Wie kann man eine Organisation und deren Entwicklungen ganzheitlich betrachten und verstehen?

Wie kann man die Realität einer Organisation wirklich ganzheitlich verstehen? Dafür wurde von Ken Wilber, einem der einflussreichsten Philosophen unserer Zeit, das Vier-Quadranten-Modell entwickelt. Es ist eine Art Landkarte aller Betrachtungsmöglichkeiten und deren Wirken aufeinander. Angewendet auf die Organisationsentwicklung kann man mithilfe dieses Modells jedes Problem von allen Seiten betrachten, um dann zu einer nachhaltigen Lösung zu finden.

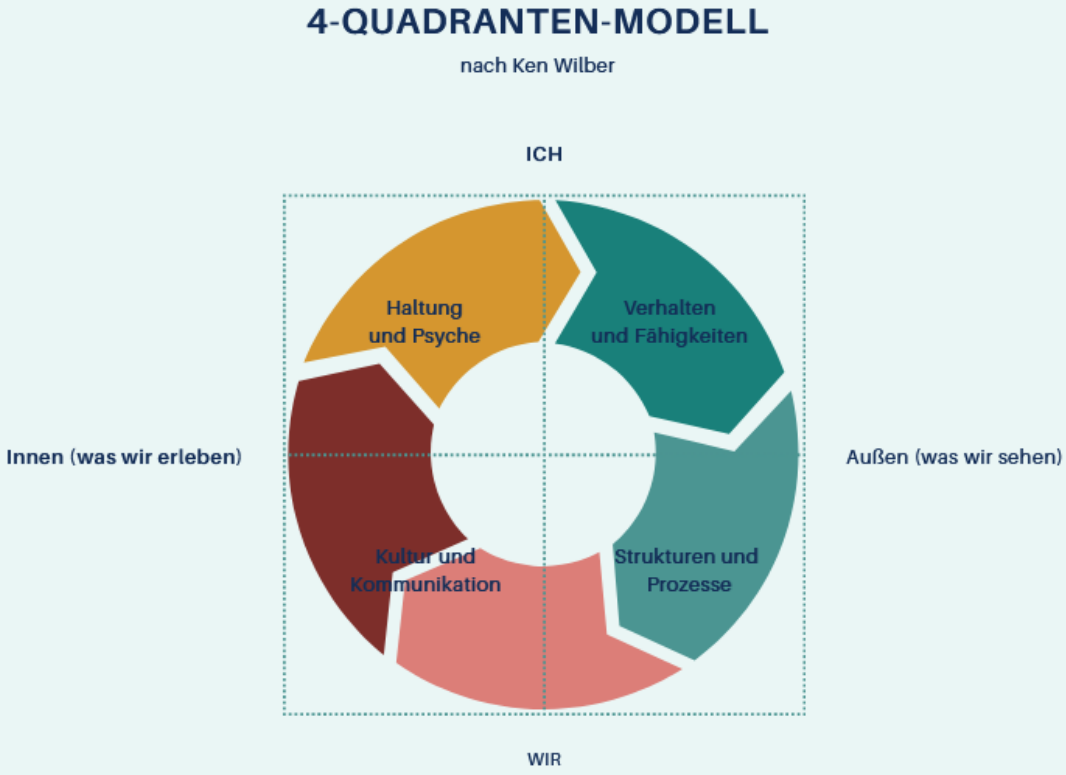


Abb.: eigene Darstellung, nach Ken Wilber

Haltung und Psyche

Der Quadrant legt offen, was mir wichtig ist, was mich prägt und geprägt hat, was ich (im Arbeitsleben) brauche. z.B. in unserer Persönlichkeit, in Kompetenzen, Werten und Gedanken (“*Wie erlebe ich mein Arbeitsleben?*”, “*Kann ich mit Komplexität und Mehrdeutigkeit umgehen?*”), in Emotionen.

Verhalten und Fähigkeiten

Der Quadrant zeigt einen (ersten) Eindruck, der (zunächst) Orientierung schafft und gleichzeitig anfällig ist für schnelle Vor-Urteile (z. B. beim Lebenslauf, Aussehen, Auftreten und in der Wortwahl). Er zeigt wie ich mich präsentieren und was ich von mir zeigen kann und möchte.

Kultur und Kommunikation

Der Quadrant legt offen, was ich oft sofort spüre, aber zunächst schwer beschreiben kann. Beinhaltet oft unbewusste, routinierte kulturelle und kommunikative Regeln. Legt offen, was eine Organisation “ausmacht” und was tatsächlich in einer Organisation passiert z. B. in Teamdynamiken, im Kommunikationsstil, in geteilten Erfahrungen, Bedeutungen und Beziehungen, in gemeinsamen Werten (dem sog. Wir-Gefühl), in Gewohnheiten, inoffiziellen Regelungen und offiziellen Regeln.

Strukturen und Prozesse

Der Quadrant zeigt das “Aushängeschild” der Organisation: es gibt keine neutralen Strukturen und Prozesse - sie sind immer Ausdruck der anderen Quadranten. Er zeigt den Außenauftritt, wer Ansprechperson und verantwortlich ist. Wie Strukturen und Prozesse gestaltet und nach außen kommuniziert werden (u.a. in Gesprächen, E-Mails, Telefonaten, Titelbezeichnungen, Stellenanzeigen, Abläufen), in Räumlichkeit und in der Architektur (u.a. Büroeinrichtung, Türschilder, Eingangsbereich).

Grundannahmen bewusst machen

Mache dir einige der **Kultur- und Kommunikations**-Grundannahmen aus deiner Organisation bewusst. Reflektiere dazu folgende Fragen:

1. Wie gehen wir miteinander um?
2. Wie kommunizieren wir miteinander?
3. Wer gilt als erfolgreich bzw. was gilt als Erfolg?

Oft ist es schwierig, diese Grundannahmen wirklich sichtbar zu machen. Daher hilft: Macht eure Reflexion an einer konkreten Herausforderung in eurer Organisation fest.

Grundannahmen bewusst machen

Analysiere **Strukturen und Prozesse** (z. B. Leitbilder, Kommunikation nach Außen, Stellenausschreibungen, Räumlichkeiten und Architektur) deiner Organisation.
Nutze, wenn möglich, schriftlich formulierte Dokumente / digitale Produkte, die einen entsprechenden Stellenwert im Unternehmen haben:
1. Welche Werte kommen dort zum Ausdruck?
2. In welchen Begriffen zeigen sich diese Werte?

Werte und Kulturen sichtbar machen

Reflektiere nun, wie diese Werte in der Organisationskultur und -kommunikation nach Innen gelebt werden. Mache dies wieder an konkreten Beispielen fest.
Was kennzeichnet deiner Meinung nach besonders gut die Kultur deiner Organisation?

Entwicklung einer Unternehmenskultur

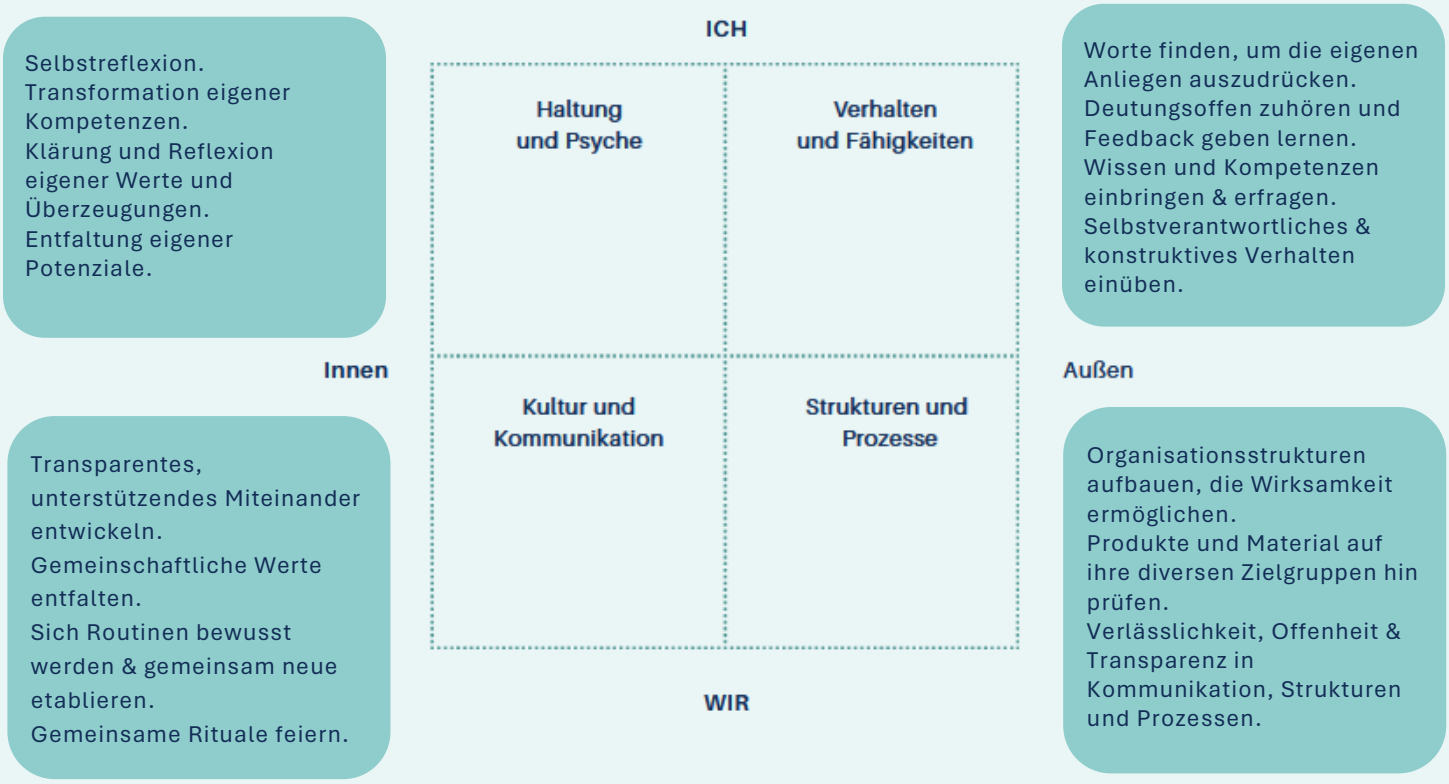


Abb.: eigene Darstellung

Neuausrichtung von Verhalten & komplexe Veränderung steuern

KONSTRUKTIVE INTERKULTURELLE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Prozess einer interkulturellen Organisationsentwicklung



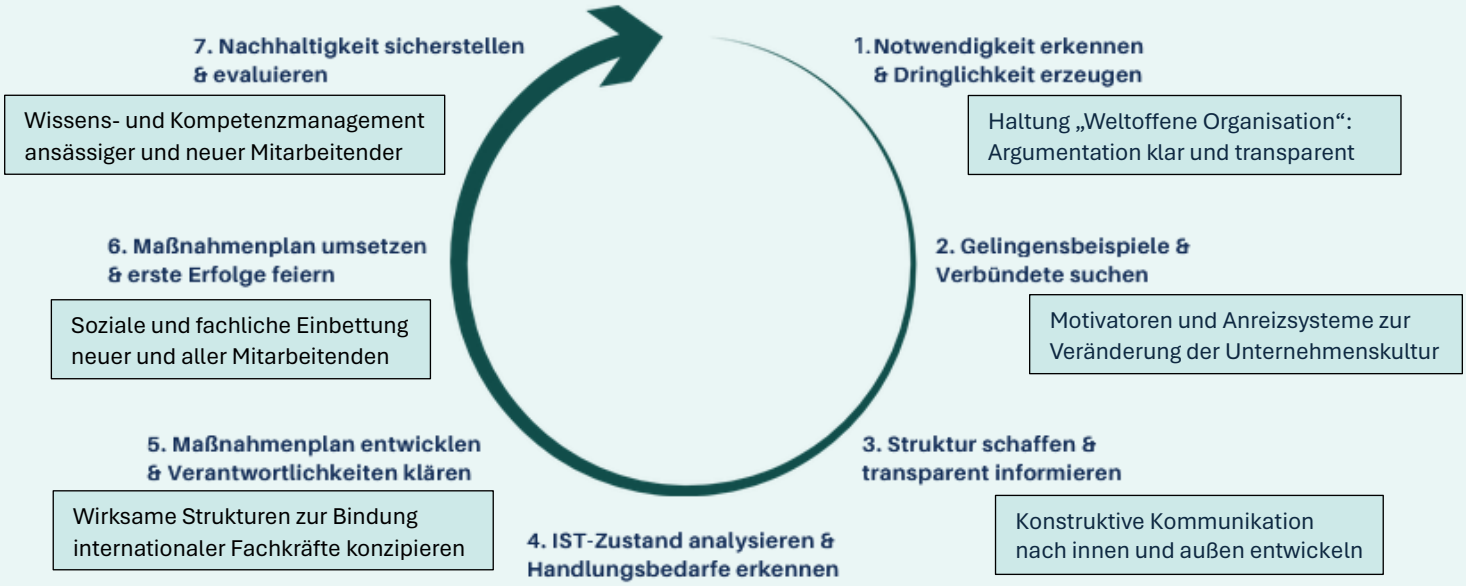


Abb.: eigene Darstellung
Angelehnt an: **5-Stufen Modell-der Veränderung in einer Organisation**, nach Krüger, 2002

Für eine erfolgreichen Entwicklungsprozess müssen verschiedene Perspektiven in der Transformationsgestaltung berücksichtigt werden. Mit der integralen Landkarte werden nicht nur verschiedene Perspektiven umfassend berücksichtigt, sondern auch weitere Ebenen, die in Ihrer Organisationsentwicklung wichtig sein können. Dabei wird der Mensch zwangsläufig in den Mittelpunkt gestellt, da er von Anfang an eine zentrale Rolle bei der Veränderung spielt.

Die integrale Landkarte setzt sich aus dem 4-Quadranten-Modell nach Ken Wilber mit den sogenannten Entwicklungslinien und Entwicklungsstufen zusammen. Die insgesamt sehr hohe Komplexität, die beim Anwenden der integralen Landkarte zum Vorschein kommt, ermöglicht eine sehr umfassende Standortbestimmung des ganzen Unternehmens. Anhand dieser Ergebnisse können gezielte Weiterentwicklungen vorangetrieben werden. Dabei erfolgt diese Veränderung nicht nur auf objektiver, sichtbarer Ebene, sondern zugleich auf subjektiver, unsichtbarer Ebene.



Abb.: eigene Darstellung, nach: Die Integrale Landkarte für Organisationsentwicklung: Spiral Dynamics (Beck/Cowan) und 4-Quadranten-Modell (Ken Wilber)

Ganzheitlichkeit

Jedes Teilelement einer Organisation ist mit allen anderen vernetzt. Ändere ich ein Teilelement, ändere ich das Gesamtsystem.

Paradoxien und Widersprüche zulassen

In der aktuellen Kulturtheorie gibt es kein absolutes Entweder-Oder sondern eher ein relatives Sowohl-als-Auch (siehe Bolten, 2014: *Kultur' kommt von colere: Ein Plädoyer für einen holistischen, nicht-linearen Kulturbegriff*).

Vertrauen

Zuversicht darin, dass die Organisation & dessen Mitglieder in der Lage sind, sich zu entwickeln und Lösungen zu finden, sobald die Bedingungen dafür gegeben sind.

Außen und Innen beachten

Sowohl Persönlichkeit & Haltung der Mitarbeitenden als auch Organisationskultur (Inneres) als auch Verhaltensweisen, Kommunikation und Strukturen (Äußeres) sind gleichwertig relevante Ebenen.

Konflikte bergen Änderungspotential

Und andersherum: Veränderung stößt oft auf Widerstand. Störungen in einer Organisation werden nicht als "schlecht" betrachtet, sondern gehören zu nachhaltiger Veränderung der Organisation.

Quellen:

- Breidenbach, Joana; Rollow Bettina (2019). New Work needs Inner Work. 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.
- Barmeyer, Christoph (2021). "Konstruktive interkulturelle Organisationsentwicklung durch paradigmatische Perspektivenvielfalt" *Interkulturelles Forum der deutsch-chinesischen Kommunikation*, vol. 1, no. 1, pp. 81-103. https://doi.org/10.1515/ifdck-2021-2008
- Barmeyer, Christoph; Bolten, Jürgen (2010). Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle, Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels.
- Hinkelmann, Regine (2017). Transformationsmanagement-Trainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan für ein dreitägiges Führungstraining, managerSeminare, Bonn.
- Karayel, Furkan (2021). Inclusive Intelligence. How to be a Role Model for Diversity and Inclusion in the Workplace, Panoma Press Ltd, UK.
- Krüger, Wilfried; Bach, Norbert (2014). Excellence in Change. Wege zur Strategischen Erneuerung. 5. Auflage, Springer Gabler Verlag, München.