Organisation nach den Entwicklungslinien, wie Laloux sie beschrieben hat, zu verändern. Er hat dabei übersehen, dass die bereits gut differenzierten Wesenselemente als Entwicklungslinien hätten genutzt werden können, um neue kulturelle Handlungslogiken systematisch und damit den Prinzipien der Differenzierungsphase gemäss einzuführen, um das Unternehmen Schritt für Schritt in Richtung einer integralen Organisation zu transformieren. Dadurch wären zweifelsohne auch Schritte in Richtung der Integrationsphase nach Lievegoed/Glasl unternommen worden, und das Unternehmen hätte sich wohl wesensgemässer und organischer entwickeln können.

Im darauffolgenden Entwicklungsprozess, wurde nach den Prinzipien der integralen Organisation und unter Berücksichtigung der Paradigmen der Differenzierungsphase vorgegangen, um das Unternehmen Schritt für Schritt im Vorhaben Richtung mehr Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und evolutionärem Zweck zu unterstützen. Dabei wurden die einzelnen Wesenselemente und ihr Zusammenspiel gemeinsam mit den Menschen so gestaltet, dass klare Regeln, Vereinbarungen und durch systematische Prozesse gestützt, die Transformation immer stärker spürbar werden konnte.

2.3. Zusammenhang von Entwicklungsstufen der Organisationskultur und Entwicklungsphasen der Organisation

Im folgenden Abschnitt versuche ich zu beleuchten, wie die Stufen der Organisations- und Führungskultur mit den Entwicklungsphasen von Organisationen zusammenhängen.

Aus meiner Sicht kommen – wie oben dargestellt – integrale Organisationen in jeder Entwicklungsphase vor und können diese auch durchlaufen. Nur unterscheiden sich deren Äusserungsformen in den sieben Wesenselementen dabei deutlich von Organisationskulturen der traditionellen, modernen oder postmodernen Stufen, wie sie von der integralen Szene beschrieben werden.

Gleichzeitig scheint es mir offensichtlich, dass es bestimmte Bewusstseinsstufen als Voraussetzung braucht, um bestimmte Entwicklungsphasen der Organisation zu erreichen. In der folgenden Tabelle gebe ich einen Überblick, wie ich die Zusammenhänge zwischen Entwicklungsphasen nach Lievegoed/Glasl und anderen Modellen der organisationalen Entwicklung einschätze – sowohl aufgrund theoretischer Erwägungen als auch aus meiner Erfahrung in der Praxis. Ich benutze dabei für die Benennung der Entwicklungsstufen der Organisationskultur die Terminologie von Laloux, für die vorherrschende Handlungslogik von Führungskräften die Benennungen von Cook-Greuter⁵ und für die vorherrschenden Führungskulturstufen die Bezeichnungen von McGuire/Rhodes, die sich ja auf die Forschungen von Cook-Greuter beziehen.

Die folgende Tabelle versucht übersichtlich darzustellen, wie aus meiner Sicht die Korrelationen zwischen den einzelnen genannten Modellen sind:

Stufen der Organisationskultur nach Laloux	Tribal	Traditionell	Modern	Post-Modern	Integral
Individuelle Handlungslogik von Führungskräften nach Cook-Greuter	Opportunist / Diplomat	(Diplomat/) Expert	(Expert/) Achiever	Pluralist/ Individualist	Strategist/ Synergist
Stufen der Führungskultur nach McGuire/Rhodes	Dependent Conformer		Independent Achiever		Interdependent Collaborator
Pionierphase	X	X	X	X	X

⁵ Ich verwende in diesem Artikel die Originalbezeichnungen von Cook-Greuter, weil sowohl McGuire/Rhodes als auch Wilber und andere sich auf diese Bezeichnungen beziehen, obwohl ich die von Thomas Binder stammende Terminologie für die gleichen Stufen für hilfreicher halte: Opportunist = Selbstorientierte Stufe, Diplomat = Gemeinschaftsbestimmte Stufe, Expert = Rationalistische Stufe, Achiever = Eigenbestimmte Stufe, Pluralist/Individualist = Relativierende Stufe, Strategist = Systemische Stufe, Synthetiker = Integrierte Stufe. Siehe Binder (2016).

Differenzierungsphase		X	X	X	X
Integrationsphase			X	X	X
Assoziationsphase				X	X

Tabelle 1: Korrelation von Organisationskultur- bzw. Bewusstseins-Stufen mit Entwicklungsphasen von Organisationen

Dazu in aller Kürze und nur exemplarisch einige Ausführungen: Wenn wir die Handlungslogiken, Werte und Paradigmen der einzelnen Bewusstseinsstufen als Grundlage nehmen, scheint es offensichtlich, dass es einer Unternehmensführung, die von der Bewusstseinsstufe eines „Opportunist“ geprägt ist, kaum gelingen wird, über die Pionierphase hinaus zu kommen, weil es zur Differenzierung eine längere Time-Span-Capacity, mehr Akzeptanz von Regeln und Konventionen und eine breitere Verteilung von Verantwortung und Aufgaben braucht, als die Bewusstseinsstufe „Opportunist“ typischerweise in der Lage ist, zu leisten. Auch wird es einem typischen Vertreter der Bewusstseinsstufe „Expert“ als Führungskraft schwerfallen, ein Unternehmen über die Differenzierungsphase hinaus in Richtung der Integrationsphase zu entwickeln, weil sein Vertrauen in die Fähigkeiten anderer, seine Delegationskompetenz und Selbstreflexionsfähigkeiten den Anforderungen einer Integrationsphase nicht entsprechen. Dies scheint erst einer Führungskraft zu gelingen, die die Handlungslogiken eines „Achievers“ bereits gut integriert hat und schon erste Fähigkeiten postmoderner Entwicklungsstufen zeigt („Individualist/Pluralist“). Um die Unternehmensgrenzen zu weiten, die Systemgrenzen zu öffnen und noch mehr Vertrauen in Mitarbeitende sowohl der eigenen als auch von anderen Organisationen zu legen, ist aus meiner Sicht eine postmoderne Bewusstseinsstufe der Unternehmensführung die Voraussetzung, noch leichter wird dies Führungskräften fallen, die bereits eine integrale Weltansicht entwickelt haben.

Spannend wird es in den kommenden Jahrzehnten sein zu betrachten, wie eine zunehmend grössere Anzahl von Führungskräften auf integralen Bewusstseinsstufen („Strategist“/ „Synergist“) eine nächste, fünfte Entwicklungsphase emergieren lassen werden. Eine Phase, die sich wahrscheinlich dadurch auszeichnen wird, dass sich die Organisation nicht nur als Glied in einer Wertschöpfungskette betrachten wird, sondern vielmehr als Teil des gesamten gesellschaftlichen Prozesses und des Ökosystems verstehen wird. Dies wird – so meine These – eine Entwicklungs-Phase des Multi-Stakeholder-Managements (Scharmer 2009) werden, die sich unterschiedlicher Bedürfnisse und unterschiedlicher Entwicklungsstufen von Individuen, Organisations-Kulturen und weiterer gesellschaftlicher Gruppen bewusst sein wird, und diese in die strategischen und weiteren Ebenen des organisationalen Handelns und Planens miteinbeziehen wird, was für die Ausgestaltung der sieben Wesenselemente wiederum neue paradigmatische Auswirkungen haben wird.

3. Konkreter Nutzen der Entwicklungsphasen und Kulturstufen in der Beratung – wie die Gestaltung von Systemen Menschen in ihrer Entwicklung fördern kann

In seinem Buch *Reinventing Organizations* (2015) vertritt Laloux die These, dass für die Entwicklung eines Unternehmens nach den Prinzipien der integralen Organisation es notwendig sei, dass zumindest Geschäftsführung und Aufsichtsrat von den Werten und Handlungslogiken der integralen Weltsicht überzeugt sein bzw. bereits aus ihr heraus handeln müssen. Aufgrund der Unternehmensbeispiele, die er untersucht hat, wurde ihm deutlich, dass selbst integrale Organisationen, bei denen diese Voraussetzungen nicht mehr gegeben waren, wieder zu früheren Formen der Organisationskultur und -gestaltung zurückgekehrt sind.

Aus meiner eigenen Beratungspraxis kenne ich mehrere Beispiele, bei denen ich ähnliche Erfahrungen gemacht habe, in denen Organisationen schon stark im Sinne der Integrationsphase und mit vielen Elementen der integralen Organisationskultur erfolgreich unterwegs waren, bevor ein neuer CEO oder eine Umstrukturierung im Konzern innert kürzester Zeit zu einem Rückgriff auf Muster der Differenzierungsphase und auf Kulturmerkmale der modernen oder gar traditionellen Organisation geführt haben. Ich kenne aber auch einige wenige Beispiele, in denen die Paradigmen der Integrationsphase schon so stark in der Organisation verankert waren, dass sich die Organisation gegenüber dem CEO behauptet hat und dieser entweder gelernt hat, seine Führung weiterzuentwickeln, oder wieder gegangen ist.

Interessanter finde ich die Fragestellung, wie organisationale Entwicklung – die Gestaltung von Systemen in Organisationen – Menschen in ihrer Bewusstheitsentwicklung unterstützen und fördern kann.

Dazu stelle ich erst eine These auf, die sich auf die Tabelle im vorigen Abschnitt stützt, bevor ich ein weiteres Beispiel aus meiner Beratungspraxis heranziehe, um die These auch praktisch zu fundieren.

These: Die Gestaltung einer Organisation als kollektiver Prozess kann eine Leiter für die individuelle Entwicklung und sogar im Kollektiv weiter fortgeschritten sein, als es ein Individuum für sich ist.

Wenn – wie in der Tabelle oben aufgezeigt – Führungskräfte auf der Bewusstseinsstufe „Achiever“ unter bestimmten Umständen in der Lage sind, eine Organisation in die Integrationsphase zu führen, die aber auch schon stark nach postmodernen und teilweise integralen kulturellen Praktiken verlangt, bedeutet dies, dass die zunehmend stärkere Gestaltung der sieben Wesenselemente im Sinne der Integrationsphase die Menschen darin stützt, ihre individuellen Fähigkeiten zu entwickeln. Das heisst auf den Punkt gebracht: Die Gestaltung einer Organisation als kollektiver Prozess kann eine Leiter für die individuelle Entwicklung sein und sogar im Kollektiv weiter fortgeschritten sein, als es ein Individuum für sich ist.

Beispiel aus meiner Beratungspraxis

In einem grossen Unternehmen mit über 10'000 Mitarbeitenden wurden aufgrund dramatischer gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen massive Veränderungen notwendig, um zukunftsfähig bleiben zu können. Das Unternehmen war nach den Gesichtspunkten der Entwicklungsphasen von Lievegoed/Glasl weitgehend in einer überreifen Differenzierungsphase und entsprach einer modernen Organisation mit teilweise noch traditionellen Zügen, was die Kulturstufen nach Laloux angeht. Die Unternehmensleitung bestand vorwiegend aus Mitgliedern, die zumindest in ihrem Führungsverhalten im Unternehmen stark aus der Handlungslogik von „Achievers“ und „Experts“ handelten, gab die Parole aus, dass das Unternehmen künftig viel mehr Eigenverantwortung, unternehmerisches Denken und Handeln und Kundenorientierung brauche, als dies bisher der Fall war. Sie skizzierten eine Soll-Kultur, die aus meiner Sicht nur zu erreichen war, indem sich das Unternehmen in Richtung der Integrationsphase weiterentwickeln würde.

In einem mehrjährigen Prozess ist es jedenfalls gelungen, Schritt für Schritt und im Sinne von Weg-Ziel-Stimmigkeit mit den Menschen im Unternehmen die sieben Wesenselemente und ihr Wechselspiel so zu entwickeln, dass die Merkmale der Integrationsphase immer spürbarer erlebt wurden und der Erfolg der Organisation sich deutlich verbesserte. Dabei spielte natürlich die Entwicklung der Führungskultur eine zentrale Rolle. Zu Beginn des Prozesses war diese noch stark geprägt durch Muster, wie sie in traditionellen und modernen Organisationskulturen zu finden sind. Die Weiterentwicklung dieser Führungskultur wurde natürlich auch durch die Entwicklung der Führungskräfte über Weiterbildung, Coachings etc. ermöglicht. Vor allem aber durch eine kontinuierliche Arbeit an Prozessen, Funktionen, Strukturen bis hin zu physischen Mitteln der Organisation. Durch neue Formen von Strategie-Erarbeitung und -Umsetzung, durch gemeinsame Arbeit an Identität und Formen der Konfliktbewältigung. Das heisst, es wurden Erfahrungs-Räume geschaffen, die neues Verhalten ermöglicht und gefordert haben, das dann auch durch Prozesse etc. im Alltag verankert wurde. Zu Beginn dieses OE-Prozesses war nach meiner Einschätzung kaum eine Führungskraft aus dem Top-Management in der Lage, aus sich heraus alleine im Sinne postmoderner oder gar integraler Paradigmen zu führen und zu agieren, zumindest nicht im Berufsalltag. Durch den kollektiven Entwicklungsprozess und positive Erfahrungen, die auch in den harten Faktoren der Organisation verankert wurden, haben aber fast alle Führungskräfte – sowohl im Top-Management als auch im mittleren und unteren Management – Entwicklungsschritte gemacht und immer mehr Praktiken zumindest der postmodernen und teilweise der integralen Führungskultur im Alltag angewandt.

Die Entwicklungsrichtung dafür gab ein „**Big Picture**“, das sich an den Prinzipien der Integrationsphase orientiert und diese für alle Wesenselemente spezifiziert hatte. So können Entwicklungsmodelle hilfreiche Orientierungshilfen für die Entwicklung von Organisationen sein – und damit auch die Entwicklung der Menschen in der Organisation begünstigen.

4. Fazit: Entwicklungsmodelle geben hilfreiche Orientierung für Entwicklungsprozesse

Aufgrund meiner Ausführungen scheint offensichtlich, dass Entwicklungsmodelle hilfreiche Orientierung für Organisationsentwicklungs-Prozesse geben können.

Ob dabei die Entwicklungsphasen nach Lievegoed/Glasl oder Modelle wie jene von Laloux oder McGuire/Rhodes hilfreich sind, hängt aus meiner Sicht von der Fragestellung und dem Kontext ab. Die Entwicklungsphasen mit den Entwicklungslinien der sieben die Organisation konstituierenden Wesenselemente sind aus meiner Sicht und Erfahrung grundlegender und universeller für alle Organisationen anwendbar. Sie beziehen sich auf relativ syntaktische Prinzipien, die für die Entwicklung einer Organisation auf jeder Stufe der Organisationskultur genutzt werden können, wie ich unter 2. anhand der beiden Praxisbeispiele ausgeführt habe.

Die integralen Modelle (wie vor allem das Beispiel der Entwicklungsstufen der Organisationskultur nach Laloux) können hingegen hervorragende Orientierung und Hilfestellung bieten, wenn es um die konkrete Weiterentwicklung von Führungskultur und Etablierung integraler Organisationskultur geht, weil sie in ihren semantischeren und stärker auf die Individuen bezogenen Beschreibungen wesentliche Anhaltspunkte liefern.

Somit finde ich es hilfreich, statt eines Entweder-Oders von einem Sowohl-als-Auch der Entwicklungsphasen und der Entwicklungsstufen der Organisationskultur auszugehen, so lange es deutlich ist, worin sie sich unterscheiden und wofür sie hilfreich sind.

Verwendete Literatur:

Beck, D./Cowan, C. (2010): Spiral Dynamics. Bielefeld

Binder, T. (2016): Ich-Entwicklung für effektives Beraten. Göttingen

Cook-Greuter, S. (1999): Postautonomous Ego-Development. Boston. cook-greuter.com

Glasl, F./Lievegoed B. (2016): Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern/Stuttgart

Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (2014): Professionelle Prozessberatung. Bern/Stuttgart

Kalcher, T./Piber, H. (2007): Integrale Organisationsentwicklung – das Trigon-Konzept der Organisationsentwicklung im Lichte der „Theory of everything“ von Ken Wilber. In: Fröse/Ballreich/Piber: Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement

Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations. München

Loevinger, J. (1970): Measuring Ego development. San Francisco

Mc Guire, J.B./Rhodes, G.B. (2009): Transforming your leadership culture. Greensboro/NC

Piber, H. (2014): Entwicklung der Führungskultur. Seminar-Paper. Graz

Scharmer, C.O. (2009): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg

Steiner, R. (1910): Der Christus-Impuls und die Entwicklung des Ich-Bewusstseins. Berlin

Vorhemus, U. (2015): Systemische Strukturaufstellungen – systemisch, konstruktivistisch, phänomenologisch. Aachen

Wilber, K. (2000): Integrale Psychologie. Freiburg

Wilber, K. (2001): Ganzheitlich handeln. Freiburg

Wilber, K. (2017): Integrale Spiritualität. Freiburg