

„Inmitten der Schwierigkeiten liegt die Möglichkeit“

Albert Einstein

Entwicklungsprozesse in Organisationen - ein (Er-)Spüren, Entfalten, Gestalten, Verbinden von Möglichkeiten



Die Entwicklung unserer Gesellschaft und damit auch unseres Wirtschafts- und Organisationsverständnisses war in den letzten Jahrzehnten von unglaublichen Umbrüchen und Veränderungen geprägt, deren Ausmaß und Intensität wahrscheinlich noch nie in unserem Leben so hoch war wie heute. Globalisierung, Digitalisierung, weltweite Vernetzung, etc. haben uns in vielen Belangen bereichert und gleichzeitig haben diese Entwicklungen auch in mehrerer Hinsicht den gesunden Modus zum Teil verlassen. Sie erzeugen in zunehmendem Ausmaß ein Gefühl von Überforderung, Ohnmacht und Desorientierung bei Menschen und in Organisationen. Politische, ökonomische, ökologische Krisen allerorts verstärken dieses Gefühl und erhöhen die Ratlosigkeit, werfen Fragen auf und fordern uns zur Stellungnahme.

Die konstruktive Betrachtung: Jeder Bruch mit dem Gewohnten bewirkt im besten Fall auch ein Wachwerden, initiiert eine Auseinandersetzung mit dem Geschehen und aktiviert die Suche nach neuen Antworten. Wenn diese Antworten in den vertrauten Denkmustern nicht mehr zu finden sind, bleibt die Frage: „Was nun?“

Den Kopf zu drehen löst nicht das Problem, aber es ermöglicht neue Perspektiven

Statt also zu resignieren, könnten wir den Spieß umdrehen und fragen: Wo liegen die Möglichkeiten in einer als so bedrohlich (als VUCA - volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig) empfundenen Zeit? Begünstigen die Umstände nicht vielleicht sogar die Chance für tiefreichende Selbsterneuerung – auf persönlicher wie auf organisationaler Ebene? Aus entwicklungsgeschichtlicher Perspektive waren Krisen potenziell immer auch Wendepunkte, die eine Weiterentwicklung des Bewusstseins hin zu einer höheren Ebene mit sich brachten, um jeweils komplexere Aufgaben in einer sich verändernden Umwelt zu lösen.

Alle Phasen der persönlich-individuellen Ge-

schichte wie der gesamten Menschheitsgeschichte haben jeweils ihre eigenen Herausforderungen. Alle kennen wir aus der eigenen Erfahrung von Lebensübergängen wie sich Neuland anfühlt, wenn Altbewährtes nicht mehr greift, wenn die Veränderungen der äußeren Umstände ein neues Bewältigungsmuster einfordern. Obwohl neue Erfahrungen und neue Kompetenzen hinzukommen, wir mit jedem Schritt ein Stück erwachsener werden, sind es jeweils die Übergänge, die uns krisenhaft und instabil erscheinen, denn potenziell beinhaltet jeder Übergang auch ein Scheitern.

Das sollte uns jedoch den Mut nicht nehmen, denn das wirklich Neue kommt niemals ohne Schmerzen auf die Welt und wächst nicht immer wie geplant und schon gar nicht linear, aber langfristig haben wir in unserer Geschichte immer wieder Antworten auf veränderte Umstände in der Welt gefunden. Darin lag und liegt auch heute keine Gewissheit, aber im aktiven Mitgestalten liegt tatsächlich unsere (einzige) Möglichkeit!

Aber nicht nur für uns selbst tragen wir Verantwortung, wir sind auch immer Teil einer Gemeinschaft, im humanen, im ökologischen, im sozialen und im wirtschaftlichen Kontext.

Was brauchen wir gegenwärtig für die Weiterentwicklung unserer Gemeinschaften?

Menschen. Es braucht inspirierende Menschen, die bereit sind, sich in ihrem ganzen Menschsein zu befragen, sich in ihrem Bewusstsein weiterzuentwickeln, die Vertrauen haben in den evolutionären Impuls und einen mutigen Gestaltungswillen. Menschen, die authentisch in Kontakt treten und eine wohlwollend-gelassene und einladende Grundhaltung gegenüber anderen Menschen und Situationen einnehmen können. Menschen, die die bereits vorhandenen Ressourcen flexibel und funktional miteinander verbinden und losgelöst vom eigenen Ego – quasi aus einer Meta-Perspektive – die Poten-

ziale der Menschen um sich zur Entfaltung bringen. Das ist keine Kleinigkeit, aber eine Notwendigkeit.

„Die aufregendsten Durchbrüche im 21. Jahrhundert werden nicht durch die Technologie entstehen, sondern durch ein sich erweiterndes Verständnis unseres Menschseins.“ (John Naisbitt)

Was bedeutet das für Organisationen?

In Organisationen sind es die Führungskräfte, denen eine Schlüsselrolle zukommt. An ihnen liegt es, Einzelperspektiven in einen größeren Zusammenhang zu bringen und die Wechselwirkungen zu erkennen. Wenn wir heute in neuen Organisationsformen bzw. -konzepten denken, die Führungs- und Entscheidungsprozesse dezentralisieren, verbunden mit hoher Autonomie der operativ tätigen Menschen, die dem Prinzip der Selbstorganisation vertrauen, die Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse über zentrale Machtentscheide stellen, dann gelingen diese neuen Ansätze nur in Verbindung mit verantwortungsvollen Menschen. Menschen, die sich mit ihrer Persönlichkeit auseinandersetzen, die sich weiterqualifizieren bezüglich ihrer inhaltlichen und vor allem auch bezüglich ih-

rer kommunikativen und kooperativen Kompetenzen, die gelernt haben sich einzubringen in den WIR-Raum der Werte und damit auch die Kultur mitprägen. Das ist meiner Meinung nach hoch voraussetzungsvoll, erschließt aber gleichzeitig unglaubliche Möglichkeiten, die vorhandenen Potenziale aller zu sehen und miteinander im Sinne des gemeinsamen Ziels zu verbinden. **Führung wird damit zunehmend zu einem sozialen Gestaltungsprozess, der auf die Koordination und die Integration von Eigen- und Gemeinsinn abzielt.**

Menschen, die sich mit ihrer Persönlichkeit auseinandersetzen, die sich weiterqualifizieren bezüglich ihrer inhaltlichen und vor allem auch bezüglich ihrer kommunikativen und kooperativen Kompetenzen, die gelernt haben sich einzubringen in den WIR-Raum der Werte und damit auch die Kultur mitprägen. Das ist meiner Meinung nach hoch voraussetzungsvoll, erschließt aber gleichzeitig unglaubliche Möglichkeiten, die vorhandenen Potenziale aller zu sehen und miteinander im Sinne des gemeinsamen Ziels zu verbinden. **Führung wird damit zunehmend zu einem sozialen Gestaltungsprozess, der auf die Koordination und die Integration von Eigen- und Gemeinsinn abzielt.**

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Entwicklungsprozesse in einer Organisation?

Die vier Perspektiven der (Organisations-) Wirklichkeit
(Integraler Ansatz nach Ken Wilber)

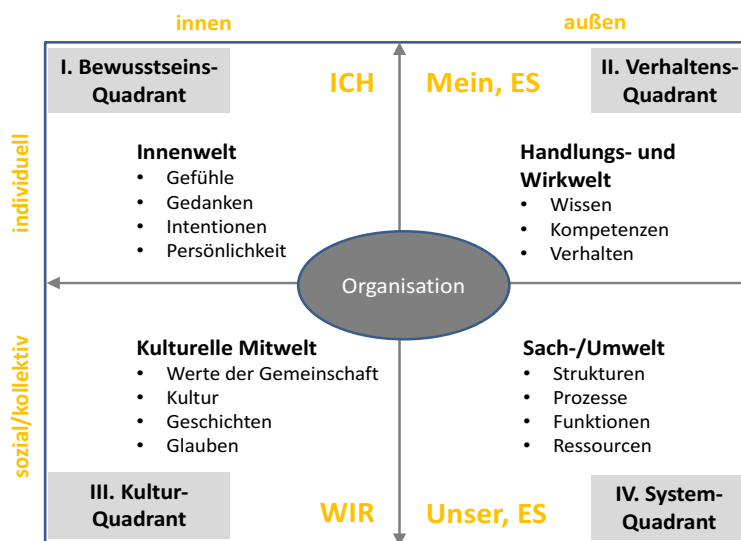


Abb.1, in Anlehnung an Prof. Wendelin Küppers „Integrales Lernen in und von Organisationen“, 2006

Um „gesunde“ Entwicklungen im Gesamtsystem anzustoßen, braucht es ein Gefühl für die Zusammenhänge der „Organisations-Wirklichkeiten“ und eine Balance aller Dimensionen.

Die vier Quadranten (Teil der integralen Theorie nach Ken Wilber) repräsentieren Perspektiven der Realität, die im integralen Sinn Denken, Fühlen und Handeln sowohl auf individueller wie auf kollektiver Ebene in ein Bild setzen und somit die Zusammenhänge und Wechselwirkungen verdeutlichen. Führungskräfte können förderliche Entwicklungsimpulse setzen, indem sie diesen umfassenden Rahmen erkennen und verstehen, den einzelnen Dimensionen jeweils Aufmerksamkeit widmen, die Ebenen miteinander in Beziehung setzen und Räume für Weiterentwicklung in allen Quadranten einrichten. Damit unterstützen sie ein Wachsen der Mitarbeitenden in ihrer Persönlichkeit wie in Ihren Handlungskompetenzen und schaffen Strukturen und Prozesse, die den sich entwickelnden Potenzialen nicht zuwiderlaufen, sondern sie bestmöglich unterstützen.

Aus langjähriger Erfahrung wissen wir, dass persönliche Fortschritte in Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen oder im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen besonders dann nachhaltig wirksam bleiben, wenn individuelle Entwicklungsschritte eingebettet sind in das kollektive/soziale Gefüge (also in die Kultur bzw. die Strukturen und Prozesse) der Organisation. Gleiches gilt auch umgekehrt: Veränderungen der Strukturen oder Prozesse auf organisationaler Ebene, die über das Maß einer funktionalen Anpassung hinausgehen, sind dann zukunftsfähig, wenn die Menschen ein hohes Bewusstsein bezüglich ihrer eigenen Persönlichkeitsstruktur haben und die Veränderungen handlungskompetent mittragen können. Einzelne unverbundene Aktivitäten erzeugen beschränkte Effekte, manchmal sogar Frustration und bleiben im Grunde meist relativ wirkungsfrei.

So gesehen kann man Organisationsentwicklung und Führungskräfte-Entwicklung eigentlich nicht isoliert voneinander betrachten, weil es in der Auseinandersetzung mit dem System gleichzeitig eine Kompatibilität mit den darin tätigen Menschen braucht. Umgekehrt braucht jede personenbezogene Entwicklungsmaßnahme ein Umfeld, in dem die Lernschritte Sinn machen und praktisch angewendet werden können. Das führt dann in der Regel zu einem Gefühl von Stimmigkeit, von Kohärenz, weil die Entwicklungsvorhaben in sich logisch, zusammenhängend und nachvollziehbar werden.

Aaron Antonovsky - der israelisch-amerikanische Medizinsoziologe und Stressforscher - be-

schreibt mit der Wortschöpfung Salutogenese (lat. salus = Gesundheit, Heil, Glück und griech. génesis = Entstehung, Entwicklung) bereits in den 70er Jahren die wesentlichen Faktoren für die Entstehung von Gesundheit und die Bedingung für die gesunde Entwicklung des Menschen. Antonovsky definiert „Gesundheit (...) als die Fähigkeit, mit sich und seiner Umwelt umzugehen“ und das dafür erforderliche Kohärenzgefühl (= Gefühl von Stimmigkeit und eines sinngebenden Zusammenhangs) als „... Globale Orientierung... eines dynamischen wie beständigen Gefühls des Vertrauens...“, das sich aus drei Komponenten zusammensetzt:

1. Verstehbarkeit (comprehensibility)
2. Handhabbarkeit/Bewältigbarkeit (manageability)
3. Gefühl von Bedeutsamkeit/Sinnhaftigkeit (meaningfulness)

Laut Antonovsky brauchen wir das Gefühl von Stimmigkeit und Zusammenhang gerade in Krisen- und Umbruchszeiten, um gesund zu bleiben und die oft schwierigen Übergänge gut gestalten zu können.

Je mehr wir das Gesamtbild verstehen, uns in der Lage fühlen, die Themen durch gezielte und ganzheitliche Herangehensweisen bewältigen zu können und in alle dem auch noch den tief-erliegenden und zusammenhängenden Sinn spüren, desto näher kommen wir dem Möglichen - inmitten der Schwierigkeiten.

Mag. Ulrike Pabinger-Eisl

Kooperationspartnerin des Management Center Vorarlberg