

Universität Bremen
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

**TRANSFORMATION VON UNTERNEHMEN AUF DIE INTEGRALE STUFE:
EINE KONZEPTIONELL-EXPLORATIVE STUDIE
ZUM POTENZIAL DER THEORIE U**

Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
Doctor rerum politicarum

vorgelegt von
Maren Albrecht

Eingereicht am 06.01.2023

Kolloquium am 21.06.2023

Erstgutachter: Prof. Dr. Georg Müller-Christ, Universität Bremen

Zweitgutachterin: PD Dr. Iris Stahlke, Universität Bremen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis _____	III
Tabellenverzeichnis _____	V
1. Einleitung _____	1
1.1 Problemstellung _____	1
1.2 Stand der Forschung _____	5
1.2.1 Organisationaler Wandel _____	6
1.2.2 Theorie U _____	8
1.2.3 Die Evolution des Bewusstseins und organisationale Paradigmenwechsel _____	9
1.3 Forschungsprozess _____	13
1.4 Aufbau der Arbeit _____	15
2. Theoretischer Hintergrund _____	17
2.1 Organisationaler Wandel und Transformation _____	17
2.1.1 Formen des Wandels _____	21
2.1.2 Ursachen und Notwendigkeiten organisationalen Wandels _____	25
2.1.3 Der Umgang mit Widerständen _____	27
2.1.4 Gestaltung von Änderungsprozessen _____	31
2.1.5 Akteur:innen des Wandels _____	33
2.2 Die Evolution des Bewusstseins und organisationaler Paradigmenwechsel _____	35
2.2.1 Die Entwicklungsstufen in Unternehmen _____	39
2.2.2 Die Entwicklung der Organisationen und eine kritische Betrachtung _____	49
2.2.3 Die Interaktion von Kultur, Systemen, Verhalten und Weltsichten _____	53
2.2.4 Die Anwendung der Stufenentwicklung in Unternehmen _____	57
2.3 Die Theorie U _____	64
2.3.1 Entstehung _____	66
2.3.2 Feldstrukturen der Aufmerksamkeit _____	68
2.3.3 Drei Widerstände im Entwicklungsprozess und drei Sensorien zur Überwindung _____	72
2.3.4 Theorie U im Überblick _____	73
2.3.5 Organisationales Handeln _____	77
2.3.6 Die Theorie U für Transformationen von Unternehmen auf die integrale Stufe _____	81
3. Forschungsdesign _____	86
3.1 Forschungskonzept _____	86

II

3.2	Erkundungsaufstellungen	92
3.3	Auswertungsmethode	96
3.4	Fragestellung und Zielsetzung	99
4.	Kompetenzen für die Emergenz integraler Organisationen	101
4.1	Individuelle Kompetenzen für die Emergenz integraler Organisationen	106
4.1.1	Achtsamkeit	106
4.1.2	Kommunikation	114
4.1.3	Vermögen der Selbstwahrnehmung und das daraus inspirierte Handeln	119
4.1.4	Durchhaltevermögen	126
4.1.5	Führungsverhalten	128
4.2	Organisationale Kompetenzen für die Emergenz integraler Organisationen	132
4.2.1	Strukturen und Prozesse	133
4.2.2.	Kulturen	140
4.3	Kompetenzprofil für die Emergenz integraler Organisationen	147
5.	Erkundungsaufstellung zur Transformation von Unternehmen auf die integrale Stufe	154
5.1	Erkenntnisinteresse der Erkundungsaufstellung	155
5.2	Das System gestalten	156
5.3	Das System lesen	159
5.4	Ablauf der Erkundungsaufstellung	161
6.	Aufstellungspartitur	179
6.1	Auswertungsprozess	179
6.2	Vorläufige Erkenntnisse / erkenntnisleitende Thesen	185
6.3	Reflexionen zur Erkundungsaufstellung	194
7.	Plausibilitätsprüfung	196
7.1	Erkenntnisleitende Thesen zu Kontext 1	197
7.2	Erkenntnisleitende Thesen zu Kontext 2	203
7.3	Erkenntnisleitende Thesen zu Kontext 3	212
7.4	Erkenntnisleitende Thesen zu Kontext 4	214
8.	Implikationen für die Praxis	220
9.	Zusammenfassung und Fazit	228
	Literaturverzeichnis	233
	Anhang	240

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Das Forschungsrad – Entwicklung von erkenntnisleitenden Hypothesen 15
- Abbildung 2: Die fünf generischen Probleme der Organisationsgestaltung 19
- Abbildung 3: Schichten und Typen der Transformation 24
- Abbildung 4: Widerstände gegen Wandel 29
- Abbildung 5: Die Charakteristika der ^WMeme: Denken, Strukturen und Prozess 37
- Abbildung 6: Die vier Quadranten 54
- Abbildung 7: Ken Wilbers Vier-Quadranten Modell auf Unternehmen angewendet 58
- Abbildung 8: Spiral Dynamics im Vier-Quadranten-Modell 60
- Abbildung 9: Spiral Dynamics im Vier-Quadranten-Modell mit Entwicklungslinien 62
- Abbildung 10: Drei Perspektiven auf die Arbeit von Führungskräften 67
- Abbildung 11: Der Öffnungsprozess der Aufmerksamkeit im U-Prozess 68
- Abbildung 12: Die Feldstruktur des Runterladens 69
- Abbildung 13: Die Feldstruktur des Hinsehens 69
- Abbildung 14: Die Feldstruktur des Hinspürens 70
- Abbildung 15: Die Feldstruktur des Presencing 71
- Abbildung 16: Der U-Prozess 74
- Abbildung 17: Matrix der sozialen Evolution 78
- Abbildung 18: Vier Typen der Koordination - vier Geometrien der Macht 79
- Abbildung 19: Die Theorie U als Methode zur Transformation auf die integrale Stufe 84
- Abbildung 20: Grundidee von erkenntnisleitenden Hypothesen 91
- Abbildung 21: Holarchische Entwicklung von Aufstellungstypen 93
- Abbildung 22: Vier Felder des Zuhörens 110
- Abbildung 23: Schematische Darstellung der fähigkeitsbezogenen Kompetenzbeschreibung von Achtsamkeit für die Transformation auf den zweiten Rang 113
- Abbildung 24: Vier Felder des kommunikativen Handelns 115
- Abbildung 25: Kommunikative Entwicklungswege 116
- Abbildung 26: Schematische Darstellung der fähigkeitsbezogenen Kompetenzbeschreibung von Kommunikation für die Transformation auf den zweiten Rang 118
- Abbildung 27: Der U-Raum des Anwesendwerdens 122
- Abbildung 28: Schematische Darstellung der fähigkeitsbezogenen Kompetenzbeschreibung vom Vermögen der Selbstwahrnehmung und dem daraus inspirierten Handeln für die Transformation auf den zweiten Rang 125

IV

- Abbildung 29: Schematische Darstellung der fähigkeitsbezogenen Kompetenzbeschreibung von Durchhaltevermögen für die Transformation auf den zweiten Rang 128
- Abbildung 30: Schematische Darstellung der fähigkeitsbezogenen Kompetenzbeschreibung von Führungsverhalten für die Transformation auf den zweiten Rang 131
- Abbildung 31: Die Ökosystem Struktur (Struktur 4.0): die umgekehrte Pyramide 133
- Abbildung 32: Die Evolution institutioneller Feldstrukturen 137
- Abbildung 33: Schematische Darstellung der fähigkeitsbezogenen Beschreibung organisationaler Kompetenzen in den Unternehmenssystemen für die Transformation auf den zweiten Rang 139
- Abbildung 34: Vier Ebenen von Lernen und Veränderung 140
- Abbildung 35: Kommunikationskultur auf den Ebenen des Aufmerksamwerdens der Theorie U 143
- Abbildung 36: Schematische Darstellung der fähigkeitsbezogenen Beschreibung organisationaler Kompetenzen in den Unternehmenskulturen für die Transformation auf den zweiten Rang 146
- Abbildung 37: Schematische Darstellung eines Kompetenzprofils für Unternehmen in der Transformation auf den zweiten Rang 148
- Abbildung 38: Das Format der Systemaufstellung (Originalbild) 161
- Abbildung 39: Konstellation in der Erkundungsaufstellung auf der Ebene Downloading 162
- Abbildung 40: Konstellation in der Erkundungsaufstellung auf der Ebene Seeing 165
- Abbildung 41: Bewegungsprofil des Elements Berater in der Erkundungsaufstellung 168
- Abbildung 42: Konstellation in der Erkundungsaufstellung auf der Ebene Sensing 169
- Abbildung 43: Konstellation in der Erkundungsaufstellung auf der Ebene Presencing 171
- Abbildung 44: Konstellation in der Erkundungsaufstellung auf der Ebene Crystallizing 172
- Abbildung 45: Konstellation in der Erkundungsaufstellung auf der Ebene Prototyping 175
- Abbildung 46: Konstellation in der Erkundungsaufstellung auf der Ebene Performing 176
- Abbildung 47: Auszug aus der Aufstellungspartitur (Excel-Tabelle) 180
- Abbildung 48: Partizipativ pragmatische Auswertung - Miro Board gesamt 182
- Abbildung 49: Partizipativ pragmatische Auswertung - Miro Board Ausschnitt 183
- Abbildung 50: Phasen der Vorgehensweise im Veränderungsprozess mit dem U-Prozess 215
- Abbildung 51: Die Entscheidungsprämissen am Beginn der Unternehmenstransformation zum zweiten Rang 225
- Abbildung 52: Ausrichtung und Gestaltung der Entscheidungsprämissen für Unternehmen in der Transformation zur integralen Stufe 227

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Allgemeine Symptome für Widerstand 28

Tabelle 2: Organisationsmodelle auf der Spirale 47

Tabelle 3: Beschreibungen der einzelnen Kompetenzen im Kompetenzprofil für Unternehmen in der Transformation auf den zweiten Rang 152

1. Einleitung

„Wir verändern die Dinge nicht, indem wir gegen die bestehende Wirklichkeit kämpfen. Um etwas zu verändern, müssen wir ein neues Modell entwickeln, das das alte Modell überflüssig macht.“

Richard Buckminster Fuller

Wie kommt Neues in die Welt? Dieser Frage widmet sich die Theorie U und auch zahlreiche Unternehmen, die den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gegenüberstehen und den Blick auf die Zukunft richten. Im folgenden Kapitel soll daher die Relevanz des Untersuchungsvorhabens durch die Beschreibung der Problemstellung und den Stand der Diskussion in den verschiedenen Forschungskontexten eingeordnet werden. Anschließend wird mit der Darstellung des Forschungsprozesses der Ablauf der Untersuchung beschrieben, woraufhin ein Überblick zum Aufbau dieser Arbeit mit den einzelnen Kapiteln folgt, die sich nach dem Forschungsprozess richten.

1.1 Problemstellung

Seit einigen Jahrhunderten entwickelt sich die Welt so rasant, dass wir heute vor einer überwältigenden Anzahl an Veränderungen stehen. Faktoren wie der Klimawandel, zunehmend knappere Ressourcen, der demografische Wandel, ein Wertewandel in der Gesellschaft sowie die wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Vernetzung in unserer globalisierten Marktwirtschaft führen zu steigender Komplexität und Dynamik sowie immer wieder neuen Veränderungen und Herausforderungen (vgl. AMELN/WIMMER 2016, S. 11f.). Diese Gegebenheiten und Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Arbeit und Wirtschaft funktionieren, bezüglich größerer wirtschaftlicher Zusammenhänge, genauso wie für gesamte Unternehmen und einzelne arbeitende Menschen. In den letzten Jahren wird häufig das englische Akronym VUCA genutzt, um diese schwierigen Rahmenbedingungen für die Unternehmensführung zu beschreiben – volatile (unstetig: starke, ungeplante und sprunghafte Veränderungen), uncertain (unsicher: geringe Vorhersagbarkeit), complex (komplex: starke Vernetzung und Interaktion verschiedener Komponenten), ambiguous (mehrdeutig: oft nicht eindeutige Informationen und widersprüchliche Anforderungen) (vgl. ebd.; MACK u. A. 2016; BENNETT/LEMOINE 2014).

Mit der VUCA-Welt und damit offenen und mitunter permanent wandelnden Herausforderungen sind Unternehmen gewiss auch mit immer kürzer werdenden Phasen von Stabilität konfrontiert.

Denn wenn sich Arbeitsanforderungen, Arbeitsinhalte und Arbeitsweisen ändern, führt es unweigerlich dazu, dass Unternehmen sich auf die Erfahrungen der Vergangenheit oft nicht mehr verlassen können und jahrelang erprobte Erfahrungsregeln und Lösungskonzepte nicht mehr wirken. Sind die Systemgegebenheiten komplex und instabil, kann demnach nicht einfach gesteuert werden, da keine Pläne oder Erfahrungen für den Umgang mit der Situation existieren (vgl. KRUSE 2007, S. 205). Wenn Unternehmen dauerhaft erfolgreich sein wollen, so müssen sie folglich lernen, mit Instabilität und sich stetig wandelnden Bedingungen und Herausforderungen umzugehen. Unternehmen müssen daher so aufgebaut und strukturiert sein, um in Anbetracht der beschriebenen Veränderungsdynamik antwortfähig zu bleiben. Folgt man dem Gesetz der Komplexität (law of requisite variety) von W. ROSS ASHBY (1974, 298–308), einem britischen Kybernetiker, braucht der professionelle und erfolgreiche Umgang mit Komplexität ein System, welches mindestens die gleiche interne Komplexität besitzt, wie die Problemstellung. Das bedeutet, je größer die Handlungsvarietät eines Systems, desto besser kann es mit den komplexen Herausforderungen der Umwelt durch Steuerung umgehen. Bezogen auf Unternehmen bedeutet dies, um der externen Komplexität entgegenzuwirken und gerecht zu werden, sollten sie durch Umstrukturierung der internen Unternehmensabläufe und -prozesse, die Komplexität der Umwelt widerspiegeln (vgl. BENNETT/LEMOINE 2014, S. 313). Klassische Organisationstypen, wie Industriebetriebe und bürokratische Institutionen, scheinen für diese Entwicklungen in der organisationalen Umwelt nicht ausreichend gerüstet. Andererseits experimentieren zahlreiche Unternehmen bereits mit neuen Organisationsprinzipien, um der Veränderungsdynamik der VUCA-Welt zu begegnen, dazu gehören neue Formen für die organisationsinterne Strukturierung, alternative Organisationsdesigns, flachere hierarchische Strukturen und eine veränderte Führungspraxis sowie netzwerkförmige und agile Kooperationsformen (vgl. AMELN/WIMMER 2016, S. 13). Aktuell diskutierte Vorbilder sind beispielweise das US-amerikanische Tomatenverarbeitungsunternehmen Morningstar, das auf Selbstmanagement bei ihren Mitarbeitenden setzt und sie ermutigt ihre Rollen und Aufgabenbereiche selbst zu definieren und zu verteilen (vgl. LALOIX 2015, S. 116), oder auch das niederländische Pflegeunternehmen Buurtzorg, in dem selbstorganisierte Teams von ca. zwölf Mitarbeitenden für alle Aufgaben und Aspekte ihrer Arbeit selbst verantwortlich sind (vgl. ebd., S. 68). Jedenfalls wird ein derartiger Paradigmenwechsel für viele Unternehmen unumgänglich sein, um in der beschriebenen organisationalen Umwelt und den damit zusammenhängenden Herausforderungen dauerhaft erfolgreich zu sein.

Eine ergänzende Betrachtung auf die entstandene Komplexität und Dynamik in der Unternehmensumwelt und den Umgang mit den immer wieder neuen Veränderungen und Herausforderungen bieten eine große Anzahl an Forscher:innen mit der Theorie, dass sich das Bewusstsein der

Menschheit in aufeinanderfolgenden Stufen beziehungsweise Spiralen entwickelt (vgl. Kap. 1.2.1). Das menschliche Denken und somit auch die moralischen, kognitiven und psychologischen Fähigkeiten entwickeln sich demnach weiter, wenn die Welt komplexer und herausfordernder wird (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 46). Und wenn sich die menschliche Natur ändert, ändert sich auch die Art der Zusammenarbeit und es entstehen neue Organisationsmodelle (vgl. LALOUX 2015, S. 6). Der Psychologe Clare Graves, der durch seine Forschungen diesbezüglich ein eigenes Werte- und Entwicklungsmodell entwarf, stellte weiter fest, dass sich die Menschheit momentan in einem besonderen Übergang zwischen zwei Ordnungen von Stufen befindet (von erster zu zweiter Ordnung) (vgl. zum Folgenden BECK/COWAN 2020, S. 103). Der Übergang wird als Demarkationspunkt beschrieben, der durch den Wegfall von Zwängen und durch eigene Bedürfnisse beschränkte Weltsichten viele neue Perspektiven und Möglichkeiten mit sich bringt. Für die nunmehr volatile, vernetzte und informationsgeladene Welt, die an Komplexität enorm zugenommen hat, entsteht daher ein Wandel im Denken und im Bewusstsein gleichartig eines Quantensprungs (vgl. ebd., S. 436). Die integrale Stufe, die nach diesem Quantensprung folgt, bildet damit erstmals ein komplexes, ganzheitliches und zukunftsgerichtetes Bewusstsein (vgl. LALOUX 2015, S. 43–52).

Zusammengefasst brauchen Unternehmen in der komplexen, volatilen und widersprüchlichen Welt anscheinend eine Transformation zu veränderten Wertestrukturen und einem veränderten Bewusstsein, zu einer flexiblen und aufmerksamen Organisationsgestaltung, veränderten Formen organisationsinterner Strukturierung sowie zu agilen und netzwerkorientierten Kooperationsformen. Doch wie schaffen es Unternehmen die neuen Organisationsprinzipien zu integrieren und zu einer derartigen Organisationsform zu transformieren? Wie die beiden Organisationsberater FALKO VON AMELN und RUDOLF WIMMER (2016, S. 19) feststellen, sind viele Formen des Organisierens gegenwärtig noch im Erprobungsstadium. Es ist vielmehr ein gesamtwirtschaftlicher Lernprozess, der weder Musterkonzepte noch Handlungsleitfäden bereithält und insofern stellt die Transformation ein Experiment mit offenem Ausgang für Unternehmen dar (vgl. ebd.).

Ein Experiment, das oft missglückt, wie die beiden Organisationsentwickler:innen VERA STARKER und TILMAN PESCHKE (2021, S. 22–25) nach Auswertung von dreizehn, nach wissenschaftlich anspruchsvollen Kriterien ausgewählten, empirischen Untersuchungen von 2007 bis 2021 zu Erfolgs- und Misserfolgskriterien in Veränderungsprozessen feststellen. Hierzu zählen unter anderem Studien von den Beratungsunternehmen Capgemini und Kienbaum. Alle Studien zeigen zum einen eine Steigerung in der Bedeutung von Veränderungsprozessen und zum anderen eine Erfolgswahrscheinlichkeit der Prozesse im unteren prozentualen Bereich (vgl. STARKER/PESCHKE 2021, S. 25). Die Gründe für die Misserfolge sind vielfältig: schlechte Erfah-

rungen mit vergangenen Veränderungsprozessen, hoher Druck und vielschichtige Herausforderungen, Widersprüchlichkeiten in den Zielen und Uneinigkeit im Vorgehen, mangelndes Engagement und unzureichende Qualifizierung der Führungskräfte (vgl. ebd., S. 25–34). Zu den Erfolgsfaktoren zählen vor allem ein hoher Motivationsgrad der Mitarbeitenden, eine offene und transparente Kommunikation, Nachvollziehbarkeit der Hintergründe und Notwendigkeit sowie gemeinsam entwickelte Vorstellungen und Ziele (vgl. ebd., S. 25–33). Die Schwierigkeit zeigt sich nach Auffassung von STARKER und PESCHKE (2021, S. 34) insgesamt vor allem in der Zielpluralität auf der einen Seite und der Beeinflussung hochkomplexer sozialer Systeme auf der anderen Seite. Ein weiterer interessanter Faktor, der sich durch die Untersuchung der Ergebnisse zeigt, ist die geringe Nutzung von formalen Ansätzen und Methoden (lediglich 24 Prozent), während die übrigen Befragten angaben, informell, ad hoc oder improvisiert im Veränderungsprozess vorzugehen (vgl. ebd., S. 31).

Der letztgenannte Punkt ist insofern interessant, dass der geringen Nutzung ausreichend Literatur und eine Vielfalt methodischer Ansätze gegenüberstehen sollten. Möglicherweise ist ein entscheidender Punkt, wie Organisationsberater JÖRG KLASSEN feststellt, der die wesentlichen Ansätze in der Literatur vergleicht, dass es zwar unzählige Veröffentlichungen zur Unternehmenstransformation mit vielen Leitgedanken, Ansätzen und Prozessbeschreibungen gibt, diese aber oft nur Teile eines erfolgreichen Transformationsprozesses beschreiben und teilweise zusätzlich wenig handlungsorientiert sind (vgl. KLASSEN 2019, S. 14–26). Ein weiterer Faktor scheint zu sein, dass es keine klare und einheitliche Definition und eine vielfältige Nutzung des Transformationsbegriffs gibt (vgl. ANTHONY 2016).

Die Transformation in eine neue, flexiblere Organisationswelt stellt in Anbetracht der aktuellen Herausforderungen also zum einen eine besonders bedeutende und komplexe Transformation für Unternehmen dar, zum anderen scheinen auch viele Hindernisse zu existieren, die maßgeblich im Fehlen bisher geeigneter, erfolgversprechender Ansätze und Methoden für die Transformationsprozesse liegen. Einen neueren und andersartigen Prozess für Veränderungsvorhaben stellt der *U-Prozess* dar, der in der *Theorie U* beschrieben wird.

Der Begründer der Theorie U OTTO SCHARMER sieht den entscheidenden Punkt für misslingende Transformationsprozesse in der Kluft zwischen einem Führungsbewusstsein, das getrieben ist von Konsummaximierung und Einzelinteressen, also einem organisationalen Egosystem-Bewusstsein und einem globalen Ökosystem mit einer aufs engste vernetzten Wirtschaft, dessen Entwicklung höchst komplex und ungewiss ist (SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 24).

Die Überbrückung der Kluft zwischen Ökosystem-Realität und Egosystem-Bewusstsein, ist die vielleicht wichtigste Führungsherausforderung unserer Zeit. Entscheidungsträger in allen Institutionen eines Systems müssen sich auf einen *gemeinsamen* Weg begeben und lernen, nicht nur den eigenen Standpunkt (Ego-Bewusstsein) zu sehen, sondern das System aus der Perspektive der anderen Akteure wahrzunehmen. [...] Ziel muss sein, gemeinsam eine entstehende Zukunft für das System zu erspüren, zu inspirieren und zu gestalten, eine Zukunft, die das Wohl aller und nicht nur das Wohl einiger weniger wertschätzt. (SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 25, Hervorheb. i. O.)

Der Weg von einem egozentrischen zu einem ökozentrigen Bewusstsein umfasst eine verbesserte Beziehung zu anderen, zum gesamten Ökosystem und zu sich selbst (SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 29f.). SCHARMER entwickelte aus dieser Thematik heraus die Theorie U (2007), die Individuen und Organisationen unterstützen soll alte Gewohnheiten loszulassen und sich zukünftigen Möglichkeiten und Chancen zu öffnen, um Herausforderungen effektiv und kreativ zu bewältigen. Die Theorie U stellt daher einen andersgearteten und eher bewusstseinsorientierten Ansatz dar, um Transformationsprozesse anzugehen, erfolgreich zu gestalten und nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

Die geschilderte Ausgangslage mit den komplexen, volatilen und widersprüchlichen Systemgegebenheiten für Unternehmen, der daraus resultierenden Notwendigkeit für Unternehmen mit Instabilität und sich stetig wandelnden Bedingungen und Herausforderungen umzugehen und der hohen Misserfolgsrate von Veränderungsprozessen, macht deutlich, dass Bedarfe an geeigneten Ansätzen und Methoden bestehen, mit denen eine derartige Transformation erfolgreich verlaufen kann. Ziel dieser Arbeit ist es daher die Theorie U als Methode sowie ergänzende Hebel und Ansatzpunkte für die Transformation zur integralen Stufe systematisch zu ergründen.

1.2 Stand der Forschung

Das Dissertationsprojekt stützt sich gemäß dem Forschungsgegenstand und der geschilderten Problemstellung auf drei unterschiedliche Forschungsbereiche:

1. organisationaler Wandel,
2. Theorie U,
3. die Evolution des Bewusstseins und organisationaler Paradigmenwechsel.

Die aktuellen Forschungsstände der drei Forschungsbereiche werden in den folgenden Unterkapiteln näher betrachtet, um den Forschungsgegenstand der Untersuchung zu verorten. Hierzu wird die Entwicklung der Forschung zum Thema in den letzten Jahren beziehungsweise Jahrzehnten erörtert sowie die zentralen Forschungslinien, Befunde und Anwendungsfelder zum Thema dargestellt.

1.2.1 Organisationaler Wandel

Die Gestaltung des Wandels und die Bewältigung der Veränderungen und Herausforderungen sind wichtige Aufgaben in Organisationen, um deren weitere Existenz zu sichern. Der Ursprung des Themenkomplexes findet sich in der Human-Relationship-Bewegung in den 1930er Jahren in den USA (vgl. KOSTKA/MÖNCH 2009, S. 7). Wirtschaftswissenschaftler FRITZ J. ROETHLISBERGER und Soziologe ELTON MAYO (1949) machten zu diesem Zeitpunkt Forschungen zur Leistungssteigerung, durch die sie zeigen konnten, dass menschlich-soziale Beziehungen für die Produktivität von hoher Bedeutung sind. Der Sozialpsychologe KURT LEWIN erforschte in den 40er Jahren bekanntermaßen das Gruppenverhalten (vgl. MARROW 2002, S. 221). LEWIN (zum Folgenden LEWIN 1963) kommt zu dem Schluss, dass Wandel ein Aufbrechen eines Gleichgewichtszustandes ist, um in der Gruppe eine Änderungsbereitschaft hervorzurufen. Nach der Implementierung der Veränderungen muss dann der Zustand wieder stabilisiert werden, um nicht durch Rückschläge oder alte Gewohnheiten in vorherige Strukturen zu verfallen. In Deutschland wurde der Themenkomplex in den 1970er Jahren durch die Organisationsentwicklung etabliert¹, die Organisation und Mitglieder nicht mehr isoliert betrachtete, sondern neben der strukturellen Dimension in gleicher Weise die sozialen Beziehungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden beachtet (vgl. DOPPLER/LAUTERBURG 2019, S. 89). Die Organisationsentwicklung kann dementsprechend definiert werden, als ein langfristig angelegter, ganzheitlicher Ansatz der Entwicklung und Veränderung in Organisationen und den darin tätigen Menschen (vgl. DOPPLER/LAUTERBURG 2019, S. 89). Da die Organisationsentwicklung daher sehr nach innen gerichtet war, konnte das Konzept sich aber nicht richtig durchsetzen und wurde weitgehend von dem Begriff Change Management abgelöst, welcher auch strategische und strukturelle Aspekte mit einbezieht (vgl. ebd., S. 96). Seit den 1990er Jahren ist Change Management vielfach in Organisationen vorzufinden (vgl. KOSTKA/MÖNCH 2009, S. 8). Seit Beginn des Change Managements folgten eine Reihe an Konzepten für das Management des Wandels. Wirtschaftswissenschaftler MICHAEL REIB (1997, S. 22f.) systematisiert daher nach Inhalt der Veränderung (Was soll verändert werden) und Infrastruktur für die Veränderung (Wie soll es verändert werden). Modelle wie Lean Management, Total Quality Management, Business Process Reengineering und Gemeinkostenmanagement sind konzeptfokussiert und machen Aussagen darüber, welche Bereiche geändert werden sollen (vgl. ebd., S. 23). Modelle wie Kaizen, Projektmanagement, Organisationsentwicklung und die Lernende Organisation sind kontextfokussiert und bestreben Infrastrukturen für Veränderungen aufzubauen, um ein generisches und vielfältig einsetzbares Veränderungspotenzial zu schaffen (vgl.

¹ Eine umfassende historische Einordnung zur Organisationsentwicklung bietet beispielsweise Wirtschaftswissenschaftler WOLFGANG STAEHLE (1999, S. 922–928).

ebd.). Wie REIB (ebd.) anmerkt, ist es schwierig eine gemeinsame theoretische Wurzel für Veränderungskonzepte zu erschließen, da alle Bemühungen ebenfalls in einer mehrdeutigen Fülle an Grundlagenmodellen enden.

Wachsende Zweifel am herkömmlichen Wandelverständnis, das den Wandel als planbaren, klar abgrenzbaren Prozess und Ausnahmesituation begreift, riefen zunehmend Methoden hervor, die Wandel als alltägliches Phänomen betrachten (vgl. SCHREYÖGG/GEIGER 2016, S. 387–392; SCHERM/PIETSCH 2007, S. 271f.). Für diese Umorientierung im Wandelverständnis gilt oft das Konzept des organisationalen Lernens beziehungsweise der lernenden Organisation als Ursprung.² Zu den Ersten, die den Ansatz des Lernens auf Organisationen übertrugen, gehören die Organisationstheoretiker JAMES G. MARCH und JOHAN P. OLSEN (1976). Ausgangspunkt des organisatorischen Lernens ist die Anpassung von Zielen oder Entscheidungen der Organisation auf veränderte Umweltzustände (vgl. ebd., S. 13). Da hier kein umfassender Überblick über die vielfältigen Ansätze des organisationalen Lernens gegeben werden kann, soll an dieser Stelle noch der weithin bekannteste Ansatz von Psychologe CHRIS ARGYRIS und Philosoph DONALD A. SCHÖN (1996) den Zusammenhang zwischen Wandel und Lernen verdeutlichen. ARGYRIS und SCHÖN (zum Folgenden 2008, S. 35-40) differenzieren die beiden Lerntypen Single-loop learning und Double-loop learning. Beim Single-loop learning oder Einschleifen-Lernen erfolgt ein Lernen innerhalb der bestehenden Wertesysteme. Somit wird die Handlungsstrategie innerhalb gesetzter Ziele verändert, um sie besser erreichen zu können. Als Double-loop learning oder Zweischleifen-Lernen bezeichnen ARGYRIS und SCHÖN ein Lernen, das zu einer Veränderung der Werte und Rahmenbedingungen führt. Es erfolgt also keine reine Anpassung an veränderte Bedingungen, sondern ihre Interpretation. Die Annahmen und Strategien werden angesichts der Anforderungen hinterfragt und gegebenenfalls angepasst, wodurch sich dann neue Handlungsansätze ergeben. Die Lernende Organisation stellt ein weiteres Konzept dar, das darauf abzielt Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen, um lernen zu ermöglichen (vgl. SCHERM/PIETSCH 2007, S. 297). Eine bekannte Methode beschreibt Systemwissenschaftler PETER SENGE (2011), der in seinem Ansatz fünf Disziplinen benennt, die gemeinsam organisationales Lernen fördern. Die konzeptuelle Grundlage bildet das Systemdenken, auf der alle beschriebenen Disziplinen aufbauen (vgl. ebd., S. 87). Das Systemdenken in Verbindung mit den anderen Disziplinen ermöglicht den Mitgliedern der Organisation ein Umdenken und einen grundlegenden Wahrnehmungswandel, um die Organisation und ihre Umwelt als Ganzes wahrzunehmen und aktiv an ihrer Zukunft mitzuwirken (vgl. ebd.).

² Die Arbeit von MARTIN WIEGAND (1996) bietet einen dezidiert aufgearbeiteten und systematisierten Überblick über die Forschungsansätze zum organisationalen Lernen. Neuere, vergleichbar umfassende Schriften lassen sich nicht finden.

Im Zentrum neuerer Prozessforschung steht die Annahme, dass Organisationen sich gewissermaßen in einem ständigen Entstehungsprozess befinden und somit die Entstehung von Stabilisierung, also temporärer Musterbildung erklärungsbedürftig ist (vgl. LANGLEY U. A. 2013; TSOUKAS/CHIA 2002). In den letzten Jahren entstand somit mehr Offenheit für systemisch-evolutionäre Gestaltungskonzepte und dadurch auch für Selbstorganisationsansätze (vgl. BEA/GÖBEL 2019, S. 479). Systemisch-evolutionäre Konzepte messen den ungeplanten, selbstorganisierenden Prozessen in Organisationen eine stärkere Bedeutung zu (vgl. ebd.).

1.2.2 Theorie U

Der Forscher und Berater OTTO SCHARMER (2020, S. 108) hat die Erfahrung gemacht, dass es auch Herausforderungen in Organisationen gibt, die nicht durch die Reflexion von vergangenen Erfahrungen angegangen werden können. Diese Herausforderungen beziehen sich auf die emergente Komplexität, das heißt sie sind schnelllebig, entwickeln sich diskontinuierlich und die Lösung des Problems ist meist unbekannt (vgl. ebd., S. 116). Die Gründe für die hohe Misserfolgsquote von Veränderungsprozessen sieht er darin, dass viele der Initiativen zur Veränderung entweder darauf abzielen neue Handlungen zu kreieren, die auf bestehenden Gewohnheiten basieren oder ebenfalls noch die zugrunde liegenden Prozesse und Strukturen mit einschließen (vgl. SCHARMER 2020, S. 107f.). Aus diesem Grund bietet SCHARMER mit der Theorie U einen neuen Ansatz, um erfolgreiche Transformationen von Unternehmen zu gestalten. Dieser Ansatz bezieht sich auf die beschriebene Art von Komplexität, bei der Prognosen auf Grundlage von vergangenen oder gegenwärtigen Daten nur von begrenztem Wert sind und wenig Erfolg versprechen. Der U-Prozess, der in der Theorie U beschrieben wird, zielt daher darauf ab die Möglichkeiten der im Entstehen begriffenen Zukunft zu erspüren und zu realisieren, um die Herausforderungen während eines Wandels effektiv und kreativ zu bewältigen (vgl. ebd., S. 116). SCHARMERS alternativer Ansatz der Theorie U bezieht somit nicht nur die Vergangenheit in den Prozess mit ein, sondern auch die Zukunft. Die Theorie U ist damit „eine bewusstseinsbasierte Methode für die Veränderung von Systemen“ (SCHARMER 2019, S. 9). Um das zu erreichen, wird mit der Methode die Aufmerksamkeit auf den blinden Fleck von Führung und Organisation gelenkt, die Quelle des Handelns (vgl. ebd., S. 12). Ziel ist, dass die Entscheidungsträger:innen in Organisationen nicht nach Einzelinteressen handeln, sondern ein Bewusstsein erlangen, dass das aufs Engste miteinander vernetzte (politisch, sozial, kulturell, ökologisch) globale Ökosystem im Blick hat (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 137). Der zentrale und wesentliche Punkt der Theorie U ist zusammengefasst, dass „die Qualität von Ergebnissen, die ein System erzielt, [...] von der Qualität des Bewusstseins ab[hängt], auf dessen Basis die Menschen in diesem System handeln. Das heißt: Form folgt Bewusstsein“

(SCHARMER 2019, S. 33). Der dem zugrundeliegende bewusstseinsvertiefende Prozess besteht daher aus Bewegungen, die zusammen eine U-Form bilden (vgl. SCHARMER 2020, S. 103)

Die Theorie U erschien erstmals 2007 in Buchform (SCHARMER 2007). Die Anfänge der Theorie liegen jedoch bereits weit zurück, schon 1995 begann SCHARMER seine Forschung, indem er weltweit führende Denker:innen und Praktiker:innen aus verschiedenen Bereichen interviewte und im Laufe der Zeit umfassende praktische Erfahrung in Veränderungsprozessen sammelte (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 31f.). In dem Gemeinschaftswerk „Presence“ von SENGE, SCHARMER, JAWORSKI UND FLOWERS (vgl. 2008, S. 219) wurde das U-Modell dann 2004 erstmals modellhaft beschrieben.

In seinen Büchern erwähnt SCHARMER vielfältige Beispiele von internationalen Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprojekten im öffentlichen Sektor sowie von Non-profit-Organisationen zur Anwendung der Theorie U (vgl. SCHARMER 2020; SCHARMER/KÄUFER 2017). Die teilweise umfassend dokumentierten Projekte sind allerdings nicht wissenschaftlich ausgewertet. SCHARMER bietet neben seinen Büchern mit dem Presencing Institute (www.presencing.org) eine weltweit agierende Internetplattform zum Austausch und zum Kennenlernen verschiedener Methoden an. Wirft man einen Blick ins Internet, lassen sich auch verschiedene Berichte und Erfahrungen von Anwender:innen der Theorie U in der Praxis finden, insbesondere von Beratungsfirmen. Diese Erfahrungsberichte sind jedoch weitestgehend subjektive Einschätzungen. Einige systematische Untersuchungen und Anwendungsbeispiele lassen sich in der Literatur zu unterschiedlichen Anwendungsbereichen finden: Der U-Prozess für die Gestaltung inklusiver Bildungsprozesse (LYRA 2012), die Theorie U aus pastoralpsychologischer Perspektive (KEMPEN 2016), die Theorie U als Zugang für eine offene Haltung in Organisationen (WENDT 2019), die Verbindung von Theorie U und westlicher Theologie in Transformationsprozessen (SCHÖNBERGER 2015), Umsetzungsbeispiele der Theorie U für Coaching, Beratung und Führung (ANDRIOF 2021) sowie eine Reihe von Forschungsarbeiten zu verschiedenen praktischen und theoretischen Aspekten der Theorie (vgl. GUNNLAUGSON/BARON/CAYER 2014a). Eine Einschätzung zur Qualität der Theorie U findet sich in Kapitel 3.3.4 (Theorie U im Überblick).

1.2.3 Die Evolution des Bewusstseins und organisationale Paradigmenwechsel

Im Laufe der Menschheitsgeschichte hat sich die Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten, mehrere Male gewandelt und mit jedem Mal hat sich dabei ein weitaus überlegendes Organisationsmodell entwickelt (vgl. LALOUX 2015, S. 12). Nach Auffassung von

Wirtschaftswissenschaftler und Berater FREDERIC LALOUX (ebd.) gibt die Entwicklungspsychologie Aufschluss über die historische Perspektive auf Organisationen, denn jedes Mal, wenn die Menschheit ihre vorherrschende Weltsicht verändert hat, veränderten sich mit ihr auch die Organisationsformen. Dadurch würde sich zeigen, dass die Organisationsformen eng mit dem vorherrschenden Bewusstsein und ihrer Weltsicht verbunden sind (vgl. ebd.).

Viele Wissenschaftler:innen unterschiedlicher Disziplinen haben ihre Forschung der Frage gewidmet, wie die Menschen sich im Laufe ihres Daseins von einem einfachen Bewusstsein zu dem heute komplexen Bewusstsein entwickeln konnten beziehungsweise wie sich das Bewusstsein von der Geburt bis zum Erwachsenenalter entwickelt. Die Wissenschaftler:innen betrachten diese Frage aus unterschiedlichen Perspektiven. Zur Perspektive der kognitiven Entwicklung wurde von dem Entwicklungspsychologen JEAN PIAGET ein bedeutender Beitrag geleistet, der die Entwicklung der kognitiven Fähigkeiten von Kindern bis zum Erwachsenenalter untersuchte (vgl. PIAGET/INHELDER 1973). Die Bewusstseinsentwicklung beginnt mit einfachen Reaktionen auf äußere Reize bei Säuglingen, reicht von der Koordination von Zielen und Mitteln, über die Kommunikation mithilfe von Symbolen, Zeichen, Bildern und Sprache bei Kleinkindern, bis zum konkret-operationalen Denken und schließlich zum formal-operationalen Denken bei Jugendlichen, was nun auch Operationen, die rein gedanklich vollzogen werden können sowie eine differenzierte Selbstreflexion beinhaltet (vgl. PIAGET/INHELDER 1973). PIAGET zeigt auf, dass jede Entwicklungsstufe eine andere Weltsicht mit differenten Wahrnehmungen, moralischen Motivationen sowie Zeit- und Raumbewusstsein hat (vgl. WILBER 2016b, S. 39). PIAGET behauptet, dass die einzige Hauptlinie der Entwicklung die kognitive sei, während mittlerweile durch zahlreiche Belege dargelegt wurde, dass es viele verschiedene Entwicklungslinien gibt, wie Motivation, Moral, Selbstidentität, Affekte, Weltsichten, Werte und Spiritualität, deren Entfaltung sich relativ unabhängig vollzieht (vgl. ebd.). Dies würde bedeuten, dass eine Person in einer Entwicklungslinie hoch entwickelt sein kann und in einer anderen nur sehr schwach ausgeprägt ist (vgl. ebd., S. 47).

Die Entwicklungslinie der menschlichen Motivation untersuchte der Psychologe ABRAHAM MASLOW. Er erklärt diese mit einer Hierarchie von Bedürfnissen, in der die Befriedung eines Bedürfnisses zum nächsthöheren führt, angefangen von physiologischen Bedürfnissen bis hin zur Selbstverwirklichung (vgl. MASLOW 1978, S. 74–105). Die Schlüsselfigur bei der Betrachtung der moralischen Entwicklung ist der Psychologe LAWRENCE KOHLBERG. Nach KOHLBERG (1995b, S. 126) macht jedes moralische Bewusstsein sechs Stufen durch, deren höchste Stufe mit der größten moralischen Reife jedoch nicht alle Menschen erreichen. Die Stufen bewegen sich von egozentrisch (sieht nur die eigenen Interessen), über soziozentrisch (Bewusstsein des gesellschaftli-

chen Standpunktes/Wohls der Gesellschaft) bis zu weltzentrisch (prinzipienorientiert, eine der Gesellschaft vorgeordnete Perspektive) (vgl. ebd., S. 127–132). Die Forschungen der Entwicklungspsycholog:innen JANE LOEVINGER (zum Folgenden 1976) und ROBERT KEGAN (zum Folgenden 2011) haben u. a. einen besonderen Beitrag zur Betrachtung der Selbstidentität beziehungsweise Ich-Entwicklung geleistet. Und auch wenn sie in den Details in Stufenanzahl und -beschreibung kleinere Unterschiede aufweisen, sind sie in ihrer Tiefe sehr ähnlich beschrieben. Die Entwicklung beschreibt wie Menschen sich selbst und ihre Umwelt wahrnehmen und interpretieren. Jede neue Stufe ermöglicht ein stärkeres Bewusstsein des Selbst. Die Ich-Entwicklung beginnt in einem Zustand in dem alles als Selbst angesehen wird und es kein Objekt gibt (Bezeichnungen: einverleibend, vor-sozial) (vgl. ebd., S. 113–124; LOEVINGER 1976, S. 15f.). Auf der nächsten Stufe werden Reflexe und Bewegungen aus dem Subjekt herausgelöst und als Objekt behandelt (Bezeichnung: impulsiv) (vgl. KEGAN 2011, S. 124–127; LOEVINGER 1976, S. 16f.). Auf den folgenden Stufen werden weitere Teile des Selbst zum beziehungs-fähigen Objekt und somit vom Subjekt herausgelöst, wie Impulse (Bezeichnungen: souverän, opportunistisch), Bedürfnisse und Wünsche (Bezeichnungen: zwischenmenschlich, konformistisch), wechselseitige Beziehungen (Bezeichnungen: institutionell, gewissenhaft) und Eigenautorität (Bezeichnungen: überindividuell, autonom) (vgl. KEGAN 2011, S. 127–148; LOEVINGER 1976, S. 17–26).

Einer der ersten, die ein weites Spektrum der Anwendbarkeit eines Entwicklungsschemas wie Wirtschaftsunternehmen, Regierungen und Erziehung aufzeigte, war der Psychologe CLARE CRAVES (vgl. WILBER 2016b, S. 57). GRAVES nannte seine Theorie *The emergent, cyclical, double-helix model of the adult human biopsychosocial systems development* (vgl. im Folgenden KRUMM/PARSTORFER 2014, S. 93–100). GRAVES stellte mit dieser Theorie fest, dass die biopsychosoziale Entwicklung von Menschen ein sich entfaltender, aufsteigender, schwingender und spiralförmiger Prozess ist. Wobei ältere, weniger komplexe Verhaltenssysteme der niedrigeren Ordnung den neueren, komplexeren Systemen der höheren Ordnung untergeordnet sind. Sobald sich die existenziellen Probleme des Menschen ändern, tendieren sie dazu ihr biopsychosoziales Sein anzupassen, um diesen Problemen begegnen zu können. Wenn ein Mensch in einem Existenzzustand ist, dann hat er auch alle Aspekte, die diesem Zustand eigen sind inne, wie Gefühle, Werte, Moralvorstellungen, Motivation, Glaubenssätze und Vorlieben für bestimmte Erziehungs- und Managementkonzepte (vgl. ebd., S. 93). GRAVES wollte, seinen Schülern DON BECK und CHRISTOPHER COWAN (2020, S. 45f.) zufolge, die Gründe hinter sich verändernden Ansichten und Einstellungen in der menschlichen Natur erforschen. GRAVES' Ziel war daran anschließend in seiner Forschung mehrere Disziplinen (Bio-, Psycho- und Sozio-) zu verknüpfen, um sich verän-

dernde Denkstrukturen zu erklären (vgl. ebd., S. 46f.). Er entwarf daraus sein Werte- und Entwicklungsmodell. Ein weiterer Punkt der GRAVES' Theorie von denen der anderen Wissenschaftler:innen unterscheidet, ist, dass GRAVES, das einzige (soweit bekannte) System beschreibt, das zum einen die gesamte Entwicklungslinie bis zum sozialisierten Selbst beinhaltet und zum anderen die Dynamik dahinter, die in der Interaktion zwischen den Lebensbedingungen und Wertesystemen entsteht (vgl. ebd., S. 102). GRAVES beschreibt somit einen Entwicklungsprozess, der offen und ohne definiertes Ende in die Zukunft geht (vgl. ebd., S. 103).

Die hier betrachteten und für diesen Zusammenhang wichtigsten Arbeiten stellen nur einen Teil der Forschungen zu diesem Thema dar. Eine Gegenüberstellung aller bedeutenden Stufen- beziehungsweise Entwicklungsmodelle ist bei dem Philosophen KEN WILBER (2016b) und bei der Entwicklungspsychologin JENNY WADE (1996) zu finden, die starke Übereinstimmungen in den Modellen fanden und je auch eigene Stufenmodelle entwarfen. In allen genannten Untersuchungen wurde gleichermaßen gezeigt, dass die Menschheit sich in Stufen entwickelt.

Die Forschung von GRAVES ist von BECK und COWAN im Werk „Spiral Dynamics“ durch Einbeziehung eigener umfangreicher Arbeiten und die Verbindung mit den Arbeiten des Biologen RICHARD DAWKINS („Das egoistische Gen“) und des Psychologen MIHALY CSIKSZENTMIHALYI („Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben“) weiterentwickelt worden (vgl. BECK/COWAN 2020, 8f.). Durch diese Arbeiten fügten BECK und COWAN den Begriff der ^WMeme (Werte-Meme) in ihre Arbeit und die von GRAVES mit ein. Diese beschreiben Organisationsprinzipien, die einzelne inhaltlich angereicherte Meme (wie von DAWKINS und CSIKSZENTMIHALYI beschrieben: Verhaltensanweisungen und Informationsmuster, die von Generation zu Generation weitergegeben werden) gedanklich zusammenhängend bündeln (vgl. ebd., S. 50). Spiral Dynamics kombiniert so zum einen die Entwicklungsforschung von GRAVES über die Ebenen menschlicher Existenz und das Konzept der Meme von CSIKSZENTMIHALYI (vgl. ebd., S. 45). BECK und COWAN (ebd.) bieten mit Spiral Dynamics ein umfangreich recherchiertes und erprobtes Modell an sowie entsprechende Methoden zur Analyse, Bewertung und Transformation.

LALOUX (2015, S. 6) hat sich, aufbauend auf den beschriebenen Theorien zur Evolution des Bewusstseins, der Frage gewidmet, wie die damit einhergehenden Organisationsmodelle aussehen und wie zukunftsweisende Organisationen funktionieren, die in signifikantem Maße aus der integralen Bewusstseinsstufe handeln. Für seine Untersuchung hat er Organisationen aus allen Sektoren (gewinnorientierte und gemeinnützige) und geografischen Bereichen mit einbezogen, die mindestens 100 Mitglieder haben und seit mindestens fünf Jahren mit Strukturen, Praktiken und Kulturen arbeiten, die die Merkmale eines integralen Bewusstseins aufweisen (vgl. ebd., S. 7). Ausgehend von diesen Bedingungen fand LALOUX zwölf Organisationen für seine Untersuchung

(vgl. ebd.). Als Ergebnis zeichnen sich in den verschiedenen Organisationen sehr ähnliche Strukturen und Praktiken und somit ein kohärentes Organisationsmodell ab (vgl. ebd., S. 8).

1.3 Forschungsprozess

Einen Überblick über den Verlauf des Forschungsprozesses dieser Dissertation wird in der Abbildung 1 gezeigt. Das dargestellte Forschungsrad wurde von den Wirtschaftswissenschaftlern GEORG MÜLLER-CHRIST und DENNIS PIJETLOVIC in Anlehnung an „The Writer’s Journey“ von CHRISTOPHER VOGLER, einem US-amerikanischen Drehbuchautoren, entwickelt, um den Entwicklungsweg von erkenntnisleitenden Hypothesen darzulegen (vgl. MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 361). Dieser Forschungsprozess ist den Ansprüchen der qualitativen empirischen Sozialforschung angemessen und auf Forschungsprozesse mit Systemaufstellungen ausgerichtet (vgl. MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 361), die in der vorliegenden Untersuchung als Forschungsmethode eingesetzt werden.

Der Forschungsprozess beginnt oben im Forschungsrad und wird dann Schritt für Schritt im Uhrzeigersinn fortgesetzt (vgl. zu diesem Abschnitt MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 361). Der innere blaue Ring beschreibt die einzelnen Forschungsphasen, während der äußere blaue Ring die dadurch erzielten Ergebnisse darstellt. Der innenliegende weiße Ring fasst die Phasen in übergeordnete Abschnitte zusammen. Zu Beginn des Forschungsprozesses steht die Erfassung der Situation des Forschungsgegenstandes, welche in drei Phasen erfolgt. Zunächst wird ein Problembewusstsein geschaffen (Phase 1), mit dem Ziel die Relevanz des Problems herauszustellen. Daraufhin wird die gegenwärtige Realität des Forschungsfeldes mit der Untersuchung des Forschungsstandes und der Erfassung des theoretischen Hintergrundes erfasst (Phase 2), um Nähe zum Forschungsgegenstand herzustellen. Anschließend wird das Forschungsfeld durch das Ableiten von Forschungsfragen konkretisiert (Phase 3). Im nächsten Abschnitt, der wiederum aus drei Phasen besteht, wird eine anschlussfähige Irritation geschaffen. Dazu wird als Erstes ein konzeptionelles Systemmodell erstellt (Phase 4). Dieses Systemmodell soll wesentliche Erfolgsfaktoren hinsichtlich des Forschungsgegenstandes aufzeigen. Anschließend werden auf dieser Basis die Systemperspektiven des Systemmodells erweitert, indem die Betrachtung des Systems als Ganzes im Kontext des Forschungsthemas im Rahmen einer Erkundungsaufstellung ermöglicht wird (Phase 5). Im nächsten Schritt (Phase 6) wird die Erkundungsaufstellung mithilfe einer Aufstellungspartitur transkribiert, mit dem Ziel irritierende und überraschende Sequenzen zu identifizieren. Darauffolgend werden erkenntnisleitende Thesen abgeleitet. Im nächsten Abschnitt entsteht während

zwei weiterer Phasen die neue Information. Grundsätzlich kann eine neue Information dann entstehen, wenn im vorherigen Abschnitt eine anschlussfähige Irritation gegenüber der gegenwärtigen Situation für die forschende Person entstanden ist. In der weiteren Plausibilitätsprüfung (Phase 7) werden die erkenntnisleitenden Thesen dahingehend geprüft, ob diese auch für die Wissenschaft und Praxis neue und überraschende Inhalte innehaben. Die Thesen können dann in ihrem Gehalt weiterentwickelt und zu Arbeitshypothesen formuliert werden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden folgend kategorisiert sowie kontextualisiert und auf Grundlage dessen werden praxisrelevante Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen abgeleitet (Phase 8). Eine offene Haltung der forschenden Person ist im gesamten Prozess Voraussetzung für das Aufnehmen der neuen Informationen. Das Ziel des Forschungsprozesses ist das Bilden von systemischen oder erkenntnisleitenden Hypothesen, die aussagekräftig, geistreich und innovativ in ihrer Aussage über das betrachtete System sind.

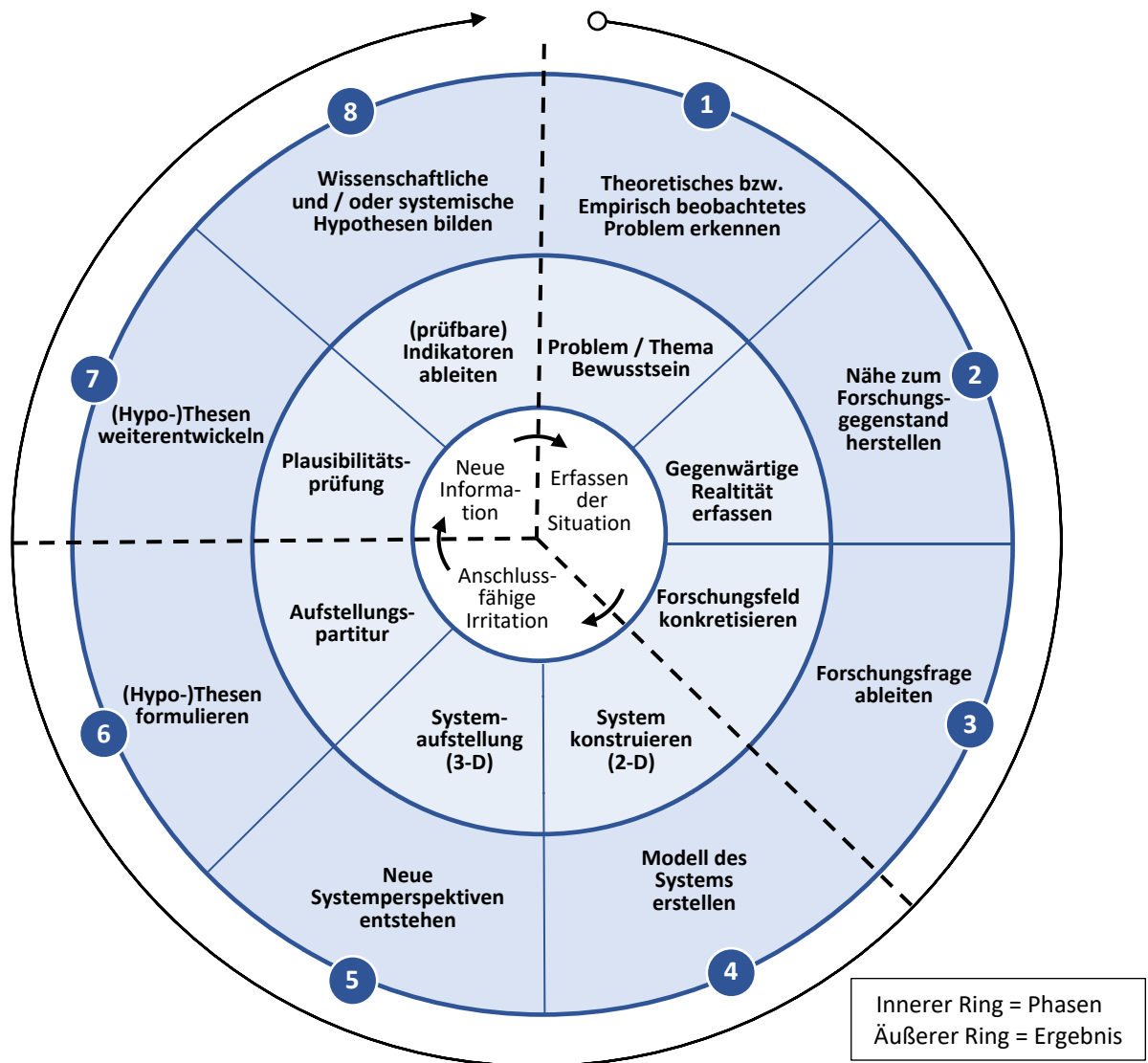


Abbildung 1: Das Forschungsrad – Entwicklung von erkenntnisleitenden Hypothesen

Quelle: MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 363

1.4 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit richtet sich nach dem soeben dargestellten Forschungsprozess.

In Kapitel 1 wird die Relevanz des Forschungsgegenstandes für Wissenschaft und Praxis dargestellt. Folgend wird ein Überblick über den Verlauf des Forschungsprozesses dieser Dissertation gegeben, der auch den Aufbau der Arbeit bestimmt.

In Kapitel 2 der Untersuchung werden die Begrifflichkeiten und theoretischen Grundlagen für den Untersuchungsgegenstand definiert. Hierzu werden die theoretischen Grundlagen in drei inhaltliche Sinnzusammenhänge unterteilt: 1. organisationaler Wandel und die Transformation, 2. die Evolution des Bewusstseins und organisationaler Paradigmenwechsel sowie 3. die Theorie U. Das

Kapitel soll die Basis für die Zusammenhänge und das Verständnis dieser Dissertation bilden und einen Einblick in den spezifischen Kontext der Unternehmenstransformation auf die integrale Stufe sowie eine Verlinkung zur Methode der Theorie U bieten.

In Kapitel 3 wird das Forschungsdesign und damit die wissenschaftstheoretische Perspektive der Arbeit dargelegt. Hierzu wird zunächst das gesamte Forschungskonzept erläutert. Danach wird die Forschungsmethode der Erkundungsaufstellung und der dazugehörige Auswertungsprozess ausführlicher beschrieben, da diese Methode eine neuere Forschungsmethode darstellt. Auf Grundlage der gewonnenen Einsichten werden die Fragestellungen und die Zielsetzung für die Untersuchung beschrieben.

In Kapitel 4 erfolgt eine systematische Analyse der Theorie U auf relevante individuelle und kollektive Fähigkeiten für ein umfassendes und tiefes Systemverständnis und den Zugang zu einer integralen Perspektive für Unternehmen in der Transformation.

In Kapitel 5 wird die methodische Durchführung der Erkundungsaufstellung zur Transformation von Unternehmen auf die integrale Stufe dargelegt. Die Simulation des Transformationsprozesses dient der Analyse und Erkundung von Wechselwirkungen und Beziehungen der Systemelemente und soll Erkenntnisse zur Theorie U als methodische Struktur und Implikationen für den Transformationsprozess generieren.

In Kapitel 6 wird die Aufstellungspartitur der Erkundungsaufstellung mit dem detaillierten Auswertungsprozess dargestellt. Auf der Basis relevanter Schlüsselsequenzen aus der Erkundungsaufstellung erfolgt daraufhin die Bildung erkenntnisleitender Thesen. Das Kapitel endet mit Reflexionen zur Erkundungsaufstellung.

In Kapitel 7 erfolgt die Plausibilitätsprüfung der zuvor ausgearbeiteten erkenntnisleitenden Thesen. Die Einordnung der Güte und Plausibilität der erkenntnisleitenden Thesen anhand einer umfassenden Literaturrecherche und -prüfung dienen dazu die Thesen in ihrem Gehalt weiterentwickeln zu können.

In Kapitel 8 werden im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfragen und die der Forschungsfragen zugrunde liegenden Forschungsziele, die sowohl vom Erkenntnis- als auch vom Gestaltungsinteresse getragen werden, Implikationen für Praxis sowie Forschung aufgezeigt.

In Kapitel 9 wird die Untersuchung zusammengefasst und die Forschungsfragen werden noch einmal aufgegriffen, um diese geschlossen zu beantworten und zu diskutieren. Abschließend werden Perspektiven für die Zukunft aufgezeigt und der Erkenntnisweg der Untersuchung wird kritisch reflektiert.

2. Theoretischer Hintergrund

Im Folgenden werden die theoretischen Grundlagen so dargestellt, dass sie eine Basis für die Zusammenhänge und das Verständnis dieser Dissertation bilden. Hierzu werden die theoretischen Grundlagen in drei inhaltliche Sinnzusammenhänge unterteilt: 1. organisationaler Wandel und Transformation, 2. die Evolution des Bewusstseins und organisationaler Paradigmenwechsel sowie 3. die Theorie U.

Zur näheren Betrachtung von organisationalem Wandel und Transformation sollen die Planbarkeit und das Ausmaß des Wandels, die Gründe für den Wandel in Unternehmen, mögliche Widerstände gegen Wandel, grundlegende Konzepte sowie Akteur:innen des Wandels erläutert werden.

Das Unterkapitel zur Evolution des Bewusstseins und organisationalem Paradigmenwechsel klärt über die Theorie der Stufenentwicklung auf und gibt einen Überblick über die Charakteristika bisher beschriebener Stufen auf individueller und organisationaler Ebene. Daraufhin erfolgt eine kritische Auseinandersetzung zur Entwicklung der Organisationen. Schließlich folgt eine nähere Betrachtung der möglichen Anwendung der Stufenentwicklung in Unternehmen.

Im Unterkapitel zur Theorie U werden zunächst die Hintergründe zur Entstehung betrachtet. Daraufhin folgt eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Komponenten sowie ein kompakter und kritischer Überblick über die theoretischen Inhalte der Theorie U. Daran anschließend wird die Theorie U in Bezug auf das organisationale Handeln betrachtet, was auch Aufschluss über den Zusammenhang zwischen der Theorie U und der integralen Stufe gibt.

2.1 Organisationaler Wandel und Transformation

Um die Begrifflichkeiten für den Kontext des organisationalen Wandels und der Transformation inhaltlich einzuordnen und abzugrenzen, müssen zunächst die Konstrukte Unternehmen und Organisation definiert werden.

Der Begriff *Unternehmen* bezeichnet nach Wirtschaftswissenschaftler ERICH GUTENBERG (1979, S. 457–512) Betriebe, die mehrheitlich in privatem Eigentum sind, weitgehend autonom und damit unabhängig von Staat und anderen Wirtschaftssubjekten betriebliche Entscheidungen treffen, für gewöhnlich nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handeln und somit eine Maximierung ihrer Gewinne anstreben. Ausnahmen vom erwerbswirtschaftlichen Prinzip sind nicht gewinnorientierte Unternehmen, die auch als Non-profit-Organisationen bezeichnet werden (vgl. VAHS/SCHÄFER-

KUNZ 2021, S. 6). Die originäre Aufgabe eines Unternehmens ist das Erstellen und Absetzen von Gütern und/oder Dienstleistungen (vgl. ebd., S. 5f.).

Auf den Begriff *Organisation* gibt es hinsichtlich des Zusammenhangs mit Unternehmen zwei unterschiedliche Sichtweisen; er kann als instrumenteller Organisationsbegriff oder als institutioneller Organisationsbegriff verstanden werden (vgl. VAHS 2019, S. 16–18; SCHREYÖGG/WERDER 2004, S. 967–970). Organisationstheoretische Überlegungen beziehen sich vorwiegend auf die institutionelle Sichtweise, während die Organisationsgestaltung überwiegend auf dem instrumentellen, funktionalen Verständnis basiert (vgl. SCHERM/PIETSCH 2007, S. 3). Der instrumentelle Organisationsbegriff beschreibt, dass ein Unternehmen eine Organisation hat und somit ein Mittel für eine effiziente Unternehmensführung und Zielerreichung ist (vgl. VAHS 2019, S. 16). Die zentrale Aufgabe des Organisierens ist es demnach die Organisationselemente Informationen, Aufgaben und Macht zielentsprechend auf die Strukturträger Personen und Maschinen zu verteilen und zu koordinieren (vgl. STAEHLE 1999, S. 671). Das Ergebnis dieses Organisationsprozesses verfestigt sich in den organisatorischen beziehungsweise strukturellen Regelungen und bildet somit die die Struktur des Unternehmens (vgl. SCHREYÖGG/WERDER 2004, S. 967).

Der institutionelle Organisationsbegriff demgegenüber beschreibt, dass das Unternehmen eine Organisation und somit ein zielgerichtetes, soziales System ist, das aus Organisationsmitgliedern mit eigenen Werten und Zielen besteht (vgl. VAHS 2019, S. 18). Unter ökonomischen Effizienzgesichtspunkten können einzelne Menschen viele Leistungen für die Erfüllung sozialer, gesellschaftlicher oder individueller Bedürfnisse nicht allein erstellen, was eben zum Zusammenschluss mehrerer Menschen in Organisationen führt (vgl. STAEHLE 1999, S. 415). Einige grundlegenden Merkmale kennzeichnen das institutionelle Organisationsverständnis (vgl. BEA/GÖBEL 2019, S. 28f.; SCHREYÖGG/GEIGER 2016, S. 9f.; KIESER/WALGENBACH 2010, S. 6–26):

- Spezifische Zweckorientierung: Organisationen und die Aktivitäten der Organisationsmitglieder sind auf das Erreichen des Organisationsziels beziehungsweise spezifischer Zwecke ausgerichtet. Meist verfolgen Organisationen mehrere, manchmal auch partiell widersprechende Ziele. Die Organisationsmitglieder können eigenen persönlichen Zwecken nachgehen, die nicht notwendigerweise mit den Organisationszielen übereinstimmen (vgl. MAYNTZ 1963, S. 58–80).
- Geregelte Arbeitsteilung: Organisationen weisen eine Organisationsstruktur auf, die aus einem bewusst gestalteten formalen Regelsystem besteht. Mit der Organisationsstruktur werden das Verhalten und die Leistung der Organisationsmitglieder gesteuert (vgl. MAYNTZ 1963, S. 81–111; MARCH/SIMON 1958, S. 142–150).

- Beständige Grenzen: Es lässt sich zwischen organisatorischer Innenwelt und Außenwelt unterscheiden. Die Grenze zwischen Innenwelt der Organisation und Umwelt ist bewusst hergestellt und überwiegend stabil, aber durchaus veränderbar (vgl. MAYNTZ 1963, S. 40–46).
- Mitgliedschaftsrolle: Eine Organisation umfasst Organisationsmitglieder, die jedoch nicht als gesamte Person, sondern nur in ihrer Mitgliedschaftsrolle Teil der Organisation sind. Die Mitgliedschaft basiert auf der Erwartung zur Erfüllung der vertraglichen und organisatorischen Regelungen sowie der impliziten, kulturell vermittelten Bedingungen. Grundsätzlich besteht für die Mitglieder die Möglichkeit des Ein- und Austritts in die Organisation (vgl. LUHMANN 1964, S. 42–44).

Der Begriff Organisation ist also mehrdeutig und meist nur im Kontext klar verstehbar. Im Mittelpunkt meiner Überlegungen steht der Organisationstyp Unternehmung und somit der institutionelle Organisationsbegriff.

Die moderne Gestaltung einer Organisation wird zunehmend komplexer und konzeptionell muss eine mehrdimensionale Problemlage berücksichtigt werden (vgl. SCHREYÖGG/GEIGER 2016, S. 18). Organisatorischer Wandel und Transformation bettet sich nach den Wirtschaftswissenschaftlern GEORG SCHREYÖGG und DANIEL GEIGER wie folgt in den Organisationsrahmen beziehungsweise die Organisationsgestaltung ein:

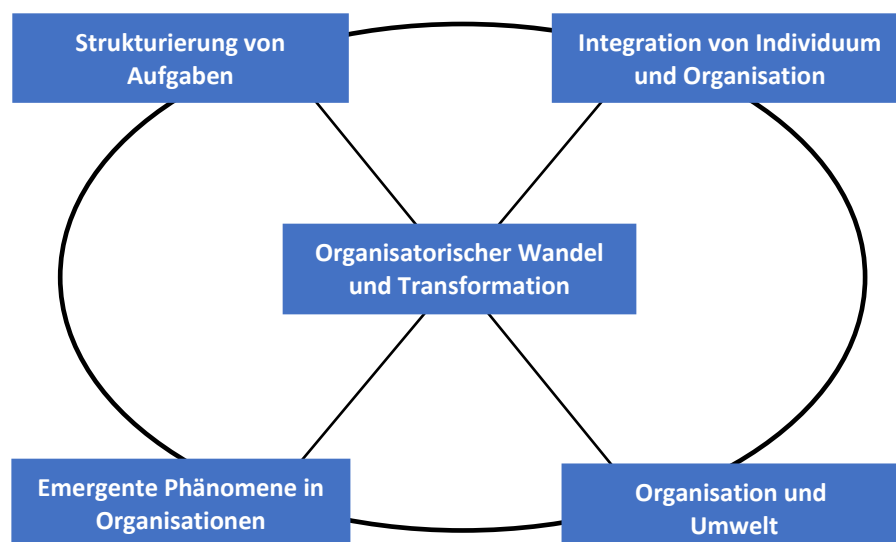


Abbildung 2: Die fünf generischen Probleme der Organisationsgestaltung

Quelle: SCHREYÖGG/GEIGER 2016, S. 19

SCHREYÖGG und GEIGER beschreiben die in der Abbildung 2 gezeigten Themenbereiche, als die fünf generischen Probleme, die in einer modernen Organisationsgestaltung berücksichtigt werden

müssen. Neben der organisatorischen Strukturbildung von Aufgaben, dem Einklang von individuellen und organisatorischen Bedürfnissen, die Berücksichtigung der vielfältigen Umweltbezüge und der sich außerhalb der Erwartungsbahnen formaler Strukturen entwickelnden Handlungsmuster, ist die Bewältigung organisatorischer Veränderungen ein zentrales Problem für die heutige Organisationsgestaltung (vgl. SCHREYÖGG/GEIGER 2016, S. 19f.). Das Problem des Wandels bezieht sich dabei zum einen auf die Umsetzung organisatorischer Änderungsvorhaben und zum anderen auf die Gestaltung einer wandlungsfähigen, sich entwickelnden Organisation (vgl. ebd., S. 20). Diese fünf dargestellten generischen Probleme sind nicht vollständig voneinander abzugrenzen, teilweise überschneiden oder ergänzen sie sich oder stellen widersprüchliche Erwartungen (vgl. ebd.). Die Abbildung mit den fünf generischen Problemen bietet an dieser Stelle eine Einordnung des organisationalen Wandels in die gesamte Organisationsgestaltung.

Die Notwendigkeiten für organisationalen Wandel entstehen durch vielfältige Herausforderungen und Veränderungen, die dem Unternehmen gegenüberstehen, beispielsweise steigende ökologische und gesellschaftliche Vernetzung in der Unternehmensumwelt, Veränderung der individuellen Lebensentwürfe etc. (nähere Betrachtung in Kap. 2.1.2). Allerdings sind nicht alle Veränderungen in der Unternehmensumwelt für jede Organisation von Bedeutung beziehungsweise von gleicher Bedeutung. Ob auf die erkannte Veränderung innerhalb des Unternehmens reagiert wird, muss intern entschieden werden (vgl. SIMON 2021, S. 102). Allerdings sind fast alle Unternehmen mit der Notwendigkeit des Wandels konfrontiert, da es nur sehr wenige Bereiche mit zuverlässigen Umwelten für Unternehmen gibt (vgl. ebd., S. 103).

Organisationaler Wandel kann zunächst grob als „eine einschneidende Veränderung im Organisationsgeschehen definiert werden, mit der die Organisation ihre Reaktions- und Leistungsfähigkeit zu verbessern sucht“ (WÖHRLE 2005, S. 52). Anders ausgedrückt geht es darum, die Unternehmung als System zukunftsgerichtet zu gestalten und zu lenken, weshalb in der Managementlehre von Wandel als „das *Vorauserkennen* von Veränderungen, deren Eintreten wir in kürzeren und längeren zukünftigen Zeitperioden erwarten, und – daran anschließend – um das *Planen* eigener Handlungen, die sich aufgrund der erwarteten Änderungen als notwendig oder zumindest als erwünscht erweisen“ (ULRICH 1994, S. 8, Hervorheb. i. O.), gesprochen wird. Diesbezüglich sollte weiter, zwischen Wandel der aktiv initiiert wird und Wandel der sich ohne Involvierung abspielt, unterschieden werden, um den eigenen Handlungsspielraum einschätzen zu können (vgl. ebd.). Dieser Unterscheidung wird im folgenden Kapitel nachgegangen.

2.1.1 Formen des Wandels

Die Veränderung von Unternehmen ist jedenfalls ein sehr komplexes Unterfangen, da es strategische, organisatorische, kulturelle, systemische und technologische Aspekte betrifft und beeinflusst (vgl. VAHS 2019, S. 265). Zudem ist es mittlerweile zur Daueraufgabe geworden, da sich Organisationen zum einen um die Optimierung von bereits Bestehendem und andererseits um die Entwicklung von Neuem bemühen müssen, um langfristig erfolgreich zu sein (vgl. ebd., S. 266). Im Folgenden werden nun die unterschiedlichen Formen des Wandels differenziert.

Ungeplanter und geplanter Wandel

Zunächst kann zwischen ungeplanten und geplanten Wandel unterschieden werden. Sind Veränderungsprozesse nicht beabsichtigt, zufällig und eher unscheinbar, handelt es sich um ungeplanten Wandel (vgl. STAEHLE 1999, S. 899). Die Reaktionen auf ungeplanten Wandel zielen meist nur darauf ab, den ursprünglichen Gleichgewichtsstand wiederherzustellen (vgl. VAHS 2019, S. 267). Zumindest erfordert der ungeplante Wandel Handlungsfreiräume zur spontanen und umfassenden Interaktion (vgl. KRÜGER 2009, S. 23). Handelt es sich um einen Wandel mit einer bewussten Entscheidung des Systems zur Veränderung, so spricht man von geplantem Wandel (vgl. ROSENSTIEL/COMELLI 2003, S. 135). Wirtschaftswissenschaftler WOLFGANG STAEHLE (1999, S. 899) betont, dass bei geplantem Wandel der Entschluss getroffen wird, die Arbeits- und Funktionsweisen der gesamten Unternehmung oder wesentlicher Teile davon mit dem Ziel der Effizienzsteigerung zu ändern. Gemeint ist eine intendierte aktive vorwärts gerichtete Entwicklung der Organisation, die auch Eigenschaften, Fähigkeiten oder Beziehungen miteinschließt (vgl. VAHS 2019, S. 267). Voraussetzungen für den geplanten Wandel und das Gestalten von Veränderungen sind, Veränderungssignale rechtzeitig wahrzunehmen und kritisch zu reflektieren (vgl. ROSENSTIEL/COMELLI 2003, S. 203). Nur auf diese Art können Veränderungsprozesse ausreichend entwickelt werden und im besten Falle parallel zum Wandel verlaufen (vgl. ebd., S. 134f.). Da komplexe Systeme eine gewisse Eigendynamik zeigen, bleiben die Möglichkeiten absichtsvoll geplanter Veränderungsprozesse aber in gewissem Maße begrenzt (vgl. KRÜGER 2009, S. 23).

Revolutionärer und evolutionärer Wandel

Beide Arten von Veränderungen können je nach Veränderungstiefe und -umfang als Wandel erster oder zweiter Ordnung bezeichnet werden (vgl. LEVY/MERRY 1986, S. 3–9). Der Wandel erster Ordnung ist evolutionärer Natur, bei dem lediglich eine schrittweise Veränderung der Arbeitsweisen im Unternehmen innerhalb der Systemgrenzen erfolgt (vgl. STAEHLE 1999, S. 900). Der Wandel ist wenig intensiv und komplex, sodass Unternehmenswerte, Verhaltensnormen und Strukturen nicht grundlegend umgestaltet werden (vgl. VAHS 2019, S. 268). Evolutionärer Wandel betrifft

daher vornehmlich quantitative und kontinuierliche Anpassungen durch Unternehmenswachstum in einzelnen Organisationseinheiten (vgl. ebd.). Der Wandel zweiter Ordnung ist revolutionär und transformativ. Hier erfolgen fundamentale, einschneidende und komplexe Veränderungen in der gesamten Organisation oder wesentlichen Teilen (vgl. VAHS/LEISER 2007, S. 2). Dieser Wandel ist eine qualitative, paradigmatische Entwicklung des Unternehmens und Bezugsrahmens (vgl. STAEHLE 1999, S. 900). Beispiele hierfür sind strategische Neuausrichtungen oder eine vollumfängliche Reorganisation (vgl. VAHS/LEISER 2007, S. 2).

An anderer Stelle wird auch zwischen Evolutionsmodell und Umbruchsmodell unterschieden (vgl. KRÜGER 1994, S. 371; PERICH 1992, S. 456–468). Das Evolutionsmodell geht von einer Selbstentwicklungsfähigkeit des Unternehmens aus und beschreibt daher einen dauerhaften, kontinuierlichen Prozess in vielen kleinen Schritten (vgl. zu diesem Abschnitt KRÜGER 2009, S. 24f.). Das Umbruchsmodell hingegen geht von einem tiefgreifenden und umfassenden Wandel aus, der durch steigenden Anpassungsdruck in Phasen von geringer Veränderung ausgelöst wird. Andererseits lassen sich, nach Auffassung von Wirtschaftswissenschaftler WILFRIED KRÜGER, revolutionärer und evolutionärer Wandel beziehungsweise Umbruch und Evolution auch durchaus in einem Wandlungsprogramm miteinander verbinden, um die Vorteile zu kombinieren und die Nachteile auszugleichen. Ein revolutionäres Konzept könnte so evolutionär und schrittweise umgesetzt werden oder nach einer umbruchartigen Änderung könnten stetige, evolutionäre Verbesserungen zur Verfestigung folgen. Vorteile einer umbruchartigen Veränderung sind Schnelligkeit und die Chance gesamthafter Ergebnisse, Nachteile entstehen durch mangelnde Planbarkeit und die Unvorhersehbarkeit aller Eventualitäten. Ein evolutionäres Vorgehen beansprucht hingegen mehr Zeit und ist oft nicht tiefgreifend, allerdings beherrschbarer, risikoärmer und akzeptierter.

Objekte und Typen des Wandels

Um der vereinfachten Dichotomie des Wandels 1. und 2. Ordnung zu entgehen, werden in der weiteren Literatur auch Schichtenmodelle beschrieben, die harte Faktoren (zum Beispiel Strukturen und Prozesse der Organisation) und weiche Faktoren (zum Beispiel Werte und Einstellungen der Organisationsmitglieder) des Wandels differenzieren und den organisationalen Wandel danach unterscheiden, welche Schichten der Organisation vom Wandel berührt sind (vgl. KRÜGER 1994, S. 358–360; PERICH 1992, S. 151–156; TUSHMAN/ROMANELLI 1985, S. 179f.).³ Ein weitgehend in der Literatur akzeptiertes Modell beschreibt KRÜGER (vgl. Abb. 3). Das Einbeziehen der unterschiedlichen Objekte in einen Veränderungsprozess bestimmt die Tiefe der Veränderung, womit

³ Eine gute Übersicht zu den drei Modellen bieten die Wirtschaftswissenschaftler EWALD SCHERM und GOTTHARD PIETSCH (2007, S. 260).

sich vier Formen des Wandels unterscheiden lassen und wodurch sich wiederum drei unterschiedliche Schwerpunkte ergeben (vgl. zum Folgenden KRÜGER 1994, S. 358–360):

- Die Restrukturierung bezeichnet eine Veränderung in den Unternehmensstrukturen, -systemen und -prozessen sowie materiellen Realisationspotentialen (technische und räumliche Infrastruktur) und repräsentiert zunächst eine Veränderung der harten Faktoren. Typische Restrukturierungsmaßnahmen können Ablaufoptimierungen, Stellen- oder auch Hierarchieabbau sein. Restrukturierungen sind notwendiger Bestandteil beziehungsweise Folge tiefgreifenden Wandels, aber stellen selbst nicht notwendigerweise einen Auslöser für nachhaltigen Wandel dar.
- Die Reorientierung beschreibt einen tiefergehenden Wandel als die Restrukturierung und stellt eine neue strategische Ausrichtung dar, wie beispielsweise neue Geschäftsfelder oder eine Produktprogramminnovation. Die Reorientierung ist notwendige Bedingung transformativen Wandels beziehungsweise Wandels zweiter Ordnung und kann sowohl Auslöser für Wandel sein als auch die Folge neuer Werte und Überzeugungen.
- Die Revitalisierung beschreibt einen Wandel, der die Veränderung vorhandener oder den Erwerb neuer Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder miteinbezieht, zum Beispiel eine Änderung des Führungsstils oder eine veränderte Beteiligung der Beschäftigten durch die Delegation von Aufgaben und Verantwortung.
- Die Remodellierung ist der tiefgreifendste Wandel und meint eine Veränderung der kollektiven Werte und Überzeugungen, die von allen Organisationsmitgliedern geteilt werden (Unternehmenskultur). Remodellierungsprozesse zielen demnach auf eine nachhaltige Akzeptanz der Organisationsmitglieder von beispielweise Leitbildern oder Visionen ab und sind dementsprechend aufwändig und mühsam in der Umsetzung.

In dem unteren Teil der Abbildung 3 sind den vier Formen des Wandels unterschiedliche Schwerpunkte des Transformationsmanagements zugeordnet. Die Restrukturierung orientiert sich weitestgehend an dem Management von Sachfragen (sach-rationale-Dimension). Die Reorientierung sorgt dann verstärkter für die Schaffung notwendiger Wandlungsbereitschaft (politisch-verhaltenensorientierte Dimension), und Revitalisierung sowie Remodellierung beinhalten darüber hinaus den Einbezug der mentalen Ebene der Organisationsmitglieder (wertemäßig-kulturelle Dimension).

Dieses Modell macht ersichtlich, dass die Herausforderungen und Aufgaben des organisationalen Wandels in hohem Maße von der Tiefe des Wandels geprägt sind (vgl. KRÜGER 1994, S. 358). In der Praxis weisen die dargestellten verschiedenen Formen des Wandels dabei sachlogische und prozessuale Überschneidungen und Verkettungen auf, was bedeutet dass Veränderungsprozesse

schwerpunktmäßig eine Wandlungsform widerspiegeln oder eine Kombination aus mehreren aufweisen (vgl. ebd., S. 360).

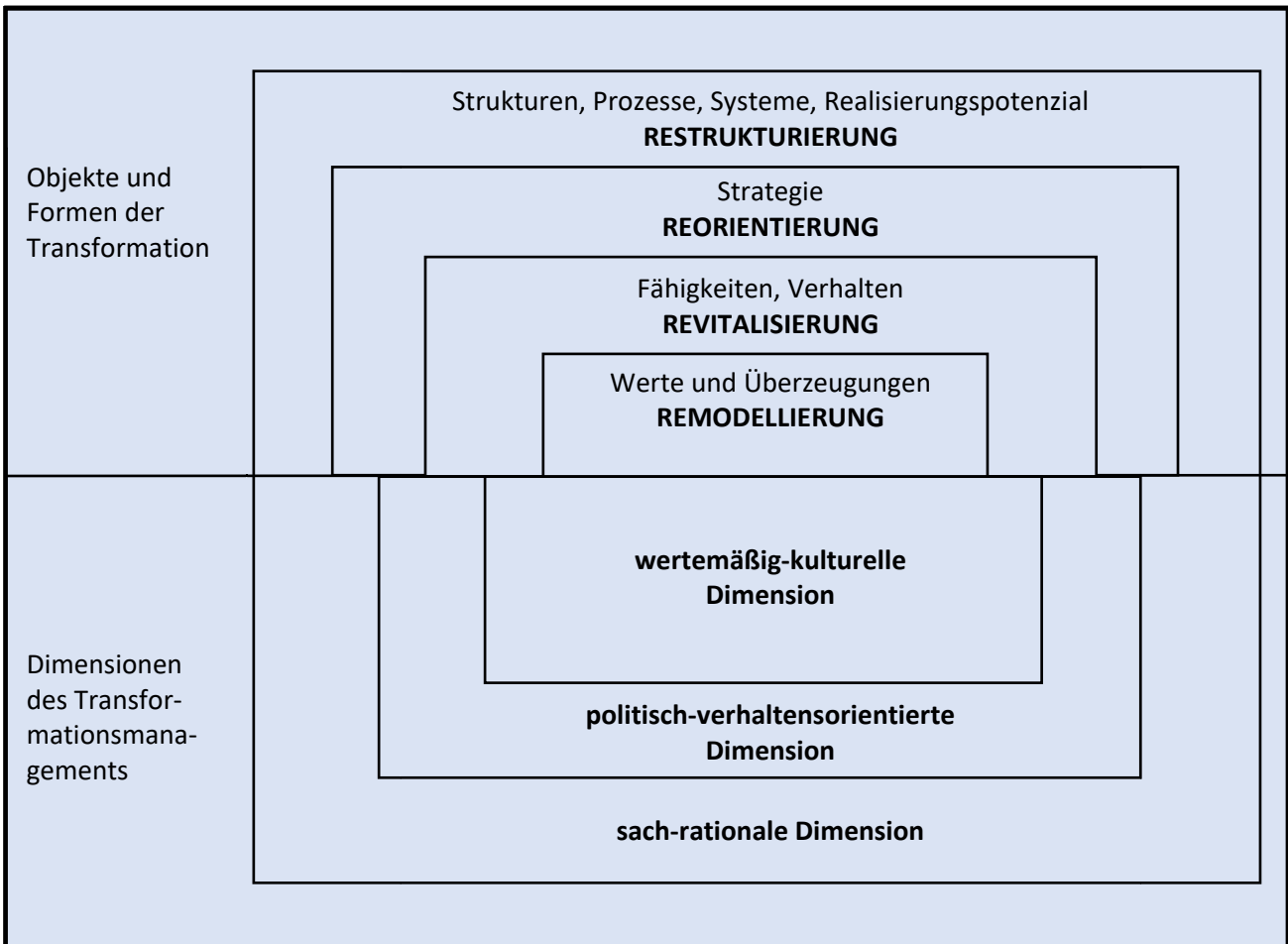


Abbildung 3: Schichten und Typen der Transformation

Quelle: KRÜGER 1994, S. 359

Abgrenzung: Transformativer Wandel

Welche der dargestellten Formen des Wandels in Abbildung 3 für ein Unternehmen zielführend ist, hängt auch von dem Reifegrad der Entwicklung ab (vgl. KRÜGER 1994, S. 358). Während Unternehmen sich innerhalb eines Entwicklungsstadiums eher laufend mit der Verbesserung der Prozesse und Strukturen beschäftigen, bleiben strategische Überlegungen meist unverändert (vgl. ebd.). Transformativer Wandel hingegen, folgt man den Überlegungen von KRÜGER (ebd.), ist durch einen Wechsel des Entwicklungsstadiums gekennzeichnet, wenn sich auch die Unternehmensstrategie grundlegend verändert (Restrukturierung, Remodellierung, Reorientierung und Revitalisierung). Der Strategieberater SCOTT D. ANTHONY (zum Folgenden 2016) stellt in seinem online Beitrag auf Harvard Business Review dar, dass der Transformationsbegriff vielfältig in der Literatur und Praxis genutzt wird und es daher wichtig ist, am Beginn des Prozesses festzustellen, wie die Verantwortlichen beziehungsweise Initiatoren den Prozess verstehen. Als wirkliche Trans-

formation eines Unternehmens beschreibt er dahingehend entweder eine Transformation des Betriebsmodells, die eine grundlegende Umwandlung der organisatorischen Ausrichtung meint, oder eine Strategie Transformation, die als strategische Neuausrichtung verstanden wird. Transformativer Wandel beziehungsweise Transformation lässt sich also, bezogen auf die bisherigen Begriffsbestimmungen, abgrenzen, als ein Veränderungsprozess, der tiefgreifend, weitreichend sowie nachhaltig ist, das ganze Unternehmen beziehungsweise einen Großteil betrifft und durch eine systematische Planung initiiert wird (vgl. VAHS/LEISER 2007, S. 3). Transformation konkretisiert den organisationalen Wandel, der einen wirklichen Umbruch darstellt.

2.1.2 Ursachen und Notwendigkeiten organisationalen Wandels

Im Laufe der Zeit unterliegen Unternehmen vielfältigen Veränderungen. Insbesondere, wenn die Veränderungen dazu führen, dass die bestehenden Strukturen und Prozesse nicht mehr wie erhofft zur Zielerreichung beitragen, ist ein Wandel im Unternehmen erforderlich (vgl. VAHS 2019, S. 299). Grundsätzlich sollte die verantwortliche Unternehmensleitung in der Lage sein, früh Veränderungen zu erkennen, um rechtzeitig geeignete Maßnahmen für ein zielgerichtetes und ganzheitliches Handeln entgegenzuwirken, damit das System nicht in eine ernste Krise gerät und unerwartet nachhaltig gestört wird (vgl. VAHS/LEISER 2007, S. 5f.).

In der Literatur werden Handlungsbedarfe für Veränderungen in der Regel auf zwei Ursachenbereiche zurückgeführt (vgl. VAHS 2019, S. 300–306; SCHERM/PIETSCH 2007, S. 229f.; STAEHLE 1999, S. 905). Erstens sind es interne Ursachen, die durch Wandlungsprozesse in der Unternehmensinnenwelt entstehen und von innen auf das Unternehmen wirken, zweitens sind es externe Auslöser, die durch Wandlungsprozesse in der Unternehmensumwelt entstehen und von außen auf das Unternehmen wirken (vgl. VAHS 2019, S. 300). Eine dichotome Aufteilung ist dabei rein analytisch zu sehen, da sich die Ursachen in der Praxis häufig vermischen; interne Anstöße sind oft indirekt auf Änderungen in der Unternehmensumwelt zurückzuführen und externe Anstöße können aus vorher erfolgten Handlungen eines Unternehmens resultieren (vgl. STAEHLE 1999, S. 905).

Unternehmensinterne Ursachen sind u. a. strategische Neuausrichtungen oder neue Managementkonzepte, die zu Änderungen im Zielsystem führen (vgl. SCHERM/PIETSCH 2007, S. 230). Es können aber auch Fehlentscheidungen der Vergangenheit sein, die im Unternehmen noch nachwirken, wie zum Beispiel Fehlinvestitionen oder verspätete Innovationen (vgl. VAHS 2019, S. 306). Eine weitere Ursache innerorganisatorischer Probleme sind die Organisationsmitglieder; sie können Teil von innerbetrieblichen Konflikten sein, Motivationsmängel oder unzureichende Identifizierung mit dem Unternehmen äußern (vgl. VAHS 2019, S. 304).

Wesentliche Ursache externen Problemdrucks ist der zunehmende Markt- und Wettbewerbsdruck, der sich in immer kürzeren Produktlebenszyklen, in sinkenden Absatzpreisen und in der zunehmenden Liberalisierung und Globalisierung der Märkte zeigt (vgl. VAHS 2019, S. 300f.). Ein weiterer zentraler Einfluss auf das Unternehmensgeschehen ist der Wertewandel, der seit etwa Ende der Sechzigerjahre zu beobachten ist und Werte wie Selbstständigkeit, Selbstverwirklichungschancen, Lebensgenuss und Gleichberechtigung zunehmend in den Fokus rücken (vgl. ROSENSTIEL/COMELLI 2003, S. 24f.). Dies führt zwangsläufig auch zu veränderten Haltungen und Anforderungen gegenüber Arbeit und zu Wünschen nach Eigenverantwortung, Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, teamorientierte Strukturen, flexible Arbeitszeiten (vgl. VAHS 2019, S. 301). Zu den genannten Ursachen kommt noch ein umfassender Problemdruck hinzu, der alle Unternehmen früher oder später berühren wird, nämlich die Verknappung von Ressourcen und die damit einhergehende Bedrohung des Ökosystems. Die Endlichkeit einiger Ressourcen (wie u. a. Erdgas) ist bereits jetzt absehbar, genauso wie sich das Klima in vielen Ländern verändern wird beziehungsweise bereits mancherorts verändert hat, hinzukommt die zunehmende Verschmutzung der Welt durch Müll und vieles mehr (vgl. ROSENSTIEL/COMELLI 2003, S. 33–39).

Die beiden Wirtschaftswissenschaftler EWALD SCHERM und GOTTHARD PIETSCH (2007, S. 230) heben allerdings hervor, dass es sich hierbei nicht um deterministisch wirkende objektive Einflussfaktoren handelt, denen sich Unternehmen auf bestimmte Weise anpassen müssen, sondern dass Organisationen in gleichartigen Umwelten je nach Organisationsstruktur sehr unterschiedlich auf die Einflüsse reagieren. Ein Wandel in der Umwelt kann an die Organisation sehr weitreichende Anpassungsanforderungen stellen, zugleich ist das Spektrum möglicher organisationaler Reaktionen sehr breit (vgl. ebd.). Organisationstheoretiker ALFRED KIESER und Wirtschaftswissenschaftlerin CORNELIA HEGELE (1998, S. 8–17) stellen darüber hinaus dar, dass Unternehmen ihre Umwelt und Umweltveränderungen sehr unterschiedlich wahrnehmen und interpretieren können. Dies hängt zum einen mit den unterschiedlichen Denk- und Interpretationsschemata der einzelnen Organisationsmitglieder innerhalb eines Unternehmens zusammen, zum anderen gibt es darüber hinaus kollektive Interpretationsschemata, die sich im Laufe der Zeit in der Interaktion mit der Umwelt herausbilden (vgl. ebd., S. 9–11). Daneben gibt es Unterschiede in der Art und Weise der Informationssuche (vgl. zum Folgenden ebd., S. 12–17). Es gibt Unternehmen, die sich von objektiven, quantitativen Daten leiten lassen und andere, die sich eher auf qualitative Daten, Intuition und Spüren stützen, sowie zahlreiche fließende Übergänge dazwischen. Man könnte sagen, je mehr der Datensammlung und -analyse institutionalisiert wird, desto weniger Raum für Intuition bleibt. Des Weiteren gibt es aktive Informationssucher, die Daten generieren und passive Informationssucher, die Daten sammeln und analysieren.

Auch wenn Ursachen und Notwendigkeiten für einen organisationalen Wandel sehr unterschiedlich sein können, ist es wohl kein spezifisches Phänomen der letzten Jahre, sondern wie sich zeigt ein eher stetiges Merkmal und in Anbetracht der dargestellten Sachlage, ein immer dringlicheres. Für ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen scheint die Auseinandersetzung mit dieser Thematik und die Bewusstmachung daher zentral.

2.1.3 Der Umgang mit Widerständen

„Wandel findet in einem Spannungsfeld von Kräften statt, die zur Veränderung drängen, und Kräften, die zur Beharrung tendieren“ (SCHERM/PIETSCH 2007, S. 203). Wird Althergebrachtes durch etwas Neues und Unbekanntes ersetzt, bedeutet das immer ein Verlust an Stabilität und Sicherheit (vgl. VAHS 2019, S. 333). Unsicherheit, Instabilität und Unvorhersehbarkeit sind unangenehm und wirken bedrohlich (vgl. SCHEIN 2003, S. 5), weswegen Organisation und Organisationsmitglieder Widerstände gegen Veränderungen entwickeln können (vgl. WATSON 1975, S. 415). Im Wesentlichen wird unter Widerstand gegen Veränderungen demnach eine emotionale Sperre verstanden, die Systeme und Mitglieder aufbauen können (vgl. SCHREYÖGG/GEIGER 2016, S. 361). Die beiden auf Entwicklungsprozesse spezialisierten Organisationsberater KLAUS DOPPLER und CHRISTOPH LAUTERBURG (2019, S. 354) definieren Widerstände in Veränderungsprozessen wie folgt:

Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, »logisch« oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.

Für den Erfolg von Veränderungen und die Implementation neuer Organisationsstrukturen ist die Akzeptanz vom System und der Mitglieder ganz wesentlich, weshalb das Verstehen und Auflösen der Widerstände bedeutsam ist (vgl. SCHREYÖGG/GEIGER 2016, S. 361). Für den weiteren Verlauf der Veränderungsprozesse ist das Erkennen und angemessene Reagieren auf die Widerstände daher ein zentraler Erfolgsfaktor, andernfalls kann es zu ernsthaften Verzögerungen oder schwereren Blockaden kommen (vgl. DOPPLER/LAUTERBURG 2019, S. 354). Widerstände können durchaus auch positive Auswirkungen haben, wenn sie zu funktionalen Konflikten und letztendlich zu verbesserten Entscheidungen führen (vgl. ROBBINS 2001, S. 633). Behindern sie hingegen den Anpassungsprozess, sind Widerstände zweifelsfrei von Nachteil (vgl. ebd.). Nach Auffassung von SCHREYÖGG und GEIGER (2016, S. 361) wird in neuerer Zeit die Darstellung der Widerstände gegen Wandel oft zu einseitig kritisiert, da die Ablehnung der Betroffenen im Fokus steht und die Perspektive der Veränderungsinitiatoren so legitimiert wird. Oft wird der Anteil der Veränderungsinitiatoren an den Widerständen ignoriert (vgl. FORD/FORD/D'AMELIO 2008, S. 363). Des

Weiteren plädieren FORDE ET AL. (ebd., S. 368–370) dafür die Widerstände mehr als Ressource und Hinweis für Verbesserungen zu verstehen und nicht als Störung. Die Organisationspsychologen LUTZ VON ROSENSTIEL und GERHARD COMELLI (2003, S. 192f.) sehen Widerstände ebenfalls als Fehlerwahrnehmung und beschreiben den Sinn von Widerständen in drei Punkten: 1. es sind Warnsignale für beispielsweise Informationsdefizite, zu wenig Beteiligung oder unberücksichtigte Rechte und geben Hinweise für Verbesserungspotenziale; 2. sie haben eine Schutzfunktion und verschaffen den Beteiligten Zeit zur Anpassung; 3. es signalisiert die Auseinandersetzung mit der Veränderung und die Beteiligung am Prozess.

Widerstände von Wandel zeigen sich im Verlauf des Prozesses und können sowohl offen (Arbeitsverweigerung, ausdrückliche Ablehnung), als auch verdeckt sein (Verlust der Motivation, längere Fehlzeiten, erhöhte Fehlerquote) (vgl. STAEHLE 1999, S. 977). Oft sind Widerstände nicht leicht zu erkennen und es lässt sich nur ein diffuses Gefühl oder Anzeichen erkennen, dass irgendetwas nicht stimmt (vgl. DOPPLER/LAUTERBURG 2019, S. 356). DOPPLER und LAUTERBURG systematisieren allgemeine Symptome für Widerstand in nonverbale oder verbale Anzeichen und aktiver oder passiver Äußerung (vgl. Tab. 1). Die Ausprägungen sind sehr vielfältig, wie sich zeigt:

	Verbal (<i>Reden</i>)	non-verbal (<i>Verhalten</i>)
aktiv (<i>Angriff</i>)	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
passiv (<i>Flucht</i>)	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

Tabelle 1: Allgemeine Symptome für Widerstand

Quelle: DOPPLER/LAUTERBURG 2019, S. 357

Die Ursachen dafür, dass Betroffene Widerstände entwickeln, sind ebenfalls vielfältig. In der Literatur werden vorwiegend Widerstände auf der Individuums- und der Organisationsebene unterschieden (vgl. WATSON 1975). Der Psychologe GOODWIN WATSON (1975, S. 417–423), der dies erstmals beschrieb, nennt auf Seiten des Individuums u. a. Gewohnheit (das Bekannte wird bevorzugt), der Vorrang von Ersterfahrungen (die Methode, die beim ersten Mal erfolgreich war, wird

zum Muster), selektives Wahrnehmen und Merken (auf Ideen wird innerhalb des akzeptierten Bezugsrahmens reagiert, dort nicht hineinpassende Information werden verdrängt), Selbstzweifel (Veränderungen könnten neue Aufgaben ergeben und andere Kompetenzen fordern) und Unsicherheit (Sicherheit wird in der Vergangenheit gesucht) als Ursachen von Widerstand. Als Ursachen auf Ebene der Organisation sieht WATSON (1975, S. 423–425) Konformität mit Normen (gewohnte Verhaltensmuster sind durch Individuen kaum änderbar und müssen durch Mehrheitsentscheide verändert werden), Interdependenz von Subsystemen (eine Änderung in einem Teilbereich wird zu Konsequenzen in anderen führen und auch dort Änderungen erfordern, oder die Fixierung auf einen zu verändernden Teilbereich ist nicht ausreichend), Privilegien (Gefährdung von Vorteilen oder Prestige).

Eine weitere Möglichkeit zur Unterscheidung von Widerstandsursachen bietet REIB. Er unterscheidet zwischen Fähigkeits- und Bereitschaftsbarrieren beziehungsweise Wissens- und Willensbarrieren (siehe Abb. 4), die nicht unabhängig und vollständig abgrenzbar voneinander sind (REIB 1997, S. 17). Er beschreibt weiterhin vier wesentliche Defizitsituationen (Informations-, Qualifikations-, Motivations- und Organisationsdefizite), die bei den betroffenen Personen Gefühle von Unkenntnis, Überforderung, Schlechterstellung und Ohnmacht auslösen und somit häufig Widerstände auslösen (vgl. ebd.). Die dargestellten Widerstandsursachen spiegeln also die zu erwartenden Kräftefelder während Veränderungsprozessen wieder, gleichzeitig bieten die Defizite wesentliche Hinweise für die Überwindung der Widerstände (vgl. ROSENSTIEL/COMELLI 2003, S. 197).

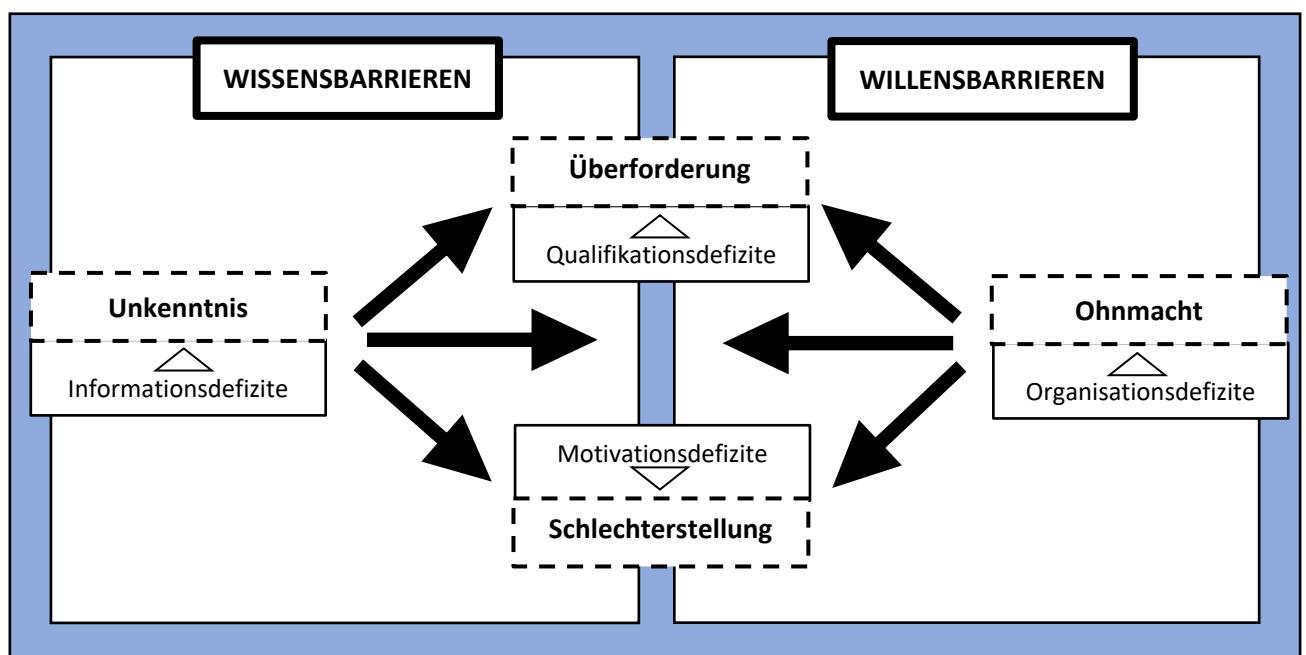


Abbildung 4: Widerstände gegen Wandel

Quelle: REIB 1997, S. 17

Aus einer anderen Perspektive betrachten KIESER und HEGELE (1998, S. 123–133) die Ursachen von Widerständen, da sie neben den unternehmensinternen Widerständen auf Verhaltens- und Systemebene auch ungünstige unternehmensexterne Bedingungen unterscheiden. Auf Seiten der unternehmensexternen Ursachen nennen sie die Gesetzgebung (beispielsweise Starrheit des Arbeitsschutzgesetzes), das vorhandene Technikangebot (orientiert sich oft an den bestehenden Organisationsstrukturen), Einstellungen, Normen und Werte der Gesellschaft (beispielsweise über Arbeit, Verhaltensweisen, Technologien) sowie Verhalten, Vorstellungen und Erwartungen externer Ressourcengeber (Eigentümer, Banken, Konzernzentralen) (vgl. ebd., S. 131f.).

Für den Umgang und die Überwindung von Widerständen gibt es zahlreiche Formen und Empfehlungen in der Literatur. Einen guten Überblick über die häufig genannten Maßnahmen bieten die Wirtschaftswissenschaftler JOHN P. KOTTER und LEONARD A. SCHLESINGER. Sie bringen, die Maßnahmen mit erfolgsversprechenden Situationen in Beziehung und empfehlen schließlich folgende sechs Maßnahmen (vgl. zum Folgenden KOTTER/SCHLESINGER 2008, S. 134–137):

- Information und Kommunikation (Situation: mangelhafte oder ungenaue Informationen): Die Notwendigkeit und die Logik der Veränderung können besser nachvollzogen werden und es beugt Missverständnissen vor.
- Partizipation (Situation: Initiator:innen haben nicht alle nötigen Informationen, die sie für den Veränderungsprozess benötigen oder andere verfügen über beträchtliche Widerstandskräfte): Miteinbeziehung möglicher Gegner:innen in die Entscheidungsfindung im Vorfeld, dies beugt Widerständen vor und hilft den Prozess zu verbessern.
- Unterstützung und Hilfe (Situation: Widerstand aufgrund von Anpassungsproblemen): Beratung, Fortbildungsmaßnahmen, Auszeiten.
- Verhandlungen und Vereinbarungen (Situation: Durch den Veränderungsprozess beeinträchtigte Personen, die über große Widerstandskraft verfügen): Angebot von Gegenleistung.
- Manipulation und Kooptation (Situation: andere Strategien funktionieren nicht oder sind zu teuer): Verschweigen beunruhigender Informationen beziehungsweise selektive Gebrauch von Informationen.
- Direkter und indirekter Zwang (Situation: Zeit ist ein wichtiger Faktor und die Veränderungsinitiator:innen besitzen viel Macht): Aufstiegsmöglichkeiten anbieten, Entlassung, Versetzung.

ROSENSTIEL und COMELLI (zum Folgenden 2003, S. 135) betonen außerdem die Notwendigkeit, bei sich, bei anderen und in der gesamten Organisation erstens eine Einsicht zu entwickeln, die Wandel als notwendig betrachtet. Zweitens eine Bereitschaft zu etablieren, Veränderungen als

Chance zu sehen und sich dran zu beteiligen. Und drittens Bewusstsein und Sensibilität für systemische Zusammenhänge der Organisation dahingehend zu erzeugen, dass jede Veränderung im Unternehmen auch immer die darin arbeitenden Mitarbeiter:innen berührt.

Für einen erfolgreichen Wandel in Organisationen ist es zusammenfassend wesentlich Widerstände zu erkennen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen, um Ursachen aufzudecken und rechtzeitig Strategien zur Auflösung einzuleiten, insbesondere dann, wenn die erwünschten Interventionseffekte ausbleiben. Die Information beziehungsweise Kommunikation sowie die Partizipation der Beteiligten werden als wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungsprozesse genannt und sollten in Anbetracht der dargestellten Ergebnisse von Beginn an angestrebt werden.

2.1.4 Gestaltung von Änderungsprozessen

Die Gestaltung von Änderungsprozessen hängt in erster Linie wesentlich davon ab, ob es sich um einen episodischen, revolutionären Wandel handelt, der als Veränderungsprojekt begriffen wird oder um einen kontinuierlichen, evolutionären Wandel, der als fortlaufender Prozess mit untereinander vielfältig verbundenen Entwicklungsprozessen charakterisiert ist. Die revolutionären Wandelprozesse beziehen sich auf diskontinuierliche Veränderungen, die mit einem Bruch der bisherigen organisatorischen Rahmenbedingungen (Strategie, Struktur, Kultur und Werte) einhergehen. Wie bereits dargelegt, ist ein transformativer Wandel in dieses Konstrukt einzuordnen, weshalb ich mich in Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand in meinen Ausführungen darauf beschränken werde.

Für den episodischen Wandel gibt es zahlreiche Konzepte in der Literatur. Ein klares, deterministisches Verlaufsmuster gibt es daher nicht für Wandelprozesse in den Konzepten. Weitestgehend einig scheinen sich alle Konzepte bei der Tatsache zu sein, dass verschiedene Phasen durchlaufen werden und der Prozess sehr komplex ist. In der Gestaltung aller Änderungsprozesse spiegelt sich in der Regel – mal mehr und mal weniger – die Grundlogik des Drei-Phasen-Modells von LEWIN wider (vgl. SCHERM/PIETSCH 2007, S. 262). Um mit Veränderungsprozessen besser umgehen zu können, hilft demnach das Verstehen der charakteristischen Merkmale dieser Phasen. LEWIN (zum Folgenden 1963) kommt auf Grundlage von Feldexperimenten zur Veränderung des Verhaltens beziehungsweise der Einstellung von Gruppen zu dem Schluss, dass Wandel ein Aufbrechen eines Gleichgewichtszustandes ist, was durch ein *Auftauen* des Gleichgewichtszustandes initiiert wird und in der Gruppe eine Änderungsbereitschaft hervorruft. Danach erfolgt die *Veränderung*, in der das Neue konzipiert und implementiert wird. Nachdem die Veränderungen durchgeführt sind, folgt

die *Stabilisierung*, damit diese Bestand haben können. Ansonsten, so LEWIN, bestehe die Gefahr durch Rückschläge oder alte Gewohnheiten wieder in vorherige Strukturen zu verfallen.

SCHERM und PIETSCH (2007, S. 263) stellen fest, dass viele der angebotenen Konzepte und die darin beschriebenen Phasen und Abgrenzungen nicht überzeugend theoretisch fundiert sind, sondern sich eher von dem praktischen Erfahrungswissen der Autor:innen herleiten, obwohl auch einzelne Phasen auf theoretische Ansätze zurückgreifen. Gleichwohl bieten die Konzepte einen Rahmen für die zu durchlaufenden Phasen in Veränderungsprozessen, den Veränderungsverlauf und die Analyse der Aufgaben, weshalb ich hier ein weiteres Konzept, das sich auf den tiefgreifenden, weitreichenden Wandel bezieht, zur Verdeutlichung näher beschreiben möchte.

Das Phasenmodell von KRÜGER (2014, S. 39–52) bezieht sich auf den Prozess tiefgreifenden und weitreichenden Wandels in Unternehmen und lehnt sich an das achtstufige Modell von KOTTER an, welches er erstmals 1996 in seinem Werk „Leading Change“ beschrieb (KOTTER 1996). KRÜGERS (zu diesem Abschnitt 2014, S. 39–52) Phasenmodell unterscheidet fünf Phasen (Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung, Verstetigung) mit jeweils zwei Aufgaben:

- Initialisierung – Wandlungsbedarf feststellen und Wandlungsträger aktivieren:
Lässt sich durch die Beobachtung der internen und externen Situation ein großer Veränderungsbedarf erkennen, soll zunächst ein Problembewusstsein im oberen Führungskreis geschaffen und eine Zukunftsvision entwickelt werden. Folgend sind Kräfte zu identifizieren und mobilisieren, die den erfolgreichen Verlauf maßgeblich fördern können.
- Konzipierung – Wandlungsziele festlegen und Maßnahmenprogramme entwickeln:
Für die Konzipierung des Wandlungsvorhabens sind zunächst Rahmenbedingungen und Ziele festzustellen und zu formulieren, für deren Erreichung ein Maßnahmenprogramm mit aufeinander abgestimmten Maßnahmen zu entwickeln ist. In komplexen Vorhaben ist es notwendig, die dafür erforderlichen (Teil-)Projekte je nach Schwerpunkt auf unterschiedliche Spezialisten zu verteilen und miteinander zu verzahnen.
- Mobilisierung – Wandlungskonzept kommunizieren und Bedingungen schaffen:
Um Wandlungsbereitschaft zu erhöhen und Willensbarrieren zu überwinden, ist zunächst das Wandlungskonzept an den Kreis der Betroffenen umfassend zu kommunizieren und zur Akzeptanz zu bringen. Zum Abbau von Fähigkeitsbarrieren müssen dann Durchführungsvoraussetzungen geschaffen werden, wie das Festlegen von Prioritäten, die Übertragung von Kompetenzen und die Freigabe von nötigen Ressourcen.
- Umsetzung – Prioritäre Aufgaben und Folgeprojekte durchführen:
Nicht alle Projekte können gleichzeitig umgesetzt werden, daher braucht es in diesem Schritt eine Priorisierung anhand verschiedener Kriterien, wie sachliche Abhängigkeiten,

Dringlichkeit, Einführungsrisiko, Ressourcenverfügbarkeit sowie wichtige kurzfristige Erfolge. Folgeprojekte bauen auf den prioritären Vorhaben auf und nutzen beispielsweise das bereits gewonnene Knowhow zur Erreichung der gesteckten Ziele.

- Verstetigung – Ergebnisse verankern, Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit sichern:
Im Unterschied zu LEWINS Modell geht dieses Konzept nicht von einer erneuten Stabilisierung aus, sondern von einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Aufrechterhaltung der erworbenen Wandlungsfähigkeiten. Die erreichten Ergebnisse müssen daher stabilisiert werden und in eine neue Routine übergehen.

Auch dieses Konzept ist natürlich nicht unumschränkt erfolgreich einsetzbar. Es bietet aber wie bereits beschrieben, einen Einblick in den Veränderungsverlauf tiefgreifenden Wandels. Um einen Veränderungsprozess und die damit einhergehenden Herausforderungen meistern zu können, ist es entscheidend ein geeignetes Konzept einzusetzen; REIß (1997, S. 22f.) systematisiert daher nach Inhalt der Veränderung (Was soll verändert werden) und Infrastruktur für die Veränderung (Wie soll es verändert werden). Neben diesem Pluralismus in der Modelllandschaft, gibt es allerdings auch konsensfähige Vorstellungen über zentrale Bausteine, wie die Schemata von Widerständen im Wandel und die Identifikation der relevanten Akteur:innen des Wandels (vgl. ebd., S. 24).

2.1.5 Akteur:innen des Wandels

An einem geplanten Wandel, mit der Entwicklung und Veränderung des Unternehmens, sind grundsätzlich mehrere Akteur:innen beteiligt (vgl. zum Folgenden WÖHRLE 2005, S. 134):

- Das Management, das einen organisationsinternen Fokus hat und in der Regel zuständig für die Beachtung des sozialpolitischen, ökonomischen, juristischen und fachlichen Kontextes der Organisation ist.
- Die Organisationsmitglieder, die einen organisationsinternen Fokus haben und sozialarbeiterische Fachlichkeit beisteuern.
- Die externen Stakeholder, die ihren externen, praxisbezogenen Fokus haben.
- Die beratende Instanz, die einen (externen), praxisbezogenen Fokus mitbringt und Fachlichkeit sowie wissenschaftlichen Kontext in den Beratungsprozess einbringt.

Die beratende Instanz bringt einen externen Fokus mit, sofern sie nicht Teil der Organisation ist und als externe Beratung hinzugezogen wird oder die beratende Instanz bringt eher einen internen Fokus mit, sofern sie ein Mitglied der betroffenen Organisation ist. In vielen Veröffentlichungen über organisationalen Wandel wird diskutiert, ob eine externe Beratung oder eine interne Beratung

vorzuziehen ist (vgl. zum Folgenden MOHE 2007; STAEHLE 1999, S. 973f.). Für eine externe Beratung spricht eine größere Problemdistanz und eine unbefangene Problemsicht sowie ein breiteres Erfahrungsspektrum aus verschiedenen Organisationen. Sie sind zudem akzeptierter beim Top Management und trotzdem unabhängig von vorhandenen Strukturen, was den Mut zu einschneidenden Maßnahmen erhöht. Interne Beratungsinstanzen sind mit den Eigenheiten der Organisation besser vertraut und teilen weitgehend die grundlegenden Wertvorstellungen in der Organisation, was ihnen auch tendenziell leichter Akzeptanz auf den unteren Ebenen verschafft. Für interne Beratung spricht auch eher ein evolutionäres Vorgehen.

Sofern eine externe Beratung hinzugezogen wird, ist für den Erfolg des Veränderungsvorhabens von Bedeutung den unternehmenseigenen Veränderungs- und Beratungsbedarf zu definieren und dementsprechend die Auswahl einer externen Beratung zu treffen (vgl. JARMAI 1997, S. 174). Dabei geht es nicht nur um inhaltliche und fachliche Themen, sondern auch um latente Themen, wie persönliche und Beziehungsfragen sowie um die Struktur und Kultur des Unternehmens (vgl. ebd.).

2.2 Die Evolution des Bewusstseins und organisationaler Paradigmenwechsel

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

Albert Einstein

ALBERT EINSTEIN, dem dieses Zitat zugeschrieben wird, sagte mit diesem Satz, dass die Lösung von Problemen auf einer anderen Bewusstseinsstufe gedacht werden muss als auf der, die das Problem geschaffen hat. Eine große Anzahl an Forscher:innen hat ebenfalls diese Annahme, dass sich das Bewusstsein der Menschheit in aufeinanderfolgenden Stufen beziehungsweise Spiralen entwickelt (BECK/COWAN 2020; WILBER 2016b; KEGAN 2011; WADE 1996; KOHLBERG 1995a; MASLOW 1978; LOEVINGER 1976; PIAGET/INHELDER 1973), und Menschen sich in komplexere Bewusstseinsstufen entwickeln, wenn sie mit Herausforderungen konfrontiert sind, für die sie auf der gegenwärtigen Stufe keine Lösung finden. Die Annahme der Forscher:innen legt zugrunde, dass das menschliche Denken und somit die moralischen, kognitiven und psychologischen Fähigkeiten sich entwickeln, wie auch die Welt komplexer und herausfordernder wird (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 47).

Der Psychologe CLARE GRAVES zeigt ein Entwicklungsschema mit einem weiten Spektrum der Anwendbarkeit auf, wie Wirtschaftsunternehmen (vgl. WILBER 2016b, S. 57). GRAVES beschreibt die biopsychosoziale Entwicklung von Menschen, als ein sich entfaltender, aufsteigender, schwingender und spiralförmiger Prozess (vgl. zum Folgenden KRUMM/PARSTORFER 2014, S. 93). Dabei sind ältere, weniger komplexe Verhaltenssysteme der niedrigeren Ordnung den neueren, komplexeren Systemen der höheren Ordnung untergeordnet. Ändern sich die existenziellen Probleme des Menschen, tendieren sie daher dazu ihr biopsychosoziales Sein anzupassen. Wie BECK und COWAN (2020, S. 102f.) feststellen, ermöglicht allein GRAVES mit seinem System, einen Überblick über den gesamten Entwicklungsstrom und den Antrieb des Prozesses, womit er eine offene Entwicklung in die Zukunft bietet und eine zukünftige Relevanz aufzeigt. BECK und COWAN haben die Forschung von GRAVES durch Einbeziehung eigener umfangreicher Arbeiten und die Verbindung mit den Arbeiten von DAWKINS („Das egoistische Gen“) und CSIKSZENTMIHALYI („Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben“) weiterentwickelt (vgl. ebd., S. 8f.), wie bereits im Stand der Forschung beschrieben (vgl. Kap. 1.2.3).

Durch die Forschungen von CSIKSZENTMIHALYI und DAWKINS wurde der Begriff *Meme* in die Arbeit von BECK und COWAN (vgl. 2020, S. 50) integriert, die Verhaltensweisen ausdrücken, die generationsweise weitergegeben werden. Dies sind soziale Artefakte und Werte, die in sozialen Systemen wirken und sie funktionieren lassen (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 50). BECK und COWAN

gehen weiter von System- oder Werte-Memen (^WMeme) aus, die organisierende Prinzipien darstellen und Meme inhaltlich bündeln (vgl. ebd.). Spiral Dynamics umfasst die Beschreibung von neun verschiedenen sogenannten ^WMemen, die in einem spiralförmigen emergierenden Prozess angeordnet sind, in dem neue ^WMeme einer höheren Ordnung fortschreitend den älteren ^WMemen übergeordnet sind (vgl. ebd., S. 80). „Ein ^WMem drückt sich in der Weltsicht, einem Wertesystem, einer Ebene der psychologischen Existenz, einer Glaubensstruktur, einem Organisationsprinzip, einer Denk- und Lebensweise aus“ (ebd., S. 64). Ein ^WMem ist eine Denkstruktur und bestimmt, wie Menschen handeln, denken und Entscheidungen treffen (vgl. ebd., S. 67). Durch verändernde Lebensbedingungen werden neue ^WMeme erweckt, dies heißt nicht, dass sie besser oder schlechter als vorangegangene ^WMeme sind, sondern sie sind komplexer in ihrer Sichtweise und ihrem Umgang mit der Welt (vgl. ebd., S. 80). Wichtige Aspekte der Lebensbedingungen, die das Erwecken neuer ^WMeme beeinflussen, sind die geschichtliche Zeit, der geografische Ort, menschliche Probleme und gesellschaftliche Umstände (vgl. ebd., S. 84). Die folgende Abbildung 5 stellt einen kurzen ersten Überblick über die Spirale der ^WMeme dar.

In der Abbildung 5 sind zwei verschiedene Seiten erkennbar. Eine Seite zeigt den Kollektivismus/Wir und die andere Seite den Individualismus/Ich. Dies drückt aus, dass die gesamte Spirale von einer Pendelbewegung zwischen diesen beiden Polen bestimmt wird (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 90). Die warmen Farben (Beige, Rot, Orange, Gelb) sind auf das Ich ausgerichtet, repräsentieren Selbstausdruck sowie Wertschätzung für das eigene Selbst und wollen die äußere Welt nach ihren Vorstellungen umformen (vgl. ebd., S. 91). Die kalten Farben (Purpur, Blau, Grün, Türkis) sind am Wir und an der Selbstaufopferung orientiert, die Kontrolle ist in der Gemeinschaft verankert und das Innere wird darauf ausgerichtet (vgl. ebd., S. 92f.).

Jede Stufe umfasst und transzendiert die vorangegangenen Stufen, das heißt je nach Situation und Anlass ist es möglich aus anderen, bereits erlangten Stufen zu handeln, wenn es angemessen ist (vgl. LALOUX 2015, S. 38). Auch das Gegenteil kann der Fall sein, wenn eine Person von Menschen umgeben ist, die aus einer späteren Stufe handeln, kann er dieses Verhalten zeitweise zeigen, auch wenn er sich selbst noch nicht dahin entwickelt hat (vgl. ebd.). Die menschliche Entwicklung ist in viele Dimensionen (moralisch, kognitiv, sozial, spirituell etc.) (vgl. ebd.) und Lebensbereiche gegliedert (Arbeit, soziale Kontakte, Familie, Politik etc.), die in den meisten Fällen nicht gleich entwickelt sind (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 100). Menschen können sich also zur gleichen Zeit auf unterschiedlichen Stufen befinden (vgl. ebd., S. 101). Zudem gibt es auch auf der horizontalen Ebene, also innerhalb einer Stufe, verschiedene Entwicklungen, die eine unterschiedliche Interpretation der Welt zulassen (vgl. LALOUX 2015, S. 39).

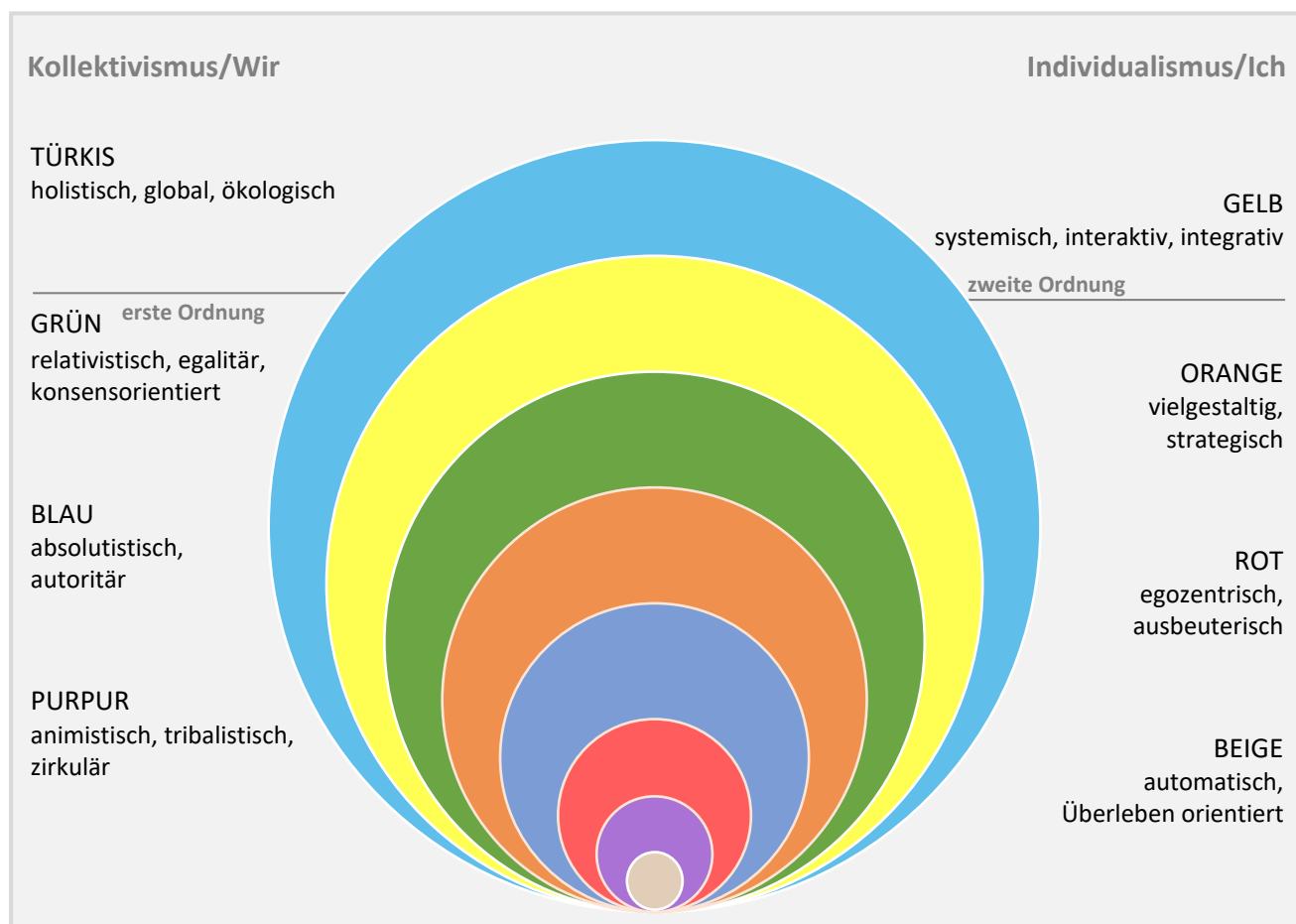


Abbildung 5: Die Charakteristika der ^WMeme: Denken, Strukturen und Prozess

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BECK/COWAN 2020, S. 69f.

Zuletzt ist in der Abbildung 5 eine Unterteilung in erste Ordnung und zweite Ordnung zu sehen. BECK und COWAN (2020, S. 101–106) beschreiben in Anlehnung an GRAVES' Forschungen, dass sich ^WMeme aller Wahrscheinlichkeit nach in Sechser-Ordnungen gliedern. Die sechs ^WMeme der ersten Ordnung sind Überlebensebenen, die von Ängsten bestimmt werden (vgl. ebd., S. 103). Die Stufen der ersten Ordnung halten ihre Weltsicht für die jeweils einzig Richtige und glauben, dass andere sich gefährlich täuschen (vgl. LALOUX 2015, S. 43). Im Übergang zur zweiten Ordnung fallen die Ängste und auch Zwänge weg und es entstehen Erweiterungen der begrifflichen Möglichkeiten, neuer Lernquellen und der Drang Energie und Ressourcen sehr viel effizienter zu nutzen (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 103). Menschen auf der integralen Stufe – der ersten Stufe der zweiten Ordnung – können so zum ersten Mal die Bewusstseinsentwicklung wahrnehmen und akzeptieren und sehen, dass sich diese in zunehmend komplexeren Verhaltens- und Beziehungsformen ausdrückt (vgl. LALOUX 2015, S. 43). In der zweiten Ordnung folgen somit Seinsebenen, die die Grundthemen der ersten Ordnung wiederaufnehmen, nun allerdings im Kontext einer volatilen, vernetzten und informationsgeladenen Welt (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 105). Das Ende der

Spirale ist offen, momentan befinden sich die Menschheit auf dem Übergang von erster zur zweiter Ordnung, also im Übergang von postmodern zu integral (vgl. ebd., S. 103).

Es folgen die Beschreibungen der einzelnen Entwicklungsstufen zunächst so allgemein gehalten, wie sie von GRAVES erforscht und von BECK und COWAN in *Spiral Dynamics* definiert wurden. Inhalte der Beschreibungen sind hier zunächst die grundlegenden Charakteristika, Denk- und Verhaltensweisen von Individuen im jeweiligen sozialen Umfeld. Im folgenden Kapitel werden dann die Entwicklungsstufen in den Unternehmenskontext gerückt und dahingehend ausführlicher dargestellt.

1. BEIGE – Das überlebensorientierte Paradigma: Die Grundlage dieser Entwicklungsstufe ist die Befriedigung der biologischen Grundbedürfnisse: Nahrung, Fortpflanzung und in einem gewissen Ausmaß Sicherheit (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 316). Das Handeln resultiert hierbei vornehmlich aus Instinkten und Reflexen, nicht aus bewussten und logischen Entscheidungen (vgl. ebd., S. 17).
2. PURPUR – Das animistische Paradigma: Die Menschen beginnen Ursache und Wirkung miteinander zu verknüpfen, aber sie können nicht richtig nachvollzogen werden, weshalb die Welt auf dieser Bewusstseinsstufe voller Magie und Geister ist (vgl. LALOUX 2015, S. 14). Vorstellungen werden zu Aberglauben, Sagen und Legenden, die das Handeln bestimmen (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 326).
3. ROT – Das impulsive Paradigma: Es herrscht eine klare Ich-Orientierung, da die Welt, als gefährlicher Ort gesehen wird, in der man stark und widerstandsfähig sein muss (vgl. LALOUX 2015, S. 15). Die Denkweise ist egozentrisch und impertinent, aber auch stolz und selbstsicher (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 350–352). In dieser Welt zählen Macht und vermeintliche Vorrechte (vgl. ebd., S. 350).
4. BLAU – Das absichtsvolle Paradigma: Absolute Gebote und Verbote der Autoritäten definieren was richtig und falsch ist und schaffen Ordnung und Disziplin sowie Grund und Sinn für alles in dieser Welt (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 365–371). Das Denken und Verhalten wird so bestimmt durch Folgsamkeit gegenüber der Autorität und Selbsthingabe, Handlungsfreiheiten werden durch Schuldgefühle und Angst vor Strafen unterdrückt (vgl. ebd., S. 370).
5. ORANGE – Das erfolgsorientierte Paradigma: Die Welt besitzt komplexe Strukturen, dessen Funktionsweisen und Gesetze hinterfragt und verstanden werden können (vgl. LALOUX 2015, S. 23). Erfolg wird bestimmt, durch das was am effektivsten ist und am meisten Wohlstand bringt (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 397-399). Das Denken ist wettbewerbsorientiert, materialistisch und pragmatisch, es zählt, der Konkurrenz voraus zu sein (vgl. ebd., S. 398–400).

6. GRÜN – Das gemeinschaftsorientierte Paradigma: Das Denken ist gemeinschaftlich und es wird versucht jeden als einen Teil des Ganzen zu verstehen und einzubinden (BECK/COWAN 2020, S. 423). Es besteht die Ansicht, dass jeder einen relevanten Beitrag zur Situation hat und das Ganze verbessert, weshalb an den Wert glaubt wird, unterschiedliche Menschen zu vereinen (vgl. ebd., S. 426). Das Selbstwertgefühl in diesem Paradigma ist dementsprechend stark von der Akzeptanz in der Gemeinschaft abhängig (vgl. ebd., S. 423).
7. GELB – Das integrale Paradigma: Mit weniger Ängsten des Egos wird *die innere Stimmigkeit als Kompass* für Entscheidungen genutzt (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 442). Handeln und Denken erfolgen nun auf Grundlage von Integrität und Authentizität (vgl. ebd., S. 443). Eine *Flex-Flow Perspektive* (eine Perspektive des flexiblen Strömens) ermöglicht es, die anderen Stufen zu aktivieren, wenn es erforderlich ist, was zu einem gedanklichen Horizont führt, der weit mehr ist, als die Summe aller verfügbaren Bewusstseinsstufen (vgl. ebd., S. 439–441). Das ermöglicht eine *einzigartige Problemlösefähigkeit* und ein komplexes Sowohl-als-auch-Denken (vgl. LALOUX 2015, S. 48). Das Ziel der integralen Stufe sind Win-win-win-Lösungen, die nicht nur zwei Parteien berücksichtigen, sondern auch das Wohl der gesamten Spirale (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 452). Denn es besteht das Gewahrsein, *Teil eines größeren Ganzen* zu sein, in dem Leben und Bewusstsein wechselseitig verflochten sind (vgl. LALOUX 2015, S. 50).
8. TÜRKIS – Das holistische⁴ Paradigma: Das Denken ist systemisch geprägt, dementsprechend erfolgen Handlungen in Verbundenheit mit Systemen und zu den kollektiven Anderen (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 462). Vertrauen in Intuitionen und Instinkte erlauben, sowohl mit dem bewussten, als auch dem unterbewussten Selbst in Kontakt zu treten (vgl. ebd., S. 460).
9. KORALLE – ist noch nicht definiert/benannt: Die Stufe ist für die beiden Autoren BECK UND COWAN (2020, S. 76) noch nicht greifbar. Sobald sich komplexere *posttürkise* Bedingungen auftuen, wird die Stufe emergieren.

2.2.1 Die Entwicklungsstufen in Unternehmen

Unternehmen mit ihren Mitarbeitenden verfügen über spezifische Fähigkeiten, Denkweisen, Überzeugungen und Strukturen, die sich aus den zentralen, besonders ausgeprägten Werten der jeweiligen Stufe ergeben.

⁴ Holon bedeutet ein Ganzes, das Teil eines anderen Ganzen ist.

Auf allen Entwicklungsstufen können gesunde und ungesunde Ausprägungen auftreten (vgl. zum Folgenden BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 40). Eine gesunde Ausgestaltung des Unternehmens läge vor, wenn Strukturen, Abläufe und Verhaltensweisen im Allgemeinen stimmig zu den Rahmenbedingungen der Umwelt sind. Ändern sich die Rahmenbedingungen oder die Anforderungen an das Unternehmen, können Anpassungen der Werte, Strukturen, Prozesse, Denk- und Verhaltensweisen nötig sein, damit die Ausprägung der Entwicklungsstufe keine ungesunde Form annimmt. In der Folge der ungesunden Form würden Unternehmen versuchen immer mehr vom Gleichen zu tun, um die Situation zu verbessern, was aber in Hinblick auf die geänderten Rahmenbedingungen nicht mehr wirksam ist.

Die anschließenden Beschreibungen beziehen sich auf Unternehmen im Spektrum einer Entwicklungsstufe, also Unternehmen, die ihren Schwerpunkt auf dieser Entwicklungsstufe haben. Wie in Kapitel 2.2.4 noch dargestellt wird, bedeutet dies nicht, dass sich alle Entwicklungslinien des Unternehmens und ihrer Mitarbeitenden auf dieser Stufe befinden.

1. Unternehmen im beigen Spektrum

Auf dieser Stufe gibt es noch keine Organisationsform, die Menschen bilden Verbände (BECK/COWAN 2020, S. 319). In diesen Gruppen gibt es keine nennenswerte Hierarchie und kaum Arbeitsteilung (vgl. LALOUX 2015, S. 14).

2. Unternehmen im purpurnen Spektrum

Auf der purpurnen Bewusstseinsstufe gibt es noch keine Organisationen. Die Welt besteht aus kleinen Gruppen, die durch Verwandtschaftsverhältnisse bestimmt werden und alle, die nicht zur Gruppe gehören, gehören zu *den anderen* (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 329–338). Die Aufgabenteilung ist begrenzt und wird durch Alter und Geschlecht bestimmt (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 338). Schamane und Älteste werden wegen ihrer Erfahrungen und ihres Wissens hochgeachtet, dieses sind zwar Führungspositionen, aber keine absolut Herrschenden, sie sollen vielmehr vermitteln und für das Wohlergehen der Gruppe sorgen (vgl. ebd., S. 334).

3. Unternehmen im roten Spektrum (Tribale⁵ Unternehmen)

Auf dieser Bewusstseinsstufe entstehen erste Organisationsformen, etwa kleine Eroberungsarmeen, anfängliche Imperien oder heutige Mafiaclans (vgl. LALOUX 2015, S. 16). Das zentrale Ziel roter Organisationen ist die Ausweitung von Macht und Kontrolle (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 223). Das rotgeprägte System nutzt dafür viele Arbeiter:innen, um die Wünsche der wenigen Machthabenden zu erfüllen (vgl. ebd.). In einer solchen Organisation herrscht ein:e Anführer:in an der Spitze, der ihre:seine überragende Macht demonstrieren und ausüben muss, damit ihre:seine

⁵ Diese Bezeichnungen stammen von LALOUX (2015)

Position nicht in Frage gestellt wird, die Anderen ihrem:seinem Willen folgen und um für Zusammenhalt zu sorgen (vgl. LALOUX 2015, S. 16). Die Mächtigen nutzen Charisma, Einschüchterung und körperliche Gewalt, um die Machtlosen zur Erfüllung ihrer Wünsche zu bringen (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 345). Hierarchie und Arbeitsaufgaben sind aber nicht formal geregelt, weshalb rote Organisationen kaum wachstumsfähig sind (vgl. LALOUX 2015, S. 16). In chaotischen Umgebungen sind sie, aufgrund ihres impulsiven Verhaltens, sehr anpassungsfähig und machtvoll (vgl. ebd., S. 16f.). Das impulsive Verhalten erschwert für sie andererseits das Gedeihen in stabilen Umgebungen, da sie dadurch auf die Gegenwart fokussiert sind und kaum Strategien oder Pläne bilden können (vgl. ebd., S. 17).

4. Unternehmen im blauen Spektrum (Traditionelle Unternehmen)

Mit blau geprägten Organisationen erfolgen zwei bedeutsame Durchbrüche: 1. kurz- und langfristige Planung, 2. stabile und wachstumsfähige Organisationsstrukturen (vgl. LALOUX 2015, S. 19). Die Arbeitsprozesse in Unternehmen mit einer blauen Denk- und Handlungsweise sind klar definiert und geregelt (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 82). Die Vorgehen sind stark zergliedert und reglementiert und finden sich in Qualitätsstandards, Verfahrensanweisungen und Nutzerhandbüchern (vgl. ebd.). Durch die Bildung von Prozessen können gemachte Erfahrungen in die Zukunft projiziert werden und das Wissen, dass den Prozessen innewohnt, kann so in die Organisation aufgenommen werden und ist nicht mehr länger von einer bestimmten Person abhängig (vgl. LALOUX 2015, S. 19). Dies macht eine kurz- und langfristige Planung möglich. Der Glaube an einen richtigen Handlungsweg bereitet blaugeprägten Unternehmen jedoch auch große Schwierigkeiten Veränderungserfordernisse zu akzeptieren, wenn sich die Welt und somit der Kontext wandelt und ihre Handlungsweise nicht mehr funktioniert (vgl. ebd.).

Die detaillierten Regelkataloge (Qualitätsstandards, Verfahrensanweisungen und Nutzerhandbücher) werden von den Autoritäten des Unternehmens erlassen, kontrolliert und rigoros umgesetzt (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 375). Strategie und Durchführung, Denken und Handeln, sind in diesen Organisationen strikt getrennt (vgl. LALOUX 2015, S. 20). Die Pläne und Entscheidungen, die an der Spitze der Organisation getroffen werden, zielen darauf ab, die Größe und Existenz des Unternehmens zu sichern (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 81). Die ergebene Umsetzung der folgenden Hierarchieebenen wird vorausgesetzt (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 375). Bei Verletzungen des Regelkatalogs drohen Disziplinarmaßnahmen und Strafen (vgl. LALOUX 2015, S. 20). In blauen Organisationen gibt es dementsprechend stabile Machtstrukturen, formelle Titel und feste Hierarchien, die meist die Struktur einer Pyramide annehmen (vgl. ebd.). Die Organisationen haben so die Möglichkeit viel größer, als zuvor zu werden und Tausende von Mitarbeitenden zu umfassen, sie können über weite Entfernungen kommunizieren und zusammenarbeiten,

und jahrhundertlang überdauern (vgl. ebd.). Es entstehen stabile und wachstumsfähige Organisationsstrukturen in blaugeprägten Unternehmen.

5. Unternehmen im orangenen Spektrum (Moderne Unternehmen)

Organisationen im orangenen Spektrum bringen drei weitere Durchbrüche mit sich: Innovation, Verlässlichkeit und das Leistungsprinzip (vgl. LALOUX 2015, S. 25–28). In der orangenen Unternehmensumwelt entsteht ein Nachfragemarkt mit immer kürzer werdenden Innovationszyklen (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 83). Das Ziel, das dabei verfolgt wird, ist die beste und erfolgreichste Unternehmung in seinem Markt oder in mehreren Bereichen gleichzeitig zu sein (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 216). Folglich öffnen orange Unternehmen in ihrer Hierarchiepyramide die Grenzen in der funktionalen und hierarchischen Aufteilung (vgl. LALOUX 2015, S. 25) und fordern von ihren Mitarbeitenden hierarchieübergreifende Verantwortungsübernahme und unternehmerischen Geist (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 84). Von Mitarbeitenden wird somit erwartet den gegenwärtigen Zustand zu hinterfragen und Vorschläge für Verbesserungen zu formulieren (vgl. LALOUX 2015, S. 25). Veränderung und Innovation werden in orangenen Organisationen nicht mehr als Gefahr gesehen, sondern als Gelegenheit zum Wachstum (vgl. ebd.).

Verlässlichkeit entsteht in orangenen Unternehmen durch Prozessorientierung, die durch Effizienz und Effektivität bestimmt wird (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 85). Prozesse werden durch Prozesskennzahlen definiert, gemessen und laufend optimiert (vgl. ebd.). Das Management definiert dementsprechend Zielvorgaben und Meilensteine für die Mitarbeitenden, um sie später zu kontrollieren und zu bewerten (vgl. LALOUX 2015, S. 26). Die Mitarbeitenden bekommen gewisse Freiräume in der Umsetzung, um die Intelligenz vieler als Konkurrenzvorteil zu nutzen (vgl. ebd.). Durch dieses gewisse Vertrauen und die kreativen Freiräume sowie durch finanzielle Anreize und gute Aufstiegschancen werden die Mitarbeitenden motiviert die Zielvorgaben zu erfüllen (vgl. LALOUX 2015, S. 26).

In Unternehmen der orangenen Stufe gilt das Leistungsprinzip, was einerseits prinzipiell jedem und jeder ermöglicht bei entsprechender Leistung in höhere Positionen aufzusteigen und andererseits niemandem Sicherheit in seiner Position gibt (vgl. LALOUX 2015, S. 27). Mitarbeitende wollen erfolgreich und unabhängig sein (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 215). Ihre Leistung wird beeinflusst durch das äußere Erscheinungsbild, Titel, Machtanteile und Geld (vgl. ebd.). Rationalität und Kontrolle stehen dementsprechend im Vordergrund, während Emotionen, Zweifel und alles was verletzlich macht, verborgen wird (vgl. LALOUX 2015, S. 28). Organisationen im orangenen Spektrum verkörpern viele globale Unternehmen der heutigen Zeit, die künstlich immer neue Bedürfnisse schaffen wollen und den Glauben vermitteln, dass mehr Besitz auch glücklicher macht (vgl. ebd.,

S. 29). Die Schattenseiten sind missbrauchte Machtpositionen und Wirtschaftswachstum, der ökologisch nicht nachhaltig ist (vgl. ebd.). Die Bemühungen der Beste und Erfolgreichste zu sein und maximale Gewinne zu erwirtschaften, führen häufig dazu, so viel Energie und Material zu verbrauchen, dass letzten Endes die Quelle der Arbeit selbst vernichtet wird (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 216).

6. Unternehmen im grünen Spektrum (Postmoderne Unternehmen)

In postmodernen Unternehmen zeigen sich drei weitere Durchbrüche für Organisationen: Empowerment, eine wertorientierte Unternehmenskultur verbunden mit einer gemeinschaftsorientierten Sinnausrichtung und die Integration verschiedener Interessengruppen (vgl. LALOUX 2015, S. 32–35). Unternehmen im grünen Spektrum behalten weitestgehend die hierarchischen leitungsorientierten Strukturen der orangen Stufe bei, jedoch verwischen Hierarchien, Privilegien und wettbewerbsorientierte Karriereleitern zugunsten offener Kommunikation, Erreichbarkeit sowie der Weitergabe von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 211). Mitarbeitenden wird das Vertrauen entgegengebracht, als Expert:innen ihrer eigenen Arbeit, weitreichende Entscheidungen ohne Genehmigung des Managements zu treffen (vgl. LALOUX 2015, S. 32). Dies verlangt vom leitenden und mittleren Management einen partizipativen und kooperativen Führungsstil (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 86). Führungskräfte in postmodernen Unternehmen müssen dementsprechend einen Teil ihrer Kontrolle abgeben und Mitarbeitende ermutigen, entwickeln, zuhören und im Team für Zusammenhalt sorgen (vgl. LALOUX 2015, S. 32f.).

Die Motivation der Mitarbeitenden und das Vertrauen in ihre Entscheidungen funktioniert über die Orientierung an gemeinsamen Werten und eine gemeinschaftsorientierte Sinngebung (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 86). Die gemeinsam gelebten Werte führen zu einer starken, gemeinsamen Kultur und verschaffen den Unternehmensmitgliedern das Gefühl echter Wertschätzung und Teil kollektiver Synergie zu sein (vgl. LALOUX 2015, S. 33). Für Unternehmen im grünen Spektrum ist soziale und ökologische Verantwortlichkeit integraler Teil ihres Wirtschaftens (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 212). Der wirtschaftliche Erfolg ist immer noch Teil der Strategie, er wird jedoch nicht mehr als oberstes Ziel gesehen, sondern im Zentrum steht meist die Sozialverantwortung, die Freude bringt und zu Innovationen anspricht (vgl. LALOUX 2015, S. 34). Dementsprechend möchten postmoderne Organisationen allen Interessengruppen gegenüber verantwortungsvoll agieren (Investor:innen, Mitarbeitende, Kund:innen, Zuliefer:innen, lokale Gemeinschaften, die ganze Gesellschaft, die Umwelt) und sind auch der Ansicht, dass diese Perspektive langfristig zu besseren Ergebnissen für alle Beteiligten führt (vgl. ebd.).

7. Unternehmen im gelben Spektrum (Integrale Unternehmen)

LALOUX (2015, S. 54f.) beschreibt Unternehmen im gelben Spektrum, als ganzheitlich operierend und selbstorganisierend sowie im Handeln sinnerfüllend.⁶ Diese Unternehmen werden von ihren Gründer:innen als lebendige Systeme oder lebende Organismen gesehen (vgl. ebd., S. 54). Sie zeigen drei wesentliche Unterschiede im Vergleich zu den vorangegangenen Organisationsformen auf (vgl. zum Folgenden ebd.): 1. sie sind selbstführend sowie adaptiv und funktionieren ohne Hierarchie und Konsens; 2. sie führen Praktiken durch, die es den Mitarbeitenden erlauben, ihr vollständiges Selbst in die Arbeit einzubringen; 3. sie sind evolutionär, sie entwickeln sich eigenständig und sind aus sich selbst heraus lebendig.

Der Kern des Unternehmens wird es, herauszufinden, was am besten funktioniert und was den Gegebenheiten am meisten entspricht, um einen Prozess zu verbessern oder eine Aufgabe umzusetzen (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 447). Dementsprechend ist Autorität auf dieser Bewusstseinsstufe kontextabhängig und richtet sich nach Wissen und Kompetenzen, die der jeweils vorliegenden Situation am besten entsprechen (vgl. ebd.). Die Unternehmen sind nicht nach kontrollierenden hierarchischen Modellen strukturiert (vgl. LALOUX 2015, S. 137). Viele sind in selbstorganisierte Teams strukturiert, die durch ein System ineinandergreifender Strukturen, Prozesse und Praktiken gebildet werden (vgl. ebd.). Entscheidungen werden dementsprechend dezentralisiert und vor Ort getroffen (vgl. ebd., S. 142). Funktionen sind eher holografisch, also nicht getrennt vorzufinden, wie in herkömmlichen Unternehmen, sondern werden von allen mitgedacht (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 205). Die Unternehmensgestaltung macht es daher möglich die einzelnen Mitarbeitenden mit individuell anregenden Tätigkeiten zusammen zu bringen, die sie dahingehend produktiv werden lassen (vgl. ebd., S. 204). Die Mitarbeitenden sind von dem Grundverständnis, ihr Wissen bestmöglich einzusetzen, geprägt und motiviert (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 77). Offene Kommunikation, Wissensaustausch und Selbstverantwortung sind daher besonders wichtige Faktoren in gelbgeprägten Unternehmen (vgl. ebd.). Zudem sind Vertrauen und ein Gemeinschaftsgefühl hohe, gelebte Werte, die eine produktive und positive Zusammenarbeit ermöglichen und die üblichen Kontrollmechanismen überflüssig machen (vgl. LALOUX 2015, S. 160).

In gelbgeprägten Organisationen wird meist ein gemeinsames und einvernehmliches Ziel beziehungsweise Sinn verfolgt, der die Organisation selbst übersteigt und sich danach richtet das Leben insgesamt zuträglicher zu machen (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 204). Das Hören auf dieses Ziel




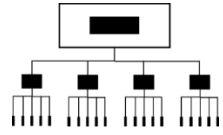
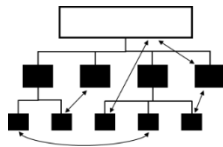
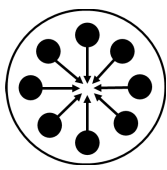
⁶ LALOUX (2015) beschreibt für diese Organisationsform in seinem Buch „Reinventing Organizations“ viele gemeinsame Strukturen, Praktiken und Prozesse im Detail.

beziehungsweise Sinn prägt die Entscheidungsfindungen, weniger der Profit, der eher als Notwendigkeit betrachtet wird (vgl. LALOUX 2015, S. 197–204). Die Unternehmensstrategie entsteht daher organisch, indem alle jederzeit Ideen einbringen, experimentieren und praktisch erproben (vgl. ebd., S. 208). Gelbgeprägte Organisationen nutzen hochflexible und starke interorganisationale Netzwerke (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 91). Denn durch die Konzentration auf den Sinn, herrscht praktisch keine Konkurrenz im Organisationsumfeld, sondern alle, die helfen diesen Sinn zu erfüllen, sind Verbündete (vgl. LALOUX 2015, S. 195). Demzufolge erlangen diese Unternehmen ein Multiperspektiven-Fähigkeit, die es ermöglicht aus anderen Perspektiven zu denken und zu handeln (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 91). Das Unternehmen ist aufmerksam gegenüber kleinen Veränderungen in der Innen- und Außenwelt (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 205). Die Unternehmensprozesse und -systeme sind äußerst reif und können sich dementsprechend flexibel und schnell an aktuelle Gegebenheiten anpassen (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 90).

8. Unternehmen im türkisenen Spektrum (Globale Unternehmen)

Zum jetzigen Zeitpunkt ist es noch schwierig Unternehmen in diesem Spektrum zu beschreiben, da sich sehr wenige auf dieser Entwicklungsstufe befinden. Bisher sind auf dieser Entwicklungsstufe eher Netzwerke beziehungsweise Zusammenschlüsse von Organisationen, die gemeinschaftlich das Ziel des *großen Ganzen* verfolgen und nach einem globalen Gemeinschaftssinn handeln (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 92). Funktionen sind in türkisen Organisationen holografisch, sie sind also in allen Köpfen und überall gegenwärtig, nicht nur in einzelnen Elementen (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 205). Die Mitarbeitenden türkiser Unternehmen handeln in Verbundenheit zu Systemen, indem sie systemisch denken und die Fließzustände und Energiemuster, die das Unternehmen durchdringen, entdecken (vgl. ebd., S. 462–465). Der türkise Entwicklungsmodus ist gut informiert, geistig und hochkomplex (vgl. ebd., S. 465). Es herrscht ein sensibles Bewusstsein für kleine Veränderungen, Zukunftsbotschaften und Unruhevorwarnungen innerhalb und Außerhalb der Organisation (vgl. ebd., S. 205).

Die folgende Tabelle 2 fasst alle beschriebenen Organisationsmodelle zusammen. Sie zeigt die jeweilige Struktur der Organisationsmodelle, eine kurze Beschreibung und Unternehmensbeispiele für die jeweilige Stufe.

	MEM-FRABE UND STRUKTUR⁷	BESCHREIBUNG⁸	UNTERNEHMENS- BEISPIELE
BEIGE	 <p>die Schar</p>	<ul style="list-style-type: none"> – noch keine Organisationsform vorhanden – die Menschen bilden Verbände – keine nennenswerte Hierarchie und kaum Arbeitsteilung 	nicht vorhanden
PURPUR	 <p>der Stamm / der Clan</p>	<ul style="list-style-type: none"> – noch keine Organisationen vorhanden – kleine Gruppen, bestimmt durch Verwandtschaftsverhältnisse – begrenzte Aufgabenteilung, die durch Alter und Geschlecht bestimmt wird – Führung durch Schamane und Älteste, aber keine absoluten Herrscher:innen 	nicht vorhanden
ROT	 <p>das Imperium</p>	<ul style="list-style-type: none"> – erste Organisationsformen – Anführer:in herrscht an der Spitze – ständige Machtausübung, um für Gehorsam und Zusammenhalt zu sorgen – Verhalten ist reaktiv und auf die Gegenwart fokussiert – In chaotischen Umgebungen sind sie sehr anpassungsfähig und machtvoll 	MafiACLANS, Straßengangs, Stammesmilizen ⁹
BLAU	 <p>die autoritäre Struktur</p>	<ul style="list-style-type: none"> – stabile Machtstrukturen, formelle Titel in einer hierarchischen Pyramide – Katalog von Regeln von Autoritäten erlassen, bei Verletzungen drohen Disziplinarmaßnahmen und Strafen – Stabilität durch die Bildung von exakten Prozessen, Erfahrungen werden in die Zukunft projiziert – Strategie und Durchführung sind strikt getrennt 	Die meisten Ämter und Behörden, viele deutsche Großunternehmen in der Produktions- oder Dienstleistungsbranche, viele Versicherungen und Banken ¹⁰
ORANGE	 <p>das strategische Unternehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Das Ziel ist der Beste und Erfolgreichste in seinem Markt zu sein – Hierarchiepyramide mit offenen Grenzen in der funktionalen und hierarchischen Aufteilung – Management durch Zielvorgaben und Meilensteine, gewisse Freiräume in der Umsetzung – Veränderung und Innovation sind Gelegenheit zum Wachstum 	Viele Marktführer in der Dienstleistungsbranche und der Fertigungsindustrie ¹¹ , wie Coca-Cola, Nike etc. ¹²
GRÜN	 <p>das soziale Netzwerk</p>	<ul style="list-style-type: none"> – hierarchische leitungsorientierte Strukturen mit Fokus auf Kommunikation, Kultur und Empowerment – Orientierung an gemeinsamen Werten und eine gemeinschaftsorientierte Sinnggebung – Soziale und ökologische Verantwortlichkeit als integraler Teil des Wirtschaftens 	Viele kulturorientierte Unternehmen und Organisationen des privaten und öffentlichen Bereichs: Ben & Jerry's, Apple etc. ¹³

⁷ Vgl. BECK/COWAN 2017, S. 203-225

⁸ Die Beschreibungen orientieren sich an den Beschreibungen der Entwicklungsstufen in Unternehmen in diesem Kapitel

⁹ Vgl. LALOUX 2015, S. 36.

¹⁰ Vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 82.

¹¹ Vgl. ebd., S. 85.

¹² Vgl. LALOUX 2015, S. 25.

¹³ Vgl. BECK/COWAN 2020, S. 416.

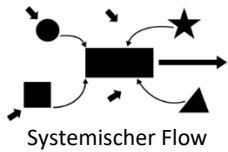

	MEM-FRABE UND STRUKTUR ⁷	BESCHREIBUNG ⁸	UNTERNEHMENS- BEISPIELE
GELB	 <p>Systemischer Flow</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Autorität ist kontextabhängig und richtet sich nach Wissen und Kompetenzen, Funktionen sind holografisch und flexibel, selbstorganisierte Teams – Entscheidungen werden dezentralisiert getroffen – Vertrauen und ein Gemeinschaftsgefühl sind hohe, gelebte Werte – Ein gemeinsames und einvernehmliches Ziel bestimmt den Sinn, der die Organisation selbst übersteigt – Die Unternehmensstrategie entsteht organisch, Unternehmensprozesse und -systeme können sich flexibel und schnell anpassen 	Einige gewinnorientierte und gemeinnützige Organisationen: AES, Buurtzorg, Morning Star, Patagonia etc. ¹⁴ Netzwerk-Organisationen mit gemeinsamen Ziel ¹⁵
TÜRKIS	 <p>Holistischer Organismus</p>	<ul style="list-style-type: none"> – gemeinschaftliche Verfolgung des großen Ganzen und des globalen Gemeinschaftssinns – Funktionen sind holografisch – Handeln in Verbundenheit zu Systemen – Entwicklungsmodus ist gut informiert, geistig und hochkomplex 	Bisher Netzwerke beziehungsweise Zusammenschlüsse von Unternehmen ¹⁶

Tabelle 2: Organisationsmodelle auf der Spirale

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an unterschiedliche Quellen (Einzelbezüge siehe Tabelle)

Die Voraussetzungen für Transformationen von Unternehmen

Wie zu Beginn des Kapitels 2.2 beschrieben, besteht der Auslöser für einen Paradigmenwechsel oft aus tiefgreifenden Herausforderungen, für die im gegenwärtigen System keine Lösungen gefunden werden können. Neben der Möglichkeit in eine komplexere Perspektive hineinzuwachsen, wäre es auch möglich die Probleme zu ignorieren oder gar zu einer einfacheren, scheinbar sicherheitsgewährenden Weltsicht zurückzukehren (vgl. LALOUX 2015, S. 39). Ein Paradigmenwechsel ist immer ein kognitiv, psychologisch und moralisch komplexes Unterfangen, das man niemandem aufzwingen kann, sondern nur durch fördernde Umgebungen unterstützen kann (vgl. ebd., S. 40).

Gemäß den Untersuchungen von LALOUX (2015, S. 41f.), ist die Weltsicht der Führung im Unternehmen ein entscheidender Faktor dafür, aus welcher Stufe das gesamte Unternehmen handelt. Die Führungskräfte etablieren im Unternehmen für sie sinnvolle Kulturen, Strukturen und Praktiken, die auf die Bewusstseinsstufe einen Zug nach oben oder unten ausüben können (vgl. ebd., S. 42). Die Führungskräfte können Kulturen, Strukturen und Praktiken aus komplexeren Stufen zurückhalten und unterdrücken oder sie etablieren typische Verhaltensweisen aus einer komplexeren Stufe und unterstützen Mitarbeiter:innen, in diese hineinzuwachsen und sie mit der Zeit au-

¹⁴ Vgl. LALOUX 2015, S. 55–58.

¹⁵ Vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 89.

¹⁶ Vgl. ebd., S. 92.

thentisch zu integrieren (vgl. ebd.). Auch nach der Auffassung der, auf die Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen spezialisierten, Managementberater:innen MARTINA BÄR-SIEBER, RAINER KRUMM und HARTMUT WIEHLE (2014, S. 65), die auch den von GRAVES entwickelten Ansatz für Veränderungsprozesse einsetzen, muss die Unternehmensleitung einen klaren Willen zur Veränderung haben und die Schaffung nötiger Voraussetzungen zulassen. Zu Beginn eines Veränderungsprozesses kann also zunächst die Neuausrichtung der Unternehmensleitung selbst liegen, damit es an die Mitarbeitenden entsprechende Impulse weitergeben kann (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 65). Eine Veränderung in Teilen der Organisation langfristig erfolgreich umzusetzen, wenn die Leitung nicht umfassend hinter den neuen Ansätzen steht, hält LALOUX (2015, S. 236) erfahrungsgemäß für unwahrscheinlich. Ferner sollte die Unternehmensleitung eine Vorbildfunktion für die neuen Praktiken, Denk- und Handlungsmuster einnehmen und den entsprechenden Raum hierfür halten, damit sich diese im gesamten Unternehmen und bei allen Mitarbeitenden entfalten können (vgl. 2015, S. 239–246). Weitere fördernde Bedingungen für die Entwicklung, die LALOUX (2015, S. 326) beschreibt, sind zum einen, dass sie durch die Erkenntnis und Erfahrung der Theorie über die Evolution des Bewusstseins unterstützt wird und zweitens, dass Aktivitäten, die das Bewusstsein nach innen richten, wie Meditation, die Entwicklung positiv beeinflussen können.

BECK und COWAN (zum Folgenden 2020, S. 118–134) beschreiben sechs Bedingungen für einen Übergang in neue Stufen, die einen dauerhaften Wandel bestimmen. Die erste Bedingung ist das *Potenzial* für Entwicklung, was die Offenheit neuen Lebensbedingungen gegenüber, und die Intelligenz im Umgang mit ihnen, miteinschließt. Bedingung zwei ist, dass für die gegenwärtigen Existenzprobleme *Lösungen* gefunden sind und angemessen behandelt werden. Drittens müssen *Dissonanzen* mit der gegenwärtigen Situation vorhanden sein. Viertens müssen *Hindernisse*, die einer Veränderung entgegenstehen, identifiziert und überwunden werden. Die fünfte Bedingung ist das Vorhandensein von *Erkenntnissen* über die wahrscheinlichen Ursachen, weshalb das gegenwärtige System nicht mehr funktioniert, aber auch darüber, warum es ursprünglich gewählt worden ist. Zudem sollte ein Verständnis über Alternativen und Ressourcen zur Veränderung vorhanden sein. Zuletzt ist eine *kräftigende und unterstützende Kultur* in der Übergangsphase nötig, um die neuen, noch nicht voll ausgereiften Systeme zu schützen, bis diese vollständig integriert sind. Diese sechs Bedingungen sollten für eine erfolgreiche Transformation auf eine höhere Stufe erfüllt sein. BÄR-SIEBER, KRUMM und WIEHLE (2014, S. 57) fassen die sechs Bedingungen auf zwei Ebenen zusammen: 1. *Können* – verfügt das Unternehmen über die nötigen Veränderungsfähigkeiten und 2. *Wollen* – verfügt das Unternehmen über die nötige Veränderungsbereitschaft. Bei

großen Veränderungsvorhaben sollten die genannten Voraussetzungen und auch die Rahmenbedingungen gut geprüft werden, um zu einer realistischen Einschätzung zu kommen, ob es erfolgversprechend ist (vgl. ebd., S. 65). Sind diese nicht vollständig gegeben, wird es die Veränderungsarbeit erschweren und das Risiko zu Scheitern wächst drastisch (vgl. ebd.). Werden Unternehmen in der Stufenentwicklung betrachtet, können Veränderungen grundsätzlich in drei verschiedene Richtungen erfolgen: innerhalb der aktuellen Stufe, eine Stufe aufwärts und eine Stufe abwärts (vgl. ebd., S. 66). Die Veränderungsrichtung ist abhängig von den Umweltbedingungen und den Veränderungsvoraussetzungen (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 145–163). Eine Transformation auf eine andere/höhere Stufe ist die größte Herausforderung, denn ein Unternehmen wird neue Fähigkeiten sowie Denk- und Handlungsweisen integrieren müssen (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 66). Die Veränderungsvoraussetzungen müssen bei einer vertikalen Transformation auf eine höhere Stufe, wie die von postmodern zu integral, in großem Umfang erfüllt sein (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 155–161).

2.2.2 Die Entwicklung der Organisationen und eine kritische Betrachtung

Dass Menschen ihr Verhalten koordinieren und Arbeit teilen, ist immer dann gegeben, wenn Menschen gemeinsames Durchleben und damit wahrscheinlich ein urmenschliches Phänomen (vgl. SIMON 2021, S. 11). Die Organisationen im Sinne von modernen Unternehmen der heutigen Zeit ist eine sehr junge Erscheinung. Betriebliche Unternehmen entstanden erst im 19. Jahrhundert mit der Industrialisierung und den damit verbundenen sozialen und technologischen Voraussetzungen (vgl. MAYNTZ 1963, S. 9). Die vorherrschenden modernen Unternehmen, in dem hier benutzten Sinn, sind allerdings wesensverschieden von kleinen familiären Handwerks-, Gewerbe- und Landwirtschaftsbetrieben, die früher überwogen (vgl. ebd.). Der Unterschied liegt in der Sozialform der Arbeitsgruppen, so dass die früher vorherrschenden Arbeitsgruppen eher persönlich als rational, klein, patriarchalisch und traditionell bestimmt waren und die Mitglieder nur höchst bedingt austauschbar waren, ohne das Zerfallen der Gruppe zur Folge zu haben (vgl. ebd.). CHESTER I. BARNARD, ein Vordenker der Organisationstheorie, argumentierte, dass „nicht Personen, sondern Dienstleistungen, Handlungen, Handeln oder Einflüsse als eine Organisation konstituierend angesehen werden sollten“ (Bernard 1938, S. 83; zit. n. SIMON 2021, S. 13). In dieser Hinsicht wird der Entwicklungsschritt deutlich: Die Bildung arbeitsteiliger Handlungsmuster, die durch standardisierte Handlungsanweisungen das Individuum austauschbar machen und die es ermöglichen hochkomplexe Prozesse zu realisieren, die das Handlungsvermögen einzelner Personen übersteigt (vgl. ebd., S. 13f.). Damit wird die Mitgliedschaft als konstituierendes Merkmal von Organisationen

deutlich, wie es auch in Kapitel 2.1 beschreiben ist. Bei der Mitgliedschaft in einer Organisation geht es dabei nur um eine rollenspezifische Bestimmung, Menschen sind nicht in ihrer Totalität, mit ihrem Gesamtverhalten in das System inkludiert (vgl. LUHMANN 2019, S. 343). Organisationsmitglieder können damit nicht als Bestandteile der Organisation begriffen werden. Wird eine Organisation als soziales System definiert, dann sind die konstanten Elemente die Interaktions- und Kommunikationsmuster, die das Verhalten in Organisationen koordinieren (vgl. SIMON 2018, S. 59). Die Mitglieder übernehmen mit der Möglichkeit zur sinnlichen Wahrnehmung die Funktionen, die die Organisation als soziales System nicht eigenständig erbringen kann (vgl. LUHMANN 2000, S. 119). Die Organisation ist daher unverzichtbar auf das Bewusstsein (die psychischen Systeme) ihrer Mitglieder angewiesen und in diesem Zusammenhang vollkommen abhängig (vgl. SIMON 2021, S. 39).

Weiterhin entstehen und reproduzieren sich Organisationen genaugenommen nicht durch Kommunikation an sich, sondern durch die Kommunikation von Entscheidungen (vgl. LUHMANN 2000, S. 63). Die Koordination des Verhaltens der Mitglieder in Organisationen lässt sich nur durch kollektiv bindende und kommunizierte Entscheidungen herbeiführen, die von den jeweiligen Mitgliedern als Prämissen für ihre eigenen Entscheidungen akzeptiert und gebraucht werden (vgl. SIMON 2018, S. 183). Die Funktion von Entscheidungen als Prämisse für weiterer Entscheidungen führt zur Bildung kollektiver und individueller Entscheidungsfähigkeit und als solches zur Absorption von Unsicherheit (vgl. LUHMANN 2000, S. 65). Die Entwicklung beziehungsweise Veränderung von Organisationen erfolgt aus diesem Verständnis heraus nach evolutionären Prinzipien. Veränderungen entstehen demnach durch Variationen von Entscheidungen (Variation), die als Bezugspunkt für künftige Entscheidungen dienen (Selektion) und sofern diese tauglich für das Überleben mit den relevanten Umwelten sind, als Entscheidungsprämissen im System beibehalten werden (Retention) (vgl. ebd., S. 352–354). Planmäßige Änderungen sind damit immer Teil eines evolutionären Prozesses, da Entscheidungen über Entscheidungsprämissen auch Entscheidungen sind (vgl. ebd., S. 353). Nichtsdestotrotz sind Entscheidungen und Entscheidungsprämissen lose gekoppelt, wodurch Planung nicht ergebnissicher vorgenommen werden kann (vgl. ebd., S. 354). Ob eine initiierte Veränderung nachhaltig Wirkung entfaltet, entscheiden „erst Prozesse der Restabilisierung, die das System im Verhältnis zu seiner Umwelt neu ausbalancieren“ (vgl. ebd.). Da diese evolutionstheoretische Betrachtung von Veränderung beziehungsweise Entwicklung von Organisationen einzelne Differenzen zur entwicklungstheoretischen Betrachtung aufzeigt, schließt sich an dieser Stelle die weitere kritische Auseinandersetzung mit der entwicklungstheoretischen Betrachtung an.

Kritisch betrachtet, gibt es für die Entwicklung des menschlichen Bewusstseins und der psychosozialen Entwicklung einige empirische Belege (vgl. Kap. 1.2.3). Für die Übertragung auf den organisationalen Kontext gibt es allerdings wenige. GRAVES, auf dessen Forschung diese Betrachtung aufbaut, gründete sein Entwicklungsmodell der Wertesysteme auf einer Sammlung umfangreicher quantitativer und qualitativer Daten (vgl. KRUMM/PARSTORFER 2014). Die Forschung von GRAVES ist, wie bereits erläutert, von seinen beiden Schülern BECK und COWAN im Werk „Spiral Dynamics“ (vgl. BECK/COWAN 2020) aufgegriffen worden. Spiral Dynamics ist das umfangreichste Werk zu GRAVES' Modell und bietet durch Einbeziehung eigener umfangreicher Arbeiten neue Nuancen und einige, die in den wenigen veröffentlichten Schriften von GRAVES fehlen. LALOUX, der das Wertemodell auf den Organisationskontext überträgt, beschreibt in seinem Buch zwölf erfolgreiche Organisationen auf der integralen respektive evolutionären Stufe. Was fehlt ist eine Betrachtung gescheiterter oder weniger erfolgreicher Organisationen, um eine fundierte empirische Theorie zu formulieren (vgl. KAEGI/ZÄNGL 2019, S. 118). Nichtsdestoweniger kann die stufenweise Entwicklung von Organisationen als gut recherchiertes und erprobtes Modell bezeichnet werden, da neben BECK und COWAN, die die Theorie umfangreich im Organisationskontext anwenden, und LALOUX auch weitere Praktiker:innen, wie BÄR-SIEBER, KRUMM und WIEHLE (2014) GRAVES' Modell im Unternehmenskontext erproben.

Weiter ergibt sich dessen ungeachtet der Vorwurf, dass die Übertragung auf Organisationen nicht haltbar ist, da Organisationen kein Bewusstsein haben und auch keines, welches sich aus dem Bewusstsein der Mitglieder zusammenfügen lässt (vgl. FINK/MOELLER 2018, S. 70). GRAVES' Modell bezieht sich auf die biopsychosoziale Entwicklung von Menschen, eine Übertragung auf Organisationen ist damit zumindest zu hinterfragen. Der Unterschied ist, dass Organisationen, als soziale Systeme mit Interaktions- und Kommunikationsmustern operieren, die das Verhalten in Organisationen koordinieren, und somit nicht wie psychische Systeme mit Bewusstseinsinhalten (vgl. ebd.). Demgegenüber steht meines Erachtens allerdings, dass soziale Systeme mit ihren Mitgliedern strukturell gekoppelt sind und mit ihrer Möglichkeit zur sinnlichen Wahrnehmung etwas zum Organisation beitragen, das dieses als soziales System nicht eigenständig erbringen kann (vgl. LUHMANN 2000, S. 119). Das Personal bestimmt damit auch vornehmlich, wie in Organisationen entschieden wird, wodurch diese unverzichtbar auf das Bewusstsein (die psychischen Systeme) ihrer Mitglieder angewiesen sind (vgl. SIMON 2021, S. 39–41).

Ferner gehen Entwicklungstheorien von einer fixen Kopplung zwischen Ausgangssituation, Problemlösung und Weiterentwicklung aus (vgl. FINK/MOELLER 2018, S. 71). Die evolutionstheoretische Betrachtung geht dagegen von einer losen Kopplung von Entscheidungen und Entscheidungsprämissen in sozialen Systemen aus, wodurch Planung nicht ergebnissicher vorgenommen werden

kann. Bezogen auf die Organisationstheorie führt die evolutionstheoretische Betrachtung allerdings in ein Paradox, da sich ein völlig unbeherrschbarer Ausleseprozess ergibt, der Glück und Zufall als Erklärung für Erfolg nutzt und organisatorische Systemgestaltung in ihrer Bedeutung herabstuft (vgl. SCHREYÖGG/GEIGER 2016, S. 485).

Im Unterschied zum menschlichen Bewusstsein, das in GRAVES' Modell immer auf der untersten Stufe beginnt, kann man diesbezüglich auch feststellen, dass die Entstehung einzelner Organisationen dort nicht beginnt. Die Übertragung auf den Organisationskontext liefert dementsprechend vielmehr einen historischen Überblick der Entwicklung von Organisationen in Bezug zur Entwicklung des menschlichen Bewusstseins und damit auch einen systematisierten Einblick in die Gestaltung von Management, Innovation und Organisation. Zusammengefasst kann auch die Entwicklungstheorie im Organisationskontext keinen ‚single best way‘ für Organisationen liefern und präzise Ursache- und Wirkungszusammenhänge formulieren. Wie es der systemische Therapeut und Theoretiker FRITZ B. SIMON (2021, S. 104) ausdrückt: „Eine große Zahl unterschiedlicher Organisationsformen sind mit dem Überleben vereinbar. Und es gibt viele verschiedene Arten, sich mit den relevanten Umwelten in Beziehung zu setzen, die viabel (= brauchbar) sind.“ Auch wenn sich damit keine uneingeschränkt logischen Schlüsse für die Zukunft ableiten lassen, lässt sich rückblickend sehr wohl feststellen, welche Eigenschaften und Bedingungen fürs Überleben oder auch für Misserfolge ausschlaggebend waren (vgl. ebd., S. 104f.). In diesem Sinne gibt die Entwicklungstheorie im Organisationskontext meines Erachtens einen wertvollen Einblick dahingehend, wie Organisationen gestaltet sein können, um mit bestimmten Herausforderungen umzugehen und in gewissen Umwelten fortzubestehen. Und sofern sich eine Organisation mit den gleichen Herausforderungen und Umwelten konfrontiert sieht, kann dies als Inspirationsquelle für geeignete Maßnahmen und die damit zusammenhängende organisatorische Systemgestaltung und mögliche Weiterentwicklung dienen. Für das Konzept des geplanten Wandels ist die Entwicklungstheorie daher ein wertvolles Instrument. Geplante Veränderungen sind allerdings auch immer Teil eines evolutionären Prozesses, da es Entscheidungen über Entscheidungsprämissen sind und somit vom System beobachtet und modifiziert übernommen oder vergessen werden (vgl. LUHMANN 2000, S. 353). Dies macht zum einen die Schwierigkeiten in der Steuerung und Prognostizierung von Veränderungsprozessen deutlich, aber zum anderen zeigt es auch, dass die Beobachtung veränderter Verhaltens- und Kommunikationsmuster, deren Ursachen in den variierten Entscheidungsprämissen liegen, wichtige Erkenntnisse über organisationsinterne Veränderungen liefert, die in der Transformation von Unternehmen passieren. Insofern soll in Bezug auf meine Fragestellung auch die evolutionstheoretische Betrachtung Beachtung finden, um Erkenntnisse er-

halten zu können, wie geplante Maßnahmen (variierte Entscheidungen) aus dem Transformationsprozess im System wirken, inwiefern sie nützlich sind und als neue Entscheidungsprämissen im System beibehalten werden. Dies kann dann auch Aufschluss darüber geben, wie die Wahrscheinlichkeit für das Gelingen einer geplanten Veränderung erhöht werden kann.

2.2.3 Die Interaktion von Kultur, Systemen, Verhalten und Weltansichten

WILBER, der die von mir in Kapitel 1.2.3 (Stand der Forschung, Die Evolution des Bewusstseins und organisationale Paradigmenwechsel) erläuterten Stufen- beziehungsweise Entwicklungssysteme und darüber hinaus weitere gegenüberstellte, bemerkte, dass sich praktisch alle Systeme in vier verschiedene Typen holistischer Sequenzen einordnen lassen (vgl. WILBER 2016a, S. 105). Er stellte weiterhin fest, dass diese vier Typen von Holarchien¹⁷ die Innenseite und die Außenseite des Individuums und des Kollektiven darstellen, wodurch er schließlich eine konzeptuelle Ordnung von vier Quadranten eines Holons anbietet (vgl. ebd., S. 106f.), wie die Abbildung 6 zeigt. Die vier Quadranten sind dementsprechend unterschiedliche Perspektiven auf das Ganze der Wirklichkeit und hängen damit praktisch untrennbar zusammen.

Weiter beschreibt WILBER (2016b, S. 28, Hervorheb. i. O.), dass in den vier Quadranten Ebenen oder Stufen des Seins verlaufen, die im Allgemeinen den Entwicklungsraum von „Materie, Körper (im Sinn von lebendigen, vitalen Körpern der emotional-sexuellen Ebene), Geist (einschließlich Phantasie, Begriffen und Logik), Seele (die überindividuelle Quelle von Identität) und GEIST (Spirit – sowohl formloser Grund als auch nichtduale Vereinigung aller anderen Ebenen)“ umfassen. Diese Stufen sind überschneidend, wie konzentrische Sphären, bei denen jede spätere die frühere umfasst (vgl. ebd.). Die genannten Stufen sind dabei eher als grobe Zusammenfassung, dessen was die Forschung hervorbrachte, zu verstehen; oft besteht der Entwicklungsraum aus mehr Phasen, entspricht aber in ganz allgemeiner Weise diesen umfassenden Stufen (vgl. ebd., S. 46). Durch die Stufen bewegen sich verschiedene, zahlreiche, relativ unabhängige Entwicklungslinien wie Bedürfnisse, Emotionen, Moral, Rollen, Kreativität, Offenheit, Kompetenzen, Weltanschauungen und so weiter (vgl. ebd., S. 45). Die Entwicklung im Ganzen ist dabei nicht linear oder schrittweise; die Entwicklungslinien entwickeln sich in unterschiedlicher Geschwindigkeit mit eigener Dynamik (vgl. ebd., S. 33). Die Entwicklung durch die verschiedenen Stufen ist fließend (vgl. ebd., S. 23). Verschiedene Aspekte des Bewusstseins können unter verschiedenen Bedingungen auf verschiedenen Stufen sein (vgl. ebd.). Ein Individuum kann in manchen Entwicklungslinien sehr fortgeschritten sein und in anderen nur mäßig (vgl. WILBER 2016b, S. 45). WILBER stellt

¹⁷ Eine Holarchie ist eine Verbindung zwischen Holons.

durch die Analyse der Forschungsergebnisse weiter fest, dass jede Entwicklungslinie selbst tendenziell einer schrittweisen, holarchischen Entfaltung folgt, also einer linearen Ordnung, in der höhere Stufen auf früheren aufbauen oder sie einschließen und die nicht durch innere oder äußere Einflüsse verändert werden kann (vgl. ebd.). Zusammenfassend durchlaufen die unterschiedlichen Talente, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in Menschen in Erscheinung treten, im allgemeinen den Umrissen der verschiedenen Stufen (vgl. ebd., S. 47).

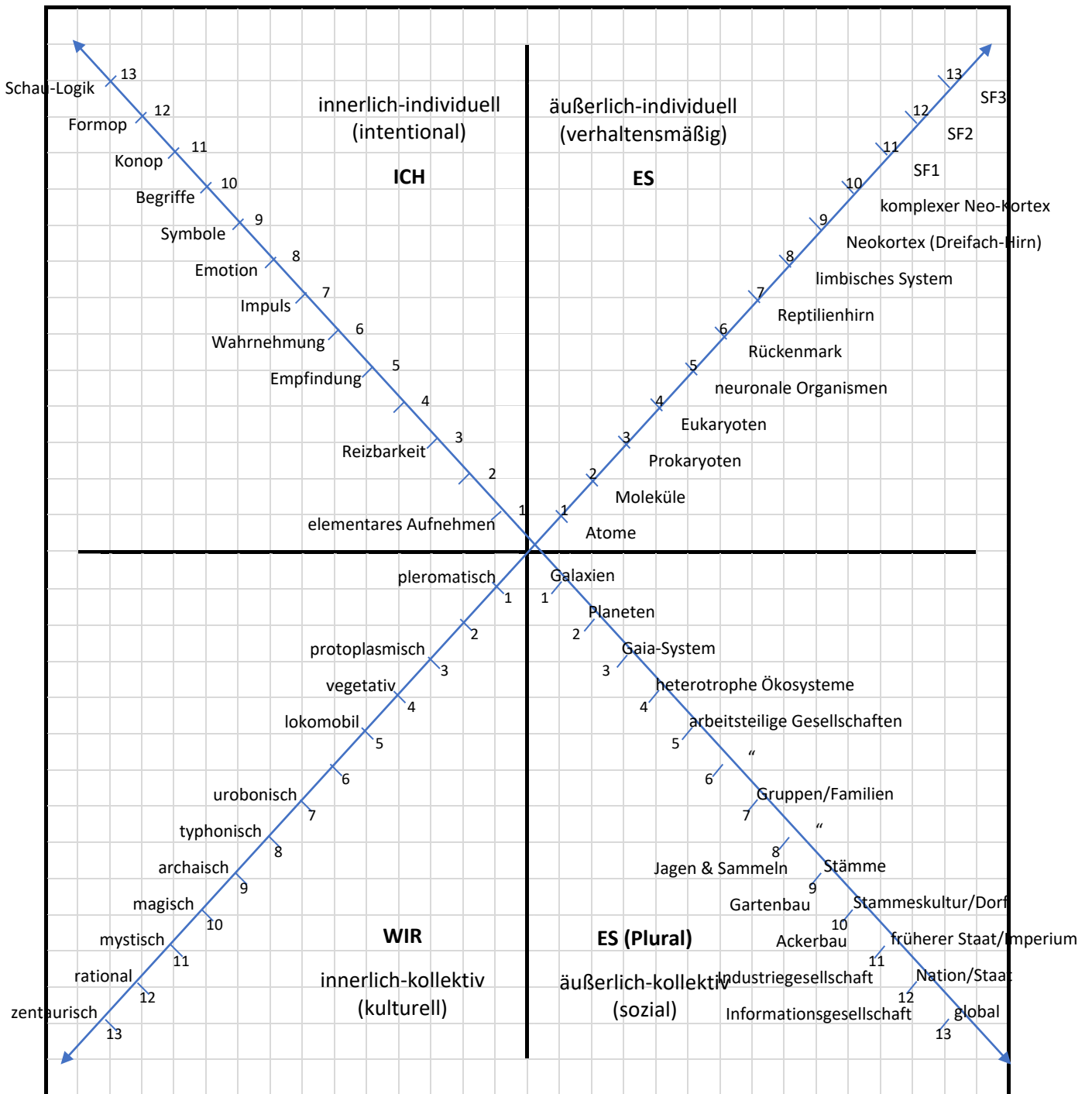


Abbildung 6: Die vier Quadranten
 Quelle: WILBER 2016b, S. 80

WILBER (2016b, S. 221–239) entwickelte darüber hinaus ein eigenes System an Entwicklungsstufen, das Strukturen, Zustände, Verhaltensaspekte und Funktionen des individuellen und kollektiven Bewusstseins umfasst. Ein Teil, der von ihm definierten Entwicklungsstufen, ist in der Abbildung 6 zu sehen. In der Abbildung der vier Quadranten (Abb. 6) sind allerdings allein die Entwicklungen vom Beginn der Existenz (Urknall) bis zum heute durchschnittlichen Bewusstsein dargestellt. WILBER (2016b, S. 28) betrachtet die dargestellten Ebenen als voll ausgeprägt und existent in dieser Welt, während die höheren Ebenen (psychische, feinstoffliche, kausale), die in dieser Abbildung nicht angezeigt werden, als Potenziale zu sehen sind, die noch nicht in kollektivem Maßstab manifest sind.

Im Vier-Quadranten-Modell (siehe Abb. 6) stellt der obere linke Quadrant das Innere des Individuums dar, das ganze System des subjektiven Bewusstseins (vgl. WILBER 2016b, S. 80). Die Sprache, die die Komponenten dieses Quadranten ausdrückt, ist die Ich-Sprache, da es das innere Bewusstsein wiedergibt, von körperlichen Wahrnehmungen über Gedanken bis zur Identität (vgl. ebd., S. 81). Der obere rechte Quadrant zeigt zu den inneren Bewusstseinszuständen die entsprechenden äußeren, objektiven Entsprechungen beziehungsweise Formen, worin sich eine enge Korrelation zwischen innerem Geist und objektiven Gehirn erkennen lässt (vgl. ebd.). Die Fähigkeit auf Reize in der Umwelt zu reagieren, beginnt mit einfachen Zellen (Prokaryoten, Eukaryoten), Sinneswahrnehmung beginnt mit neuronalen Organismen und mit dem limbischen System beginnen Emotionen (vgl. WILBER 2016a, S. 108f.). Die Sprache, die die Komponenten des äußerlich-individuellen Quadranten ausdrückt, ist die Es-Sprache, da hier die messbaren, wissenschaftlichen Fakten des individuellen Organismus dargestellt sind (vgl. WILBER 2016b, S. 81). Jedes Individuum ist zudem immer Teil irgendeines Kollektivs und auch ein Kollektiv besitzt ein Inneres und ein Äußeres (vgl. ebd.). Der untere linke Quadrant beschreibt alle kollektiven Bedeutungen, Werte, Weltansichten (diese sind in der Abbildung dargestellt, wie Rationalität, Mythos und Magie) und Ethiken, die in jeder Gemeinschaft von Individuen gemeinsam erlebt werden (vgl. WILBER 2016a, S. 110). Die Sprache, die diese Komponenten ausdrückt, ist die Wir-Sprache, da sie das gegenseitige Verstehen formulieren (vgl. WILBER 2016b, S. 81). Der untere rechte Quadrant beschreibt die äußeren, objektiven, materiellen und institutionellen Formen der kulturellen Komponenten (vgl. WILBER 2016a, S. 110). Zu diesen sozialen Systemen gehören die technisch-wirtschaftliche Basis (Kräfte der Produktion, wie Ackerbau) sowie geopolitische Strukturen (Dörfer, Staaten etc.) (vgl. WILBER 2016b, S. 81). Die Sprache dieses Quadranten ist, wie im oberen rechten Quadranten, die Es-Sprache, da er ebenfalls die objektiven Fakten wiedergibt (vgl. ebd.). Die vier Quadranten geben also vier Facetten eines Ganzen wieder.

Im oberen, linken Quadranten beschreibt WILBER die individuelle Bewusstseinsentwicklung. Wie erläutert, sind in der Abbildung 6 dabei nur die Stufen des Durchschnittsbewusstseins wiedergegeben und nicht die höheren Stufen. Insgesamt beschreibt die Bewusstseinsentwicklung mit den höheren Ebenen der Entwicklung neun Ebenen, die ersten sechs fasst WILBER (2016a, S. 188) dabei, bezogen auf die Abbildung, folgendermaßen zusammen: 1. physisch-sensorisch (Empfindung und Wahrnehmung), 2. phantasmisch-emotional (Antriebe und Bilder), 3. Rep-Geist/*repräsentativer Geist* (Symbole und Begriffe), 4. Regel/Rolle-Geist, *konop/konkret operational* (konkrete Regeln), 5. formal-reflexiv (*formop*) und 6. Schau-logisch (integrativ). Es folgen die drei höheren, transpersonalen Ebenen des Psychischen (7. psychisch), Feinstofflichen (8. subtil) und Kausalen (9. kausal) (vgl. WILBER 2016a, S. 188). Diese neun Ebenen fassen die Entwicklung des inneren Ich bis zur höchsten Identität zusammen (vgl. ebd., S. 183). Mit dieser *großen Holarchie des Bewusstseins* beschreibt WILBER (ebd., S. 187) die universelle Grundstruktur der verschiedenen Quellen und Weisheitstraditionen, die in seine Untersuchungen einfließen; sie ist damit auch eine erweiterte Version der Grundwellen der Entwicklung, also Materie (1. physisch-sensorisch), Körper (2. phantasmisch-emotional), Geist (3. Rep-Geist, 4. Regel/Rolle-Geist (*konop*), 5. formal-reflexiv (*formop*) und 6. Schau-logisch), Seele (7. psychisch und 8. subtil) sowie GEIST (9. kausal).

Einen weiteren Erkenntnisgewinn, den WILBER durch seine Untersuchungen der vielen verschiedenen Stufen- beziehungsweise Entwicklungssysteme gibt und der ihn zu der Darstellung der vier Quadranten führte, ist die Unterscheidung in prämoderne, moderne, postmoderne und integrale Perspektive beziehungsweise Weltsicht. Aus der prämodernen Perspektive kommt die Erkenntnis über die Grundwellen der Entwicklung mit den höheren, spirituellen Ebenen (Materie, Körper, Geist, Seele und GEIST), die sich traditionell allerdings nur mit dem innerlich-individuellen Quadranten und somit mit dem Spektrum des Bewusstseins beschäftigt (vgl. WILBER 2016b, S. 84f.). In dieser Perspektive fehlt damit eine Differenzierung in die vier Quadranten und somit auch ein Verständnis für die Zusammenhänge von Bewusstsein zu objektiven Gehirnzuständen, intersubjektiven kulturellen Kontexten oder intersubjektiven sozialen Kräften (vgl. ebd., S. 86). Durch den Aufstieg in die Moderne war eine Differenzierung der Wertsphären und insbesondere die Differenzierung von Kunst, Moral und Wissenschaft möglich, was zu bedeutenden Fortschritten in den jeweiligen Sphären führen konnte (vgl. ebd., 77f.). Die moderne Perspektive unterschied damit die vier Quadranten im großen Maßstab. Der Nachteil der Moderne war, dass diese Differenzierungen irgendwann zu Dissoziationen führten, da der wissenschaftliche Materialismus versuchte alle subjektiven (Kunst, Bewusstsein etc.) und intersubjektiven Wahrheiten (Moral, Werte etc.) zu operationalisieren (vgl. ebd., S. 88). Mit dem wissenschaftlichen Materialismus, der alsbald zur dominierenden Weltsicht der Moderne wurde, wurden die anderen Sphären sowie die spirituellen und

höheren Ebenen des Seins, als wertlos und unwissenschaftlich erklärt (vgl. ebd., S. 79). Die Postmoderne versucht wiederum die Dissoziationen aus der Moderne umzukehren und eine umfassende, nicht ausschließende Haltung zu integrieren (vgl. WILBER 2016b, S. 180). Die wichtigsten Annahmen in postmodernen Ansätzen sind daher: 1. Realität ist nicht immer gegeben und in einigen bedeutenden Aspekten eine Konstruktion beziehungsweise Interpretation; 2. Bedeutung ist kontextabhängig und diese Kontexte sind endlos; 3. Erkennen privilegiert keine einzelne Perspektive unverhältnismäßig (vgl. ebd., S. 184). Die Schattenseite der Postmoderne ist die Überbetonung der Diversität und Gleichbehandlung aller Stimmen, die zu einer Gleichmacherei qualitativer Unterschiede und zur Leugnung von Holarchien führt (vgl. ebd., S. 190–193). Der integrale Ansatz besteht darin das Beste aus allen Epochen aufzunehmen und zu nutzen. Die Prämoderne machte deutlich, wie wichtig die Achtung des ganzen Spektrums des Bewusstseins und seine holarchische Entfaltung ist (vgl. ebd., S. 211). Aus der Moderne stammt die Erkenntnis über die Wichtigkeit der Integration und Differenzierung aller vier Quadranten (Organismus, Umwelt, Bewusstsein und Kultur) (vgl. ebd.) sowie die Feststellung über die Evolution der vier Quadranten (vgl. ebd., S. 213). Die Postmoderne birgt die Erkenntnis, dass Bewusstsein endlos holonisch ist (vgl. ebd., S. 194) und alle vier Quadranten sich wechselseitig bestimmen, weshalb ein gleichrangiges Umfassen und Achten von Erklärungen der ersten Person (Ich), der intersubjektiven Strukturen und Hintergründe der zweiten Person (Wir) und der wissenschaftlichen/objektiven Systeme der dritten Person (Es) wichtig ist (vgl. ebd., S. 205). Der integrale Ansatz berücksichtigt damit nach WILBER alle Quadranten auf allen Ebenen.

Bezogen auf die Fragestellung dieser Arbeit, die eine Transformation auf die integrale Stufe betrachtet, sollte demnach auch die hier von WILBER ausgearbeitete integrale Perspektive berücksichtigt werden. Inwiefern sich WILBERS Erkenntnisse in die Betrachtung eines Unternehmens einordnen, wird im folgenden Kapitel dargelegt.

2.2.4 Die Anwendung der Stufenentwicklung in Unternehmen

Werden WILBERS Einsichten auf die Betrachtung von Unternehmen angewendet, würden sich die vier Quadranten folgendermaßen darstellen (vgl. Abb. 7). Ein Unternehmen stellt ein Kollektiv (ein soziales Holon) dar, eine Gemeinschaft mit einer inneren Identität, der Unternehmenskultur (das gelebte Leitbild, die gelebten Unternehmenswerte, der Teamgeist) und einer äußeren Form, der Unternehmenssysteme (Prozesse, Organisationsstrukturen, Produkte, Dienstleistungen) (vgl. LALOUX 2015, S. 227). Ein Unternehmen besteht aber auch weiterhin aus Menschen (den individuellen Holons), die ihre Denkweisen und Überzeugungen miteinbringen, sich im Unternehmen

gewissermaßen verhalten und dadurch die kollektive Seite gemeinsam erleben und prägen (vgl. ebd.). Ein Unternehmen, als soziales Holon besitzt zwar nicht, wie seine Mitglieder – die individuellen Holons – alle vier Quadranten, da es als Wir kein Ich besitzt, dennoch kann es von allen vier Quadranten betrachtet werden (vgl. WILBER 2004).

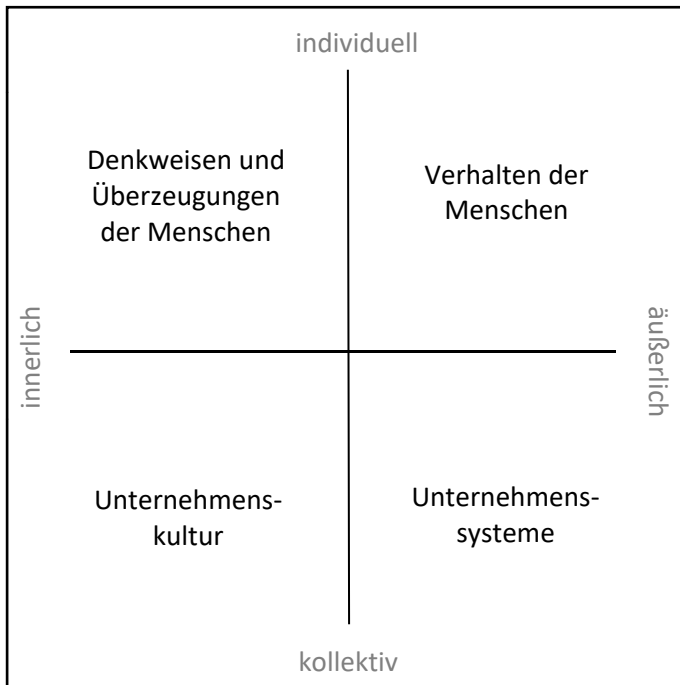


Abbildung 7: Ken Wilbers Vier-Quadranten Modell auf Unternehmen angewendet

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an LALOUX 2015, S. 227

Verglichen mit der Definition von Organisationen als soziale Systeme, wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, besteht die Organisation aus kollektiv bindenden Entscheidungen, die die kollektive und individuelle Handlungsfähigkeit herstellen. Die Mitglieder der Organisation sind zwar nicht in ihrem Gesamtverhalten Teil der Organisation, aber sie sind strukturell mit der Organisation gekoppelt und die Organisation ist auf die Mitglieder und ihre sinnliche Wahrnehmungsfähigkeit unverzichtbar angewiesen. Soll die Organisation als Ganzes betrachtet werden, ist es daher meines Erachtens sinnvoll

und notwendig auch die Seite der Mitglieder miteinzubeziehen, ansonsten müsste man einen großen Teil dessen auslassen, was in der konkreten Organisation wichtig ist.

Im auf Unternehmen bezogenen Vier-Quadranten-Modell (vgl. Abb. 7) wird noch einmal deutlich, wie sehr die einzelnen Dimensionen miteinander verwoben sind und wie wichtig eine Beachtung aller Quadranten ist. „Mit anderen Worten, alle vier Quadranten [...] verursachen und werden von den anderen verursacht: Sie entwickeln sich ‚zu viert‘ [...]“ (WILBER 2016b, S. 205). Eine Veränderung in einer dieser vier Dimensionen, wird immer auch Auswirkungen auf die anderen drei haben (vgl. LALOUX 2015, S. 228). Ändert beispielweise eine Führungskraft ihre Überzeugungen bezüglich der Bearbeitung von Konflikten mit Mitarbeitenden, wird das veränderte Denken sehr wahrscheinlich auch Effekte auf ihr Verhalten in Konfliktsituationen haben. Schließlich wird sich auch die Kultur der Konfliktbearbeitung innerhalb des Unternehmens verändern und vielleicht wird sich auch ein neuer Konfliktlösungsprozess integrieren.

Um die Komplexität von Unternehmen differenziert abbilden zu können, ist es erforderlich neben den vier Quadranten auch die Entwicklungsebenen beziehungsweise -stufen darin zu skizzieren.

Gleichwohl WILBER eigene Entwicklungsstufen beschrieben hat – deren Beschreibungen in dieser Ausarbeitung aufgrund der Umfänglichkeit nur angeschnitten werden konnten – werde ich mich für die Abbildung der Ebenen einer Organisation an das von GRAVES beziehungsweise BECK und COWAN beschriebene Entwicklungssystem halten. BECK und COWAN beschreiben mit Spiral Dynamics die Entwicklung von Individuen, Unternehmen und Organisationen, wie wirtschaftlichen und politischen Systemen. Das Modell von Spiral Dynamics eignet sich daher besonders für die Anwendung im Organisations- und Personalbereich (vgl. PIBER/KALCHER 2007, S. 166). In den Kapiteln 2.2 und 2.2.1 wurden die Entwicklungsstufen bereits sowohl für Individuen als auch für Unternehmen dargestellt, wodurch auch deutlich wird, dass die Entwicklungsstufen aus Spiral Dynamics geeignet sind, das soziale Holon der Unternehmung in den Vier-Quadranten abzubilden. Die von WILBER entworfenen Entwicklungsstufen sind hingegen umfassend, multidisziplinär und allgemein für die individuelle und kollektive Bewusstseinsentwicklung beschrieben. WILBER selbst ordnet das Modell von Spiral Dynamics als nicht genügend umfassend ein, da es die höheren, transpersonalen Ebenen des Bewusstseins nicht abdeckt, sondern nur jene bis zum derzeitigen Punkt in der kollektiven Geschichte (vgl. WILBER 2016b, S. 64) – was in Bezug auf meine Fragestellung ausreichend und passend ist. Er hält es aber für das Gebiet, das es abdeckt, für ein sehr nützliches Modell zur Abbildung der Selbstentwicklung (vgl. ebd.).

Eine Darstellung der menschlichen Evolution des Bewusstseins in Stufen, wie die von GRAVES, ist auch keine genaue Abbildung der Wirklichkeit, es stellt viel mehr Unterscheidungen dar, die die komplexe Wirklichkeit darunter verstehen lassen (vgl. LALOUX 2015, S. 38). Die Stufenentwicklung ist aber auch eine Abbildung des allgemeinen Entwicklungsraumes von Körper, Geist, Seele und GEIST, wie von WILBER (2016b, S. 64) beschrieben. Die Stufenentwicklung nach Spiral Dynamics zeigt also auch einen Entwicklungsraum von Ebenen oder Stufen des Seins, die in den vier Quadranten verlaufen. Um die Komplexität in Unternehmen zu erfassen, kann also das Vier-Quadranten-Modell mit den Werteebenen nach Spiral Dynamics verbunden werden. Die Abbildung 8 zeigt die Verbindung der beiden Modelle und bietet damit einen sehr umfassenden Einblick in die Komplexität von Unternehmen.

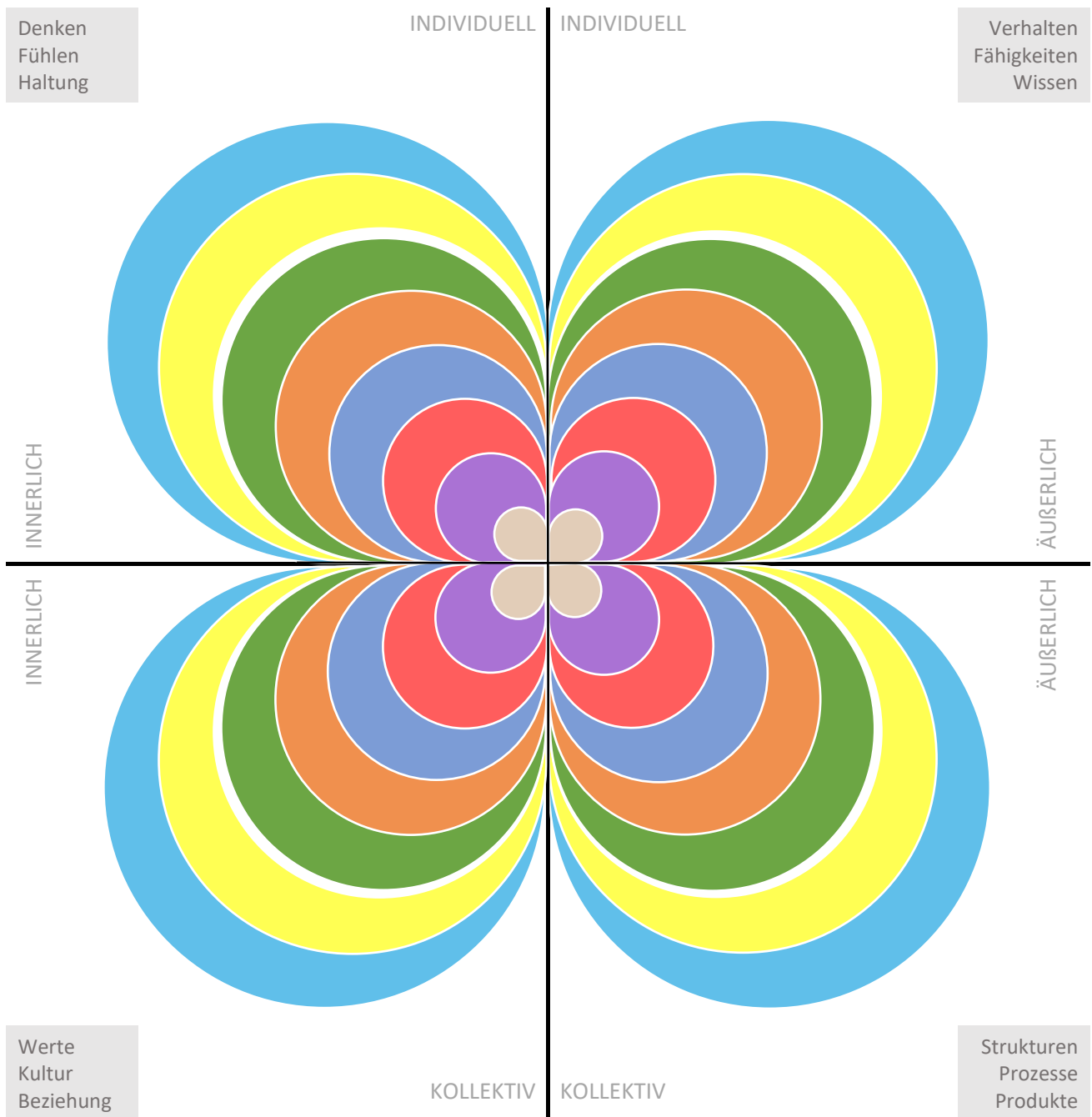


Abbildung 8: Spiral Dynamics im Vier-Quadranten-Modell

Quelle: Eigene Darstellung

Wie WILBER (zum Folgenden 2016b, S. 258) zitiert, sehen auch BECK und COWAN einen Mehrwert darin die vier Quadranten in das Modell von Spiral Dynamics miteinzubeziehen, insbesondere dann, wenn es um die Unterscheidung von gesunden und ungesunden Versionen der ^wMeme geht. Die vier Quadranten würden dementsprechend auch dabei helfen, das Scheitern von Veränderungsprozessen zu veranschaulichen, indem sichtbar wird, dass Förderungen zur inneren Entwicklung nur gelingen können, wenn WIR und ES Quadranten (Kultur und System) mitbedacht werden. Die Einbeziehung der Quadranten ist dahingehend bei der Transformation und der Hervor-

bringung gesunder Systeme wesentlich. LALOUX, der in seinen Untersuchungen Stufenbeschreibungen benutzt, die denen von Spiral Dynamics sehr ähnlich sind, beschreibt die unterschiedlichen Unternehmensstrukturen in Bezug zum Vier-Quadranten-Modell von WILBER folgendermaßen; Unternehmen, die vornehmlich aus dem absichtsvollen und erfolgsorientierten Paradigma (Blau und Orange) handeln, fokussieren sich auf die äußerlichen, messbaren Faktoren und leugnen die innerlichen, weichen (vgl. LALOUX 2015, S. 228). Gemeinschaftsorientierte Unternehmen (Grün) legen ihren Fokus auf die inneren Dimensionen (vgl. zum Folgenden ebd.). Häufig ist die Konzentration auf diese Aspekte aber so stark, dass die Unternehmen es versäumen Strukturen, Prozesse und Praktiken anzupassen. Beispielsweise gibt es in gemeinschaftsorientierten Unternehmen oft eine nicht-hierarchische Kultur, auf der anderen Seite aber hierarchische Strukturen, wie LALOUX bemerkt. Der Ausgleich dieser Gegensätzlichkeit kostet Energie und Investitionen (vgl. ebd., S. 229). Bei Unternehmen auf der integralen Stufe werden alle Quadranten gleichermaßen beachtet; Denkweisen, Verhalten, Kultur und Systeme arbeiten zusammen und unterstützen den Sinn des Unternehmens (vgl. ebd., S. 234). Eine erfolgreiche Transformation von Unternehmen auf die integrale Stufe sollte demnach auch alle vier Quadranten berücksichtigen und das Zusammenspiel aller Quadranten bedenken. Eine erfolgreiche Veränderung der Unternehmenskultur (Quadrant links unten) wird beispielsweise immer durch eine entsprechende Entwicklung der anderen Quadranten bedingt sein (vgl. ebd., S. 233). Die Persönlichkeitsentwicklung und Lernfähigkeit der Mitarbeitenden werden die Unternehmenskultur beeinflussen, ebenso wie die Implementierung unterstützender Strukturen, Prozesse und Praktiken im Unternehmensalltag (vgl. ebd., S. 232–234). Diese Überlegung von LALOUX spiegeln damit WILBERS Erkenntnisse in Bezug auf den integralen Ansatz beziehungsweise die integrale Perspektive wider (vgl. Kap. 2.2.3). WILBER beschreibt, dass der integrale Ansatz alle Quadranten auf allen Ebenen sowie die wechselseitige Bestimmung aller vier Quadranten berücksichtigt, weshalb ein gleichrangiges Umfassen und Achten aller Perspektiven (Ich, Wir und Es) wichtig ist.

Allerdings arbeiten in Unternehmen viele verschiedene Menschen, die unterschiedlich entwickelt sein können. BECK und COWAN (2020, S. 182) beschreiben, dass in allen Menschen Mischungen und Kombinationen verschiedener Stufen vorzufinden sind. Sie schätzen weiterhin, dass in stabilen Einheiten fünfzig Prozent durch ein Paradigma dominiert wird, welches durch zwei oder drei weniger starke begleitet wird (vgl. ebd.). In einem Unternehmen ist es also auch möglich, dass die

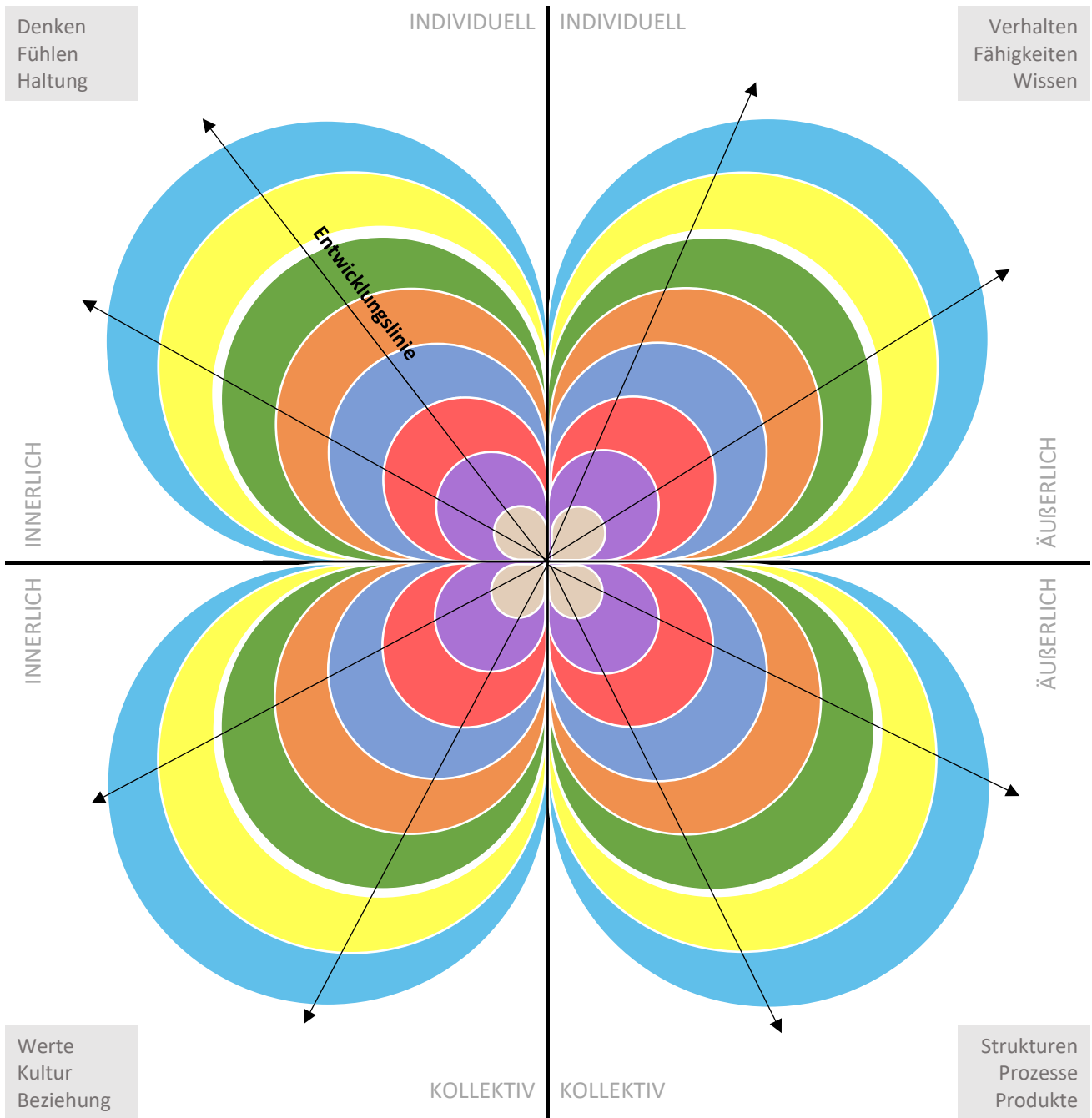


Abbildung 9: Spiral Dynamics im Vier-Quadranten-Modell mit Entwicklungslinien

Quelle: Eigene Darstellung

unterschiedlichen Funktionsbereiche wie Produktentwicklung, Forschung, Produktion ebenfalls unterschiedliche Stufenprofile aufweisen können und auch innerhalb der einzelnen Funktionsbereiche werden harmonische Variationen vorzufinden sein (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 182). Verschiedene Aspekte des Bewusstseins können also unter verschiedenen Bedingungen auf verschiedenen Stufen sein, wie von WILBER (2016b, S. 23) in Kapitel 2.2.3 beschrieben. Das heißt, auch hier finden sich verschiedene, zahlreiche, relativ unabhängige Entwicklungslinien, die in Form

von unterschiedlichen Talenten, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie gemeinsamen Werten, Bedeutungen und Strukturen, im Allgemeinen den Umrissen der verschiedenen Stufen folgen (vgl. Abb. 9).

BÄR-SIEBER, KRUMM und WIEHLE (2014, S. 26) stellten fest, dass das Verhalten der Individuen in sozialen Systemen erstaunlich gleichförmig ist und sich in gemeinsamen Fähigkeiten, Werten, Denk- und Verhaltensweisen ausdrückt. LALOUX (2015, S. 41) erkennt ebenfalls, dass sich die Ausprägungen der Entwicklungslinien eines sozialen Systems nicht zufällig auf den Stufen verteilen, sondern um einen Schwerpunkt herum anordnen. Der Schwerpunkt lässt die Stufe erkennen, die die meisten kulturellen Elemente, Praktiken, Prozesse und Strukturen des Unternehmens definiert (vgl. ebd.). Das Denken und Handeln der einzelnen Organisationsmitglieder und die täglichen Interaktionen müssen daher nicht ausschließlich mit dem dominanten Paradigma übereinstimmen, sie werden ebenso variieren, wie die anderen Elemente und Interaktionen in Unternehmen (vgl. ebd.). Der aktuelle Standort in der Unternehmensentwicklung lässt sich dann mit der Betrachtung der einzelnen, verschiedenen Elemente im Unternehmen, wie Unternehmensstrukturen, -praktiken und -kulturen, bestimmen (vgl. ebd., S. 40). Bei der Transformation von Unternehmen ließe sich demnach die aktuelle Situation mit einem Modell wie in Abbildung 9 verorten, um zu erfahren, welche Stufe im Unternehmen in Bezug auf die abgefragten Entwicklungslinien dominiert und wohin es sich entwickeln könnte. An dieser Stelle stellt sich demnach die Frage, welche Entwicklungslinien eines Unternehmens auf der individuellen und kollektiven Ebene den aktuellen Standort in der Unternehmensentwicklung und das Potenzial für eine Transformation bestimmen lassen. Weiterhin ist für die Begleitung einer Transformation von Unternehmen zu beachten, dass sich bei der Transformation von Unternehmen auf eine komplexere Stufe die Fähigkeiten summieren, da die Entwicklungsstufen aufeinander aufbauen. Die neuen Fähigkeiten werden hinzugewonnen, während die Fähigkeiten, der vorangegangenen Stufen weiter genutzt werden können, wenn es die Situation erfordert (vgl. BÄR-SIEBER/KRUMM/WIEHLE 2014, S. 27). Die Werte eines Unternehmens hingegen verändern sich während einer Transformation und werden neu priorisiert (vgl. ebd.).

2.3 Die Theorie U

„Es gibt heutzutage viele Hinweise darauf, dass wir uns in einem Übergangsstadium befinden, wo etwas auf dem Weg hinaus ist und etwas anderes unter Schmerzen geboren wird. Es ist so, als ob etwas taumelt, schwankt, schwindet und sich selbst erschöpft – während etwas anderes, noch Unbestimmtes langsam beginnt, sich aus den Trümmern zu erheben.“¹⁸

Václav Havel, ehemaliger tschechischer Präsident

Der Forscher und Berater OTTO SCHARMER beschreibt den Wandel oder die Krise unserer Zeit, wie er es benennt, mit diesem Zitat des ehemaligen tschechischen Präsidenten VÁCLAV HAVEL. Die Krise unserer Zeit ist demnach gekennzeichnet durch schmerzliche Niedergänge und hoffnungsvolle Umbrüche und Neubeginne (vgl. SCHARMER 2020, S. 61). Für SCHARMER endet ein Zeitalter, in dem eine eigennützige Denkweise sowie organisierte Verantwortungslosigkeit herrschen und damit Ergebnisse hervorgerufen werden, die nicht wünschenswert sind (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 12).

SCHARMER und seine Kollegin KATRIN KÄUFER¹⁹ identifizieren in ihrem gemeinsamen Buch „Von der Zukunft her führen: Theorie U in der Praxis“ globale Handlungsbedarfe. Die Autor:innen zeigen an der ungleichen Entwicklung zwischen Arm und Reich, zwischen ökonomischen Nutzen und ökologischen Problemen und zwischen der Real- und der Finanzwirtschaft, dass das derzeitige Wirtschaftsmodell an seine Grenzen stößt (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 61–65). Des Weiteren erkennen sie drei aufs Engste zusammenhängende Bereiche, in denen Wandel spürbar ist. Zum einen die ökologische Dimension, die durch das gestörte Verhältnis zur Natur und zur Erde auf globaler Ebene gekennzeichnet ist (vgl. ebd., S. 53f.). Damit zusammenhängende Probleme und Trends sind die enorm gestiegene Nachfrage von Süßwasser auf der einen Seite sowie ein Mangel an Trinkwasser auf der anderen, der Klimawandel, der Verlust an Mutterboden durch Bodenerosion, irreversibel geschädigte oder nicht nachhaltig genutzte Ökosysteme (Entsprechenden Statistiken der UNEP zufolge) (vgl. ebd.). Zum anderen problematisieren die Autor:innen die sozioökonomische Entwicklung, die die immer weiter auseinander gehende soziale Schere zeigt (vgl. ebd., S. 54f.). Zeichen dafür sind Hunger für jeden achten Menschen auf der Welt, Armut und Einkommensungleichheit (Entsprechenden Statistiken der FAO, der World Bank und der ILO zufolge)

¹⁸ Präsident VÁCLAV HAVEL in einer Rede in Philadelphia am 4. Juli 1994 in SCHARMER (2020, S. 61).

¹⁹ KATRIN KÄUFER ist Volkswirtin und Bankenexpertin sowie Gründungsmitglied und Forschungsdirektorin des Presencing Instituts in Cambridge.

(vgl. ebd.). Als dritten Bereich identifizieren SCHARMER und KÄUFER (2017, S. 52–57) in der spirituell-kulturellen Dimension eine Spaltung im Selbst, die sich durch den Grad an Wohlbefinden und Glück ausdrückt. Anzeichen für einen Missstand sind Burn-Out, zunehmende Depressionen und ansteigende Fälle von Selbstmord (Entsprechenden Statistiken der WHO zufolge) (vgl. ebd., S. 55). Darüber hinaus sehen die Autor:innen eine systemweite Führungsschwäche, die in der Spaltung zwischen der institutionellen Führung und den Menschen gründet und dazu führt, dass wichtige Komponenten eines Systems getrennt operieren (vgl. ebd., S. 18). All diese Entwicklungen weisen, nach Auffassung von SCHARMER und KÄUFER (zum Folgenden 2017, S. 19), auf strukturelle Probleme hin, die dazu führen, dass Entscheidungstragende die Auswirkungen ihres Handelns nicht erleben und wahrnehmen. Sie bekommen keine Rückmeldung zu ihren Entscheidungen und können nicht daraus lernen. Die Folge ist, dass Veränderungsprozesse in Unternehmen oder anderen sozialen Systemen oft zu spät erfolgen oder zu gering ausfallen. SCHARMER und KÄUFER thematisieren demzufolge einen enormen Problemdruck, der von außen auf das Unternehmen wirkt, aber auch innerorganisatorische Schwierigkeiten, wie die systemweite Führungsschwäche. Der beschriebene Wandel führt dazu, dass Lösungsansätze und Erfahrungsregeln aus vergangenen Zeitpunkten nicht mehr wirken, was wiederum zu geplanten Veränderungs- und Innovationsprozessen führen muss, um das Gleichgewicht im Unternehmen wiederherzustellen. Zusammen mit dem Unternehmensumfeld ändern sich nämlich zwangsläufig auch die Anforderungen, denen sich das Unternehmen und deren Mitarbeiter:innen stellen müssen. SCHARMER (2007) entwickelte aus dieser Thematik heraus die Theorie U, die Individuen und Organisationen unterstützt umzudenken, um alte Gewohnheiten loszulassen und sich zukünftigen Möglichkeiten und Chancen zu öffnen. Das U beschreibt dabei den Prozess mit drei Bewegungen, um diese tiefere Erkenntnisebene erreichen zu können (vgl. SCHARMER 2019, S. 38).

Die Theorie U von SCHARMER (zum Folgenden 2015, S. 11) hat die Ziele:

1. Ein Bewusstsein für die tiefere Ebene der Arbeit von Führung in Veränderungs- und Innovationsprozessen zu schaffen.
2. Eine Sprache für diese Prozesse zu entwickeln, die es Praktiker:innen und Forscher:innen ermöglicht, sich über ihre Erfahrungen der tieferen Ebene auszutauschen.
3. Eine soziale Technik für Akteur:innen in Veränderungsprozessen zu schaffen, die ihnen hilft, die kollektiven Führungsherausforderungen der Gegenwart und Zukunft effektiver und kreativer zu bewältigen.

Mit der Theorie U zeigt SCHARMER demnach zum einen das Geschehen in bewussten und unbewussten Veränderungsprozessen in Systemen auf, welches sowohl ein Individuum, ein Team, eine

Organisation oder die Gesellschaft sein kann. Zum anderen beschreibt er eine methodische Struktur zur Begleitung und Bewältigung von Veränderungsprozessen.

2.3.1 Entstehung

Wenn man die Theorie U in einem Satz beschreiben würde, könnte man sagen, sie untersucht und beschreibt, wie man den Ort, von dem aus man handelt, dahingehend verändern kann, dass man von alten Gewohnheiten loslässt und sich dem was ist und dem was werden will gegenüber öffnet. Für SCHARMER (2020, S. 85) ist dieser Ort ein blinder Fleck in Führungs- und Alltagshandlungen. Denn werden menschliche Handlungen beobachtet, werden in der Regel nur die Prozesse und Ergebnisse betrachtet, was aber nicht gesehen wird, ist der Entstehungsort dieser Handlungen (vgl. ebd., S. 81). SCHARMER betrachtet Führungstätigkeiten zum besseren Verständnis analog zu den Tätigkeiten eines Künstlers oder einer Künstlerin. In Anbetracht der Arbeit eines Künstlers oder einer Künstlerin sind mindestens drei Perspektiven denkbar: „Wir können das Gemälde betrachten, *nachdem* es geschaffen wurde (Gegenstand), *während* es geschaffen wird (Prozess) oder *bevor* der Schaffungsprozess beginnt (leere Leinwand)“ (KÄUFER/SCHARMER 2007, S. 77, Hervorheb. i. O.). Die Intention und Aufmerksamkeit in dem Moment bevor der Schaffungsprozess beginnt, wird oft nicht gesehen, beeinflusst aber maßgeblich den ersten Pinselstrich des Künstlers oder der Künstlerin (vgl. SCHARMER 2020, S. 81).

Die Arbeit von Führungskräften kann ebenfalls aus diesen Blickwinkeln wahrgenommen werden; Die Führung schafft mit einer gewissen Intention (innere Quelle, leere Leinwand) während eines Prozesses ein Ergebnis (siehe Abb. 10). Der innere Ort, die Intention oder auch die Wissensquelle, von der aus Führungskräfte und soziale Systeme handeln, beeinflusst wie bei dem:der Künstler:in den ersten Schritt des Prozesses und somit auch das Ergebnis (vgl. SCHARMER 2020, S. 81). Der blinde Fleck, die Quelle der Handlung und Aufmerksamkeit, wird gewöhnlich nicht genauer betrachtet, aber laut SCHARMER (2020, S. 81) beeinflusst die Wahrnehmung und der Umgang damit, wesentlich den Erfolg einer Handlung generell und insbesondere während Veränderungsprozessen.

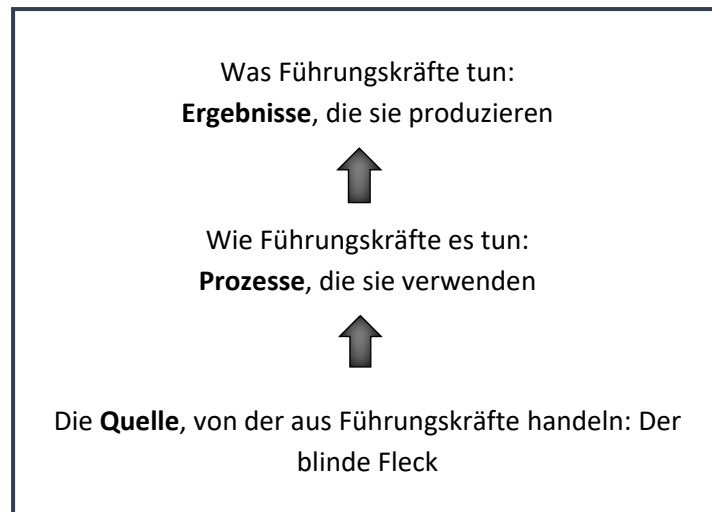


Abbildung 10: Drei Perspektiven auf die Arbeit von Führungskräften

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHARMER 2020, S. 66;
SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 78

Mit dem Begriff *Führung* meint SCHARMER (2020, S. 64) „alle Menschen, die sich für die Schaffung von Veränderungen oder die Gestaltung der Zukunft einsetzen, unabhängig von ihrer formalen Position in institutionellen Strukturen“. SCHARMER hält es für wichtig, dass Führungskräfte an den Ursprungsort ihrer Handlung und Aufmerksamkeit zurückkehren, um die neue Form der Komplexität, mit der sich jede Organisation in dieser Zeit konfrontiert sieht, bewältigen zu können (vgl. KÄUFER/SCHARMER 2007, S. 75–77). Er unterscheidet drei Typen von Komplexität (vgl. zum Folgenden SCHARMER 2020, S. 114–117):

- Dynamische Komplexität: Ursache und Wirkung sind zeitlich oder räumlich voneinander getrennt. Die dynamische Komplexität wächst mit der Länge und Vernetzung der Kette von Ursache und Wirkung. Ist die dynamische Komplexität gering, kann das Problem in kleinen Abschnitten bearbeitet werden. Steigt die dynamische Komplexität, dann wird die Berücksichtigung aller Vernetzungen und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Teilkomponenten herausfordernder.
- Soziale Komplexität: Sie entsteht, wenn die Beteiligten unterschiedliche Interessen, Werte und Perspektiven haben. Je höher die soziale Komplexität, desto mehr ist ein Ansatz erforderlich, der alle Akteur:innen in dem Prozess einbindet und sie an der Lösung des Problems beteiligt.
- Emergente Komplexität: Die Problemstellungen von emergenter Komplexität sind durch diskontinuierliche Entwicklungssprünge gekennzeichnet und verändern sich stetig. Ihre zukünftige Situation kann nicht durch die Verlängerung von gegenwärtigen Trends und Verlaufskurven bestimmt werden. Bei Herausforderungen dieser Art ist die Lösung des

Problems meist unbekannt, das Problem selbst ist noch nicht eindeutig formulierbar und die wichtigsten Beteiligten sind bisher ungewiss.

Die dritte Form der Komplexität ist heutzutage dominanter. Sie ist das Ergebnis von Globalisierung und weltweit stark vernetzten Organisationen (vgl. KÄUFER/SCHARMER 2007, S. 77). Immer öfter stehen Führungskräfte beziehungsweise Organisationen Herausforderungen gegenüber, denen sie mit Lösungsansätzen aus der Vergangenheit nicht begegnen können (vgl. ebd., S. 76). Die Theorie U bezieht sich auf diese emergente Komplexität. Der U-Prozess zielt darauf ab, den Problemstellungen der emergenten Komplexität durch ein Umdenken zu begegnen, indem zukünftige Möglichkeiten und Chancen wahrgenommen und realisiert werden (vgl. ebd., S. 77).

2.3.2 Feldstrukturen der Aufmerksamkeit

Die verschiedenen Feldstrukturen in der Theorie U beschreiben die Qualität der Aufmerksamkeit, die essenziell für Veränderungsprozesse ist (vgl. SCHARMER 2020, S. 165). SCHARMER (2020, S. 165) bezeichnet die Quelle der Handlung, also die Qualität der Aufmerksamkeit, die vor einer Handlung steht, als blinden Fleck. Mit der Theorie U stellt er dar, wie die Qualität der Aufmerksamkeit transformiert werden kann. Er unterscheidet dabei sieben Prozessqualitäten, vier beschreiben den Kernprozess des *Aufmerksamwerdens* und drei stellen den Prozess des gemeinsamen Handelns dar, der nach dem Öffnungsprozess der Aufmerksamkeit steht.

Der Kernprozess des Aufmerksamwerdens

Die Theorie U besagt, dass die Qualität der Ergebnisse, die ein System oder Individuum hervorbringt, abhängig ist von dem Bewusstsein aus der die Handlung hervorgeht (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 34). SCHARMER unterscheidet vier verschiedene Bewusstseinssebenen, die den Öffnungsprozess der Aufmerksamkeit im U-Prozess darstellen (siehe Abb. 11). Diese vier Bewusstseinssebenen beschreiben die Qualität der Beziehung zwischen dem Ort, von dem die Handlungen ausgehen (Quell-Ort) und dem wahrgenommenen Inhalt (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 34).

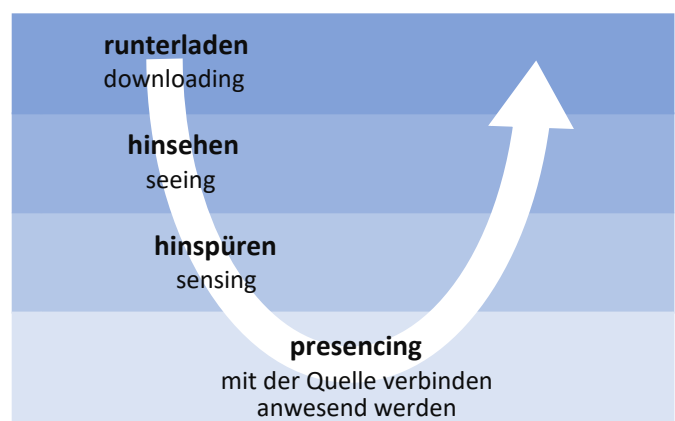


Abbildung 11: Der Öffnungsprozess der Aufmerksamkeit im U-Prozess

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHARMER 2020, S. 94

Die erste Feldstruktur der Aufmerksamkeit ist das *Runterladen (Downloading)* (vgl. SCHARMER 2020, S. 166–174). Das Denken und Handeln, das aus dieser Bewusstseinssebene hervorgeht, ist gewohnheitsmäßig, es reproduziert lediglich vergangene Ergebnisse und Erfahrungen (vgl. ebd., S. 166f.; SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 34). Beim Runterladen von Gewohnheitsmustern befindet sich der Quell-Ort der Handlung und Aufmerksamkeit (dargestellt durch den weißen Punkt in Abb. 12) im Zentrum der eigenen organisationalen Grenzen (dargestellt durch den blauen Kreis). Aus diesem Quell-Ort der Aufmerksamkeit heraus zu handeln, bedeutet in alten Denkmustern gefangen zu bleiben, ohne die Möglichkeit ein entstehendes Zukunftsfeld wahrzunehmen (vgl. SCHARMER 2020, S. 166f.). Denn innerhalb dieser eigenen organisationalen Grenzen wird nur die Projektion des eigenen mentalen Konstruktes gesehen (vgl. ebd., S. 167). Bezogen auf ein Unternehmen könnte dies ein fortwährendes Verhaltensmuster betreffen, welches in einem bestimmten Kontext funktionierte und sinnvoll war (vgl. zum Folgenden ebd., S. 171f.). Verändert sich der Kontext, könnte das gewohnheitsmäßige Verhaltensmuster dysfunktional werden. Es verhindert, dass das Unternehmen die veränderte Realität ungetrübt wahrnimmt und wird so zur Lernbarriere. Vier verschiedene Lernbarrieren sind möglich: 1. nicht erkennen, was man sieht (Reproduktion von Denkmustern); 2. nicht sagen, was man denkt (Reproduktion von Sprechmustern); 3. nicht tun, was man sagt (Reproduktion von Handlungsmustern); 4. nicht sehen, was man tut (Reproduktion von Sehmustern) (vgl. ebd., S. 172–174).

Der erste Schritt im U-Prozess bedeutet, sich des Runterladens von Denk- und Handlungsgewohnheiten bewusst zu werden und die Realität ungetrübt wahrnehmen zu können (vgl. SCHARMER 2020, S. 174). Der Ort der Aufmerksamkeit (dargestellt durch den weißen Punkt in Abb. 13) bewegt sich dann vom Zentrum der eigenen Organisation hin zu seinen Grenzen (der blaue Kreis), das heißt das mitgebrachte Urteil wird losgelassen und die

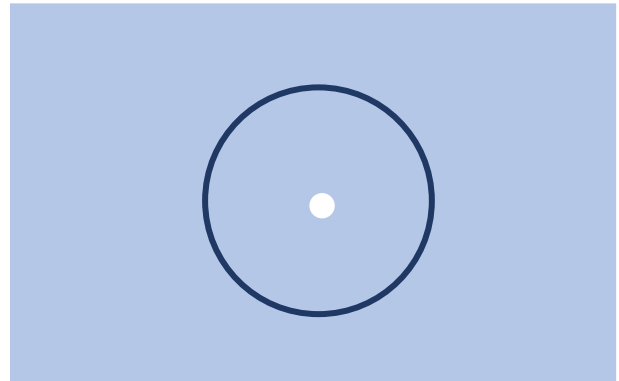


Abbildung 12: Die Feldstruktur des Runterladens

Quelle: SCHARMER 2020, S. 168

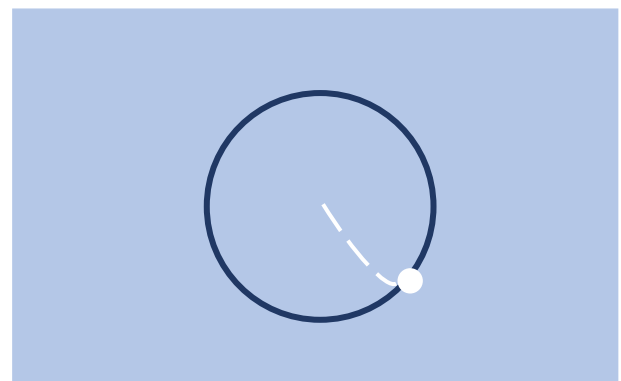


Abbildung 13: Die Feldstruktur des Hinsehens

Quelle: SCHARMER 2020, S. 176

Wahrnehmung wird schärfer und konturierter (vgl. SCHARMER 2020, S. 175f.). Im Prozess vom Runterladen zur zweiten Feldstruktur der Aufmerksamkeit, dem *Hinsehen* (*Seeing*), helfen drei Prinzipien (vgl. zum Folgenden ebd., S. 177–180): 1. Aufgabenstellung und Intention für den Wahrnehmungsprozess klären, aber trotzdem offen für neuentstehende Fragen bleiben. 2. Die Verbindung zum Kontext der Situation wahrnehmen und erkunden (bezogen auf Unternehmen könnte dies der Kontext der Kund:innen oder Lieferant:innen sein). 3. Alte Denk- und Urteilmuster zurückhalten, um Abweichungen und Unterschiede zu sehen und Reflexion zu schaffen. Im kollektiven Kontext innerhalb von Unternehmen ist die Entwicklung des Vermögens, die Realität ungetrübt zu sehen, mit großen Herausforderungen verbunden, aber wesentlich für den Erfolg von Veränderungsprozessen (vgl. ebd., S. 179).

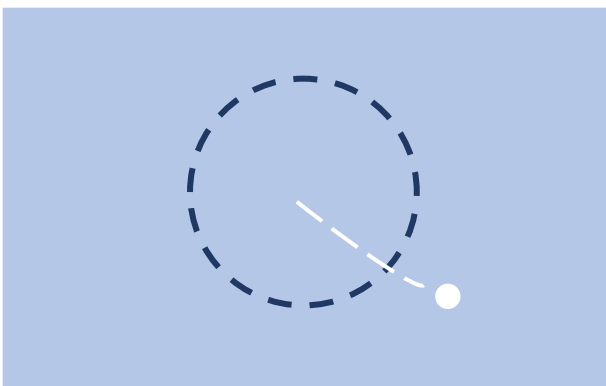


Abbildung 14: Die Feldstruktur des Hinspürens

Quelle: SCHARMER 2020, S. 192

Bei der dritten Bewusstseinsstufe, dem *Hinspüren* (*Sensing*), erweitert sich der Wahrnehmungsraum weiter, denn der Ort, von dem wahrgenommen wird (der weiße Punkt in Abb. 14), bewegt sich aus den Grenzen der eigenen Organisation heraus (vgl. SCHARMER 2020, S. 189–206). Durch diese Wahrnehmungsveränderung wird nun das ganze System und der eigene Systemzusammenhang wahrgenommen und die

Grenze zwischen Beobachteten und Beobachter:in löst sich auf (vgl. ebd., S. 189). Während das Hinsehen ein Beobachten beziehungsweise eine Realitätswahrnehmung von außen beschreibt, stellt das Hinspüren eine Realitätswahrnehmung innerhalb des Systems dar (vgl. ebd., S. 204f.). Würde eine Person in einem Dialog hinspüren, wäre sie in der Lage, sich währenddessen auch in die Perspektiven der anderen Beteiligten zu versetzen (vgl. KÄUFER/SCHARMER 2007, S. 85). Um diese Bewusstseinsstufe zu schaffen, sind drei Prinzipien wesentlich: 1. Die Bildung eines Raums und eines gemeinsamen Beziehungsumfeldes, die ein Erleben der verschiedenen Perspektiven des Ganzen ermöglichen und in dem ein urteilsfreier Austausch von Erfahrungen und Gedanken und ein offenes Beobachten stattfinden. 2. Ein Umlenken der Aufmerksamkeit zur Wahrnehmung des Ganzen, das das Selbst als Teil des Ganzen miteinschließt. 3. Die Aktivierung der Intelligenz des Herzdenkens und das Lernen Gefühle als Wahrnehmungssensoren zu benutzen (vgl. SCHARMER 2020, S. 195–202).

Der nächste Schritt führt zum tiefsten Punkt im U-Prozess, von wo aus die Wahrnehmung von der im Entstehen begriffenen Zukunft her stattfindet und versucht wird die höchste Zukunftsmöglichkeit ins *Jetzt* zu bringen (vgl. SCHARMER 2020, S. 207–228). SCHARMER nennt diese Bewusstseins-ebene *Presencing*. Presencing ist eine Wortschöpfung aus den zwei englischen Wörtern sensing (spüren) und presence (Gegenwart, Anwesenheit) (vgl. KÄUFER/SCHARMER 2007, S. 77). Das Presencing erweitert die Bewegung des Hinspürens, da der Wahrnehmungsraum neben dem gegenwärtigen Ganzen auch die Quelle eines möglichen zukünftigen Ganzen mit einschließt (vgl. SCHARMER 2020, S. 207).

Beim Presencing bewegt sich der Quell-Ort der Aufmerksamkeit und Handlung nicht nur vom Zentrum der eigenen Organisation (Runterladen) hin zu seinen Grenzen (Hinsehen) und von dort über die Grenzen hinaus (Hinspüren), sondern er gründet letztlich in der umliegenden Sphäre (dargestellt durch die weißen Punkte in Abb. 15) (vgl. SCHARMER 2020, S. 210). Das Presencing ermöglicht es, eine Verbindung mit dem Zukunftsfeld aufzubauen und durch diese Verbindung von der Zukunft inspiriert zu handeln (vgl. ebd., S. 218).

Der Weg zum Presencing wird durch vier Prinzipien beschrieben: 1. Alte Strukturen und Muster loslassen, um sich auf Neues einlassen zu können; 2. Das Eintreten in den Raum des Ganzen, der das Zukunftspotenzial miteinschließt; 3. Die Verbindung des gegenwärtigen Selbst mit dem zukünftig werdenden Selbst; 4. Die Schaffung eines Raumes, der tiefes Zuhören ermöglicht (vgl. SCHARMER 2020, S. 222–225).

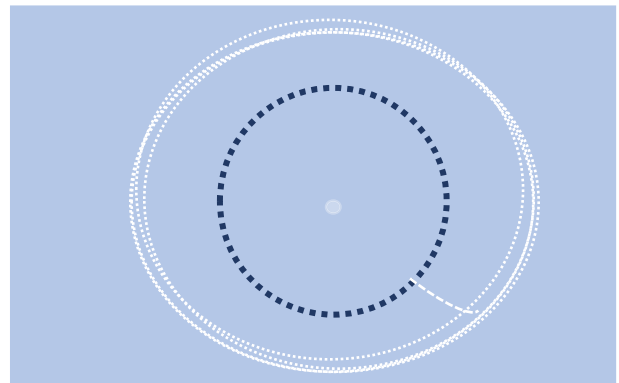


Abbildung 15: Die Feldstruktur des Presencing
Quelle: SCHARMER 2020, S. 210

Gemeinsames Handeln

Nach dem Presencing folgt auf der rechten Seite des U-Prozesses die Aufrechterhaltung der Verbindung und die praktische Umsetzung der Zukunftsmöglichkeiten, die im tiefsten Punkt des U gespürt wurden (vgl. SCHARMER 2020, S. 330). Die darauffolgende Feldstruktur der Aufmerksamkeit ist das *Verdichten*, hier erfolgt die Vergegenwärtigung des Neuen, was dann als Vision oder Intention verdichtet wird (vgl. SCHARMER 2020, S. 229). Während des Verdichtens der Vision und Intention, wird das Bild der Zukunft fortwährend entwickelt und verändert (vgl. ebd., S. 238). Im Unterschied zu normalen Visionsprozessen, die auch auf der Ebene des Runterladens erfolgen können, steht das Verdichten am Ende des Öffnungsprozesses der Aufmerksamkeit (vgl. ebd., S. 230).

Ist ein Zukunftsbild geschaffen, geschieht in der folgenden Bewegung im U-Prozess dessen *Erprobung* in Form von Prototypen (vgl. SCHARMER 2020, S. 239). Ein Prototyp ist ein Prozess der Anpassungen und des Lernens durch Rückmeldungen (vgl. ebd.). Wichtig ist, dass während dieses Lern- und Anpassungsprozesses die Verbindung zur Intention bestehen bleibt (vgl. ebd., S. 243f.). Ebenfalls notwendig für die Entwicklung effizienter Prototypen ist die Balance zwischen kopflosem Handeln und Denken ohne Handeln (vgl. ebd., S. 243).

Sind die Prototypen ausreichend erkundet und ausgewertet, folgt das *in die Welt bringen* des Neuerlernten, durch praktische Anwendung und institutionelle Verkörperung, indem beispielsweise Infrastrukturen und Alltagspraktiken realisiert werden (vgl. SCHARMER 2020, S. 97, 250).

2.3.3 Drei Widerstände im Entwicklungsprozess und drei Sensorien zur Überwindung

Der Weg durch das U, hin zu den tieferen Ebenen des Bewusstseins, verlangt schwierige innere Arbeit ab, denn es gibt drei Quellen des Widerstands, die in solchen Prozessen auftauchen können (vgl. SCHARMER 2020, S. 101). SCHARMER (2020, S. 98) beschreibt die Ausbildung und Kultivierung von drei Sensorien zur Überwindung der Widerstände und den Zugang zu den unteren Bewusstseinssebenen. Der erste Widerstand ist die *Stimme des Urteilens*. Diese Stimme bringt die vergangenen eingeschränkten Denk- und Urteilsmuster zum Ausdruck und blockiert somit den Zugriff auf die wirkliche Kreativität (vgl. SCHARMER 2015, S. 246). Um die *Stimme des Urteilens* zum Schweigen zu bringen, ist die *Öffnung des intellektuellen Denkens* nötig, was die Fähigkeit analytisch und intellektuell ordentlich zu arbeiten, meint (vgl. SCHARMER 2020, S. 98). Der zweite Feind, die *Stimme des Zynismus*, verhindert es mit Anderen mitzufühlen (vgl. SCHARMER 2015, S. 247). Zynismus führt zu einer Distanzierung gegenüber einer Situation und den daran beteiligten Personen (vgl. SCHARMER 2020, S. 101). Durch die *Öffnung des Herzdenkens*, wird die Aktivierung der emotionalen Intelligenz erreicht, die es ermöglicht empathisch zu empfinden und die Perspektiven anderer Personen und Systeme einzunehmen (vgl. ebd., S. 98f.). Die *Stimme der Angst* ist der dritte Widerstand. Gemeint ist, die Angst davor, die alte sowie vertraute Welt (ökonomische Sicherheiten, in der Vergangenheit bewährte Lösungsansätze etc.) loszulassen und ins Unbekannte zu treten (vgl. SCHARMER 2020, S. 102). Um diesen Ängsten mit Mut zu begegnen und sie produktiv umzuwandeln, bedarf es der *Öffnung des Willens* (vgl. ebd., S. 102f.). Erst wenn sich der Willen zum Loslassen und Vorwärtsgen öffnet, ist das Erspüren der im Entstehen begriffenen Zukunft möglich (vgl. ebd., S. 103).

2.3.4 Theorie U im Überblick

Der U-Prozess besteht im Grunde genommen aus drei Bewegungen, die zusammen eine U-Form bilden (vgl. SCHARMER 2020, S. 103). Die Integration aller drei Bewegungen ist, nach SCHARMERS (2015, S. 243) Theorie U, bei einer tiefgreifenden Innovation erforderlich, wenn sich diese auf alle Ebenen der Komplexität (vgl. Kap. 2.3.1) bezieht. Die erste Bewegung ist die gemeinsame Wahrnehmung (*Co-sensing*). Der Schwerpunkt in dieser Bewegung liegt auf dem gemeinsamen Hinspüren, wodurch das gegebene System mit dem Umfeld verbunden wird und anfängt, vom Ganzen her wahrzunehmen (vgl. SCHARMER 2020, S. 427). Hierfür ist die Öffnung von allen Sensorien (Öffnung des Denkens, des Fühlens und des Herzens) nötig (vgl. ebd., S. 101f.). Die nächste Bewegung, die gemeinsame Willensbildung (*Co-inspiring*), ist das Erschließen der tieferen Quelle des Wissens und der Inspiration (vgl. ebd., S. 392). Das heißt es werden Orte der Reflexion geschaffen, die eine Verbindung mit zukünftig werdenden Möglichkeiten ermöglichen (vgl. ebd., S. 103). Die gemeinsame Gestaltung (*Co-creating*) ist die dritte Bewegung. In ihr wird das Wissen praktisch umgesetzt, in dem neue Handlungsmöglichkeiten erprobt und umgesetzt werden (vgl. ebd.). Wichtig ist, dass dies nicht drei Sequenzen sind, die hintereinander ausgeführt werden, denn der U-Prozess ist kein linearer Ablauf, sondern ein ganzheitlich funktionierendes Feld (vgl. ebd.). Alle Bewegungen finden einander überlappend statt, in allen Phasen sind die anderen Phasen immer gegenwärtig (vgl. ebd.). Die folgende Abbildung 16 zeigt den gesamten U-Prozess mit den beschriebenen sieben Prozessqualitäten (vgl. Kap. 2.3.2), die die Qualität der Ergebnisse bestimmen, die ein System hervorbringt. Darüber hinaus zeigt sie die drei Widerstände im U-Prozess, die mit Hilfe der drei Sensorien (vgl. Kap. 2.3.3) zu überwinden sind sowie die eben beschriebenen Bewegungen, die die Kernschritte im U beschreiben.

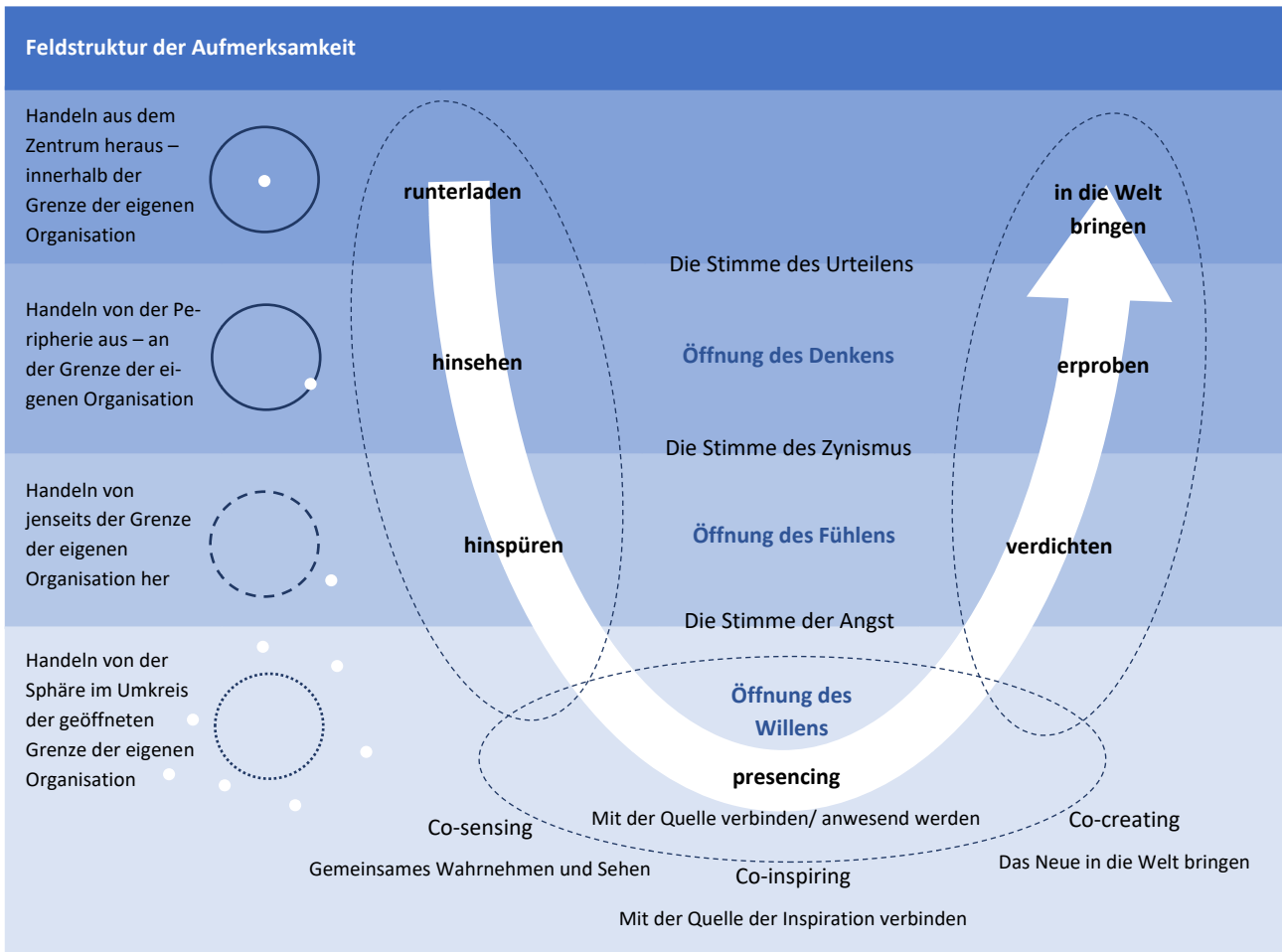


Abbildung 16: Der U-Prozess

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHARMER 2015, S. 235–245

Der U-Prozess bildet eine Reise, bei der zunächst an der linken Seite eine Wanderung nach unten stattfindet, indem das Denken, das Fühlen und der Willen geöffnet werden, um den tiefsten Punkt zu erreichen (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 35). Im Tiefpunkt des U erfolgt dann die Verbindung mit der Quelle der höchsten Zukunftsmöglichkeit. Der Kernpunkt von Presencing ist, dass jede Person, jede Gesellschaft, jeder Organismus nicht einer ist, sondern zwei (vgl. KÄUFER/SCHARMER 2007, S. 89). Die eine Person ist das gegenwärtige Selbst, welches durch die Ereignisse in der Vergangenheit geprägt ist, das andere Selbst ist die höchste Zukunftsmöglichkeit, die darauf wartet, realisiert zu werden (vgl. SCHARMER 2020, S. 226). Während des Presencing werden das gewordene und das werdende Selbst miteinander verbunden, was sich auf das Handeln inspirationsgebend und wegweisend auswirkt (vgl. KÄUFER/SCHARMER 2007, S. 89). Nach dem Presencing folgt auf der rechten Seite des U die Bewegung des Co-creating, also die praktische Umsetzung der Zukunftsmöglichkeiten, die im tiefsten Punkt des U gespürt wurden. Wichtig zu beachten ist, dass die Theorie U keinen linearen Prozess darstellt, indem einfach alle Sequenzen

hintereinander ausgeführt werden, sondern es sich um verschiedene Qualitäten von Aufmerksamkeit handelt (vgl. SCHARMER 2020, S. 103). Die einzelnen Phasen können wie Holone betrachtet werden: Sie sind ein Ganzes, das wiederum Teil eines anderen Ganzen ist (vgl. ebd.).

Kurzum, bietet die Theorie U eine methodische Vorgehensweise für eine intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen System sowie den Denk- und Handlungsweisen, wobei im Vordergrund ein Freimachen von Gewohntem steht, um neue Gedanken und Ideen aus der aufscheinenden Zukunft in die Vorstellungen miteinzubeziehen. Die Theorie U versucht somit das Bewusstsein für Veränderungen zu öffnen, um sich vor der Angst und Unsicherheit des Neuen und Unbekannten zu lösen. Wie in Kapitel 2.1.3 dargelegt, sind Widerstände in Veränderungsprozessen vielfältig und keine Ausnahme. In der Theorie U werden die Widerstände in Urteilen, Zynismus und Angst zusammengefasst. Gleichzeitig wird mit dem U-Prozess eine schrittweise Loslösung dessen mit der Integration des intellektuellen und emotionalen Denkens und des Willens aufgezeigt.

Die Qualität der Theorie

Kritische Äußerungen zur Theorie U lassen sich u. a. bei STEFAN KÜHL (2016), Professor für Organisationssoziologie, finden. Er sieht die Theorie U als eine modische Managementmethode an, die an einigen Stellen unrichtige Verallgemeinerungen vornimmt, da sie erstens davon ausgeht, dass soziale Systeme auf unterschiedlichen Ebenen ähnlich funktionieren und die Theorie U deshalb für Veränderungen für Individuen, Teams, Organisationen und die Gesellschaft genutzt werden kann und zweitens auf eine Entdifferenzierung von Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Religion hinausläuft (vgl. ebd., S. 24–26). Die Theorie U sei ein ordinäres Phasenmodell, das sich an einem Plan-Do-Check-Act-Zyklus orientiere und die allgemeinen Phasen eines klassischen Veränderungsmodells (Analyse der Ist-Situation, Identifikation von Problemen, Formulierung gemeinsamer Ziele, Entwicklung neuer Ziele sowie Entwicklung, Erprobung und Umsetzung neuer Möglichkeiten) durchlaufe (vgl. ebd., S. 27f.). Die Nützlichkeit der Theorie U gegenüber anderen Konzepten sieht er in der besonderen, auf Veränderungen gerichteten Rhetorik, die befähigt souverän mit Unsicherheiten umzugehen und Mut zur Veränderung macht (vgl. ebd., S. 29). Letzteres beschreibt auch der Organisationspsychologe EDGAR SCHEIN als Mehrwert und Nutzen der Theorie U folgendermaßen: Die Theorie U „bietet eine neue Sprache und lehrt uns neue Wege, die Erkenntnisse der Psychologie der Achtsamkeit mit der Soziologie von Gruppen und den Kräften des politischen und wirtschaftlichen Systems zu integrieren“ (SCHEIN 2019, o. S.).

Für eine systematische Betrachtung zur Qualität der Theorie U bietet sich eine Untersuchung nach den Erkenntnissen von KEVIN G. CORLEY und DENNIS A. GIOIA an. Die beiden Wirtschaftswissen-

schaftler analysierten die besten und am häufigsten zitierten Artikel aus dem *Academy of Management Journal*²⁰, um herauszufinden, was einen guten theoretischen Beitrag in der Management- und Organisationsforschung ausmacht (vgl. CORLEY/GIOIA 2011). Im Ergebnis kommen sie zu vier Kriterien, die sich zwei Dimensionen zuordnen lassen: Originalität (inkrementell und aufschlussreich) sowie Nützlichkeit (praktisch und wissenschaftlich) (vgl. ebd., S. 15). Die inkrementelle Originalität der Theorie U lässt sich darin erkennen, dass sie eine konsequente Weiterentwicklung der Forschungsarbeiten aus der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology ist. Zum einen ist hier EDGAR SCHEIN zu nennen, der mit den Prinzipien der Prozessberatung einen wesentlichen Einfluss auf den U-Prozess des Presencings hatte (vgl. SCHARMER 2020, S. 57f.). Zum anderen ist hier PETER SENGE zu nennen, der SCHARMER auch inhaltlich für die Entwicklung der Theorie U inspiriert hat, u. a. in der Erkenntnis, dass die Ungleichheit zwischen körperlicher und mentaler Verfassung ein zentrales Problem systemweiter Veränderungsprozesse ist (vgl. ebd., S. 57).

Mit dem Begriff des *Lernens aus der aufscheinenden Zukunft* in der Theorie U hat SCHARMER (vgl. 2020, S. 67) nach eigenen Angaben Neuland betreten, womit er eine neue und einzigartige Einsicht in den Diskurs und nicht nur eine Weiterentwicklung bestehender Theorien bietet (aufschlussreiche Originalität). Mit dem U-Prozess beschreibt SCHARMER verschiedene Ebenen der Aufmerksamkeit, die eine steigende Aufmerksamkeit bis hin zur höchsten Form der Aufmerksamkeit dem Presencing darstellen. Presencing ermöglicht schließlich das Lernen aus der aufscheinenden Zukunft beziehungsweise das Erspüren des höchsten Zukunftspotenzials. Die Theorie U stellt damit eine bewusstseinsbasierte Methode für Veränderungsprozesse dar und bietet dadurch einen Unterschied zu ordinären Phasenmodellen an.

Die praktische Nützlichkeit der Theorie U zeigt sich darin, dass sie direkt auf relevante Probleme in der Praxis angewandt werden kann. SCHARMER bietet mit dem U-Prozess und den einzelnen Prozessschritten eine übersichtliche Struktur für Veränderungsprozesse und dazu zahlreiche Methoden in seinen Büchern und auf seiner Internetplattform, die für die Begleitung des Prozesses genutzt werden können. Allein die vielfältigen Ansätze und Methoden, die mit dem Presencing Institute online verfügbar sind, sind sehr eindrucksvoll. Zudem zeigt sich auch eine große Nützlichkeit für zukünftige Problemstellungen beziehungsweise für Problemstellungen, mit denen Praktiker:innen aktuell konfrontiert sind. So zumindest die Selbsteinschätzung SCHARMERS, der die wichtigsten Führungsfähigkeiten der heutigen Zeit darin sieht, die entstehende Zukunft erspüren zu können und daraus inspiriert zu handeln (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 14). Dafür

²⁰ Die Zeitschrift *Academy of Management Journal* veröffentlicht empirische Forschungserkenntnisse aus der Management- und Organisationsforschung und zählt zu den meist zitiertesten Quellen (vgl. CORLEY/GIOIA 2011, S. 12f.).

spricht auch, dass die Theorie U großen Anklang in der Beratungspraxis findet. Daneben erkennen die Wirtschaftswissenschaftler OLEN GUNNLAUGSON, CHARLES BARON und MARIO CAYER (2014b, S. XVIII), die eine Reihe von Forschungsarbeiten zu verschiedenen praktischen und theoretischen Aspekten der Theorie U veröffentlichten, in der Theorie U einen Mehrwert für die Management- und Organisationsforschung, da sie mit dem achtsamkeitsorientierten Zugang neue Aspekte bietet und Teil eines Paradigmenwechsels ist.

SCHARMER bedient sich in eklektischer Herangehensweise an verschiedenen Aspekten unterschiedlicher Disziplinen, Philosophien und Religionen und fügt diese für seinen konzeptionellen Aufbau der Theorie U zusammen (vgl. SCHARMER 2020, S. 88). Die Einflüsse der verschiedenen Denker:innen und Theorien sind teilweise näher erläutert, bleiben aber auch häufig vage oder unklar. Für eine vollständige wissenschaftliche Nützlichkeit sollten die einzelnen Quellen, denen sich SCHARMER bedient, in Hinblick auf die Theorie U jeweils einzeln untersucht werden. Eine wissenschaftliche Reflexion ist diesbezüglich jedoch kaum zu finden.

2.3.5 Organisationales Handeln

Die vier Qualitäten des Aufmerksamwerdens, aus denen soziale Realität hervorgebracht wird, finden sich gemäß der Theorie U auf allen Ebenen der sozialen Welt (vgl. SCHARMER 2020, S. 273f.). Sie gelten auf der Mikro-, Meso-, Makro- und Mudoebene sozialer Felder (vgl. ebd.). SCHARMER (2020, S. 266) spricht von sozialen Feldern und nicht von sozialen Systemen, da für ihn bei dem Begriff des sozialen Systems die Innerlichkeit, also die Perspektive aus dem Inneren sozialer Systeme fehlt und die beiden Begriffe sich für ihn insofern unterscheiden. Die Mikroebene spiegelt die vier Aufmerksamkeitsqualitäten des denkenden Handelns wider, das Runterladen, Hinsehen, Hinspüren und Presencing, welche auf den vorangegangenen Seiten bereits ausführlich beschrieben wurden. Sie zeigen die diskontinuierlichen Veränderungen aus der individuellen Perspektive (vgl. ebd., S. 273f.). Die Mesoebene gibt die diskontinuierlichen Veränderungen der Aufmerksamkeitsqualitäten auf der Ebene der Versprachlichung und auch der Gesprächsaufmerksamkeit wieder (vgl. ebd., S. 274). Auf das kommunikative Handeln – die Mesoebene – wird in Kapitel 4.1.2 ausführlich eingegangen. Aus der kollektiven Perspektive der Aufmerksamkeitsstrukturen zeigen sich die diskontinuierlichen Veränderungen auf der Makro- und der Mudoebene in den institutionellen Machtstrukturen (vgl. SCHARMER 2020, S. 274).





Feldstruktur der Aufmerksamkeit	Mikro: denkendes Handeln	Meso: kommunikatives Handeln	Makro: organisationales Handeln	Mundo: globales Handeln
Ich-in-mir 	Downloading/ Runterladen	Downloading	Zentralisiert	Hierarchie
Ich-in-es 	Seeing/ Hinsehen	Debatte	Dezentralisiert	Markt
Ich-in-dir 	Sensing/ Hinspüren	Dialog	Vernetzt	Dialog
Ich-in-Gegenwärtigung 	Presencing	Presencing	Ökosystem der Innovation	Gemeinsame Gegenwärtigung

Abbildung 17: Matrix der sozialen Evolution

Quelle: SCHARMER 2020, S. 275

Während die Makroebene, die kollektive Perspektive der Aufmerksamkeitsfelder in Unternehmen spiegelt (das organisationales Handeln), beschreibt die Mundoebene eine globale, gesellschaftspolitische Perspektive, die es in Bezug auf die Fragestellung nicht näher zu betrachten bedarf. Aber dennoch zur Vervollständigung des Bildes in der Abbildung 17 aufgezeigt wird.

Die Aufmerksamkeitsstrukturen der Makroebene – dem organisationalen Handeln – zeigen sich in der Abbildung 18. SCHARMER (2019, S. 63f.) beschreibt die Entwicklung von Organisationen in vier verschiedenen Stufen: Zentralisierung, Dezentralisierung, Netzwerk, Ökosysteme der Innovation. Die vier verschiedenen Ebenen lassen erkennen, wie Organisationen arbeiten (vgl. ebd., S. 64). Auf der ersten Ebene, der Struktur 1.0, ist die Macht zentralisiert und befindet sich an der Spitze der Pyramide (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 227). Koordination und Entscheidungen erfolgen somit von der Pyramidenspitze und wirken durch hierarchisch angeordnete Planung und Regeln (vgl. SCHARMER 2020, S. 324). Die Zentralisierung der Organisationen kann sich auf Personen, Prozesse oder Fertigkeiten beziehen (vgl. ebd., S. 326).

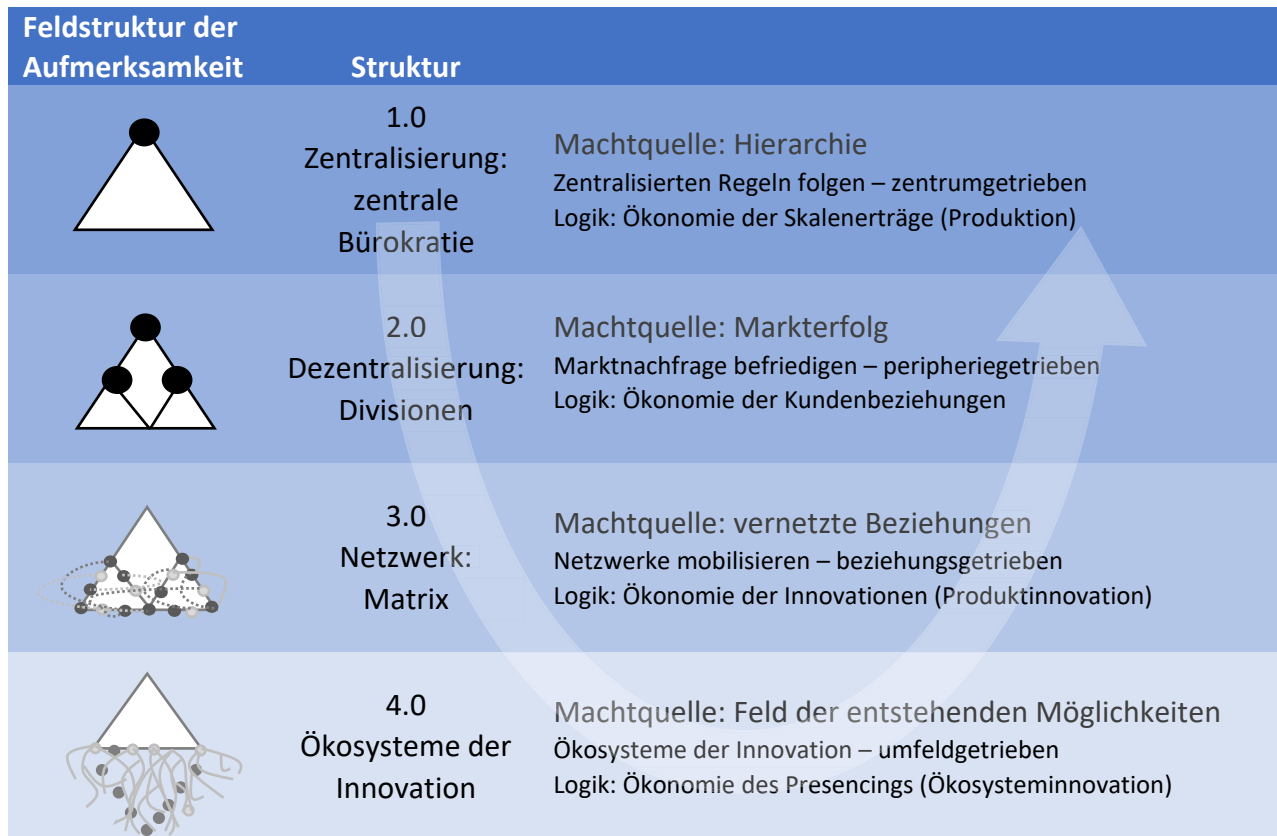


Abbildung 18: Vier Typen der Koordination - vier Geometrien der Macht

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHARMER 2020, S. 325; SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 228f.

Sobald ein Unternehmen wächst, muss es seine Organisation dezentralisieren, um durch verschiedene Einheiten und Abteilungen die Entscheidungsfindungen marktgerechter und wettbewerbsfähiger gestalten zu können (vgl. SCHARMER 2020, S. 324–326). Die organisationale Aufmerksamkeit bewegt sich also vom Zentrum zur Peripherie und Entscheidungen werden näher am Kunden und tiefer in der Hierarchie getroffen (vgl. ebd., S. 327). Während die Stärke der dezentralisierten Struktur in der Flexibilität und unternehmerischen Unabhängigkeit ihrer einzelnen Einheiten liegt, liegt die Schwäche in der Nicht-Beachtung der Veränderungs- und Innovationspotenziale ihrer Zwischenräume (vgl. ebd., S. 324; SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 228). Dies führt zu einer Netzwerkstruktur, in der die Koordination durch gegenseitiges Abgleichen (Verhandlung und Dialog) in vernetzten Beziehungen erfolgt (vgl. SCHARMER 2020, S. 330). Die Netzwerkverbindungen schaffen dadurch grenzübergreifende Entscheidungen und Machtverhältnisse (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 228). Der Nachteil ist jedoch, dass Netzwerkverbindungen hier zunehmend genutzt werden, um Einzelinteressen zu verfolgen und somit das Wohl des Ganzen beeinträchtigen (vgl. ebd., S. 229). In einer Ökosystem Struktur (Struktur 4.0) wird das gegenseitige Abgleichen in vernetzten Beziehungen zu einer Aufmerksamkeit für das entstehende Ganze (vgl. SCHARMER 2020, S. 331). Die Machtverhältnisse verlagern sich von Ego-Präsenzen innerhalb der

Organisationsgrenzen zu einer Präsenz des Ganzen und der im Entstehen begriffenen Möglichkeiten, welche durch ko-kreative Beziehungen im kollektiven Zusammenhang des gesamten Ökosystems entsteht (vgl. SCHARMER 2020, S. 331f.). Das heißt Strategie- und Führungsfragen werden in größeren Ökosystemen gedacht, die durch Konstellationen verschiedener Mitakteur:innen, Partner:innen und Organisationen bestehen (vgl. ebd.). Unternehmen können so neue Herausforderungen, die die Einbindung verschiedener Multistakeholder-Fragen erfordert, durch das gemeinsame Wahrnehmen, Erkunden und Realisieren der entstehenden Möglichkeiten im Ökosystem angehen (vgl. ebd., S. 332).

Deutlich wird, dass auf dem Weg hinunter zum tiefsten Punkt des U in Organisationen die Machtstrukturen umgestülpt werden (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 227). Dieser Weg der Umkehrung der Machtquelle stellt einen tiefgreifenden Öffnungsprozess, von einer geschlossenen Pyramide zu einer auf den Kopf gedrehten, umgekehrten Pyramide, dar (siehe Spalte 1 in Abb. 18) (vgl. ebd., S. 229f.). Zweitens betrifft diese Umkehrung auch das Zusammenspiel von Geist (Leitung und Führung) und Materie (praktische Arbeit) (vgl. ebd., S. 230). In der zentralisierten Struktur befindet sich die Führungsmacht in maximaler Distanz zu der Pyramidenbasis. Die Distanz wird in der folgenden dezentralisierten Struktur durch die Einrichtung von Abteilungen verringert und in der Netzwerkorganisation durch das Bilden von Netzwerken an der Systembasis weiter vermindert (vgl. ebd.). Im letzten Schritt zum Ökosystem der Innovation entsteht ein *negativer Raum* unterhalb der Pyramidenbasis, der es dem System ermöglicht, sich selbst bewusst zu werden (vgl. ebd.).

SCHARMER und KÄUFER (2017, S. 86–169) beschreiben diese Entwicklung als ökonomische Evolution. Die Ökonomien entwickeln sich durch die Reaktion und Bewältigung ihrer Herausforderungen, wie beispielsweise Instabilität oder Wachstum (vgl. ebd., S. 92). Als Reaktion auf die Herausforderungen passt sich die Logik beziehungsweise die Vision an, es bilden sich neue Koordinationsmechanismen und das ökonomische Bewusstsein wird verändert (vgl. ebd.). Die ökonomische Logik der vorangegangenen Ebene bleibt dabei in den nachfolgenden Ebenen weiterhin bestehen, die neue Logik wird aber durch neue Denk- und Handlungsmuster bestimmt (vgl. ebd., S. 93). Eine Transformation vollzieht sich laut SCHARMER und KÄUFER (2017, S. 93) immer dann, wenn die äußeren Herausforderungen sich so dringlich ausprägen, dass gehandelt werden muss, das bestehende Denksystem aber keine Antworten liefert. Schließlich erwacht durch die dringenden äußeren Herausforderungen eine innere Resonanz in Form eines neuen Bewusstseins mit

neuen Denkmustern (vgl. ebd.). Dieser Prozess ist laut den beiden Autor:innen als ein kreisförmiger Prozess zu sehen, der oben mit dem einfachsten (am wenigsten komplexen) Bewusstsein²¹ beginnt und sich dann entgegen dem Uhrzeigersinn weiter nach unten bewegt, bis hin zu 4.0, dem Ökosystem der Innovation in der Nähe des Ausgangspunktes (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 96). Genau genommen bildet sich dadurch eine Spirale oder eben ein U, weil sich der Endpunkt vom Ausgangspunkt durch die Entstehung etwas Neuem unterscheidet (vgl. ebd.).

2.3.6 Die Theorie U für Transformationen von Unternehmen auf die integrale Stufe

Zusammengefasst bildet die Theorie U bei der Darstellung des organisationalen Handelns, wie eben dargelegt, ebenfalls Stufen ab, die die Entwicklung des (ökosystemischen) Bewusstseins zeigen, ähnlich wie von BECK und COWAN in Spiral Dynamics beschrieben. Zudem wird auch beschrieben, dass Transformationen durch Herausforderungen ausgelöst werden, die in der vorherrschenden Logik nicht gelöst werden können und, dass die Logik der vorangegangenen Ebene weiterhin in den nachfolgenden Ebenen bestehen bleibt, wie auch in der Theorie von Spiral Dynamics.

Vergleicht man die beiden Modelle miteinander, kann man meines Erachtens feststellen, dass sich in der Abbildung der vier Typen der Koordination (vgl. Abb. 18) auch Entwicklungsstufen wiederfinden lassen, die gleichartig in Spiral Dynamics beschrieben sind. Die zentralisierte oder bürokratische Organisation, bei der die Macht hierarchisch verteilt ist und Entscheidungen im Zentrum der Organisation getroffen werden, beschreibt das vorrangig blaue²², absichtsvolle Paradigma. Die dezentralisierte und marktorientierte Organisation beschreibt das vorrangig orange, erfolgsorientierte Paradigma. Die netzwerkorientierte Organisation beschreibt das vorrangig grüne, gemeinschaftsorientierte Paradigma und die ganzheitliche Ökosystem Organisation beschreibt das vorrangig gelbe, integrale Paradigma. Zu dieser Erkenntnis gelangt auch SCHARMER (2020, S. 33), wie er in der neusten Auflage seines Buches über die Theorie U erschließt. In der Theorie U wird demnach ein organisationales Handeln (vgl. Kap. 2.3.5) dargestellt, das den Transformationsprozess zu einem wie SCHARMER es nennt Ökosystem der Innovation oder wie BECK und COWAN es nennen integralen Unternehmen darstellt. SCHARMER (2020, S. 32f.) führt weiter

²¹ SCHARMER und KÄUFER (2014, S. 92–96) starten in der Darstellung der Entwicklung mit 0.0, einem kommunalen, prämodernen Bewusstsein, das sich um lokale Gemeinschaften herum organisiert. Dieses Bewusstsein geht 1.0, der Zentralisierung voran.

²² Die hier dargestellten Farben beziehen sich auf die in Kapitel 2.2 erläuterten Farben nach Spiral Dynamics (BECK/COWAN 2020).

aus, dass er mit der Theorie U und den Feldstrukturen der Aufmerksamkeit ebenfalls eine Entwicklung des entstehenden Selbst beschreibt, nur, dass er die Entwicklungsstufen und Bewusstseinszustände in Bezug auf das tägliche Geschehen auf vier elementare Formen vereinfacht.

Darüber hinaus erfordert ein Unternehmen in der Transformation auf die integrale Stufe mit den entsprechend komplexen Organisationsumgebungen, eine Methode, die es ermöglicht mehr als Daten und Fakten zu analysieren. Denn in der Transformation von einem postmodernen Unternehmen (im grünen Spektrum) zu einem integralen Unternehmen (im gelben Spektrum) erfolgt ein bedeutsamer Sprung in die zweite Ordnung beziehungsweise den zweiten Rang (vgl. Kap. 2.2), die den Transformationsprozess entsprechend herausfordernd macht. GRAVES' Forschungen zeigen, dass sich ^WMeme aller Wahrscheinlichkeit nach in Sechser-Ordnungen gliedern (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 101–106). Die ersten sechs ^WMeme – Beige, Purpur, Blau, Rot, Orange und Grün – gehören der ersten Ordnung an, sie sind Überlebensebenen, die von Ängsten, der Entfaltung ihrer eigenen Bedürfnisse und ihren beschränkten Perspektiven beziehungsweise Weltansichten bestimmt werden (vgl. ebd., S. 103). Das integrale Bewusstsein ist die Erste der Seinsebenen der zweiten Ordnung, die sich nun in einem anderen Kontext bewegen, nämlich in einer volatilen, vernetzten und informationsgeladenen Welt (vgl. ebd., S. 105). Die Komplexität der Lebensbedingungen in der zweiten Ordnung ist daher jenseits der Denkweisen der ersten Ordnung und ein Bewusstseinswandel gleichartig eines Quantensprungs (vgl. ebd., S. 436). Es entstehen also Herausforderungen in der zweiten Ordnung, die neues Denken erfordern (vgl. ebd.). Auf der integralen Stufe wird es daher möglich die Unterschiedlichkeiten der verschiedenen Wertesysteme anzuerkennen und eine Perspektive einzunehmen, die es ermöglicht, die anderen Stufen zu aktivieren, wenn es erforderlich ist, was zu einem gedanklichen Horizont führt, der weit mehr ist als die Summe aller verfügbaren Bewusstseinsstufen (vgl. ebd., S. 439–441). Das Bewusstsein des zweiten Ranges, dass die Existenz der Gesamtspirale erkennt und wertschätzt, drückt das aus, was WILBER Schau-Logik (vgl. Abb. 6, S. 54) nennt (vgl. WILBER 2016b, S. 69). Das Denken des zweiten Ranges kann somit nicht nur verschiedene existente Systeme und Kontexte erfassen, sondern diese auch in Spiralen und Holarchien einordnen, was zu einem Bewusstsein führt, das viele Ebenen der Entwicklung (innere, äußere, vertikale, horizontale) umfasst (vgl. ebd.).

In Kapitel 2.2.3 wurden WILBERS Erkenntnisse in Bezug auf den integralen Ansatz beziehungsweise die integrale Perspektive dargelegt. Die Postmoderne, die vor der integralen Perspektive steht, ist geprägt von einem pluralistischen Relativismus, der grundsätzlich alle Perspektiven (pluralistische Werte) erlaubt und keine Wertabstufung der Perspektiven (relativistische Wertesysteme) untereinander trifft, was im Prinzip gegen jede Hierarchie oder die Herstellung von Querverbindungen und Vernetzung spricht (vgl. WILBER 2016b, S. 192f.). Die Konstruktionen des

zweiten Ranges ordnen diese entstanden Fragmente schließlich wieder in ein global-holistisches Ganzes ein und verbinden sie zu Netzwerken mit vielfältigen inneren Beziehungen (vgl. ebd., 193f.). Wie WILBER (2016b, S. 193) erkennt, ist dieser Übergang von pluralistischem Relativismus zu einem integralen Holismus beziehungsweise vom ersten Rang zum zweiten Rang praktisch in allen Entwicklungstheorien sichtbar.²³ Der integrale Ansatz berücksichtigt damit, wie in Kapitel 2.2.3 dargelegt, alle Quadranten auf allen Ebenen sowie die wechselseitige Bestimmung aller vier Quadranten, weshalb ein gleichrangiges Umfassen und Achten aller Perspektiven (Ich, Wir und Es) möglich ist. In WILBERS Beschreibungen zur integralen Perspektive ist damit auch deutlich erkennbar, dass das Bewusstsein auf der integralen Stufe deutlich komplexer und umfassender wird und signifikant an Qualität zunimmt.

Dem gegenübergestellt erfolgt in der Theorie U mit dem Prozess der vier Feldstrukturen der Aufmerksamkeit, dem Ich-in-mir, Ich-in-es, Ich-in-dir und Ich-in-Gegenwärtigung ebenso eine Integration aller Quadranten und aller Ebenen, wie im integralen Ansatz von WILBER (vgl. SCHARMER 2020, S. 380). SCHARMER (2020, S. 380) beschreibt, dass mit dem Prozess der zum tiefsten Punkt des U (Presencing) führt, die Quadranten zunehmend miteinander verbunden werden. Während die vier Quadranten auf der ersten Ebene des U-Prozess voneinander getrennt sind, werden sie auf der untersten Ebene zu einem Ganzen (vgl. ebd.). Mit dem U-Prozess werden daher schrittweise die anderen Aspekte des Selbst erschlossen und entwickelt, vom subjektiven, über das objektive zum intersubjektiven und schließlich zum transsubjektiven Bezugsrahmen (vgl. ebd., S. 382). Des Weiteren beschreibt SCHARMER in der Theorie U verschiedene Systemebenen (vgl. Abb. 17), die Mikro-, Meso-, Makro- und Mundoebene, wodurch er Öffnungsprozesse in Bezug auf das denkende Handeln (individuelle Ebene/Mikroebene), das kommunikative Handeln (Gruppen/Mesoebene), das organisationale Handeln (Institutionen/Makroebene) und das globale Handeln (Ökosysteme/Mundoebene) integriert und die Grenze zwischen System und Selbst durchlässig macht (vgl. ebd., S. 33).

SCHARMER eröffnet mit der Theorie U und den Feldstrukturen der Aufmerksamkeit auf den verschiedenen Ebenen sozialer Systeme ein umfassendes und tiefes Systemverständnis, was bezogen auf meine Fragestellung ein ganzheitliches Organisationsverständnis für ein Unternehmen in der Transformation auf die integrale Stufe ermöglichen kann. Die Theorie U bietet darüber hinaus als Methode für Transformationsprozesse eine praktische Perspektive zu der Frage, wie ein Zugang zu der Ich-in-Gegenwärtigung Perspektive und somit zur Erschließung emergierender Zukünfte

²³ Siehe hierzu insbesondere die Übersichten der Entwicklungssysteme die WILBER (2016b, S. 221–241) zusammengefasst und gegenübergestellt hat und dort insbesondere die Theorien beziehungsweise Systeme von DIERDRE KRAMER, GISELA LABOUIE-VIEF, JAN SINNOTT, DON BECK, CLARE GRAVES, SUSANNE COOK-GREUTER, KITCHENER und KING, BLANCHARD-FIELDS, WILLIAM PERRY und CHERYL ARMON.

und neuen Möglichkeitsräumen geschaffen werden kann. Die Fähigkeit, die Feldstruktur der Aufmerksamkeit zu einer höheren zu verändern, bis zum Ich-in-Gegenwärtigung, ist laut SCHARMER (2020, S. 381) eine verborgene Fähigkeit und ein blinder Fleck in menschlichen und sozialen Systemen. Meiner Ansicht nach wird mit den Ausführungen deutlich, dass die Theorie U von SCHARMER eine methodische und inhaltliche Struktur für die Transformation von Unternehmen zum zweiten Rang und damit auf die integrale Stufe bieten kann (vgl. Abb. 19).

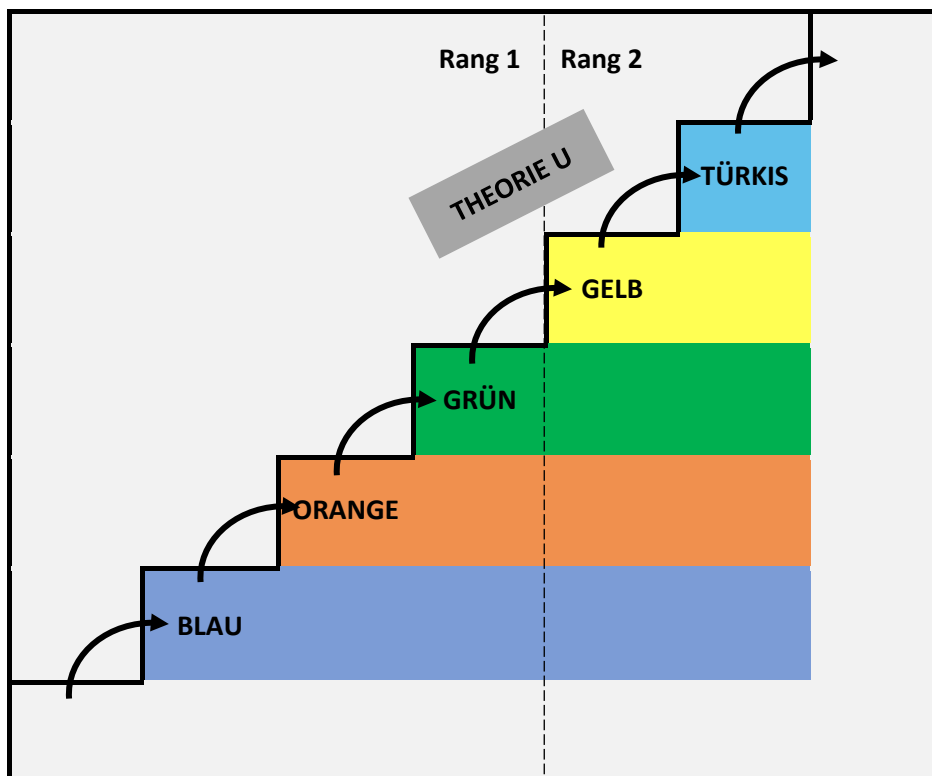


Abbildung 19: Die Theorie U als Methode zur Transformation auf die integrale Stufe

Quelle: Eigene Darstellung

Meines Erachtens bleiben damit für die weitere Ausarbeitung folgende Fragen offen:

1. Wenn die Theorie U mit dem Prozess der vier Feldstrukturen der Aufmerksamkeit, dem Ich-in-mir, Ich-in-es, Ich-in-dir und Ich-in-Gegenwärtigung, die Quadranten zunehmend miteinander verbindet, bis sie auf der untersten Ebene zu einem Ganzen werden und SCHARMER damit einen Zugang zur integralen Perspektive schafft, wie kann dieser Prozess dann für ein Unternehmen in der Transformation verstanden und strukturiert werden?
2. Wenn SCHARMER mit der Theorie U einen methodischen Zugang zu der Fähigkeit schafft, die Feldstruktur der Aufmerksamkeit bis zum Ich-in-Gegenwärtigung zu verändern, ist der methodische Zugang der Theorie U damit ebenfalls für eine Transformation eines Unternehmens zum Ökosystem-Bewusstsein, also zu einer Transformation zum zweiten Rang erfolgreich?

Diese Fragen werden in Kapitel 3.4 erneut aufgegriffen, um die Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit zu formulieren.

3. Forschungsdesign

Im folgenden Kapitel wird das Forschungsdesign und damit die wissenschaftstheoretische Perspektive der Arbeit dargelegt. Dies umfasst die strukturierte Festlegung des Forschungskonzeptes sowie die ausführlichere Beschreibung der Erkundungsaufstellung als Forschungsmethode und des dazugehörige Auswertungsprozesses. Auf Grundlage der gewonnenen Einsichten werden die Fragestellungen und die Zielsetzung für die Untersuchung beschrieben.

3.1 Forschungskonzept

Jede wissenschaftliche Arbeit basiert auf vorhandenem Wissen und versucht mit diesem Fundament sowie aus eigenen Gedanken und Erkenntnissen Neues zu generieren, wobei auf verschiedene Erkenntnisquellen zurückgegriffen werden kann (vgl. KORNMEIER 2007, S. 107). Wenn es darum geht, die Transformation von Unternehmen auf die integrale Stufe mithilfe der Theorie U zu untersuchen, dann kann man feststellen, dass es sich um eine komplexe Thematik handelt, die einen hohen Anteil an qualitativen Ursachen- und Wirkungsfaktoren enthält, und weiterhin, dass diese Thematik bisher weitgehend neuartig und daher auch schwerer fassbar ist. Dies hängt mit der Tatsache zusammen, dass für dieses Szenario kaum Erfahrungswerte existieren und somit wenig gesichertes Wissen und Daten vorliegen, was es in Gänze schwer zu beobachten macht. Aus diesem Grund soll dieses noch zu erkundende Phänomen, das zu erfassen, zu strukturieren und zu erklären ist, auf eine konzeptionell-explorative Weise erforscht werden. Explorative Studien, also gegenstandserkundende Studien, werden in der empirischen Sozialforschung genutzt, wenn es sich um die Untersuchung eines neuen oder ungenügend erforschten Themenfeldes handelt (vgl. DÖRING/BORTZ 2016, S. 149). Explorative Studien dienen somit der Erkundung und Beantwortung offener Forschungsfragen mit dem Ziel der Gegenstandsbeschreibung sowie der Entwicklung neuer Hypothesen und Theorien (vgl. ebd., S. 192). Da der vorliegende Forschungsgegenstand aufgrund der neuartigen und komplexen Zusammenhänge schwerer empirisch überprüfbar ist, setzt meines Erachtens eine gute qualitative Operationalisierung auch eine fundierte konzeptionelle Auseinandersetzung mit der Theorie voraus.

Grundsätzlich wird der Forschungsprozess in einen Entdeckungszusammenhang und einen Begründungszusammenhang unterteilt beziehungsweise unterschieden (vgl. REICHENBACH 1983, S. 3). Während es im Entdeckungszusammenhang um das Finden beziehungsweise Generieren von Hypothesen geht, werden diese Hypothesen (Theorien) im Begründungszusammenhang mit Zuhilfenahme geeigneter wissenschaftlich-anerkannter Methoden überprüft (vgl. BRÜHL 2006,

S. 182). Getrennt wird also zwischen dem Zustandekommen des Einfalls und der logischen Diskussion darüber, ob die in den Erkenntnissen behaupteten Zusammenhänge existieren (vgl. POPPER 1973, S. 6). In der Wissenschaftstheorie dominiert bislang die Forschung im Begründungszusammenhang, da wie nach Auffassung von Philosoph und Wissenschaftstheoretiker KARL POPPER (ebd.) sowie Physiker und Philosoph HANS REICHENBACH (1983, S. 2f.) die Wissenschaftstheorie sich mit der Aufgabe der Begründung beziehungsweise Überprüfung von Aussagen zu befassen hat, während das Zustandekommen von neuen Aussagen und Einfällen in den Bereich der Psychologie gehört.

Aus diesem Grund stehen für den Begründungszusammenhang auch eine Vielzahl an Methoden zur Verfügung. Dem Forschungsprozess im Entdeckungszusammenhang mit der Fragestellung zur Logik des Entdeckens wird in der Wissenschaftsliteratur hingegen weniger beachtet. Die dahinterstehende methodologische Fragestellung ist, wie entsteht Erkenntnis beziehungsweise wie ist im Erkenntnisprozess vorzugehen? Historisch gesehen, stehen sich bei der Frage, wie im Erkenntnisprozess vorzugehen ist, Deduktion mit dem Prinzip der Falsifikation als Erkenntnisabsicherung und Induktion mit dem erkenntnisabsichernden Prinzip der Verifikation gegenüber (vgl. TÖPFER 2012, S. 94). Das deduktive Vorgehen, das vor allem in der Forschung im Begründungszusammenhang genutzt wird (vgl. POPPER 1973), nimmt allgemeine Hypothesen und leitet daraus spezifische, auf einen konkreten Gegenstand bezogene Prognosen ab, die dann geprüft werden können. Den umgekehrten Weg meint das induktive Vorgehen, bei dem aus Beobachtungen einzelner Fälle auf umfassende Regelmäßigkeiten geschlossen wird.

Wenn das Ziel des forschenden Denkens ist, etwas anderes, bislang noch nicht bekanntes in der Betrachtung des Bekannten zu finden, kann das mithilfe von Deduktion oder Induktion nicht gelingen, da es ein Schlussverfahren benötigt, welches neues Wissen einführt (vgl. BRÜHL 2006, S. 183). Ein solches Schlussverfahren zu Hypothesen wird als Abduktion bezeichnet. In der Betrachtung der Abduktion in der qualitativen Sozialforschung geht es im Wesentlichen um die Position des Philosophen CHARLES SANDES PEIRCE (vgl. REICHERTZ 2013, S. 10). PEIRCE hat die Abduktion als Erkenntnisverfahren beschrieben, das es ermöglicht neue Ideen in den Erkenntnisprozess einfließen zu lassen, um so Neues zu entdecken und zu neuen Hypothesen zu gelangen (vgl. ebd., S. 13). Die damit verbundene Haltung ist eine „*Hoffnung*, dass es auch ganz anders sein könnte als man bisher dachte“ (ebd., S. 21, Hervorheb. i. O.). Eine forschende Person mit einer abduktiven Haltung weitet ihr bisheriges Wissen systematisch aus, indem sie beobachtet, liest, sich mit anderen austauscht und darin vor allem das Ungewöhnliche beachtet und dann mithilfe des zur Disposition gestellten Wissens neue Typen und Regeln konstruiert und prüft (vgl. REICHERTZ 2013, S. 22f.). Abduktives Denken ist vor allem dann zielführend, wenn das zu untersuchende

Problem nicht auf bekannten und vorhandenen Wegen gelöst werden kann und kreative, innovative Hypothesen nötig sind (vgl. BRÜHL 2006, S. 183). Das Fundament beziehungsweise die Metaphysik der Abduktion ist eine konstruktivistische (vgl. REICHERTZ 2013, S. 139–146). Aus diesem Grund, kann auch die erkenntnistheoretische Position, die dieser Arbeit zugrunde liegt, als die des Konstruktivismus verstanden werden, das heißt das Wahrnehmen und das Verstehen der Realität erfolgt aus subjektiver Sicht, die Realität wird also durch einen subjektiven WahrnehmungsfILTER beobachtet, der durch Erfahrungen und Gedanken fortwährend verändert ist, und somit ist das Wissen über die Realität konstruiert (vgl. TÖPFER 2012, S. 90).

Als Forschungsmethode in diesem Zusammenhang können Erkundungsaufstellungen (siehe Kap. 3.2) genutzt werden. Erkundungsaufstellungen nach GEORG MÜLLER-CHRIST, Professor für Nachhaltiges Management an der Universität Bremen, ermöglichen abduktives Denken und das Auslösen abduktiver Blitze, denn die Methode basiert darauf Ungewöhnliches und Irritierendes hinsichtlich einer Thematik hervorzubringen und daran anschließend neue Erkenntnisse zu generieren (vgl. MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 361f.). Die Methode wird daher als regelgeleiteter Weg der Erkenntnisgewinnung verstanden, der es vermag, neue Ideen hervorzubringen und den vorhandenen Theorierahmen zu erweitern. Die daraus resultierenden Hypothesen haben demnach das Potenzial ganz neuer Deutungs- und Handlungsmöglichkeiten, bedürfen jedoch gleichzeitig einer weiteren Prüfung (vgl. MÜLLER-CHRIST 2020, S. 70). Da der abduktive Schluss letztlich potenziell wahrheitsentdeckend ist und die ausgewählte Hypothese auch falsch beziehungsweise nicht neu sein kann (vgl. KORNMEIER 2007, S. 83).

Das abduktive Schlussvermögen wird durch die kognitiven Strukturen des Forschenden beeinflusst, die wiederum insbesondere durch die beiden Quellen Daten und Hintergrundwissen gespeist werden (vgl. BRÜHL 2006, S. 184). Soziologe und Kommunikationswissenschaftler JO REICHERTZ (2013, S. 106) beschreibt dies als Erfahrungsdaten, für ihn ist dies die naheliegendste Quelle²⁴ der Abduktion. Erfahrungsdaten als Quelle abduktiven Folgerns, meint demnach die detaillierte Aufnahme und intensive Ausdeutung von Daten, was mithin auf die Erfahrungen der forschenden Person zurückgreift und darin neue Beziehungen herstellt (vgl. ebd., S. 105f.). Die beiden Wissenschaftler:innen NICOLA DÖRING und JÜRGEN BORTZ (2016, S. 173) empfehlen in ihrem umfassenden Werk über Forschungsmethoden in den Sozialwissenschaften vier Strategien für die Exploration des Gegenstandes und die Ausarbeitung der Daten und des Hintergrundwissens: theoriebasierte Exploration, empirisch-qualitative Exploration, empirisch-quantitative Exploration und methodenbasierte Exploration. In diesem Sinne soll in dieser Dissertation vor der explorativen

²⁴ Die weiteren in diesem Zusammenhang diskutierten Quellen von Abduktion sind das Wiedererinnern (eingeborener Ideen) und die Umformung von Gedanken (logische Ableitung) (REICHERTZ 2013, S. 99–110).

Studie mit der Erkundungsaufstellung eine theoriebasierte systematische Gegenstandserkundung (Exploration) erfolgen. Mit Bezug auf den Forschungsgegenstand dieser Arbeit soll in diesem ersten Schritt eine entsprechende theoretische Konzeptualisierung mit den wesentlichen Erfolgsfaktoren erfolgen.

Auch für die Erarbeitung des theoretischen Hintergrundes sind mehrere Vorgehensweisen möglich (vgl. DÖRING/BORTZ 2016, S. 165–172). Für den hier gewählten Forschungsgegenstand halte ich es am geeignetsten eine Vorgehensweise zu wählen, die die Verknüpfung mehrerer Theorien zu einem integrativen Theoriemodell ermöglicht. Dieses Vorgehen soll mehrere Theorien additiv zusammenfassen und somit sinnvolle Querverbindungen und Relationen darstellen können (vgl. ebd., S. 170). Da sich aus dem Forschungsgegenstand eine Verbindung von zwei Theorien ergibt – das Befassen mit der Entwicklungstheorie und mit der Theorie U – erscheint mir dieses Vorgehen schlüssig. Ist eine entsprechende theoretische Konzeptualisierung von einem Systemmodell eines transformierenden Unternehmens auf die integrale Stufe mit den wesentlichen Variablen und Erfolgsfaktoren erstellt, kann die weitere Untersuchung mit der Erkundungsaufstellung folgen. Im Rahmen der Erkundungsaufstellung sollen die Systemperspektiven des Systemmodells erweitert werden, indem die Betrachtung des Systems als Ganzes im Kontext des Forschungsthemas ermöglicht wird. Die Erkundungsaufstellung wurde bereits als anschließende explorative Forschungsmethode eingeordnet. Eine Einordnung von Erkundungsaufstellungen und zu dessen Auswertung erfolgt in den nächsten beiden Kapiteln. Nun schließt sich zunächst eine Beschreibung des weiteren Erkenntnisprozesses an.

Wie bereits erläutert, werden Erkundungsaufstellungen genutzt, um abduktives Denken und das Auslösen abduktiver Blitze hervorzurufen; Durch das Hervorbringen ungewöhnlicher und irritierender Ideen, sollen neue Erkenntnisse generiert und zu kreativen, innovativen Hypothesen weiterentwickelt werden, die den vorhandenen Theorierahmen zu erweitern vermögen. Ist die Erkundungsaufstellung ausgewertet, können dafür aus den irritierenden und überraschenden Sequenzen zunächst erkenntnisleitende Thesen abgeleitet werden (vgl. Kap. 1.3). Erkenntnisleitende Thesen können Hypothesen darstellen, die als Annahme oder Vermutung formuliert sind, es können Interpretationen sein, die damit gewisse Feststellungen deuten oder es können Konklusionen sein, die durch die Erkenntnisse entstehen (vgl. PIJETLOVIC 2020, S. 13). In jeden Fall sollen sie andere Deutungs- und Handlungspotenziale erschließen und, da es sich zunächst um Interpretationen handelt, die nur potenziell wahrheitsentdeckend sind und auch falsch beziehungsweise nicht neu sein können, werden diese Interpretationen im Konjunktiv formuliert (vgl. MÜLLER-CHRIST 2020, S. 70).

Um das Potenzial der neuen Deutungs- und Handlungsmöglichkeiten zu untersuchen, bedarf es demnach einer weiteren Prüfung, ob diese auch für die Wissenschaft und Praxis neue und überraschende Inhalte innehaben. Da, wie bereits erläutert, der Forschungsprozess im Entdeckungszusammenhang und die Logik des Entdeckens in der Wissenschaftsliteratur bisher wenig Beachtung finden, existieren auch für eine sinnvolle Bewertung beziehungsweise Prüfung von erkenntnisleitenden Thesen bisher keine festgelegten Standards, Vorgehensweisen oder Gütekriterien. In der vorliegenden Arbeit soll eine Plausibilitätsprüfung anhand einer umfassenden Literaturrecherche und -prüfung erfolgen, um die erkenntnisleitenden Thesen einordnen zu können. Die erkenntnisleitenden Thesen können dann anhand der Ergebnisse in ihrem Gehalt weiterentwickelt und zu Arbeitshypothesen formuliert werden.

Die systemischen und erkenntnisleitenden Hypothesen, die am Ende des Forschungsprozesses entstehen, sollen einen Unterschied zum bisherigen Kenntnisstand erkennen lassen, so MÜLLER-CHRIST und PIJETLOVIC (zum Folgenden 2018, S. 361). Die beiden Autoren beschreiben in Anlehnung an den Gedanken des Sozialwissenschaftlers und Systemtheoretikers GREGORY BATESONS, dass es darum geht, die ganz speziellen Unterschiede zu identifizieren, die einen wirklichen und sinnhaften Unterschied zwischen der konstruierten Wirklichkeit des Systems (die eigene Wirklichkeit, wie es bisher wahrgenommen wurde) und dem aufgestellten System (eine andere Wirklichkeit, so wie es eben auch sein könnte) aufzeigen (siehe dazu auch Abb. 20). Dieser erkannte Unterschied, der einen Unterschied macht, ist eine Idee mit neuen Gedanken, die in einem kreativen (unbewussten) Denkprozess zu einer erkenntnisleitenden Hypothese formuliert wird, die den Unterschied transportiert. Erkenntnisleitende Hypothesen ermöglichen somit mehr als kausale Beziehungen zu prüfen. Sie beschreiben darüber hinaus eine neue Idee auf Grundlage des erkannten Unterschieds und zeigen demnach innovative, kreative und kontraindikative (in dem Sinne das Gegenteil vom herkömmlich Vermutenden anzeigend) Anteile auf (vgl. ebd., S. 361f.). Sie bilden damit qualitative Aussagen in Bezug auf ein System, die neue Qualitäten im systemspezifischen Beziehungsgefüge oder Systemwissen aufzeigen und für die Praxis neue Handlungspotenziale ermöglichen können (vgl. ebd., S. 371). Erkenntnisleitende Hypothesen sollten darüber hinaus für die weitergehende Forschung, im eigenen und anderen Forschungsgebieten, anschlussfähig sein (vgl. ebd.).

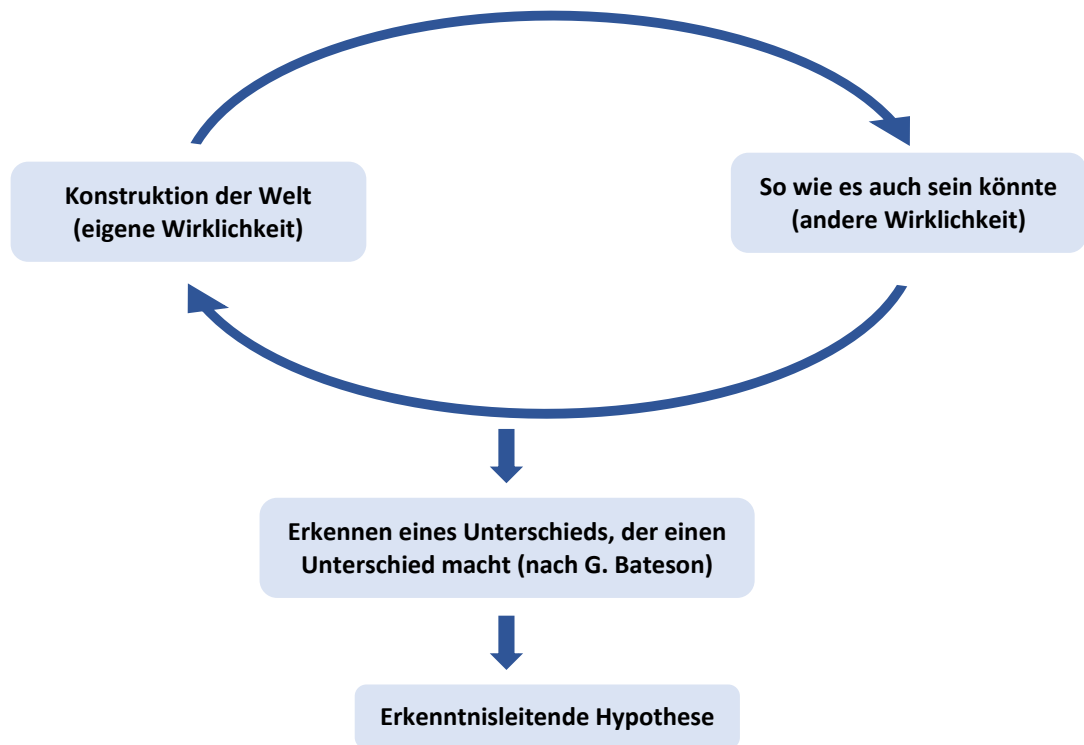


Abbildung 20: Grundidee von erkenntnisleitenden Hypothesen

Quelle: MÜLLER-CHRIST/PIETLOVIC 2018, S. 362

Für die weitere Operationalisierung, die in der vorliegenden Arbeit nicht erfolgen kann, sollen somit im letzten Schritt die gewonnen Erkenntnisse kategorisiert sowie kontextualisiert werden. Auf Grundlage der getroffenen Indikatoren können praxisrelevante Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden.

Insgesamt soll sich diese Forschungsarbeit nach relevanten Qualitätskriterien qualitativer Forschung richten, um eine Sicherstellung wissenschaftlicher Standards und Qualität zu wahren. Die hier ausgewählten und als relevant betrachteten Gütekriterien leiten sich aus dem Kriterienkatalog zur Bewertung qualitativer Forschung der Psychologin INES STEINKE (zum Folgenden 1999, S. 205–248) ab, die sie auf der Basis einer gründlichen Kriterienbetrachtung aus quantitativer und qualitativer Forschung erstellte:

- Intersubjektive Nachvollziehbarkeit: Transparente, explizite und umfassende Verfahrensdokumentation sowie kommunikative Validierung mit sachverständigen Kolleg:innen.
- Indikation: Begründung aller methodischen Entscheidungen hinsichtlich ihrer Angemessenheit für den Forschungsgegenstand im Forschungsprozess.
- Empirische Verankerung: Die gebildeten Hypothesen und Theorien sind auf der Basis empirischer Daten begründet.
- Limitation: Behandlung der Generalisierbarkeit der Ergebnisse und ihre Grenzen.

- Reflektierte Subjektivität: Reflexion der konstituierenden Rolle der Subjektivität der forschenden Person.
- Kohärenz: Nachvollziehbare, argumentative Darlegung von getätigten Interpretationen.
- Relevanz: bedeutsame Fragestellung und Ergebnisse für den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt.

3.2 Erkundungsaufstellungen

Der Begriff der Erkundungsaufstellung und das dazugehörige Verfahren für die Anwendung in Forschung und Lehre sind maßgeblich durch die Arbeit von MÜLLER-CHRIST (u. a. MÜLLER-CHRIST 2020; MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018; MÜLLER-CHRIST 2016a; MÜLLER-CHRIST 2016b) geprägt. An seinem Lehrstuhl für Nachhaltiges Management an der Universität Bremen werden verdeckte Systemaufstellungen bereits seit 2013 für Forschungs- und Erkenntniszwecke genutzt. Mittlerweile hat sich der Begriff der Erkundungsaufstellung herauskristallisiert mit eigenen spezifischen Charakteristika, die sich von anderen gebräuchlichen Aufstellungsarbeiten und -typen immer stärker unterscheiden (vgl. Abb. 21). Einen Überblick über den Entwicklungsweg der Erkundungsaufstellung sowie die Abgrenzung zu weiteren Aufstellungstypen bietet daher die folgende Abbildung 21.

Diese dargestellten Unterscheidungen entwickeln sich mit den kommenden Erfahrungen weiter, so MÜLLER-CHRIST und PIJETLOVIC (2018, S. 13), was aber als gesetzt gesehen werden kann, ist die holarchische Entwicklung von Aufstellungstypen, die hier gezeigt wird. Der holarchische Entwicklungsprozess zeigt, dass die dargestellten beziehungsweise vorhandenen Aufstellungstypen in Beziehung zueinander stehen. Jeder Aufstellungstyp besitzt ein stimmiges, logisches Ganzes und ist zugleich Teil eines nächsten umfassenderen Aufstellungstyps, der die vorangegangene Logik umfasst, aber eben auch Neues beziehungsweise Ergänzendes anschließt und so eine neue Qualität schafft (vgl. ebd., S. 12).

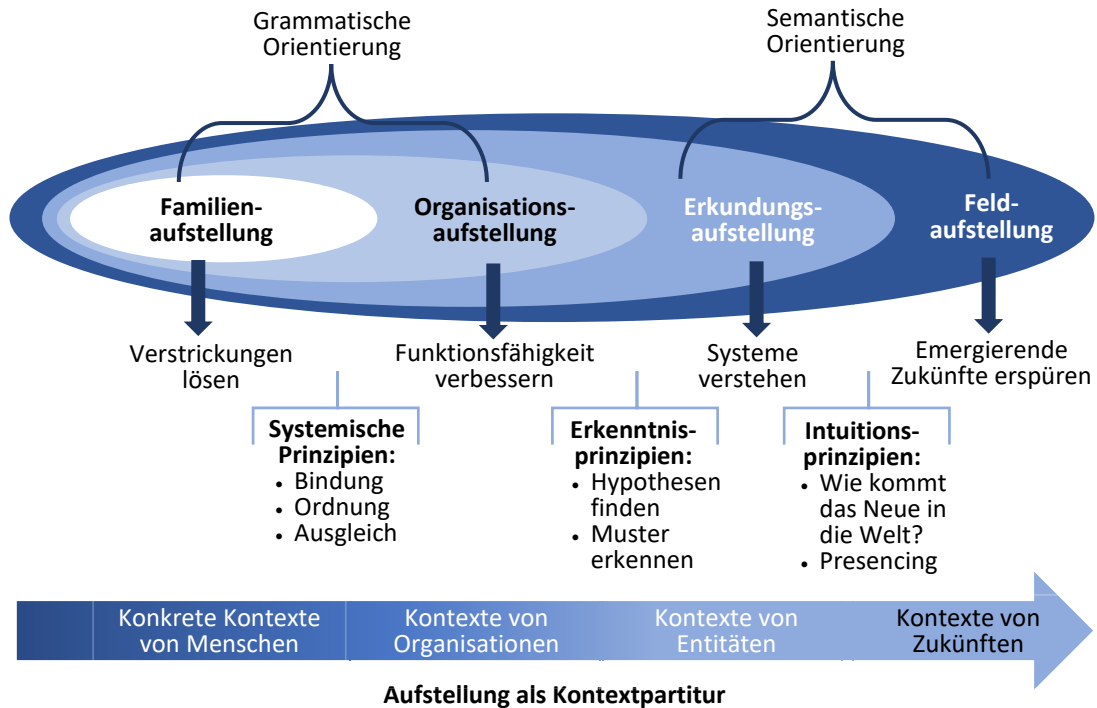


Abbildung 21: Holarchische Entwicklung von Aufstellungstypen

Quelle: MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 13

Der Begriff Aufstellung ist im Allgemeinen ein sehr weiter Begriff, denn wie in der Abbildung 21 dargelegt, können Aufstellungen unterschiedliche Dynamiken, Kontexte, Verfahren, Prinzipien, Haltungen, Intentionen und Ziele aufweisen. Ganz allgemein könnte man sagen, dass Aufstellungen als metaphorische Analyse- oder auch Beratungsform begriffen werden können, bei der ein System von relevanten Faktoren und Akteur:innen mit ihren Beziehungen zueinander in repräsentierter Form dargestellt werden (vgl. SPLINTER/WÜSTEHUBE 2012, S. 8). Es ist so möglich, verschiedene sich überlagernde und gleichzeitig bestehende Kontexte eines Themas gleichzeitig im Raum präsent werden zu lassen (Kontextpartitur) und die Anliegengeber:innen und Aufstellungsleiter:innen somit intuitiv zu neuen Lösungsansätzen, Verständnisideen und Erkenntnissen zu führen (vgl. MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 3). Spannungen, Konflikte und Fragestellungen, die sprachlich nur aufwendig und schwierig angemessen in Worte zu fassen sind, können dann mithilfe von Aufstellungen veranschaulicht und erfahrbar gemacht werden (vgl. BAECKER 2007, S. 14).

Der Ursprung der Aufstellungen liegt unter anderem²⁵ in der Familien-Skulpturarbeit von der Familientherapeutin VIRGINIA SATIR (SATIR/BITTER/KRESTENSEN 1988), die durch räumliche Metaphern, in den von Klient:innen aufgestellten Familienskulpturen Beziehungen innerhalb von Familien, darstellen ließ. Weiterentwickelt wurde die Methode der Familien-Skulpturarbeit von Familientherapeut BERT HELLINGER in *Familienaufstellungen*. In der Methode von HELLINGER geht es typischerweise darum, Personen eines Familiensystems mithilfe von Repräsentant:innen räumlich darzustellen um dadurch das innere Bild der aufstellenden Person von der Familie zu externalisieren (vgl. SPARRER 2021, S. 20). Diese Art der Aufstellung ist vorrangig problemorientiert und dient zur Lösung von Verstrickungen oder Belastungen (vgl. ebd.).

Organisationsaufstellungen sind aus der Weiterentwicklung von Familienaufstellungen hervorgegangen, u. a. durch die Arbeiten von GUNTARD WEBER (Arzt für Psychiatrie und Psychotherapie, Systemischer Therapeut und Berater). Organisationsaufstellungen eignen sich, um „Organisationsdynamiken in ihrem jeweiligen Kontext sichtbar werden zu lassen und in Organisationen und Arbeitsbeziehungen nützliche und sinnvolle Veränderungen anzustoßen“ (WEBER 2016, S. 24). In Organisationsaufstellungen können also Beziehungsstrukturen und -probleme von Organisationen, Abteilungen, Teams oder komplexe Problemkonstellationen räumlich dargestellt werden und unterstützend bei Change-Prozessen, Supervisionen, Personal- oder Strategieentscheidungen etc. wirken (vgl. GROTH 2007, S. 81). Damit können Organisationsaufstellungen auch die Sachebene miteinbeziehen und neben dem Lösen von Verstrickungen auch das Verbessern der Funktionsfähigkeiten verfolgen (siehe Abb. 21).

Familienaufstellungen und Organisationsaufstellungen folgen einer grammatischen Orientierung, was ausdrückt, dass es in der Raumsprache eine Vorstellung über die richtige Ordnung dieser Systeme gibt und eine Lösung darin gefunden werden kann, genau diese Ordnung im System herbeizuführen (vgl. MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 14). Dementsprechend werden Familien- und Organisationsaufstellungen als problem- und lösungsorientierte Aufstellungen begriffen. Die Aufstellungsleitung nimmt zumeist eine zielorientierte Haltung ein und entwickelt mit den Anliegen:innen eine Lösungsidee mithilfe von, aus der Aufstellung entstandenen, Lösungsbildern. Die psychologische Psychotherapeutin INSA SPARRER (2021, S. 99) schreibt hierzu:

Das aufgestellte Bild ist [...] eine Externalisierung eines inneren Bildes. Das externalisierte Bild hat gegenüber dem inneren Bild den Vorteil, dass dieses externalisierte Bild verändert werden kann, sodass sich die einzelnen Systemteile danach meist wohler fühlen. Dieses neue Lösungsbild kann dann wieder positiv auf die Problemsituation zurückwirken.

²⁵ Weitere Wurzeln der Aufstellungen finden sich im Psychodrama nach JACOB LEVY MORENO und in der Hypnotherapie nach MILTON ERICKSON. Einen Überblick über die Wurzeln und Quellen von Aufstellungen bietet beispielsweise RENATE DAIMLER (2008, S. 25).

Erkundungsaufstellungen und *Feldaufstellungen* folgen hingegen einer semantischen Orientierung, womit MÜLLER-CHRIST und PIJETLOVIC (2018, S. 14) meinen, „dass das Neue und das Noch-Nicht-Erkannte sich nicht in der Form von Grammatik und Regeln zeigt, sondern in den Worten der Stellvertreter/innen“, womit die problem- und lösungsorientierten Aufstellungen um eine Erkenntnisart ergänzt werden.

Wenn Organisationsbedingungen äußert komplex werden – wonach in der heutigen Zeit mit den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen ausgegangen werden kann – braucht es eine abstrakte Abbildung der Systemkonstellationen dieser komplexen Systeme, die über das Abbilden von Zahlen und Fakten hinaus geht und Organisationen in einen Möglichkeitsraum mit neuen Handlungsvorschlägen führen kann (vgl. MÜLLER-CHRIST 2020, S. 53). Erkundungsaufstellungen können diese abstrakte Abbildung der Systemkonstellationen leisten. Am Ende von Erkundungsaufstellungen entsteht dann eine Erkenntnis in Form einer hilfreichen Unterscheidung, die eine innere Bewegung, eine Problemlösung oder auch ein neues Bild des eigenen Systems sein kann (vgl. ebd., S. 54).

Feldaufstellungen mit ganz neuen, anderen Erkenntnismöglichkeiten können mit der bisherigen Aufstellungserfahrung nur angedeutet werden, wie MÜLLER-CHRIST und PIJETLOVIC (2018, S. 14) betonen. Der Feldbegriff meint ein wissendes Feld oder das morphogenetische Feld, das über Informationen im Raum zwischen den Elementen in Aufstellungen Aufschluss geben kann (vgl. ebd.).

Erkundungsaufstellungen weisen zusammenfassend die folgenden wesentlichen Unterscheidungen und Prinzipien auf (vgl. zu diesem Abschnitt MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 15–24):

1. Das Format beziehungsweise der Verlauf für den Erkundungsprozess variiert. Von den Erkundenden wird je nach Fragestellung festgelegt, wie intensiv die festgelegten Prinzipien verwendet werden.
2. Einen Fokus für das Format gibt es selten. Das Systembild baut sich in der Regel selbst mit den gewählten Elementen auf, die ihren Platz in der Konstellation frei wählen, abgesehen von Stellvertreter:innen, die feste Orte repräsentieren. Das Anfangsbild zeigt zumeist, was das System ist. Wird in einem Aufstellungsbild deutlicher Interventionsbedarf gezeigt, dann erfolgt dieser in deutlicher Trennung zur Phase des Systemlesens.
3. Die Aufstellungen finden immer einfach oder doppelt-verdeckt statt, was bedeutet, dass die Stellvertreter:innen nicht wissen, welches Element sie repräsentieren (einfach-verdeckt) beziehungsweise zudem Kontext oder Thema der Aufstellung unbekannt sind (doppelt-verdeckt). Der Erkundungsprozess ist so frei von Erwartungen und Hypothesen der Stellvertreter:innen.

4. In Erkundungsaufstellungen wird häufig prototypisch, also mit abstrakten Kontexten, gearbeitet. Abstrakte und prototypische Elemente stellen etwas übergreifendes und verbindendes Allgemeines dar, wie die Selbstwirksamkeit, die Führungskraft, die Frau etc.
5. Das Erkunden und Lesen von Systemen erfolgt hypothesenarm. Für die Entwicklung des Formats und auch für die Auswahl relevanter Elemente werden Vorwissen und Hypothesen benötigt, aber in der Aufstellung liegt der Fokus darauf, dem System zuzuhören. Deshalb werden hier selbst keine Hypothesen verwendet. Hypothesen werden erst dann wieder eingesetzt, sofern Veränderungen simuliert werden oder Interventionen erfolgen.
6. Häufig wird spannungsorientiert gearbeitet, indem die grundlegenden Spannungsfelder des Systems als Elemente hinzugefügt werden, um eine Auseinandersetzung der Beziehungs- zur Systemebene und somit ein Erkunden der Tiefen des Systems zu ermöglichen.
7. Erkundungsaufstellungen sind gestaltorientiert und erfassen nicht nur die Einzelelemente eines Systems in ihrer Positionierung zueinander, sondern auch eine Wahrnehmung des Ganzen.
8. Haben alle Elemente, die ihnen zurzeit zugänglichen Informationen zum Ausdruck gebracht, ist der Prozess des Systemlesens vorbei. Danach erfolgt eine Offenlegung des Systems und eine gemeinsame Aufstellungsdeutung.
9. Für die Deutung der Aufstellung und das Finden erkenntnisleitender Thesen sind ko-kreative Prozesse durch Gruppendiskussionen nach der Aufstellung mit Stellvertreter:innen und Beobachter:innen besonders hilfreich, die wiederum durch das Systemwissen und Vorwissen der interpretierenden Personen wesentlich beeinflusst werden.

3.3 Auswertungsmethode

Die Auswertung der Erkundungsaufstellung ist ein weiterer wesentlicher Schritt, für die Entstehung von Erkenntnissen hieraus. In der Auswertung werden die erhobenen Daten im Sinne der qualitativen Sozialforschung systematisch ausgewertet (vgl. MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 364). Sie erfolgt im ersten Schritt in einer Aufstellungspartitur. Ziel der Aufstellungspartitur ist es, die Gleichzeitigkeit der Kontexte zu erfassen, um so Wahrnehmungen und Bewegungen synchron festhalten zu können (vgl. MÜLLER-CHRIST 2016a, S. 90f.). Das methodische Vorgehen der Aufstellungspartitur wurde eigens für das Format der Erkundungsaufstellungen entwickelt, angelehnt an die Videoanalysen der Kommunikationswissenschaftler:innen JO REICHERTZ und CARINA JASMIN ENGLERT und die Feldpartitur von Kommunikationswissenschaftlerin CHRISTINE MORITZ (vgl. MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 132–138). Zunächst wird das transkribierte Videomaterial der Aufstellung in die Aufstellungspartitur übertragen, was getätigte Aussagen, Handlungen,

Bewegungen und auch nonverbale Äußerungen umfasst und in den folgenden Schritten passiert (vgl. zum Folgenden ebd., S. 366–370; MÜLLER-CHRIST 2016a, S. 90f.):

- Zeitangabe: Die zeitlichen Angaben der einzelnen Sequenzen aus dem Video werden festgehalten.
- Abschnitte: Die Abschnitte geben die groben Ereignisse der Aufstellung wieder, wie die erste Platzierung der Elemente, der Ein- oder Austritt eines Elements etc.
- Phasen: In den Abschnitten kommt es zu verschiedenen Thematiken, Handlungen oder Kernpunkten, die sich im Verlauf der Aufstellung ergeben. Die Phasen geben dann zusammengefasst wieder, was inhaltlich darin passiert. Die Schwierigkeit liegt darin, dass die Begebenheiten nicht unbedingt unmittelbar sichtbar sind.
- Sequenzen: Die Festlegung der Sequenzen ist besonders bedeutend für die Aufstellungspartitur und die Gewinnung von Erkenntnissen. Die Einteilung in Sequenzen entspricht einer Einteilung in kleinere (Sinn-) Einheiten, wie beispielsweise bei Positionswechseln oder neuen kommunikativen Aussagen. Dies sollte aber immer nach dem jeweiligen Forschungsinteresse bestimmt werden.
- Aufstellungsleitung und Elemente: Hier werden die Aussagen, Handlungen, Bewegungen und ggf. nonverbale Äußerungen der Aufstellungsleitung und Elemente erfasst.
- Überraschungsfeld: Hier werden alle irritierenden und überraschenden Informationen festgehalten. Diese Informationen können Schlüsselsequenzen identifizieren.
- Intuitionsfeld: Im Intuitionsfeld werden erste intuitive Ahnungen und Deutungen, die durch das im Überraschungsfeld Festgehaltene entstehen, eingetragen.
- Gruppenfeld: Gibt es zu den irritierenden und überraschenden Informationen aus dem Überraschungsfeld Interpretationen von Dritten, dann werden sie im Gruppenfeld vermerkt.

Im weiteren Verlauf geht es dann darum, aus den Sequenzen Schlüsselsequenzen zu identifizieren, also jene Sequenzen, die gehaltvoll und aussagekräftig in Bezug auf die Forschungsfrage sind. Schlüsselsequenzen enthalten für den Erkenntnissuchenden überraschende oder irritierende Informationen, die Potenzial bieten neue Erkenntnisse abzuleiten, aus denen dann neue Hypothesen entwickelt werden können (vgl. MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 369) (siehe dazu auch Phase 6 im Forschungsprozess, Kap. 1.3). Die weitere Bearbeitung der Schlüsselsequenzen sieht vor, diese gemäß der Sozialforschung zu interpretieren, um die Ergebnisse zu erkenntnisleitenden Hypothesen weiterzuentwickeln (siehe dazu die Beschreibungen zu Abb. 20 auf S. 91).

MÜLLER-CHRIST (zu diesem Abschnitt 2020, S. 69) betont, dass es für eine disziplinierte Auswertung von Erkundungsaufstellungen wichtig ist, dass sie eng an den in der Aufstellung befragten

Kontexten geführt wird: „Jede Aussage, die aus der Aufstellung abgeleitet wird, müsste (zumindest gedanklich) mit dem Satz beginnen: ‚Wenn man das System in den von uns gewählten Formaten (Konstellationen) befragt, dann zeigt sich das Element X in dieser Form!‘.“ Damit das Auswertungsgespräch diszipliniert erfolgen kann, sind weiterhin Beobachtung, Erklärung und Bewertung zu trennen. In der Beobachtung geht es erstmal darum die aufgefallenen Unterschiede (siehe dazu auch Abb. 20) zu beschreiben. In der Erklärung werden die beobachteten Unterschiede mit anderen Eindrücken verbunden, die ursächlich dafür sein könnten. In der Bewertung wird dann den Beobachtungen und Erklärungen eine Bedeutung gegeben.

Für die weitere Auswertung wird das von Psychologe JOSEF MERK entwickelte Verfahren *der partizipativ pragmatischen Auswertung von Erkundungsaufstellungen* genutzt (vgl. zum Folgenden MERK/SOCHER 2021, S. 33). Mithilfe des Verfahrens sollen die latenten Bedeutungen hinter den Aussagen in den Schlüsselsequenzen aus der Aufstellung herausgearbeitet werden, um diese dann in Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten zu übersetzen. Im Wesentlichen setzt sich das Verfahren aus sieben Schritten zusammen, anhand derer die einzelnen Aussagen aus den Schlüsselsequenzen ausgewertet werden:

1. Regelgeleitete Lektüre der qualitativen Daten, das heißt die einzelnen als Schlüsselsequenzen identifizierten Aussagen aus der Aufstellung werden mit einer Haltung *gleichschwender Aufmerksamkeit* gelesen;
2. Auswahl von einer hervorstechenden Aussage, die am meisten Aufmerksamkeit auf sich zieht;
3. Tiefenhermeneutische Wirkungsanalyse, das heißt durch die Aussagen hervorgerufene Resonanzen auf sich erfassen;
4. Erklärungen oder erklärungsleitende Thesen für die festgestellte Wirkung anbieten;
5. Bewertung der Erklärungen und Thesen formulieren;
6. Kontextualisierung, das heißt Herstellung eines Rückbezugs zum Ausgangskontext und zur praktischen Anwendung;
7. Systemische Selbstreflexion: Skalierung der Erkenntnisse in Ingeniosität (Scharfsinn, Erfindungsgabe) und Praxisnähe.

Dieses von MERK (zu diesem Abschnitt 2021, S. 33) entwickelte Auswertungsverfahren basiert zum einen auf der Tiefenhermeneutik, als psychoanalytisch orientiertes Verfahren zur Interpretation von Texten und der Erfassung latenter Bedeutungsgehalte, in den Schritten eins, drei und vier. Zum anderen wird bei der Auswahl der Aussage in Schritt zwei das Konzept *Flirt*, als Entstehung eines Signals mit identitätsentwickelnder Bedeutung, aus der prozessorientierten Psychologie angewendet. Des Weiteren sind die Schritte fünf und sechs von der Lösungsfokussierung und dem

Veränderungsmodell der prozessorientierten Psychologie inspiriert, um die Lösung zukunftsgerichtet und unabhängig vom Problem betrachten zu können. Der siebte Schritt hat sich aus der praktischen Erprobung ergeben und bietet sich als zusätzliche Validierung der formulierten Thesen in Hinblick auf Ingeniosität und Praxisnähe an.

Der Gehalt des Auswertungsprozesses und die daraus erzeugten Erkenntnisse hängen wesentlich vom Irritationspotenzial der Aufstellung für die Erkundungssuchenden ab sowie vom vorhandenen Wissen über das aufgestellte System (vgl. MÜLLER-CHRIST 2020, S. 70). Wodurch sich auch die Bedeutung der einzelnen Phasen Forschungsprozesses ausdrücken (vgl. Kap. 1.3).

3.4 Fragestellung und Zielsetzung

Ziel der Untersuchung ist es die Theorie U als Methode für den Transformationsprozess eines Unternehmens auf die integrale Stufe systematisch zu analysieren sowie ergänzende Hebel und Ansatzpunkte für die beschriebene Art von Transformation aufzudecken und zu ergründen.

Im Rahmen dieser Dissertation sollen aus diesem Grund die folgenden Forschungsfragen bearbeitet und beantwortet werden:

- F1. Wie kann der U-Prozess ein umfassendes und tiefes Systemverständnis ermöglichen und damit einen Zugang zur integralen Perspektive schaffen? Welche Fähigkeiten beschreibt SCHARMER dahingehend zur Umsetzung des U-Prozesses und wie stehen diese Fähigkeiten in Beziehung mit dem mit den Werteebenen nach Spiral Dynamics verbundenen Vier-Quadranten-Modell?
- F2. Ist die Theorie U eine geeignete Methode für die Gestaltung einer Transformation eines Unternehmens vom ersten Rang zum zweiten Rang und damit für die Transformation auf die integrale Stufe?
- F3. Welche Rolle nimmt die beratende Instanz in der Transformation eines Unternehmens zum zweiten Rang ein und welche Bedeutung hat die Rolle für die Umsetzung und den Erfolg des Transformationsprozesses inne?
- F4. Welche Effekte zeigen sich durch den Transformationsprozess vom ersten zum zweiten Rang in den Strukturen der Organisation (Entscheidungsprämissen)? Welche möglichen Hebel und Ansatzpunkte ergeben sich durch die Erkenntnisse für das Gelingen eines solchen Vorhabens?

Die der Forschungsfragen zugrunde liegenden Forschungsziele sind sowohl vom Erkenntnis- als auch vom Gestaltungsinteresse getragen. Das Erkenntnisinteresse besteht darin, das Potenzial der Theorie U als Methode für die Transformation auf den zweiten Rang zu untersuchen sowie relevante individuelle und organisationale Fähigkeiten für eine Unternehmenstransformation auf die integrale Stufe zu begreifen und zu beschreiben. Das am Gestaltungsinteresse gerichtete Forschungsziel betrifft das Ableiten von praxeologischen Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für den Transformationsprozess von Unternehmen auf die integrale Stufe zu leisten.

4. Kompetenzen für die Emergenz integraler Organisationen

In Kapitel 2 wurde der theoretische Bezugsrahmen zum Dissertationsthema umfassend dargestellt. In Kapitel 2.1 (Organisationaler Wandel und Transformation) wurden die Begriffe des organisationalen Wandels und Transformation eingeordnet und erläutert sowie mögliche Ursachen und Notwendigkeiten dargelegt. Es wurde erörtert, dass es keine allgemeingültigen Konzepte beziehungsweise Prozessstrukturen für die Transformation von Unternehmen gibt, sondern sehr situativ nach Kontext und Inhalt der Veränderung entschieden werden muss, was passend ist.

In Kapitel 2.2 (Die Evolution des Bewusstseins und organisationaler Paradigmenwechsel) wurde deutlich, dass für die Emergenz integraler Organisationen die Betrachtung von vier Dimensionen notwendig ist. Gemeint sind die individuelle und kollektive Dimension sowie die äußerliche und innerliche, wie von WILBER im Vier-Quadranten-Modell beschrieben. Weiterhin wurde durch die Verbindung mit dem Stufenmodell nach Spiral Dynamics ein möglicher Entwicklungsraum dargestellt, der die Komplexität in Unternehmen erfasst und die enge Verbundenheit der einzelnen Dimensionen sowie ihren gegenseitigen Einfluss aufeinander widerspiegelt. In den einzelnen Quadranten werden, wie dargelegt, verschiedene und zahlreiche Entwicklungslinien in Form von Talenten, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie gemeinsamen Werten, Bedeutungen und Strukturen vorzufinden sein, die den allgemeinen Umrissen der verschiedenen Stufen folgen.

In Kapitel 2.3 (Die Theorie U) wurde dargelegt, dass die Theorie U eine geeignete Methode für die Transformation von Unternehmen von Rang 1 auf Rang 2 und somit auf die integrale Stufe darstellen kann. Zum einen beschreiben die Feldstrukturen der Aufmerksamkeit ebenfalls Entwicklungsstufen und Bewusstseinszustände des entstehenden Selbst und die unterste Ebene im U-Prozess – das Ökosystem der Innovation – beschreibt eine Organisationsform, die der auf der integralen Stufe gleichsteht. Zum anderen ist es mit der Theorie U möglich, ein Systemverständnis zu erlangen, das der Komplexität, Umfänglichkeit und Qualität des zweiten Ranges entspricht.

Bezogen auf die Erkenntnisse aus Kapitel 2 ist die anschließende Frage welche Entwicklungslinien (Fähigkeiten, Fertigkeiten, gemeinsame Werte und Strukturen etc.) in der Theorie U als relevant dargestellt werden, um ein ganzheitliches System- und Organisationsverständnis für ein Unternehmen in der Transformation auf den zweiten Rang zu bekommen. Damit schließt sich an dieser Stelle die Bearbeitung der ersten Forschungsfrage an – *F1: Wie kann der U-Prozess ein umfassendes und tiefes Systemverständnis ermöglichen und damit einen Zugang zur integralen Perspektive schaffen? Welche Fähigkeiten beschreibt SCHARMER dahingehend zur Umsetzung des U-Prozesses und wie stehen diese Fähigkeiten in Beziehung mit dem mit den Werteebenen nach Spiral Dynamics verbundenen Vier-Quadranten-Modell?*

Die Herausforderung für Systeme auf die untere Stufe im U zu transformieren, beschreibt SCHARMER zusammenfassend wie folgt:

Soziale und ökonomische Systeme auf den Betriebszustand 4.0 [Feldstruktur des Presencing] zu bringen bleibt dennoch eine gewaltige Herausforderung. Dies erfordert nämlich ein Überschreiten der Schwelle des selbstreflexiven Meta-Bewusstseins auf mehreren Ebenen. Als Individuen müssen wir damit anfangen, auf unsere Aufmerksamkeit zu achten (Selbstwahrnehmung). Als Teams müssen wir anfangen, über unsere Gespräche zu sprechen (Dialog). Als Unternehmen müssen wir mit der Organisation unserer Organisation anfangen (Netzwerke von Netzwerken: Ökosysteme). Und als Ökosysteme müssen wir anfangen, unsere Koordination zu koordinieren (mithilfe von auf Bewusstsein gegründetem gemeinsamen Handeln, *awareness-baised collective action*). Auf sämtlichen Ebenen macht die zu überschreitende Schwelle eine Umwendung des Blicks zur Selbstwahrnehmung erforderlich. (SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 179, Hervorheb. i. O.)

Zur Umsetzung des U-Prozesses sind demensprechend verschiedene Fähigkeiten auf mehreren Ebenen (Individuen, Teams, Institutionen, Gesellschaft) gefordert. Diese Beschreibung verweist auf die, in Kapitel 2.3.5 dargestellten, vier Qualitäten des Aufmerksamwerdens nach der Theorie U, aus denen soziale Realität hervorgebracht wird, die Mikro-, Meso-, Makro- und Mundoebene sozialer Systeme. Aufgrund meiner Fragestellung werde ich mich vornehmlich auf die intraorganisationale Betrachtung der Organisationen beziehen und daher auf die ersten drei Ebenen beschränken. Die Bedeutung der individuellen Perspektive wurde bereits in Kapitel 2.2.3 verdeutlicht. Zum einen wird bei der Betrachtung von Organisationen als soziale Systeme, die mit ihren Mitgliedern strukturell gekoppelt sind – das heißt psychische und soziale Systeme können sich wechselseitig beeinflussen beziehungsweise einschränken (vgl. LUHMANN 2000, S. 116) – die Relevanz der Personalarbeit deutlich. Das Personal bestimmt vornehmlich, wie die Organisation in Zukunft entscheidet und hat damit auch eine entscheidende Bedeutung für die Entwicklungsmöglichkeiten der Organisation (vgl. SIMON 2021, S. 41). Neben der Personalauswahl und -entwicklung ist es damit auch die Frage, wie die der Organisation nicht direkt zugänglichen psychischen Potenziale des Personals, der Organisation wahrnehmbar gemacht werden können, die von entscheidender Bedeutung ist (vgl. ebd.). Zum anderen ist bei der Betrachtung von Unternehmen in der Transformation zum zweiten Rang neben der Berücksichtigung aller Quadranten auf allen Ebenen, die wechselseitige Bestimmung aller vier Quadranten und ein gleichrangiges Umfassen und Achten aller Perspektiven (Ich, Wir und Es) bedeutend.

In diesem Kapitel erfolgt daher eine systematische Analyse der Theorie U auf individuelle und kollektive Fähigkeiten und Befähigungen für den U-Prozess. Fähigkeiten werden definiert als „die mehr oder weniger spezifischen qualitativen Voraussetzungen für hier und jetzt gezeigte Leistungen, ungeachtet dessen, ob sie auf Erziehung/Übung oder auf Anlagen [...] zurückzuführen sind“ (FRÖHLICH 2010, S. 188). Zu berücksichtigen sind bei der systematischen Analyse die vier möglichen Quellorte (Aufmerksamkeitsstrukturen), aus denen soziale Handlungen gemäß der Theorie U entstehen können. Die Annahme ist, dass Individuen und die sozialen Systeme die Fähigkeiten

aus Feld 4 (Presencing) entwickeln müssen, um als Unternehmen auf den zweiten Rang zu transformieren. Wie in Kapitel 2.3.6 erläutert ist die Fähigkeit, die Feldstruktur der Aufmerksamkeit zu einer höheren zu verändern, bis zum Ich-in-Gegenwärtigung (Feld 4), oft eine verborgene Fähigkeit. Die zu analysierenden Fähigkeiten werden daher jeweils auf den vier Aufmerksamkeits Ebenen der Theorie U beschrieben, um die Entwicklung und Entfaltung der Fähigkeiten differenziert darstellen zu können. Den daraus resultierenden Beschreibungen werden weiter, Performanz Beispiele aus der integralen Stufe der bereits dargelegten Literatur gegenübergestellt. Die Performanz zeigt die Leistung des Handelns, welches den Einsatz von Fähigkeiten (Können) erfordert sowie die motivationalen und volitionalen Voraussetzungen (Wollen) (vgl. WEINERT 2014, S. 27f.). Die Beschreibungen der Performanzen aus der integralen Stufe zeigen also, wie die Fähigkeiten auf der integralen Stufe ausgeübt werden und inwieweit die Fähigkeiten für das konkrete Handeln auf der integralen Stufe relevant sind. Als Resultat kann ein Kompetenzprofil für die Transformation auf den zweiten Rang und damit auch auf die integrale Stufe konkretisiert werden, in dem, wesentliche Elemente für die Erlangung eines ganzheitlichen Systemverständnis für ein Unternehmen in der Transformation auf den zweiten Rang bestimmt sind. Die Ergebnisse werden zudem in Bezug zu den vier Dimensionen eines Ganzen (vgl. Kap. 2.2.4) betrachtet und als Entwicklungslinien in dem mit den Werteebenen nach Spiral Dynamics verbundenen Vier-Quadranten-Modell eingearbeitet. Denn wie bereits mehrfach dargelegt, ist bei der Betrachtung eines Unternehmens in der Transformation zur integralen Stufe die Beachtung aller vier Quadranten, aller Ebenen und deren wechselseitiger Einfluss aufeinander erforderlich. Eine gute Struktur zur Abbildung der Beziehung und Abgrenzung von Fähigkeit und Performanz bildet das Konstrukt der Kompetenzen. Der Begriff soll daher im Folgenden definiert werden.

Kompetenzen, eine kurze Definition

Kompetenz ist nicht eindeutig zu definieren, da der Begriff in der Literatur in sehr vielfältiger Weise benutzt wird. Alle Erklärungen haben jedoch gemeinsam, dass sie Kompetenzen als etwas beschreiben, das eine Person befähigt, Herausforderungen der Zukunft nicht nur adaptiv zu bewältigen, sondern effektiv und ideenreich (vgl. ERPENBECK/HEYSE 2021, S. 29).

Ein durchgängig akzeptiertes Kompetenzkonzept wurde von JOHN ERPENBECK (Forscher im Bereich der Kompetenzentwicklung) in Zusammenarbeit mit anderen Autoren entwickelt. Nach ihrer Definition sind Kompetenzen Fähigkeiten, die es einem Menschen ermöglichen, in komplexen, unüberschaubaren und unsicheren Situationen selbstorganisiert zu handeln (vgl. ERPENBECK/GROTE/SAUTER 2017, S. XII). Anders ausgedrückt werden Handlungen, deren Ergebnisse durch die Komplexität der Situation nicht oder nur teilweise vorhersehbar sind, selbstorganisiert (vgl. ERPENBECK/HEYSE 2021, S. 159). Als die vier Grundkompetenzen auf individueller

Ebene gelten: selbstreflektierend zu sein sowie Werthaltungen und eigene Kreativität zu entwickeln (personale Kompetenzen), Absichten und Pläne erfolgreich und willensstark umzusetzen (aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenzen), mit fachlichen und methodischen Kenntnissen Probleme schöpferisch zu bewältigen sowie Arbeitsweisen weiterzuentwickeln (fachlich-methodische Kompetenzen) und sich mit anderen kreativ sowie kooperativ auseinanderzusetzen und zu kommunizieren (sozial-kommunikative Kompetenzen) (vgl. ebd.). Kompetenzen einer Person werden jedoch erst sichtbar, wenn mit ihnen ein bestimmtes Problem gelöst werden kann. Das heißt Kompetenzen zeigen sich dann, wenn konkrete Anforderungen bewältigt werden beziehungsweise eine Auseinandersetzung mit konkreten Anforderungen erfolgt (vgl. KAUFFELD/PAULSEN 2018, S. 15). Das Handeln kann sodann als kompetent bezeichnet werden. Kompetenzen werden aus diesem Grund als Disposition zur Selbstorganisation oder Selbstorganisationsdisposition bezeichnet (vgl. ERPENBECK/GROTE/SAUTER 2017, XII). Unter Dispositionen versteht man die inneren Voraussetzungen, Anlagen und Bereitschaften, die eine Person mit sich bringt, um Handlungen und Probleme zu bewältigen (vgl. ebd., S. XIIf.). Kompetentes Handeln setzt also entsprechende Wissensbestände, Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten voraus (vgl. KAUFFELD/PAULSEN 2018, S. 14). Werden unbeobachtete Kompetenzen (Dispositionen) angewendet und gebraucht, dann werden sie zu Performanzen (vgl. ERPENBECK/GROTE/SAUTER 2017, S. XVI). Durch Performanzen werden demnach Dispositionen (Fähigkeiten, Veranlagungen) einer Person sichtbar. Die Kompetenz ist also ein Beobachterbegriff, der das Verhalten beschreibt. Sie kann erst durch die Beobachtung der tatsächlichen Performanz erkannt werden und wird deshalb als selbstorganisierte Einheit der Differenz von Disposition und Performanz bestimmt (vgl. SCHMIDT 2005, S. 173). Mit der Kompetenz wird also das Verhältnis von Disposition und Performanz beschrieben.

Diese Ausarbeitung bezieht sich ebenfalls auf Kompetenzen der Führung, daher soll auch dieser Begriff kurz erläutert werden. „*Führen* heißt: zielstrebig einen Weg beschreiten. Es ist ein aktiver [und bewusster] *Vorgang*, der der Weiterentwicklung und dem *Fortschritt* dient“ (HINZE 2001, S. 19, Hervorheb. i. O.). Führen ist überdies sehr komplex, denn es findet innerhalb eines interdependenten Systems mit vielen unterschiedlichen Faktoren statt (vgl. ebd., S. 20). Aufgaben der Führung sind im Allgemeinen kommunizieren, motivieren, Ziele vereinbaren, planen, fordern und fördern sowie kooperieren und beurteilen (vgl. BRÖCKERMANN 2011, S. 7–9). Bei Führungskompetenzen handelt es sich, analog zur Kompetenzdefinition, um fachlich-methodische, soziale, personale und aktivitätsbezogene Kompetenzen, die speziell auf die Bewältigung von Führungsaufgaben ausgeprägt sind und Menschen befähigt diese Aufgaben selbstorganisiert, das heißt ohne Hilfe von Dritten zu lösen (vgl. BRÖCKERMANN 2021, S. 248).

Kompetentes Verhalten ist nicht auf Individuen beschränkt, es zeigt sich auch, wenn Teams und ganzen Organisationen erfolgreich konkrete Anforderungen bewältigen (vgl. KAUFFELD/PAULSEN 2018, S. 14). Betrachtet man Unternehmen, sind also nicht nur individuelle Kompetenzen relevant, sondern auch organisationale Kompetenzen. In der Literatur gibt es bisher kein einheitliches Verständnis für den Begriff der organisationalen Kompetenz. Die Wirtschaftswissenschaftler:innen GEORG SCHREYÖGG und MARTINA EBERL (2015) haben die verschiedenen Konstrukte der organisationalen Kompetenz genauer untersucht und die mehrheitliche Bedeutung des Begriffs herausgearbeitet. Sie stellen fest, dass organisationale Kompetenz eine kollektive Befähigung beschreibt, die mehr darstellt als der Zusammenschluss aller individuellen Kompetenzen (vgl. ebd., S. 38). Gemeint ist damit eine Verknüpfung beziehungsweise der Gebrauch unterschiedlicher unternehmensinterner Ressourcen mit dem Ziel Anforderungen aus der Innenwelt und Außenwelt des Unternehmens zu lösen (vgl. ebd.). In gewissem Maße besteht organisationale Kompetenz somit auch aus dem erfolgreichen Umgang mit der Komplexität, die sich aus den Kombinationsmöglichkeiten ergibt (vgl. ebd., S. 39). SCHREYÖGG und EBERL (2015, S. 39–41) unterscheiden in diesem Zusammenhang vier gängige Ressourcentypen, die den Ressourcenpool bilden und situations- sowie aufgabenspezifisch verbunden werden: finanzielle (Vermögen), physische (gegenständliche Vermögen), Human- (individuelle Erfahrungen und Kompetenzen) und organisationale Ressourcen (formale und informelle Strukturen). Die Fähigkeit der erfolgreichen Verknüpfungsaktivität entwickelt sich in drei inhärenten Prozesssträngen (vgl. ebd., S. 54). Erstens muss die Ressourcenverknüpfung erlernt werden (vgl. ebd.). Das heißt für die Entwicklung organisationaler Kompetenzen wird Lernen sowie Wissensbildung und -transfer als essentiell angesehen (vgl. ebd., S. 55). Zweitens machen es eingeübte zielführende Handlungsstränge möglich, aus einer Vielzahl an Ressourcenkombinationen zu wählen und diese geschickt einzusetzen (vgl. ebd., S. 64). Drittens wird das Verknüpfungsgeschehen mit Emotionen, wie Mut und Begeisterung, verzerrt und unterstützt (vgl. ebd., S. 67f.). Im Ergebnis wird organisationale Kompetenz als besonderes Leistungsvermögen für komplexe Problemlösungsverfahren einer Organisation begriffen, das durch Lernprozesse entsteht (vgl. ebd., S. 49f.). Organisationale Kompetenzen zeigen sich dabei als dauerhafte und verlässliche Handlungskomplexe für Problemlösungen und sind damit feste Komponenten der täglichen Arbeitsprozesse (vgl. SCHREYÖGG/EBERL 2015, S. 70).

4.1 Individuelle Kompetenzen für die Emergenz integraler Organisationen

SCHARMER stellt mit der Theorie U einzelne Fähigkeiten dar, die er als wesentlich für Führung in Situationen starken Wandels und Unsicherheiten erachtet. Für ihn bedeutet Führung, sich in einem Transformationsprozess, für den Wandel einzusetzen, um Herausforderungen anders als in der Vergangenheit anzugehen und die Gestaltung der Zukunft voranzutreiben (vgl. SCHARMER 2020, S. 64). Wie bereits in Kapitel 2.3.1 erwähnt, sind in der Theorie U mit Führung nicht allein die formalen Führungspersonen gemeint, denn Führung findet auf allen Ebenen eines Systems statt, nicht nur in den oberen Hierarchieebenen (vgl. SENGE 2015, S. 18). Demnach gelten die folgenden Fähigkeiten für alle Akteur:innen in Transformationsprozessen, und wesentlich für diejenigen, die eine führende Position innerhalb einer Unternehmenstransformation einnehmen. Die expliziten Aufgaben der führenden Positionen werden im Unterkapitel Führungsverhalten hervorgehoben.

Zusammengefasst wird nachfolgend herausgearbeitet, welche individuellen Fähigkeiten (Dispositionen) in der Theorie U von SCHARMER zur Umsetzung des U-Prozesses dargestellt werden. Wie bereits erörtert, werden diese Fähigkeiten den Beschreibungen zum ausgeübten Verhalten beziehungsweise geleistetem Handeln (Performanzen) aus dem integralen Paradigma gegenübergestellt, um ein Kompetenzprofil für die Emergenz integraler Organisationen zu konkretisieren.

4.1.1 Achtsamkeit

Die Mikroebene sozialer Systeme spiegelt in der Theorie U die vier Aufmerksamkeitsqualitäten des denkenden Handelns wider, das Runterladen, Hinsehen, Hinspüren und Presencing (vgl. Kap. 2.3.2). Eine Fähigkeit, die die Wanderung hinunter zum tiefsten Punkt des U im U-Prozess umfasst, ist Achtsamkeit. SCHARMER (2019, S. 33, Hervorheb. i. O.) gibt an, dass der Ausgangspunkt der Theorie U sich folgendermaßen beschreiben lässt: „*Ich bin achtsam* (auf diese Weise), *also ergibt sich das Folgende* (in jener Weise)“. Das bedeutet mit anderen Worten Form folgt Bewusstsein beziehungsweise Energie folgt Aufmerksamkeit (vgl. ebd.). Die Qualität der Ergebnisse ist also laut SCHARMER (2019, S. 3) abhängig vom Bewusstsein des Handelnden im jeweiligen System. Woraus sich schließen lässt, dass erstens eine Fokussierung der Aufmerksamkeit nötig ist und zweitens eine Bewusstseinsveränderung, die sich auf die Quelle der Aufmerksamkeit bezieht (vgl. SCHARMER 2019, S. 56). Die Bewusstseinsveränderung führt zu einer Sichtweise, die das eigene Selbst integriert und das eigene System sehen und erspüren lässt (vgl. 2019, S. 33f.).

Wenn diese Umwendung des Beobachtungsstrahls zurück zu den Quellen der eigenen Wirksamkeit auf individueller Ebene geschieht, sprechen wir von *Achtsamkeit*. Achtsamkeit ist die Fähigkeit, sich auf das Erleben des gegenwärtigen Augenblicks einzulassen, während man *der eigenen Aufmerksamkeit gegenüber aufmerksam wird*. (SCHARMER 2019, S. 33, Hervorheb. i. O.)

RONALD SCHNETZER (2014, S. 5) ein Berater, Coach und Trainer unter anderem zum Thema achtsames Prozessmanagement definiert Achtsamkeit zum Vergleich wie folgt:

Achtsamkeit ist eine besondere Form der Aufmerksamkeit, die authentisch (nach innen), stimmig (nach außen) und bewusst ist. Achtsam handeln heißt, wirklich bewusst handeln. Achtsamkeit ist die Fähigkeit unseres Geistes, die Dinge so zu sehen, wie sie wirklich sind.

Beide Autoren erwähnen eine besondere Aufmerksamkeit, die das Erleben der eigenen Wirksamkeit und der gegenwärtigen Wirklichkeit ermöglicht, mit anderen Worten eine Selbstreflexion. Das denkende Handeln nach SCHARMER (2020, S. 289–297), beschreibt vier Strukturen des Aufmerksamwerdens, die den Charakter des Bewusstseins spiegeln aus dem Handlungen hervorgehen. Auf der ersten Ebene, dem Runterladen, werden Wirklichkeit und Wirksamkeit nur verzerrt wahrgenommen, weil sie mit alten Denkmustern betrachtet werden (vgl. ebd., S. 167). Im Prinzip besteht auf dieser Stufe damit keine Selbstreflexion, da die Aufmerksamkeit nur auf das eigene Zentrum gerichtet ist und somit nur das mentale Konstrukt gesehen wird, das auf die Welt von hier aus projiziert wird (vgl. ebd.). Die zweite Ebene beschreibt das Hinsehen. Im Modus des Hinsehens werden Fakten und Unterschiede zwischen der Realität und der eigenen Vorstellungswelt erkannt (vgl. ebd., S. 71). Daher wird die Wahrnehmung schärfer und deutlicher und die Realität wird so gesehen, wie sie wirklich ist (vgl. ebd., S. 175). Die Reflexion der Wirklichkeit und Wirksamkeit passiert auf der Ebene des Hinsehens, also unter Einbezug der Fakten und Diskrepanzen zur eigenen Vorstellungswelt. Laut SCHARMER (2020, S. 179) ist Hinsehen auf individueller und ebenso auf kollektiver Ebene eine wesentliche Fähigkeit für Unternehmen in Veränderungsprozessen, um der Wirklichkeit entsprechend handeln zu können. Er schreibt: „[...] der Ausgangspunkt eines jeden Veränderungsprozesses ist das Vermögen, die Wirklichkeit zu sehen. Diese Fähigkeit gemeinschaftlich auszubilden ist eine der großen Führungsherausforderungen unserer Zeit“ (ebd., S. 180).²⁶

Hinspüren ist der Schritt, der dem Hinsehen folgt. Um die Wirklichkeit so zu sehen, wie sie wirklich ist, ist es erforderlich, Fakten und Unterschiede zwischen der Realität und der eigenen Vorstellungswelt zu erkennen (Hinsehen) (vgl. SCHARMER 2020, S. 71). Aber ohne die Fähigkeit des

²⁶ In SCHARMERS Buch „Theorie U – von der Zukunft her führen“ (2015) sind Beispiele gegeben, wie eine kollektive Sehfähigkeit entwickelt werden kann. Auf den Seiten 151f. sind vier Schritte beschrieben; 1. die Intention verdichten (kurze intentionsbildende Zusammenkünfte, in denen jeder seine Ziele für die nächsten Tage und den Gesamtprozess erzählt), 2. in den Kontext hineingehen (beispielsweise durch Dialoginterviews, die Themen, wie u. a. die aktuellen Herausforderungen und Entwicklungswege beinhalten), 3. Innehalten und alte Urteils- und Denkgewohnheiten zurückhalten (durch Schaffung eines echten Raumes des Zuhörens und der Reflexion) und 4. Dialog: Eintreten in den Raum des gemeinsamen Sehens.

gemeinsamen Hinspürens bleibt man nur externer Beobachter der Wirklichkeit und sieht sich nicht als hervorbringender Teil des Systems und seine eigene Wirksamkeit (vgl. SCHARMER 2015, S. 158). Organisationen in Transformationsprozessen sollten demnach Mechanismen schaffen, die es den Mitgliedern ermöglichen, die gegenwärtige Situation über die organisationalen Grenzen hinweg zu sehen und zu deuten (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 138).²⁷ Das Hinspüren scheitert selten daran, dass die Organisationsmitglieder zu wenig über die erweiterte Unternehmung nachdenken, sondern am Fehlen geeigneter helfender Mechanismen (vgl. ebd., S. 139).

Wenn Akteur:innen von Transformationsprozessen die Realität und die Folgen ihres Handelns erkennen, werden üblicherweise drei Vermeidungsreaktionen sichtbar (vgl. zu diesem Abschnitt SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 206f.). Im Prinzip sind damit die drei Widerstände gemeint, die in Kapitel 2.3.3 beschrieben wurden. Die erste Widerstandsreaktion ist die Verleugnung und Verdrängung der Realität. Darauf folgt der Zynismus, der durch Spott, Abstand zwischen Handlungen und Folgen schafft und das Gefühl bestärkt, das eigene Handeln sei nicht entscheidend oder wichtig. Und die dritte Vermeidungsreaktion ist die Depression, die Zweifel daran erweckt, die Realität gemeinsam ändern zu können. Um diese Realitätsvermeidung zu verhindern, ist Selbstreflexion und Achtsamkeit gegenüber der eigenen Wirklichkeit und Wirksamkeit notwendig. Sind die Vermeidungsreaktionen aktiv, sind das kleine (egosystemische) und das große (ökosystemische) Selbst entkoppelt. Die Vereinigung folgt auf der Ebene des Presencing und ist als Selbsttranszendenz zu beschreiben, eine Ausdehnung des individuellen, egosystemischen Selbst zu einem größeren, komplexeren Selbst, welches ökozentrisch und systemisch denkt.

Eine Vertiefung der Realitätswahrnehmung wird durch unvoreingenommene, offene Beobachtungen und verfeinerten Zuhörfähigkeiten unterstützt (vgl. SCHARMER 2015, S. 158, 395-405). Hierdurch wird eine Verbindung der Handelnden mit den relevanten Kontexten geschaffen (vgl. SCHARMER 2020, S. 427) und eine gemeinsame Wahrnehmung des Gesamtsystems und der eigenen Wirksamkeit wird ermöglicht (vgl. ebd., S. 189). Neben der Selbstreflexion als Teil der Achtsamkeit werden also auch Beobachten und Zuhören als Komponenten von Achtsamkeit beschrieben. Diese beiden Komponenten, Beobachten und Zuhören, sollen im weiteren Verlauf näher beschrieben werden.

²⁷ Es gibt verschiedene, hilfreiche Mechanismen, die es den Mitgliedern ermöglichen, die gegenwärtige Situation über die organisationalen Grenzen hinweg zu sehen und zu deuten. Drei Möglichkeiten, die helfen das System und den eigenen Systemzusammenhang zu erkennen, sollen an dieser Stelle genannt werden. Eine Möglichkeit zum gemeinsamen Hinspüren ist ein gemeinsamer Austausch zusammen mit einer Gruppe von Stakeholdern, die das größere System repräsentieren (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 138f.). Eine weitere Möglichkeit sind *Sensing-Reisen*, sie führen die Mitarbeiter an den äußersten Rand des Systems und helfen so es aus dieser oder anderen Perspektiven zu betrachten (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 222). Ein dritter Ansatz ist das *Shadowing*, das heißt die Teilnehmer:innen folgen einer anderen Person auf der gleichen Ebene einen Tag lang überall hin (vgl. SCHARMER 2015, S. 389).

Durch achtsame Beobachtung können subtile Anzeichen für Wandel erkannt und gemeinsame Intentionen ergründet werden (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 52). Für ein gelingendes Beobachten ist vor allem die Loslösung von der Gewohnheit des Urteilens notwendig (vgl. SCHARMER 2020, S. 389). Um die Gewohnheit des Urteilens loszulassen, ist es oft erforderlich, aus dem gewohnten Umfeld zu treten, mit dem in der Vergangenheit Erfolge hervorbracht wurden (vgl. SCHARMER 2015, S. 402). Denn die Sicherheit des Bekannten und einmal Erfolgreichen kann zu Einschränkungen in der Wahrnehmung führen (vgl. ebd.). Mit der Loslösung von diesen Erfahrungen und Mustern, soll Raum für neue Wahrnehmungsmöglichkeiten entstehen (vgl. SCHARMER 2020, S. 389). Beobachten bedeutet sowohl äußerlich Sichtbares als auch Subtiles zu erkennen (vgl. zum Folgenden SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 200f.). Daher bezieht sich das tiefgehende Beobachten bis zur Ebene des Presencing in der Theorie U auf drei verschiedene Datentypen (Daten im Sinne von Informationen, Fakten oder Werte). Erstens ist es notwendig die objektiven, äußeren Daten zu beobachten, was *offenes Denken* (vgl. zum Folgenden Kap. 2.3.3) erfordert (Ebene des Hinsehens). Zweitens muss auch auf emphatisch, intersubjektive Informationen geachtet werden, was ein *offenes Herz* erfordert (Ebene des Hinspürens) und drittens sollen transsubjektive (außerhalb des Subjektiven liegend, die Subjektivität überschreiten) Daten aus dem Bereich der Selbsterkenntnis in den Wahrnehmungsprozess miteinbezogen werden, was eine *Öffnung des Willens* verlangt (Ebene des Presencing). Auf alle drei Arten von Daten zu achten, verlangt demnach die Öffnung der drei Sensorien (offenes Denken, offenes Herz und offener Wille), achtsame Beobachtung sowie verfeinerte Zuhörfähigkeiten. Die Zuhörfähigkeiten unterscheiden sich in Qualität und Intensität und haben einen enormen Einfluss auf den Prozess der Realitätswahrnehmung und -entstehung.

SCHARMER unterscheidet vier Formen beziehungsweise Qualitäten des Zuhörens wie in Abbildung 22 dargestellt (vgl. zu diesem Abschnitt SCHARMER 2020, S. 71f.; SCHARMER 2019, S. 42-44, 57-58; SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 177-179). Die erste Form ist das *gewohnheitsmäßige Zuhören*, das der Bestätigung der eigenen Denkgewohnheiten dient. Alle Ideen und Meinungen, die eine Person in diesem Modus hört, bestätigen nur sein vorhandenes Wissen. Zukünftige Herausforderungen und Chancen können mit dem Festhalten an Gewohnheiten nicht erkannt werden, denn es wird nur das gesehen, was bereits vertraut ist. Handeln, das aus dem gewohnheitsmäßigen Zuhören folgt, verlängert somit nur den Status quo, auch wenn eine ernsthafte Änderungsabsicht besteht. Veränderungsinitiativen werden sich dann üblicherweise auf die Veränderungen von Anderen konzentrieren und nicht auf die Frage, was man selbst tun muss, damit sich etwas ändern kann. Das *faktische Zuhören* (die zweite Form) bezieht sich auf das Erkennen von Fakten und unbekanntem, unerwarteten oder widerlegenden Daten. Die Unterschiede zwischen der offenbaren Realität

und der eigenen Vorstellungswelt werden in dieser Art des Zuhörens beobachtet und hinterfragt. Um die Gewohnheiten des Urteilens loszulassen, ist eine *Öffnung des Denkens* notwendig. Das faktische Zuhören offenbart so die tatsächliche Wirklichkeit mit ihren Gegebenheiten und schafft eine Verbindung mit ihr. Die Realität mit ihren Gegebenheiten wahrhaftig zu sehen, führt jedoch nicht unbedingt zu neuen Handlungsansätzen. Hierfür wäre es nötig eine Aufmerksamkeitsebene zu integrieren, die es ermöglicht mit der *Öffnung des Herzens* in die soziale Komplexität einzudringen, um so die Realität aus anderer Perspektiven zu sehen und zu empfinden. Dies entsteht erst beim *empathischen Zuhören*, der dritten und tieferen Qualität des Zuhörens. Einfühlsames Zuhören bedeutet nicht die Meinung des Gegenübers (beispielsweise Stakeholder) zu übernehmen, sondern seine Perspektive der Situation wahrzunehmen, nachzuvollziehen und zu respektieren. Durch diese hohe Qualität des Zuhörens wird Vertrauen für den gemeinsamen Prozess geschaffen, was das eigenständige Denken und Handeln stärkt. Die wichtigste und bisher wenig bekannte Form des Zuhörens in Entwicklungsprozessen ist jedoch das *schöpferische Zuhören*. Diese Ebene des Zuhörens beschreibt ein sehr aufmerksames Zuhören, welches Raum für ein aufscheinendes Zukunftsfeld schafft. Hierfür ist die *Öffnung des Willens* nötig, um die Erfahrungen der Vergangenheit, alte Denk- und Handlungsmuster und somit das alte Selbst wirklich loszulassen und eine Verbindung mit der Zukunft, die entstehen will, zu schaffen. Das schöpferische Zuhören ermöglicht es demnach das ganze System inkl. des eigenen Systemzusammenhangs wahrzunehmen und sein Handeln auf ein entstehendes Muster einzustellen, um gemeinsam Neues zu schaffen.

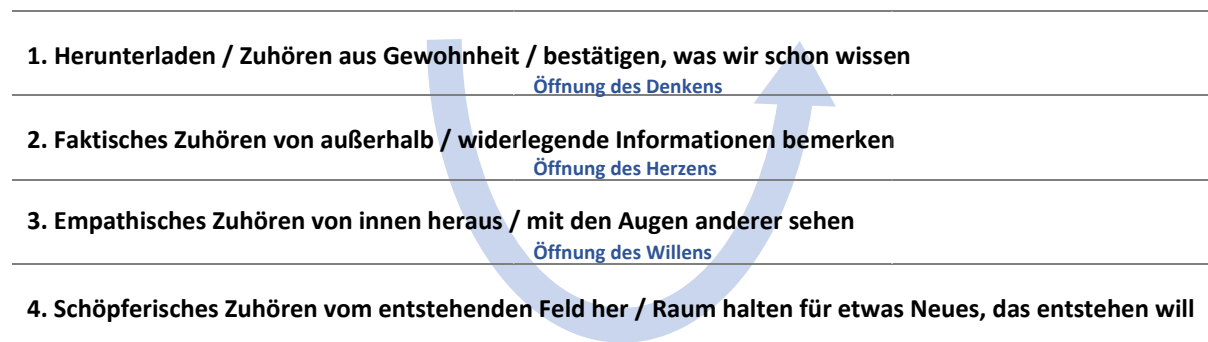


Abbildung 22: Vier Felder des Zuhörens

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHARMER 2019, S. 43

Wie bereits beschrieben, stehen Unternehmen durch den Wandel im Unternehmensumfeld heute immer öfter Herausforderungen gegenüber, die hochkomplex sind. Veränderungsinitiator:innen, die auf diese Herausforderungen reagieren wollen, brauchen eine dementsprechend komplexe Wahrnehmungsfähigkeit (vgl. KÄUFER/SCHARMER 2007, S. 87). Für die Gestaltung von Wandel sind daher Wahrnehmungen gefragt, die aus dem empathischen und schöpferischen Zuhören entstehen (vgl. ebd.). Das bedeutet mit geöffnetem Denken, Herzen und Willen auf das zu achten,

was gesagt wird und ebenso auf das, was unausgesprochen bleibt (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 138). Achtsamkeit beschreibt eine Fähigkeit, die nach innen gerichtet ist, weshalb Zuhören in diesem Zusammenhang eher eine Haltung beschreibt, die das Denken und Fühlen beeinflusst. Das Zuhören beschreibt eine Achtsamkeit gegenüber der inneren Stimmigkeit und Aufmerksamkeit und drückt sich in der Haltung im Kontakt zu sich selbst, zu anderen und der Umgebung aus. Zusammenfassend beinhaltet *Achtsamkeit*, die Fähigkeit, der achtsamen Wahrnehmung der Wirklichkeit und Wirksamkeit, um die Realität so zu sehen, wie sie wirklich ist und auch sich selbst als Teil des Systems zu sehen. Die individuelle und gemeinsame Realitätswahrnehmung bedarf *Selbstreflexion*, aufmerksames *Beobachten* und ein verfeinertes *Zuhören*.

Performanz-Beispiele auf der integralen Stufe

In den Beschreibungen der integralen Stufe wird Achtsamkeit in den folgenden Aspekten sichtbar. Auf der integralen Stufe entsteht eine Achtsamkeit der Ganzheit gegenüber, die den Geist, den Körper und die tieferen Teile des Selbst sowie die Beziehung mit anderen und zur Natur umfasst und verbindet (vgl. LALOUX 2015, S. 48f.). Aus der Verbindung zu dieser transzendenten Ganzheit entsteht die Erkenntnis, dass alle Teile eines größeren Ganzen sind und miteinander in Verbindung stehen (vgl. ebd., S. 49). Des Weiteren entsteht ein Gefühl für die innere Stimmigkeit, die als Kompass beziehungsweise Anker für das eigene Denken und Handeln genutzt wird (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 442f.; LALOUX 2015, S. 44f.). Entscheidungsprozesse werden nach Integrität und Authentizität und losgelöst von egoistischen Ängsten ausgerichtet (vgl. LALOUX 2015, S. 44). Es besteht ein Vertrauen in das eigene Selbstwertgefühl und in die eigenen inneren Botschaften, welches sowohl auf Informationen als auch auf Gefühlen gründet (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 443). Auf der integralen Stufe wird weniger an Ergebnissen gehaftet, was es ebenfalls ermöglicht Unzulänglichkeiten oder unangenehme Wahrheiten wahrzunehmen und in Entscheidungsprozesse mit einzubinden (vgl. LALOUX 2015, S. 47).

Durch die Verbindung zur Ganzheit können Unterschiede in den verschiedenen Wertesystemen erkannt werden, was es ermöglicht fehlende Verbindungen und aufkeimende Herausforderungen zu erkennen und entsprechend zu lösen (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 450f.).

Fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibung für die Transformation auf den zweiten Rang

In den Beschreibungen aus der Theorie U zur Fähigkeit der Achtsamkeit wurden stets vier Ebenen berücksichtigt, da diese sich nach dem Kernprozess des Aufmerksamwerdens im U-Prozess richten und so auch die dahinterstehende Entwicklung und Entfaltung der Fähigkeit differenziert dargestellt werden kann. Die Annahme dahinter ist, wie bereits zu Beginn von Kapitel 4 dargelegt, dass die Fähigkeiten aus Feld 4 (Presencing) entwickeln werden müssen, um als Unternehmen auf den zweiten Rang zu transformieren. Die Performanz-Beispiele auf der integralen Stufe zeigen

dementsprechend welche integralen Performanzen damit erzeugt werden und inwieweit die Fähigkeiten für die Umsetzung auf der integralen Stufe relevant sind. Diesbezüglich lässt sich festhalten, dass die Teilelemente der Achtsamkeit – Selbstreflexion, Beobachten und Zuhören – nicht explizit in den Performanz-Beispielen zur integralen Stufe genannt werden, sich dennoch die bewussteste Form (das Presencing) in den Beschreibungen erkennen lässt. Zusammenfassend zeigt sich auf der integralen Stufe eine Achtsamkeit gegenüber und Verbindung mit einer transzendenten Ganzheit, die es ermöglicht alles als Teile eines größeren Ganzen wahrzunehmen und ein integriertes und authentisches Denken frei von egoistischen Ängsten zulassen.

Im Ergebnis lässt sich eine fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibung für Achtsamkeit in Bezug auf die Transformation zum zweiten Rang beziehungsweise zur integralen Stufe festhalten (siehe Abb. 23). Diese Beschreibungen zeigen demnach Kompetenzanforderungen, die darauf fokussiert sind, was eine Person können muss, damit eine bestimmte Handlung ausgeübt werden kann.²⁸ Die Abbildung 23 zeigt die Ergebnisse in Bezug zum mit den Werteebenen nach Spiral Dynamics verbundenen Vier-Quadranten-Modell aus Kapitel 2.2.4. Achtsamkeit befindet sich als Teil des subjektiven Bewusstseins im innerlich-individuellen Quadranten.

²⁸ Im Unterschied zu verhaltensbasierten Kompetenzbeschreibungen, die Verhaltensweisen bezogen auf die Art und Weise der Aufgabenerfüllung beschreiben (vgl. KAUFFELD/PAULSEN 2018, S. 64).

4.1.2 Kommunikation

Die Mesoebene sozialer Systeme stellt das kommunikative Handeln in der Theorie U dar (vgl. Abb. 17, S. 78). Die Art und Weise der Kommunikation innerhalb von Gruppen, Teams oder Organisationen verkörpert die kollektiven Verhaltensmuster und erschafft ihre wahrgenommene Wirklichkeit (vgl. SCHARMER 2019, S. 58). Dies bedeutet, die Verbesserung von Wahrnehmung und Interaktion ist abhängig von der Qualität des kommunikativen Handelns (vgl. SCHARMER 2020, S. 298). SCHARMER (zu diesem Abschnitt 2020, S. 298–322; 2019, S. 58–63) unterscheidet, analog zu den vier Strukturen des Aufmerksamwerdens (vgl. Kap. 2.3.2), vier Muster der Gesprächsinteraktion (siehe Abb. 24). Das Downloading (Feld 1), die Debatte (Feld 2), der Dialog (Feld 3) und Presencing oder schöpferischer Dialog (Feld 4) unterscheiden sich in der Qualität und der inneren Haltung, von der aus die Kommunikation stattfindet. Die Feld 1-Kommunikation, das Downloading, beschreibt einen von Höflichkeitsfloskeln und Phrasenaustausch geprägten Gesprächsmodus, in dem niemand seine Meinung offen ausspricht. Oft wird es in Unternehmen und von Vorgesetzten erwartet, dem vorherrschenden Austauschmuster zu folgen. Gesprächsteilnehmende müssen sich an die Bedingungen halten, um handlungsfähig zu sein. Wenn Organisationsmitglieder nur Aspekte artikulieren, die in den situativen und sprachlichen Kontext der Gruppe passen, wird jedoch die Wahrnehmung und Reflexion der Wirklichkeit begrenzt. Die Wahrscheinlichkeit für bruchartige Krisen steigt dann mit der Größe der Kluft zwischen Wirklichkeit und Artikuliertem. In der Feld 2-Kommunikation, der Debatte, werden Standpunkte und auch widersprüchliche Fakten offen artikuliert, oft mit der Absicht das Gegenüber mit Argumenten zu übertreffen. Die Gespräche in diesem Modus sind offen für Ansichten, die vom vorherrschenden Standpunkt abweichen und ihn infrage stellen. Für Unternehmen kann diese Art der Kommunikation von Vorteil sein, wenn dies alle Perspektiven auf eine Situation offengelegt und sie so wahrgenommen werden können. Die Gesprächsqualität in der Feld 3-Kommunikation, dem Dialog, ist von Offenheit, hoher Aufmerksamkeit und Empathie geprägt. Dies ermöglicht den Beteiligten eine Perspektiverweiterung, die ein Beziehungsnetz von mannigfaltigen, verbundenen und sich entwickelnden Perspektiven wahrnehmen lässt. Beteiligte verstehen dann ihren eigenen Standpunkt und sich selbst als Teil des Systems. In der Feld 4-Kommunikation, das Presencing/der schöpferische Dialog, beginnt eine tiefe Verbundenheit zwischen den Beteiligten, zum jeweils eigenen Wesen und zur eigenen und gemeinsamen Arbeit, was allen Beteiligten ermöglicht sich als Teil eines werdenden Ganzen zu sehen. Gespräche in diesem Modus ermöglichen das Wohl des großen (zukünftigen) Ganzen wertzuschätzen und schaffen so eine gesteigerte kollektive und individuelle schöpferische Kreativität.

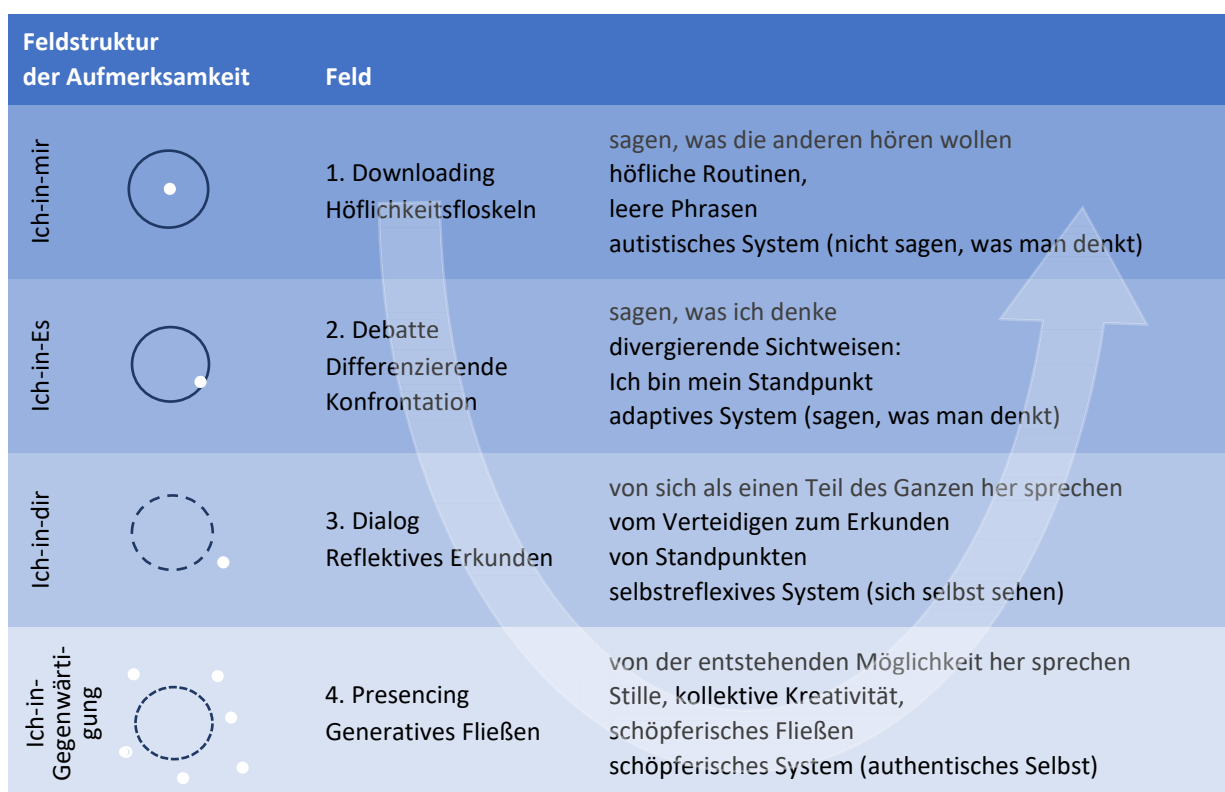


Abbildung 24: Vier Felder des kommunikativen Handelns

Quelle: SCHARMER 2015, S. 275

Hat sich ein Kommunikationsmuster im Gespräch einmal durchgesetzt, wird es meist von allen anderen reproduziert (vgl. SCHARMER 2020, S. 298). Erfolgt jedoch eine Veränderung zu einer anderen Gesprächsqualität, beispielsweise durch einen Beitrag oder eine gemeinsame Erfahrung, betrifft dies vorwiegend auch alle Teilnehmenden und nicht nur Subgruppen der Konversation (vgl. ebd.). Folgende Verhaltensmechanismen verhindern jedoch, dass die Gesprächsqualität in Unternehmen wächst und begünstigen ein Abwesend werden von den Teilnehmenden der Interaktion: das Ausgrenzen anderer Sichtweisen, Anderen die Schuld für Probleme geben, Distanzierung vom eigenen Selbst, Intrigen und Manipulation (beispielsweise Informationen zurückhalten) sowie Einschüchterung und Mobbing (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 285–290).

Um das Gespräch auf eine tiefere Ebene der Kommunikation zu heben und Vertrauen entstehen zu lassen, muss ein Raum geschaffen werden, für das was andere zu sagen haben (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 38). Es müssen, wie bei der Fähigkeit der Achtsamkeit beschrieben, alle Kanäle des Zuhörens aktiviert und alle Sensorien (Denken, Herz und Willen) während des Gesprächs geöffnet sein (vgl. SCHARMER 2020, S. 305–307). Diese Fähigkeiten sind eng mit den Kommunikationsfähigkeiten verbunden. Neben dem kommunikativen Handeln, das soeben auf den vier Ebenen des Aufmerksamwerdens dargestellt wurde, gehört zur Kommunikation daher auch die Fähigkeit des Zuhörens. Diese wurde im vorangegangenen Kapitel beschrieben. Als Teil

der Kommunikation ist sie hilfreich, um tiefere Gesprächsqualitäten zu entwickeln (vgl. SCHARMER 2020, S. 318). Es stellt hier die Fähigkeit dar, das kommunikative Handeln weiterzuentwickeln und bewusster werden zu lassen (vgl. ebd.). Die folgende Abbildung 25 zeigt vier kommunikative Entwicklungswege, die jeweils unterschiedlich lange Entwicklungsprozesse aufweisen. Die Länge unterscheidet sich darin, wie schnell ein Gesprächsimpuls in der expliziten Sprache sichtbar wird (vgl. ebd., S. 319).

Phase	Downloading	Debatte	Dialog	Presencing
1	Zuhören 1: Herunterladen, Denkgewohnheiten der Vergangenheit	Zuhören 2: Faktisch-sachliche Verbindung, widerlegende Informationen bemerken	Zuhören 3: Persönliche Verbindung, empathisches Zuhören	Zuhören 4: Verbindung zu den Quellen, schöpferisches Zuhören
2		Debatte: Differenzierende Konfrontation, Unterschiede aussprechen	Sich mitteilen, einander zuhören, mit den Augen anderer sehen	Sich authentisch mitteilen und einander zuhören
3			Dialog: Reflektiertes Erkunden, gemeinsames Denken	Hören der tieferen Fragen und Themen, Raum halten für das Entstehende
4				Gemeinsame Gegenwärtigung: Sich mit der Zukunft verbinden, Gemeinsames schöpferisches Fließen

Abbildung 25: Kommunikative Entwicklungswege
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHARMER 2020, S. 319

In der zweiten Spalte zeigt sich ein Gesprächsmuster, das durch das gewohnheitsmäßige Zuhören im Muster der Vergangenheit beziehungsweise der Gewohnheit bleibt (vgl. SCHARMER 2020, S. 319). Der zweite kommunikative Entwicklungsweg ist dahingehend komplexer, dass widerlegende Informationen bemerkt (Öffnung des Denkens) und in einer Debatte manifestiert werden (vgl. ebd., S. 319f.). Der dritte kommunikative Entwicklungsweg, beginnt mit einer Verbindung zum Kontext, die persönlicher und empathischer geprägt ist (Öffnung des Fühlens) (vgl. ebd., S. 320). Im weiteren Prozess erfolgt ein gegenseitiges Zuhören und Mitteilen, was es ermöglicht die Perspektive des Gegenübers wahrzunehmen (vgl. ebd.). Schließlich entsteht ein Dialog, in dem gemeinsam reflektiert erkundet und gedacht wird (vgl. SCHARMER 2020, S. 30). Der vierte kommunikative Entwicklungsweg bewegt sich über vier Stufen. Die kontextuelle Verbindung auf dieser Stufe ist authentischer, offener und schöpferischer geprägt als die vorangegangenen Gesprächsqualitäten (vgl. ebd., S. 320). Das sehr offene, unvoreingenommene und authentische Mitteilen und Zuhören ermöglicht die gemeinsame Wahrnehmung von tieferen Fragen und Themen, was

eine gemeinsame Verbindung mit den zukünftigen Möglichkeiten schafft (vgl. ebd.). Auf jedem der vier Entwicklungswege wird die Aufmerksamkeit zunächst vertieft, woraufhin ein, dem Impuls entsprechendes, Handeln folgt (vgl. ebd., S. 322).

Jede Kommunikation kann sich im gesamten Raum der in Abbildung 25 beschriebenen kommunikativen Entwicklungswege bewegen (vgl. SCHARMER 2020, S. 321). Inwieweit sich Gespräche in Richtung der gemeinsamen Gegenwärtigung bewegen, ist oftmals abhängig von den Erfahrungen, die individuell und kollektiv mit den verschiedenen Qualitäten der Gesprächsprozesse gemacht wurden (vgl. ebd.). Das Zuhören, als Teil der Kommunikation, bezieht sich also auf die Haltung in Gesprächen und die Fähigkeit die Gesprächsqualitäten zu verändern.

Performanz-Beispiele auf der integralen Stufe

Auf der integralen Stufe wird Kommunikation folgendermaßen dargestellt. LALOUX (2015, S. 49) beschreibt, dass auf der integralen Stufe unter anderem eine Ganzheit in der Beziehung zu anderen aufgebaut wird. Dies drückt sich dadurch aus, dass auf der integralen Stufe erstmals die Polarität überwunden werden kann, die zwischen Beurteilen und von der eigenen Wahrheit überzeugen wollen und Tolerieren und alle Wahrheiten gleichermaßen wahr sein lassen, besteht (vgl. ebd.). Auf der integralen Stufe ist es möglich, den eigenen Überzeugungen mehr Wahrheit zuzusprechen und gleichzeitig andere Menschen mit abweichenden Überzeugungen zu akzeptieren und wertzuschätzen (vgl. ebd.). BECK und COWAN (2020, S. 441) bezeichnen dies als eine Perspektive flexiblen Strömens, mit der Unterschiede anderer Wertesysteme erkannt und anerkannt werden. Diese ermöglicht es mit Menschen anderer Wertesysteme erfolgreich zu kommunizieren, indem die Vorstellungswelten anderer betreten, aber nicht zwangsläufig übernommen werden (vgl. ebd.). Durch das Nicht-Urteilen kann eine verbesserte Qualität in der Beziehung zu anderen, zum wahren Selbst und zur Gemeinsamkeit entstehen, da ein tiefes Zuhören möglich ist, welches sich nicht auf die Sammlung von Informationen und dessen Bewertung begrenzt (vgl. LALOUX 2015, S. 49f.). Vielmehr wird durch das gegenseitige authentische Zuhören ein Erkunden des wahren Selbst und der wahren gemeinschaftlichen Ganzheit möglich (vgl. ebd., S. 50). Grundsätzlich schätzt man auf der integralen Stufe klare Informationen und offene Kommunikationswege, die es möglich machen selbstbestimmt und offen zu fragen und zu entdecken (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 448).

Fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibung für die Transformation auf den zweiten Rang

In den Beschreibungen aus der Theorie U wurden wie zuvor die vier Ebenen des Aufmerksamerwerdens berücksichtigt. Die integrale Stufe bezieht sich auf das gezeigte Verhalten mit den Fähigkeiten des Zuhörens und des kommunikativen Handelns auf der Ebene des Presencing in der Theorie U. Die Performanz-Beispiele aus der integralen Perspektive beschreiben dementsprechend ein

tief verbundenes, authentisches Zuhören und Kommunizieren, dass frei von Bewertungen und der Überzeugung einer einzigen, subjektiven Wahrheit ist.

Im Ergebnis lässt sich eine fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibung für Kommunikation in Bezug auf die Transformation zum zweiten Rang beziehungsweise zur integralen Stufe festhalten (siehe Abb. 26). Die Abbildung 26 zeigt die Ergebnisse in Bezug zum mit den Werteebenen nach Spiral Dynamics verbundenen Vier-Quadranten-Modell aus Kapitel 2.2.4. Kommunikation befindet sich als Teil des Verhaltens und der Interaktion eines Individuums mit anderen im äußerlich-individuellen Quadranten.

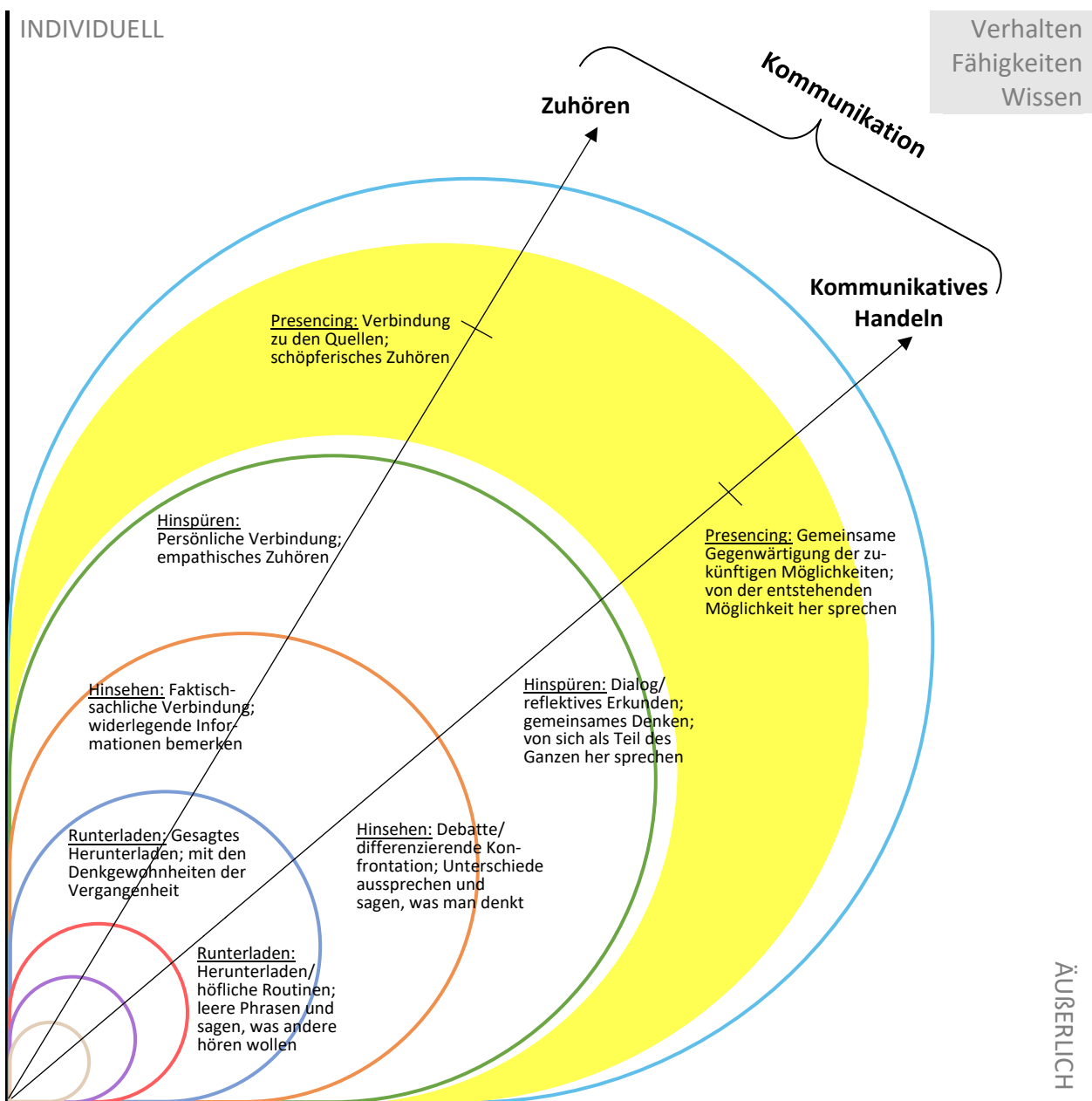


Abbildung 26: Schematische Darstellung der fähigkeitsbezogenen Kompetenzbeschreibung von Kommunikation für die Transformation auf den zweiten Rang

Quelle: Eigene Darstellung

4.1.3 Vermögen der Selbstwahrnehmung und das daraus inspirierte Handeln

Wie bereits in Kapitel 4.1.1 (Individuelle Kompetenz für die Emergenz integraler Organisationen: Achtsamkeit) dargestellt, spiegelt die Mikroebene sozialer Systeme nach SCHARMER die vier Aufmerksamkeitsqualitäten des denkenden Handelns wider (Runterladen, Hinsehen, Hinspüren und Presencing). Achtsamkeit beschreibt, wie dargelegt, eine notwendige Fähigkeit, um zum tiefsten Punkt des U im U-Prozess zu gelangen. Im tiefsten Punkt des U steht das Presencing, als eine Kombination aus der höchsten Form der Selbstwahrnehmung beziehungsweise des Bewusstseins und dem Handeln, das aus dieser Form des Bewusstseins inspiriert ist.

In Kapitel 2.1.1 wurden verschiedene Möglichkeiten beschrieben, wie auf den Wandel reagiert werden kann; das System kann den Wandel um sich herum geschehen lassen, ohne einzugreifen oder aber der Wandel wird mitgestaltet und Veränderungsprozesse im System werden durchgeführt. Ähnlich wie KRÜGER (vgl. Kap. 2.1.1) unterscheidet auch SCHARMER vier Ebenen beziehungsweise Formen von Veränderung. KRÜGER (2009, S. 56–58) differenziert die Restrukturierung (Struktur-, Prozess- und Systemänderungen), die Reorientierung (Strategiewechsel), die Revitalisierung (Änderung der Fähigkeiten und des Verhaltens) und die Remodellierung (Änderung der Werte und Überzeugungen). SCHARMER (2020, S. 107) erkennt diese vier Formen ebenfalls, jedoch fügt er noch etwas Entscheidendes hinzu. Er beschreibt das Reacting (Reaktionen, die auf bestehenden Gewohnheiten basieren), das Redesigning (Strukturen und Prozesse sind in die Veränderung eingeschlossen) und das Reframing (Neuausrichtung der Denkmuster), welche die von KRÜGER dargestellten Ebenen widerspiegeln. All diese Formen von Veränderungsprozessen basieren auf der Reflexion von Erfahrungen, die in der Vergangenheit gemacht wurden. Entweder wird die Handlungsstrategie innerhalb der gesetzten Ziele verändert oder es ergeben sich neue Handlungsansätze durch die Veränderung der Werte und Rahmenbedingungen.²⁹ Abhängig von Ziel und Zusammenhang, kann es durchaus sinnvoll sein, Veränderungsprozesse mit Gelerntem aus zurückliegenden Ereignissen zu lösen (vgl. ebd.). SCHARMER (2020, S. 108) hat jedoch die Erfahrung gemacht, dass es auch Herausforderungen in Organisationen gibt, die nicht durch die Reflexion von Erfahrungen angegangen werden können. Diese Herausforderungen beziehen sich auf die emergente Komplexität (vgl. Kap. 2.3.1) beziehungsweise auf die Herausforderungen der

²⁹ Die Unterscheidung basiert auf den neueren Theorien des organisationalen Lernens, wie beispielsweise von ARGYRIS und SCHÖN (1996). Sie differenzieren die beiden Lerntypen Single-loop learning und Double-loop learning (vgl. zum Folgenden ARGYRIS/SCHÖN 2008, S. 35-40); Single-loop learning oder Einschleifen-Lernen erfolgt ein Lernen innerhalb der bestehenden Wertesysteme. Somit wird die Handlungsstrategie innerhalb gesetzter Ziele verändert, um sie besser erreichen zu können. Als Double-loop learning oder Zweischleifen-Lernen bezeichnen ARGYRIS und SCHÖN ein Lernen, das zu einer Veränderung der Werte und Rahmenbedingungen führt. Es erfolgt also keine reine Anpassung an veränderte Bedingungen, sondern ihre Interpretation. Die Annahmen und Strategien werden angesichts der Anforderungen hinterfragt und gegebenenfalls angepasst, wodurch sich dann neue Handlungsansätze ergeben.

VUCA-Welt, das heißt sie sind schnelllebig, entwickeln sich diskontinuierlich und die Lösung des Problems ist meist unbekannt (vgl. SCHARMER 2020, S. 108). Zur Beantwortung dieser Frage, ist es notwendig, das Zukunftspotential wahrzunehmen, welches in der Situation verborgen liegt (vgl. ebd.). Aus diesem Grund ist die vierte Form von Veränderungsprozessen nach SCHARMER das Regenerating (vgl. ebd., S. 107). Das Regenerating schließt die Veränderung vom Selbst und vom Willen mit ein, sodass Transformationen aus der im Entstehen begriffenen Zukunft her gestaltet werden können (vgl. ebd., S. 107f.). SCHARMER nennt diesen Prozess *Presencing*:

Die Fähigkeit, nicht nur auf die Vergangenheit zu reagieren, sondern sich in eine entstehende Zukunft hineinzulehnen und sie gegenwärtig werden zu lassen, ist vielleicht eine der wichtigsten Führungsfähigkeiten, die heute gebraucht werden. Je mehr wir es mit Situationen disruptiver Krisen zu tun haben, umso wichtiger ist die Fähigkeit, von einer im Entstehen begriffenen Zukunft aus zu handeln, und das gilt nicht nur für Institutionen und Systeme, sondern auch für Teams und Individuen. (SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 14)

Presencing ist ein Bewusstseinszustand, der es einer Person ermöglicht, die höchste Zukunftsmöglichkeit in seinem gegenwärtigen Denken spürbar werden zu lassen, um so aus ihr inspiriert zu handeln und sie in die Gegenwart zu bringen (vgl. SCHARMER 2020, S. 207). In diesem Prozess findet die Wahrnehmung von der erspürten Zukunft her statt und ermöglicht der handelnden Person (ein einzelner Mensch oder kollektive Einheiten), ihrem zukünftigen oder authentischen Selbst zu begegnen und sich mit ihr auseinanderzusetzen (vgl. ebd.). Dabei wird aus einem zukünftigen Ganzen her wahrgenommen, was bedeutet, die handelnde Person sieht sowohl sich als Teil des Ganzen als auch den Prozess, der das Gesamte hervorbringt (vgl. ebd., S. 212). Im Unterschied zum Hinspüren, dass die Wahrnehmung eines gegenwärtigen Ganzen ermöglicht, verschiebt sich die Wahrnehmung beim Presencing zum aufscheinenden zukünftigen Ganzen (vgl. SCHARMER 2019, S. 113f.). Es gibt nicht mehr nur einen Punkt von dem aus die Wahrnehmung stattfindet, sondern von diversen aus gleichzeitig (vgl. SCHARMER 2020, S. 212). Während des Presencing verdichten sich damit drei Formen der Anwesenheit: die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft (vgl. ebd., S. 208). Dieser Bewusstseinszustand umfasst alle konventionell analytischen und intuitiven Informationen oder Erkenntnisse, die sich aus der Verbindung der drei Zeitrichtungen ergeben (vgl. ebd., S. 208f.).

Das Presencing bildet den Kernpunkt zur Umsetzung der Theorie U. Es beschreibt mit dem Bewusstseinszustand, der die zukünftigen Möglichkeiten erspürt und vergegenwärtigt, die hier tiefste Form des Vermögens der Selbstwahrnehmung und des daraus inspirierten Handelns. Betrachtet man die beiden Teile der Fähigkeit auf den weiteren Ebenen der Theorie U, kann man sie wie folgt beschreiben. Auf der Ebene des Runterladens entsteht Selbstwahrnehmung als Teil des Gewohnheitsmäßigen und im Zentrum des eigenen Selbst (vgl. SCHARMER 2019, S. 53). Die Welt wird wahrgenommen als ein projiziertes mentales Bild (vgl. SCHARMER 2020, S. 373). Das Handeln,

das daraus erfolgt, ist reaktiv von äußeren Ereignissen ausgelöst und von Gewohnheiten geprägt (vgl. SCHARMER 2019, S. 54). Das Verharren in alten Denk- und Urteilmustern verursacht eine Leugnung und Verdrängung der Realität (vgl. SCHARMER 2015, S. 246). Auf der Ebene des Hinsehens wird das Selbst als Teil von vielen interdependenten Teilen wahrgenommen, und es herrscht ein Subjekt-Objekt-Bewusstsein (vgl. SCHARMER 2019, S. 53). Daraus erfolgt ein egosystemisches Handeln und Reagieren auf der Grundlage analysierter externer Daten (vgl. ebd., S. 54). Ein gewisser Zynismus schafft Distanz zu den Folgen des eigenen Handelns und führt zu einem Gefühl wenig Einfluss zu haben (SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 207; vgl. SCHARMER 2015, S. 247). Auf der Ebene des Hinspürens besteht ein Bewusstsein pluraler Perspektiven und die Wahrnehmung als relationales Selbst als Teil eines lebendigen Ganzen (vgl. SCHARMER 2020, S. 373f.; SCHARMER 2019, S. 53). Durch die Integration pluraler Perspektiven folgt ein empathisches Handeln (vgl. SCHARMER 2019, S. 54), das jedoch durch die Angst die vertraute Welt beziehungsweise das vertraute Selbst loszulassen und dem daraus entstehenden Gefühl die Realität nicht ändern zu können, eingeschränkt wird (vgl. SCHARMER 2015, S. 247).

Die Wanderung auf der linken Seite des U, hinunter zum tiefsten Punkt, vom Downloading bis zum Presencing, kann in jeder Situation stattfinden, nicht nur unter professionellen, sondern auch unter ganz gewöhnlichen Umständen (vgl. SCHARMER 2020, S. 296). Die Gegenwart von Personen, deren Handeln aus den tieferen Ebenen der Aufmerksamkeit erfolgt, erleichtert oft den Prozess bis zum Presencing (vgl. ebd.). Generell können sowohl einzelne Personen und Teams als auch Unternehmen und größere Gesamtsysteme von der Aufmerksamkeitsstruktur des Presencing her wahrnehmen (vgl. ebd., S. 222). In der sozialen Wirklichkeit findet die Wahrnehmung und das Handeln jedoch oft auf den ersten beiden Ebenen statt (vgl. SCHARMER 2019, S. 55). Gute Führungskräfte oder leistungsstarke Teams schaffen es jedoch auch aus allen vier Ebenen zu handeln und sich situationsbedingt auf dem gesamten Spektrum zu bewegen (vgl. ebd.). Die Situationen, in denen die gesteigerte Wahrnehmung des zukünftigen Ganzen stattfindet, sind immer geprägt von einer sehr hohen Qualität des Zuhörens (vgl. SCHARMER 2020, S. 222). Laut SCHARMER (2020, S. 222) ist diese Qualität des Bewusstseins im ganzen Körper spürbar. Er beschreibt vier Prinzipien, die die vorangehende Qualitätsveränderung verdeutlichen (vgl. zum Folgenden ebd., S. 222–225). Alte Muster, Identitäten und Intentionen loszulassen, um das Neue zuzulassen und sich der Zukunft aufzuschließen, ist das erste Prinzip. *Loslassen und Sichhingeben* ist ein Öffnungsprozess, bei dem Hindernisse abgebaut werden, wie beispielsweise ein festes Verständnis von einer Aufgabe oder vorgefertigte Aufgabenlisten und sich in den neu entstanden offenen Raum hineinzubewegen. Das zweite Prinzip, die *Umstülpung* oder Umwandlung, beschreibt den Gang über die Schwelle, auf dessen anderen Seite ein Ort der höheren Aufmerksamkeit ist, der das Ganze sichtbar

werden lässt und das Erspüren des Zukunftspotenzials dieses Ortes ermöglicht. Es folgt das *In-die-Welt-Kommen des authentischen Selbst* als drittes Prinzip. Das schöpferische Hinhören ermöglicht die Anwesenheit eines zukünftigen Möglichkeitsraumes und eine Verbindung zum authentischen, ureigenen Selbst. Das vierte Prinzip betrifft den Ort an dem Presencing stattfindet. Für Presencing muss ein *Umfeld für tiefes Zuhören* geschaffen werden, um die Teilnehmenden in dem Prozess zu halten.

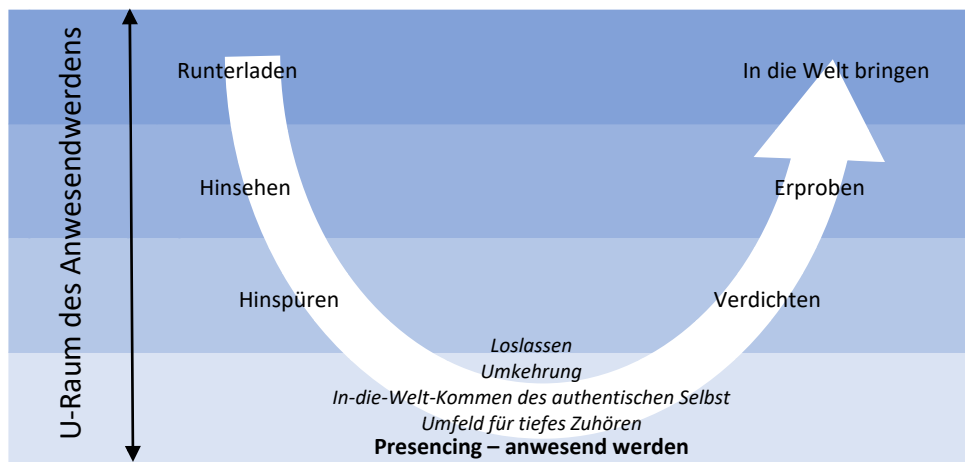


Abbildung 27: Der U-Raum des Anwesendwerdens

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHARMER 2020, S. 222-225

Die Abbildung 27 zeigt den U-Raum des Anwesendwerdens, also die Bewegung entlang der linken Seite des U. Das Anwesendwerden beginnt beim Runterladen und endet beim Presencing. Die Aufmerksamkeitsstruktur des Presencing beginnt im tiefsten Punkt des U-Prozesses. Auf der rechten Seite des U-Prozesses besteht die Herausforderung darin, die Verbindung zum authentischen Selbst und des Werdens aufrecht zu halten (vgl. SCHARMER 2020, S. 229f.). Geht die Verbindung verloren – und das kann jederzeit und überall passieren – besteht die Gefahr, dass der Veränderungsprozess erstarrt und ein Abwesendwerden beginnt (vgl. ebd., S. 296). Die wichtigste Fähigkeit auf der rechten Seite des U ist daher ein Ausbalancieren zwischen drei Formen des traditionellen Handelns: endloses Reflektieren ohne Handlungswillen, ein Handeln ohne Reflexion und eine nicht endende Diskussion ohne jeglichen Bezugspunkt (vgl. SCHARMER 2020, S. 399).

Der Weg, der beschritten werden muss, um „zu dieser tieferen Quelle der Kreativität und des Wissens vorzudringen“ (SCHARMER 2020, S. 208), verlangt schwere innere Arbeit ab. Presencing umfasst aber, wie dargelegt, nicht nur dieses tiefe Bewusstsein, dass das Erspüren der Zukunftsmöglichkeiten ermöglicht, es stellt vielmehr eine Kombination dar, die das Erspüren der Zukunftsmöglichkeiten und das aus ihr inspirierte Handeln in der Gegenwart beschreibt (vgl. SCHARMER 2019, S. 113). Die Emergenz des tiefen Bewusstseins im Presencing ist durch die Entwicklung der bisher

beschriebenen Fähigkeiten bedingt. Es ist erforderlich, eine gesteigerte Achtsamkeit zu kultivieren, die es ermöglicht Selbstreflexion, Beobachtung und Zuhören auf den tiefen Ebenen zu entwickeln. Zudem ist es erforderlich hohe Gesprächsqualitäten zu ermöglichen und zu pflegen, wenn es der Situation entspricht. Ohne die Entfaltung dieser Fähigkeiten kann keine Verbindung mit dem Feld der Zukunft entstehen. Hieraus wird erstens deutlich, dass Presencing sich nicht nur auf das Innerliche des Individuums in Form von (Selbst-)Wahrnehmung und Bewusstsein (Verbindung zum zukünftigen, authentischen Selbst) bezieht, sondern auch auf das Äußerliche des Individuums in Form des Handelns und der Selbstwirksamkeit (ökosystemisch, schöpferisch). Aus diesem Grund bezeichne ich die Fähigkeit als *Vermögen der Selbstwahrnehmung und das daraus inspirierte Handeln*, um nicht nur die Ebene des Presencing, sondern auch die anderen drei Ebenen Runterladen, Hinsehen und Hinspüren erfassen und beschreiben zu können. Zweitens wird erkennbar, dass der gesamte Prozess durch das U keine strikte lineare Progression darstellt, eine Bewegung bedingt die andere (vgl. SCHARMER 2020, S. 103). Das U stellt einen sehr komplexen Prozess dar, indem Anfang und Ende nicht klar definiert sein können.

Performanz-Beispiele auf der integralen Stufe

Die integrale Perspektive erfasst das Leben als eine fortwährende Entwicklung (vgl. LALOUX 2015, S. 45), wie bereits zur Achtsamkeit beschrieben. Die Entwicklung führt zur Suche nach dem individuellen und kollektiven Sinn des Lebens mit dem Ziel sein tiefstes, wahrhaftigstes Selbst zu sein (vgl. ebd.). In diesem Prozess geht es darum die Vergangenheit und starre, zu erfüllende Pläne loszulassen und stattdessen dem was werden will, zuzuhören und zu vertrauen (vgl. ebd.). Es entsteht eine Offenheit gegenüber neuen Erkenntnissen und Wegen (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 445).

Aus der Perspektive der Stufen der ersten Ordnung fällt es oft schwer Informationen wahrzunehmen, die nicht ihrer Weltsicht entsprechen (vgl. LALOUX 2015, S. 47). Personen auf der integralen Stufe können die Weltsichten der ersten Ordnung wahrnehmen und ihre Ressourcen nutzen, wenn dies gebraucht wird, was ihrer Kognition ein sehr viel größeres Spektrum an Quellen eröffnet (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 445). Sie können damit analytische Daten, genauso wie Emotionen und Intuition in ihre Entscheidungen mit einbeziehen (vgl. LALOUX 2015, S. 47). Zudem können auch Paradoxien verstanden und in Denkprozesse integriert werden (vgl. ebd., S. 48). Das Lösen von Paradoxien macht es möglich das Wohl aller und große Zeiträume in Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 449–452). Das Bewusstsein kann dann frei auf allen Zeitlinien (Vergangenheit-Gegenwart-Zukunft) bewegt werden, sodass Situationen so definiert werden, dass alle Systeme in gesunder Weise koexistieren können (vgl. ebd., S. 450f.). Personen,

die aus der integralen Perspektive wahrnehmen und handeln, können somit losgelöst von der Vergangenheit und den Erwartungen anderer und offen für neue Richtungen, sehr komplexe Problemstellungen integrieren (vgl. ebd., S. 445f.).

Fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibung für die Transformation auf den zweiten Rang

In den Beschreibungen aus der Theorie U wurden wie zuvor die vier Ebenen des Aufmerksamwerdens berücksichtigt. Die Performanz-Beispiele aus der integralen Stufe geben Aufschluss über den Einsatz der Fähigkeiten und das damit gezeigte Handeln. Zusammenfassend lässt die integrale Stufe ein gesteigertes, von der Vergangenheit losgelöstes Bewusstsein und ein daraus inspiriertes ökosystemisches Handeln erkennen.

Aus den Erkenntnissen lässt sich zusammenfassend folgende Abbildung 28 bilden, dessen Aufbau analog zu den anderen Kompetenzdarstellungen in diesem Kapitel ist. Das Vermögen der Selbstwahrnehmung und das daraus inspirierte Handeln beschreibt einerseits das subjektive Bewusstsein und andererseits das Verhalten eines Individuums in der Interaktion mit anderen. Aus diesem Grund findet sich das Vermögen der Selbstwahrnehmung und das daraus inspirierte Handeln im innerlich-individuellen und im äußerlich-individuellen Quadranten aus WILBERS Vier-Quadranten-Modell.

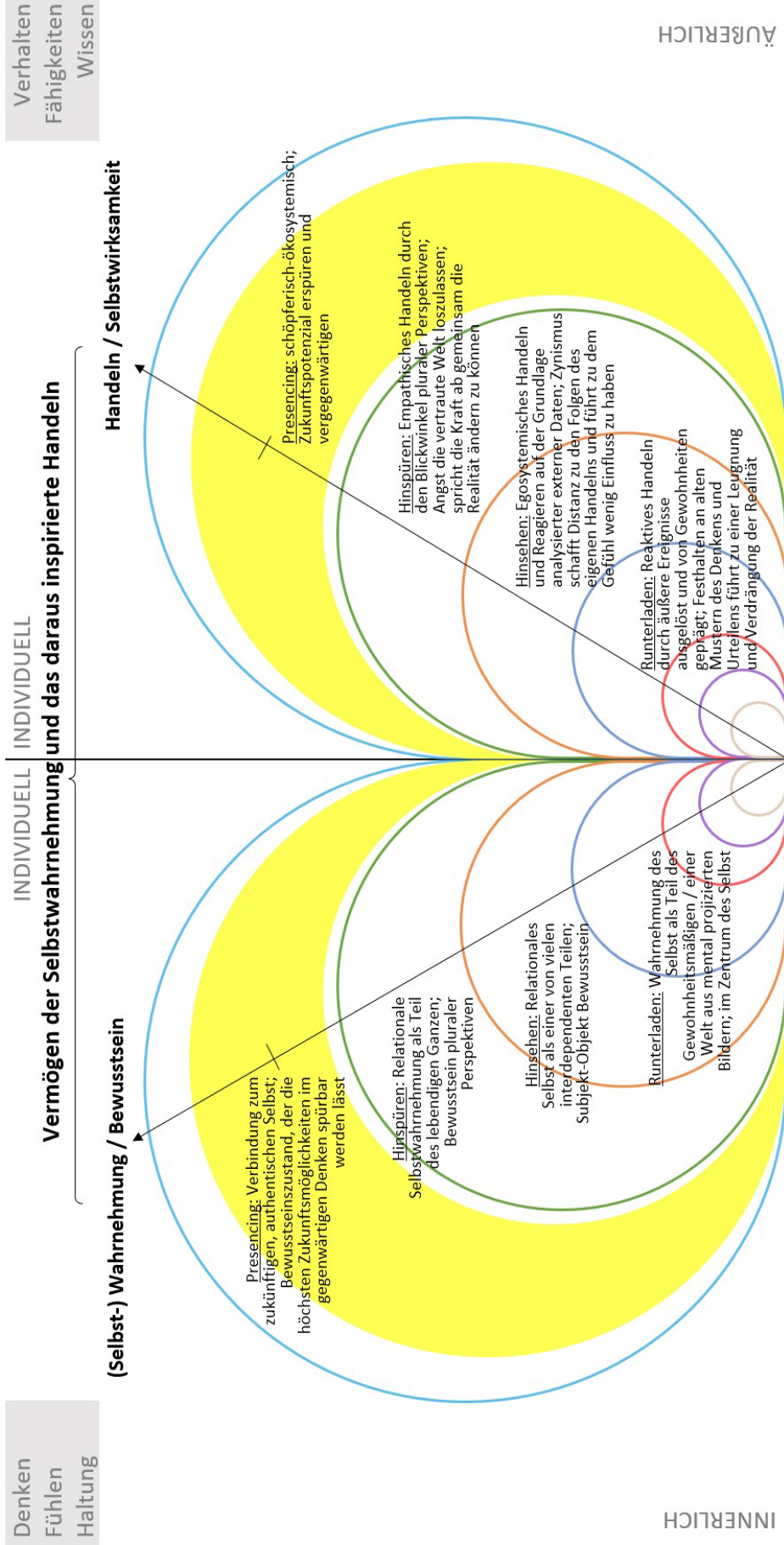


Abbildung 28: Schematische Darstellung der fähigkeitsbezogenen Kompetenzbeschreibung vom Vermögen der Selbstwahrnehmung und dem daraus inspirierten Handeln für die Transformation auf den zweiten Rang

Quelle: Eigene Darstellung

4.1.4 Durchhaltevermögen

Eine weitere wichtige individuelle Fähigkeit für die Gestaltung einer Unternehmenstransformation, die in der Theorie U beschrieben wird, ist das Durchhaltevermögen (vgl. SCHARMER 2019, S. 39, 47; SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 203f.; SCHARMER 2015, S. 390f., 412). Der Weg durch Transformationsprozesse verlangt laut SCHARMER von den Beteiligten eine enorme Kraft zum Durchhalten (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 203). Wichtig ist zum einen nicht immerfort in den Prozess einzugreifen oder zwischendurch einen anderen Weg einzuschlagen und zum anderen ist es notwendig einen schützenden Raum zu schaffen, damit sich das Werdende und der Prozess frei entwickeln können (vgl. SCHARMER 2019, S. 46). Das Entscheidende ist angesichts von Misserfolgen oder negativen Feedbacks niemals aufzugeben, sondern sie als Chance zum Lernen zu nutzen (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 203). Sich selbst die Schuld geben oder andere für Fehlschläge verantwortlich machen ist dysfunktional für den Prozess (vgl. SCHARMER 2015, S. 412).

Ein solch starkes Durchhaltevermögen zu entfalten ist schwierig, da laut SCHARMER drei Widerstände auftauchen werden (vgl. Kap. 2.3.3). Ist die *Stimme des Urteilens* aktiv, wodurch das Nachdenken nicht offen sondern ignorant ist, wird das Vermögen zum Durchhalten durch Denkmuster bestimmt sein, die von einer vermeintlich einzigen Wahrheit begrenzt sind (vgl. SCHARMER 2019, S. 47). Dies beschreibt das Durchhaltevermögen auf der Ebene des Runterladens. Ist die *Stimme des Zynismus* aktiv, wodurch Gefühle und Emotionalität unterdrückt sind, wird das Vermögen zum Durchhalten durch emotionale Distanzierungen und eines scheinbar einzigen kollektiven Wir bestimmt sein (vgl. ebd.). Dies beschreibt das Durchhaltevermögen auf der Ebene des Hinsehens. Und ist die *Stimme der Angst* aktiv, wodurch der Willen verschlossen und nicht sichtbar ist, wird das Vermögen zum Durchhalten durch einen vermeintlich einzigen Willen begrenzt sein, der sich nach der Angst richtet Vertrautes loszulassen (vgl. ebd.). Dies beschreibt das Durchhaltevermögen auf der Ebene des Hinspürens. Der Weg durch diese Widerstände verlangt Erkundung, Mitgefühl und Mut (vgl. ebd., S. 48).

Es kann Jahre dauern, bis eine Intention zur Veränderung in der Realität sichtbar wird (vgl. SCHARMER 2015, S. 390f.). Nach SCHARMER helfen drei Methoden, in einer derartigen Periode nicht den Mut zu verlieren. Erstens ist es hilfreich, sich einige unterstützende Personen zu suchen, die ähnliche Intentionen haben (vgl. ebd., S. 391). Zweitens sollte ein Raum geschaffen werden, der es den Beteiligten ermöglicht, ihre Ideen und Zielvorstellungen aufrecht zu halten und zu entwickeln (vgl. ebd.). Und drittens sollte das Bewusstsein immer zu den Dingen gelenkt werden, die schon erreicht wurden, wie beispielsweise Meilensteine (vgl. ebd., S. 412).

Performanz-Beispiele auf der integralen Stufe

In den Beschreibungen der integralen Stufe lassen sich folgende Performanz-Beispiele zum Durchhaltevermögen erkennen. Auf der integralen Stufe wird das Leben nicht mehr durch die Ängste und Wünsche des eigenen Egos bestimmt (vgl. LALOUX 2015, S. 43f.). Das Leben wird als eine Reise der Entfaltung angesehen (vgl. ebd., S. 45), das durch Probleme und Lösungen immer wieder durch Hochs und Tiefs geprägt wird (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 449). Aus diesem Grund entwickeln integral geprägte Menschen ein inneres Motivations- und Bewertungssystem, das sich frei von Moden, Wertungen oder Druck von außen bildet (vgl. ebd.). Dies bedeutet sich nach dem authentischen Selbst und der inneren Stimmigkeit zu richten und die Aufmerksamkeit auf die vorhandenen Stärken und das Potenzial zu lenken (vgl. LALOUX 2015, S. 45f.). Diese Haltung macht es möglich, Rückschläge und Hindernisse als Botschaften und Möglichkeiten zum Lernen zu betrachten (vgl. ebd., S. 46f.). Menschen auf der integralen Stufe besitzen dabei laut BECK und COWAN (2020, S. 445) eine gesteigerte geistige Energie und Disziplin, um auch langfristige Aufgaben zu vollführen.

Fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibung für die Transformation auf den zweiten Rang

In den Beschreibungen aus der Theorie U zur Fähigkeit des Durchhaltevermögens wurden vier Ebenen berücksichtigt, die sich nach dem Kernprozess des Aufmerksamwerdens im U-Prozess richten. In den Performanz-Beispielen der integralen Stufe lässt sich das Handeln mit der bewussten Form (Presencing) des U-Prozesses erkennen; es wird ein Durchhaltevermögen beschrieben, das frei von Ängsten und Bewertungen sein kann, wodurch sich das Handeln nach der inneren Stimmigkeit und Stärken richtet und Rückschläge als Chancen zum Lernen gesehen werden.

Im Ergebnis lässt sich eine fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibung für das Durchhaltevermögen in Bezug auf die Transformation zum zweiten Rang beziehungsweise zur integralen Stufe festhalten (siehe Abb. 29). Der Aufbau der Abbildung 29 ist analog zu den bisherigen Kompetenzdarstellungen. Durchhaltevermögen ist Teil des subjektiven Bewusstseins und beschreibt das Innere des Individuums. Aus diesem Grund findet sich das Durchhaltevermögen im innerlich-individuellen Quadranten.

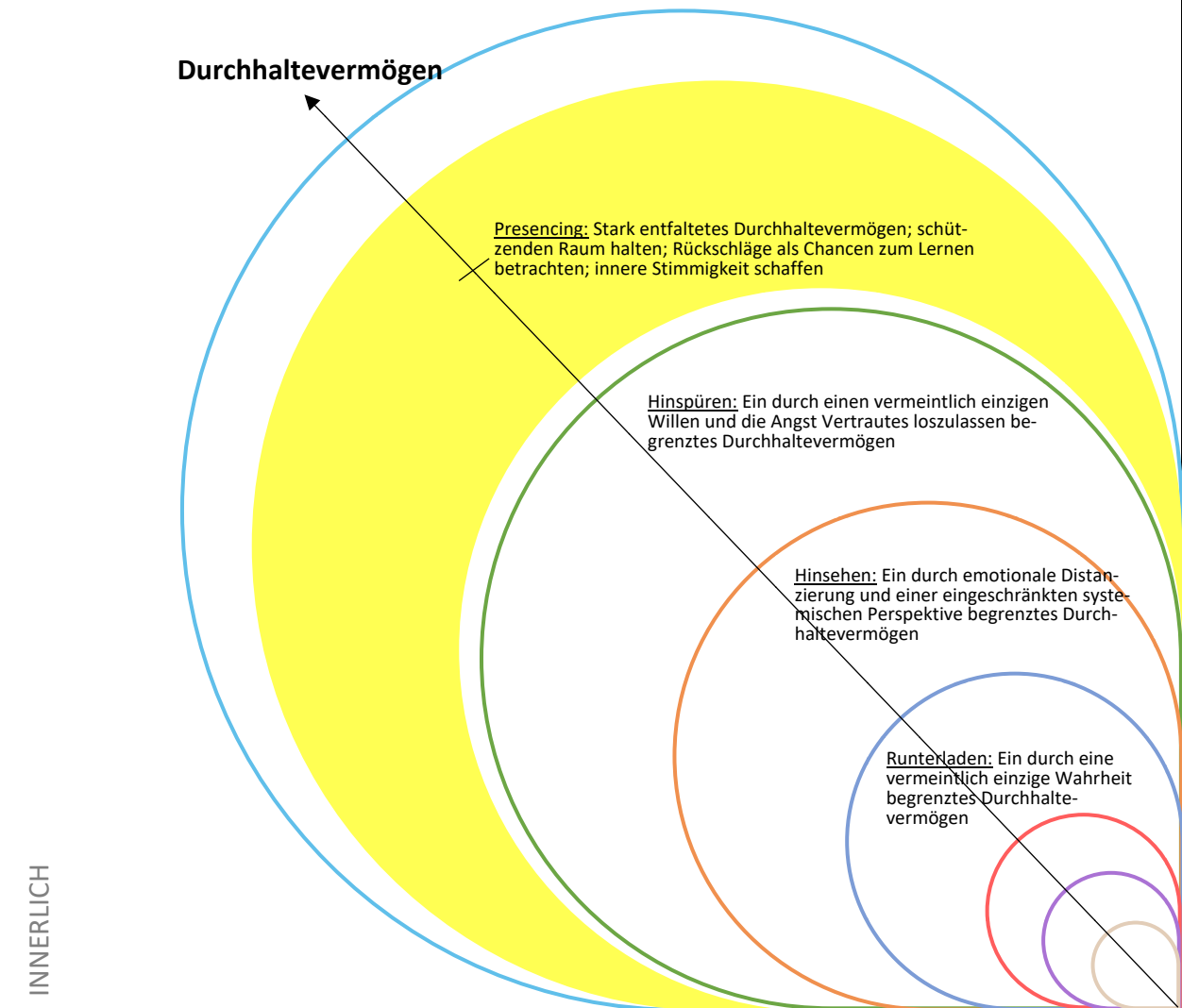


Abbildung 29: Schematische Darstellung der fähigkeitsbezogenen Kompetenzbeschreibung von Durchhaltevermögen für die Transformation auf den zweiten Rang

Quelle: Eigene Darstellung

4.1.5 Führungsverhalten

Führung betrifft nach SCHARMERS Verständnis, wie bereits beschrieben, nicht eine oder wenige Personen an der Spitze einer Organisation, sondern viele, manchmal alle Mitglieder einer Organisation. Für ihn beschreibt es eine kollektive Fähigkeit, unabhängig von der formalen Position, sich für die Gestaltung der Zukunft einzusetzen (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 138). Führung ist demnach eine gemeinsame oder eine verteilte Fähigkeit in einem System (vgl. ebd.). Die in Kapitel

4.1 beschriebenen individuellen Kompetenzen gelten also als zentrale Kompetenzen für alle Organisationsmitglieder. Das Ökosystem der Innovation weist, wie in Kapitel 2.3.5 dargestellt, keine Hierarchiepyramide mehr auf. Die Machtverhältnisse verschieben sich zu einem *negativen Raum* unter der Pyramide, der es dem System ermöglicht, sich zu spüren und zu erkennen. Dies bedeutet, dass Koordinations- und Führungsfragen nun auf derselben Stufe wie die praktische Arbeit bearbeitet und gedacht werden.

Im Wesentlichen im Bereich der Führungsverhaltens geht es darum, immer wieder Öffnungsprozesse zu halten, die es der gesamten Organisation ermöglichen aus den tiefen Ebenen der Aufmerksamkeit wahrzunehmen und daraus inspiriert zu handeln (vgl. SCHARMER 2020, S. 129f.). Führungskräfte moderieren und begleiten diese Öffnungsprozesse (vgl. ebd., S. 379) und erleichtern die Umsetzung, indem sie selbst oft aus den tiefen Ebenen des U handeln (vgl. ebd., S. 296). Führung beinhaltet damit die Fähigkeit die Organisationsmitglieder zu befähigen und zu bestärken den schöpferischen Prozess des Anwesendwerdens zu gehen, um eigene Wahrnehmungen und Interpretationen zu machen, einzubringen und aus ihnen inspiriert zu handeln (vgl. ebd., S. 295f.). Bezogen auf die dargelegten individuellen Fähigkeiten bedeutet dies, dass wirksame Führung daraus besteht, die Aufmerksamkeit zu kultivieren und fokussiert zu halten (vgl. SCHARMER 2019, S. 56) sowie die Nutzung der beschriebenen Kommunikationsqualitäten, je nach Situation und Kontext für die Organisationsmitglieder zu ermöglichen (vgl. ebd., S. 59).

Führung im U-Prozess bedeutet also im Wesentlichen, sich und andere zu befähigen, den Prozess des Anwesendwerdens zu gehen, um das Bewusstsein, aus dem das Handeln folgt, zu vertiefen (vgl. SCHARMER 2020, S. 379). Systeme werden so befähigt, sich von Fremdkausalitäten zu befreien und sich aus sich heraus mit den zukünftigen Möglichkeiten zu entwickeln (vgl. ebd.). Die Moderation und Begleitung des Öffnungsprozesses zur schöpferischen Haltung (Ebene des Presencing) beinhaltet drei aufeinander aufbauende Bewegungen: das Innehalten, das Umwenden und das Loslassen (vgl. zum Folgenden SCHARMER 2020, S. 93f.; SCHARMER 2019, S. 39). Mit dem Prozess des Innehaltens können Gewohnheits- und Urteilsmuster (Ebene des Runterladens) durchbrochen werden, wodurch auch abweichende Fakten wahrgenommen werden können (Ebene des Hinsehens). Die Bewegung des Umwendens führt eine Gruppe dazu ihre Aufmerksamkeit zum ganzen System zu wenden und eigene Handlungen als Teil dessen zu sehen (Ebene des Hinspürens). Schließlich folgt der Prozess des Loslassens der Vergangenheit und des damit verbundenen Öffnens gegenüber den Zukunftsmöglichkeiten (Ebene des Presencing). Das sonstige Führungsverhalten auf den Ebenen des Runterladens, Hinsehens und Hinspürens wurde bereits in Kapitel 2.3.5 mit der Abbildung 18 ausführlich beschrieben.

Performanz-Beispiele auf der integralen Stufe

In integralen Organisationen besteht die Organisationsleitung (im Unterschied zum Begriff Führung) zum einen aus dem leitenden Management (Geschäftsführende) und zum anderen aus den Vorstandsmitgliedern/Eigentümer:innen (vgl. LALOUX 2015, S. 235). LALOUX' (2015, S. 235–237) Untersuchungen ergaben, dass die Emergenz integraler Organisationen notwendigerweise von der Bewusstseinsentwicklung dieser beiden Personengruppen abhängt. Wird die integrale Weltsicht von diesem Personenkreis nicht getragen, verstanden und gelebt, ist eine erfolgreiche Transformation auf die integrale Stufe unwahrscheinlich oder nicht dauerhaft (vgl. ebd.). Somit beziehen sich die hier dargestellten Performanzen insbesondere auf diese Personen. LALOUX (2015, S. 239–241) nennt die Kompetenz auf der integralen Stufe *Raum halten*. Für ihn ist dies vornehmlich eine Kompetenz, die die Führungskräfte erfüllen sollten, um die neuen Strukturen zu halten, wenn ein unerwartetes Problem auftaucht und die Gefahr besteht wieder in alte Denkmuster zu verfallen (vgl. ebd., S. 239). Grundsätzlich sollte dabei das Vertrauen aufrechterhalten werden, um nicht in Kontrollmuster zurück zu fallen (vgl. ebd.). Je mehr Organisationsmitglieder die integrale Perspektive verstehen, desto mehr Personen können dabei unterstützen den Raum zu halten (vgl. ebd., S. 241). Der Raum, der zur Entfaltung der integralen Perspektive und den damit verbundenen Abläufen nötig ist, muss jedoch zunächst im Vorfeld geschaffen werden, was durch ein Vorleben des Verhaltens durch die Führungskraft erfolgt (vgl. ebd., S. 239). Da die klassische hierarchische Macht der Führungskräfte im integralen Paradigma oft einer moralischen Autorität weicht, formt ihr Verhalten die Organisation (vgl. ebd., S. 242). BECK und COWAN (2020, S. 198) schreiben, dass Führungskräfte den Mitarbeitenden in offenen Situationen, also beispielweise in Transformationsprozessen, einen halben Schritt bezüglich komplexerer Denk- und Handlungsweisen voraus sein sollten, damit sie den Mitarbeitenden zeigen können, wie diese integriert und umgesetzt werden können. Ist die Gruppe der Mitarbeitenden in ihrem Bewusstsein heterogen, muss sich die Führungskraft an dem komplexesten Bewusstsein orientieren (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 199). Allerdings sollte das Führungsverhalten nicht zu komplex für die Mitarbeitenden sein, um Überforderung zu vermeiden (vgl. ebd.).

Fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibung für die Transformation auf den zweiten Rang

Der in der Theorie U beschriebene Öffnungsprozess, der fortwährend von den Führungskräften begleitet und gehalten werden muss, und den Organisationsmitgliedern ermöglichen soll aus den tiefen Ebenen der Aufmerksamkeit wahrzunehmen und daraus inspiriert zu handeln, lässt die vier Stufen aus dem Kernprozess des Aufmerksamwerdens erkennen. Die Performanz-Beispiele aus der integralen Stufe geben Aufschluss über den Einsatz dieser Fähigkeit und zeigen ebenfalls derlei Öffnungsprozess und Vorbildfunktion.

Aus den Erkenntnissen lässt sich zusammenfassend folgende Abbildung 30 bilden, dessen Aufbau analog zu den anderen Kompetenzdarstellungen in diesem Kapitel ist. Das Führungsverhalten beschreibt das Verhalten der Führungskräfte in der Interaktion mit den Organisationsmitgliedern. Aus diesem Grund findet sich das Führungsverhalten im äußerlich-individuellen Quadranten aus WILBERS Vier-Quadranten-Modell.

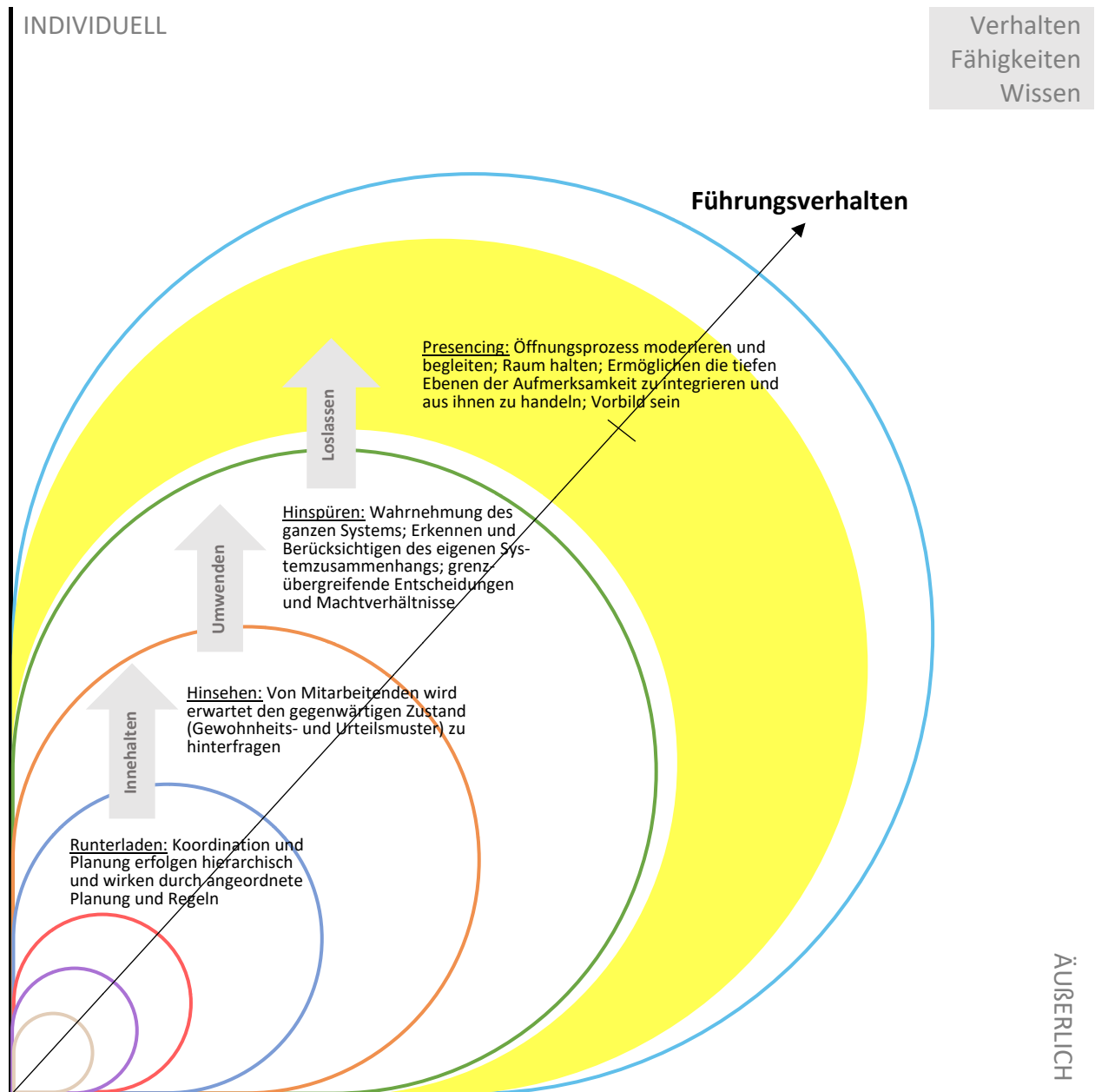


Abbildung 30: Schematische Darstellung der fähigkeitsbezogenen Kompetenzbeschreibung von Führungsverhalten für die Transformation auf den zweiten Rang

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Organisationale Kompetenzen für die Emergenz integraler Organisationen

Die organisationalen Kompetenzen sind, wie von SCHREYÖGG und EBERL festgestellt (vgl. Kap. 4), kollektive Befähigungen, die keinen bloßen Zusammenschluss aller individuellen Kompetenzen darstellen. Organisationale Kompetenz entsteht hiernach aus einer situations- und aufgabenspezifischen Verknüpfung der unterschiedlichen unternehmensinternen Ressourcen (finanzielle, physische, Human- und organisationale Ressourcen), um Anforderungen zu lösen. Organisationale Kompetenzen wurden definiert als dauerhafte und verlässliche Handlungskomplexe für Problemlösungen und damit feste Komponenten der täglichen Arbeitsprozesse.

Entsprechend des Vorgangs zur Erarbeitung der individuellen Kompetenzen für die Emergenz integraler Organisationen, wird in diesem Kapitel herausgearbeitet welche organisationalen Fähigkeiten, Dispositionen beziehungsweise Ressourcen in der Theorie U von SCHARMER zur Umsetzung des U-Prozesses dargestellt werden. Auch diese Beschreibungen sollen gemäß des U-Prozesses die vier Aufmerksamkeitsebenen berücksichtigen. Performanz-Beispiele aus der integralen Stufe zeigen anschließend, wie die Gestaltung dessen auf der integralen Stufe aussieht. Als Resultat können organisationale Kompetenzen für die Transformation auf den zweiten Rang beziehungsweise die integrale Stufe konkretisiert werden. Die Ergebnisse werden wie zuvor in Bezug zu den vier Dimensionen eines Ganzen (vgl. Kap. 2.2.4) betrachtet und als Entwicklungslinien in dem mit den Werteebenen nach Spiral Dynamics verbundenen Vier-Quadranten-Modell eingearbeitet.

Die nachfolgenden Betrachtungen sind gemäß der kollektiven Quadranten nach WILBERS Vier-Quadranten-Modell in 1. Unternehmenssysteme (Strukturen und Prozesse) und 2. Unternehmenskultur (Kulturen) strukturiert (vgl. Kap. 2.2.4).

4.2.1 Strukturen und Prozesse

Unter Strukturen und Prozesse sind alle äußeren, objektiven und materiellen Formen der kulturellen Komponenten eines Unternehmens beschrieben. Dies kann Organisationsstrukturen, Rollen und Prozesse sowie Produkte und Dienstleistungen umfassen.

Organisationsform

Die organisationalen Kompetenzen beziehen sich zunächst auf die Organisationsform. In Kapitel 2.3.5 wurde bereits das organisationale Handeln nach SCHARMERS Verständnis beschrieben. Die Organisationsform gibt die Strukturen vor und beeinflusst somit die Prozesse und auch die Kultur des Unternehmens. In Kapitel 2.3.5 wurde die, in der Theorie U beschriebene, Entwicklung von vier verschiedenen Organisationsformen und die damit zusammenhängenden Machtverhältnisse dargestellt.

In der Ökosystem Struktur (Struktur 4.0), wie in Abbildung 31 dargestellt, entsteht eine Aufmerksamkeit für das Denken und Handeln vom entstehenden Ganzen (vgl. SCHARMER 2020, S. 331). Die einstige Pyramide wird umgekehrt und Machtverhältnisse verlagern sich zu einer Präsenz des Ganzen und der im Entstehen begriffenen Möglichkeiten, die alle systemisch relevanten Kontexte miteinbinden (vgl. ebd.). Strategie- und Führungsfragen werden in größeren Ökosystemen gedacht (vgl. ebd.). Es entsteht ein sich selbst bewusstes (Wurzel-)system (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 230). Herausforderungen, die die Einbindung verschiedener Multistakeholder-Fragen erfordert, werden so durch das gemeinsame Wahrnehmen, Erkunden und Realisieren der entstehenden Mög-

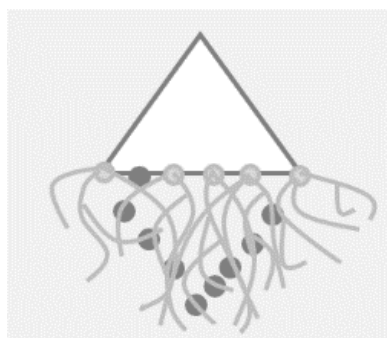


Abbildung 31: Die Ökosystem Struktur (Struktur 4.0): die umgekehrte Pyramide

Quelle: SCHARMER/ KÄUFER 2014, S. 229

lichkeiten angegangen (vgl. SCHARMER 2020, S. 332). Die Veränderung in der Organisationsform von Zentralisierung, über Dezentralisierung und Netzwerk/Matrix-Struktur zum Ökosystem der Innovation ändert, wie in Kapitel 2.3.5 beschrieben, zum einen die organisationale Aufmerksamkeit beziehungsweise die Entscheidungsgrundlagen und zum anderen das Zusammenspiel zwischen Führung und praktischer Arbeit (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 229f.). Dies führt meines Erachtens zu Umgestaltungen in den folgenden organisationalen Elementen, die in der Theorie U als Teil der organisationalen Strukturen und Prozesse beschrieben werden: Organisationsform, Kommunikation mit Stakeholdern, inter-

ner Informationsfluss, Arbeitsprozesse und Entscheidungsstrukturen. Diese organisationalen Elemente werden nachfolgend näher beschrieben.

Entscheidungsstrukturen / organisationale Aufmerksamkeit

In der Abbildung 18 auf Seite 79 sind die vier verschiedenen Organisationsformen dargestellt. In dieser Abbildung ist beschrieben, wie sich die Machtquellen in den vier Organisationsformen darstellen, diese bilden jeweils die Grundlage für die organisationale Aufmerksamkeit und somit auch für Entscheidungsstrukturen und -befugnisse in den Organisationen. In der zentralisierten Organisation ist die Machtquelle die Hierarchie, das heißt Entscheidungen werden im Zentrum der Organisation getroffen und beziehen sich auf hierarchische Anweisungen und Regeln (vgl. SCHARMER 2020, S. 324f.). Die Entscheidungsbefugnisse einer dezentralisierten Organisation betreffen Kundenbedürfnisse, Marktgegebenheiten und Wettbewerb, denn die organisationale Aufmerksamkeit richtet sich hier nach dem Markterfolg (vgl. ebd.). In der Netzwerk/Matrix-Organisation bestehen die Entscheidungsstrukturen aus einem gegenseitigen Abgleichen und Ausgleichen in vernetzten Beziehungen zwischen Stakeholdern und organisierten Interessengruppen (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 228). Im Ökosystem der Innovation richten sich Entscheidungsstrukturen schließlich nach der Verbindung mit dem sozialökologischen Umfeld und den damit verbundenen entstehenden Zukunftsmöglichkeiten (vgl. SCHARMER 2020, S. 326). Im Zentrum der Ökosysteme der Innovation steht also das entstehende Ganze (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 229).

Koordination der Arbeit

In der Beschreibung der eben erwähnten Abbildung wurde zweitens die Umkehrung beziehungsweise das Zusammenspiel von Geist (Leitung und Führung) und Materie (praktische Arbeit) dargestellt (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 230). Beschrieben wird die Führungsmacht, die sich von einer maximalen Distanz zu der Pyramidenbasis in der zentralisierten Struktur zu einem negativen Raum unterhalb der Pyramidenbasis im Ökosystem der Innovation bewegt (vgl. ebd.). Die Führungsstruktur beeinflusst demnach die Koordination der Arbeit und somit die Weise der Arbeitsprozesse. In der zentralisierten Organisation stehen Führungsmacht und praktische Arbeit in maximaler Distanz zueinander, was bedeutet, dass Planung und Ausführung strikt voneinander getrennt sind, es formelle Prozesse gibt und eine eindeutige einzuhaltende Befehlskette (vgl. ebd., S. 227–230). In der marktorientierten, dezentralisierten Organisation verringert sich die Distanz durch eine Aufteilung der Struktur in Abteilungen oder Funktionen (vgl. ebd., S. 230). Die Führung gibt Zielvorgaben an untergeordnete Abteilungen weiter und lässt in der Art und Weise der Zielerreichung weitestgehend freie Hand (vgl. ebd., S. 228). In der Netzwerkorganisation werden die Strukturen weiter abgeflacht, was zu einer netzwerk- und beziehungsorientierten Führungsstruktur führt (vgl. ebd.). In dieser Organisationsstruktur werden Entscheidungen mehrheitlich an die ausführende Basis abgegeben (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 228). Die Ökosystem-Struktur löst die Distanz zwischen Führungsmacht und praktischer Arbeit völlig auf, Führungsmacht

und praktische Arbeit finden gemeinsam in einer ökosystemorientierten Struktur statt (vgl. ebd., S. 229f.).

Informationsfluss / interne Kommunikationsstruktur

Entscheidungs- und Führungsstrukturen beeinflussen ebenfalls die Art des Informationsflusses beziehungsweise der internen Kommunikationsstruktur. Werden Entscheidungen im Zentrum der Organisation getroffen und auf hierarchische Anweisungen und Regeln bezogen, ist auch der Informationsfluss hierarchisch und klar geregelt (vgl. SCHARMER 2020, S. 324). In der wettbewerbsorientierten dezentralisierten Organisation, in der Führung nach Zielvorgaben praktiziert wird, ist der Informationsfluss und die interne Kommunikationsstruktur taktisch und eigennützig (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 228f.). In der Netzwerkorganisation richten sich Entscheidungen nach Verhandlung und Dialog in vernetzten Beziehungen, was ebenfalls den Informationsfluss und die Kommunikationsstruktur prägt (vgl. SCHARMER 2020, S. 330). Die Qualität der Beziehungen nimmt maßgeblich Einfluss auf den Prozess, weswegen dementsprechend Wert auf qualitative Gespräche gelegt wird (vgl. ebd.). Eine hohe Qualität des Zuhörens ist ein entscheidender Faktor, um Vertrauen in die gemeinsamen Prozesse zu schaffen (vgl. ebd.). In der ökosystemorientierten Struktur der Ökosysteme der Innovation richten sich Entscheidungsstrukturen nach der Verbindung mit dem sozialökologischen Umfeld und den damit verbundenen entstehenden Zukunftsmöglichkeiten (vgl. zum Folgenden ebd., S. 331–333). Dies setzt einen transparenten, organisationsübergreifenden Informationsfluss voraus, der durch das Denken und Handeln von einem entstehenden Ganzen geprägt ist und durch freie Vernetzung von Individuen und Institutionen im gesamten Ökosystem entsteht.

Stakeholder-Kommunikation

Insbesondere bei organisationalen Transformationsprozessen ist nicht nur die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung, sondern auch die Kommunikation und Interaktion mit wichtigen Kooperations- und Geschäftspartner:innen ist eine typische Herausforderung (vgl. SCHARMER 2020, S. 315). Ökosysteme der Innovation sollten demnach institutionsübergreifende Orte schaffen, an denen es allen Hauptakteur:innen eines Systems (Unternehmer:in, Kund:in, Investor:in etc.) möglich ist produktive Gespräche zu führen (vgl. ebd., S. 134f.). Das Ziel sollte sein, die Perspektiven und Ideen der wichtigsten Anspruchsgruppen in Erfahrung zu bringen und eine Verbindung mit ihnen zu schaffen (vgl. ebd., S. 315).

Die Abbildung 32 beschreibt die evolutionären Wege, die die Grundprozesse der vier Organisationsformen nehmen. Oft ist die Stakeholder-Kommunikation bisher eher in Feld 1 (zentralisiert) oder Feld 2 (dezentralisiert) verhaftet (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 208). Zentralisierte Strukturen ergeben sich aus funktionalen und standardisierten Prozessen (vgl. SCHARMER 2020, S. 343).

Die Feld 1-Stakeholder-Kommunikation ist daher unilateral, einseitig, manipulierend und dient den Interessen weniger (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 208). Ziel dieser Kommunikation ist das Verkaufen für das eigene Wohl ohne andere in die Kommunikation tatsächlich miteinzubeziehen (vgl. ebd., S. 208f.). Ein Unternehmen mit dezentralisierter Struktur organisiert sich um einen Kernprozess der Wertschöpfung aus Kundensicht (vgl. SCHARMER 2020, S. 329). Sämtliche Funktionsbereiche sind um diesen Kernprozess organisiert, was es Unternehmen ermöglicht ihre Entscheidungen näher am Markt zu treffen. Die Feld 2-Stakeholder-Kommunikation ist also bilateral und ermöglicht einen wechselseitigen Austausch von Informationen und Feedbackschleifen (beispielsweise durch den Kauf eines Produktes) (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 209). Ein vernetztes Unternehmen ermöglicht ein gemeinsames Wahrnehmen, Denken und Handeln mit den wichtigsten Stakeholdern (vgl. SCHARMER 2020, S. 343). Feld 3 wird durch einen multilateralen Stakeholder-Dialog beschrieben, der es den Stakeholdern in einem System ermöglicht, sich selbst aus der Perspektive der anderen Stakeholder und im Kontext des ganzen Systems zu sehen (beispielsweise dem Kunden oder der Kundin die Möglichkeit geben die Wertekette eines Produktes zu erfahren) (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 210). Dialoginterviews sind eine Methode, die SCHARMER für diesen Prozess beschreibt. Diese finden meist in Form von Telefongesprächen oder auch persönlich statt, sie beinhalten Themen, wie die aktuellen Herausforderungen und Entwicklungswege der Stakeholder (vgl. SCHARMER 2020, S. 313). Die Interviews³⁰ helfen somit das Unternehmen mit den Augen des:der Interviewten zu sehen ebenso wie im Kontext des Ganzen (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 210). Im Unterschied zur Netzwerk-Organisation, in der das Wahrnehmen des gegenwärtigen Ganzen im Fokus steht, ist das Ökosystem/die Feld 4-Stakeholder-Kommunikation eine multilaterale, kollektiv kreative Kommunikation, die auch das Bewusstsein des zukünftig werdenden miteinschließt und die Intention verfolgt, dem Wohl aller zu dienen (vgl. ebd., S. 211). Dieser Prozess verbindet alle, für die Zukunft wichtigen, Handelnden und initiiert die gemeinsame Wahrnehmung des Kontextes und der gegenseitigen Problemgebiete (vgl. SCHARMER 2020, S. 344). Ziel sollte es sein, Fähigkeiten zu entwickeln, die Kommunikationsmuster der Feld 4-Kommunikation ermöglichen (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 211).

³⁰ Eine ausführliche Darstellung zur Auswertung von Dialoginterviews beschreibt SCHARMER in seinem Buch „Theorie U - Von der Zukunft her führen“ (2020) auf den Seiten 313-317.

Phase	Zentralisiert	Dezentralisiert	Netzwerk	Ökosystem
1	funktionale Prozesse und zentralisierte Strukturen: Hierarchie	Kernprozesse: sich mit Wertschöpfung aus Kundensicht verbinden ↓	Stakeholder-Pro- zesse: mit wichtigen Stakehol- dern Kontakt aufnehmen ↓	Ökosystem- Innovationsprozess: mit den zukünftigen Hauptakteuren Kontakt aufnehmen ↓
2		dezentralisierte Strukturen: Markt, Hierarchie	Stakeholder- Dialoge: mitteilen und zuhören ↓	Deep Dive: gegenseitiges Eintauchen durch Learning Journeys ↓
3			Netzwerkstrukturen: Dialog, Markt, Hierarchie	Ökosystem Sensing: emergente Zukunftsmög- lichkeiten erspüren ↓
4				Ökosystem der Innovation: Wahrnehmen vom Gan- zen her, Dialog, Markt, Hierarchie

Abbildung 32: Die Evolution institutioneller Feldstrukturen

Quelle SCHARMER 2020, S. 344

Performanz-Beispiele auf der integralen Stufe

LALOUX (2015, S. 54–225) stellt in seinen Untersuchungen von Unternehmen, die vornehmlich aus der integralen Perspektive handeln, fest, dass diese Unternehmen drei Erfolge gegenüber den vorangegangenen Organisationsformen zeigen: Selbstführung, Ganzheit und der evolutionäre Sinn.³¹ Integrale Unternehmen werden von ihren Gründer:innen häufig als lebende Systeme bezeichnet (vgl. ebd., S. 54). In dieser Haltung zeigt sich der selbstorganisierende Drang, der Wunsch nach vollständiger Ganzheit aller Organisationsmitglieder und das Verständnis einer lebendigen, sich selbstentwickelnden Organisation (vgl. ebd., S. 54f.). Integrale Unternehmen funktionieren ohne Hierarchie und sind demgemäß in selbstführende Teams ohne Vorgesetzte organisiert (vgl. ebd., S. 63–65). Die Organisation ist so gestaltet, dass sie Individuen zusammenbringt, die die Tätigkeit als anregend empfinden und daraus motiviert und produktiv sind (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 204). Die Aufgabenverteilung in den selbstführenden Teams entsteht aufgrund von Interessen und Talenten der Organisationsmitglieder in Bezug auf die Bedürfnisse der Organisation (vgl. LALOUX 2015, S. 91). Autorität entsteht damit unabhängig von Hierarchie und richtet sich nach Wissen, Fähigkeit und Kompetenz (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 446f.). Unterstützungsfunktionen, wie strategische Planung oder Finanzplanung, werden ebenfalls von den selbstführenden

³¹ LALOUX (2015, S. 59–225) beschreibt in seinem Buch einige Praktiken die integrale Organisationen nutzen, um diese drei Erfolge zu erreichen und fortzuführen.

Teams ausgeführt, wodurch auch die Entscheidungsfindung näher an der tatsächlichen praktischen Arbeit stattfindet (vgl. ebd., S. 205; LALOUX 2015, S. 70). Weitreichende Entscheidungen werden dann in Beratungsprozessen getroffen, in denen der Rat der betroffenen Organisationsmitglieder und Expert:innen eingeholt werden muss (vgl. LALOUX 2015, S. 99f.). Grundlage für die Entscheidungsfindung bleibt in integralen Unternehmen aber das Hören auf den evolutionären Sinn des Unternehmens (vgl. ebd., S. 200).

Die Organisation mit selbstführenden Teams macht es weiterhin nötig alle zugänglichen Informationen zu bekommen, um bestmögliche Entscheidungen treffen und effiziente Arbeit leisten zu können (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 205; LALOUX 2015, S. 111). Die Organisationsmitglieder sind daher in ihrer Kommunikation gut vernetzt, offen und vertrauensvoll (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 448; LALOUX 2015, S. 111f.). Die Kommunikation mit den Stakeholdern ist ebenfalls gut vernetzt, offen und vertrauensvoll, da diese in die Verwirklichung des evolutionären Sinns der Organisation einbezogen werden müssen, um die Überzeugungen zu leben und den Sinn zu verwirklichen (vgl. LALOUX 2015, S. 217f.). Die Bedürfnisse der Stakeholder können damit mitberücksichtigt und einbezogen werden, ohne die eigene Integrität zu verletzen (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 206). Integrale Unternehmen schaffen so Win-win-win-Lösungen und berücksichtigen alle relevanten Perspektiven in ihrer Arbeit und ihrer Verhandlungen (vgl. ebd., S. 452).

Fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibung für die Transformation auf den zweiten Rang

Die vier Ebenen des Aufmerksamwerdens im U-Prozess beschreiben die Entwicklung beziehungsweise die Entfaltung der dargestellten organisationalen Fähigkeiten, Dispositionen beziehungsweise Ressourcen. Die Annahme ist wie bereits erörtert, dass die Ebene des Presencing ausgebildet sein muss, um als Unternehmen auf den zweiten Rang zu transformieren. Die Performanz-Beispiele zeigen welche integralen Performanzen damit erzeugt werden, also dementsprechend die Relevanz und Gestaltung dessen auf der integralen Stufe. Diesbezüglich lässt sich zu den einzelnen, aus der Theorie U analysierten Elemente, folgendes für die integrale Stufe festhalten: 1. Organisationsform – lebendes System, Aufmerksamkeit für das Denken und Handeln vom entstehenden Ganzen; 2. Entscheidungsstrukturen/organisationale Aufmerksamkeit – evolutionär, in Verbindung mit dem sozialökologischen Umfeld; 3. Koordination der Arbeit – Selbstführung, Selbstorganisation; 4. Informationsflusses/interne Kommunikationsstrukturen – transparent, frei vernetzt, vertrauensvoll; 5. Stakeholder-Kommunikation – kollektiv-kreativer Dialog, vertrauensvoll. Im Ergebnis lässt sich eine fähigkeitsbezogene Beschreibung für organisationale Kompetenzen bezogen auf Unternehmenssysteme in Unternehmen in der Transformation auf den zweiten Rang beziehungsweise die integrale Stufe festhalten (siehe Abb. 33). Der Aufbau der Abbildung 33 ist analog zu den anderen Abbildungen in Kapitel 4. Strukturen und Prozesse in Unternehmen

beschreiben die Unternehmenssysteme und demnach die äußeren und objektiven Elemente. Aus diesem Grund befinden sich die Strukturen und Prozesse im äußerlich-kollektiven Quadranten.

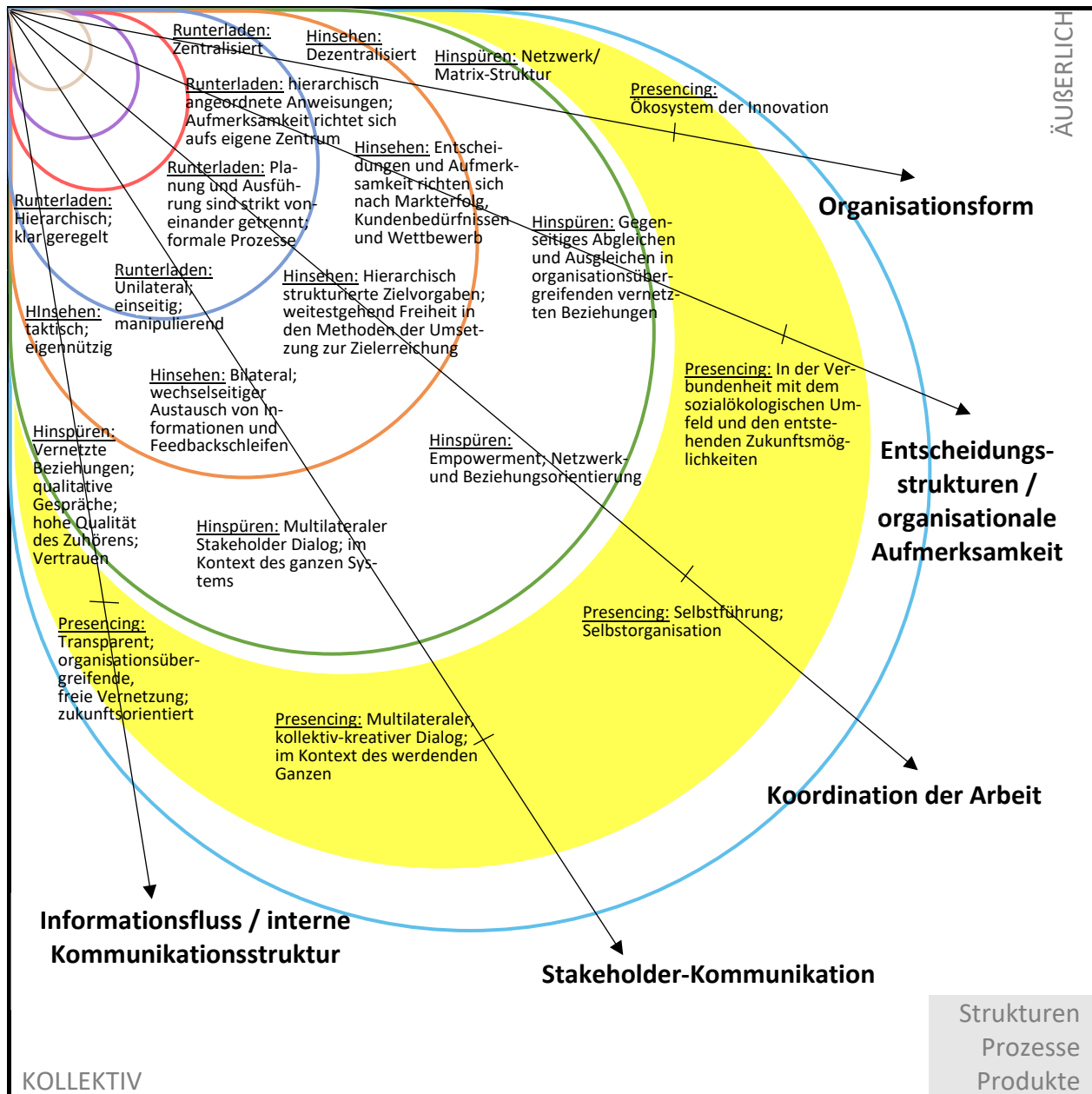


Abbildung 33: Schematische Darstellung der fähigkeitsbezogenen Beschreibung organisationaler Kompetenzen in den Unternehmenssystemen für die Transformation auf den zweiten Rang

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.2. Kulturen

Die Unternehmenskultur beschreibt alle inneren Bedeutungen, Werte, Weltansichten und Identitäten, die in jeder Gemeinschaft von Individuen gemeinsam erlebt werden, also das gelebte Leitbild, die gelebten Unternehmenswerte und der Teamgeist (vgl. WILBER 2016a, S. 110). Die Kultur in Unternehmen ist also die Gesamtheit der Normen und Werte, die den Charakter der Organisation ausmachen (vgl. DOPPLER/LAUTERBURG 2019, S. 494). Sie schafft den Rahmen, innerhalb dessen sich die Organisationsmitglieder weitgehend selbstständig organisieren können (vgl. ebd.). Unternehmenskulturen sind eher einzigartig und abhängig von dem Unternehmenskontext und dem Sinn, den es verfolgt (vgl. LALOUX 2015, S. 230). Es gibt jedoch einige kulturelle Merkmale, die zur Umsetzung der Theorie U und zur Entwicklung einer integralen Perspektive notwendig sind.

In der Theorie U werden folgende auf die Kultur bezogene, organisationale Elemente beschrieben: Lern- und Veränderungskultur, Werteorientierung und Vision, Kommunikationskultur und Stakeholder-Beziehung. Diese organisationalen Elemente werden nachfolgend näher beschrieben.

Lern- und Veränderungskultur

Wie bereits mehrfach angeführt, sieht SCHARMER (2020, S. 67) zwei unterschiedliche Quellen des Lernens im Bereich des organisationalen Lernens: erstens das Lernen aus der Vergangenheit und den gemachten Erfahrungen und zweitens das Lernen aus der entstehenden Zukunft. Im Prinzip ist dies der Kerngedanke der Theorie U und des Presencings; ein Prozess, der es ermöglicht, die höchste Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und daraus inspiriert zu handeln (vgl. ebd.). Im U-Prozess werden vier Ebenen von Lernen und Veränderung dargestellt, wie bereits im Kapitel 4.1.3 beschrieben.

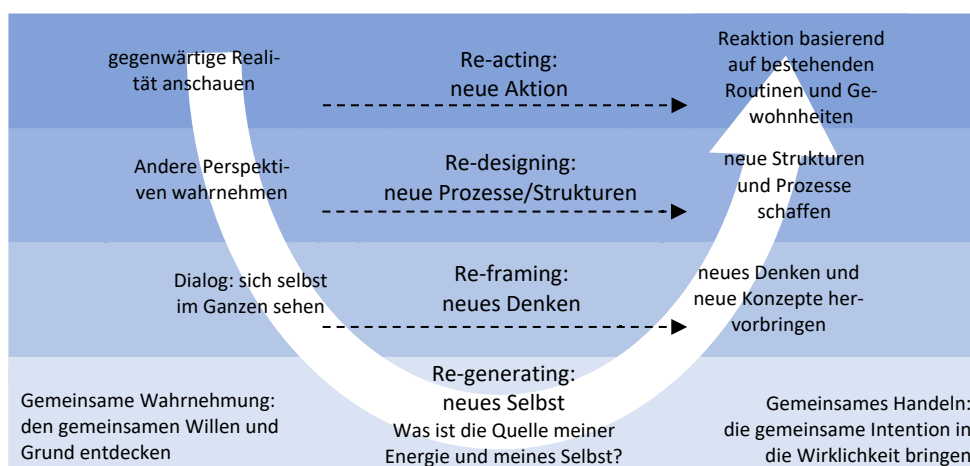


Abbildung 34: Vier Ebenen von Lernen und Veränderung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHARMER 2020, S. 87, 107

In der Abbildung 34 zeigen sich die vier verschiedenen Ebenen von Lernen und Veränderung, die sich in der Tiefe von Wahrnehmung zu Handlung unterscheiden: das Re-acting (Reaktionen, die auf bestehenden Gewohnheiten basieren), das Re-designing (Strukturen und Prozesse sind in die Veränderung eingeschlossen), das Re-framing (Neuausrichtung der Denkmuster) und das Re-generating (Integration von Selbst und Willen) (vgl. SCHARMER 2020, S. 107f.). Das Re-generating stellt den umfassendsten Veränderungsweg dar. Während sich die ersten drei Ebenen auf ein Lernen aus der Vergangenheit beziehen, sprich Beobachtung, Reflexion und Handlung, bezieht sich das Re-generating auf ein Lernen aus der aufscheinenden Zukunft und der damit verbundenen Potenziale, das heißt es nimmt auf das Eintreffen zukünftiger Möglichkeiten Bezug (vgl. ebd., S. 88). Diesen Prozess nennt SCHARMER auch Presencing. Welche Tiefe in Lern- und Veränderungsprozessen sinnvoll ist, entscheiden der Kontext und das Ziel und insofern auch die organisationale Komplexität (siehe auch Kap. 2.3.1) (vgl. ebd., S. 107). Bezieht sich die Herausforderung auf eine emergente Komplexität, die durch zukünftige, offene und sich stetig verändernde Situationen gekennzeichnet ist, sind Ansätze aus der vierten Ebene am erfolgreichsten (vgl. ebd., S. 108). Damit sich eine Lern- und Veränderungskultur auf der vierten Ebene entfalten kann, sind Lerninfrastrukturen durch geschützte gemeinsame soziale Orte und Routinen für Reflexion und Coaching nötig (wie regelmäßige Teamgespräche oder Schreibaufgaben) (vgl. SCHARMER 2020, S. 403). Dazu gehört auch eine Kultur des Experimentierens und Fehler machen zu können (vgl. ebd., S. 340). Somit zeigt sich auch eine kollektive Ausprägung der individuellen Fähigkeit des Durchhaltevermögens (vgl. Kap. 4.1.4) in der Lern- und Veränderungskultur.

Werteorientierung und Vision

Nach SCHARMER (2020, S. 342) ist es für die Transformation eines Unternehmens auf die Ebene der Ökosysteme hilfreich, das Unternehmen zu betrachten, als wäre es ein lebendes Wesen. Aus dieser Perspektive gilt es demnach zu ergründen, was dem institutionellen Wesen hilft, sich zu entwickeln (vgl. ebd.). Auf der Ebene der Ökosysteme wird generell darauf abgezielt, sich mit dem wandelnden Umfeld zu entwickeln (vgl. ebd., S. 333). SCHARMER und KÄUFER (2017, S. 28f.) beschreiben es auch als Ökosystem-Bewusstsein, das heißt ein Bewusstsein, welches sich auf das Sehen und Handeln vom Ganzen bezieht, zum Wohl aller beziehungsweise für das Wohl des Ganzen. Die Werte und die Vision orientieren sich auf dieser Ebene also an ko-kreativen Beziehungen zum Selbst, zu anderen, der Natur und dem Ganzen (vgl. ebd., S. 265).

Die anderen Ebenen werden in absteigender Reihenfolge als Stakeholder-Bewusstsein, Egosystem-Bewusstsein und traditionelles Bewusstsein bezeichnet (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 28). Das Stakeholder-Bewusstsein (Ebene des Hinspürens) orientiert sich am Bilden von Netz-

werken und dem Wohl der Hauptakteur:innen (vgl. ebd., S. 29). Unternehmen sehen sich im Kontext des Ganzen und mit den Augen der Systembeteiligten (vgl. ebd., S. 210). Unternehmenszweck ist daher eine Ökosystem-Beherrschung (vgl. ebd., S. 265). Unternehmen mit einem Egosystem-Bewusstsein (Ebene des Hinsehens) verfolgen den Zweck Gewinne zu generieren und den Shareholder Value zu stärken (vgl. ebd.). Das traditionelle Bewusstsein (Ebene des Runterladens) verfolgt das Ziel die gesamte Wertschöpfungskette zu kontrollieren (vgl. ebd., S. 264), dies wird durch zentralisierte Regulierung und Planung induziert (vgl. ebd., S. 227).

Kommunikationskultur

Zusammenfassend ist für eine Transformation von Unternehmen auf die tieferen Ebenen, die die Theorie U beschreibt, die Entwicklung einer Kultur des Dialogs nötig, die es dem Unternehmen ermöglicht, die tiefen Ebenen der gemeinsamen schöpferischen Kreativität zu erschließen (vgl. SCHARMER 2020, S. 334). Inhaltlich bezieht sich die Kommunikationskultur zum einen auf die beschriebenen Strukturen und Prozesse im Informationsfluss und der internen Kommunikation (vgl. Kap. 4.2.1), und zum anderen auf die gemeinsam erlebte und gelebte individuelle Fähigkeit der Kommunikation (vgl. Kap. 4.1.2). Die Beschreibungen zum Informationsfluss beziehungsweise zur internen Kommunikationsstruktur im vorangegangenen Kapitel waren folgendermaßen: 1. (Runterladen) hierarchisch und klar geregelt, 2. (Hinsehen) taktisch und eigennützig, 3. (Hinspüren) vernetzte Beziehungen und qualitative Gespräche mit einer hohen Qualität des Zuhörens und Vertrauens, 4. (Presencing) transparent und organisationsübergreifend sowie zukunftsgerichtet und in freier Vernetzung. Zu den Beschreibungen der individuellen Fähigkeit der Kommunikation gehören das Zuhören und das kommunikative Handeln. In der Abbildung 25 auf Seite 116 sind die vier kommunikativen Entwicklungswege dargestellt, die jeweils unterschiedlich lange Entwicklungsprozesse aufweisen. Auf jedem der vier Entwicklungswege wird die Aufmerksamkeit zunächst vertieft (Nutzung der drei Instrumente des Wissens: offenes Denken, offenes Herz, offener Wille), woraufhin ein, dem Impuls entsprechendes, Handeln folgt (vgl. ebd., S. 322). Die Länge der Entwicklungsprozesse unterscheidet sich darin, wie schnell ein Gesprächsimpuls in der expliziten Sprache sichtbar wird.

Die Darstellung in Abbildung 35 fasst die Beschreibungen aus dem Informationsfluss/interne Kommunikationsstruktur und der individuellen Fähigkeit der Kommunikation bezogen auf die kollektiven kulturellen Merkmale zusammen und bietet daher einen Überblick über die Ausprägung der Kommunikationskultur. Für die Kommunikationskultur auf den unterschiedlichen Ebenen der Theorie U kann daher folgendes beschrieben werden:

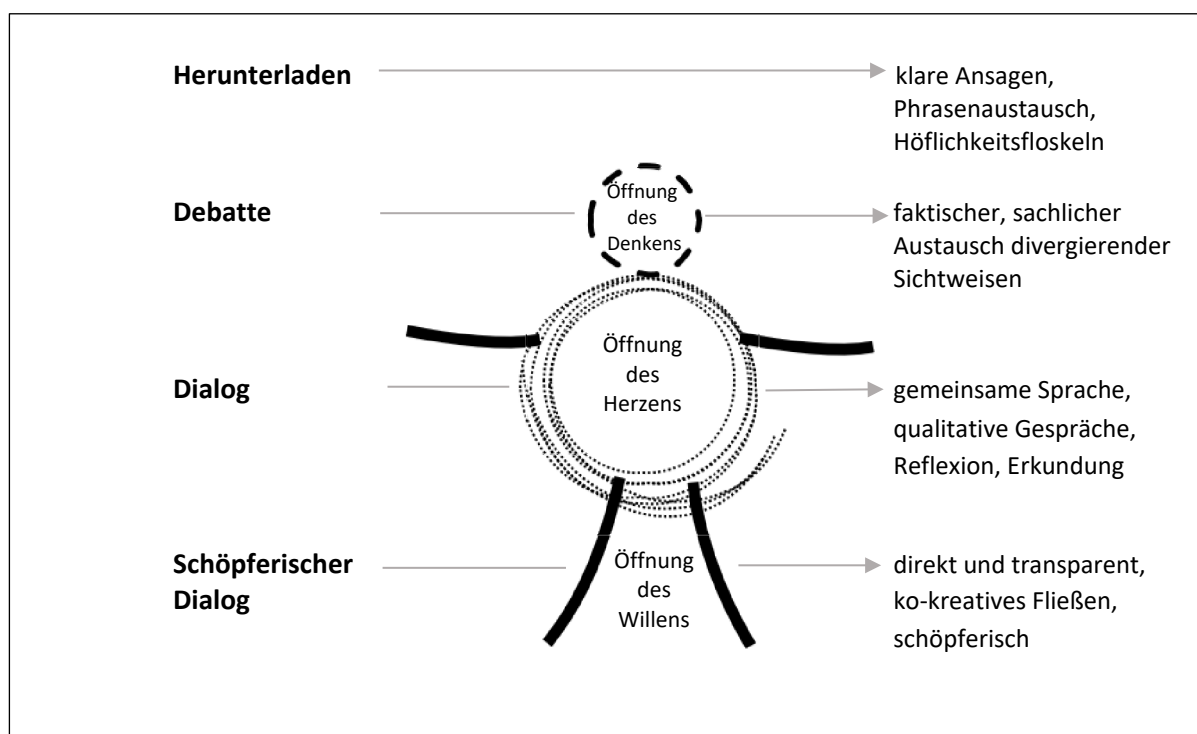


Abbildung 35: Kommunikationskultur auf den Ebenen des Aufmerksamwerdens der Theorie U

Quelle: Eigene Darstellung

Stakeholder-Beziehung

Entsprechend der Beschreibungen zu den Strukturen und Prozessen in der Stakeholder-Kommunikation sowie in den Entscheidungsstrukturen und der organisationalen Aufmerksamkeit im vorangegangenen Kapitel, kann man die Stakeholder-Beziehung folgendermaßen formulieren. Die organisationale Aufmerksamkeit in einer zentralisierten Organisation ist auf das eigene Zentrum gerichtet, die Stakeholder-Kommunikation wurde von SCHARMER dementsprechend beschrieben als unilateral, einseitig und manipulierend mit dem Ziel des Verkaufens aus lediglich Eigeninteressen. Die Stakeholder-Beziehung könnte man demgemäß als hierarchisch und kontrollierend bezeichnen (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 265). Ein Unternehmen mit dezentralisierter Struktur richtet seine Aufmerksamkeit und Entscheidungen nach seinem Markterfolg und den Bedürfnissen der Kund:innen. Es kommuniziert daher laut SCHARMER bilateral mit Stakeholdern und ermöglicht einen wechselseitigen Austausch von Informationen und Feedbackschleifen, wodurch Entscheidungen näher am Markt getroffen werden können. Die Stakeholder-Beziehung kann also als strategisch, zweckorientiert oder transaktional beschrieben werden (vgl. SCHARMER/KÄUFER 2017, S. 265). In einem vernetzten Unternehmen werden Entscheidungen durch ein gegenseitiges Abgleichen und Ausgleichen in organisationsübergreifenden und vernetzten Beziehungen getroffen. Die Stakeholder-Kommunikation wurde demnach im vorangegangenen Kapitel als multilateraler Dialog im Kontext des ganzen Systems beschrieben. Die Stakeholder-Beziehung wird in diesem

Kontext demgemäß als partnerschaftlich und empathisch gesehen (vgl. ebd.). Ein Ökosystem Unternehmen ist geleitet von einer Verbundenheit mit dem sozialökologischen Umfeld und den entstehenden Möglichkeiten der Zukunft. Die Stakeholder-Kommunikation ist also auf das werdende Ganze gerichtet, multilateral und ko-kreativ. Die Stakeholder-Beziehung ist hier demnach ko-kreativ, ökosystemisch und zukunftsgerichtet (vgl. ebd.).

Performanz-Beispiele auf der integralen Stufe

LALOUX (2015, S. 230) beschreibt auf Grundlage seiner Untersuchungen, dass die integralen Unternehmen zwar sehr unterschiedliche Kulturen haben können, aber bestimmte Elemente in allen ähnlich sind. Er fasst diese Elemente analog zu den Strukturen und Prozessen unter den drei Kategorien Selbstführung, Ganzheit und Sinn zusammen (vgl. ebd., S. 231f.). Selbstführung meint die vertrauensvolle und positive Haltung im Umgang mit Anderen sowie mit transparenten Informationen. Die Entscheidungsfindung kann sich daher, und weil alle für sich und die Organisation Verantwortung übernehmen, auch nach der kollektiven Intelligenz richten (vgl. ebd., S. 231). Ganzheit steht für den fundamental gleichen Wert von allen, für das Einbringen der Ganzheit jeder Person in die Organisation sowie für die Akzeptanz der Unterschiedlichkeiten, für den offenen Umgang mit Fehlern, um sie als Feedback und als Chance für Lernen zu verstehen und für die Annahme der Verbundenheit aller in einem größeren Ganzen (vgl. ebd.). Der Sinn beschreibt das Verständnis von einer lebendigen, sich selbstentwickelnden Organisation mit einem eigenen Sinn (vgl. ebd., S. 232). Die Mitglieder der Organisation versuchen diesen Sinn zu erkennen. Die Zukunft kontrolliert zu planen, wird daher als nicht sinnvoll erachtet, stattdessen wird versucht zu spüren und darauf zu antworten (vgl. ebd.). LALOUX (2015, S. 234) merkt weiter an, dass sich die Kultur in integralen Unternehmen durch Kontext und Sinn des Unternehmens formt und sich eher natürlich und organisch entwickelt, anstatt durch Annahmen und Normen der Leitungsebene bestimmt zu werden.

Die Vision in integralen Unternehmen kann also eher als gemeinschaftlich bezeichnet werden und einvernehmlich dahingehend, dass es sich nach einem größeren Ganzen richtet und nicht nach Einzelinteressen (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 204). Die Umwelt wird als vielfältig und emergent erlebt (vgl. BECK/COWAN 2020, S. 445). Die Motivation wird daher durch das Interesse am Lernen und Verstehen geleitet, nicht durch Geld oder Bestrafungen (vgl. ebd., S. 208). Der Zugang zu Informationen ist dementsprechend offen sowie transparent und gilt als Mittel für Effektivität, nicht für Macht (vgl. ebd., S. 205).

Fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibung für die Transformation auf den zweiten Rang

Wie zuvor beschreiben die vier Ebenen des Aufmerksamwerdens im U-Prozess die Entwicklung beziehungsweise Entfaltung der dargestellten organisationalen Fähigkeiten, Dispositionen beziehungsweise Ressourcen. Bezogen auf die in der Theorie U analysierten Elemente lässt sich in den Beschreibungen der integralen Performanzen folgendes festhalten: 1. Lern- und Veränderungskultur – gemeinsame Wahrnehmung und Entwicklung, Einbringen des ganzen Selbst; 2. Werteorientierung und Visionen – ganzheitliches Bewusstsein, evolutionärer Sinn; 3. Stakeholder-Beziehungen – ökosystemisch, ko-kreativ; 4. Kommunikationskultur – transparent, offen, direkt. Im Ergebnis lässt sich eine fähigkeitsbezogene Beschreibung von organisationalen Kompetenzen bezogen auf Unternehmenskulturen in Unternehmen in der Transformation auf den zweiten Rang beziehungsweise die integrale Stufe festhalten (siehe Abb. 36). Die Unternehmenskulturen beschreiben insgesamt die Werte, Beziehungen und Kulturen und demnach die innerlichen und kollektiven organisationalen Elemente. Aus diesem Grund befinden sich die Kulturen im innerlich-kollektiven Quadranten. Der Aufbau der Abbildung 36 ist analog zu den anderen Abbildungen in Kapitel 4.

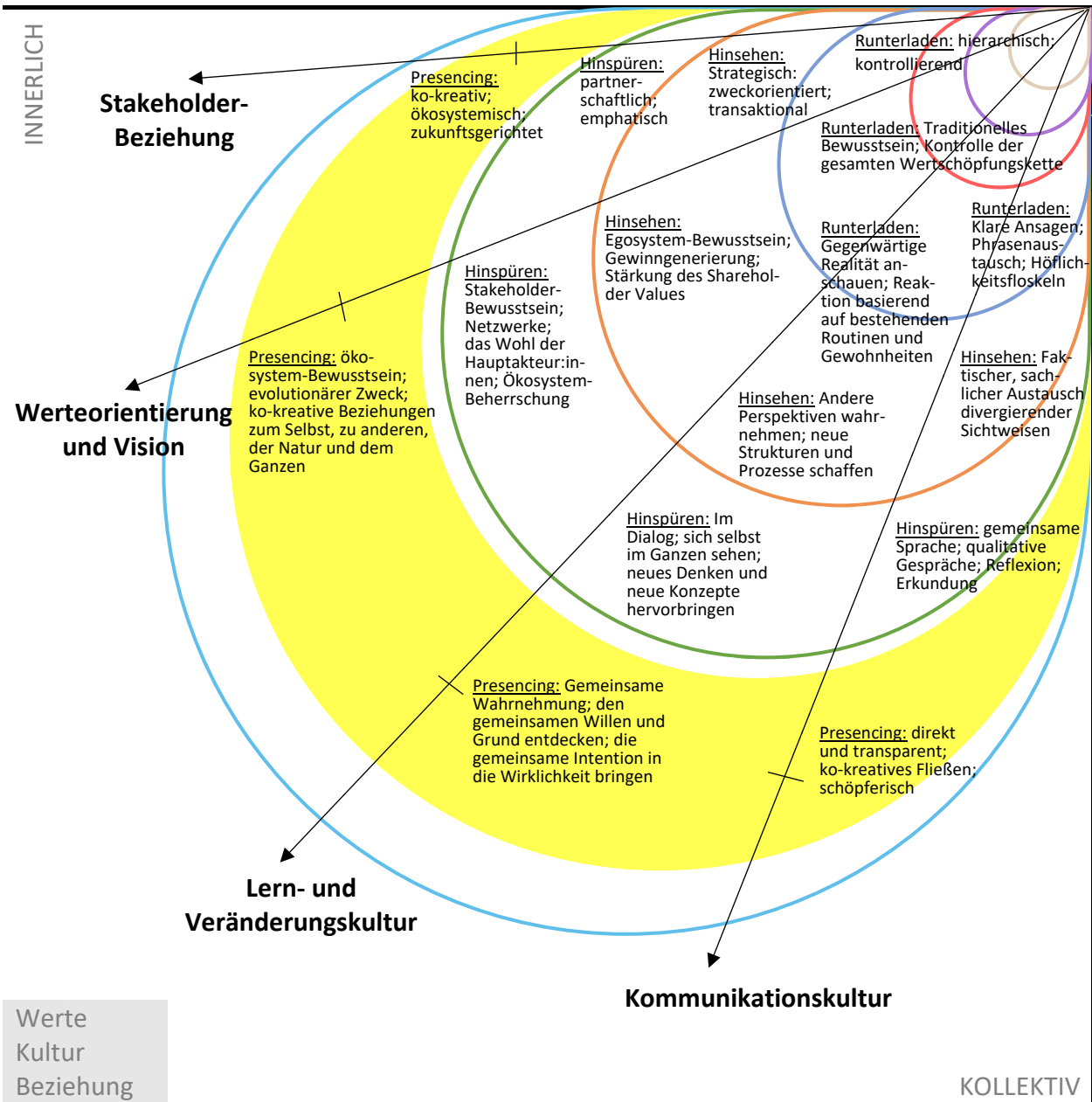


Abbildung 36: Schematische Darstellung der fähigkeitsbezogenen Beschreibung organisationaler Kompetenzen in den Unternehmenskulturen für die Transformation auf den zweiten Rang

Quelle: Eigene Darstellung

4.3 Kompetenzprofil für die Emergenz integraler Organisationen

In Kapitel 4 wurde die erste Forschungsfrage – *F1: Wie kann der U-Prozess ein umfassendes und tiefes Systemverständnis ermöglichen und damit einen Zugang zur integralen Perspektive schaffen? Welche Fähigkeiten beschreibt SCHARMER dahingehend zur Umsetzung des U-Prozesses und wie stehen diese Fähigkeiten in Beziehung mit dem mit den Werteebenen nach Spiral Dynamics verbundenen Vier-Quadranten-Modell?* – bearbeitet. Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage erfolgte in den vorstehenden Unterkapiteln eine systematische Analyse der Theorie U auf individuelle und kollektive Fähigkeiten und Befähigungen für den U-Prozess, wobei die vier möglichen Quellorte (Aufmerksamkeitsstrukturen), aus denen soziale Handlungen gemäß der Theorie U entstehen können, stets berücksichtigt wurden. Durch die Entfaltung der Fähigkeiten auf der Presencing-Ebene entsteht ein ganzheitliches System- und Organisationsverständnis, so wie es für ein Unternehmen in der Transformation auf den zweiten Rang entwickelt sein muss. Den daraus resultierenden Beschreibungen wurden daher weiter, Performanz-Beispiele aus der integralen Stufe gegenübergestellt, die zeigen, wie die Fähigkeiten auf der integralen Stufe ausgeübt werden und inwieweit die Fähigkeiten für das konkrete Handeln auf der integralen Stufe relevant sind. Als Ergebnisse wurden einzelne fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibungen in Bezug auf die Transformation zum zweiten Rang beziehungsweise zur integralen Stufe festgehalten. Diese Beschreibungen zeigen Kompetenzanforderungen, die darauf fokussiert sind, was ein Individuum beziehungsweise eine Organisation können muss, damit eine bestimmte Handlung, in diesem Zusammenhang die Transformation zum zweiten Rang, ausgeübt werden kann.

Das Resultat von Kapitel 4 ist ein konkretisiertes Kompetenzprofil für die Transformation auf den zweiten Rang beziehungsweise die integrale Stufe, in dem wesentliche Erfolgsfaktoren für die Erlangung eines ganzheitlichen Systemverständnis für ein Unternehmen in der Transformation auf den zweiten Rang bestimmt sind. Die Ergebnisse sind demgemäß in dem, im Kapitel 2.2.4 erarbeiteten, mit den Werteebenen nach Spiral Dynamics verbundenen Vier-Quadranten-Modell eingebettet. Die Kompetenzbeschreibungen bilden diesbezüglich die Entwicklungslinien eines sozialen Systems ab, wie es in Kapitel 2.2.4 in der Abbildung 9 angedeutet ist.

Nachfolgend werden die individuellen und organisationalen Kompetenzen für die Emergenz integraler Organisationen aus den Kapiteln 4.1 und 4.2 zusammenfassend und im Überblick dargestellt (vgl. Abb. 37). Die Beschreibungen (der einzelnen Abbildungen aus den Kapiteln 4.1 und 4.2) zu den einzelnen Kompetenzen auf den unterschiedlichen Ebenen der Theorie U befinden sich – aus Gründen der Übersichtlichkeit – in der darauffolgenden Tabelle 3.

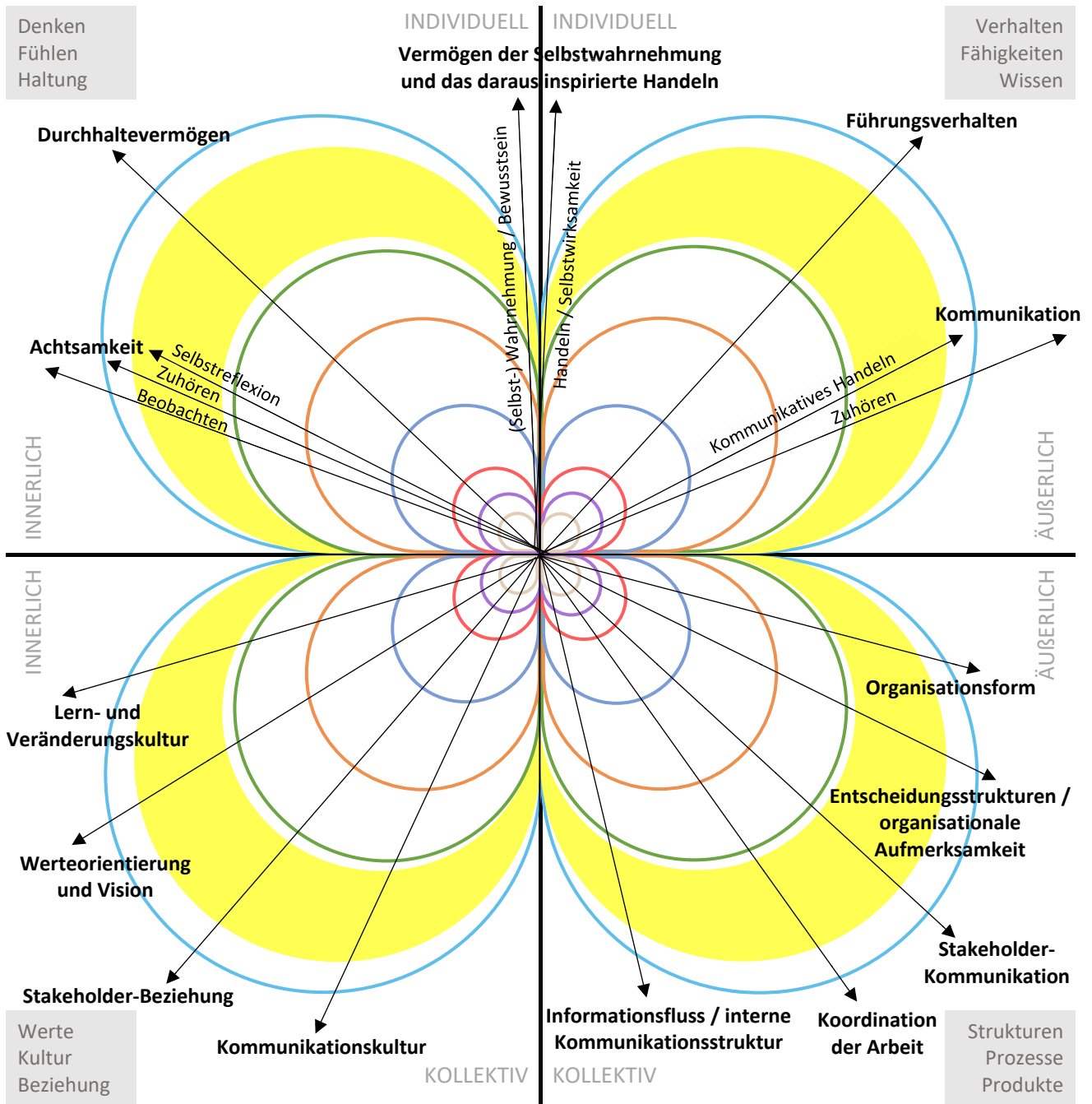


Abbildung 37: Schematische Darstellung eines Kompetenzprofils für Unternehmen in der Transformation auf den zweiten Rang
 Quelle: Eigene Darstellung

Fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibungen		PRESENCING	HINSPÜREN	HINSEHEN	RUNTERLADEN
innerlich/individuell – Denken, Fühlen, Haltung					
ACHTSAMKEIT	Zuhören	Schöpferisches Zuhören	Emphatisches Zuhören	Faktisches Zuhören	Gewohnheitsmäßiges Zuhören
	Beobachten	Integration transsubjektiver Daten aus dem Bereich der Selbsterkenntnis	Integration der emphatischen, intersubjektiven Informationen	Integration der objektiven, äußeren Daten	Beobachten des Gewohnten und Bekannten beruhend auf gemachten Erfahrungen
	Selbstreflexion	Selbsttranszendenz; keine Zentrierung auf das Ego; ökozentrisch-schöpferisches Selbst	Reflexion der Wirklichkeit und Wirksamkeit als Systembeteiligter	Reflexion der Wirklichkeit und Wirksamkeit mit Einbezug der Fakten und Diskrepanzen zur eigenen Vorstellungswelt	Reflexion der Wirklichkeit mit alten Denkmustern ohne Selbstreflexion
DURCHHALTEVERMÖGEN		Stark entfaltetes Durchhaltevermögen; Schützenden Raum halten; Rückschläge als Chancen zum Lernen betrachten; innere Stimmigkeit schaffen	Ein durch einen vermeintlich einzigen Willen und die Angst Vertrautes loszulassen begrenztes Durchhaltevermögen	Ein durch emotionale Distanzierung und einer eingeschränkten systemischen Perspektive begrenztes Durchhaltevermögen	Ein durch eine vermeintlich einzige Wahrheit begrenztes Durchhaltevermögen
VERMÖGEN DER SELBSTWAHRNEHMUNG UND DAS DARAUSSPIRIERTE HANDLEN	(Selbst-) Wahrnehmung / Bewusstsein	Verbindung zum zukünftigen, authentischen Selbst; Bewusstseinszustand, der die höchsten Zukunftsmöglichkeiten im gegenwärtigen Denken spürbar werden lässt	Relationale Selbstwahrnehmung als Teil des lebendigen Ganzen; Bewusstsein pluraler Perspektiven	Relationales Selbst als einer von vielen interdependenten Teilen; Subjekt-Objekt Bewusstsein	Wahrnehmung des Selbst als Teil des Gewohnheitsmäßigen / einer Welt aus mental projizierten Bildern; im Zentrum des Selbst

Fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibungen		PRESENCING	HINSPÜREN	HINSEHEN	RUNTERLADEN
äußerlich/individuell – Wissen, Fähigkeit, Verhalten					
VERMÖGEN DER SELBSTWAHRNEHMUNG UND DAS DARAUSSPIRIERTE HANDLEN	Handeln/ Selbstwirksamkeit	schöpferisch-ökosystemisch; Zukunftspotenzial erspüren und vergegenwärtigen	Empathisches Handeln durch den Blickwinkel pluraler Perspektiven; Angst die vertraute Welt loszulassen, spricht die Kraft ab gemeinsam die Realität ändern zu können	Egosystemisches Handeln und Reagieren auf der Grundlage analysierter externer Daten; Zynismus schafft Distanz zu den Folgen des eigenen Handelns und führt zu dem Gefühl wenig Einfluss zu haben	Reaktives Handeln durch äußere Ereignisse ausgelöst und von Gewohnheiten geprägt; Festhalten an alten Mustern des Denkens und Urteilens führt zu einer Leugnung und Verdrängung der Realität
	FÜHRUNGSVERHALTEN	Öffnungsprozess moderieren und begleiten; Raum halten; Ermöglichen die tiefen Ebenen der Aufmerksamkeit zu integrieren und aus ihnen zu handeln; Vorbild sein	Wahrnehmung des ganzen Systems; Erkennen und Berücksichtigen des eigenen Systemzusammenhangs; grenzübergreifende Entscheidungen und Machtverhältnisse	Von Mitarbeitenden wird erwarteten gegenwärtigen Zustand (Gewohnheits- und Urteilmuster) zu hinterfragen	Koordination und Planung erfolgen hierarchisch und wirken durch angeordnete Planung und Regeln
KOMMUNIKATION	Zuhören	Verbindung zu den Quellen; schöpferisches Zuhören	Persönliche Verbindung; empathisches Zuhören	Faktisch-sachliche Verbindung; widerlegende Informationen bemerken	Gesagtes herunterladen; mit den Denkgewohnheiten der Vergangenheit
	Kommunikatives Handeln	Gemeinsame Gegenwärtigung der zukünftigen Möglichkeiten; von der entstehenden Möglichkeit her sprechen	Dialog / reflektives Erkunden; Gemeinsames Denken; von sich als Teil des Ganzen her sprechen	Debatte / differenzierende Konfrontation; Unterschiede aussprechen und sagen, was man denkt	Herunterladen / höfliche Routinen; leere Phrasen und sagen, was andere hören wollen

Fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibungen	PRESENCING	HINSPÜREN	HINSEHEN	RUNTERLADEN
innerlich/kollektiv – Werte, Kultur, Beziehung				
LERN- UND VERÄNDERUNGSKULTUR	Gemeinsame Wahrnehmung; den gemeinsamen Willen und Grund entdecken; die gemeinsame Intention in die Wirklichkeit bringen	Im Dialog; sich selbst im Ganzen sehen; neues Denken und neue Konzepte hervorbringen	Andere Perspektiven wahrnehmen; neue Strukturen und Prozesse schaffen	Gegenwärtige Realität anschauen; Reaktion basierend auf bestehenden Routinen und Gewohnheiten
WERTEORIENTIERUNG UND VISION	Ökosystem-Bewusstsein; evolutionärer Zweck; ko-kreative Beziehungen zum Selbst, zu anderen, der Natur und dem Ganzen	Stakeholder-Bewusstsein; Netzwerke; das Wohl der Hauptakteur:innen, Ökosystem-Beherrschung	Egosystem-Bewusstsein; Gewinngenerierung; Stärkung des Shareholder Values	Traditionelles Bewusstsein; Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette
KOMMUNIKATIONSKULTUR	direkt und transparent; ko-kreatives Fließen; schöpferisch	gemeinsame Sprache; qualitative Gespräche; Reflexion; Erkundung	Faktischer, sachlicher Austausch divergierender Sichtweisen	Klare Ansagen; Phrasenaustausch; Höflichkeitsfloskeln
STAKEHOLDER-BEZIEHUNG	ko-kreativ; ökosystemisch; zukunftsgerichtet	Partnerschaftlich; emphatisch	Strategisch; zweckorientiert; transaktional	Hierarchisch; kontrollierend
äußerlich/kollektiv – Strukturen, Prozesse, Produkte				
ORGANISATIONSFORM	Ökoystem der Innovation	Netzwerk / Matrix-Struktur	Dezentralisiert	Zentralisiert
ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUREN / ORGANISATIONALE AUFMERKSAMKEIT	In der Verbundenheit mit dem sozialökologischen Umfeld und den entstehenden Zukunftsmöglichkeiten	Gegenseitiges Abgleichen und Ausgleichen in organisationsübergreifenden vernetzten Beziehungen	Entscheidungen und Aufmerksamkeit richten sich nach Markterfolg, Kundenbedürfnissen und Wettbewerb	hierarchisch angeordnete Anweisungen; Aufmerksamkeit richtet sich aufs eigene Zentrum
STAKEHOLDER-KOMMUNIKATION	Multilateraler, kollektiv-kreativer Dialog; im Kontext des werdenden Ganzen	Multilateraler Stakeholder Dialog; im Kontext des ganzen Systems	Bilateral; wechselseitiger Austausch von Informationen und Feedbackschleifen	Unilateral; einseitig; manipulierend

Fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibungen	PRESENCING	HINSPÜREN	HINSEHEN	RUNTERLADEN
KOORDINATION DER ARBEIT	Selbstführung; Selbstorganisation	Empowerment; Netzwerk- und Beziehungsorien- tierung	Hierarchisch strukturierte Zielvorgaben; weitestgehend Freiheit in den Methoden der Umsetzung zur Zielerreichung	Planung und Aus- führung sind strikt voneinander ge- trennt; formale Prozesse
INFORMATIONSFLOSS / INTERNE KOMMUNIKA- TIONSKULTUR	Transparent; organisations- übergreifende, freie Vernetzung; zukunftsorientiert	Vernetzte Bezie- hungen; qualita- tive Gespräche; hohe Qualität des Zuhörens; Vertrauen	Taktisch; eigennützig	Hierarisch; klar geregelt

Tabelle 3: Beschreibungen der einzelnen Kompetenzen im Kompetenzprofil für Unternehmen in der Transformation auf den zweiten Rang

Quelle: Eigene Darstellung

Die verschiedenen Fähigkeiten auf der Ebene des Presencing zu integrieren, bedeutet nicht, dass Unternehmen und ihre Mitglieder stets aus dieser Stufe handeln. Es bedeutet, dass sie die Fähigkeit besitzen die Handlung entsprechend ausüben zu können, wenn es angemessen ist, dementsprechend die Kompetenz dazu besitzen. Die Herausforderung bestimmt dann die Herangehensweise, da es durchaus sinnvoll sein kann aus einer anderen Ebene zu handeln. Für eine Transformation eines Unternehmens auf die integrale Stufe sollte nur grundsätzlich die Kompetenz vorhanden sein, Herausforderungen auf der Presencing Ebene zu begegnen, wenn es sinnvoll ist (vgl. SCHARMER 2019, S. 81, 90). Dies würde auch in den Beschreibungen zur integralen Stufe herausgestellt, denn aus diesem Paradigma ist es möglich, eine, wie es BECK und COWAN (2020, S. 441f.) nennen, Flex-Flow-Perspektive einzunehmen. Menschen können aus dieser Perspektive flexibel handeln, da es ihnen möglich ist, die verschiedenen Systeme zu verstehen und entsprechend der Ebene zu handeln (vgl. ebd., S. 441). Entscheidend für den Erfolg der Transformation ist dann die Art der Beziehung von Innovator:in und System (vgl. SCHARMER 2019, S. 90). Den aktuellen Standort in der Unternehmensentwicklung und das Potenzial für eine Transformation auf den zweiten Rang ließe sich demnach durchaus mit einer Verortung der einzelnen Kompetenzen beziehungsweise Entwicklungslinien bestimmen. Der Schwerpunkt ließe dann die Ebene erkennen, die die meisten Elemente des Unternehmens definiert.

Die Bestimmung des Entwicklungsstands und des Potenzials für die Transformation eines Unternehmens ist in der Regel Aufgabe der beratenden Instanz als Akteur:in des Wandels (vgl. Kap.

2.1.5). Während des Beratungsprozesses erschließt die beratende Instanz durch Praxisbezug, Erfahrung, Fachlichkeit und wissenschaftlichen Kontext Unterstützungsbedarfe, Potenziale, Unstimmigkeiten, Reibungspunkte etc. Die Auseinandersetzung mit dem erarbeiteten Kompetenzprofil für Unternehmen in der Transformation auf den zweiten Rang kann diesbezüglich einen guten Einblick in den Beratungsprozess und den damit zusammenhängenden erforderlichen Maßnahmen während der Transformation geben. Wie bereits in Kapitel 2.2.2 dargelegt, reichen diese Erkenntnisse nicht, um ein umfassendes, ganzheitliches Verständnis für eine Transformation von Unternehmen auf die integrale Stufe zu erhalten. Dafür fehlt ein Blick in das Unternehmen während der Transformation und den damit einhergehenden Wirkungen in den Strukturen des Unternehmens durch die geplante Veränderung.

5. Erkundungsaufstellung zur Transformation von Unternehmen auf die integrale Stufe

Mit der Darstellung der individuellen und organisationalen Kompetenzen aus Kapitel 4, die nach Analyse der Theorie U hervorgebracht und manifestiert werden sollen, um eine Transformation von Unternehmen auf die integrale Stufe zu ermöglichen, wurde deutlich, dass die Theorie U einen Prozess der organisationalen Transformation darstellt, der nicht nur die Struktur und die Praxis innerhalb des Unternehmens verändert, sondern auch das Denken und die Qualität der Interaktion zwischen den Menschen, aus denen das Unternehmen besteht. Wodurch erkennbar wird, dass der U-Prozess einen Transformationsprozess gestaltet, der ein tiefes Verständnis für das gesamte System schafft und damit auch starke Auswirkungen auf die Organisation hat. Mit der Beantwortung der ersten Forschungsfrage wurden also relevante individuelle und kollektive Fähigkeiten für eine Unternehmenstransformation auf die integrale Stufe begriffen und beschrieben. Die Bestimmung und Entwicklung dieser Fähigkeiten, also das Einbinden in den Transformationsprozess – was typischerweise die Aufgabe einer beratenden Instanz ist – wird zu veränderten Verhaltens- und Kommunikationsmustern führen, deren Ursachen in veränderten Strukturen (variieren Entscheidungsprämissen) liegen. Denn geplante Veränderungen beziehungsweise Maßnahmen sind Entscheidungen über Entscheidungsprämissen und diese werden vom System beobachtet und modifiziert übernommen oder verworfen (vgl. LUHMANN 2000, S. 353).

Das weitere am Gestaltungsinteresse gerichtete Forschungsziel betrifft das Ableiten von praxeologischen Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für den Transformationsprozess von Unternehmen auf die integrale Stufe. Insofern braucht es zur Erreichung dieses Forschungsziels Erkenntnisse darüber, wie die geplanten Maßnahmen aus dem Transformationsprozess im System wirken, inwiefern sie nützlich sind und als neue Strukturen (Entscheidungsprämissen) im System beibehalten werden. Diese Erkenntnisse können Aufschluss darüber geben, wie die Wahrscheinlichkeit für das Gelingen einer geplanten Veränderung erhöht werden kann und dann in Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für den Transformationsprozess übertragen werden.

Ein Transformationsprozess für dieses Szenario stellt ein komplexes System mit vielen Akteur:innen und mannigfaltigen Prozessen dar, die sich wechselseitig beeinflussen. Die Schwierigkeiten in der Steuerung und Prognostizierung von Veränderungsprozessen wurden daher bereits an unterschiedlichen Stellen verdeutlicht. Die Analyse auf Erfahrungswerte für dieses Szenario zu stützen, scheint nicht zielführend, da es in der Realität zu wenig Fälle gibt, die die erforderlichen Kriterien erfüllen. Ein Unternehmen bei diesem Vorhaben zu begleiten, wäre aus zeitlichen Grün-

den – meist dauern derartige Prozesse mehrere Jahre – auch undenkbar für den Rahmen der Dissertation. Aus diesem Grund braucht es für die Betrachtung der Fragestellung eine abbildende Realität des Szenarios, die sich durch eine Erkundungsaufstellung darstellen lässt. Mit der Methode der Erkundungsaufstellung, soll so der Transformationsprozess eines Unternehmens auf die integrale Stufe mithilfe der Theorie U simuliert werden. Aus der Erkundungsaufstellung sollen dann die folgenden Erkenntnisse abgeleitet werden.

5.1 Erkenntnisinteresse der Erkundungsaufstellung

Das Erkenntnisinteresse der Erkundungsaufstellung liegt schwerpunktmäßig in der Ableitung von praxeologischen Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für den Transformationsprozess von Unternehmen von der postmodernen auf die integrale Stufe. Die Erkundungsaufstellung soll weitere Erkenntnisse über die methodische Struktur der Theorie U zur Begleitung dieses Transformationsvorhabens und mögliche Implikationen für den entsprechenden Beratungsprozess zeigen. Das Erkenntnisinteresse wird vornehmlich durch die Forschungsfragen F2, F3 und F4 geleitet:

- F2. Ist die Theorie U eine geeignete Methode für die Gestaltung einer Transformation eines Unternehmens vom ersten Rang zum zweiten Rang und damit für die Transformation auf die integrale Stufe?
- F3. Welche Rolle nimmt die beratende Instanz in der Transformation eines Unternehmens zum zweiten Rang ein und welche Bedeutung hat die Rolle für die Umsetzung und den Erfolg des Transformationsprozesses inne?
- F4. Welche Effekte zeigen sich durch den Transformationsprozess vom ersten zum zweiten Rang in den Strukturen der Organisation (Entscheidungsprämissen)? Welche möglichen Hebel und Ansatzpunkte ergeben sich durch die Erkenntnisse für das Gelingen eines solchen Vorhabens?

Für die Forschungsfragen F2 und F3 liegen bereits erste Eindrücke durch die Ausarbeitung in Kapitel 4 vor. Die Ergebnisse aus Kapitel 4 sollen bei der Untersuchung der Forschungsfragen daher beachtet und mitbedacht werden. In der Erkundungsaufstellung wird die beratende Instanz demgemäß mit den Ergebnissen aus Kapitel 4 ausgestattet sein und entsprechend Impulse an die Organisation im Transformationsprozess geben. Daher wird es für die weiteren Erkenntnisse auch interessant sein, einen Eindruck zu bekommen, wie sich das Kompetenzprofil und die einzelnen Kompetenzschwerpunkte im Transformationsprozess einfügen. Hierdurch wäre auch ein tieferer

Einblick in den Beratungsprozess und den damit zusammenhängenden Implikationen für die Transformation möglich.

Die Ausgestaltung der Aufstellung wurde in Zusammenarbeit mit der Aufstellungsleitung Prof. Dr. Georg Müller-Christ im Vorfeld erarbeitet. Die genaue Ausgestaltung der Erkundungsaufstellung wird in den nächsten Abschnitten näher erläutert.

5.2 Das System gestalten

Bereits ausgearbeitet ist ein Kompetenzprofil für die Emergenz integraler Organisationen, welches fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibungen für die Transformation auf den zweiten Rang aus individueller und organisationaler Perspektive umfasst (vgl. Kap. 4.3). Diese Kompetenzbeschreibungen sind auf den vier Ebenen des Aufmerksamwerdens nach der Theorie U dargestellt. Das Handeln auf der integralen Stufe spiegelt die Integration der Fähigkeiten auf der Presencing Ebene wider. Wie bereits in Kapitel 4.3 zusammengefasst, ist es nicht erforderlich, dass Unternehmen und ihre Mitglieder stets aus dieser Stufe handeln, sondern die Fähigkeit besitzen die Handlung entsprechend ausüben zu können, wenn es angemessen ist. Für eine Unternehmenstransformation auf die integrale Stufe sollte nur grundsätzlich die Kompetenz vorhanden sein, Herausforderungen auf der Presencing Ebene zu begegnen, wenn es sinnvoll ist. In einem Transformationsprozess ist es in der Regel Aufgabe der beratenden Instanz als Akteur:in des Wandels (vgl. Kap. 2.1.5) Entwicklungsstand und Potenzial eines Unternehmens für die Transformation zu bestimmen sowie weitere Unterstützungsbedarfe, Dynamiken, Möglichkeiten, Unstimmigkeiten und Reibungspunkte während des Transformationsprozesses zu erschließen. Die Begleitung eines Transformationsprozesses von einem Unternehmen von Rang 1 auf Rang 2 ist daher ein wahrhaft komplexes Unterfangen. In Kapitel 2.1.5 wurde die Diskussion über die Vorzüge der internen und externen Beratung wiedergegeben. Für dieses Vorhaben ist meiner Meinung nach eine externe Beratung, aufgrund der größeren Problemdistanz, der unbefangeneren Problemsicht, des breiteren Erfahrungsspektrums, der höheren Akzeptanz auf Leitungsebene sowie der System- und Strukturunabhängigkeit, vorzuziehen. Weiter wurde in Kapitel 2.1.5 auch dargelegt, dass es für ein erfolgreiches Veränderungsvorhaben wesentlich ist, die Auswahl einer externen Beratung anhand des definierten unternehmenseigenen Veränderungs- und Beratungsbedarfs und der damit passenden inhaltlichen und fachlichen Ausrichtung sowie einer entsprechenden Haltung und adäquaten Werten zu treffen. Aus diesen Überlegungen heraus wird im Explorationsprozess eine entsprechende Auswahl für die externe Beratung berücksichtigt.

Eine Organisation beziehungsweise ein Unternehmen als System in einem Transformationsprozess lässt sich durch das Konzept der Entscheidungsprämissen nach LUHMANN darstellen, denn organisationsinterne Veränderungen lassen sich in veränderten Verhaltens- und Kommunikationsmustern beobachten, deren Ursachen sich in unterschiedlichen Bereichen verorten lassen (vgl. zum Folgenden SIMON 2021, S. 105f.): 1. Veränderungen im Personal, welche zwangsläufig zu variierten Kommunikationsmustern führen; 2. Veränderungen in den formellen und informellen Strukturen, also in den Kommunikationswegen; 3. Veränderungen in den Programmen (Konditionalprogramme, Zweckprogramme) oder sie werden daraus initiiert; 4. Eine veränderte Organisationskultur (dies verläuft eher langsam und ungezielt). Der gemeinsame Nenner der beobachtbaren Veränderungen ist die Variation von Entscheidungsprämissen. Entscheidungsprämissen legen einen Rahmen für Entscheidungen fest, innerhalb dessen entschieden werden kann. Sie bestimmen damit die künftigen Entscheidungen nicht, sondern lenken die Aufmerksamkeit auf die in den Prämissen bestimmten Unterscheidungen, was eine Komplexitätsreduktion zukünftiger Situationen möglich macht, da Entscheidungen dann in Bezug auf Beachtung und Übereinstimmung mit den Prämissen beobachtet werden können (vgl. LUHMANN 2000, S. 224).³² Entscheidungsprämissen sind relativ dauerhaft angelegt, aber wenn erforderlich, müssen sie explizit geändert werden (vgl. ebd., S. 226). Zu Variationen kommt es, wenn sie entsprechend zu Situationen und Kontexten modifiziert werden und dann erfolgreich umgesetzt und implementiert werden (vgl. ebd., S. 352). LUHMANN unterscheidet vier Entscheidungsprämissen:

(1) Die *Programme* beschreiben die regulativen Bedingungen oder Erwartungen für richtiges oder auch fehlerhaftes Entscheiden in Form von Aufgaben, Regelwerken, Kriterien, Handlungsschritten (vgl. LUHMANN 2000, S. 225). Es können zwei Formen unterschieden werden:

Wir wollen die primär inputorientierten Programme Konditionalprogramme, die primär outputorientierten Programme Zweckprogramme nennen. Bei beiden Programmformen, und darin stimmen sie überein, handelt es sich um die Einführung einer künstlichen Unterscheidung, die nicht vorgefunden wird, sondern im System selbst konstruiert und durch Entscheidung verbindlich gemacht werden muss. Konditionalprogramme unterscheiden zwischen Bedingungen und Konsequenzen, Zweckprogramme zwischen Zwecken und Mitteln. (LUHMANN 2000, S. 261)

(2) Die *Strukturen* (oder auch formale Organisation) geben die formalisierten Kommunikationswege wieder, die sich in Form von Hierarchien, Zustimmungspflichten, Zuständigkeiten oder auch Verfahrensweisen zeigen:

Über Entscheidungsprämissen können auch Kommunikationswege vorgeschrieben werden, die eingehalten werden müssen, wenn die Entscheidung als eine solche der Organisation Anerkennung finden

³² Organisationale Kompetenzen (vgl. Kap. 4) beschreiben im Unterschied dazu eine besondere Fähigkeit, die nicht prinzipiengebunden und gesteuert ist (SCHREYÖGG/EBERL 2015, vgl. zum Folgenden). Organisationale Kompetenzen sind im Handeln der Organisationsmitglieder verankert und das Ergebnis komplexer sozialer Interaktionsprozesse. Sie bilden Problemlösungspraktiken ab, die es erlauben erfolgreich und verlässlich mit komplexen Aufgaben umzugehen.

soll. Dabei kommt es auf die als Entscheidungsprämissen festgelegten Kompetenzen an; vor allem auf das Recht, bindende Weisungen zu erteilen, aber auch auf das Recht, angehört zu werden. Oft nennt man gerade diesen Ausschnitt der Selbstregulierung eines Organisationssystems ‚formale Organisation‘. Hier ist vor allem an den ‚Dienstweg‘ zu denken, also an die Beteiligung höherer Stellen oder an die Kooperation zwischen Instanzen auf unterschiedlichen Ebenen. (LUHMANN 2000, S. 225)

(3) Das *Personal*³³ als Entscheidungsprämissen meint zum einen Personalentscheidungen, die die Mitgliedschaft in der Organisation bestimmen (Einstellung, Entlassung, Versetzungen), was im Grunde das Zueinanderpassen von Erwartungen der Organisation und personellen Fähigkeiten ermisst (vgl. LUHMANN 2000, S. 287). Zum anderen sind damit *persönliche* Entscheidungen gemeint, die beeinflusst werden durch das hochkomplexe System des Individuums (Wissen, Fähigkeiten, Präferenzen etc.) (vgl. ebd.).

Um Entscheidungsprämissen handelt es sich dabei in einem doppelten Sinne, nämlich um Prämissen, die in jeder Entscheidungskommunikation als ‚persönliche‘ kommuniziert werden; und um Prämissen, die bei Personalentscheidungen als Prämissen künftiger Entscheidungen bestimmter Personen antezipiert [sic] werden. (LUHMANN 2000, S. 285)

Das Personal als Entscheidungsprämissen hat den Vorteil, dass sie mit dem Unbekanntsein der Zukunft flexibler umgehen können (vgl. LUHMANN 2000, S. 284).

(4) Die *Organisationskultur* lässt sich als „Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen“ (LUHMANN 2000, S. 241) definieren. Sie beschreibt kulturelle Regeln, die sich auf evolutionäre Weise entwickeln und nicht direkt entschieden wurden beziehungsweise werden und sich auch nicht durch eine bewusste Entscheidung verändern lassen, sie sind verbindlich für das jeweilige kulturelle System und beeinflussen so die Grundlage des Handelns (vgl. SIMON 2021, S. 96f.).

Eine Organisationskultur entsteht wie von selbst. [...] Es handelt sich um formal redundante Kommunikation, im griechischen Sinne nicht um *poiesis*, sondern um *praxis*; nicht um Herstellung eines Werkes, sondern um eine Tätigkeit, die als solche genossen wird. Ihr Ergebnis bleibt anonym produziert, und erst Anthropologen oder Soziologen entdecken die latente Funktion dieser Art von Kommunikation, das Zusammengehörigkeitsbewusstsein und seine moralischen Anforderungen zum Ausdruck zu bringen, ohne dies direkt zum Thema der Kommunikation zu machen und es damit der Annahme oder der Ablehnung auszusetzen. (LUHMANN 2000, S. 243)

Die Entscheidungsprämissen stehen nicht in hierarchischer Beziehung zueinander, die Ordnung ist kontextabhängig und in gegenseitiger Voraussetzung, sodass es der Komplexität des Systems gerecht werden kann (vgl. LUHMANN 2000, S. 226).

Die Darstellung der inhaltlichen Gestaltung des Erkundungssystems, so dass das Erkenntnisinteresse erfüllt werden kann, führt nun zur Beschreibung des Formats der Erkundungsaufstellung für die entsprechende Durchführung.

³³ Beim Begriff Personal „geht es daher nur um Personen, nicht um individuelle Vollmenschen im Vollzug ihrer lebenden und psychischen Autopoiesis. Personen sind besondere Formen der Beobachtung des Zusammenhangs von Situationen, also Ordnungsmuster mit hochselektiven Eigenschaften. Ihr Name steht für eine (im Einzelnen unvorstellbare) Menge von Situationen. Außerdem beschränken wir die Ausführungen auf die Behandlung von Personen als Entscheidungsprämissen“ (LUHMANN 2000, S. 285).

5.3 Das System lesen

Die Erkundungsaufstellung erfolgt doppelt-verdeckt, das heißt die Stellvertreter:innen kennen weder die Fragestellung noch die Elemente, die sie repräsentierten, sie wissen lediglich, dass sich die Aufstellung inhaltlich auf das Forschungsanliegen der Dissertation bezieht.

Das Format der Erkundungsaufstellung ist so angelegt, dass die Systemelemente gemeinsam nach Aufforderung des Aufstellungsleiters die sieben Schritte des U-Prozesses durchlaufen:

- Downloading (gemeinsame Erkundung)
- Seeing (gemeinsame Intentionsbildung)
- Sensing (gemeinsame Wahrnehmung)
- Presencing (gemeinsame Willensbildung)
- Crystallising (gemeinsame Verdichtung des Zukunftsbildes und der Intentionen)
- Prototyping (gemeinsames praktisches Erproben)
- Performing (gemeinsames Gestalten)

Die sieben Schritte der Theorie U stellen den Transformationsprozess dar, den das Unternehmen in Richtung integraler Stufe geht. Dieser Transformationsprozess wird von einem externen Berater begleitet. Der Berater bewegt sich, während das Unternehmen die sieben Schritte durchläuft, frei in einem Vier-Quadranten-Modell, welches das, mit der Theorie U analysierte, Kompetenzprofil für Unternehmen in der Transformation auf den zweiten Rang beschreibt. Die Aufstellung findet demgemäß auf zwei unterschiedlichen *Bühnen* nebeneinander statt.

Bühne 1: Der Berater im 4-Quadranten-Modell

Gestaltung Bühne 1: Die Vier Quadranten des Kompetenzprofils für die Emergenz integraler Organisationen:

- Innerlich/individuell (Denken, Fühlen, Haltung)
- Äußerlich/individuell (Verhalten, Fähigkeiten, Wissen)
- Innerlich/kollektiv (Werte, Kultur, Beziehung)
- Äußerlich/kollektiv (Strukturen, Prozesse, Produkte)

Systemelement Bühne 1:

- Begleitender externer Berater

Dieses Systemelement verkörpert den Berater Jean-Claude Leclere. In seinem Beratungsunternehmen Leclere Solutions bietet er Beratungsexpertise für die Themen Innovation und Corporate Sustainability, wodurch er zahlreiches Praxiswissen über Spiral Dynamics und die integrale Stufe, Theorie U sowie Aufstellungen besitzt (vgl. LECLERE o. J.).

Bühne 2: Die Organisation im U während des Transformationsprozesses zur integralen Stufe

Gestaltung Bühne 2: Der U-Prozess, Ebene entsprechend der sieben Schritte:

- Downloading (gemeinsame Erkundung)
- Seeing (gemeinsame Intentionsbildung)
- Sensing (gemeinsame Wahrnehmung)
- Presencing (gemeinsame Willensbildung)
- Crystallising (gemeinsame Verdichtung des Zukunftsbildes und der Intentionen)
- Prototyping (gemeinsames praktisches Erproben)
- Performing (gemeinsames Gestalten)

Systemelemente Bühne 2: Die vier Entscheidungsprämissen einer Organisation (LUHMANN):

- Programme
- Struktur
- Personal
- Kultur

Für die Erkundungsaufstellung ergibt sich dementsprechend das folgende Format beziehungsweise Erkundungsfeld (vgl. Abb. 38). Die Abbildung 38 zeigt das originale Bild aus der Online-Aufstellung. Links auf der Abbildung ist die Bühne 1 zu sehen mit dem Kompetenzprofil für Unternehmen in der Transformation auf den zweiten Rang im Vier-Quadranten-Modell. Mittig bis rechts ist die Bühne 2 und der U-Prozess mit den sieben Schritten der Theorie U zu sehen. Die farbigen Tränen (A, B, C, D und F) sind die beschriebenen fünf Systemelemente (Berater, Programme, Struktur, Kultur und Personal), die durch das spitze Ende die Blickrichtung anzeigen können.

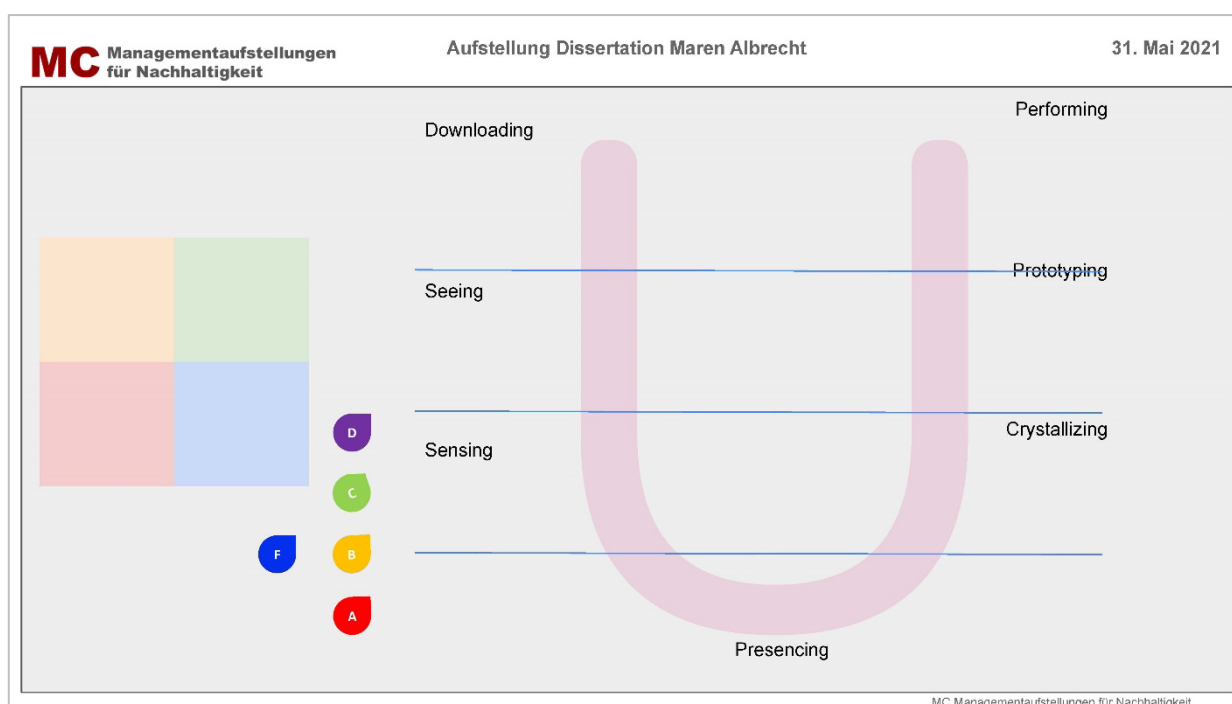


Abbildung 38: Das Format der Systemaufstellung (Originalbild)

Quelle: Eigene Darstellung

5.4 Ablauf der Erkundungsaufstellung

Die Erkundungsaufstellung zur Transformation von Unternehmen auf die integrale Stufe mit Hilfe der Theorie U fand am 31. Mai 2021 mit Doktorand:innen und Mitarbeiter:innen des Lehrstuhls für Nachhaltiges Management der Universität Bremen im Onlineformat³⁴ statt (Zoom für die Konferenz der Stellvertreter:innen und Beobachter:innen sowie Google Docs für die Visualisierung des Aufstellungsbretts und -vorgangs).

Der hier beschriebene Ablauf konzentriert sich auf die überraschenden und irritierenden Bewegungen und Äußerungen der Systemelemente in der Erkundungsaufstellung, die durch die Sequenzanalyse in der Aufstellungspartitur identifiziert wurden. Diese irritierenden und überraschenden Aussagen und Bewegungen wurden durch die partizipativ pragmatische Auswertungsmethode anschließend näher betrachtet und analysiert, sodass sie schließlich in erkenntnisleitende Thesen überführt werden können (der gesamte Auswertungsprozess wird in Kapitel 6.1 detailliert erläutert). In diesem Kapitel werden somit die ausgewählten Sequenzen mit den Interpretationen und Gedanken aus der Auswertung ausführlich beschrieben. Die erkenntnisleitenden Thesen werden geschlossen in Kapitel 6.2 dargelegt.

³⁴ Pandemiebedingt war es nicht möglich eine Aufstellung in Präsenz durchzuführen und es war ein Onlineformat nötig. Im Lehrstuhl gemachte Erfahrungen zeigen, dass die Qualität der Aufstellungen gleichbleibend ist, unabhängig von der Art des Zusammenkommens.

Phase 1: Einfinden im Downloading

Das Erkundungsfeld wird eröffnet und die Stellvertreter:innen wählen sich ein Systemelement aus (die auswählbaren Systemelemente sind Berater, Programme, Struktur, Personal und Kultur). Der Aufstellungsleiter erläutert daraufhin für das Format der Aufstellung folgendes; der Berater bewegt sich in den vier Quadranten und ist dort ein frei bewegliches Element, er soll mitdenken, mitspüren und sich immer bewegen, wenn der Impuls sich dazu zeigt. Die anderen vier Elemente (Programme, Struktur, Personal und Kultur) gehen mit Aufforderung des Aufstellungsleiters durch die Ebenen des U-Prozesses und beobachten sich dabei selbst. Nachdem das Format allen erläutert wurde, werden die Stellvertreter:innen der transformierenden Organisation (Programme, Struktur, Personal und Kultur) aufgefordert, sich einen stimmigen Platz im Feld Downloading zu suchen und die Stellvertreterin des Beraters wird gebeten, sich einen stimmigen Platz in den vier Quadranten für diese Ebene zu suchen. Diese Anfangsdynamik ergibt folgendes Systembild (Abbildung 39).

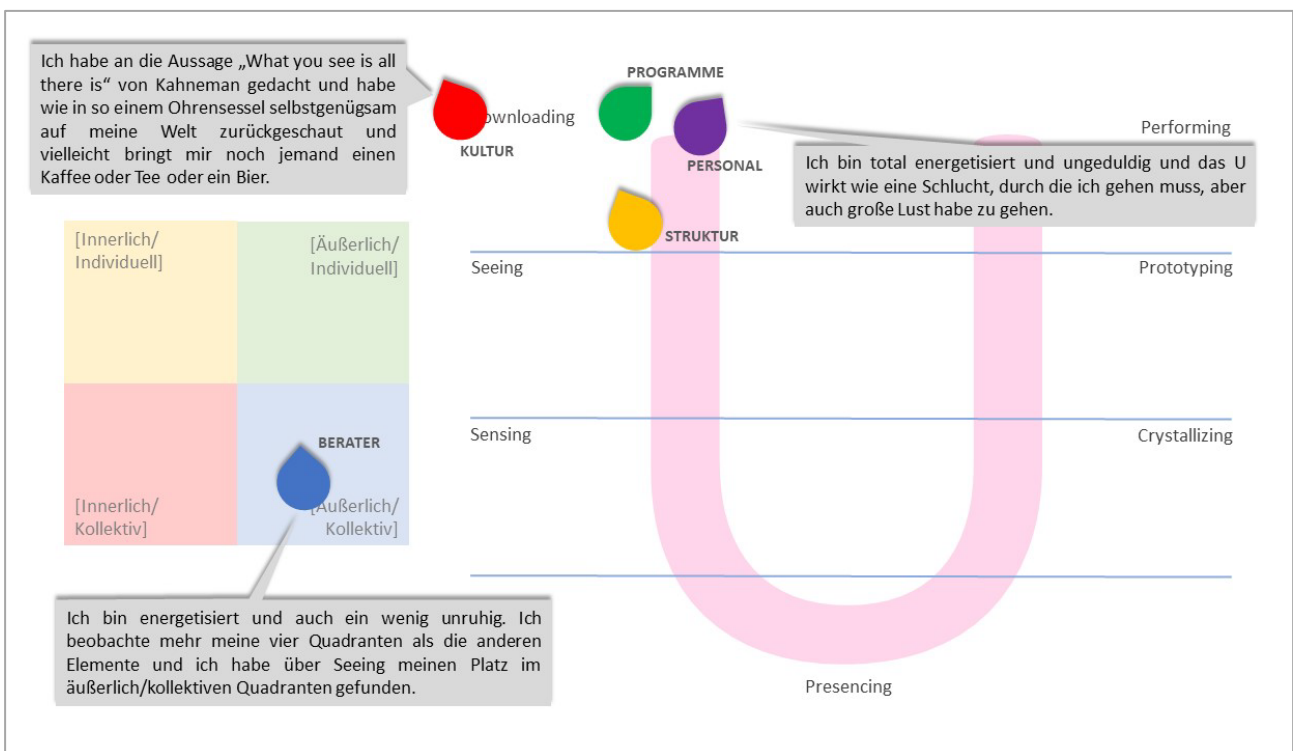


Abbildung 39: Konstellation in der Erkundungsaufstellung auf der Ebene Downloading

Quelle: Eigene Darstellung

Auffällig und zunächst überraschend in den Bewegungen der Systemelemente ist, dass sich das Personal und die Programme sehr zielstrebig ins Downloading-Feld bewegen, während die Kultur und die Struktur sich hingegen nur sehr zögerlich bewegen. Die zielstrebige Bewegung des Personals findet sich auch in der darauffolgenden Aussage wieder, in der es heißt, *es sei total energetisiert und ungeduldig und das U wirke wie eine Schlucht, durch die es gehen müsse, aber auch*

große Lust habe zu gehen (siehe in der Transkription im Anhang auf S. 241). Überraschend ist die Bereitschaft für den Weg des Wandels in der Aussage, da sonst der Eindruck vorherrscht, dass das Personal Veränderungsprozesse oft eher bremst und sich mit Wandel schwertut. Durch die Erkundungsaufstellung wird hingegen vermittelt, dass das Personal sich für den Prozess öffnet. Das Personal empfindet anscheinend Sicherheit im Prozess und akzeptiert deswegen vielleicht auch einen offenen Ausgang. Die Hoffnungen auf Veränderungen, die durch den Prozess generiert und bewirkt werden könnten, könnten dann diese Energie erzeugen. Wenn das Personal also wie in der Erkundungsaufstellung, mal völlig bereinigt von Kultur auftreten kann, scheint es grundsätzlich wandlungsbereit. Im Umkehrschluss würde dies bedeuten, dass die anderen Systemelemente die Wandlungsfähigkeit des Personals verhindern. Das Personal ist demnach jedenfalls nicht die Bremse für Veränderungsprozesse, das würde dann in den anderen Elementen liegen.

Der Berater fühlt sich *ebenfalls energetisiert und auch ein wenig unruhig in der Phase des Downloadings* und äußert weiter, dass *er mehr seine vier Quadranten beobachte als die anderen Elemente und er über Seeing seinen Platz im äußerlich/kollektiven Quadranten gefunden habe* (siehe Anhang S. 241). Diese Aussage scheint zunächst nicht unbedingt überraschend, denn man könnte sagen, es zeigt den Berater im normalen Operationsmodus, in seiner klassischen Berater-Rolle. Er guckt aus seinem Systemverständnis (äußerlich/kollektiver Quadrant), analysiert, framet den Prozess und gibt darauf ausgerichtet Impulse an die Organisation. Was aber ein wenig Irritation auslöst, ist, dass er betont übers Seeing in seine vier Quadranten geht, obwohl er von der Aufstellungsleitung aufgefordert wurde, direkt in die vier Quadranten zu gehen und dass seine Aufmerksamkeit hier mehr auf die vier Quadranten gerichtet ist. Anscheinend erlangt der Berater Sicherheit darin, diese Phase aus einem Schritt weiter zu betrachten und übers Seeing – was im Prinzip bedeutet andere Perspektiven wahrzunehmen – und aus dem Systemverständnis heraus erstmal nur über die vier Quadranten zu beobachten. Er ist also perspektivisch in der Organisation, er will diese Perspektive wahrnehmen, bleibt aber doch mehr im außen (äußerlich/kollektiver Quadrant) und schaut sich erstmal an, wie es um die Kompetenzen bestellt ist, während die Systemelemente der Organisation damit beschäftigt sind, sich im Downloading und im Transformationsprozess einzufinden.

Auch die sehr zögerliche Bewegung der Kultur in das Downloading und den Transformationsprozess zeigt sich in ihrer Aussage, in der es heißt, *die Kultur habe an die Aussage „What you see is all there is“ von Kahneman gedacht und hätte wie in so einem Ohrensessel selbstgenügsam auf seine Welt zurückgeschaut und beim zurück schauen würde ihm vielleicht jemand einen Kaffee oder Tee oder ein Bier bringen* (siehe Anhang S. 243). Während das Personal also total energetisiert ist und Lust auf Veränderungen hat, scheint die Kultur eher nicht umgänglich, bequem oder

müßig. „What you see is all there is“ (Nur was man gerade weiß, zählt) beschreibt, dass das Unterbewusstsein aus knappen Informationen, deren Menge und Qualität weitgehend belanglos sind, eine kohärente, bestmögliche Geschichte konstruiert und dem Bewusstsein präsentiert, woraus wiederum Eindrücke und Intuition hervorgehen (vgl. KAHNEMAN 2015, S. 112f.). Möglicherweise sieht die Kultur an dieser Stelle die Notwendigkeit für Veränderung nicht. Die Kultur schaut auf ihre Welt zurück und konstruiert sich eine plausible Geschichte. Zusätzlich wirkt das Gesagte der Kultur auch ein wenig theatralisch und inszeniert, was sich auch in der Äußerung spiegelt, dass sie sich bedienen lassen möchte. Wenn das so stimmt, dann lässt sich Kultur nicht so schnell bewegen, insbesondere im Downloading, aber es würde auch bedeuten, die Kultur möchte etwas angeboten bekommen und bedient werden, im Sinne von KAHNEMANNS „What you see is all there is“ wären das dann mehr Informationen.

Phase 2: Downloading und Seeing

In der zweiten Phase der Erkundungsaufstellung geht es zum einen um die wichtigsten Herausforderungen für die Systemelemente im Downloading und die üblichen Lösungen hierfür. Zum anderen geht es um die bewusste und erkennbare Zukunft im Seeing. Der Aufstellungsleiter kündigt an immer zwei Phasen gleichzeitig abzufragen, weshalb die Phasen auch in den Antworten der Elemente nicht immer klar zu trennen sind und im weiteren Verlauf der Erkundungsaufstellung teilweise zusammenfassend wiedergegeben werden.

Die Bewegungen von den Systemelementen in die nächste Phase des Seeing stellen sich sehr ähnlich wie zuvor da. Das Personal bewegt sich äußerst zielstrebig, gefolgt von den Programmen. Die Struktur bewegt sich wieder nur recht zögerlich, ebenso wie die Kultur, die insgesamt am längsten wartet, bis sie sich in Bewegung setzt. Der Berater stellt sich zunächst auf den äußerlich/individuellen Quadranten, als die Kultur aber schließlich auch im Seeing ankommt, bewegt sich der Berater in den innerlich/kollektiven Quadranten. In der Phase hat sich folgendes Systembild ergeben (Abbildung 40).

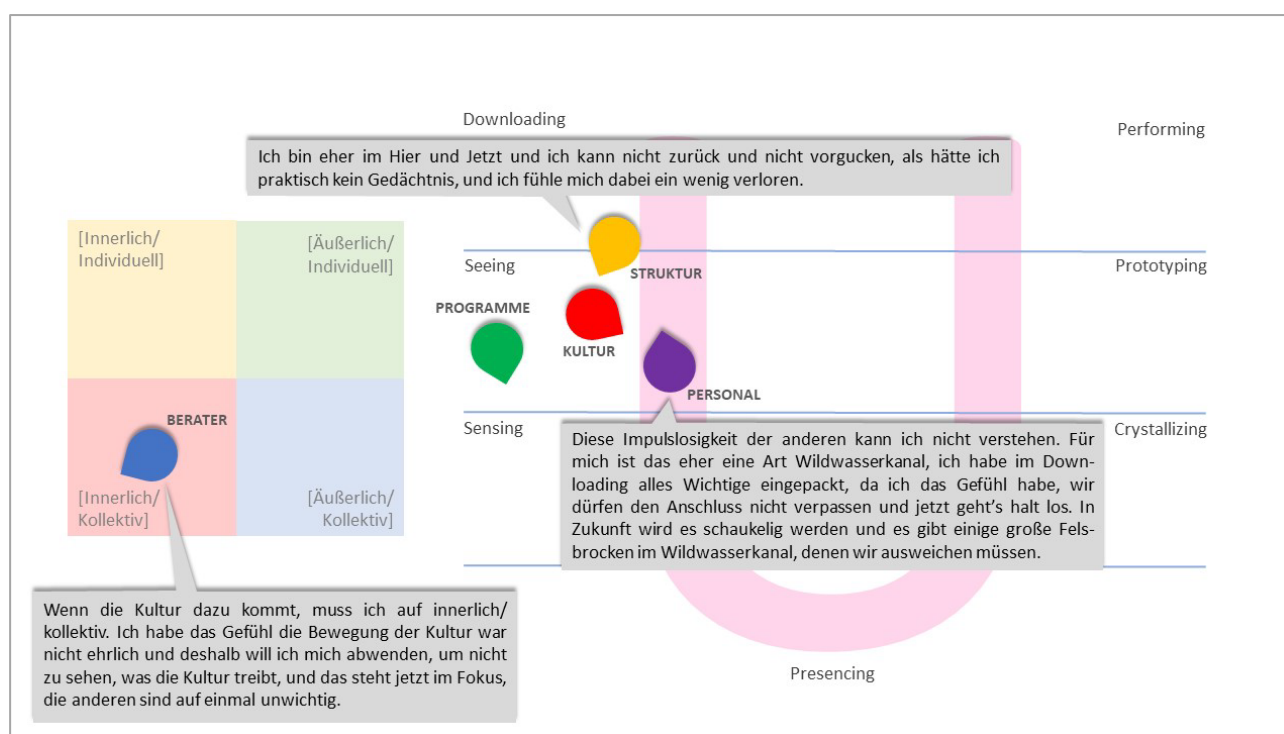


Abbildung 40: Konstellation in der Erkundungsaufstellung auf der Ebene Seeing

Quelle: Eigene Darstellung

Die Bewegung des Beraters wird in seiner Äußerung danach deutlich. Er sagt, *wenn die Kultur dazu komme, müsse er auf innerlich/kollektiv, da er das Gefühl habe, die Bewegung der Kultur wäre nicht ehrlich gewesen, und deshalb wolle sich der Berater abwenden, um nicht zu sehen was die Kultur treibe, und das stehe jetzt im Fokus, die anderen wären auf einmal unwichtig* (siehe Anhang S. 242). Überraschend und irritierend an dieser Aussage ist die Widersprüchlichkeit darin und der Zwiespalt des Beraters. Der Berater will sich von dem Treiben der Kultur abwenden und setzt gleichzeitig den Fokus auf den innerlich/kollektiven Quadranten, der für Werte, Kultur und Beziehungen der Organisation steht. Zudem sagt er, die anderen seien für ihn auf einmal unwichtig. Als der Aufstellungsleiter nochmal nachfragt, ob der Berater in dieser Phase sehr beeinflusst durch die Kultur sei, aber eben mit Aufwendung, bejaht der Berater dies. Das Verhalten des Beraters könnte widerspiegeln, dass es auf der einen Seite diese Unverfügbarkeit im Sinne von Unentscheidbarkeit der Kultur gibt, dass sich die kulturellen Regeln eben auf eine evolutionäre Weise entwickeln und sich auch nicht durch eine bewusste Entscheidung verändern lassen, was die Kultur natürlich auf eine Art sehr schwer fassbar und handhabbar macht. Auf der anderen Seite sind diese kulturellen Regeln verbindlich für das jeweilige System und beeinflussen die Grundlage des Handelns, was die Kultur insgesamt enorm wichtig für den Prozess macht und auch im Speziellen in dieser Phase des Transformationsprozesses. Im Sinne von ‚Mindset vor Methoden‘, könnte es bedeuten, dass erst Denkweisen, Überzeugungen und Verhaltensmuster angegangen werden müssen,

bevor darauf aufbauend neue Methoden beziehungsweise Prozesse eingeführt werden können. Mit Bezug auf die Aussage der Kultur in der vorangegangenen Phase, hatte die Kultur auch darum gebeten bedient zu werden. Der Berater sollte demnach die Unentscheidbarkeit der Kultur akzeptieren im Sinne von Kultur passiert einfach, ob man sich darum bemüht oder nicht. Was aber nicht gleichzeitig bedeutet, dass sie nicht beeinflusst werden kann. Wenn es so ist, dann sollten die Einflussfaktoren der Kultur im Blick bleiben, sofern verfügbar ist, welche das sind. Es scheint jedenfalls wichtig zu sein, dass sich der Berater im Übergang von Downloading zum Seeing beziehungsweise in beiden Phasen stark mit dem äußerlich/kollektiven Quadranten befasst, um die Kultur im Prozess mitzunehmen und nicht zu *verlieren*.

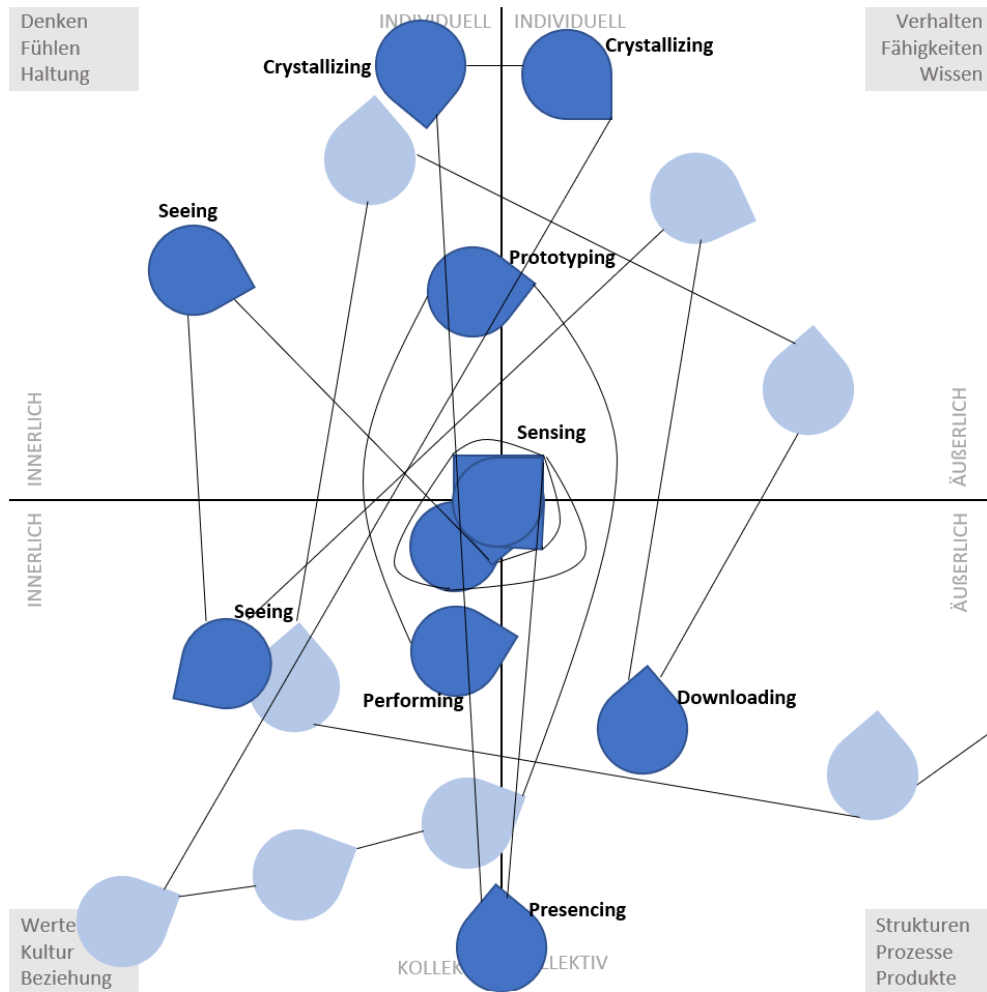
Die Struktur antwortet auf die Frage zur Zukunft, *dass sie eher im Hier und Jetzt sei und nicht zurück und nicht vorgucken könne, als hätte sie praktisch kein Gedächtnis, und sie sich dabei ein wenig verloren fühle* (siehe Anhang S. 243). Die Struktur, die formale Organisation hat hier praktisch kein Gedächtnis, das ist zunächst erstmal eine irritierende Aussage, denn es ist im Prinzip der Kern der Struktur, dass sie sichtbar sein will. Wenn das aber so ist, dass die Struktur hier praktisch kein Gedächtnis hat, dann verhaftet sie auch nicht in der Vergangenheit und sie wäre neutral oder kontingent und gestaltbar. Eine gestaltbare Struktur hätte keine Widerstände und wäre dann als starker Hebel in Transformationsprozessen einsetzbar, um über das Äußerlich/kollektive Wandel anzustoßen und dem Personal einen Orientierungspunkt für den geplanten Wandel zu geben.

Das Personal zeigt sich weiterhin sehr energetisiert und *sagt, dass es diese Impulslosigkeit der anderen nicht verstehen könne und es für das Personal eher eine Art Wildwasserkanal wäre, es habe im Downloading alles Wichtige eingepackt, da es das Gefühl habe, sie dürften nicht den Anschluss verpassen, und jetzt würde es halt losgehen, das Personal wisse, die Zukunft würde schaukelig werden und es gebe einige große Felsbrocken im Wildwasserkanal, denen sie ausweichen müssen* (siehe Anhang S. 245). Diese Aussage verstärkt nochmal die Erkenntnis über das Personal, die in der vorangegangenen Phase gemacht wurde. Das Personal scheint absolut nicht die Bremse im Transformationsprozess zu sein. Ganz im Gegenteil scheint das Personal die Notwendigkeit für Wandel zu erkennen, um in Zukunft den Herausforderungen (große Felsbrocken) begegnen zu können. Das Personal könnte sogar als Impulsgeber für die anderen Systemelemente fungieren.

Phase 3: Sensing

Nachdem der Aufstellungsleiter den Bewegungsimpuls für den nächsten Schritt in die Phase des Sensing gibt, stellt er zwei Fragen an die Systemelemente: 1. Geht es um die Frage, was sie loslassen müssen für den nächsten großen Schritt ins Presencing, was sie belastet und was sie nicht bewegen lässt. 2. Fragt der Aufstellungsleiter, ob es eine Vorstellung gäbe von einem gemeinsamen Lebewesen, welches die vier Systemelemente der Organisation (Kultur, Struktur, Programme, Personal) oder alle fünf Systemelemente miteinander verschmolzen darstellen könnten, was dieses Lebewesen sagen oder wahrnehmen würde.

In der Zeit, in der der Aufstellungsleiter die Systemelemente zu ihren Wahrnehmungen zur ersten Frage – dem Loslassen – befragt, sind die Bewegungen des Beraters sehr auffällig. Der Berater ist permanent in Bewegung und setzt, je nachdem welches Systemelement spricht, einen anderen Fokus in seinen vier Quadranten. Das folgende Bewegungsprofil (siehe Abb. 41) zeigt die Bewegungen des Beraters während der gesamten Transformation der Organisation mit dem U-Prozess. Die hellblauen Formen zeigen eine Bewegung in einem Phasenwechsels an, während die Elemente noch in Bewegung sind. Die dunkelblauen Formen zeigen eine gewählte Position des Beraters innerhalb einer Phase an. Im Bewegungsprofil lässt sich erkennen, dass der Berater insbesondere in der Sensing Phase permanent in Bewegung ist. Während der Sensing Phase ist er auf allen vier Quadranten gleichzeitig, während er seine Blickrichtung oder auch seinen Fokus immer wieder verändert. Der Berater selbst sagt dazu, *er sei ein Kugelfisch, der mega giftig sei, wenn man den falsch zubereite, aber sein eigentlicher Sinn wäre es eine Uhr zu machen und den Zeiger zu verändern, je nachdem wer gerade spreche* (siehe Anhang S. 250). Der Berater ist also im Sensing andauernd unterwegs in den vier Quadranten, und je nachdem welches Element spricht, besetzt er die Felder, welche unmittelbar mit unterschiedlichen Inhalten, Kompetenzen, vielleicht auch Methoden belegt sind. Das heißt der Berater orientiert sich in dieser Phase ganz stark an den unterschiedlichen Bedürfnissen der Elemente. Das würde bedeuten, die Kompetenzen des Beraters müssen vielfältig sein, er muss sowohl methodisch kompetent sein als auch einfühlsam beziehungsweise empathisch mit den Unterschiedlichkeiten der Elemente umgehen können, was die Aufgaben eines Beraters vielfältig und die Beraterrolle komplex und herausfordernd macht. Insbesondere auch, wenn der Teil der Aussage betrachtet wird, in dem es heißt, er sei „mega giftig, wenn man ihn falsch“ zubereite. Was heißen könnte, dass der Berater auch eine Art demütige und respektvolle Sensibilität für die Feinheiten mitbringen muss, da es auch Schaden anrichten kann etwas Falsches zu machen.



* Dunkelblau = steht auf dieser Stelle während der Phase, hellblau = bewegt sich während des Phasenwechsels, während die anderen Elemente noch in Bewegung sind

Abbildung 41: Bewegungsprofil des Elements Berater in der Erkundungsaufstellung

Quelle: Eigene Darstellung

Die Bewegungen der anderen Elemente in das Sensing zeigen sich ähnlich wie in den vorangegangenen Phasen; Programme und Personal bewegen sich sehr schnell und zielstrebig in die Phase, Struktur und Kultur hingegen bewegen sich sehr zögerlich. Die Kultur bleibt auch auf der Linie zwischen Seeing und Sensing stehen (siehe Abb. 42).

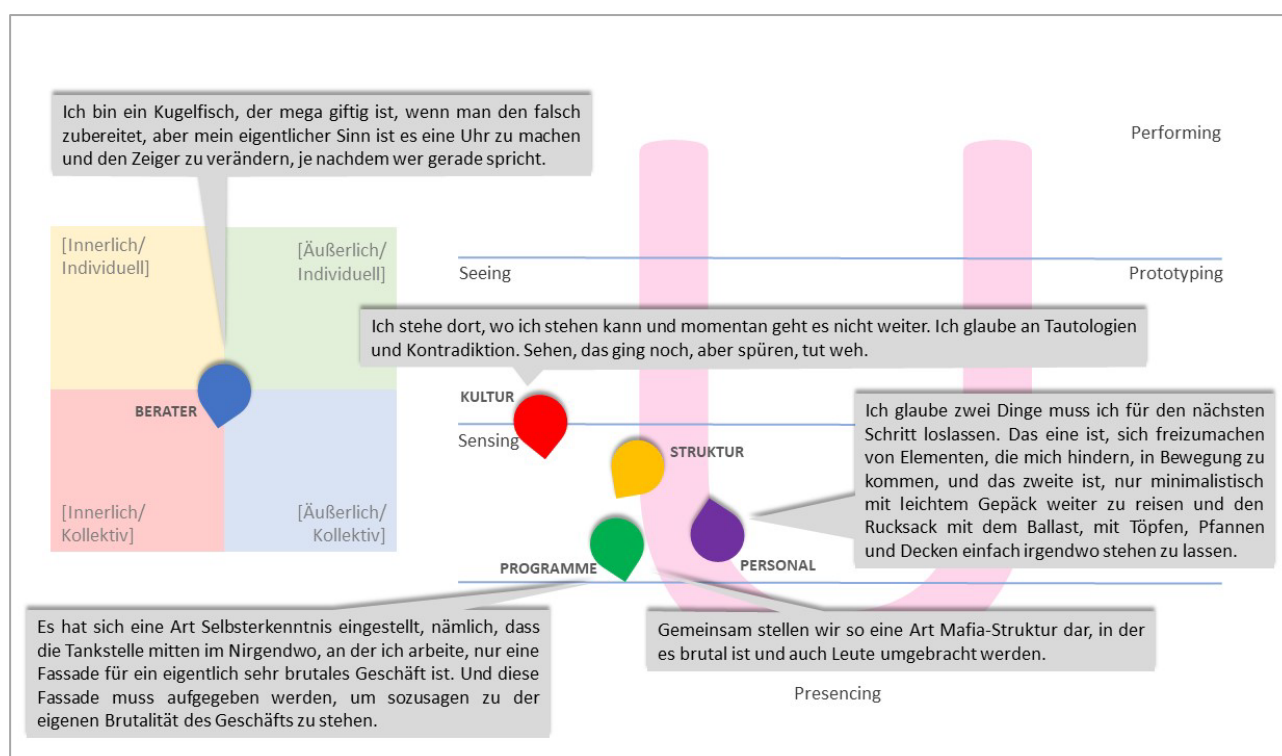


Abbildung 42: Konstellation in der Erkundungsaufstellung auf der Ebene Sensing

Quelle: Eigene Darstellung

Die Kultur sagt dazu, *dass sie dort stehe, wo sie stehen kann und es momentan nicht weiter gehe, sie glaube an Tautologien und Kontradiktion, an wahr und falsch, wie die Welt funktioniere, Sehen wäre noch gegangen, aber Spüren tue weh* (siehe Anhang S. 248). Die Kultur glaubt also an Logiken, wahre und falsche Aussagen beziehungsweise Gegebenheiten. Das zu sehen war in Ordnung für die Kultur, aber diese Erkenntnis zu spüren tut ihr weh. Überraschend an dieser Aussage ist die Tatsache, dass die Kultur, auch wenn nur sehr zögerlich, aktiv wird. Die Kultur kommt ins (Hin-)Spüren, auch wenn es schmerzlich für sie ist, sie kommt also mental in Bewegung und wird aktiv. Dennoch scheint das (Hin-)Spüren viel bei der Kultur auszulösen, weshalb es ein behutsamer Schritt sein sollte. Möglicherweise stellt die Kultur die mitgebrachten Logiken in Frage oder will sie sogar loslassen (bezogen auf die Frage des Aufstellungsleiters), weshalb dieses Spüren herausfordernd und anstrengend zu sein scheint.

Das Personal antwortet auf die Frage des Loslassens, dass es glaubt, *zwei Dinge für den nächsten Schritt loslassen zu müssen, das eine sei, sich freizumachen von Elementen, die es hindern, in Bewegung zu kommen, und das zweite sei, nur minimalistisch mit leichtem Gepäck weiter zu reisen und den Rucksack mit dem Ballast, mit Töpfen, Pfannen und Decken einfach irgendwo stehen zu lassen* (siehe Anhang S. 247). Zum einen steckt in dieser Aussage die Erkenntnis, dass das Personal aufbrechen will, sich aber aktuell fühlt, als würde es durch die anderen Elemente – Strukturen, Programme und Kultur – zurückgehalten werden. Das andere ist, dass eine gesteigerte Bereitschaft

zum Loslassen erkennbar wird. Das Personal/die Menschen können und wollen loslassen, sie sind metaphorisch bereit das bisher vielleicht Nährende und Wärmende loszulassen (Töpfe, Pfannen, Decken), was aber auch eben Ballast sein kann, wenn es in Zukunft nicht gebraucht wird. Möglicherweise zeigt es die Bereitschaft für einen Paradigmenwechsel, in die Richtung, dass die Infrastruktur in der Organisation nicht stets verfügbar sein muss, sondern organisiert wird, wenn, wie und wann es gebraucht wird.

Die Programme antworten auf die Frage des Loslassens, dass sich für sie *eine Art Selbsterkenntnis eingestellt habe, nämlich, dass die Tankstelle mitten im Nirgendwo, an der sie arbeite, nur eine Fassade für ein eigentlich sehr brutales Geschäft sei, und dass diese Fassade, aufgegeben werden müsse, um sozusagen zu der eigenen Brutalität des Geschäfts zu stehen* (siehe Anhang S. 247). Dieses Bild der Tankstelle, die Energie anbietet, obwohl sie keine hat (Fassade) und das an einem Ort, an dem es nichts anderes gibt, wirkt diskrepant und vermittelt den Eindruck von Intransparenz und Unklarheit, die hier angeboten werden und nicht den tatsächlichen Bedarf decken. Diese Fassade will Programme aufgeben, um zu der ‚Brutalität‘ ihres Geschäftes zu stehen, das für die anderen Elemente der Organisation verdeckt scheint. Es könnte bedeuten, dass die transformierende Organisation an dieser Stelle transparente und immer wieder in Frage gestellte Programme benötigt. Das würde heißen, es braucht ein lebendiges Programm, das durch die immer wieder neu definierte Sinnhaftigkeit und Optimierung Lerneffekte bieten würde.

Auf die Frage des gemeinsamen Lebewesens antwortet Programme, dass sie *gemeinsam so eine Art Mafia-Struktur darstellen würden, in der es brutal sei und auch Leute umgebracht würden* (siehe Anhang S. 249). In der Aussage der Programme wird eine Systemlogik dargestellt, die offenbar kriminell und brutal ist und Opfer fordert, also gegen etwas arbeitet und ohne Rücksicht auf Verluste eigene Interessen durchsetzen will. Es könnte sein, dass sich in den Programmen die heimliche Instrumentalisierung von Mensch und Natur für ökonomische Zwecke erstreckt, also ein erwerbswirtschaftliches System, das sich in einer Welt von knappen Ressourcen auf Kosten anderer bereichert. In den Programmen wird offenbar der Zwang zum Mitmachen transportiert, denn wer nicht mitmacht, stirbt. Auch mit Bezug auf die vorrangegangene Aussage über die Fassade der Programme, entsteht der Eindruck, sie hätten etwas in sich beziehungsweise verkörpern etwas, das Draußen nicht mitkriegen soll. Das Verdeckte wirkt dann in irgendeiner Art wie verboten, wie gegen etwas anderes, wie unerwünscht. Solange diese Logik des erwerbswirtschaftlichen Systems, das sich in einer Welt von knappen Ressourcen auf Kosten anderer bereichert, nicht intelligent aushandelbar wird, wird auch das Verdeckte von Vorteil bleiben. Es könnte bedeuten, dass es bei dieser Transformation zur integralen Stufe, um eine Tiefenreinigung dieser Programme in Unternehmen geht, darum diese Systemlogik zu hinterfragen und offenzulegen.

Phase 4: Presencing und Crystallizing

In der vierten Phase der Erkundungsaufstellung sendet der Aufstellungsleiter zunächst den Impuls ins Presencing zu gehen und gibt den Elementen die Aufgabe zu warten welches Bild von Zukunft bei ihnen entsteht im Sinne von was entsteht aus mir und was entsteht in mir. Danach lädt er die Elemente ein weiter ins Crystallizing zu gehen und sich die Frage zu stellen, welche Kontur deutlicher wird und wie die anderen Elemente wahrgenommen werden. In den Bewegungen der Systemelemente in diesen beiden Phasen zeigt sich eine Veränderung bei Struktur, die sich plötzlich sehr schnell und zielstrebig bewegt und beim Personal, das sich jetzt im Gegensatz zu den vorangegangenen Phasen sehr zögerlich und nachdenklich in den Bewegungen zeigt. Der Berater bewegt sich nach kurzer Bedenkzeit zielstrebig ins Presencing und bleibt in der Mitte der kollektiven Quadranten stehen, mit Blickrichtung nach oben, seine Position wirkt ganz ähnlich zu der der anderen Elemente im Presencing. Für das Presencing ergibt sich folgendes Systembild (siehe Abb. 43):

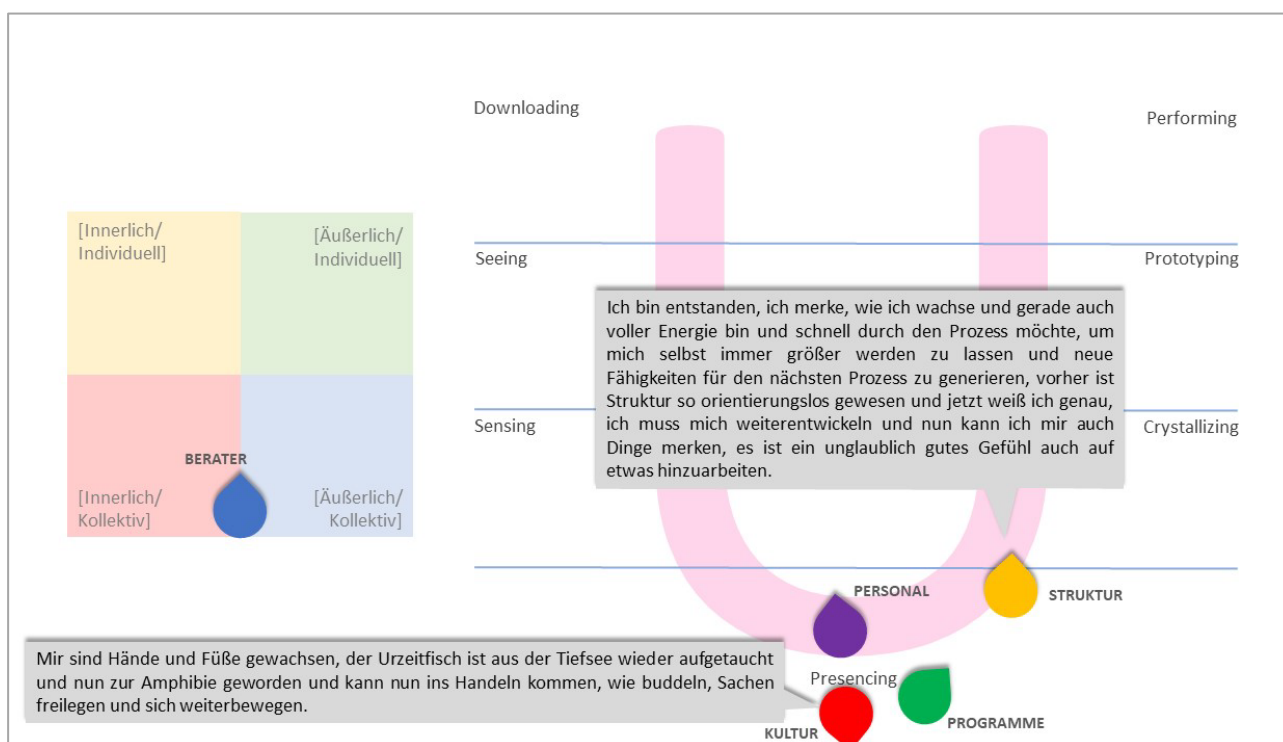


Abbildung 43: Konstellation in der Erkundungsaufstellung auf der Ebene Presencing

Quelle: Eigene Darstellung

Im Feld Crystallizing bewegt sich der Berater ans andere Ende der Vier Quadranten, nun in den innerlich/individuellen Quadranten, sehr nah am äußerlich/individuellen Quadranten mit Blickrichtung nach unten. Für das Crystallizing ergibt sich folgendes Systembild (vgl. Abb. 44). Der Aufstellungsleiter fragt beide Phasen gleichzeitig ab, weshalb die Phasen auch in den Antworten der Elemente zusammenfassend wiedergegeben werden und nicht immer klar zu trennen sind. Die

Aussagen der Elemente zu diesen beiden Phasen werden in den Systembildern zum Feld Presencing und zum Feld Crystallizing dargestellt.

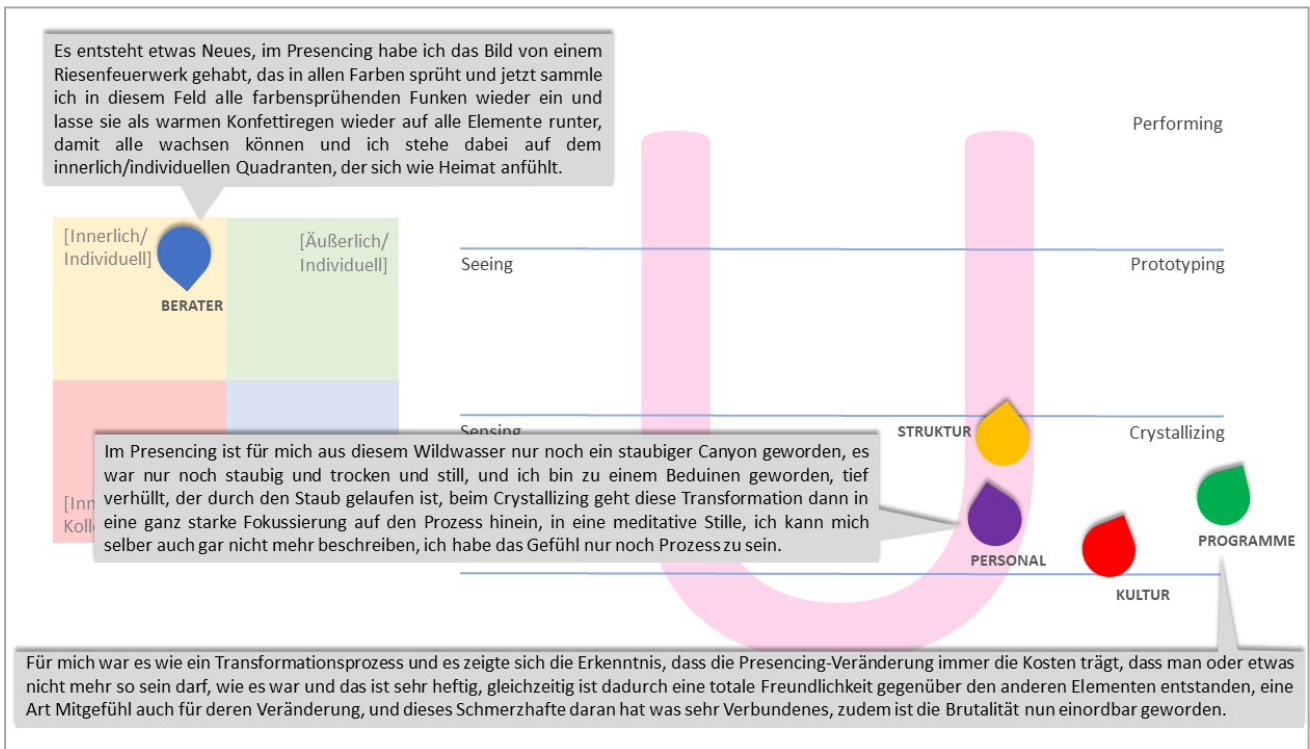


Abbildung 44: Konstellation in der Erkundungsaufstellung auf der Ebene Crystallizing

Quelle: Eigene Darstellung

Der Aufstellungsleiter fragt zunächst den Berater, wie er den Prozess wahrnimmt. Der Berater antwortet, *es entstehe etwas Neues, im Presencing habe er das Bild von einem Riesenfeuerwerk gehabt, das in allen Farben sprühe und jetzt sammle er in diesem Feld [Crystallizing] alle farbensprühenden Funken wieder ein und lasse sie als warmen Konfettiregen wieder auf alle Elemente runter, damit alle wachsen könnten und er stehe dabei auf dem innerlich/individuellen Quadranten, der sich wie Heimat anfühle* (siehe Anhang S. 250). Im Bereich des Presencing scheint der Berater demnach Wirkung zu entfalten; er sammelt die neuen Erkenntnisse aus dem Presencing (farbensprühenden Funken des Feuerwerks) wieder ein und gibt diese gezielt an die anderen Elemente weiter, so dass die Erkenntnisse für die Organisation im Crystallizing wahrnehmbar werden. Sein Handeln wäre also eine Art Übersetzung der Prinzipien und Phänomene von Makroebene in Mikroebene und somit eine Komplexitätsreduktion. Der Berater steht im Crystallizing betont auf dem innerlich/individuellen Quadranten, der sich für ihn wie ‚Heimat‘ anfühlt. Im innerlich/individuellen Quadranten sind Kompetenzen eingeordnet wie Zuhören, Selbstreflexion, Selbstwahrnehmung, Beobachten und Durchhaltevermögen. Dies könnte bedeuten, dass der Berater in diesem Abschnitt selbst mit den Kompetenzen in diesem Quadranten handelt, da er seine Impulse auf eine Wirkung hin in den anderen Elementen wahrnehmen muss, ohne zu großen Einfluss auf deren

Entscheidung zu nehmen. So könnte der Berater auch die Organisation in den Kompetenzen aus diesem Quadranten stärken und die anderen Elemente dabei unterstützen, wahrnehmen zu können, welche Impulse, die durch das Presencing entstanden sind, verdichtet werden wollen. Im Sinne der Stärkung der Kompetenz des Durchhaltevermögens für den weiteren Prozess, zeigt sich hier auch der Bedarf die bereits entstandenen Erfolge zu vergegenwärtigen und zu zelebrieren.

Kultur antwortet auf die Fragen des Aufstellungsleiters, *ihr seien Hände und Füße gewachsen, der Urzeitfisch (den die Kultur im Sensing zu der Frage des gemeinsamen Lebewesens nannte) sei aus der Tiefsee wieder aufgetaucht und nun zur Amphibie geworden und könne nun ins Handeln kommen, wie buddeln, Sachen freilegen und sich weiterbewegen* (siehe Anhang S. 251). Die Kultur kommt also auf einmal in eine aktive Rolle, sie erlangt Handlungsfähigkeit und kann auch Wirkung entfalten. Es deutet sich an, dass die Kultur durchs Presencing eine Qualität dazugewonnen hat und es nun schafft ihr Umfeld wahrzunehmen und sich mit neuen externen Gegebenheiten und Herausforderungen auseinanderzusetzen. Obwohl eine Transformation erkennbar ist, beschreibt sie sich dennoch in einer frühen (biologischen) Entwicklung. Es könnte deshalb sein, dass Kultur mit diesem Entwicklungsstand für die integrale Welt noch keine Rolle spielen kann.

Struktur äußert, *sie sei entstanden, sie merke, wie sie wachse und gerade auch voller Energie sei und schnell durch den Prozess möchte, um sich selbst immer größer werden zu lassen und neue Fähigkeiten für den nächsten Prozess zu generieren, vorher sei Struktur so orientierungslos gewesen und jetzt wisse sie genau, sie müsse sich weiterentwickeln und nun könne sie sich auch Dinge merken, es sei ein unglaublich gutes Gefühl auch auf etwas hinzuarbeiten* (siehe Anhang S. 251). Äquivalent zu den Äußerungen sind auch die Bewegungen von Struktur energetisierter und zielstrebig geworden. Struktur kommt von einer bisherigen Orientierungslosigkeit zu Motivation, Wissen und Wachstum. Zudem hat die Struktur bisher nur Bestehendes abgebildet (siehe Phase 2), jetzt fühlt sie sich auch als gestaltendes Element. Es könnte bedeuten, dass eine Orientierungslosigkeit in den Strukturen in den ersten Phasen der Transformation angemessen ist, da die Struktur durch das Presencing und Crystallising Fokus und Visionen findet. Vielleicht braucht es dieses Offene der Orientierungslosigkeit, um daraus den Fokus ableiten zu können.

Programme antwortet auf die Frage was für sie hier entstanden ist, *dass es für sie wie ein Transformationsprozess gewesen wäre und sich die Erkenntnis zeigte, dass die Presencing-Veränderung immer die Kosten trage, dass man oder etwas nicht mehr so sein darf, wie es war und das sei sehr heftig, gleichzeitig sei dadurch eine totale Freundlichkeit gegenüber den anderen Elementen entstanden, eine Art Mitgefühl auch für deren Veränderung, und dieses Schmerzhafte daran habe was sehr Verbundenes, zudem sei die Brutalität nun einordbar geworden* (siehe Anhang S. 252). Bei den Programmen hat durch das Presencing also eine Transformation stattgefunden und es ist die

Erkenntnis entstanden, dass diese Veränderung bedeutet, nicht mehr so sein zu dürfen, wie man ist. Programme empfindet diese Prämisse der Veränderung als sehr heftig. Als Programme die Heftigkeit des Eingriffs der Presencing-Veränderung betont, verändert der Berater seine Position hin zum äußerlich/individuellen Quadranten. Der äußerlich/individuelle Quadrant beschreibt Verhalten, Fähigkeiten und Wissen. Der Berater scheint hier eine notwendige Unterstützung für Programme zu sehen. Programme brauchen ohnehin kontinuierlich Entscheidungen, ob die Regeln angewendet werden oder eine Ausnahme notwendig ist. Und gerade in einer Transformation scheint eine Stärkung des äußerlich/individuellen Quadranten sinnvoll, vielleicht um zu ordnen, was situativ und was grundsätzlich entschieden werden muss. Weiterhin ist in den Programmen eine Verbundenheit zu den anderen Elementen entstanden und Mitgefühl, da es den Prozess und das Loslassen als schmerzhaft empfindet. In der Aussage von Programme zeigt sich zum einen die Erkenntnis, dass Presencing, also der Prozess zum Abtauchen in das U, wichtig und nötig für die Transformation der Organisation ist, aber dass es auch etwas sehr Schmerzhaftes, von starkem Ausmaß ist, das Beteiligung braucht. Zum anderen zeigt sich die Erkenntnis, dass Programme sich im Veränderungsprozess zur integralen Stufe transformieren von etwas ‚Brutalen‘ in etwas Teilnehmendes.

Das Personal antwortet, *für es sei im Presencing aus diesem Wildwasser nur noch ein staubiger Canyon geworden, es sei nur noch staubig und trocken und still gewesen, und es wäre zu einem Beduinen geworden, tief verhüllt, der durch den Staub gelaufen sei, beim Crystallizing gehe diese Transformation dann in eine ganz starke Fokussierung auf den Prozess hinein, in eine meditative Stille, es könnte sich selber auch gar nicht mehr beschreiben, es hätte das Gefühl nur noch Prozess zu sein* (siehe Anhang S. 252). So wie es sich auch schon in den Bewegungen vom Personal in die Phasen gezeigt hat, zeigt sich auch in der Äußerung des Personals eine stark veränderte Dynamik im Vergleich zu vorher. Auf der einen Seite deutet sich dadurch eine Veränderung in der Rolle des Personals an und auf der anderen Seite könnte es auch sein, dass sich zeigt, dass sich Personal im Prozess verliert, weil es so sehr in der Fokussierung ist und dadurch das eigentliche Selbst nicht mehr wahrnehmen kann. Wenn dem so ist, wäre es für das Personal wichtig auch mal von der Metaebene entlastet zu werden und neben dem Transformationsprozess Raum zu lassen sich mit dem eigentlichen Zweck beschäftigen zu können. Eine permanent geforderte Wandlungsbereitschaft kann auf der anderen Ebene eben auch immer wieder das Gefühl von Sicherheitsaufgabe auslösen und viel Energie kosten (Wildwasser wird zu staubigem Canyon).

Phase 5: Prototyping und Performing

In der fünften Phase der Erkundungsaufstellung sendet der Aufstellungsleiter zunächst den Impuls ins Prototyping zu gehen und fragt die Elemente welches Bild schärfer und klarer wird, dass durch

sie oder durch alle Elemente entsteht und in die Welt kommt und was sie konkret tun würden. Danach lädt der Aufstellungsleiter die Elemente ein eine Stufe weiter ins Performing zu gehen und sich zu fragen was entstanden ist oder was noch nötig ist, damit es wirklich in die Welt kommen kann. Programme, Struktur und Personal bewegen sich sehr schnell und zielstrebig in beide Phasen rein. Die Kultur bewegt sich zögerlich und als letztes Element ins Prototyping. Vom Prototyping ins Performing bewegt sich Kultur erst, als der Aufstellungsleiter bereits beginnt die Systemelemente nach ihren Wahrnehmungen zu fragen. Der Berater stellt sich auf den innerlich/individuellen Quadranten, ein Teil des Elements ist auf äußerlich/individuell und auch die Blickrichtung geht zu äußerlich/individuell. Für das Prototyping ergibt sich das folgendes Systembild (siehe Abb. 45).

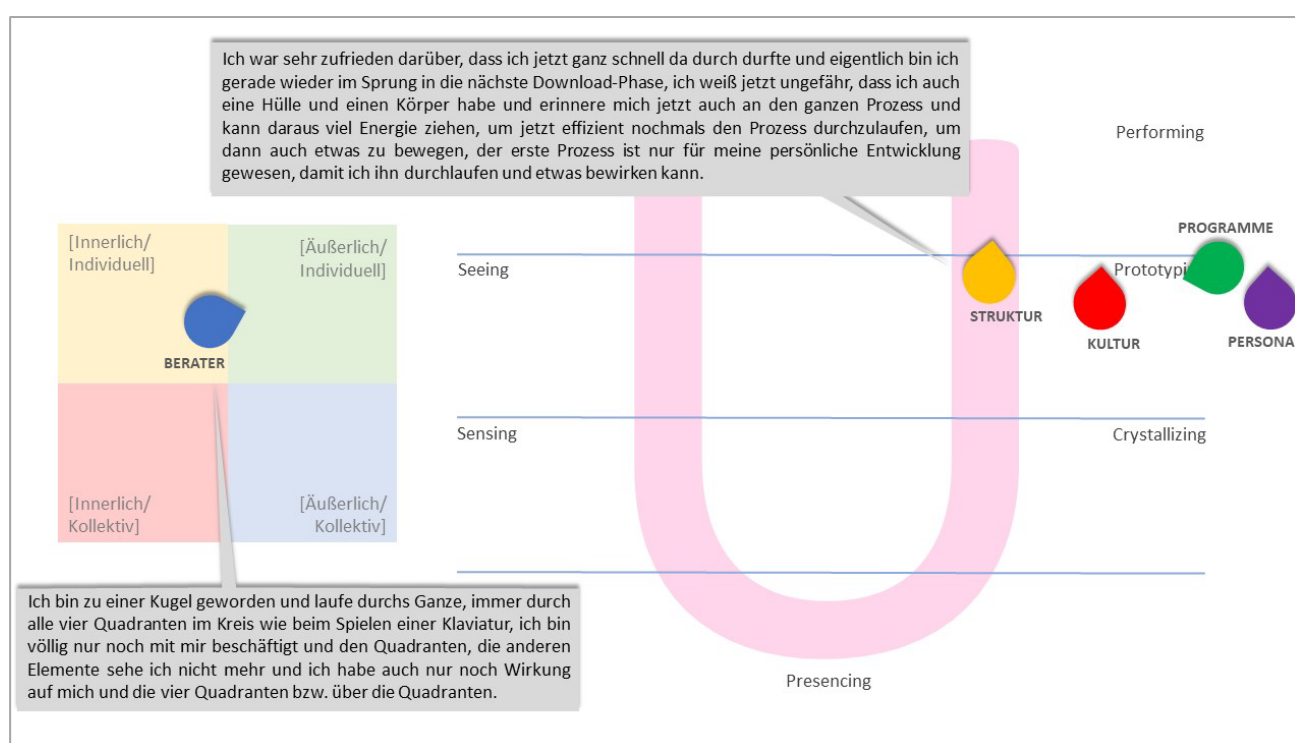


Abbildung 45: Konstellation in der Erkundungsaufstellung auf der Ebene Prototyping

Quelle: Eigene Darstellung

Im Feld Performing bleibt der Berater auf dem innerlich/kollektiven Quadranten stehen, ein Teil des Elements ist auf äußerlich/kollektiv und auch die Blickrichtung geht zu äußerlich/kollektiv. Für das Performing ergibt das Systembild in Abbildung 46. Der Aufstellungsleiter fragt beide Phasen gleichzeitig ab, weshalb die Phasen auch in den Antworten der Elemente zusammenfassend wiedergegeben werden und nicht immer klar zu trennen sind. Die Aussagen der Elemente zu diesen beiden Phasen werden in den Systembildern zum Feld Prototyping und zum Feld Performing dargestellt.

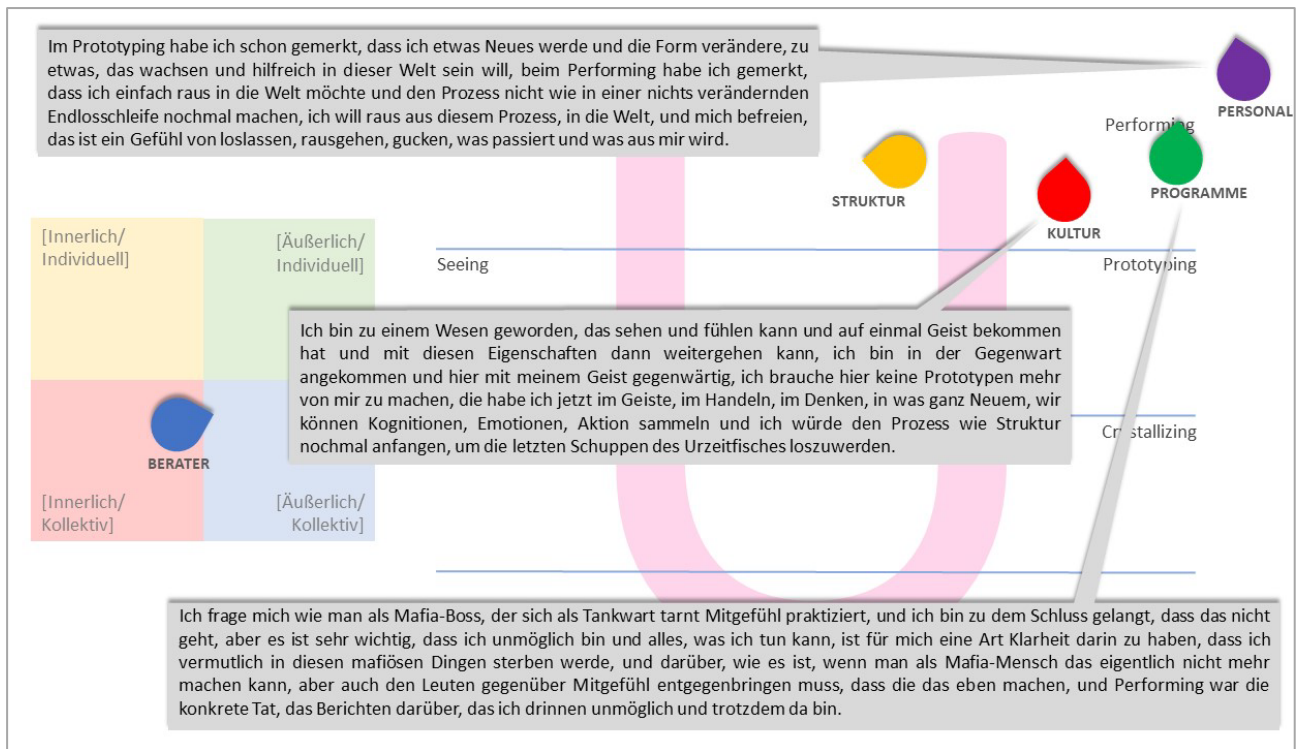


Abbildung 46: Konstellation in der Erkundungsaufstellung auf der Ebene Performing

Quelle: Eigene Darstellung

Der Berater äußert, *er sei zu einer Kugel geworden und er laufe durchs Ganze, immer durch alle vier Quadranten im Kreis wie beim Spielen einer Klaviatur, er wäre völlig nur noch mit sich beschäftigt und den Quadranten, die anderen Elemente sehe er nicht mehr und er hätte auch nur noch Wirkung auf sich und die vier Quadranten beziehungsweise über die Quadranten* (siehe Anhang S. 253). In dieser Aussage scheint es fast so als spiele der Berater am Ende keine große Rolle mehr für die Unternehmenstransformation und, als wäre er vielleicht eher mit einer Co-Entwicklung beschäftigt, die durch die Transformation des Unternehmens ausgelöst wurde. Das würde bedeuten, wenn die Organisation sich so weit transformiert hat, dann ist die Organisation in der Lage sich selbst weiterzuentwickeln. Vielleicht deutet sich hier auch an, dass der Berater durch das Durchlaufen der Quadranten nur noch eine prüfende Funktion hat, um zu sehen in welchem Quadranten die Organisation noch Unterstützungsbedarf hat. Obwohl der Berater aussagt, er laufe durch alle vier Quadranten im Kreis, steht er im Prototyping regungslos auf dem innerlich/individuellen Quadranten und im Performing auf dem innerlich/kollektiven Quadranten. Mit Bezug auf die eben erwähnte prüfende Funktion, könnte es sein, dass der Berater bewusst in dem innerlich/kollektiven Quadranten bleibt (während der Aussage), um zu prüfen, ob das Neue und Transformierte nachhaltig in der Kultur und den Werten verankert ist.

Die Struktur antwortet dem Aufstellungsleiter, dass sie *sehr zufrieden darüber gewesen wäre, dass sie jetzt ganz schnell da durch durfte und sie eigentlich gerade wieder im Sprung in die nächste*

Download-Phase wäre, Struktur wisse jetzt ungefähr, dass sie auch eine Hülle und einen Körper habe und erinnere sich jetzt auch an den ganzen Prozess und könne daraus viel Energie ziehen, um jetzt effizient nochmals den Prozess durchzulaufen, um dann auch etwas zu bewegen, der erste Prozess sei nur für die persönliche Entwicklung gewesen, damit sie ihn durchlaufen und etwas bewirken könne (siehe Anhang S. 254). Die Struktur scheint generell energetisiert, was sich auch in den Bewegungen zeigte, die seit der Presencing Phase sehr schnell und zielstrebig waren. Könnte es sein, dass sich hier zeigt, dass die Strukturen in der integralen Phase flexibler geworden sind. Denn die Strukturen haben, angekommen in der integralen Phase, eine Art Grundstruktur (eine Hülle, einen Körper) bekommen und zusätzlich scheint eine Flexibilität beziehungsweise Wandlungsfähigkeit vorhanden, die innerhalb der Strukturen für einen beständigen Wandel sorgen, denn Struktur möchte direkt wieder in einen nächsten Prozess. Es zeigt sich also in der Aufstellung, dass Unternehmen auf der integralen Stufe flexible Strukturen haben.

Kultur antwortet auf die Fragen des Aufstellungsleiters, dass *sie zu einem Wesen geworden sei, das sehen und fühlen könne und auf einmal Geist bekommen habe und mit diesen Eigenschaften dann weitergehen könne, die Kultur berichtet weiter, dass sie in der Gegenwart angekommen und hier mit ihrem Geist gegenwärtig sei, sie brauche hier keine Prototypen mehr von sich zu machen, die habe sie jetzt im Geiste, im Handeln, im Denken, in was ganz Neuem, sie könnte Kognitionen, Emotionen, Aktion sammeln und sie würde den Prozess wie Struktur nochmal anfangen, um die letzten Schuppen des Urzeitfisches loszuwerden (siehe Anhang S. 254).* In der Aussage der Kultur zeigt sich, dass sich ihre Evolution beziehungsweise Transformation mit Hochgeschwindigkeit fortsetzt. Kultur hinkte im Prozess immer hinterher, und sie musste sich völlig transformieren in etwas anderes, um dabei bleiben zu können. Nun ist Kultur zu einer aktiven und geistreichen Prämisse geworden, nicht nur abbildend, sondern kreativ und geistreich. Möglicherweise kann die Kultur nun auch Einfluss auf die anderen Elemente nehmen, so wie sie sagt, Handeln, Denken, Kognition, Emotion und Aktion mitgestalten. Die Kultur scheint hier am Ende der Transformation in der integralen Stufe über das große Bewusstsein zu informieren. Zudem scheint auch Kultur flexibler und offener gegenüber Wandel geworden zu sein, denn sie möchte den Prozess direkt wieder durchlaufen.

Programme äußert, dass *sie sich frage, wie man als Mafia-Boss, der sich als Tankwart tarne Mitgefühl praktiziere, und sie sei zu dem Schluss gelangt, dass das nicht ginge, aber es sei sehr wichtig, dass es unmöglich sei und alles, was Programme tun könne, sei für sich eine Art Klarheit darin zu haben, dass sie vermutlich in diesen mafiosen Dingen sterben werde, und darüber, wie es sei, wenn man als Mafia-Mensch das eigentlich nicht mehr machen könne, aber auch den Leuten gegenüber Mitgefühl entgegenbringen müsse, dass die das eben machen, und Performing wäre die*

konkrete Tat, das Berichten darüber, das Programme drinnen unmöglich und trotzdem da sei (siehe Anhang S. 255). Die Transformation der Programme, die schon in den vorangegangenen Phasen erkennbar wurde, scheint in diesen Phasen weiter voranzuschreiten beziehungsweise das Bewusstsein der Programme erweitert sich weiter. Die neue Form der Programme beziehungsweise das, was Programme werden will, konkretisiert sich hier. Die vorherige Form der Programme kann auf der integralen Stufe nicht existieren und die Programme beschreiben, dass sie in den ‚mafösen und brutalen‘ Strukturen sterben müssen, denn sie wollen jetzt Mitgefühl praktizieren, es entstehen demgemäß mitfühlende Programme. Es zeigt sich in der Aufstellung demnach, dass es auf der integralen Stufe mitfühlende Programme geben wird. Emotionalität und Mitgefühl sind somit wichtige Aspekte in einer zur integralen Stufe transformierten Organisationen.

Das Personal beschreibt, dass es *im Prototyping schon gemerkt habe, dass es etwas Neues werde und die Form verändere, zu etwas, das wachsen und hilfreich in dieser Welt sein will, beim Performing habe es gemerkt, dass es einfach raus in die Welt möchte und den Prozess nicht wie in einer nichts verändernden Endlosschleife nochmal machen, es wolle raus aus diesem Prozess, in die Welt, und sich befreien, das sei ein Gefühl von loslassen, rausgehen, gucken, was passiert und was aus ihm wird* (siehe Anhang S. 256). In der Äußerung des Personals wird deutlich, dass sich die Rolle vom Personal stark verändert, in etwas Neues und Hilfreiches, das sich auch befreien will und losgelöst sein möchte. Möglicherweise deutet sich an, dass das Personal sich aus der Zweck-Mittel Logik bewegt, also raus aus der Logik als Personal Mittel zu sein um die Arbeit, den Zweck zu erfüllen. Wenn das Personal sich aus der Mittel-Rolle bewegt, dann emanzipieren sie sich auch gewissermaßen vom Unternehmen. Es könnte sein, dass wenn es in Richtung integrales Unternehmen geht, sich die Zweck-Mittel Logik umkehrt und die Arbeit wäre dann das Mittel zum Zweck der Selbstverwirklichung (loslassen, rausgehen, gucken, was passiert und aus ihm wird). Arbeit im integralen Unternehmen hätte dann eher eine sinnstiftende Funktion, welche gleiche Interessen, Werte, Überzeugungen umfasst. Vielleicht kristallisiert sich also eine Miteigentümerschaft am Sinn (Sinngemeinschaft) oder eine gewünschte reale Miteigentümerschaft am Unternehmen beim Personal. In jedem Fall wäre das Personal befreiter in der Rolle und mehr Teil des Unternehmens. Im integralen Feld braucht es dann einen neuen Begriff für Personal.

6. Aufstellungspartitur

Die Auswertungsmethode wurde bereits theoretisch im Kapitel zum Forschungsdesign beschrieben. Nachfolgend wird daher der konkrete Auswertungsprozess und somit die systematische Auswertung des Materials dargestellt. Danach werden die vorläufigen Erkenntnisse zu erkenntnisleitenden Thesen weiterformuliert. Abschließend erfolgen Reflexionen zur Erkundungsaufstellung.

6.1 Auswertungsprozess

Die Erkundungsaufstellung dauerte insgesamt eine Stunde. Die gesamte Aufstellung wurde per Videoaufnahme dokumentiert.³⁵ Die Transkription der Aufnahme erfolgte mit einfachen Regeln (vgl. DRESING/PEHL, S. 21f.)³⁶ und die tatsächlichen Bezeichnungen der Elemente wurden zugunsten der Verständlichkeit eingefügt. Die Transkription der Erkundungsaufstellung befindet sich im Anhang auf Seite 240.

Nachdem die Inhalte des Aufstellungsvideos in eine schriftliche Form übertragen wurden, erfolgte die Aufstellungspartitur und damit die Unterteilung in einzelne, fortlaufende Sequenzen. Für die Aufstellungspartitur werden demgemäß getätigte Aussagen, Bewegungen, erste Interpretationen und irritierende sowie überraschende Inhalte in einer Excel-Tabelle (vgl. Abb. 47) festgehalten. Im Unterschied zu den in Kapitel 3.3 dargestellten Schritten wurden in dieser Aufstellungspartitur die ersten Interpretationsangebote Dritter aus der Gruppendiskussion nach der Aufstellung mit Stellvertreter:innen und Beobachter:innen im offenen Intuitionsfeld integriert. Zusätzlich wurden Metaphern und Anmerkungen in die Aufstellungspartitur gesondert aufgenommen, um die ersten Interpretationsleistungen der Stellvertreter:innen und weiterführende Gedanken festzuhalten zu können. Eine Sequenz bildet dann eine (Sinn-) Einheit (vgl. MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 367f.). Da es sich hier um ein Erkenntnisinteresse bezogen auf die allgemeine Betrachtung der Interaktionen im System handelt, empfiehlt sich eine Sequenzeinteilung, die sich nach Positions-

³⁵ Die Videoaufnahme der Erkundungsaufstellung befinden sich in meinem Besitz und ist auf Wunsch einsehbar.

³⁶ Das heißt: 1. eine wörtliche Transkription, 2. Wortverschleifungen werden geglättet, 3. Übersetzung von Dialekten, 4. Stottern wird geglättet und abgebrochene Wörter werden ausgelassen, 5. abgebrochene Sätze werden mit Schrägstrich gekennzeichnet, 6. der gesamte Text wird für die Lesbarkeit geglättet, 7. Rezeptionssignale werden in der Regel ausgelassen, 8. längere Pausen werden mit (...) gekennzeichnet, 9. betonte Wörter werden in Versalien geschrieben, 10. jeder Sprecherbeitrag bekommt eigene Absätze, 11. Zeitmarken werden notiert, 12. unterstützende emotionale nonverbale Äußerungen werden notiert, 13. unverständliche Wörter und Passagen werden gekennzeichnet.

wechseln und einzelnen kommunikativen Aussagen richtet (vgl. ebd., S. 369). Mit dieser Kalibrierung der Sequenzen ergaben sich 41 Sequenzen. Im nächsten Schritt wurden die Schlüsselsequenzen identifiziert, die im weiteren Auswertungsprozess inhaltsanalytisch interpretiert werden.


Aufstellungspartitur			
Aufstellungsformat: Online; doppelverdeckt			
			
Zeit	00:08:31	00:11:20	00:14:06
Abschnitt	III	III	III
Phase	Downloading Herausforderungen	Seeing	Seeing
Sequenz	Aufgabe: Herausforderungen im Downloading	Aufgabe: Wahrnehmung der Zukunft im Seeing	Wahrnehmung des Berater im Seeing
Austellungsleiter	Dann habe ich jetzt folgende Bitte an die vier Elemente im U. Das jetzt so wahrzunehmen und ein paar	Haben alle vier eine Notiz dazu gemacht? Dann erfolgt jetzt der Bewegungsimpuls für die vier	(1) Während die Elemente das wahrnehmen, Was geht in dem Berater (Blau) vor, was nimmt der
Kultur (Rot/A)		Bewegt sich als letztes Element ins Seeing und wartet insgesamt recht lange bis es sich bewegt	
Struktur (Gelb/B)		Bewegt sich zögerlicher ins Seeing, als drittes Element, bleibt auf der Linie zwischen Downloading und Seeing	
Programme (Grün/C)		Bewegt sich als zweites Element ins Seeing	
Personal (Lila/D)		Bewegt sich sehr zielstrebig und als erstes Element ins Seeing	
Externer Berater (Blau/F)		Der Berater bewegt sich erst auf äußerlich/individuell (grün), dann als Kultur (Rot) ins Seeing kommt geht	(1) Bei Programme, Struktur und Personal (C, B und D) im Feld Seeing kann ich auf äußerlich/individuell
Irritierend/überraschend		Lila geht voran, wechselt direkt ins nächste Feld, während Rot noch lange im Downloading verbleibt	Der Berater ist in dieser Phase sehr beeinflusst durch die Kultur, scheint hier das Augenmerk zu sein
offenes Intuitionsfeld		Das Personal gibt seinem vorhin bereits geäußerten Bewegungsimpuls nach, die	
Metaphern			
Anmerkungen			

Abbildung 47: Auszug aus der Aufstellungspartitur (Excel-Tabelle)

Quelle: Eigene Darstellung

Schlüsselsequenzen sind für das Forschungsthema gehaltvolle und aussagekräftige Aussagen und deuten sich immer dann an, wenn etwas Überraschendes oder Irritierendes für die erkenntnissuchende Person auftritt (vgl. MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 369). Aus der Aufstellungspartitur ergaben sich somit 22 Schlüsselsequenzen für die weitere Auswertung. Sie stellen die Grundlage für die weitere tiefere Interpretation und die Erkenntnisgewinnung dar.

Für die weitere Auswertung wird, wie in Kapitel 3.3 beschrieben, das Verfahren der partizipativ pragmatischen Auswertung von Erkundungsaufstellungen genutzt. Mithilfe des Verfahrens werden die latenten Bedeutungen hinter den Aussagen in den Schlüsselsequenzen aus der Aufstellung herausgearbeitet (vgl. MERK/SOCHER 2021, 33). Die Auswertung wurde mit der Hilfe der Online-Kollaborationsplattform Miro (www.miro.com) durchgeführt. Miro dient als Online-Whiteboard, mit dem eine Zusammenarbeit in Echtzeit möglich ist. Das Whiteboard kann im Vorfeld mit relevanten Inhalten gestaltet und während der Zusammenarbeitsphase ergänzt werden. In der folgenden Abbildung 48 ist das gesamte Miro Board zusehen. Den Aufbau und Ablauf der Auswertung mit dem Board werde ich nun ausführlicher erläutern. In der Abbildung 48 sind von links nach rechts beziehungsweise von unten nach oben die folgenden Elemente enthalten:

- Vorbereitung der Aufstellung: dieses Element gibt Aufschluss über den theoretischen Hintergrund, das Erkenntnisinteresse der Aufstellung und das Aufstellungskonzept.
- Erkundungsaufstellung vom 31. Mai 2021: dieses Element zeigt die verschiedenen Bilder aus der Aufstellung mit Angaben zur jeweiligen Phase im U-Prozess und zur Zeit.
- Transkript der Aufstellung: dieses Element beinhaltet die paraphrasierte Aufstellungstranskription, die mit einem Klick auf das Feld weitergeblättert und durchgelesen werden kann.
- Erkenntnisse und Thesen / Könnte-Sätze nach der Aufstellung: in diesem Element sind die ersten Interpretationsangebote von Stellvertreter:innen und Beobachter:innen aus der Gruppendiskussion nach der Aufstellung enthalten, auch hier kann mit einem Klick auf das Feld weitergeblättert und durchgelesen werden.
- Vorbereitung der Auswertung: dieses Element gibt eine Erläuterung zum Auswertungsverfahren, stellt die unterschiedlichen Fokuse für die folgenden Auswertungsrunden vor, die sich aus der Auswertung ergeben haben und eine sinnvolle Zuordnung der Schlüsselsequenzen bieten sowie eine mögliche Gruppeneinteilung für größere Auswertungsrunden.
- Partizipativ pragmatische Auswertung: Einteilung in die vier erhaltenen Fokuse (Downloading und Seeing, Sensing, Presencing und Crystallizing, Prototyping und Performing), die jeweils zweifach dargestellt sind. In jedem Fokus ist das Auswertungsverfahren mit den einzelnen Schritten dargestellt. Die Schlüsselsequenzen sind auf den weißen Post-its wiedergegeben mit den dazugehörigen Bildern aus der Aufstellung. Farbige und zu Beginn der Veranstaltungen leere Post-its dienen als Platzhalter für die Gedanken und Interpretationsangebote der Teilnehmenden. Dieser Schritt stellt das Herzstück für die Auswertungsrunden dar.

Erkundungsaufstellung Transformation von Unternehmen auf die integrale Stufe mithilfe der Theorie U

Vorbereitung der Aufstellung

Zielsetzung

Methoden

Erkenntnisziele

Aufbauaufträge

Erkundungsaufstellung am 31. Mai 2021

ÜBERSICHT

DETAILED STAGES

Vorbereitung der Auswertung

Ziele

Methoden

Erkenntnisziele

Aufbauaufträge

Partizipativ pragmatische Auswertung

Phase: Identifizieren

Phase: Bewerten

Phase: Planen und Umsetzen

Phase: Reflektieren und Perfektieren

Erkenntnisse und Thesen / Körnige-Sätze nach der Aufstellung

Transkript der Aufstellung

Methodische Aufbauforderungen

Methodische Hinweise

Methodische Aufbauforderungen

Abbildung 48: Partizipativ pragmatische Auswertung - Miro Board gesamt
Quelle: Eigene Darstellung

mit einer Haltung gleichschwebender Aufmerksamkeit. In diesem ersten Schritt sind die Teilnehmenden aufgefordert nur zu lesen und nicht zu interpretieren und sich das zu merken, was ihnen besonders auffällt. Im zweiten Schritt werden pro Person ein bis zwei Aussagen ausgewählt, die für sie hervorstechend sind und am meisten Aufmerksamkeit auf sich gezogen haben. Auf jedes der linken, bunten Post-its wird eine Aussage notiert, die danach gemeinsam, nacheinander und schrittweise weiterbearbeitet werden. Im dritten Schritt erfolgt die tiefenhermeneutische Wirkungsanalyse, das heißt die von der Aussage ausgehenden Wirkungen werden wahrgenommen und analysiert. Die Leitfragen sind hier: was löst die Aussage in mir aus und welchen Einfluss hat die Aussage auf mich. Im vierten Schritt geht es um das Deuten der Aussage und das Anbieten von Erklärungen und Thesen. In diesem Schritt wird daher eine erste Interpretation vorgenommen, zunächst ohne Bewertung. Die Bewertung der formulierten Erklärungen und Thesen erfolgt in Schritt fünf mit der Frage, was sie bedeuten könnten, wenn sie stimmen. In Schritt sechs erfolgt der Rückbezug auf den Ausgangskontext und zur praktischen Anwendung. Mit Bezug auf die hier vorgestellte Erkundungsaufstellung ist die Frage für die Teilnehmenden: wenn die Bewertung so zutrifft, dann schließe ich daraus für die Transformation von Unternehmen auf die integrale Stufe mithilfe der Theorie U als praktische Konsequenz, dass Im letzten Schritt erfolgt eine systemische Selbstreflexion mit einer Einordnung der Erkenntnisse in Ingeniosität (Scharfsinn, Erfindungsgabe) und Praxisnähe. Die Ingeniosität kann auf einer Skala von 0 (überrascht mich nicht, ist nichts Neues) bis 10 (einfallsreich, schöpferisch, das habe ich vorher nicht so denken können), ebenso wie die Praxisnähe von 0 (abstrakt, weit von der Umsetzung entfernt) bis 10 (konkret, ich weiß was zu tun ist) eingeordnet werden. Nachdem eine Aussage ausgewertet ist, erfolgen die weiteren ausgewählten Aussagen woraufhin mit den nächsten Fokussen gleichermaßen vorgegangen wird.

6.2 Vorläufige Erkenntnisse / erkenntnisleitende Thesen

In Kapitel 5.4 (Ablauf der Erkundungsaufstellung) wurde zum einen der Ablauf der Erkundungsaufstellung dargestellt und zum anderen wurde der Auswertungsprozess verschriftlicht, indem die irritierenden und überraschenden Aussagen und Bewegungen (Schlüsselsequenzen) mit den Interpretationen und Gedanken aus der Auswertung ausführlich beschrieben wurden. Die erkenntnisleitenden Thesen, die sich aus der Analyse der Schlüsselsequenzen ableiten, werden nun in diesem Kapitel geschlossen dargelegt.

Erkenntnisleitende Thesen können Hypothesen darstellen, die als Annahme oder Vermutung formuliert sind, es können Interpretationen sein, die damit gewisse Feststellungen deuten oder es können Konklusionen sein, die durch die Erkenntnisse entstehen (vgl. PIJETLOVIC 2020, S. 13). In jeden Fall sollen sie andere Deutungs- und Handlungspotenziale erschließen und da es sich zunächst um Interpretationen handelt, die nur potenziell wahrheitsentdeckend sind und auch falsch beziehungsweise nicht neu sein können, sollten diese Interpretationen auch im Konjunktiv formuliert werden (vgl. MÜLLER-CHRIST 2020, S. 70). In diesem Sinne sind gewiss auch weitere und andere Interpretationen als die hier getroffenen möglich und geschätzt. Die ausführlichen Beschreibungen des Ablaufs der Erkundungsaufstellung, der Deutungen und die in diesem Kapitel abgeleiteten erkenntnisleitenden Thesen sollen Nachvollziehbarkeit und auch eigene Interpretationen ermöglichen.

Aus der Fragestellung des Forschungsgegenstandes, dem Erkenntnisinteresse der Erkundungsaufstellung und der Aufstellungsauswertung haben sich für mich vier Kontexte ergeben, die für die Ableitung der erkenntnisleitenden Thesen relevant erscheinen: 1. die Beziehung zwischen der beratenden Instanz und dem Kompetenzprofil für die Emergenz integraler Organisationen (Vier-Quadranten-Modell), 2. die Effekte in den Strukturen der Organisation (Entscheidungsprämissen) durch den Transformationsprozess vom ersten zum zweiten Rang, 3. die Beziehung zwischen der beratenden Instanz und der Organisation beziehungsweise den Entscheidungsprämissen, 4. die Theorie U als Methode für die Gestaltung eines Transformationsprozesses vom ersten zum zweiten Rang. Im Folgenden sind zunächst einzelne erkenntnisleitenden Thesen formuliert und mit einem Hinweis versehen aus welcher Phase aus dem Ablauf der Erkundungsaufstellung und von der Aussage welches Systemelements sie abgeleitet wurden. Am Ende jeden Kontextes folgen dann zusammenfassende erkenntnisleitende Thesen.

Kontext 1: Die Beziehung zwischen der beratenden Instanz und dem Kompetenzprofil für die Emergenz integraler Organisationen (Vier-Quadranten-Modell)

Fragestellung: In welchen Phasen des U-Prozesses ist die beratende Instanz in welcher Weise im (mit dem) Kompetenzprofil aktiv und unterstützend? Ist das Kompetenzprofil hilfreich für den Beratungs- beziehungsweise Transformationsprozess?

Es könnte sein, dass die beratende Instanz das Kompetenzprofil für die Emergenz integraler Organisationen folgendermaßen für den Transformationsprozess nutzen kann:

- **Downloading:** Der Berater setzt seinen Fokus auf den äußerlich/kollektiven Quadranten. Es könnte sein, dass er in dieser Phase die Perspektive der Organisation und ihre Systemgegebenheiten wahrnehmen und verstehen will, diese Beobachtung unternimmt er aus dem äußerlich/kollektiven Quadranten heraus und bleibt somit zunächst im Außen (Phase 1, Berater).
- **Seeing:** Der Berater setzt seinen Fokus ausdrücklich auf den innerlich/kollektiven Quadranten. Es könnte sein, dass der Berater sich in dieser Phase intensiv mit der Kultur und den Werten des Unternehmens befassen sollte, in dem Sinne, dass er zum einen ihre Unentscheidbarkeit akzeptiert und gleichzeitig mögliche Einflussfaktoren zur Gestaltung der Kultur und Werte im Blick hat. Es könnte sein, dass dieses Vorgehen wichtig ist, um die Kultur im Transformationsprozess mitzunehmen und um eine gewisse Disposition für die Transformation zu schaffen (Phase 2, Berater).
- **Sensing:** Der Berater steht in die Mitte der vier Quadranten und ändert ständig seinen Fokus beziehungsweise seine Blickrichtung. Es könnte sein, dass der Berater sich in dieser Phase stark an den unterschiedlichen Bedürfnissen der einzelnen Prämissen orientieren muss und die verschiedenen Quadranten des Kompetenzprofils nutzt, um Inhalte und Methoden passend abzustimmen. Es könnte sein, dass der Berater Feinfühligkeit, Empathie und hohe methodische Kompetenz braucht, um die Unterschiedlichkeiten der Prämissen zu verstehen und mit diesen umgehen zu können (Phase 3, Berater).
- **Presencing:** Der Berater ändert hier seinen Fokus zum äußerlich/individuellen Quadranten als das Systemelement der Programme spricht und die Heftigkeit der Veränderung in sich betont. Der äußerlich/individuelle Quadrant beschreibt Verhalten, Fähigkeiten und Wissen. Es könnte sein, dass der Berater die Entscheidungsprämisse Programme in dieser Phase unterstützen und stärken muss, indem er sich mit den Kompetenzen im äußerlich/individuellen Quadranten auseinandersetzt. Es könnte sein, dass in der Transformation eine Stärkung des äußerlich/individuellen Quadranten der Programme sinnvoll ist, um zu ordnen,

wie Programme neu definiert werden können, was situativ und was grundsätzlich entschieden werden muss und um eine Transformation der Programme zu begleiten und zu ermöglichen (Phase 4, Programme).

- Crystallizing: Der Berater setzt seinen Fokus auf den innerlich/individuellen Quadranten. Es könnte sein, dass sich der Berater hier auf die innerlich/individuellen Kompetenzen von sich selbst und auch von der Organisation fokussiert, um zum einen mit den Kompetenzen in diesem Quadranten zu handeln und zum anderen die Kompetenzen aus diesem Quadranten in der Organisation zu stärken, da er seine Impulse auf eine Wirkung hin in den anderen Elementen wahrnehmen muss, ohne zu großen Einfluss auf deren Entscheidung zu nehmen, sodass die Impulse, die durch das Presencing entstanden sind, von der Organisation geprüft und verdichtet werden können. Es könnte sein, dass das Handeln des Beraters damit eine Art Übersetzung der Prinzipien und Phänomene von Makroebene in Mikroebene und somit eine Komplexitätsreduktion ist (Phase 4, Berater).
- Prototyping/Performing: Der Berater sagt, er laufe durch alle vier Quadranten im Kreis, er steht aber im Prototyping regungslos auf dem innerlich/individuellen Quadranten und im Performing auf dem innerlich/kollektiven Quadranten. Es könnte sein, dass der Berater mit dem Durchlaufen der Quadranten nur noch eine prüfende Funktion hat, um zu sehen in welchem Quadranten die Organisation noch Unterstützungsbedarf hat. Es könnte sein, dass der Berater mit Blick auf den innerlich/kollektiven Quadranten prüft, ob das Neue und Transformierte nachhaltig in der Kultur und den Werten verankert ist (Phase 5, Berater).

Erkenntnisleitende These Nr. 1

Es könnte sein, dass **die beratende Instanz die vier Quadranten des Kompetenzprofils** in den unterschiedlichen Phasen während des Transformationsprozesses zur integralen Stufe zusammengefasst folgendermaßen nutzen kann:

Downloading: Die beratende Instanz bleibt zunächst im Außen und erfasst die Perspektive der Organisation und ihre Systemgegebenheiten aus dem **äußerlich/kollektiven Quadranten**.

Seeing: Die beratende Instanz befasst sich intensiv mit dem **innerlich/kollektiven Quadranten**, nämlich mit der Kultur und den Werten des Unternehmens. Sie akzeptiert die Unentscheidbarkeit und gleichzeitig erfasst sie mögliche Einflussfaktoren zur Gestaltung der Kultur und den Werten, so hält sie die Kultur im Transformationsprozess und schafft eine gewisse Disposition für ihre Transformation.

Sensing: Die beratende Instanz muss sich stark an den unterschiedlichen Bedürfnissen der einzelnen Prämissen orientieren. Daher hat sie **alle Quadranten im Blick, aber ändert stetig ihren Fokus**. So nutzt sie die verschiedenen Quadranten des Kompetenzprofils, um Inhalte und Methoden passend abzustimmen. Die beratende Instanz braucht Feinfühligkeit, Empathie und hohe methodische Kompetenz, um die Unterschiedlichkeiten der Prämissen zu verstehen und mit diesen umgehen zu können.

Presencing: Die beratende Instanz fokussiert sich auf die Kompetenzen im **äußerlich/individuellen Quadranten**, um die Entscheidungsprämisse Programme zu stärken. So kann die beratende Instanz die Transformation der Programme begleiten und ermöglichen, und mit der Entscheidungsprämisse kann neu definiert werden, was situativ und was grundsätzlich entschieden werden muss.

Crystallizing: Die beratende Instanz stärkt die Kompetenzen im **innerlich/individuellen Quadranten**, um das Unternehmen dabei zu unterstützen, die im Presencing entstandenen Impulse hinsichtlich ihrer Wirkung zu prüfen und ggf. zu verdichten. Die Aufgabe der beratenden Instanz ist eine Komplexitätsreduktion, das heißt sie übersetzt für das Unternehmen Prinzipien und Phänomene von der Makro- in die Mikroebene.

Prototyping/Performing: Die beratende Instanz prüft **alle Quadranten** auf verbliebenen Unterstützungsbedarf für das Unternehmen. Mit einem Blick auf den **innerlich/kollektiven Quadranten** prüft die beratende Instanz, ob das Neue und Transformierte nachhaltig in der Kultur und den Werten verankert ist.

Erkenntnisleitende These Nr. 2

Es könnte sein, dass es für die beratende Instanz und somit für den Beratungsprozess nützlich und bedeutend ist, bei der Begleitung einer Unternehmenstransformation auf die integrale Stufe, Bezug auf dieses/ein solches Kompetenzprofil zu nehmen und damit zu arbeiten.

Kontext 2: Die Effekte in den Strukturen der Organisation (Entscheidungsprämissen) durch den Transformationsprozess vom ersten zum zweiten Rang

Fragestellung: Welche Effekte zeigen sich durch den Transformationsprozess in den Strukturen der Organisation (Entscheidungsprämissen)? Wie sind die Entscheidungsprämissen in einem Unternehmen auf der integralen Stufe gestaltet?

Es könnte sein, dass sich die Entscheidungsprämissen folgendermaßen in den Phasen des Transformationsprozesses zeigen.

Downloading/Seeing/Sensing – Die Entscheidungsprämissen vor der Transformation beziehungsweise am Beginn des Transformationsprozesses, wenn das Unternehmen noch in einer postmodernen, pluralistischen Form ist:

- Es könnte sein, dass das Personal grundsätzlich wandlungsbereit und willig für Veränderungen ist beziehungsweise die Notwendigkeit für Wandel erkennen kann. Es könnte sein, dass die anderen Systemelemente die Wandlungsfähigkeit des Personals hemmen (Phase 1 und Phase 3, Personal).
- Es könnte sein, dass das Personal im Transformationsprozess als Impulsgeber für die anderen Systemelemente fungieren kann (Phase 2, Personal).
- Es könnte sein, dass das Personal bereit ist eine stets verfügbare Infrastruktur in der Organisation hinter sich zu lassen und darauf vertrauen kann, dass das Erforderliche in Zukunft je nach Bedarf organisiert oder beschafft werden kann (Phase 3, Personal).
- Es könnte sein, dass die Kultur nicht umgänglich ist und bedient werden will, um sich für den Transformationsprozess zu bewegen. Möglicherweise lässt sich die Kultur mit mehr Informationen bewegen (Phase 1, Kultur).
- Es könnte sein, dass die Kultur stark an mitgebrachten Logiken festhält, die sie nur langsam loslassen kann (Phase 3, Kultur).
- Es könnte sein, dass die Struktur neutral und gestaltbar ist und somit als starker Hebel in Transformationsprozessen einsetzbar ist. Es könnte sein, dass über die Struktur beziehungsweise über das äußerlich/kollektive Wandel angestoßen und dem Personal dadurch einen Orientierungspunkt für den geplanten Wandel geben werden kann (Phase 2, Struktur).
- Es könnte sein, dass die zur integralen Stufe transformierte Organisation transparente und immer wieder in Frage gestellte Programme benötigt, also ein lebendiges Programm, dass durch immer wieder neu definierte Sinnhaftigkeit und Optimierung Lerneffekte bieten würde (Phase 3, Programme).

- Es könnte sein, dass die Programme unbereinigt sind und dass für die Transformation zur integralen Stufe eine Tiefenreinigung der Programme im Unternehmen benötigt wird, mit der die Systemlogik hinterfragt wird, in der es um eine Logik des Erwerbswirtschaftlichen Systems geht, das sich in einer Welt von knappen Ressourcen auf Kosten anderer bereichert, was auf dieser Entwicklungsstufe nicht intelligent aushandelbar ist und das Verdeckte von Vorteil macht (Phase 3, Programme).

Erkenntnisleitende These Nr. 3

Es könnte sein, dass sich die **Entscheidungsprämissen am Beginn des Transformationsprozesses** zur integralen Stufe zusammengefasst folgendermaßen zeigen:

Personal: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **willig und wandlungsfähig**. Das Personal kann die Notwendigkeit für Wandel erkennen und ist bereit Bekanntes loszulassen und auf die zukünftigen Möglichkeiten zu vertrauen. Das Personal kann daher als Impulsgeber im Transformationsprozess fungieren. Die Wandlungsfähigkeit des Personals wird möglicherweise von den anderen Prämissen gehemmt.

Kultur: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **nicht umgänglich und fordernd**. Die Kultur hält stark an mitgebrachten Logiken fest, die sie nur langsam loslassen kann. Die Kultur fordert daher eine gewisse Versorgung, möglicherweise mit mehr Informationen, um sich für den Transformationsprozess zu bewegen.

Struktur: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **neutral und gestaltbar**. Sie könnte somit als starker Hebel in Transformationsprozessen einsetzbar sein, da dadurch auch dem Personal ein Orientierungspunkt für den geplanten Wandel gegeben werden kann.

Programme: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **intransparent und unbereinigt**. Die Programme agieren eigennützig und verdeckt, sowohl in der Unternehmensinnenwelt als auch in der -außenwelt. Zur Transformation auf die integrale Stufe braucht es eine Bereinigung hin zu transparenten, sinn- und wertorientierten Programmen, die lebendig sind und durch immer wieder neu definierte Sinnhaftigkeit und Optimierung Lerneffekte bieten können.

Presencing/Crystallizing/Prototyping/Performing – Die Entscheidungsprämissen mitten im Transformationsprozess beziehungsweise am Ende des Transformationsprozesses, wenn das Unternehmen in eine integrale Form transformiert ist:

- Es könnte sein, dass es für das Personal wichtig ist auch mal von der Metaebene entlastet zu werden und neben dem Transformationsprozess Raum zu lassen sich mit dem eigentlichen Zweck beschäftigen zu können. Es könnte sein, dass eine permanent geforderte Wandlungsbereitschaft vom Personal immer wieder das Gefühl von Sicherheitsaufgabe auslöst und somit viel Energie kostet (Phase 4, Personal).

- Es könnte sein, dass sich das Personal in einem Unternehmen auf der integralen Stufe emanzipiert und sich aus der Zweck-Mittel Logik bewegt, also raus aus der Logik als Personal Mittel zu sein, um die Arbeit, den Zweck zu erfüllen. Es könnte sein, dass wenn es in Richtung integrales Unternehmen geht, sich die Zweck-Mittel Logik umkehrt und die Arbeit dann das Mittel zum Zweck der Selbstverwirklichung ist. Es könnte sein, dass Arbeit im integralen Unternehmen eher eine sinnstiftende Funktion für das Personal einnimmt, was sich in einer Miteigentümerschaft am Sinn (Sinngemeinschaft) oder einer realen Miteigentümerschaft am Unternehmen äußern könnte (Phase 5, Personal).
- Es könnte sein, dass Kultur in der Transformation (durch das Presencing) eine Qualität dazugewinnt, die es ihr ermöglicht, ihr Umfeld wahrzunehmen und sich mit neuen externen Bedingungen auseinanderzusetzen. Es könnte sein, dass Kultur trotz ihrer beginnenden Transformation, mit diesem Entwicklungsstand für die integrale Welt noch keine Rolle spielen kann und es für die Rolle in einem integralen Unternehmen noch eine tiefere Transformation benötigt (Phase 4, Kultur).
- Es könnte sein, dass die Kultur in Unternehmen auf der integralen Stufe eine aktive, kreative und geistreiche Prämisse ist, die im Unternehmen das große Bewusstsein mitgestalten und drüber informieren kann (Phase 5, Kultur).
- Es könnte sein, dass Struktur in den ersten Phasen der Transformation, das heißt am Transformationsbeginn geöffnet und gestaltbar sein muss, um einen neuen Fokus und neue Möglichkeiten des Seins finden zu können (Phase 4, Struktur).
- Es könnte sein, dass die Strukturen in Unternehmen auf der integralen Stufe flexibel und anpassungsfähig sind, sodass es eine Art Grundstruktur gibt, in der situationsbezogen flexibel Anpassungen vorgenommen werden können (Phase 5, Struktur).
- Es könnte sein, dass in der Transformation (durch das Presencing) für Programme eine Verbundenheit zu den anderen Elementen entsteht, dass das Verdeckte und Rücksichtslose von zuvor verdrängt (Phase 4, Programme). Es könnte sein, dass diese Verbundenheit in einem integralen Unternehmen durch die transparenten und lebendigen (immer wieder neu definierte Sinnhaftigkeit und Optimierung) Programme entsteht (Phase 3, Programme).
- Es könnte sein, dass Programme in Unternehmen auf der integralen Stufe ein erweitertes Bewusstsein haben, sodass sie mitfühlend werden (Phase 5, Programme). Es könnte sein, dass somit die Tiefenreinigung der Programme in der Transformation auf die integrale Stufe gelingt (Phase 3, Programme).

Erkenntnisleitende These Nr. 4

Es könnte sein, dass sich die vier **Entscheidungsprämissen in einem Unternehmen auf der integralen Stufe** folgendermaßen zeigen:

Personal: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **fokussiert und emanzipiert**. Das Personal braucht zwischendurch Entlastung von der Metaebene und Raum für Beschäftigung mit dem eigentlichen Zweck, denn die permanent geforderte Wandlungsbereitschaft löst immer wieder das Gefühl von Sicherheitsaufgabe aus und kostet somit viel Energie. Das Personal emanzipiert sich und bewegt sich aus der Zweck-Mittel Logik, in der sie das Mittel und Arbeit der Zweck ist. Die Arbeit wird dann das Mittel zum Zweck der Selbstverwirklichung und nimmt eine eher sinnstiftende Funktion für das Personal ein, was sich in einer Miteigentümerschaft am Sinn (Sinngemeinschaft) oder einer realen Miteigentümerschaft am Unternehmen äußern könnte.

Kultur: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **aktiv, kreativ und geistreich**. Die Kultur macht während des Transformationsprozesses eine enorme Umformung durch, während der sie schließlich eine Qualität dazugewinnt, die es ihr ermöglicht, ihr Umfeld wahrzunehmen und sich mit neuen externen Bedingungen auseinanderzusetzen. Als nun aktive, kreative und geistreiche Prämisse kann Kultur im Unternehmen das große Bewusstsein mitgestalten und drüber informieren.

Struktur: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **energetisiert, flexibel und anpassungsfähig**. Durch die Öffnung und Gestaltbarkeit am Transformationsbeginn kann die Struktur einen neuen Fokus und neue Möglichkeiten des Seins finden. Möglicherweise ist die Folge eine Art Grundstruktur, in der situationsbezogen flexibel Anpassungen vorgenommen werden können.

Programme: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **mitfühlend, verbunden und transparent**. Für Programme entsteht eine Verbundenheit zu den anderen Prämissen, dass das Verdeckte und Rücksichtslose von zuvor verdrängt. Programme entwickeln durch die Bereinigung ein erweitertes Bewusstsein, sodass sie mitfühlend sein können. Es entstehen transparente, sinn- und wertorientierte und lebendige Programme.

Kontext 3: Die Beziehung zwischen der beratenden Instanz und der Organisation beziehungsweise den Entscheidungsprämissen

Fragestellung: Inwiefern und in welcher Phase des Transformationsprozess sind welche Entscheidungsprämissen wichtig für das Gelingen und somit für die Aufmerksamkeit der beratenden Instanz? Welche möglichen Hebel und Ansatzpunkte ergeben sich durch die Erkenntnisse für das Gelingen des Transformationsprozesses?

Diese erkenntnisleitenden Thesen sind bereits in den anderen, vorangegangenen Thesen enthalten. Sie sollen hier dennoch erneut für den Kontext der Beziehung zwischen der beratenden Instanz und der Organisation beziehungsweise den Entscheidungsprämissen und somit aus der Perspektive der beratenden Instanz dargestellt werden.

- Es könnte sein, dass der Berater am Beginn des Transformationsprozesses das Personal als Impulsgeber für die anderen Entscheidungsprämissen nutzen kann (Phase 2, Personal).
- Es könnte sein, dass am Beginn des Transformationsprozesses eine intensive Auseinandersetzung vom Berater mit der Kultur erforderlich ist, um mögliche Einflussfaktoren zur Gestaltung der Kultur zu erfahren und um eine Disposition für die Veränderung zu schaffen (Phase 2, Berater).
- Es könnte sein, dass der Berater die Struktur als starken Hebel für den Transformationsprozess nutzen kann, da sie gestaltbar ist (Phase 2, Struktur).
- Es könnte sein, dass der Berater inmitten der Transformation (Presencing) unterstützend für das Personal wirken muss, da dieses große Veränderungen durchmacht und das Personal entlastet werden will (Phase 4, Personal).
- Es könnte sein, dass der Berater inmitten der Transformation (Presencing) unterstützend für Programme wirken muss, da diese, große Veränderungen durchmachen (Phase 4, Programme).

Erkenntnisleitende These Nr. 5

Es könnte sein, dass **die beratende Instanz die vier Entscheidungsprämissen im Transformationsprozess** eines Unternehmens auf die integrale Stufe zusammengefasst folgendermaßen als Hebel nutzen kann oder für die Transformation unterstützen muss:

Am Beginn des Transformationsprozesses: Die beratende Instanz kann das **Personal als Impulsgeber** für die anderen Entscheidungsprämissen nutzen, da es sich willig und wandlungsfähig zeigt. Um die Kultur im Transformationsprozess mitnehmen zu können und mögliche Einflussfaktoren für die Gestaltung zu identifizieren, braucht es eine **intensive Auseinandersetzung mit der Kultur**. Die beratende Instanz kann die **Struktur als Hebel für Transformation** nutzen, da sie sich neutral und gestaltbar zeigt.

Inmitten des Transformationsprozesses: Die beratende Instanz muss besonders **achtsam und unterstützend für Programme und Personal** im Wandel sein, da diese, große Veränderungen durchmachen und Entlastung und Unterstützung fordern.

Kontext 4: Die Theorie U als Methode für die Gestaltung eines Transformationsprozesses vom ersten zum zweiten Rang

Fragestellung: Ist die Theorie U eine geeignete Methode für den Transformationsprozess eines Unternehmens vom ersten zum zweiten Rang und damit auf die integrale Stufe?

In der Aufstellung wurde die Theorie U als Methode für den Prozessablauf genutzt, das heißt dadurch wurden die einzelnen Prozessschritte der Transformation vorgegeben. Hinter den einzel-

nen Prozessschritten stehen methodische Strukturen, die bereits ausführlich erläutert wurden (Kapitel 2.3). Zudem sind auch im Kompetenzprofil mit den vier Quadranten, die in der Theorie U beschrieben und für die Transformation zur integralen Stufe nötigen Kompetenzen eingebunden.

- Es könnte sein, dass die Theorie U als Methode als hilfreich für die Transformation betrachtet werden kann, denn zum einen gelingt die Transformation der Organisation, sofern die vorangegangenen Interpretationen stimmen.
- Zum anderen könnte es sein, dass vor allem das Presencing, also der Prozess zum Abzutauchen in das U, wichtig und nötig für die Transformation der Organisation ist. Damit könnte es für den Wandel von Systemen erforderlich sein, diese zunächst bis in die Tiefe zu kennen (Phase 4, Programme).

Erkenntnisleitende These Nr. 6

Es könnte sein, dass die Theorie U eine hilfreiche methodische und prozessuale Struktur für Unternehmen während eines Transformationsprozesses vom ersten Rang zum zweiten Rang und damit auf die integrale Stufe bietet.

Erkenntnisleitende These Nr. 7

Es könnte sein, dass es für den Wandel von Systemen erforderlich ist, diese zunächst bis in die Tiefe wahrzunehmen und zu kennen. Damit wäre es vor allem die Ebene des Presencing, die den Unterschied in der Methode der Theorie U im Vergleich zu anderen Methoden für Transformationsprozesse ausmacht.

6.3 Reflexionen zur Erkundungsaufstellung

Mit der Erkundungsaufstellung konnten einige neue Perspektiven und Ideen hinsichtlich der Transformation von Unternehmen auf die integrale Stufe mithilfe der Theorie U in Form von erkenntnisleitenden Thesen formuliert werden. Inhaltlich wirkt die Aufstellung zunächst besonders abstrakt, da alle Elemente beziehungsweise die Stellvertreter:innen in ihren Aussagen sehr bildlich und mit vielen Metaphern sprechen. Tatsächlich zeigt sich hierin die Qualität der verdeckten Aufstellungen und die Erfahrung der Stellvertreter:innen darin, die durch die repräsentierte Wahrnehmung empfangenen Informationen, zu Übersetzen und zum Ausdruck zu bringen (vgl. MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, 78, 81). Letztlich ist auch dies eine erste Interpretationsleistung.

Mit dem ersten Blick war es somit schwierig Neuartiges, Irritierendes oder Überraschendes in der Erkundungsaufstellung direkt ohne weitere Betrachtung inhaltlich zu entdecken. Es sind aber genau diese Spielräume der Deutungen, die einen kreativen Prozess des Reflektierens und intuitiven Erfassens ermöglichen (vgl. MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 82). Insgesamt wurden bei der anschließenden Analyse der Erkundungsaufstellung mithilfe der Aufstellungspartitur dann viele irritierende Sequenzen (Schlüsselsequenzen) festgestellt. Für die genauere Deutung und den Deutungszusammenhang war dann der weitere Auswertungsprozess mit der partizipativ-pragmatischen Auswertung sehr hilfreich. Hierdurch war es möglich, von der mentalen Karte zurückzutreten, um erstmal nur die Wirkung auf sich zu prüfen, Geistesblitze entstehen lassen zu können und dann erst zu deuten. Durch diesen Flow durch das Muster des Auswertungsprozesses war gewissermaßen eine Transformation der mentalen, kognitiven Vorstellungen im Auswertungsprozess möglich, was diesen sehr spannend für alle Beteiligten machte.

Für die Methodik kann weiterhin festgehalten werden, dass der gesamte Prozess mit der Erkundungsaufstellung, den Weg des Entdeckens gut strukturiert hat. Durch die Methode war es möglich tiefer in das System zu schauen.

Vor allem im Auswertungsprozess wurde deutlich, dass die Qualität der Ergebnisse stark vom Bewusstsein und vom Hintergrundwissen der Beobachtenden abhängt (vgl. MÜLLER-CHRIST/PIJETLOVIC 2018, S. 70). Man könnte vielleicht sagen, je tiefer beziehungsweise größer das Vorwissen, desto erkenntnisreicher ist auch der Auswertungsprozess. Ohne theoretisches Wissen wäre es somit nicht möglich komplexe Systeme zu lesen (vgl. ebd., S. 71). Trotz allem hat es sich im Auswertungsprozess als wertvoll erwiesen, auch immer wieder auf den Kontext der Aufstellung zu verweisen, um den Bezug in den Deutungen nicht zu verlieren.

Inwiefern die erkenntnisleitenden Thesen Neues und Nützliches bieten, muss im folgenden Kapitel erst noch geprüft werden.

7. Plausibilitätsprüfung

Gemäß des zugrunde liegenden Forschungsprozesses erfolgt nach der Erzeugung der anschlussfähigen Irritationen gegenüber der gegenwärtigen Situation im letzten Kapitel, die Entstehung beziehungsweise die Prüfung der neuen Informationen. In diesem Kapitel geht es daher, um eine Plausibilitätsprüfung, in der die erkenntnisleitenden Thesen dahingehend geprüft werden, ob diese auch für die Wissenschaft und Praxis neue und überraschende Inhalte innehaben.

Festgelegte Gütekriterien für die Plausibilitätsprüfung von erkenntnisleitenden Thesen gibt es bisher nicht. Im Kapitel zum Forschungskonzept ist in den Beschreibungen zur Grundidee der systemischen und erkenntnisleitenden Hypothesen, die am Ende des Forschungsprozesses entstehen (auf S. 91), beschrieben, dass diese innovative, kreative und kontraindikative Anteile aufzeigen. Darüber hinaus sollen sie neue Qualitäten aufweisen, für die Praxis neue Handlungspotenziale ermöglichen können und für die weitergehende Forschung anschlussfähig sein.

DENIS PIJETLOVIC hat in seiner Dissertation, in der er ebenfalls Erkundungsaufstellungen als Forschungsmethode nutzte, ein Kriterienkatalog entworfen, der ein Güteverständnis von erkenntnisleitenden Thesen durch Aufstellungsarbeit im Kontext qualitativer Sozialforschung vermitteln soll (vgl. zum Folgenden PIJETLOVIC 2020, S. 16–24). Dieser Kriterienkatalog ist allerdings betont subjektiv entworfen und sicherlich nicht abschließend, zudem ist im Einzelfall zu prüfen, welche Gütekriterien jeweils relevant sind:

- neuartig (im Spannungsfeld zwischen bekannt und fiktiv),
- kontraindikativ (im Spannungsfeld zwischen affirmativ/bestätigend und subversiv/zerstörerisch),
- originell (im Spannungsfeld zwischen gewöhnlich und einzigartig/kurios),
- plausibel (im Spannungsfeld zwischen absurd und offenkundig/alternativlos),
- nachvollziehbar (im Spannungsfeld zwischen unklar und transparent).

Mit dem partizipativ pragmatischen Auswertungsverfahren von Erkundungsaufstellungen (beschrieben in Kap. 3.3) wurde eine zusätzliche Validierung der dort formulierten Thesen in Hinblick auf Ingeniosität und Praxisnähe vorgenommen. Die Angaben aus diesem Schritt können allerdings nur eine erste Einschätzung geben, da es mehrere Auswertungsrunden gab und die Thesen in der folgenden Verschriftlichung teilweise ergänzt und zusammengefasst wurden. Zudem ist die Einschätzung der Kriterien hier sehr subjektiv und abhängig von den Beurteilenden.

Für die Plausibilitätsprüfung in der vorliegenden Arbeit, halte ich zusammenfassend aus den verschiedenen Überlegungen folgende Dimensionen für die Überprüfung der Güte der erkenntnisleitenden Thesen als zielführend:

- 1. Prämisse: geistreich und innovativ,
- 2. Prämisse: plausibel und nachvollziehbar,
- 3. Prämisse: praxisnah und nützlich.

Für die Einordnung und Einschätzung der Güte der erkenntnisleitenden Thesen mit den aufgeführten Kriterien soll die Plausibilitätsprüfung anhand einer umfassenden Literaturrecherche und -prüfung erfolgen. Die Thesen können dann in ihrem Gehalt weiterentwickelt werden und zu Arbeitshypothesen weiterformuliert werden. In Kapitel 6.2 wurden erkenntnisleitende Thesen zu vier Kontexten formuliert: 1. die Beziehung zwischen der beratenden Instanz und dem Kompetenzprofil für die Emergenz integraler Organisationen (Vier-Quadranten-Modell), 2. die Effekte in den Strukturen der Organisation (Entscheidungsprämissen) durch den Transformationsprozess vom ersten zum zweiten Rang, 3. die Beziehung zwischen der beratenden Instanz und der Organisation beziehungsweise den Entscheidungsprämissen, 4. die Theorie U als Methode für die Gestaltung eines Transformationsprozesses vom ersten zum zweiten Rang. Es wurden jeweils mehrere einzelne erkenntnisleitende Thesen formuliert und am Ende des Kontextes wurden dann jeweils zusammenfassende erkenntnisleitende Thesen aufgestellt. Die zusammenfassenden erkenntnisleitenden Thesen werden im Folgenden je Kontext wiedergegeben und untersucht, die einzelnen teils ausführlicheren erkenntnisleitenden Thesen stehen jeweils gedanklich dabei im Hintergrund.

7.1 Erkenntnisleitende Thesen zu Kontext 1

Zu Kontext 1 – die Beziehung zwischen der beratenden Instanz und dem Kompetenzprofil für die Emergenz integraler Organisationen (Vier-Quadranten-Modell) – gehören die erkenntnisleitenden Thesen Nr. 1 und Nr. 2.

Erkenntnisleitende These Nr. 1

Es könnte sein, dass die beratende Instanz **die vier Quadranten des Kompetenzprofils** in den unterschiedlichen Phasen während des Transformationsprozesses zur integralen Stufe zusammengefasst folgendermaßen nutzen kann:

Downloading: Die beratende Instanz bleibt zunächst im Außen und erfasst die Perspektive der Organisation und ihre Systemgegebenheiten aus dem **äußerlich/kollektiven Quadranten**.

Seeing: Die beratende Instanz befasst sich intensiv mit dem **innerlich/kollektiven Quadranten**, nämlich mit der Kultur und den Werten des Unternehmens. Sie akzeptiert die Unentscheidbarkeit und gleichzeitig erfasst sie mögliche Einflussfaktoren zur Gestaltung der Kultur und den Werten, so hält sie die Kultur im Transformationsprozess und schafft eine gewisse Disposition für ihre Transformation.

Sensing: Die beratende Instanz muss sich stark an den unterschiedlichen Bedürfnissen der einzelnen Prämissen orientieren. Daher hat sie **alle Quadranten im Blick, aber ändert stetig ihren Fokus**. So nutzt sie die verschiedenen Quadranten des Kompetenzprofils, um Inhalte und Methoden passend abzustimmen. Die beratende Instanz braucht Feinfühligkeit, Empathie und hohe methodische Kompetenz, um die Unterschiedlichkeiten der Prämissen zu verstehen und mit diesen umgehen zu können.

Presencing: Die beratende Instanz fokussiert sich auf die Kompetenzen im **äußerlich/individuellen Quadranten**, um die Entscheidungsprämisse Programme zu stärken. So kann die beratende Instanz die Transformation der Programme begleiten und ermöglichen, und mit der Entscheidungsprämisse kann neu definiert werden, was situativ und was grundsätzlich entschieden werden muss.

Crystallizing: Die beratende Instanz stärkt die Kompetenzen im **innerlich/individuellen Quadranten**, um das Unternehmen dabei zu unterstützen, die im Presencing entstandenen Impulse hinsichtlich ihrer Wirkung zu prüfen und ggf. zu verdichten. Die Aufgabe der beratenden Instanz ist eine Komplexitätsreduktion, das heißt sie übersetzt für das Unternehmen Prinzipien und Phänomene von der Makro- in die Mikroebene.

Prototyping/Performing: Die beratende Instanz prüft **alle Quadranten** auf verbliebenen Unterstützungsbedarf für das Unternehmen. Mit einem Blick auf den **innerlich/kollektiven Quadranten** prüft die beratende Instanz, ob das Neue und Transformierte nachhaltig in der Kultur und den Werten verankert ist.

Erkenntnisleitende These Nr. 2

Es könnte sein, dass es für die beratende Instanz und somit für den Beratungsprozess nützlich und bedeutend ist, bei der Begleitung einer Unternehmenstransformation auf die integrale Stufe, Bezug auf dieses/ein solches Kompetenzprofil zu nehmen und damit zu arbeiten.

In den beiden erkenntnisleitenden Thesen zur Beziehung zwischen der beratenden Instanz und dem Kompetenzprofil und den darin beschriebenen vier Quadranten sind mehrere Zusammenhänge erkennbar. Erstens die Darbietung und Aufstellung der aus der Theorie U analysierten Fähigkeiten. Zweitens die Darstellung der Performanz-Beispiele auf der integralen Stufe, die dementsprechend zeigen welche integralen Performanzen mit den Fähigkeiten erzeugt werden sowie die Verbindung in den fähigkeitsbezogenen Kompetenzbeschreibungen in Bezug auf die Transformation zum zweiten Rang beziehungsweise zur integralen Stufe und die zusammenfassende Darstellung in einem Kompetenzprofil. Drittens geht es um die Verbindung des Kompetenzprofils mit dem Transformations- beziehungsweise Beratungsprozess zur integralen Stufe mit dem U-Prozess und Viertens um die Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit dieses Kompetenzprofils für den Beratungsprozess von einer Transformation eines Unternehmens auf die integrale Stufe. Für die Plausibilitätsprüfung sollen diese vier Zusammenhänge berücksichtigt werden.

Eine ähnliche Analyse von Fähigkeiten für die Emergenz integraler Organisationen, die in der Theorie U beschrieben werden, lässt sich weder in der Literatur noch in zugänglichen praktischen Kontexten finden. Wird in Arbeiten auf Fähigkeiten aus der Theorie U Bezug genommen, so handelt es sich um die Fähigkeiten, die SCHARMER deutlich in der Theorie U hervorhebt, wie Zuhören, Kommunikation und Presencing. Eine Verbindung der in der Theorie U beschriebenen Fähigkeiten mit einer Stufentheorie, wie in Spiral Dynamics beschrieben, lässt sich ebenfalls weder in der Literatur noch in zugänglichen praktischen Kontexten finden. Ähnliche Kompetenzdarstellungen mit einer Verbindung der Stufentheorie und des Vier-Quadranten-Modells lassen sich beispielsweise bei dem Beratungsunternehmen imu (zum Folgenden IMU AUGSBURG o. J.) finden. Die Grundlage der *Integralen Landkarte*, die hier genutzt wird, wurde 2013 im Rahmen eines Forschungsprojektes von der Universität Augsburg und der imu augsburg GmbH & Co. KG gemeinsam mit mehreren mittelständischen Unternehmen für die Entwicklung von Innovationskompetenz in Unternehmen entwickelt. Die Integrale Landkarte wird hier als Analyse- und Entwicklungstool genutzt und dient damit als Basis für individuellen und kollektiven Kompetenzaufbau. In Zusammenarbeit mit einem Beratungsnetzwerk wurde daneben ein weiteres Kompetenzmodell entwickelt, das sich auf das Buch „Reinventing Organizations“ von FREDERIC LALOUX bezieht. Auch andere Beratungsunternehmen, wie u. a. Yellow Birds Consulting nutzen die integrale Landkarte von imu, die sie für ihre Beratungskontexte weiterentwickelt haben (vgl. RAUSCH 2019). Eingesetzt wird das Modell u. a. für Problemanalysen und Unternehmensentwicklung. Die Verbindung eines derartigen oder anderweitigen Kompetenzmodells mit einem Transformationsprozess zur integralen Stufe mit dem U-Prozess im Speziellen, lässt sich weder in der Literatur noch in zu-

gänglichen praktischen Kontexten finden. Es gibt demnach keine Hinweise zu gleichartigen Erfahrungen, die hier in der erkenntnisleitenden These 1 formuliert wurden, das heißt auf welcher Ebene des U-Prozess die Beschäftigung der beratenden Instanz mit welchem Quadranten nützlich für den Transformationsprozess sein könnte.

AMELN und WIMMER (zum Folgenden 2016, S. 19) resümieren in ihrem Aufsatz „Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel“, in dem sie aktuelle Veränderungen in der Arbeitswelt analysieren und diskutieren, dass mit der veränderten Arbeitswelt Chancen und Risiken gleichermaßen entstehen. Ein Erfolg im Umgang mit den Veränderungen ist dann einerseits von der Ausgestaltung der Unternehmen und andererseits von den Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter:innen abhängig. Denn auch diesbezüglich gute organisationale Rahmenbedingungen verlangen von den Mitarbeiter:innen eine Vielzahl an selbstbezogenen und sozialen Kompetenzen, wie den Umgang mit (Interessen-)Konflikten, Reflexionsfähigkeiten, Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit und das Vereinen mehrerer, teils widersprüchlicher Perspektiven. Die Aufgabe einer begleitenden und beratenden Person liegt nach ihrer Ansicht daher in einer innovationsfreudigen, theoretisch informierten und auch ethisch aufgeklärten Arbeit, die auch mit Coaching und Supervision die Beteiligten bei Reflexionsprozessen unterstützen kann, die im Umgang mit den beschriebenen Widersprüchlichkeiten und Paradoxien in der neuen Arbeitswelt gebraucht werden. WIMMER (2009, S. 225f.) beschreibt, dass die traditionellen Beratungsansätze sich weiterentwickeln müssen, die zum einen die problemorientierte Prozessberatung meinen, die sich eher den sozialen und zwischenmenschlichen Aspekten widmet, und zum anderen die experten- und lösungsorientierte Unternehmensberatung, die sich eher auf die inhaltlich-sachlichen Aspekte konzentriert. Beide Beratungsansätze fokussieren sich daher nur auf eine Seite der Organisationswirksamkeit und klammern die andere aus (vgl. ebd., S. 227). Wie WIMMER (2009, S. 227) weiter ausführt, haben Unternehmen in der Zwischenzeit so enorm an Eigenkomplexität zugenommen, dass die herkömmliche Beratung, mit ihren Ansätzen der Komplexitätsreduktion, diese nicht mehr angemessen erfassen kann. Das Ziel, die Komplexität von Organisationen bearbeitbar zu machen, kann daher mit einem integrierten Beratungsprozess erreicht werden, welches die drei Sinndimensionen sozialer Systeme nach LUHMANN – sachlich, zeitlich und sozial – umfasst (vgl. WIMMER 2009, S. 227). Die beiden Organisationsberaterinnen KATRIN GLATZEL und TANIA LIECKWEG (2014, S. 17), die diesen Ansatz aufgreifen, heben hervor, dass durch die gestiegene Komplexität in der Organisationsumwelt und auch im organisationsinternen Kontext, Organisationen oft nicht alle drei Sinndimensionen gleichermaßen beachten. Organisationen sind dann beispielweise sehr auf bestimmte Themen fokussiert, versäumen es aber geeignete Prozesse dafür zu etablieren oder alle Perspektiven auf diese Themen zu beachten (vgl. ebd.). Im Organisationskontext beschreiben

die beiden Autorinnen die sachliche Dimension für die aktuellen inhaltlichen und fachlichen Fragestellungen und Aspekte, die zeitliche Dimension für die Beachtung der zeitlichen Aspekte sowie Dringlichkeiten und Abläufe, und die soziale Dimension für die zwischenmenschliche Aspekte sowie die unterschiedlichen Perspektiven und Kooperationsmuster (vgl. ebd., S. 19–23). Das Kundensystem soll den drei Sinndimensionen gleichzeitig Aufmerksamkeit entgegenbringen und befähigt werden „auf eine synchronisierte Weise am Zusammenhang dieser Dimensionen zu arbeiten“ (WIMMER 2009, S. 227). Hierfür braucht es eine beraterische Vorgehenskonzeption, das mit den Kund:innen schwerpunktmäßig die sachlichen Themen bearbeitet und mitlaufend auch die sozialen Dynamiken beachtet, die dann wiederum in weiterentwickelter Form auf der Aufgaben- und Organisationsseite der Organisation berücksichtigt werden (vgl. zum Folgenden ebd., S. 227f.). Einerseits ist dafür ein gewisses Verständnis der sachlich-inhaltlichen Herausforderungen nötig und andererseits braucht es den Aufbau einer Bearbeitungsarchitektur, die das Finden eigener Lösungen ermöglicht und emotionale Aspekte berücksichtigt. Der Beratungsprozess und die Beratungsaufgabe werden durch diese erweiterte Hereinnahme organisationaler Komplexität selbst wesentlich komplexer und anspruchsvoller werden. Auf korrespondierende Weise stellt sich die beratende Instanz damit Anforderungen und Herausforderungen, denen sich auch die Organisation und die Mitarbeitenden stellen müssen. Zusammenfassend wird mit diesen Überlegungen deutlich, dass Unternehmen von den Kompetenzen und der Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter:innen gewissermaßen abhängig sind, aber es diesbezüglich auch gute organisationale Rahmenbedingungen braucht. Zudem stellt sich die Frage nach einem umfassenden Beratungsverfahren, das der gestiegenen organisationalen Komplexität Rechnung tragen kann.

Welche Kompetenzen insgesamt für Organisationen und Organisationsmitglieder in einem integralen Unternehmen wesentlich sind, wird an vielen Stellen diskutiert. Abgesehen, von den in dieser Arbeit schon vorgestellten Untersuchungen, wie „Reinventing Organizations“ oder „Spiral Dynamics“; u. a. in „Transformation von Führung“ (REINHARDT/WINNERS 2021) – mit der Verdichtung auf die Kompetenzen Reflexion und Resonanz; in „Being in Organizations“ (JANTSCHER/LAUCHART-SCHMIDL 2021) – mit der Konzentration auf Resonanzfähigkeit auf individueller und organisationaler Ebene; in „Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030“ (MOLINA/KAISER/WIDUCKEL 2018) – mit unterschiedlichen Überlegungen, aber mit starker Aufmerksamkeit auf dynamische, agile und digitale Fähigkeiten; in „Metaskills fürs Morgen“ (MARTENS 2020) – mit der Beschreibung von insgesamt 22 Metakompetenzen, die entweder notwendig (wie u. a. Kreativität und kritisches Denken) oder elementar (wie u. a. Resilienz und Selbstreflexion) sind; oder in „Scientific mapping to identify competencies required by industry 4.0“ (KIPPER U. A. 2021) – mit einem Überblick über die wichtigsten, nötigen Kompetenzen für die

Industrie 4.0 durch umfassende Literaturrecherche, wozu im Ergebnis überfachliche Kompetenzen zählen, wie Selbstorganisation und Interdisziplinarität und auch fachliche Kompetenzen, wie Datenanalyse und Softwareentwicklung. Zusammengefasst scheinen sich die Überlegungen allesamt mehr auf überfachliche Kompetenzen zu konzentrieren, die im Umgang mit den entstehenden Herausforderungen und Anforderungen der dynamischen Arbeitswelt unterstützend wirken.

Bezüglich der Erarbeitung eines Kompetenzmodells und Nutzung eines Kompetenzmanagements³⁷ in der von VUCA-Faktoren geprägten Arbeitswelt, schlagen die Arbeits-, Organisations- und Sozialpsycholog:innen SIMONE KAUFFELD und HILKO PAULSEN (2018, 41–47) einen agilen, weniger komplexen und umfangreichen Ansatz vor. Der Grund ist, dass systematische Kompetenzentwicklungsprozesse in der heutzutage dynamischen Arbeitswelt oft nicht stattfinden, da zum Beispiel Knowhow und Ressourcen fehlen oder bisherige Ansätze nicht passend für die Dynamik der Arbeitswelt sind (vgl. ebd., S. 30). Sie sehen es aber insgesamt als wichtiges und an Bedeutung zunehmendes Instrument, da der Wert von Kompetenzen in der unstetigen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Arbeitswelt steigt und die wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Vernetzung und Entwicklung (wie u. a. Digitalisierung, Automatisierung und Individualisierung) auch die Entwicklung neuer Kompetenzen erfordert (vgl. ebd., S. 31, 237). Ebenso wie bei klassischen Ansätzen der Kompetenzentwicklung ist auch bei dem hier dargestellten agilen Ansatz die Verknüpfung zur Organisationsstrategie zentral, ansonsten ist das Vorgehen iterativ und adaptiv, um schneller ins Handeln zu kommen und die Mitarbeitenden sind mit ihren Bedürfnissen stärker in den Prozess eingebunden, um die Akzeptanz zu steigern (vgl. ebd., S. 42–47). Die Implementierung des agilen Kompetenzmanagements von KAUFFELD und PAULSEN (2018, S. 47–53) ist nicht direkt in einem Veränderungs- oder Beratungsprozess integriert dargelegt, der die Entwicklung der Organisation zum Ziel hat, sondern es konzentriert sich rein auf den Ausbau, die Entwicklung und den Erhalt der Kompetenzen, was aber als bedeutendes Instrument im Umgang mit der dynamischen Arbeitswelt erachtet wird.

Die erkenntnisleitende These Nr. 1 kann in Bezug zu den angeführten Gütekriterien folgendermaßen eingeordnet werden. Es konnte ein ähnliches Kompetenzprofil in der Beratungspraxis gefunden werden, dass sich zwar auf die integrale Stufe und Veränderungsprozesse bezieht, allerdings keinen Bezug zur Theorie U und den Ebenen aus dem U-Prozess bietet. Die Kompetenzentwicklung im Transformationsprozess wird zudem insgesamt als notwendig dargestellt. Die erkenntnisleitende These kann mit diesem praktischen Bezug als plausibel und nachvollziehbar sowie pra-

³⁷ Das Kompetenzmanagement umfasst auf Grundlage eines Kompetenzmodells die systematische Ausarbeitung, Organisation und Messung der Kompetenzentwicklung und -erhaltung (vgl. KAUFFELD/PAULSEN 2018, S. 28).

xisnah und nützlich eingeordnet werden. Geistreich und innovativ scheint zum einen die Darbietung und Aufstellung der aus der Theorie U analysierten Fähigkeiten und die Verbindung der Fähigkeiten mit den integralen Performanzen und zum anderen die Anwendung eines Kompetenzmodells mit dem U als Transformationsprozess. Die erkenntnisleitende These weist somit neue Qualitäten auf und kann für die Wissenschaft und Praxis neue Gestaltungs- und Handlungspotenziale ermöglichen.

In der erkenntnisleitenden These Nr. 2 wurde die Annahme formuliert, dass es sinnvoll und nützlich sein könnte, ein solches Kompetenzprofil für den Beratungsprozess in einer Unternehmenstransformation auf die integrale Stufe anzuwenden. Ein Transformations- beziehungsweise Beratungsprozess, der sich auf die integrale Stufe bezieht und ein derartiges Kompetenzprofil integriert, so wie in der erkenntnisleitenden These formuliert, lässt sich in der Literatur nicht finden. Praktische Bezüge finden sich in den Beratungsunternehmen, die im vorangegangenen Abschnitt aufgeführt sind. Diese Beratungsunternehmen nutzen ihre Kompetenzmodelle für Beratungsprozesse im Kontext integraler Organisationsentwicklung und Transformationsbegleitung. Im Jahr 2013 wurde das Kompetenzmodell entwickelt und seitdem stetig weitergeführt. Es ist daher davon auszugehen, dass die Arbeit mit dem Kompetenzmodell von den Beratungsunternehmen als sinnvoll und nützlich angesehen wird. Wie bereits zur erkenntnisleitenden These Nr. 1 beschrieben, werden der Ausbau, die Entwicklung und der Erhalt der Kompetenzen insgesamt als notwendig dargestellt, insbesondere im Umgang mit der dynamischen Arbeitswelt. Hierfür sind zum einen gute organisationale Rahmenbedingungen sowie zum anderen umfassende, komplexe Beratungsverfahren erforderlich. In Bezug auf die angeführten Gütekriterien kann diese erkenntnisleitende These daher als plausibel und nachvollziehbar sowie praxisnah und nützlich eingeordnet werden, aber auch als nicht innovativ, sondern eher bekannt in Bezug auf die Erkenntnis als solches. Allerdings scheint es bezüglich der Ausgestaltung des Beratungsverfahrens zugleich innovative und geistreiche Erkenntnisse bieten zu können, die neue Gestaltungs- und Handlungspotenziale ermöglichen können.

7.2 Erkenntnisleitende Thesen zu Kontext 2

Zu Kontext 2 – die Effekte in den Strukturen der Organisation (Entscheidungsprämissen) durch den Transformationsprozess vom ersten zum zweiten Rang – gehören die erkenntnisleitenden Thesen Nr. 3 und Nr. 4.

Erkenntnisleitende These Nr. 3

Es könnte sein, dass sich die **Entscheidungsprämissen am Beginn des Transformationsprozesses** zur integralen Stufe zusammengefasst folgendermaßen zeigen:

Personal: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **willig und wandlungsfähig**. Das Personal kann die Notwendigkeit für Wandel erkennen und ist bereit Bekanntes loszulassen und auf die zukünftigen Möglichkeiten zu vertrauen. Das Personal kann daher als Impulsgeber im Transformationsprozess fungieren. Die Wandlungsfähigkeit des Personals wird möglicherweise von den anderen Prämissen gehemmt.

Kultur: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **nicht umgänglich und fordernd**. Die Kultur hält stark an mitgebrachten Logiken fest, die sie nur langsam loslassen kann. Die Kultur fordert daher eine gewisse Versorgung, möglicherweise mit mehr Informationen, um sich für den Transformationsprozess zu bewegen.

Struktur: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **neutral und gestaltbar**. Sie könnte somit als starker Hebel in Transformationsprozessen einsetzbar sein, da dadurch auch dem Personal ein Orientierungspunkt für den geplanten Wandel gegeben werden kann.

Programme: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **intransparent und unbereinigt**. Die Programme agieren eigennützig und verdeckt, sowohl in der Unternehmensinnenwelt als auch in der -außenwelt. Zur Transformation auf die integrale Stufe braucht es eine Bereinigung hin zu transparenten, sinn- und wertorientierten Programmen, die lebendig sind und durch immer wieder neu definierte Sinnhaftigkeit und Optimierung Lerneffekte bieten können.

Die Organisationsberater:innen FRANK BOOS und BARBARA BUZANICH-PÖLTL (2020, S. 117) beschreiben in ihrem Buch „Moving Organizations“, neun mögliche Hebel für eine agile Transformation, die sie aus ihrer Erfahrung heraus erkannt haben. Mit Moving Organizations meinen die Autor:innen agile, resiliente, mitarbeitendenzentrierte und gesellschaftlich verantwortungsbewusste Organisationen (vgl. ebd., S. 20). Der Kern ihres Ansatzes ist, dass eine Transformation zu einer agilen Organisation auf alle vier Entscheidungsprämissen Bezug nehmen sollte (vgl. ebd., S. 120f.). BOOS und BUZANICH-PÖLTL (2020, S. 133) merken an, dass eine Kulturtransformation zu den schwierigsten und langwierigsten Veränderungsvorhaben gehört und insbesondere während einer Krise noch anspruchsvoller ist. Die Herausforderung in der Kulturtransformation liegt daher zunächst, in der genauen Beschreibung und Benennung der zu lösenden Probleme und des gewünschten Verhaltens, was aufwändig ist und viel Know-how und Sorgfalt erfordert (vgl. BOOS/BUZANICH-PÖLTL 2020, S. 134). Zu dem explizit gemachten Kulturbild mit definierten kulturellen Präferenzen, sollen dann Praktiken und Interventionen entwickelt werden, die an die entscheidbaren Entscheidungsprämissen ankoppeln und auf konkrete Probleme anzuwenden sind

(vgl. ebd., S. 134–137). Im Nächsten Schritt sind die kulturellen Präferenzen regelmäßig zu reflektieren (vgl. ebd., S. 135). BOOS und BUZANICH-PÖLTL (ebd.) betonen, dass es ihrer Erfahrung nach nicht sinnvoll ist in einer Transformation zur agilen Organisation mit einem Kulturprojekt zu starten; die entscheidbaren Entscheidungsprämissen begleiten vielmehr die Kulturtransformation und sollten daher der angestrebten Kultur entsprechend ausgerichtet sein. In der Transformation zur agilen Organisation kann weiterhin der ‚Purpose‘ (beschreibt die Wirkung und den Beitrag einer Organisation für die Gesellschaft) als Entscheidungsprogramm für die Steuerung genutzt werden (vgl. ebd., S. 148). Der Purpose bietet ein Gegengewicht zur Effizienz- und Effektivitätsorientierung und schafft intraorganisationale und gesellschaftliche Verbindung und somit auch Orientierung, Motivation und Sinn (vgl. ebd.). In einer agilen Transformation geht es daher darum, zunächst einen strategischen Korridor für das Transformationsvorhaben zu definieren, dann ein Purpose-Statement zu erarbeiten und mit den Organisationsmitgliedern zu reflektieren, woraufhin purposeorientierte Initiativen und Praktiken entwickelt werden können, die im Hinblick auf die gesellschaftlichen Entwicklungen immer wieder angepasst werden (vgl. ebd., S. 144–148). Die Struktur zeigt sich als wesentlicher Hebel im Transformationsprozess zur agilen Organisation und lässt sich dahingehend gestalten, dass Hierarchie und Machtverhältnisse anders und transparent definiert werden (vgl. ebd., S. 210). Hierzu werden agile Teams gebildet, die interdisziplinär besetzt sind und zeitlich begrenzt, differenziert und kontextbezogen agieren (vgl. ebd., S. 192). Die Rollen in den Teams sind klar definiert und Führung wird verteilt, daneben zählen Beziehungsarbeit, vertrauensvolle und offene Kommunikation sowie Lernen und Entwicklung zu den Erwartungen (vgl. ebd., S. 191). Sinnvolle und klare Arbeitsbeziehungen können für das Personal dadurch geschaffen werden, dass Rollen eindeutig definiert, mit expliziten Erwartungen und Anforderungen verbunden und in Bezug zur Person und ihren Bedürfnissen differenziert werden (vgl. ebd., S. 150f.). Vielfältige Rollen schaffen zudem Flexibilität für Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten auf Personen- und Organisationsebene (vgl. ebd., S. 151). Dabei ist es wichtig, für Rolle und Person Entfaltungsmöglichkeiten und Bedürfnisberücksichtigungen zu bieten, wofür vertrauensbasierte Resonanzräume geschaffen werden (vgl. BOOS/BUZANICH-PÖLTL 2020, S. 165). Hierzu können Fähigkeiten entwickelt werden, wie konstruktiv mit Unsicherheiten umzugehen, achtsam und kooperativ zu handeln sowie kreativ und innovativ zu arbeiten (vgl. ebd., S. 167–169). Die dahinterliegende Annahme ist, dass es ein Gleichgewicht in der Aufmerksamkeit für Personal und Organisation bedarf und die Entwicklung beider von Bedeutung ist (vgl. ebd., S. 165). Denn „immer mehr Menschen wollen anders arbeiten und sich dabei entwickeln – agile Organisationen brauchen genau das und sind dafür verantwortlich, diesen Raum zu schaffen“

(ebd., S. 31). Zusammengefasst beschreiben BOOS und BUZANICH-PÖRTL die vier Entscheidungsprämissen im Transformationsprozess zu agilen, resilienten, mitarbeitendenzentrierten und gesellschaftlich verantwortungsbewussten Organisationen ziemlich deckungsgleich mit dem, wie es sich in der erkenntnisleitenden These ausdrückt. Die Autor:innen geben so interessante Einblicke in eine methodische Vorgehensweise und geben Aufschluss darüber, wie eine Unternehmenstransformation auf die integrale Stufe im Hinblick auf die Entscheidungsprämissen erfolgreich verlaufen kann.

Die nun in der Arbeitswelt angekommene Generation – Generation Y – tritt mit sehr dezidierten Erwartungen und anderen als ihre Vorgängergeneration an die Unternehmen heran. Die Generation Y beschreibt die Jahrgänge von 1985 bis 2000 (vgl. HURRELMANN/ALBRECHT 2014, S. 201), also eine Generation, die derzeit fast vollständig in der Arbeitswelt vertreten ist. Zu der Frage, was genau die Generation Y kennzeichnet, kann allerdings auch die Forschung kein einheitliches Bild aufzeigen (wie die Arbeit von ebd. für Deutschland; oder die Arbeit von TWENGE 2010 für die USA). Zum einen scheint Arbeit eine hohe Attraktivität für diese Generation zu besitzen, obwohl es ihr mehr um sinnstiftende Aspekte und Möglichkeiten der Selbstentfaltung geht (vgl. HURRELMANN/ALBRECHT 2014, S. 70–71, 82). Zum anderen nimmt die Arbeit jedoch insgesamt als zentraler Faktor im Leben ab, weshalb diese Generation nach einer guten Work-Life-Balance und flexiblen Strukturen in ihrer Arbeit sucht (vgl. TWENGE 2010, S. 204). Die Generation fordert zudem flache Hierarchien und ein kollegialeres Miteinander, Möglichkeiten für selbstständiges Arbeiten und persönlicher Entwicklung (vgl. HURRELMANN/ALBRECHT 2014, S. 75–81). Werden die Vorstellungen und Erwartungen an den Arbeitsplatz nicht erfüllt, ist die Generation überaus wechselbereit (vgl. ebd., S. 81f.; TWENGE 2010, S. 206). Zudem scheint, wie es Studien übereinstimmend ausdrücken, Hierarchie als organisationaler Koordinierungsmechanismus stark an Bedeutung zu verlieren. Die Studie zur Führungskultur im Wandel der Initiative Neue Qualität der Arbeit (eine Studie mit insgesamt 400 Führungskräften in Deutschland) ergab, dass das traditionelle Führungsverständnis zunehmend Unzufriedenheit auslöst und die Mehrheit der Führungskräfte einen Paradigmenwechsel in der Führungskultur sieht und braucht, um zu den gegenwärtigen Anforderungen im Arbeitsleben zu passen (vgl. INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT 2014, S. 10f.). Der Paradigmenwechsel lässt sich in einer Veränderung erkennen, die mehr Kooperation, Abstimmung und Einbeziehung von Führung fordert, so dass Führung mehr zu einer Teamleistung und Systemfunktion wird, um komplexe Situationen umfassend verstehen und bearbeiten zu können (vgl. PICHLER 2016, S. 37). Zu diesem Ergebnis kommen GLATZEL und LIECKWEG anhand von 23 Experteninterviews (mit Führungskräften aus unterschiedlichen Organisationsformen und

Hierarchiestufen) (vgl. ebd.). Insgesamt bringt die in der Arbeitswelt nachrückende Generation anscheinend entsprechende kollektive Dispositionen und Motivation für den Wandel mit.

Zur Unternehmenskultur merkt die Psychologin und Arbeitswissenschaftlerin CHRISTINA GRUBENDORFER an: „das Bearbeiten von Unternehmenskultur sollte kein Selbstzweck sein!“ (2019, S. 112). Sie meint damit, dass eine Veränderung der Kultur nur in Zusammenhang mit strategischen Überlegungen zur zukünftigen Entwicklung des Unternehmens sinnvoll ist (vgl. zum Folgenden ebd.). Beginnen sollten Berater:innen und Manager:innen dann mit der Fragestellung, vor welchen Problemen das Unternehmen steht beziehungsweise welche Ziele erreicht werden sollen. Darauf aufbauend können dann Überlegungen folgen, welche Dynamiken der Unternehmenskultur unterstützend oder hemmend sein werden. Unternehmenskulturen können so ‚über die Bande gespielt‘ durch die entscheidbaren Entscheidungsprämissen beeinflusst werden (vgl. ebd., S. 113). Die Kultur wird die Veränderungen kommentieren, in welcher Weise ist nicht vorhersehbar, daher sollten die Auswirkungen inkrementell und situativ beobachtet werden (ebd.). Da Kultur sich dementsprechend nur schwer verändern lässt, sollten die kulturellen Präferenzen in der Gestaltung der anderen Entscheidungsprämissen mitgedacht werden.

Die aktuellen Veränderungen und Herausforderungen haben nach Ansicht von WIMMER (2009, S. 221) zudem zur Folge, dass Organisationen mit ihrer Leistungsfähigkeit und Existenzberechtigung immer wieder auf dem Prüfstand stehen. Die eigene Sinnhaftigkeit und der eigene Daseinszweck müssten daher in regelmäßigen Abständen wieder geprüft und ggf. neu definiert werden (vgl. zum Folgenden ebd., S. 222). Demnach brauchen Organisationen rekursive Bearbeitungs- und Entscheidungsstrukturen, in denen diese Grundsatzfragen bearbeitet werden können und das operative Alltagsgeschehen möglichst davon entlastet ist. Dies hätte zusammengefasst zur Folge, dass Programme transparenter werden und in ihrer Sinnhaftigkeit stets neu definiert und optimiert werden können.

In Bezug auf die angeführten Gütekriterien kann die erkenntnisleitende These Nr. 3 mit diesen Literaturbezügen als plausibel und nachvollziehbar sowie praxisnah und nützlich eingeordnet werden. Zu Beginn des Kapitels 7 würden die Gütekriterien neuartig, welches sich im Spannungsfeld zwischen bekannt und fiktiv bewegt und originell, welches sich im Spannungsfeld zwischen gewöhnlich und einzigartig beziehungsweise kurios bewegt, aufgeführt. Da sich keine weiteren Literaturbezüge zu den hier beschriebenen Entscheidungsprämissen am Beginn des Transformationsprozesses zur integralen Stufe finden lassen, kann die erkenntnisleitende These dennoch als geistreich und innovativ eingeordnet werden. Es ist davon auszugehen, dass die erkenntnisleitende These Qualitäten aufweist, die für die Wissenschaft und Praxis neue und relevante Gestaltungs- und Handlungspotenziale ermöglichen.

Erkenntnisleitende These Nr. 4

Es könnte sein, dass sich die vier **Entscheidungsprämissen in einem Unternehmen auf der integralen Stufe** folgendermaßen zeigen:

Personal: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **fokussiert und emanzipiert**. Das Personal braucht zwischendurch Entlastung von der Metaebene und Raum für Beschäftigung mit dem eigentlichen Zweck, denn die permanent geforderte Wandlungsbereitschaft löst immer wieder das Gefühl von Sicherheitsaufgabe aus und kostet somit viel Energie. Das Personal emanzipiert sich und bewegt sich aus der Zweck-Mittel Logik, in der sie das Mittel und Arbeit der Zweck ist. Die Arbeit wird dann das Mittel zum Zweck der Selbstverwirklichung und nimmt eine eher sinnstiftende Funktion für das Personal ein, was sich in einer Miteigentümerschaft am Sinn (Sinngemeinschaft) oder einer realen Miteigentümerschaft am Unternehmen äußern könnte.

Kultur: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **aktiv, kreativ und geistreich**. Die Kultur macht während des Transformationsprozesses eine enorme Umformung durch, während der sie schließlich eine Qualität dazugewinnt, die es ihr ermöglicht, ihr Umfeld wahrzunehmen und sich mit neuen externen Bedingungen auseinanderzusetzen. Als nun aktive, kreative und geistreiche Prämisse kann Kultur im Unternehmen das große Bewusstsein mitgestalten und drüber informieren.

Struktur: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **energetisiert, flexibel und anpassungsfähig**. Durch die Öffnung und Gestaltbarkeit am Transformationsbeginn kann die Struktur einen neuen Fokus und neue Möglichkeiten des Seins finden. Möglicherweise ist die Folge eine Art Grundstruktur, in der situationsbezogen flexibel Anpassungen vorgenommen werden können.

Programme: Die Entscheidungsprämisse zeigt sich **mitfühlend, verbunden und transparent**. Für Programme entsteht eine Verbundenheit zu den anderen Prämissen, dass das Verdeckte und Rücksichtslose von zuvor verdrängt. Programme entwickeln durch die Bereinigung ein erweitertes Bewusstsein, sodass sie mitfühlend sein können. Es entstehen transparente, sinn- und werteorientierte und lebendige Programme.

Eine spannende Sichtweise auf Entscheidungsprämissen in einem selbstorganisierten, sinnorientierten und agilen Unternehmen, wie es auf der integralen Stufe der Fall ist, beschreiben die systemischen Organisationsberater:innen FRANZISKA FINK und MICHAEL MÖLLER (2018) in ihrem Buch „Purpose Driven Organizations“. Sie identifizieren fünf Disziplinen als Ansatz- und Hebelpunkte, um eine Organisation sinnorientiert auszurichten (vgl. zum Folgenden ebd., S. 78f.): 1. Purpose wird eine dominante Entscheidungsprämisse; 2. Rollen und Kommunikationswege gestalten sich durch kodifizierte Selbstorganisation; 3. Personal und Organisation werden zur ganzheitlichen Partnerschaft; 4. Superflexibilität und Vertrauen sind kulturelle Kernelemente, die durch entsprechende Werte, Normen und Glaubenssätze beeinflusst und gestärkt werden; 5. die Organisation vernetzt sich mit anderen Organisationen, mit denen sie eine Entwicklungsgemeinschaft bildet. Ein dominanter Purpose (spezifischer Sinn und Zweck) heißt, dass jede Entscheidung auf

den Purpose ausgerichtet ist, was Purpose zum dominanten Programm macht. Strategische Planung und Budgetierung stehen dabei im Hintergrund und die Aufmerksamkeit richtet sich auf den Sinn und Zweck sowie das konkrete Handeln in Form von raschen Umsetzungsschritten und Experimenten. Purpose bedeutet in diesem Sinne auch immer, sich selbst, Beiträge und Wirkungen als Teil eines größeren Ganzen zu betrachten (vgl. ebd., S. 80f.). Um ein sinnorientiertes Unternehmen zu gestalten, müssen auch die anderen Entscheidungsprämissen unterstützend wirken (vgl. ebd., S. 81). Rollen und Kommunikationswege sind daher durch kodifizierte Selbstorganisation geregelt, was die laufende Anpassung der Strukturen an Purpose und Möglichkeiten zulässt. Dies wird durch vier Prinzipien organisiert (vgl. zum Folgenden ebd., S. 81–83): 1. Autonomie und verteilte Autorität halten Kommunikationswege kurz; 2. kontinuierliche, iterative und inkrementelle Re-Organisation; 3. klar festgelegte Entscheidungsregeln und -abläufe bestimmen den Rahmen für Entscheidungen; 4. Räume für informellen Austausch. Die hier beschriebene Organisation ist ferner mitarbeitendenzentriert und der Kontrakt zwischen Mensch und Organisation wird zu einer Partnerschaft, in der das Personal Sinn, Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bekommt. Der Freiraum für die Mitarbeitenden stellt dem gegenüber hohe Anforderungen an Selbstorganisation, persönlicher Weiterentwicklung und Selbsterkenntnis (vgl. ebd., S. 83–85). Die kulturellen Kernelemente dieser Organisationen sind daher Superflexibilität und Vertrauen. Da Kultur eine unentscheidbare Entscheidungsprämisse ist und sich nur in geringem Maße gestalten lässt, werden Praktiken und Normen etabliert, um die gelebte Kultur kontinuierlich zu reflektieren (vgl. ebd., S. 85f.). Zuletzt streben Purpose Driven Organizations danach, positiv auf ihr Umfeld zu wirken und einen wertvollen Beitrag zu leisten, weshalb sie sich mit ihrem Ökosystem vernetzen und eine Zusammenarbeit fördern, die offen, integer und achtsam mit Erträgen, Risiken und Ressourcen umgeht (vgl. FINK/MOELLER 2018, S. 86–88). Zusammengefasst beschreiben FINK und MÖLLER mit ihren fünf Disziplinen der Purpose Driven Organizations die vier Entscheidungsprämissen ziemlich deckungsgleich mit dem, wie es sich in der erkenntnisleitenden These ausdrückt und zeigen somit interessante Einblicke in die mögliche methodische Ausgestaltung der Entscheidungsprämissen im Unternehmen auf der integralen Stufe.

Gedanken zur Rolle des Personals in Unternehmen auf der integralen Stufe lassen sich auch vor allem in der New Work Bewegung finden. Als Begründer der New Work Bewegung gilt FRITHJOF BERGMANN (2004), in dessen Werk „Neue Arbeit, Neue Kultur“ vor allem die Frage im Vordergrund steht, was wir *wirklich, wirklich* tun wollen, und wie die eigenen verborgenen Fertigkeiten und Talente mit der Arbeitswelt verbunden und darin umgesetzt werden können. Nach Auffassung von BERGMANN (2021, S. 11), soll Arbeit Energie verleihen, zu etwas Sinnvollerem und Erfüllen-

dem werden und so auch positive Selbstentwicklung unterstützen. Der Zweck-Mittel Zusammenhang zwischen Mensch und Arbeit würde so umgekehrt werden, sodass die Arbeit dem Menschen dient (vgl. ebd.). Mittlerweile gilt New Work nach Einschätzungen des Zukunftsinstituts (deutsche Trend- und Zukunftsforschung) als Megatrend, was es als ein dauerhaftes, gesellschaftlich übergreifendes, weltweites und mehrdimensionales Phänomen beschreibt (vgl. ZUKUNFTSINSTITUT o. J.). Es ist ein Trend, der einen grundlegenden Wandel im Verständnis von Arbeit und der Rolle des Personals zeigt, sodass Sinn, Kreativität, Empathie und Verbundenheit zu zentralen Werten werden und die Grenze zwischen Arbeit- und Privatleben zunehmend verschwimmt (vgl. ebd.). Das aktuelle Verständnis von New Work folgt weiterhin in vielerlei Hinsicht den Überlegungen von BERGMANN und entspricht somit auch dem Ausdruck des Personals in der Aufstellung.

AMELN und WIMMER (2016, S. 12f.) diskutieren in Anbetracht der gegenwärtigen Veränderungen in der Arbeitswelt das veränderte Verhältnis zwischen Organisation und Mitarbeitenden und den dadurch ebenfalls veränderten psychologischen Vertrag. Während im klassischen Organisationsverständnis der Anpassungsdruck auf Seiten des Individuums liegt, da Leistungserwartungen ausschließlich anhand organisationaler Anforderungen definiert werden, ändert sich dies mit dem Wandel der Arbeitswelt gravierend; „zur Bewältigung der dargestellten organisationalen Veränderungen wird das menschliche Leistungsvermögen auf eine ganz neue Weise und vor allem in einem ganz neuen Umfang benötigt“ (ebd., S. 12). Durch die Steigerung der intraorganisationalen Komplexität brauchen Unternehmen auch Mitarbeitende, die mit komplexeren Anforderungen umgehen können und eben nicht nur festgelegte und gezielt vorbereitete Arbeit erledigen (vgl. zum Folgenden AMELN/WIMMER 2016, S. 12f.). Unternehmen sind vielmehr auf Personal angewiesen, dass in der Lage ist, sehr aufmerksam das interne und externe Geschehen zu verfolgen, einzuschätzen und entsprechend eigenverantwortlich im Interesse des Unternehmens zu handeln und zu entscheiden. Dies hat wiederum auch Auswirkungen auf die Führungskultur und die internen Strukturen, da es für die Bewältigung dieser Anforderungen ein gewisses inneres Engagement braucht, das sich weder hierarchisch instruieren noch steuern lässt. Dies führt auf beiden Seiten – Unternehmen und Mitarbeiter:innen – zu veränderten Erwartungshaltungen, die nicht nur Chancen beispielweise für eine Selbstentfaltung bieten, sondern auch Risiken bergen können. THOMAS SATTELBERGER (2015, S. 15), lange Zeit Personalvorstand in großen Unternehmen und bekannt als innovativer Vordenker in Personal- und Arbeitsthemen, sieht die Gefahr der Entwicklungen, die einerseits eine Humanisierung der Arbeitswelt versprechen, in der Entstehung eines digitalen Taylorismus. Zum einen, weil die Rechtsnormen hier hinterherhinken (vgl. ebd.), zum anderen, weil die Flexibilisierung der Arbeitswelt auch mit einer Entgrenzung der Arbeitswelt einhergeht (vgl. AMELN/WIMMER 2016, S. 17). Hierzu zählt beispielweise eine permanente Erreichbarkeit

auch außerhalb der Arbeitszeit, die durch die allgegenwärtige Kommunikation geschaffen wurde. Psychologin JEAN TWENGE (2010, S. 204) kommt durch ihre Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass eine zukünftig abnehmende Arbeitszentralität in einer möglicherweise wechselseitigen und scheinbar paradoxen Beziehung zu längeren Arbeitszeiten steht. Zudem stehen flexible Arbeitszeiten und eine selbstbestimmte Arbeitsgestaltung in einem signifikanten Verhältnis mit gesundheitsgefährdetem Verhalten am Arbeitsplatz und Burnout, dies zeigt auch eine Untersuchung von Sportökonomin ANJA CHEVALIER und Gesundheitspsychologe GERT KALUTZA mit 1728 Befragten (2015). Interessant ist weiter, dass Handlungsspielräume gesundheitsgefährdendes Verhalten offenbar mindern (vgl. ebd., S. 242). Zusammengefasst wird es daher bei Veränderungen (Veränderungsprozessen) wichtig sein die qualitative Weiterentwicklung der Arbeit und Arbeitskultur im Blick zu haben. Insgesamt zeigt sich, dass sich Organisationen auf eine ganz neue Weise von ihren engagierten, leistungsfähigen und kompetenten Mitarbeitenden abhängig machen (vgl. WIMMER 2009, S. 224). Einerseits sollten Organisationen daher Bedingungen schaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen ihre Begabungen und Wahrnehmungen ungebremst einzubringen. Andererseits sollten Organisationen ihre Mitarbeitenden ermutigen mit Selbstüberforderung und psychischen Beanspruchungen sorgsam umzugehen und möglichst zu vermeiden (vgl. ebd.). In diesen Überlegungen zeigt sich insbesondere auch die Wichtigkeit für die Beachtung von Zusammenhängen und Synergien zwischen den Entscheidungsprämissen, um praktikable und erfolgreiche Ergebnisse zu bewirken.

Im Kapitel 1.2.1 in der Beschreibung zum Forschungsstand des organisationalen Wandels wurde bereits angeführt, dass neuere Überlegungen in der Prozessforschung, sich mit der Entstehung temporärer Stabilität in einem sonst emergenten Prozess des Wandelns in Organisationen beschäftigen. Der Kern der Überlegung ist, dass eine völlig flexibel gestaltete, praktisch strukturlose Organisation auch keine generellen Regeln, Praktiken und Routinen mehr bilden könnte (vgl. SCHREYÖGG/GEIGER 2016, S. 425). Aus systemtheoretischer Perspektive wäre dies allerdings äußerst problematisch, da die Struktur die Erwartbarkeit der Systemvollzüge bietet und Basis für effiziente Koordination und Kooperation ist, wodurch Organisationen ein zumindest temporär stabiles Regelwerk bedürfen (vgl. ebd., S. 425f.). Die Struktur als Entscheidungsprämisse wird daher, ähnlich wie in der erkenntnisleitenden These beschrieben, als flexibel und anpassungsfähig, sodass es eine Art Grundstruktur gibt, in der situationsbezogen flexibel Anpassungen vorgenommen werden können.

In Bezug auf die angeführten Gütekriterien kann die erkenntnisleitende These Nr. 4 mit diesen Literaturbezügen insgesamt als plausibel und nachvollziehbar sowie praxisnah und nützlich eingeordnet werden. Die Erkenntnis über das Personal, das sich in der Aufstellung emanzipiert und

fokussiert zeigte, scheint eher bekannt. Die Erkenntnisse über die anderen Entscheidungsprämissen und insbesondere auch das Zusammenspiel der Entscheidungsprämissen (gegenseitige Auswirkungen) können mit diesen Literaturbezügen als geistreich und innovativ eingeordnet werden. Es ist davon auszugehen, dass die erkenntnisleitende These Qualitäten aufweist, die für die Wissenschaft und Praxis neue und relevante Gestaltungs- und Handlungspotenziale ermöglichen.

7.3 Erkenntnisleitende Thesen zu Kontext 3

Zu Kontext 3 – die Beziehung zwischen der beratenden Instanz und der Organisation beziehungsweise den Entscheidungsprämissen – gehört die erkenntnisleitende These Nr. 5.

Erkenntnisleitende These Nr. 5

Es könnte sein, dass die beratende Instanz **die vier Entscheidungsprämissen im Transformationsprozess** eines Unternehmens auf die integrale Stufe zusammengefasst folgendermaßen als Hebel nutzen kann oder für die Transformation unterstützen muss:

Am Beginn des Transformationsprozesses: Die beratende Instanz kann das **Personal als Impulsgeber** für die anderen Entscheidungsprämissen nutzen, da es sich willig und wandlungsfähig zeigt. Um die Kultur im Transformationsprozess mitnehmen zu können und mögliche Einflussfaktoren für die Gestaltung zu identifizieren, braucht es eine **intensive Auseinandersetzung mit der Kultur**. Die beratende Instanz kann die **Struktur als Hebel für Transformation** nutzen, da sie sich neutral und gestaltbar zeigt.

Inmitten des Transformationsprozesses: Die beratende Instanz muss besonders **achtsam und unterstützend für Programme und Personal** im Wandel sein, da diese, große Veränderungen durchmachen und Entlastung und Unterstützung fordern.

Die hier dargestellte erkenntnisleitende These beinhaltet Überlegungen, die auch in den erkenntnisleitenden Thesen unter 7.2 vorkommen, aber für den Kontext der Beziehung zwischen der beratenden Instanz und der Organisation beziehungsweise den Entscheidungsprämissen und somit aus der Perspektive der beratenden Instanz erneut dargestellt wurden. Unter 7.2 wurde insbesondere die Kulturtransformation als besonders schwieriges und langwieriges Veränderungsvorhaben beschrieben, dessen Herausforderung zunächst in der genauen Analyse der zu lösenden Probleme und des gewünschten Verhaltens liegt, was aufwändig ist und viel Know-how und Sorgfalt erfordert. Zudem wurde die Struktur als wesentlicher Hebel im Transformationsprozess und das Personal als wandlungsbereit und willig beschrieben. Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Literatur- und Praxisbezügen unter 7.2 kann daher folgendes ergänzt werden.

Der Journalist MARTIN PICHLER (2018) fasst in seinem Beitrag die 20 Rezepte für systemisches Denken von FRITZ B. SIMON aus einer Tagung im Mai 2018 zusammen. Hier heißt es, wenn eine Beraterin oder ein Berater eine Organisation beeinflussen will, sollte sie beziehungsweise er sich auf die entscheidbaren Entscheidungsprämissen fokussieren, das heißt eine Veränderung der Programme vornehmen, Personen austauschen oder die formalen Strukturen verändern (vgl. ebd., S. 23). Dies bedeutet, wenn die Kultur der Organisation verändert werden soll, kann das nur über diese entscheidbaren Entscheidungsprämissen funktionieren, da die Kultur als unentscheidbar gilt und sich nur langsam entwickelt (vgl. PICHLER 2018, S. 23). Laut SIMON gibt es immer zwei Möglichkeiten von Interventionen in Unternehmen (vgl. zum Folgenden ebd., S. 22). Erstens kann für das bessere Funktionieren in Unternehmen in die Psyche des Personals durch Weiterbildungen investiert werden, dessen Erfolg seiner Meinung nach zweifelhaft ist. Zweitens können die Kommunikationsabläufe verändert werden, was größeren und schnelleren Erfolg verspricht. Die Struktur als Hebel für Transformation wird mit dieser Darstellung hervorgehoben, das Personal wird hingegen als eher nicht wandlungsbereit und -fähig beschrieben.

FALKO VON AMELN (Psychologe und Berater) und RAINER ZECH (Sozialwissenschaftler und Berater) (2011) berichten, dass Transformationsprozesse häufig nicht erfolgreich sind, weil gewohnte kulturelle Muster verhindern, dass neu definierte Prozesse und Strukturen nachhaltig verankert werden. Im Prinzip ist es daher eine zentrale Herausforderung für Transformationen die dysfunktionalen Muster zu durchbrechen, indem die dahinterstehenden informellen und latenten Regeln umgeschrieben werden (vgl. ebd., S. 49). Informelle und latente Regeln meinen die Kommunikations- und Handlungsmuster, die sich weitgehend ohne Bewusstseinsbeteiligung in Organisationen herausbilden (vgl. ebd., S. 50). Wenn diese Regeln nicht mit der verfolgten Veränderungsstrategie konform gehen, sind sie dysfunktional und können zu Blockaden führen, weshalb es wichtig ist diese von förderlichen Regeln zu unterscheiden (vgl. ebd., S. 52). Wenn es gelingt hinderliche latente Regeln zu entkräften, können funktionale Muster aufgebaut werden, die den Transformationsprozess unterstützen und die zu gegebener Zeit wieder auf Stimmigkeit zu überprüfen sind (vgl. ebd., S. 54). Eine intensive Auseinandersetzung mit der Kultur scheint demnach vielversprechend für den Erfolg von Transformationsvorhaben, ebenso wie eine Unterstützung der Programme in Form neugestalteter, funktionaler und stets zu reflektierender Muster.

Das Personal zeigt sich in den vorangegangenen Untersuchungen (vor allen zur erkenntnisleitenden These Nr. 3) durchaus als Impulsgeber, wandlungsbereit und auf der Suche nach einer neuen sinnstiftenden, emanzipierten Art von Arbeit. Das könnte damit zusammenhängen, dass Mitarbeitende in agilen Organisationen ein hohes Maß an Eigenverantwortung, mehr Entscheidungsbefugnisse und Freiheiten in der Aufgabenerledigung und im Einbringen von Kreativität bekommen

(vgl. GRUBENDORFER 2019, S. 109f.). Auch die Kopplung zwischen Organisation und Personen scheint somit fester als in anderen Organisationformen, womit das Einbringen von Kompetenzen und Wissen von den Mitarbeitenden in die Organisation wahrscheinlicher wird (vgl. GRUBENDORFER 2019, S. 110). Der Kontrakt zwischen Mensch und Organisation wird so zu einer Partnerschaft, in der das Personal Sinn, Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bekommt (siehe vor allen die Untersuchung zur erkenntnisleitenden These Nr. 4). Diese Überlegungen widersprechen damit partiell den vorher dargelegten Erkenntnissen von SIMON. Auf der anderen Seite werden vom Personal hohe Anforderungen an Selbstorganisation, persönlicher Weiterentwicklung, den Umgang mit superflexiblen Strukturen und ständige Reflexion gestellt. Daher scheint die Frage danach, wie die Entstehung temporärer Stabilität in einem sonst emergenten Prozess des Wandels in Organisationen funktionieren kann, durchaus berechtigt (siehe die Untersuchung der erkenntnisleitenden These Nr. 4). Das Personal benötigt somit eine Unterstützung und Entlastung durch zumindest temporär stabile Regelwerke. Auch im Hinblick auf die hohen Anforderungen ist es wichtig die Mitarbeitenden zu befähigen (beispielsweise Selbstorganisation). Die Mitarbeitenden müssen entsprechend entscheiden und handeln können, was bezüglich der inhaltlichen und formalen Verantwortlichkeiten Ermächtigung voraussetzt.

In Bezug auf die angeführten Gütekriterien kann die erkenntnisleitende These Nr. 5 mit diesen Literaturbezügen als plausibel und nachvollziehbar sowie praxisnah und nützlich eingeordnet werden. Die Überlegungen zu der Beziehung zwischen der beratenden Instanz und der Organisation beziehungsweise den Entscheidungsprämissen am Beginn des Transformationsprozesses scheinen eher nicht geistreich oder innovativ zu sein. Die Überlegungen zu der Beziehung inmitten des Transformationsprozesses finden hingegen eher weniger Beachtung in den aufgeführten Verweisen, sie sind daher als geistreich und innovativ einzuordnen. Es ist davon auszugehen, dass die erkenntnisleitende These diesbezüglich Qualitäten aufweist, die für die Wissenschaft und Praxis neue und relevante Gestaltungs- und Handlungspotenziale ermöglichen.

7.4 Erkenntnisleitende Thesen zu Kontext 4

Zu Kontext 4 – die Theorie U als Methode für die Gestaltung eines Transformationsprozesses vom ersten zum zweiten Rang – gehören die erkenntnisleitenden Thesen Nr. 6 und Nr. 7.

Erkenntnisleitende These Nr. 6

Es könnte sein, dass die Theorie U eine hilfreiche methodische und prozessuale Struktur für Unternehmen während eines Transformationsprozesses vom ersten Rang zum zweiten Rang und damit auf die integrale Stufe bietet.

Ein Beispiel wie die Theorie U als methodische und prozessuale Struktur für eine Organisationsentwicklung beziehungsweise für Veränderungs- und Transformationsprozesse auf die integrale Stufe genutzt werden kann, findet sich in dem Buch „Praxishandbuch integrale Organisationsentwicklung“ von Organisationsentwickler und Coach HEIKO VEIT (2018). Wie aber schon der Titel vermuten lässt, handelt es sich hier um praktische Erfahrungen und Expertisen des Autors. Dementsprechend bietet das Buch keine wissenschaftliche Untersuchung und Einordnung der Fragestellung. VEIT bietet in seinem Praxishandbuch eine Erläuterung für Prinzipien, Konzepte und pragmatische Werkzeuge für die Entwicklung einer Organisation auf die integrale Stufe. VEIT stellt den U-Prozess für die Begleitung eines Veränderungsprozesses auf die integrale Stufe folgendermaßen dar:

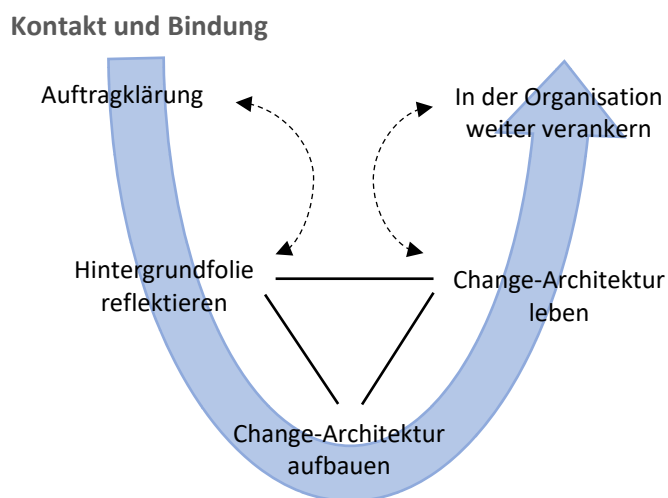


Abbildung 50: Phasen der Vorgehensweise im Veränderungsprozess mit dem U-Prozess

Quelle: VEIT 2018, S. 85

Nach dem ersten Kontakt und dem Aufbau von Bindung geht es in der Phase der Auftragsklärung um die Konkretisierung der Veränderungsmotivation und der Zielvorstellungen sowie um das Erfassen der Unternehmenshistorie (vgl. VEIT 2018, S. 85–92). Für die Phase der Auftragsklärung beschreibt VEIT (2018, S. 121) u. a. auch den U-Prozess in seiner Grundform als mögliche Methode hierfür. In der nächsten Phase geht es darum die Hintergrundfolien, auf denen die Phänomene des Unternehmens sichtbar werden, zu reflektieren. Dies bedeutet, dass die beratende Instanz ggf. gemeinsam mit einigen Schlüsselpersonen aus dem Unternehmen die Gesamtentwicklung und

vorherrschende Weltsicht im Unternehmen durch die Betrachtung des Führungsstils, der Visionen, der Kernwerte und des Arbeitsklimas erschließt (vgl. ebd., S. 93). Hierzu ordnet er die genannten sowie weitere Dimensionen nach den Stufen aus Spiral Dynamics ein (vgl. ebd., S. 93–97). In der darauffolgenden Phase geht es darum die Change-Architektur aufzubauen, hierzu werden aus den Ergebnissen der Auftragsklärung heraus Interventionen geplant und durchgeführt. Jede Intervention wird als kleiner, eigener U-Prozess gesehen (mit den Phasen: Intentionsbildung, Perspektiven einbinden, Entwurf der Intervention, Verprobung der Intervention, Durchführung der Intervention), der aus der Change-Architektur abgeleitet und später wieder angekoppelt wird (vgl. ebd., S. 107). Die reflektierten Ergebnisse werden danach in den Gesamtprozess eingebracht, um die Change-Architektur zu leben (vgl. ebd., S. 109). Der primäre Fokus in diesem Veränderungsprozess liegt auf dem Dreieck *Hintergrundfolie reflektieren, Change-Architektur aufbauen und Change-Architektur leben*. Dieses Dreieck ist wiederum an die beiden oberen Enden des Us verankert und hat Auswirkungen auf diese (vgl. ebd., S. 137f.). Mit fortschreitendem Erfolg des Veränderungsprozesses werden die Ergebnisse in der Organisation weiter verankert, hierdurch kann sich der Auftrag erfüllen oder ändern (vgl. ebd., S. 138). Die Beschreibungen in seinem Buch lassen vermuten, dass VEIT den U-Prozess als eine hilfreiche methodische und prozessuale Struktur für Unternehmen während eines Transformationsprozesses auf die integrale Stufe einordnet. Es bietet allerdings keine wissenschaftliche Auswertung hierfür.

Beispiele für den Einsatz von spezifischen Methoden aus der Theorie U für den Transformationsprozess eines Unternehmens auf die integrale Stufe lassen sich in dem Buch „Moving Organizations“ finden (BOOS/BUZANICH-PÖLTL 2020). Hier wird auf die von SCHARMER beschriebenen Methoden *Learning Journeys, Stakeholderinterviews* und *die vier Ebenen des Zuhörens* als erfolgreich erprobte Interventionen verwiesen (vgl. ebd., S. 269, 270, 286-287).

Weitere Bezüge dazu, dass die Theorie U eine hilfreiche methodische und prozessuale Struktur für Unternehmen während eines Transformationsprozesses auf die integrale Stufe bietet, lassen sich in der Literatur nicht finden. In Bezug auf die angeführten Gütekriterien kann diese erkenntnisleitende These als plausibel und nachvollziehbar sowie praxisnah und nützlich eingeordnet werden. Die Theorie U für Transformationsprozesses auf die integrale Stufe zu nutzen, kann als bedingt geistreich und innovativ angesehen werden, sie scheint auch nicht bekannt oder gewöhnlich. Die erkenntnisleitende These kann somit neue Qualitäten aufweisen und für die Wissenschaft und Praxis neue Gestaltungs- und Handlungspotenziale ermöglichen.

Erkenntnisleitende These Nr. 7

Es könnte sein, dass es für den Wandel von Systemen erforderlich ist, diese zunächst bis in die Tiefe wahrzunehmen und zu kennen. Damit wäre es vor allem die Ebene des Presencing, die den Unterschied in der Methode der Theorie U im Vergleich zu anderen Methoden für Transformationsprozesse ausmacht.

Als weitere Studien zu einem Gegenwärtigsein oder einer ausgeprägten Präsenz können die Arbeiten vom Autor und spirituellen Philosophen THOMAS HÜBL (2009) zur Präsenz und die vom Wirtschaftswissenschaftler und Berater FRED KOFMAN zum Meta-Management (2005) und zur transzendenten Führung (2018) angeführt werden.

HÜBL und KOFMAN verweisen in ihren Werken ebenfalls auf ein wechselseitiges Bedingungsverhältnis zwischen einem Bewusstseinszustand von ausgeprägter Gegenwärtigkeit und der Entscheidungen in komplexen Situationen. HÜBL beschreibt in seinem Werk über Präsenz die Bedeutung des Anwesendseins im Augenblick ohne die Verstrickung in die Vergangenheit oder Zukunft (vgl. HÜBL 2009, S. 34). Nach Auffassung von HÜBL (ebd.) ist die Gegenwärtigkeit oder die Präsenz in einem Augenblick Voraussetzung dafür, dass alle Informationen gesehen und dadurch auch viel mehr Zusammenhänge erkannt werden können. Um diese Präsenz zu erreichen ist es notwendig, „[...] aus den alten Mustern auszubrechen und das Neue willkommen zu heißen“ (ebd., S. 38), das heißt nicht an Gewohnheiten und Routinen festhalten und neue Gedanken zulassen. Des Weiteren führt er aus, dass eine kollektive Intelligenz, ein *Wir*, ausgebildet werden soll, um ein angehobenes Bewusstsein sowie eine neue Ebene der Reflexion und des Fühlens zu schaffen (vgl. ebd., S. 73f.). KOFMAN entwickelte aus praktischer Erfahrung heraus das ganzheitliche Konzept des Meta-Managements. Die einzelnen Metafähigkeiten, wie Verzeihenkönnen, Lernen zu lernen, systemisches Denken und Handeln sowie multidimensionale Kommunikation fügen sich zu einem gedanklichen Netzwerk für einen effektiven Führungsalltag zusammen (vgl. KOFMAN 2005). Im Zentrum der Theorie steht dabei eine Bewusstseinsreifung, die zu höheren Graden an Selbstvertrauen, Freiheit im Denken und Handeln, Verantwortung und auch Verbundenheit führt (vgl. KOFMAN 2005, S. 349–356). Dies ermöglicht die Ausbildung einer inneren Sicherheit, die dabei hilft, aus der eigenen Vorstellungswelt hinauszutreten und neue Wege zu betrachten beziehungsweise einzuschlagen, um sich der Komplexität der Außenwelt anzupassen (vgl. ebd.). Die transzendente Führung meint das Führen von sich selbst, anderen und des Unternehmens mit einer moralischen Autorität beziehungsweise moralischen Verpflichtung, die die Eigeninteressen zurückstellt und somit eine tiefere Verbundenheit mit dem Unternehmen und dem größeren Ganzen schafft (vgl. KOFMAN 2018).

Daneben beinhaltet der Ansatz zur *Spirituellen Führung* einige Aspekte, die dem Presencing ähnlich sind. Nach LOUIS FRY (Professor für Management und Leadership) (2003, S. 711) umfasst spirituelle Führung Werte, Verhaltensweisen und Einstellungen, die notwendig sind, um sich selbst und andere so zu motivieren, dass sie durch ihren Beruf (beziehungsweise ihre Berufung) und die Zugehörigkeit zum Unternehmen ein Gefühl von spirituellem Wohlbefinden haben. Dies erfordert von der Führung erstens, dass sie bei den Organisationsmitgliedern eine Vision schafft, ihrer Berufung nachzugehen und ihr Leben allein dadurch bedeutungsvoll ist und zweitens bedarf es der Einrichtung einer sozialen Unternehmenskultur basierend auf selbstloser, großzügiger Liebe mit echter Fürsorge und Wertschätzung sowohl für sich selbst als auch für andere, wodurch ein Gefühl der Zugehörigkeit sowie gegenseitiger Empathie geschaffen wird (vgl. ebd.). Laut FRY (2003, S. 727) kann die höchste Wirkung der spirituellen Führung nur erreicht werden, wenn Geist, Herz und Seele miteinander verschmelzen. Am Arbeitsplatz spirituelle Bedürfnisse zu befriedigen, erzeugt Vertrauen, stärkt die intrinsische Motivation und das Engagement, was notwendige Voraussetzungen für eine organisatorische Transformation und Entwicklung zu einer intrinsisch motivierten, lernenden Organisation sind (vgl. FRY/COHEN 2009; FRY 2005). Der Pädagoge und systemische Berater ROLF ARNOLD (2012, S. 10) beschreibt einen spirituellen Führer als Mentor, der achtsam, selbstreflexiv sowie zugewandt ist, und dennoch die Unternehmensziele im Blick hat. Er sollte mit Unsicherheiten offen umgehen können, aber trotzdem eine kraftvolle Zuversicht ausstrahlen (vgl. ebd., S. IX). Der spirituelle Führer hinterfragt seine eigene Meinung und Haltung stets und schlägt dann gegebenenfalls neue Wege ein (vgl. ebd., S. 7). Denn die Auflösung des gewohnten Denkens, Handelns und Fühlens führt zu einer Achtsamkeit gegenüber der sich im Entstehen begriffenen Zukunftsmöglichkeiten (vgl. ARNOLD 2014, S. 32f.).

Eine weitere Perspektive auf die Thematik bietet die Idee einer tiefen Wahrnehmung durch die Kompetenzen Reflexion und Resonanz. Die Organisationsberaterinnen SILKE REINHARDT und MARION WINNERS (zum Folgenden 2021) beschreiben durch ihr Erfahrungswissen die Anforderungen an Führung und die nötige Transformation für eine wirksame und zukunftsgerichtete Führungsrolle. Die Ausführungen konzentrieren sich dabei auf die Kompetenzen der Reflexion und Resonanz. Im Kern geht es darum, Wirkungszusammenhänge und wegweisende Themen im Innen und Außen zu erkennen und zu verstehen und daraus sinnvolle Entscheidungen für das Unternehmen abzuleiten (impliziert ist dabei auch SCHARMERS Presencing, als vertiefter selbstreflexiver Aufmerksamkeitsmodus). Organisationsberater und Professor für Coaching und Führung ERICH SCHÄFER (zum Folgenden 2021) geht mit der Idee des Transflexing – einer Wortschöpfung aus Transformation und Reflexion – davon aus, dass der Umgang mit den komplexen Herausforde-

rungen der heutigen Welt eine ständige Reflexion braucht und somit eine Stabilität durch Flexibilität erlangt wird. Transflexing stellt damit eine selbstgesteuerte und selbsterneuernde Veränderung eines Systems dar, die systematisch mit Reflexionsformaten gekoppelt ist. Das Transflexing wird als Führungsaufgabe verstanden und findet mit Coaching durch Führungskräften Anwendung.

Alle aufgeführten Ansätze zeigen, dass Kompetenzen für den Umgang mit den Herausforderungen der derzeit komplexen Welt, in Form von Spiritualität, einer erhöhten Präsenz oder tiefen Reflexion und Aufmerksamkeit, in den Organisations- und Wirtschaftswissenschaften zunehmend an Aufmerksamkeit gewinnen. In Bezug auf die angeführten Gütekriterien kann die erkenntnisleitende These Nr. 7 daher als plausibel und nachvollziehbar sowie plausibel und nützlich eingeordnet werden. In vielen der beschriebenen Ansätze wird von einer Transformation im Führungsverständnis oder -verhalten ausgegangen, die es ermöglicht einen besseren Umgang mit den Herausforderungen der modernen, komplexen Unternehmensinnenwelt und -umwelt zu schaffen und eine Hilfestellung bietet, einen tieferen Zugang zu den Mitarbeitenden und dem Unternehmen als Ganzes zu finden. Als geistreich oder innovativ kann die Idee einer Kompetenz, wie das Presencing aufgrund der zahlreichen Parallelen in der Literatur nicht bezeichnet werden. Was allerdings als innovative und geistreiche Idee bezeichnet werden kann, ist die Integration dieser Ebene und des dazugehörigen U-Prozesses in einen Transformations- oder Veränderungsprozess, so wie es in der Theorie U beschrieben ist. Presencing als Resultat eines Prozesses, der es ermöglicht das Unternehmen zunächst bis in die Tiefe wahrzunehmen und zu kennen, um es dann sinnvoll und zukunftsgerichtet verändern zu können. Damit scheint die These, dass es für den Wandel von Systemen erforderlich ist, diese zunächst bis in die Tiefe wahrzunehmen und zu kennen und damit vor allem die Ebene des Presencing, den Unterschied in der Methode der Theorie U im Vergleich zu anderen Methoden für Transformationsprozesse ausmacht, einen Unterschied zu machen. Die erkenntnisleitende These weist somit neue Qualitäten auf und kann für die Wissenschaft und Praxis neue Gestaltungs- und Handlungspotenziale ermöglichen.

8. Implikationen für die Praxis

Im Folgenden werden praxeologische Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für den Transformationsprozess von Unternehmen auf die integrale Stufe formuliert. Zum einen auf der Grundlage der Erkenntnisse aus dem Untersuchungsprozess und zum anderen aus den erkenntnisleitenden Thesen, die im vorangegangenen Kapitel auf Plausibilität geprüft wurden und so in ihrem Gehalt und ihrer Güte nochmal erweitert werden können.

Mit der Erkundungsaufstellung konnten im Ergebnis einige neue Perspektiven und Ideen hinsichtlich der Transformation von Unternehmen auf die integrale Stufe mithilfe der Theorie U in Form von erkenntnisleitenden Thesen formuliert werden, die weiterhin auf Plausibilität geprüft wurden. Es soll dabei beachtet werden, dass die Methode der Erkundungsaufstellung die Komplexität eines Systems reduziert, weshalb die Ergebnisse nicht unreflektiert in konkrete Gestaltungs- und Handlungsschritte übersetzt werden sollten. Zudem soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass die Beobachtung und Wahrnehmung der Aufstellung subjektiv geprägt sind. In diesem Schritt sollen die durch die Plausibilitätsprüfung gewonnen Erkenntnisse also kategorisiert sowie kontextualisiert werden und als praxisrelevante Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen formuliert werden.

In Kapitel 4 erfolgte die Konzeption eines Kompetenzprofils für die Emergenz integraler Organisationen. Erkenntnisse aus diesem Kompetenzprofil sind erstens die verschiedenen Fähigkeiten auf individueller und organisationaler Ebene, die durch die systematische Analyse der Theorie U aufgestellt wurden. Durch die Darstellung der integralen Performanzen, die in Unternehmen durch diese Fähigkeiten entstehen, konnte zweitens gezeigt werden, dass die aus der Theorie U analysierten Fähigkeiten relevant für die Transformation auf den zweiten Rang und für das konkrete Handeln auf der integralen Stufe sind. Das resultierende Kompetenzprofil zeigt dahingehend fähigkeitsbezogene Kompetenzbeschreibungen in Bezug auf die Transformation zum zweiten Rang beziehungsweise zur integralen Stufe. Die Ausbildung der Kompetenzen stellt daher einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Transformation und die Erlangung eines ganzheitlichen Systemverständnisses dar. Die einzelnen Entwicklungsfelder für Individuen und für organisationale Belange auf den vier unterschiedlichen Qualitäten des Aufmerksamwerdens machen es zudem möglich, die individuellen Gegebenheiten und Bedürfnisse in Unternehmen zu berücksichtigen, um Organisationsmitglieder, Arbeitsgruppen, Prozesse, Strukturen und kulturelle Regeln dort abzuholen, wo sie gerade stehen und mit den nötigen Instrumenten und Techniken für eine Weiterentwicklung auszustatten. Entsprechend lautet die **erste Handlungs- und Gestaltungsempfehlung:**

Die Theorie U beschreibt Fähigkeiten, die für die Transformation eines Unternehmens vom ersten zum zweiten Rang erforderlich sind. Der Aufbau und die Entwicklung der Fähigkeiten, die sich durch die Defizite in den einzelnen Entwicklungslinien im Kompetenzprofil für die Emergenz integraler Organisationen zeigen, sind nötige Basis und Grundlage für eine gelingende Transformation zum zweiten Rang. Des Weiteren muss ein Umsetzungsbezug während der Transformation geschaffen werden, um das Gelernte im Unternehmen anzuwenden, sodass die Fähigkeiten erfolgreich im Handeln eingesetzt werden können und daraus Kompetenzen entstehen.

Die verschiedenen aus der Theorie U analysierten Fähigkeiten auf der Ebene des Presencing zu integrieren, bedeutet, dass Organisationsmitglieder, Arbeitsgruppen und Unternehmen die Fähigkeiten situations- und kontextabhängig entsprechend anwenden können – die Herausforderung bestimmt die Herangehensweise. Das in Kapitel 4 erarbeitete Kompetenzprofil zeigt, dass die Entwicklung der Fähigkeiten auf der Presencing Ebene für Individuen und soziale Systeme für eine Unternehmenstransformation auf den zweiten Rang erfolgversprechend ist. Die Fähigkeit, die Feldstruktur der Aufmerksamkeit zu einer höheren zu verändern, bis zum Ich-in-Gegenwärtigung/bis zum Presencing wird von SCHARMER (2020, S. 381) jedoch als eine verborgene Fähigkeit und blinder Fleck in menschlichen und sozialen Systemen dargestellt. Die Umsetzung des U-Prozesses und die Erschließung emergierender Zukünfte und neuer Möglichkeitsräume hängt allerdings von dieser Qualität der Aufmerksamkeit ab. Für die Theorie U als Methode, für die Gestaltung einer Transformation eines Unternehmens vom ersten Rang zum zweiten Rang und damit für die Transformation auf die integrale Stufe, haben sich dahingehend folgende Erkenntnisse gezeigt. Der U-Prozess der Theorie U ist wie andere Veränderungsprozesse ebenfalls als Plan-do-Act-Prozessablauf aufgebaut (vgl. Kap. 2.1.4) und unterscheidet sich auf den ersten Blick kaum von anderen Veränderungsmethoden. Der Unterschied in der Methode der Theorie U im Vergleich zu anderen Methoden zeigt sich vor allem in der Ebene des Presencing und somit in der Integration dieser Ebene und des dazugehörigen U-Prozesses in einen Transformationsprozess. Die Untersuchungen weisen darauf hin, dass für den Umgang mit den Herausforderungen der derzeit komplexen und dynamischen Welt eine erhöhte Präsenz verbunden mit einer tiefen Reflexion und Aufmerksamkeit benötigt wird. Das Presencing ermöglicht es, das Unternehmen und die erweiterte organisationale Komplexität der integralen Stufe zunächst bis in die Tiefe wahrzunehmen und zu verstehen, um dann sinnvoll und zukunftsgerichtet Maßnahmen für eine Veränderung zu integrieren. Presencing ist dabei das Resultat eines Prozesses des Aufmerksamwerdens und entsprechend sind auch alle zuvor analysierten und dargestellten Fähigkeiten bis zu dieser Ebene einzubringen. Folglich lautet die **zweite Handlungs- und Gestaltungsempfehlung:**

Die Integration des U-Prozesses als prozessuale Struktur in den Transformationsprozess eines Unternehmens vom ersten Rang zum zweiten Rang und damit auf die integrale Stufe fördert das Erlangen eines umfassenden und tiefen Verständnisses des Systems und

der organisationalen Komplexität. Presencing sollte daher als Metakompetenz in den Transformationsprozess integriert werden. Diese Metakompetenz kann durch die Förderung der aus der Theorie U analysierten Fähigkeiten bis zur Feldstruktur des Presencing kultiviert werden.

Für die Rolle der beratenden Instanz in der Transformation eines Unternehmens zum zweiten Rang und ihre Bedeutung für die Umsetzung und den Erfolg des Transformationsprozesses, können folgende Erkenntnisse formuliert werden. Wie sich gezeigt hat, entstehen aufgrund der aktuellen Veränderungen und Herausforderungen, denen sich Unternehmen entgegensehen, Anforderungen für Unternehmen und Mitarbeiter:innen gleichermaßen. Zur Bewältigung der organisationalen Veränderungen braucht es unbedingt Mitarbeitende, die in der Lage sind unter den Bedingungen hoher Komplexität leistungsfähig und erfolgreich zu arbeiten, womit das Erlernen neuer Kompetenzen nötig wird. Dies setzt auch die Entwicklung guter und unterstützender organisationaler Rahmenbedingungen voraus. Die Aufgabe einer begleitenden und beratenden Person ist es in diesen Entwicklungsprozessen unterstützend und befähigend zu wirken. Das Kompetenzprofil zeigt sich für die beratende Instanz und den Beratungsprozess entsprechend, als äußerst nützlich für eine Strukturierung der Entwicklungsbedarfe in den einzelnen Phasen des Transformationsprozesses. Die **dritte Handlungs- und Gestaltungsempfehlung**, die die Arbeit der beratenden Instanz mit einem Kompetenzprofil betrifft, lautet:

Die beratende Instanz sollte im Beratungsprozess einen Überblick über die nötigen individuellen und organisationalen Kompetenzen für die Transformation auf den zweiten Rang nutzen. Hierdurch erhält sie einen Überblick über alle Kompetenzentwicklungsbedarfe, die für die Umsetzung des Transformationsprozesses erforderlich sind: die individuelle Entwicklung, die operativen Themen, die Teamentwicklung, die Kulturentwicklung und die Organisationsentwicklung. Die beratende Instanz kann dementsprechend auf die individuellen Bedarfe und Bedürfnisse eingehen.

Klar gezeigt hat sich, dass der Beratungsprozess durch die Hereinnahme der gestiegenen organisationalen Komplexität von Unternehmen auf dem Weg zur integralen Stufe genauso an Komplexität zunehmen wird und auch muss, um die Komplexität der Organisationen im Beratungsprozess zugänglich zu machen. Insofern braucht die beratende Instanz Möglichkeiten und Techniken die Komplexität zu erfassen und die Organisationen und ihre Beschäftigten im Umgang mit komplexen Reflexionsanforderungen und möglicherweise entstehenden Paradoxien konstruktiv zu unterstützen. Dementsprechend stehen mit dem Beratungsprozess vielfältige und anspruchsvolle Aufgaben in Verbindung, die mit der Integration von verschiedenen Sinndimensionen beschrieben werden können: 1. Die sachliche Dimension – Systemgegebenheiten und -eigenschaften erkennen und verstehen, notwendige Entwicklungen für die Transformation anstoßen, Bedürfnisse und Unterstützungsbedarfe der Individuen und der Organisation sowie die Auswirkungen in den Organi-

sationsstrukturen identifizieren und entsprechend unterstützen, Komplexitätsreduktion von Prinzipien und Phänomenen von der Makro- auf die Mikroebene. 2. Die soziale Dimension – Kultur und Werte des Unternehmens begreifen und mögliche Einflussfaktoren zur Gestaltung der Kultur und den Werten identifizieren, Unterstützung der Organisationsmitglieder in ihrer Kompetenzentwicklung, Entlastung des Personals von der Transformationsarbeit und Metaebene, Prüfungsfunktion für den Erfolg und die nachhaltige Wirkung und Verankerung des Transformierten in Unternehmenskultur und -struktur. 3. Die zeitliche Dimension – Strukturierung der Transformationsbedarfe in den unterschiedlichen Phasen des Transformationsprozesses und damit die Herstellung einer angemessenen Bearbeitungsarchitektur. Um diese drei Dimensionen in ihrer gesamten Komplexität und in synchronisierter Weise für das Unternehmen durch den Beratungsprozess zugänglich und bearbeitbar zu machen, hat sich die Verbindung von drei methodischen Elementen als zielführend erwiesen (so wie in der erkenntnisleitenden These Nr. 1 beschrieben und dargestellt):

1. die Bezugnahme auf alle vier Entscheidungsprämissen im Transformationsprozess;
2. die Arbeit mit einem Kompetenzprofil und dementsprechend einem Überblick über die nötigen individuellen und organisationalen Kompetenzen für die Transformation auf den zweiten Rang;
3. der U-Prozess als methodische und prozessuale Bearbeitungsarchitektur. Die **vierte Handlungs- und Gestaltungsempfehlung**, die die Ansatz- und Schwerpunkte der Beratungsarbeit im Transformationsprozess beschreibt, lautet daher folgendermaßen:

Die Transformation eines Unternehmens auf den zweiten Rang braucht ein tiefes und komplexes Systemverständnis sowohl von der Organisation und ihren Mitgliedern als auch von der beratenden Instanz. Ein erfolgreich verlaufender Transformationsprozess muss daher ganzheitlich erfolgen, um alle Herausforderungen und Sinndimensionen (sachlich, sozial, zeitlich) in ihrer Komplexität integrieren zu können und in synchronisierter Weise zugänglich und bearbeitbar zu machen. Hierfür empfiehlt sich ein Beratungsverfahren, das drei methodische Elemente integriert: 1. die Bezugnahme auf alle vier Entscheidungsprämissen im Transformationsprozess, 2. die Arbeit mit einem Kompetenzprofil und dementsprechend einem Überblick über die nötigen individuellen und organisationalen Kompetenzen für die Transformation auf den zweiten Rang, 3. der U-Prozess als methodische und prozessuale Bearbeitungsarchitektur.

Die Effekte, die durch die geplanten Maßnahmen für die individuelle und die organisationale Entwicklung im Transformationsprozess vom ersten zum zweiten Rang entstehen, zeigen sich in den Strukturen der Organisation respektive in den Entscheidungsprämissen. Wie bereits erläutert, werden Maßnahmen als Entscheidungen über Entscheidungsprämissen vom System beobachtet und modifiziert übernommen oder verworfen (vgl. LUHMANN 2000, S. 353). Die Erkenntnisse über die variierten Entscheidungsprämissen geben daher Aufschluss über mögliche Hebel und Ansatzpunkte im Transformationsprozess, die die Wahrscheinlichkeit für das Gelingen einer geplanten Veränderung erhöhen. Maßnahmen in Transformationsprozessen sollten daher umfassend und

ganzheitlich im Gesamtkonzept gedacht werden. Einzelne Maßnahmen, die das Gesamtkonzept, Zusammenhänge und Synergien zwischen den Entscheidungsprämissen nicht beachten, werden voraussichtlich weniger praktikabel und erfolgreich sein. In den Entscheidungsprämissen waren unterschiedliche Effekte sichtbar. Am Beginn des Transformationsprozesses zeigte sich zum einen die Beschaffenheit der Entscheidungsprämissen vor der Transformation und zum anderen wurden durch die Erkenntnisse Hebel und Ansatzpunkte für den Transformationsprozess zum zweiten Rang in den einzelnen Entscheidungsprämissen deutlich. Die Entscheidungsprämissen sollen dabei nicht isoliert, sondern im Gesamtkonzept integriert gedacht werden, um Zusammenhänge und Synergien zwischen den Entscheidungsprämissen beachten zu können. Die Transformation eines Unternehmens auf die integrale Stufe sollte dementsprechend auf alle vier Entscheidungsprämissen Bezug nehmen. Die **fünfte Handlungs- und Gestaltungsempfehlung** zeigt sich daher geschlossen für die vier Entscheidungsprämissen als Hebel und Ansatzpunkte am Beginn der Unternehmenstransformation zum zweiten Rang in der folgenden Abbildung 51. Die einzelnen Entscheidungsprämissen wurden entsprechend der gewonnenen Erkenntnisse aus der Plausibilitätsprüfung in ihrem Gehalt weiterformuliert:

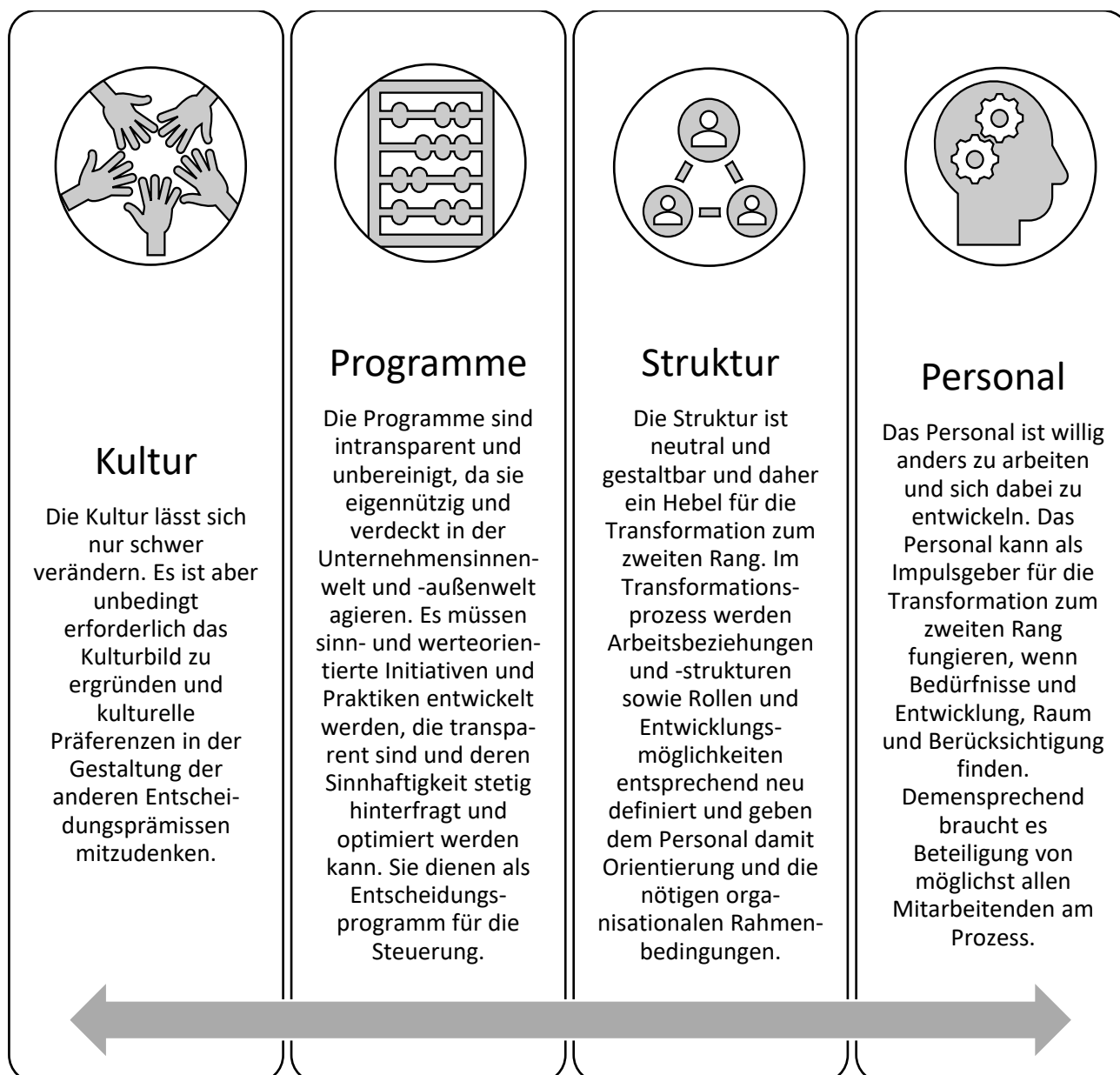


Abbildung 51: Die Entscheidungsprämissen am Beginn der Unternehmenstransformation zum zweiten Rang

Quelle: Eigene Darstellung

Die weiteren Effekte wurden nach der Transformation in den Entscheidungsprämissen sichtbar und damit zeigen sie die Gestaltung der Entscheidungsprämissen in einem Unternehmen auf der integralen Stufe. Die Ausgestaltung der Entscheidungsprämissen in einem Unternehmen auf der integralen Stufe gibt insofern Aufschluss darüber, welche Ausrichtung in der Gestaltung der Entscheidungsprämissen zielführend ist und daher auch welche Maßnahmen/organisationsinterne Veränderungen in dem System eines integralen Unternehmens funktionieren und zu veränderten Verhaltens- und Kommunikationsmustern führen. Im integralen Unternehmen nimmt die Entscheidungsprämissen Programme eine verbundene und zentrale Position ein, an der sich die anderen

Entscheidungsprämissen ausrichten. Zudem wird es für Unternehmen auf der integralen Stufe entscheidend sein, für das Personal auf der einen Seite ausreichend Raum und Struktur zu schaffen, um die Weiterentwicklung ihrer Begabungen und Wahrnehmungen zu fördern. Auf der anderen Seite sollte die Schaffung der Flexibilität und der Freiräume vor allem auf die qualitative Weiterentwicklung der Arbeitskultur abzielen, um die Gesundheit und langfristige Arbeitsfähigkeit der nunmehr engagierten, leistungsfähigen und kompetenten Mitarbeitenden zu fördern, von denen der Erfolg eines Unternehmens auf der integralen Stufe abhängiger zu sein scheint. Die **sechste Handlungs- und Gestaltungsempfehlung** für die Ausrichtung und Gestaltung der Entscheidungsprämissen für Unternehmen in der Transformation zur integralen Stufe zeigt sich in der folgenden Abbildung 52. Die einzelnen Entscheidungsprämissen wurden entsprechend der gewonnenen Erkenntnisse aus der Plausibilitätsprüfung in ihrem Gehalt weiterformuliert:

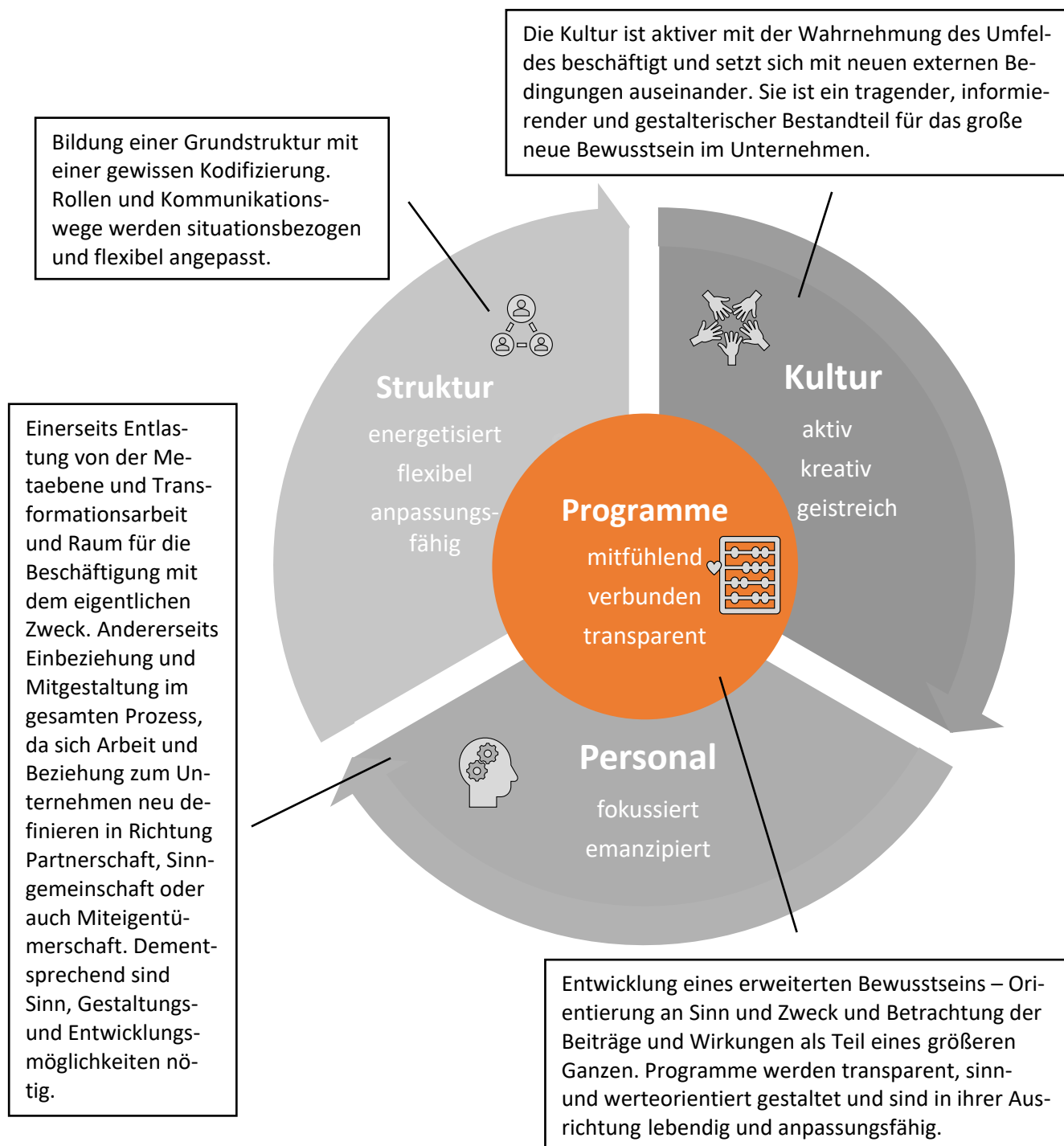


Abbildung 52: Ausrichtung und Gestaltung der Entscheidungsprämissen für Unternehmen in der Transformation zur integralen Stufe

Quelle: Eigene Darstellung

9. Zusammenfassung und Fazit

Im Folgenden werden die Arbeit und ihre einzelnen Kapitel kurz zusammenfassend dargestellt und eingeordnet. Danach werden die Forschungsfragen noch einmal aufgegriffen, um diese geschlossen zu beantworten und zu diskutieren. Abschließend werden Perspektiven für die Zukunft aufgezeigt und der Erkenntnisweg der Untersuchung wird kritisch reflektiert.

Zunächst wurde in *Kapitel 1* durch die Darlegung der Problemstellung deutlich, dass es neue Ansätze und Methoden in Transformationsprozessen braucht, da diese oft erfolglos verlaufen, es andererseits in Folge der VUCA-Welt aber Transformationsdruck für Unternehmen gibt. Um eine systematische Untersuchung des Forschungsgegenstandes zu ermöglichen, folgte die Erläuterung des theoretischen Hintergrunds und der drei für den Forschungsgegenstand relevanten Kontexte in *Kapitel 2*. Neben der Darstellung eines möglichen Entwicklungsraums für Unternehmen, wurde insbesondere herausgearbeitet, inwiefern und inwieweit die Theorie U eine geeignete Methode für die Transformation eines Unternehmens auf den zweiten Rang ist. In *Kapitel 3* wurde das Forschungsdesign der Arbeit entfaltet, mit dem Ziel, einen passenden methodischen Bezugsrahmen für die Untersuchung des Forschungsgegenstandes und der Erreichung der damit zusammenhängenden Zielsetzung zu entwerfen. Anschließend wurde das Forschungsfeld durch das Ableiten von einzelnen Forschungsfragen und der spezifischen Zielsetzung konkretisiert. Die Beantwortung der ersten Forschungsfrage erfolgte in *Kapitel 4* mit der Analyse der Theorie U auf individuelle und organisationale Fähigkeiten und der Darstellung der daraus erscheinenden integralen Performanzen. Als Ergebnis wurde ein umfassendes Kompetenzprofil für eine Unternehmenstransformation auf die integrale Stufe erarbeitet und dargestellt. Die übrigen Forschungsfragen und das weitere Forschungsziel praxeologische Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für den Transformationsprozess von Unternehmen auf die integrale Stufe abzuleiten, wurden mit der Durchführung einer Erkundungsaufstellung in *Kapitel 5* ergründet. In *Kapitel 6* erfolgte die Darlegung des detaillierten Auswertungsprozesses, der die Erschließung anderer Deutungs- und Handlungspotenziale in Form von erkenntnisleitenden Thesen ermöglichte. Um die erkenntnisleitenden Thesen in Gehalt und Güte erweitern zu können, wurden sie in *Kapitel 7* auf Plausibilität geprüft und in diesem Sinne auf das Innehaben neuer und überraschender Inhalte für Wissenschaft und Praxis. Auf dieser Grundlage und der weiteren Erkenntnisse aus dem Untersuchungsprozess erfolgte dann in *Kapitel 8* die Formulierung praxeologischer Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für den Transformationsprozess von Unternehmen auf die integrale Stufe. In *Kapitel 9* folgt nun eine Zusammenfassung sowie ein Fazit zu den Ergebnissen und ein Ausblick für die weitere Forschung.

Angesichts der beschriebenen Problemstellung und der dargelegten Bedarfe an geeigneten Ansätzen und Methoden für eine nachhaltig erfolgreiche Transformation von Unternehmen auf die integrale Stufe, war das Ziel der Untersuchung insgesamt die Theorie U als Methode für den Transformationsprozess eines Unternehmens auf die integrale Stufe systematisch zu analysieren. Das dahinterstehende Erkenntnisinteresse war daher das Potenzial der Theorie U als Methode für diese Transformation zu untersuchen sowie relevante individuelle und organisationale Fähigkeiten dafür zu begreifen und zu beschreiben. Weiter sollten durch die Untersuchung ergänzende Hebel und Ansatzpunkte aufgedeckt und ergründet werden, was durch das Ableiten von praxeologischen Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für den Transformationsprozess von Unternehmen auf die integrale Stufe geleistet wurde. Zur Erreichung der Zielsetzung wurden vier Forschungsfragen abgeleitet, die im Verlauf der vorliegenden Arbeit untersucht wurden. Alle vier Forschungsfragen werden nun noch einmal geschlossen beantwortet und diskutiert.

Die erste Forschungsfrage (F1) – *Wie kann der U-Prozess ein umfassendes und tiefes Systemverständnis ermöglichen und damit einen Zugang zur integralen Perspektive schaffen? Welche Fähigkeiten beschreibt SCHARMER dahingehend zur Umsetzung des U-Prozesses und wie stehen diese Fähigkeiten in Beziehung mit dem mit den Werteebenen nach Spiral Dynamics verbundenen Vier-Quadranten-Modell?* – zielte darauf ab die Theorie U als Methode für die Transformation auf den zweiten Rang zu untersuchen und dabei relevante individuelle und organisationale Fähigkeiten für eine Unternehmenstransformation auf die integrale Stufe zu begreifen und zu beschreiben. Die Theorie U wurde daher mit Ergebnissen aus der Entwicklungstheorie zu einem integrativen Theoriemodell verknüpft, um eine entsprechende theoretische Konzeptualisierung eines Systemmodells für ein transformierendes Unternehmen auf die integrale Stufe mit wesentlichen Erfolgsfaktoren zu erhalten. Das Ergebnis zeigt ein umfassendes Kompetenzprofil mit fähigkeitsbezogenen Kompetenzbeschreibungen in Bezug auf die Transformation zum zweiten Rang beziehungsweise zur integralen Stufe. Die Ausbildung der beschriebenen Kompetenzen ermöglicht ein tiefes und ganzheitliches Systemverständnis und stellt damit einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Transformation dar. Die Darstellung der Kompetenzen mit den vier Qualitäten des Aufmerksamwerdens in den vier Quadranten, macht es zudem möglich IST-Zustände zu bestimmen und individuelle Bedürfnisse der Systemelemente im Unternehmen zu berücksichtigen, um zielgerichtete Maßnahmen abzuleiten. Als solches war das erarbeitete Kompetenzprofil auch grundlegend für die Bearbeitung der weiteren Forschungsfragen, da die Herleitung auch erste Eindrücke für die Forschungsfragen F2 und F3 ergab. Die Ergebnisse wurden bei der Untersuchung der weiteren Forschungsfragen daher beachtet und mitbedacht, sodass auch die beratende Instanz mit den Ergebnissen in der Erkundungsaufstellung agierte.

Im Rahmen der Erkundungsaufstellung wurden daher die Forschungsfragen zwei, drei und vier (näher) untersucht, um weitere Erkenntnisse über die methodische Struktur der Theorie U zur Begleitung des Transformationsvorhabens zu erhalten und mögliche Implikationen für die Praxis abzuleiten.

Im weiteren Untersuchungsprozess zur zweiten Forschungsfrage (F2) – *Ist die Theorie U eine geeignete Methode für die Gestaltung einer Transformation eines Unternehmens vom ersten Rang zum zweiten Rang und damit für die Transformation auf die integrale Stufe?* – wurde das Potenzial der Theorie U als Methode für eine Unternehmenstransformation auf den zweiten Rang erkannt und dargelegt. Der U-Prozess ist als ein Plan-do-Act-Prozessablauf aufgebaut, der mit der Integration der Presencing-Ebene einen Unterschied zu herkömmlichen Transformationsprozessen leisten kann. Die Einbindung von Presencing als Metakompetenz ermöglicht daher ein umfassendes und tiefes Verständnis des Systems und der organisationalen Komplexität, das für den Erfolg einer Unternehmenstransformation auf den zweiten Rang als wesentlich erachtet werden kann. Presencing ist das Resultat eines Prozesses, welcher auch für die verschiedenen Entwicklungslinien im Kompetenzprofil beschrieben ist. Insofern lässt sich folgern, dass diese Metakompetenz durch die Entwicklung der dort beschriebenen Fähigkeiten kultiviert werden kann.

Die Untersuchung der dritten Forschungsfrage (F3) – *Welche Rolle nimmt die beratende Instanz in der Transformation eines Unternehmens zum zweiten Rang ein und welche Bedeutung hat die Rolle für die Umsetzung und den Erfolg des Transformationsprozesses inne?* – hat gezeigt, dass die Rolle der beratenden Instanz und der Beratungsprozess durch die Hereinnahme der organisationalen Komplexität enorm anspruchsvoll und komplex wird und dass eine professionelle externe Unterstützung für den Erfolg und die konstruktive Bewältigung des Transformationsprozesses unerlässlich ist. Um Mitarbeitende zu befähigen unter den Bedingungen hoher Komplexität leistungsfähig und erfolgreich zu arbeiten und unterstützende organisationale Rahmenbedingungen zu schaffen, ist das Erlernen neuer Kompetenzen auf individueller und kollektiver Ebene nötig. Die Nutzung eines Überblicks über die nötigen individuellen und organisationalen Kompetenzen für die Transformation auf den zweiten Rang in Form eines Kompetenzprofils hat sich daher für die begleitende und beratende Person als entsprechend nützlich erwiesen, um diese Entwicklungsprozesse zu unterstützen. Ein erfolgreicher Transformationsprozess sollte weiter ganzheitlich erfolgend, um alle Herausforderungen und Sinndimensionen (sachlich, sozial, zeitlich) in ihrer Komplexität integrieren zu können und in synchronisierter Weise zugänglich und bearbeitbar zu machen. Hierfür empfiehlt sich ein Beratungsverfahren, das drei methodische Elemente integriert: 1. die Bezugnahme auf alle vier Entscheidungsprämissen, 2. die Arbeit mit einem Kompetenzprofil

mit erforderlichen individuellen und organisationalen Kompetenzen, 3. der U-Prozess als methodische und prozessuale Bearbeitungsarchitektur.

Die Untersuchung der vierten Forschungsfrage (F4) – *Welche Effekte zeigen sich durch den Transformationsprozess vom ersten zum zweiten Rang in den Strukturen der Organisation (Entscheidungsprämissen)? Welche möglichen Hebel und Ansatzpunkte ergeben sich durch die Erkenntnisse für das Gelingen eines solchen Vorhabens?* – hat zum Ergebnis, dass durch den Transformationsprozess unterschiedliche Effekte zu Beginn des Transformationsprozesses und danach entstehen. Während sich zu Beginn des Transformationsprozesses die Beschaffenheit der Entscheidungsprämissen vor der Transformation zeigte, entstand nach der Transformation ein Einblick in die Gestaltung der Entscheidungsprämissen in einem Unternehmen auf der integralen Stufe. Durch die Ergebnisse konnten einerseits Hebel und Ansatzpunkte für den Transformationsprozess zum zweiten Rang in den einzelnen Entscheidungsprämissen ausgemacht werden. Andererseits gibt die Gestaltung der Entscheidungsprämissen auf der integralen Stufe Erkenntnisse darüber, welche Maßnahmen und organisationsinterne Veränderungen in dem System eines integralen Unternehmens funktionieren und zu veränderten Verhaltens- und Kommunikationsmustern führen können. Um Zusammenhänge und Synergien zwischen den Entscheidungsprämissen beachten zu können, sollten die Entscheidungsprämissen und die daraus resultierenden Maßnahmen nicht isoliert, sondern im Gesamtkonzept integriert gedacht werden.

Weiterführender Forschungsbedarf dessen Betrachtung und Beantwortung in dieser Dissertation nicht geleistet werden kann, sehe ich in unterschiedlichen Aspekten. Diese Untersuchung konzentriert sich mehr auf konzeptionelle Überlegungen und weniger auf die Frage, wie die Umsetzung im Einzelnen erfolgen kann. Es gibt daher wenig Erkenntnisse zu geeigneten Techniken und praktischen Methoden, die für die festgestellten Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen zu nutzen wären. SCHARMER stellt zwar viele methodische Ideen und Möglichkeiten für den U-Prozess auf verschiedenen Kanälen zur Verfügung, nichtsdestotrotz sind diese aber für unterschiedlichste Kontexte gedacht und es fehlt eine wissenschaftliche Betrachtung. Die Wirksamkeit dieser Methoden und auch weiterer Techniken für diesen Untersuchungskontext würden daher spannende weiterführende Forschungsfragen ergeben: Wie und mit welchen Methoden können die beschriebenen Fähigkeiten entwickelt werden? Wie kann die beschriebene Ausgestaltung der Entscheidungsprämissen in einem Unternehmen auf der integralen Stufe konkret methodisch erreicht werden?

Das erarbeitete Kompetenzprofil gibt Aufschluss über individuelle und kollektive Kompetenzen, die für die Transformation auf den zweiten Rang hilfreich und notwendig sind. Das Kompetenzprofil konzentriert sich daher auf überfachliche Kompetenzen. In Anbetracht der wirtschaftlichen,

gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen in der Unternehmensumwelt und Marktwirtschaft ist davon auszugehen, dass sich für Unternehmen auch Geschäftsmodelle und Tätigkeitsprofile verändern werden. Ein weiterer Forschungsbedarf zeigt sich daher in der Untersuchung nötiger und sich verändernder fachlicher Kompetenzen für unterschiedliche Tätigkeitsprofile. In diesem Zusammenhang stellt sich weiterhin die Frage, welche Tätigkeitsprofile sich in den verschiedenen Organisationsformen inwieweit wandeln. So könnten Unternehmen auf der integralen Stufe möglicherweise weniger Verwaltungspersonal beschäftigen, da diese Aufgaben eher selbstorganisiert in Arbeitsgruppen verteilt werden.

Die Dissertation hat zusammengefasst ihre Grenzen zum einen aufgrund der gewählten Methoden und zum anderen in der Erzeugung der Erkenntnisse. Der Fokus der Arbeit lag insbesondere auf der Ausarbeitung konzeptioneller Beiträge und Erkenntnisse. Diese sind stets durch die eigene subjektive Wahrnehmung gefärbt und in ihrer Darstellung daher nicht völlig wertfrei. Des Weiteren wurde eine sehr komplexe praktische Problemstellung in ihrer Komplexität massiv reduziert und dahingehend vereinfacht und verallgemeinernd abgebildet. Diese Begrenzungen wurden ebenfalls durch die eigene subjektive Wahrnehmung bestimmt. Die Übertragbarkeit der ausgearbeiteten Ergebnisse auf die Praxis ist daher durch die Subjektivität und die Komplexitätsreduzierung beeinträchtigt und nicht unreflektiert vorzunehmen. Nichtsdestoweniger tragen die Forschungsergebnisse dazu bei, die Erfolgsfaktoren für einen nachhaltigen Erfolg einer Unternehmenstransformation auf die integrale Stufe sichtbar zu machen. Insofern dienen sie als Deutungsangebot und Orientierungshilfe, das auf Unternehmensebene für die jeweilige Unternehmensrealität angepasst werden muss. Im Sinne der Theorie U sollen die Ergebnisse dieser Arbeit dazu beitragen Entscheidungen in der Gegenwart für eine (vermutete) Zukunft fundierter und zielführender zu treffen.

Literaturverzeichnis

- AMELN, Falko von/WIMMER, Rudolf 2016: Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. In: Gruppe, Interaktion, Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, 47. Jg., H. 1, S. 11–21.
- AMELN, Falko von/ZECH, Rainer 2011: Musterwechsel in Organisationen. Latente Organisationsregeln als Schlüsselfaktoren gelingenden Change Managements. In: Organisationsentwicklung, 30. Jg., H. 4, S. 49–55.
- ANDRIOF, Cornelia 2021: Praxisbuch für wirksame Veränderung - mit der Theorie U arbeiten. Berlin, Germany: Springer Gabler.
- ANTHONY, Scott D. 2016: What Do You Really Mean by Business "Transformation"? <https://hbr.org/2016/02/what-do-you-really-mean-by-business-transformation>, 11.12.2022.
- ARGYRIS, Chris/SCHÖN, Donald A. 1996: Organizational learning II. Theory, method and practice. (Organization development series). Reading, Mass.: Addison-Wesley, Reprinted with corrections.
- ARGYRIS, Chris/SCHÖN, Donald A. 2008: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3. Aufl.
- ARNOLD, Rolf 2012: Spirituelle Führung. Anleitung zum Selbstcoaching; Mit einem Methoden-ABC. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ARNOLD, Rolf 2014: Leadership by Personality. Von der emotionalen zur spirituellen Führung - Ein Dialog. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ASHBY, W. Ross 1974: Einführung in die Kybernetik. (suhrkamp taschenbuch wissenschaft, Bd. 34). Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1. Aufl.
- BAECKER, Dirk 2007: Therapie für Erwachsene: Zur Dramaturgie der Strukturaufstellung. In: GROTH, Torsten/STEY, Gerhard (Hrsg.): Potenziale der Organisationsaufstellung. Innovative Ideen und Anwendungsbereiche. (Systemaufstellungen). Heidelberg: Carl-Auer, 1. Aufl., S. 14–31.
- BÄR-SIEBER, Martina/KRUMM, Rainer/WIEHLE, Hartmut 2014: Unternehmen verstehen, gestalten, verändern. Das Graves-Value-System in der Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler, 3., überarb. u. erw. Aufl.
- BEA, Franz Xaver/GÖBEL, Elisabeth 2019: Organisation. Theorie und Gestaltung. (Unternehmensführung). München: UVK Verlag, 5., vollst. überarb. Aufl.
- BECK, Don/COWAN, Christopher C. 2020: Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel. Bielefeld: Kamphausen, 9. Aufl.
- BENNETT, Nathan/LEMOINE, G. James 2014: What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. In: Business horizons, 57. Jg., H. 3, S. 311–317.
- BERGMANN, Frithjof 2004: Neue Arbeit, neue Kultur. Freiamt im Schwarzwald: Arbor, 1. Aufl.
- BERGMANN, Frithjof 2021: Neue Arbeit, neue Kultur. Freiburg im Breisgau: Arbor, 8. Auflage, 3. broschiierte Ausgabe.
- BOOS, Frank/BUZANICH-PÖLTL, Barbara 2020: Moving Organizations. Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest aufstellen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1. Aufl.
- BRÖCKERMANN, Reiner 2011: Führungskompetenz. Versiert kommunizieren und motivieren, Ziele vereinbaren und planen, fordern und fördern, kooperieren und beurteilen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- BRÖCKERMANN, Reiner 2021: Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 8. grundlegend überarbeitete Auflage.
- BRÜHL, Rolf 2006: Abduktion und Induktion in wissenschaftlichen Untersuchungen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 35. Jg., H. 4, S. 182–186.
- CHEVALIER, Anja/KALUZA, Gert 2015: Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In: BÖCKEN, Jan/BRAUN, Bernhard/MEIERJÜRGEN, Rüdiger (Hrsg.): Gesundheitsmonitor 2015. Bürgerorientierung im Gesundheitswesen; Kooperationsprojekt der Bertelsmann Stiftung und der BARMER GEK. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 228–253.
- CORLEY, Kevin G./GIOIA, Dennis A. 2011: Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? In: The Academy of Management review, 36. Jg., H. 1, S. 12–32.

- DAIMLER, Renate 2008: Basics der Systemischen Strukturaufstellungen. Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene. München: Kösel.
- DOPPLER, Klaus/LAUTERBURG, Christoph 2019: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 14., aktualisierte Auflage.
- DÖRING, Nicola/BORTZ, Jürgen 2016: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer, 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage.
- DRESING, Thorsten/PEHL, Thorsten: Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Marburg: Eigenverlag, 8. Auflage. https://www.audiotranskription.de/wp-content/uploads/2020/11/Praxisbuch_08_01_web.pdf, 26.12.2022.
- ERPENBECK, John/GROTE, Sven/SAUTER, Werner 2017: Einführung. In: ERPENBECK, John u. a. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3., überarb. und erw. Aufl., S. IX–XXXVIII.
- ERPENBECK, John/HEYSE, Volker 2021: Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung. Münster u. a.: Waxmann, 3. durchgesehene Auflage.
- FINK, Franziska/MOELLER, Michael 2018: Purpose Driven Organizations. Sinn - Selbstorganisation - Agilität. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1. Aufl.
- FORD, Jeffrey D./FORD, Laurie W./D'AMELIO, Angelo 2008: Resistance to change. The rest of the story. In: The Academy of Management review, 33. Jg., H. 2, S. 362–377.
- FRÖHLICH, Werner D. 2010: Wörterbuch Psychologie. München: dtv, 27. überarbeitete und aktualisierte Auflage.
- FRY, Louis W. 2003: Toward a theory of spiritual leadership. In: The Leadership Quarterly, 14. Jg., H. 6, S. 693–727.
- FRY, Louis W. 2005: Introduction to the leadership quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. In: The Leadership Quarterly, 16. Jg., H. 5, S. 619–622.
- FRY, Louis W./COHEN, Melanie P. 2009: Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. In: Journal of business ethics, 84. Jg., S. 265–278.
- GLATZEL, Katrin/LIECKWEG, Tania 2014: Beratung im Dritten Modus - ein Leitfaden für die Praxis. In: WIMMER, Rudolf/GLATZEL, Katrin/LIECKWEG, Tania (Hrsg.): Beratung im dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen. (Management, Organisationsberatung). Heidelberg: Carl Auer, 1. Aufl., S. 15–23.
- GROTH, Torsten 2007: Organisationsaufstellung - systemtheoretisch gewendet. In: GROTH, Torsten/STEY, Gerhard (Hrsg.): Potenziale der Organisationsaufstellung. Innovative Ideen und Anwendungsbereiche. (Systemaufstellungen). Heidelberg: Carl-Auer, 1. Aufl., S. 81–93.
- GRUBENDORFER, Christina 2019: Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur. (Carl-Auer compact). Heidelberg: Carl-Auer, 2. Aufl.
- GUNNLAUGSON, Olen/BARON, Charles/CAYER, Mario (Hrsg.) 2014a: Perspectives on Theory U. Insights from the Field. (Advances in Human Resources Management and Organizational Development). Hershey: IGI Global.
- GUNNLAUGSON, Olen/BARON, Charles/CAYER, Mario 2014b: Preface. In: GUNNLAUGSON, Olen/BARON, Charles/CAYER, Mario (Hrsg.): Perspectives on Theory U. Insights from the Field. (Advances in Human Resources Management and Organizational Development). Hershey: IGI Global, S. XIII–XVIII.
- GUTENBERG, Erich 1979: Die Produktion. (Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1). Berlin u. a.: Springer, 23. unveränd. Aufl.
- HINZE, Dieter F. 2001: Führungsprinzip Achtsamkeit. Der behutsame Weg zum Erfolg. (Arbeitshefte Führungspsychologie, Bd. 36). Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag.
- HÜBL, Thomas 2009: Sharing the presence. Wo warst du bis jetzt?; wie Präsenz dein Leben transformiert. Bielefeld: Kamphausen, 1. Aufl.
- HURRELMANN, Klaus/ALBRECHT, Erik 2014: Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim u. a.: Beltz.
- IMU AUGSBURG o. J.: Integrale Landkarte. <https://i-m-u.de/integrale-landkarte/>, 14.05.2022.
- INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT 2014: Führungskultur im Wandel. https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/fuehrungskultur-im-wandel.pdf?__blob=publicationFile&v=2, 15.12.2022.
- JANTSCHER, Anna/LAUCHART-SCHMIDL, Nicole 2021: Being in Organizations. Die Beziehung zwischen Mensch und Organisation lebendig gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1. Aufl.

- JARMAI, Heinz 1997: Die Rolle externer Berater im Change Management. In: REIß, Michael/ROSENSTIEL, Lutz von/LANZ, Anette (Hrsg.): Change-Management. Programme, Projekte und Prozesse. (USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 31). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 171–185.
- KAEGI, Urs/ZÄNGL, Peter 2019: Was ist Management? In: WÖHRLE, Armin u. a. (Hrsg.): Organisationsentwicklung - Change Management. (Studienkurs Sozialwirtschaft). Baden-Baden: Nomos, 1. Auflage, S. 77–127.
- KAHNEMAN, Daniel 2015: Schnelles Denken, langsames Denken. München: Pantheon, 17. Auflage, Pantheon-Ausgabe.
- KÄUFER, Katrin/SCHARMER, Claus Otto 2007: Der blinde Fleck in Führung und Innovation. In: HARBIG, Andreas/KLUG, Thomas/BRÖCKER, Monika (Hrsg.): Führung neu verorten. Perspektiven für Unternehmenslenker im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Gabler, 1. Aufl., S. 75–90.
- KAUFFELD, Simone/PAULSEN, Hilko 2018: Kompetenzmanagement in Unternehmen. Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen. (Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie). Stuttgart: Kohlhammer.
- KEGAN, Robert 2011: Die Entwicklungsstufen des Selbst. Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben. München: Kindt, 6. unveränderte Aufl.
- KEMPEN, Martin 2016: Coaching als abduktiver Prozess vor dem bleibenden Geheimnis. Die Theorie U aus pastoral-psychologischer Perspektive. (Pastoral care and spiritual healing – Spiritualität interkulturell, Bd. 5). Berlin u. a.: LIT.
- KIESER, Alfred/HEGELE, Cornelia 1998: Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- KIESER, Alfred/WALGENBACH, Peter 2010: Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 6., überarbeitete Auflage.
- KIPPER, Liane Mahlmann u. a. 2021: Scientific mapping to identify competencies required by industry 4.0. In: Technology in Society, 64. Jg., S. 101454.
- KLASEN, Jörg 2019: Business Transformation. Praxisorientierter Leitfaden zur erfolgreichen Neuausrichtung von Unternehmen und Geschäftsfeldern. Wiesbaden: Springer Gabler.
- KOFMAN, Fred 2005: Meta-Management. Der neue Weg zu einer effektiven Führung. (Schriftenreihe der Stiftung Authentisch Führen, Bd. 1). Bielefeld: Kamphausen, 1. Aufl.
- KOFMAN, Fred 2018: The Meaning Revolution. The Power of Transcendent Leadership. New York: Currency.
- KOHLBERG, Lawrence 1995a: Die Psychologie der Moralentwicklung. (Beiträge zur Soziogenese der Handlungsfähigkeit). Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1. Aufl.
- KOHLBERG, Lawrence 1995b: Moralstufen und Moralerwerb: Der kognitiv-entwicklungstheoretische Ansatz (1976). In: ALTHOF, Wolfgang (Hrsg.): Die Psychologie der Moralentwicklung. (Beiträge zur Soziogenese der Handlungsfähigkeit). Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1. Aufl., S. 123–174.
- KORNMEIER, Martin 2007: Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten. Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. (BA kompakt). Heidelberg: Physica-Verl.
- KOSTKA, Claudia/MÖNCH, Annette 2009: Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München: Hanser, 4. Aufl.
- KOTTER, John P. 1996: Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1. print.
- KOTTER, John P./SCHLESINGER, Leonard A. 2008: Choosing strategies for change. In: Harvard Business Review, 86. Jg., 7/8, S. 130–139.
- KRÜGER, Wilfried 1994: Organisation der Unternehmung. (Kohlhammer-Lehrbuchreihe Betriebswirtschaft). Stuttgart: Kohlhammer, 3., verb. Aufl.
- KRÜGER, Wilfried 2009: Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. (uniscope. Die SGO-Stiftung für praxisnahe Managementforschung). Wiesbaden: Gabler, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage.
- KRÜGER, Wilfried 2014: Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse. In: KRÜGER, Wilfried/BACH, Norbert (Hrsg.): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. (uniscope. Publikationen der SGO Stiftung). Wiesbaden: Springer Gabler, 5., überarb. u. erw. Aufl., S. 33–61.
- KRUMM, Rainer/PARSTORFER, Benedikt 2014: Clare W. Graves: sein Leben, sein Werk. Die Theorie menschlicher Entwicklung. Mittenaar-Bicken: WerdeWelt Verlags- und -Medienhaus GmbH, 1. Auflage.
- KRUSE, Peter 2007: Management des Wandels - Veränderung durch Vernetzung. In: KÖLKING, Heinz (Hrsg.): DRG und Strukturwandel in der Gesundheitswirtschaft. (Krankenhaus). Stuttgart: Kohlhammer, S. 195–223.

- KÜHL, Stefan 2016: Die vier blinden Flecken der "Theorie U". In: *Wirtschaft + Weiterbildung*, 29. Jg., H. 10, S. 24–29.
- LALOUX, Frédéric 2015: *Reinventing organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.
- LANGLEY, Ann u. a. 2013: Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. In: *The Academy of Management Journal*, 56. Jg., H. 1, S. 1–13.
- LECLERE, Jean-Claude o. J.: Erreichen Sie die nächste Stufe der Unternehmenstransformation. <https://www.leclere-solutions.com>, 28.12.2022.
- LEVY, Amir/MERRY, Uri 1986: *Organizational Transformation. Approaches, Strategies, Theories*. New York u. a.: Praeger.
- LEWIN, Kurt 1963: Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik (1947). In: CARTWRIGHT, Dorwin (Hrsg.): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte, theoretische Schriften*. Bern u. a.: Hans Huber, 1. Aufl., S. 223–270.
- LOEVINGER, Jane 1976: *Ego development. [conceptions and theories]*. San Francisco: Jossey-Bass, 1. ed.
- LUHMANN, Niklas 1964: *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. (Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Bd. 20). Berlin: Duncker & Humblot.
- LUHMANN, Niklas 2000: *Organisation und Entscheidung*. Opladen u. a.: Westdeutscher Verlag.
- LUHMANN, Niklas 2019: Paradoxien des Organisierens. In: LUKAS, Ernst/TACKE, Veronika (Hrsg.): *Schriften zur Organisation 2. Theorie organisierter Sozialsysteme*. Wiesbaden: Springer VS, S. 333–487.
- LYRA, Olga 2012: *Führungskräfte und Gestaltungsverantwortung. Inklusive Bildungslandschaften und die Theorie U*. (Klinkhardt Forschung). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- MACK, Oliver u. a. (Hrsg.) 2016: *Managing in a VUCA World*. Cham: Springer.
- MARCH, James G./OLSEN, Johan P. 1976: *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- MARCH, James G./SIMON, Herbert Alexander 1958: *Organizations*. New York: Wiley.
- MARROW, Alfred J. 2002: Kurt Lewin. *Leben und Werk*. (Beltz-Taschenbuch;754, Biographie und Kontext). Weinheim: Beltz.
- MARTENS, Andree 2020: Metaskills fürs Morgen. Neues Kompetenzmodell. In: *ManagerSeminare*, H. 264, S. 64–70.
- MASLOW, Abraham Harold 1978: *Motivation und Persönlichkeit*. Olten u. a.: Walter-Verlag, 2., erw. Aufl.
- MAYNTZ, Renate 1963: *Soziologie der Organisation*. (rowohlts deutsche enzyklopädie166, Soziologie). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1. - 15. Tsd.
- MERK, Josef/SOCHER, Susanne 2021: Demokratie aus einer psychologisch-systemischen Perspektive entwickeln. Thesen über unbewusste Zusammenhänge in unserer Gesellschaft. In: *Bewusstseinswissenschaften*, 27. Jg., H. 2, S. 29–43.
- MOHE, Michael 2007: Theorie, Praxis und Perspektiven des Inhouse Consulting. zur aktuellen Situation der internen Beratung. In: *Personalführung*, 40. Jg., H. 5, S. 22–32.
- MOLINA, Karl de/KAISER, Stephan/WIDUCKEL, Werner (Hrsg.) 2018: *Kompetenzen der Zukunft - Arbeit 2030. Als lernende Organisation wettbewerbsfähig bleiben*. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Freiburg: Haufe Group, 1. Auflage.
- MÜLLER-CHRIST, Georg 2016a: Systemaufstellungen als Instrument der qualitativen Sozialforschung. Vier vielleicht neue Unterscheidungen aus der Anwendungssicht der Wissenschaft. In: WEBER, Gunthard/ROSSELET, Claude (Hrsg.): *Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*. (Systemaufstellungen). Heidelberg: Carl-Auer, 1. Aufl., S. 72–93.
- MÜLLER-CHRIST, Georg 2016b: Wie kann das Neue anders in die Welt kommen? Systemaufstellungen in der universitären Lehre. In: WEBER, Gunthard/ROSSELET, Claude (Hrsg.): *Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*. (Systemaufstellungen). Heidelberg: Carl-Auer, 1. Aufl., S. 285–299.
- MÜLLER-CHRIST, Georg 2020: Erkundungsaufstellungen: den Raum jenseits der Lösungsorientierung im Organisationskontext erforschen. In: KUSCHIK, Kerstin/NAZARKIEWICZ, Kirsten (Hrsg.): *Aufstellungen im Arbeitskontext. Praxis der Systemaufstellung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1. Auflage, S. 53–74.
- MÜLLER-CHRIST, Georg/PIJETLOVIC, Denis 2018: *Komplexe Systeme lesen. Das Potential von Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis*. Berlin: Springer Gabler.

- PERICH, Robert 1992: Unternehmungsdynamik. Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht. (St. Galler Beiträge zum integrierten Management, Bd. 3). Bern: Haupt.
- PIAGET, Jean/INHELDER, Bärbel 1973: Die Psychologie des Kindes. (Studienausgabe bei Walter). Olten u. a.: Walter, 2. Aufl.
- PIBER, Hannes/KALCHER, Trude 2007: Integrale Organisationsentwicklung. Das Trigon-Konzept der Organisationsentwicklung im Lichte der "Theory of Everything" von Ken Wilber. In: BALLREICH, Rudi/FRÖSE, Marlies W./PIBER, Hannes (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden. Berne: Haupt, S. 155–193.
- PICHLER, Martin 2016: OSB-Studie: Mehr "Collaborative Leadership". In: Wirtschaft + Weiterbildung, H. 6, S. 36–38.
- PICHLER, Martin 2018: 20 systemische "Rezepte". In: Wirtschaft + Weiterbildung, H. 6, S. 18–23.
- PIJETLOVIC, Denis 2020: Das Potential der Pflege-Robotik. Eine systemische Erkundungsforschung. (Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis). Wiesbaden: Springer Gabler.
- POPPER, Karl R. 1973: Logik der Forschung. (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 4). Tübingen: Mohr, 5. Aufl., Nachdruck der vierten, verb. Aufl.
- RAUSCH, Matthias 2019: Grundlagen Integrales Kompetenzmodell. <https://yellowbirds.de/grundlage-integrales-kompetenzmodell/>, 28.12.2022.
- REICHENBACH, Hans 1983: Erfahrung und Prognose. Eine Analyse der Grundlagen und der Struktur der Erkenntnis. In: KAMLAH, Andreas/REICHENBACH, Maria (Hrsg.): Erfahrung und Prognose. Eine Analyse der Grundlagen und der Struktur der Erkenntnis. (Gesammelte Werke in 9 Bänden, Bd. 4). Braunschweig: Vieweg, S. 1–254.
- REICHERTZ, Jo 2013: Die Abduktion in der qualitativen Sozialforschung. Über die Entdeckung des Neuen. (Qualitative Sozialforschung, Bd. 13). Wiesbaden: Springer VS, 2., aktualisierte und erw. Aufl.
- REINHARDT, Silke/WINNERS, Marion 2021: Transformation von Führung. Reflexion und Resonanz als Zukunftskompetenzen. (Systemisches Management). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- REIß, Michael 1997: Change Management als Herausforderung. In: REIß, Michael/ROSENSTIEL, Lutz von/LANZ, Annette (Hrsg.): Change-Management. Programme, Projekte und Prozesse. (USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 31). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 5–30.
- ROBBINS, Stephen P. 2001: Organisation der Unternehmung. München: Pearson Studium, 9. Aufl.
- ROETHLISBERGER, Fritz J./MAYO, Elton 1949: Management and morale. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 8. print.
- ROSENSTIEL, Lutz von/COMELLI, Gerhard 2003: Führung zwischen Stabilität und Wandel. (Innovatives Personalmanagement). München: Franz Vahlen.
- SATIR, Virginia/BITTER, James Robert/KRESTENSEN, Karen K. 1988: Family reconstruction: The family within—a group experience. In: The Journal for Specialists in Group Work, 13. Jg., H. 4, S. 200–208.
- SATTELBERGER, Thomas 2015: Zur Einführung – ein Gespräch mit Thomas Sattelberger. In: SATTELBERGER, Thomas/WELPE, Isabell M./BOES, Andreas (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg: Haufe Lexware, 1. Aufl., S. 11–18.
- SCHÄFER, Erich 2021: Mathematische Impulse zu einem Hexenwerk. Coaching durch die Führungskraft - Transflecting, eine innovative Perspektive. In: Zeitschrift für Sozialmanagement, 19. Jg., H. 2, S. 135–156.
- SCHARMER, C. Otto 2007: Theory U. Leading from the future as it emerges; the social technology of presencing. Cambridge, Mass.: The Society for Organizational Learning, 1. Aufl.
- SCHARMER, C. Otto 2019: Essentials der Theorie U. Grundprinzipien und Anwendungen. (Management). Heidelberg: Carl-Auer, 1. Aufl.
- SCHARMER, C. Otto 2020: Theorie U - von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. (Management). Heidelberg: Carl-Auer, 5. völlig überarb. u. erw. Auflage.
- SCHARMER, C. Otto/KÄUFER, Katrin 2017: Von der Zukunft her führen. Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft; Theorie U in der Praxis. (Management, Organisationsberatung). Heidelberg: Carl-Auer, 2. Aufl.
- SCHARMER, Claus Otto 2015: Theorie U - von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. (Management). Heidelberg: Carl-Auer, 4. Aufl.

- SCHEIN, Edgar 2019: Einband. In: Essentials der Theorie U. Grundprinzipien und Anwendungen. (Management). Heidelberg: Carl-Auer, 1. Aufl., o. S.
- SCHEIN, Edgar H. 2003: Angst und Sicherheit. Die Rolle der Führung im Management des kulturellen Wandels und Lernens. In: Organisationsentwicklung, 22. Jg., H. 3, S. 4–13.
- SCHERM, Ewald/PIETSCH, Gotthard 2007: Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel. München: Oldenbourg.
- SCHMIDT, Siegfried J. 2005: Lernen, Wissen, Kompetenz, Kultur. Vorschläge zur Bestimmung von vier Unbekannten. Heidelberg: Carl-Auer, 1. Aufl.
- SCHNETZER, Ronald 2014: Achtsame Unternehmensführung. Plädoyer für ein sofortiges Umdenken im Management. (essentials). Wiesbaden: Springer Gabler.
- SCHÖNBERGER, Britta 2015: Transformation und Theorie U - aus spiritueller Sicht. In: FATZER, Gerhard/SCHÖNBERGER, Britta (Hrsg.): Organisation und Inspiration. Führung für die Zukunft. (EHP-Organisation). Bergisch Gladbach: EHP Verlag Andreas Kohlhaage, 67-156.
- SCHREYÖGG, Georg/EBERL, Martina 2015: Organisationale Kompetenzen. Grundlagen - Modelle - Fallbeispiele. (Edition Management). Stuttgart: Kohlhammer, 1. Aufl.
- SCHREYÖGG, Georg/GEIGER, Daniel 2016: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Wiesbaden: Springer Gabler, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.
- SCHREYÖGG, Georg/WERDER, Axel v. 2004: Organisation. In: SCHREYÖGG, Georg (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 4., völlig neu bearb. Aufl., S. 966–977.
- SENGE, Peter u. a. 2008: Presence. Human Purpose and the Field of the Future. New York: Currency, Reprint edition.
- SENGE, Peter M. 2011: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 11., völlig überarb. und aktualisierte Aufl.
- SENGE, Peter M. 2015: Vorwort zur Originalausgabe. In: Theorie U - von der Zukunft her führen. Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens; Presencing als soziale Technik. (Management). Heidelberg: Carl-Auer, 4. Aufl., S. 13–20.
- SIMON, Fritz B. 2018: Formen. Zur Kopplung von Organismus, Psyche und sozialen Systemen. (Systemische Horizonte). Heidelberg: Carl-Auer.
- SIMON, Fritz B. 2021: Einführung in die systemische Organisationstheorie. (Carl-Auer compact). Heidelberg: Carl-Auer, 8. Aufl.
- SPARRER, Insa 2021: Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung. (Strukturaufstellungen). Heidelberg: Carl-Auer, 7. überarbeitete Auflage.
- SPLINTER, Dirk/WÜSTHUBE, Ljubjana 2012: Gut aufgestellt?! Systemische Aufstellungsarbeit bei (ethno-)politischen Konflikten. In: RUHNAU, Erwin (Hrsg.): Systemische Aufstellungen in der Mediation. Beziehungen sichtbar machen. (Mediation in der Praxis). Stuttgart: Concadora Verl., 1. Aufl., S. 6–28.
- STAEHLE, Wolfgang H. 1999: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften). München: Franz Vahlen, 8. Auflage.
- STARKER, Vera/PESCHKE, Tilman 2021: Hypnosystemische Perspektiven im Change Management. Veränderung steuern in einer volatilen, komplexen und widersprüchlichen Welt. Berlin: Springer Gabler, 2. Aufl.
- STEINKE, Ines 1999: Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung. (Juventa-Paperback). Weinheim u. a.: Juventa-Verl.
- TÖPFER, Armin 2012: Erfolgreich Forschen. Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden. (Springer-Lehrbuch). Berlin: Springer Gabler, 3., überarb. und erw. Aufl.
- TSOUKAS, Haridimos/CHIA, Robert 2002: On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. In: Organization Science, 13. Jg., H. 5, S. 567–582.
- TUSHMAN, Michael L./ROMANELLI, Elaine 1985: Organizational evolution. A metamorphosis model of convergence and reorientation. In: Research in organizational behavior, H. 7, S. 171–222.
- TWENGE, Jean M. 2010: A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. In: Journal of Business and Psychology, 25. Jg., H. 2, S. 201–210.
- ULRICH, Hans 1994: Reflexionen über Wandel und Management. In: GOMEZ, Peter u. a. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden: Gabler, S. 5–29.

- VAHS, Dietmar 2019: Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 10., überarbeitete und erweiterte Auflage.
- VAHS, Dietmar/LEISER, Wolf 2007: Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. (Wirtschaftswissenschaft). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 1. Aufl., 2., veränd. Nachdr.
- VAHS, Dietmar/SCHÄFER-KUNZ, Jan 2021: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 8., überarbeitete Auflage.
- VEIT, Heiko 2018: Praxishandbuch integrale Organisationsentwicklung. Grundlagen für zukunftsfähige Organisationen. Weinheim: Wiley-VCH.
- WADE, Jenny 1996: Changes of mind. A holonomic theory of the evolution of consciousness. (SUNY series in the philosophy of psychology). Albany, N.Y.: State University of New York Press.
- WATSON, Goodwin 1975: Widerstand gegen Veränderungen. In: BENNIS, Warren G./BENNE, Kenneth D./CHIN, Robert (Hrsg.): Änderung des Sozialverhaltens. (Konzepte der Humanwissenschaften). Stuttgart: Ernst Klett, S. 415–429.
- WEBER, Gunthard 2016: Basics des Aufstellens von Organisationen und Arbeitsbeziehungen. Grundlagen und Vorgehensweisen. In: WEBER, Gunthard/ROSSELET, Claude (Hrsg.): Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder. (Systemaufstellungen). Heidelberg: Carl-Auer, 1. Aufl., S. 24–71.
- WEINERT, Franz E. 2014: Vergleichende Leistungsmessung in Schulen. eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: WEINERT, Franz E. (Hrsg.): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim: Beltz, 3. aktualisierte Aufl., S. 17–32.
- WENDT, Katharina 2019: Zukunft als Ankunft. Die Theorie U von Claus Otto Scharmer als Zugang für eine offene Haltung. In: OBERMEYER, Klaus/PÜHL, Harald (Hrsg.): Übergänge in Beruf und Organisation. Umgang mit Ungewissheit in Supervision, Coaching und Mediation. (Therapie & Beratung). Gießen: Psychosozial-Verlag, 1. Aufl., S. 123–134.
- WIEGAND, Martin 1996: Prozesse Organisationalen Lernens. (Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 174). Wiesbaden: Gabler.
- WILBER, Ken 2004: Ein Vorschlag zum Lesen der Kritiken meines Werks. auf Frank Vissers Website "World of Ken Wilber". http://www.integralworld.net/de/wilber_wokw-de.html, 28.12.2022.
- WILBER, Ken 2016a: Eine kurze Geschichte des Kosmos. (Spirit). Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch, 10. Auflage.
- WILBER, Ken 2016b: Integrale Psychologie. Geist, Bewußtsein, Psychologie, Therapie. Freiamt: Arbor, 5. Aufl.
- WIMMER, Rudolf 2009: Systemische Organisationsberatung – Organisationsverständnis und künftige Herausforderungen. In: PÜHL, Harald (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 3., aktualisierte und erw. Aufl., S. 213–230.
- WÖHRLE, Armin 2005: Den Wandel managen. Organisationen analysieren und entwickeln. (Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft). Baden-Baden: Nomos, 1. Aufl.
- ZUKUNFTSINSTITUT o. J.: Megatrend New Work. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>, 30.05.2022.

Anhang

Paraphrasierte Aufstellungstranskription

Erkundungsaufstellung zur Dissertation von Maren Albrecht

Aufstellungsleiter: Prof. Dr. Georg Müller-Christ

Systemelemente: Berater (im Vier-Quadranten-Modell) sowie Programme, Struktur, Kultur und Personal (im U-Prozess: Downloading, Seeing, Sensing, Presencing, Crystallising, Prototyping, Performing)

Datum der Aufstellung: 31.05.2021

Ort der Durchführung: Onlineformat (Zoom für die Konferenz der Stellvertreter:innen und Beobachter:innen sowie Google Docs für die Visualisierung des Aufstellungsbretts und -vorgangs); Dokumentation per Videoaufnahme

Teilnehmende: Doktorand:innen und Mitarbeiter:innen des Lehrstuhls für Nachhaltiges Management der Universität Bremen

Phase 0: Aufgabenstellung

00:02:47

Aufstellungsleiter: Das Format ist das folgende: Der Berater (Blau oder F) bewegt sich bitte nur in diesen vier Quadranten. Er ein freies Element, aber frei nur innerhalb dieser vier Quadranten. Sie überlegen, wenn was passiert, in welchem Quadranten stehe ich und aus welchem Quadranten heraus antworte ich. Das ist das, was der Berater (Blau) macht und die anderen gehen durch den U-Prozess. Die gehen durch den U-Prozess und beobachten sich dabei selber.

Phase 1.1: Downloading/Ankommen-Einflinden

00:02:47

Aufstellungsleiter:

- Ich darf bitten, dass ihr euch mal in das Downloading Feld begeben und nur in diesem kleinen Feld zueinander einen guten Platz sucht. Wie ist die Selbstwahrnehmung der vier Elemente im U-Prozess ganz kurz mit zwei, drei Sätzen?
- Der Berater (Blau) sucht sich, während das passiert einen stimmigen Platz in den Quadranten für diese Phase. (...)

Aufstellungsleiter: Wie ist die Selbstwahrnehmung von Kultur (A)?

00:05:17

Kultur (Rot): Ich habe abgeschlossen (...). Ich habe Maren da sitzen sehen, da im Garten, hinter sich das Grüne auf das Neue gespannt. Ich habe mich jetzt mal umgedreht, ich bin der erste Buchstabe vom Downloading, obwohl ich das A bin, ich schaue zurück, ich schau mir das an (...), mein Blick geht zurück.

00:06:01

Aufstellungsleiter: Wie ist es für Struktur (B, Gelb)?

00:06:17

Struktur (Gelb): Schwierig (...). Also ich fühl mich irgendwie komplett, irgendwie aber auch nicht, so sehr ambivalent. Und ich habe das Gefühl, das U, was im Hintergrund liegt, gibt mir grad den Halt. Also das, woran ich mich festhalte.

00:06:42

Aufstellungsleiter: Und Programme (C, Grün)?

00:06:42

Programme (Grün): Ich fühle mich so, als würde ich an der Tankstelle arbeiten, wo eigentlich nichts ist, wo nie jemand kommt und ich bin da einfach so, aber es ist eigentlich auch ganz schön. Also es hat sowas unheimlich Entspanntes, aber es passiert einfach auch GAR nichts.

00:07:05

Aufstellungsleiter: Und Personal (Lila)?

00:07:08

Personal (Lila): Ich bin total energetisiert. Ich warte darauf, dass es jetzt endlich richtig losgeht. Und dieses U ist für mich fast wie ein Weg, es kommt mir ein bisschen so vor wie (lacht) eine Schlucht, durch die man durch muss, aber auf die ich total Bock habe. Also ich bin ganz ungeduldig und wüsste, würde gern, dass es losgeht, dass es weitergeht.

00:07:34

Aufstellungsleiter: Wie gehts dem Berater (Blau)? Wie nimmt der Berater (Blau) sich wahr?

00:07:40

Externer Berater/Leclere (Blau): Es ist zehn vor zwölf und ich krieg Energie ins rechte Bein. (...) Also ich habe ein Kribbeln im rechten Bein. (...) Es war auch, als müsste ich weitergehen. (...) Ich beobachte mehr meine vier Quadranten als die anderen, aber ich bin über SEEING in die vier

Quadranten gegangen, ich glaube, es war wichtig, im Seeing habe ich sie mir alle angeguckt und dann bin ich in den äußerlich/kollektiven (blauen) Quadranten, habe alle durchprobiert, aber der äußerlich/kollektive (blaue) ist der Beste.

Phase 1.2: Downloading/Herausforderungen - Phase 2: Seeing

00:08:31

Aufstellungsleiter: Dann habe ich jetzt folgende Bitte an die vier Elemente im U. Das jetzt so wahrzunehmen und ein paar Stichworte dazu zu machen. Ich frage immer zwei Phasen gleichzeitig ab. Und zwar lautet die Frage:

- Hier jetzt, was sind in diesem Bereich [im Downloading] gerade die wichtigsten Herausforderungen? Was ist die übliche Lösung für diese Herausforderung, die die einzelnen Elemente machen würden?
- Wie beweglich nehmen sich die Elemente wahr und in welche Richtung geht diese natürliche Bewegung?
- Und für den Berater (F/Blau) gilt mitdenken, mitspüren und immer bewegen, wenn der Impuls sich zeigt, sich zu bewegen, bei allem, was so passiert, sich zu bewegen, gerne in diesem Vier-Quadrantentum. (...)

Haben alle vier eine Notiz dazu gemacht? (...) Dann erfolgt jetzt der Bewegungsimpuls für die vier Elemente, die Aufforderung sich in das Feld Seeing zubewegen. (...) Und jedes darf es in seinem Tempo machen oder auch nicht machen, wenn es gerade noch nicht geht. Es gibt sozusagen einen externen Impuls, sich ins nächste Feld zu bewegen. (...)

Die Frage hier [im Seeing] ist:

- Was sehe ich über meine Zukunft, was weiß ich über meine Zukunft? Was weiß ich, was auf mich zukommt? Was weiß ich, was die anderen Elemente tun sollen? (...)
- Während die Elemente das wahrnehmen, möchte ich gerne wissen, was geht in dem Berater (Blau) vor, was nimmt der Berater (Blau) wahr?

00:14:14

Externer Berater/Leclere (Blau): Bei Programme, Struktur und Personal (C, B und D) im Feld Seeing kann ich auf äußerlich/individuell (Grün) stehen, kommt Kultur (A) dazu, muss ich auf innerlich/kollektiv (Rot). Ich habe das Gefühl (...), die Kultur (A) schwindelt. (...) Es ist nicht ehrlich, dass es da hinget. (...) Deswegen wende ich mich auch ab, ich wills nicht sehen, was die Kultur (A) da treibt. Die anderen sind auf einmal unwichtig.

00:14:47

Aufstellungsleiter: In dieser Phase ist der Berater (Blau) sehr beeinflusst durch Kultur (A), aber mit Aufwendung?

00:14:47

Externer Berater/Leclere (Blau): Ja.

00:14:56

Aufstellungsleiter: Dann fragen wir mal so rum, fangen wir mit Kultur (A) an. Im Feld Downloading: Welche Information hat Kultur (Rot) da empfangen und wie war das jetzt in dieses Feld zu wechseln? Und zu vermuten, was in der Zukunft passiert?

00:15:33

Kultur (Rot): Ich habe an die Aussage von Kahneman gedacht; What you see is all there is. Ja, meine WELT ist da hinten gewesen, auf die habe ich zurückgeschaut (...) und nur das konnte ich sehen. Und das Zurückschauen war irgendwie wie in so einem Ohrensessel (...), irgendwie wie so eine gewisse Art von Selbstgenügsamkeit. Ich schaue zurück und vielleicht kommt jemand und bringt mir einen Kaffee oder Tee oder ein Bier (lacht).

00:17:02

Aufstellungsleiter: Was ist jetzt, wie nimmst du dich jetzt wahr im Feld Seeing?

00:17:08

Kultur (Rot): Ja, das war wie so ein Tritt in den Hintern. Puh! Das war eine Herausforderung, ich habe gedacht, jetzt lass ich es halt mal geschehen, was soll passieren? (...) Tja, und um nicht in den Abgrund schauen zu müssen, habe ich gedacht, ich gehe mal darüber, und dann kriege ich zu hören ich bin falsch (seufzt). Das ist gerade ein bisschen komisch.

00:17:46

Aufstellungsleiter: Okay, dann gehen wir mal weiter, Struktur (B)?

00:17:51

Struktur (Gelb): Ich finde das alles noch ein bisschen SCHWIERIG. Um ehrlich zu sein, sehe ich keine Zukunft, also ich sehe mich nur im Hier und Jetzt. Ich kann nicht zurück und ich kann nicht vorgucken. Also ich sehe gerade nicht was war, woher ich komme, ich sehe aber auch nicht wohin ich gehe, als hätte ich praktisch kein Gedächtnis, so fühlt sich das gerade an. Und in dem Moment fühle ich mich gerade noch so ein bisschen verloren und ich habe noch nicht das Gefühl, dass ich in der Phase angekommen bin, oder dass mir etwas fehlt, damit ich ein Gedächtnis habe.

00:18:36

Aufstellungsleiter: Okay. Und was war oben im Downloading die zu lösende Aufgabe?

00:18:49

Struktur (Gelb): Da hatte ich das Gefühl, es gab irgendwie noch einen Boden und irgendwie fand ich halt auch das, was Programme (Grün) so schön gesagt hat, dass er an der Tankstelle arbeitet und nichts passiert, man steht da so rum, im nirgendwo, irgendwie war das für mich auch eine stimmige Aussage, weil es war absolut und unenergetisch, da war nichts los, man war da. Und dementsprechend hatte ich mich glaube ich auch an dem U festgehalten, weil sonst wäre ich irgendwo durch die Gegend gefloatet.

00:19:35

Aufstellungsleiter: Was ist die normale Antwort von der Struktur (Gelb) auf diese Situation?

00:19:41

Struktur (Gelb): Mir kam jetzt gerade in den Kopf, Abwarten und Tee trinken. (...) Ich habe irgendwie keine Ahnung, was ich hier mache, wo ich es mache und ich habe auch nicht das Gefühl, da ist eine Aufgabe, also vielleicht wurde mir gesagt, was meine Aufgabe ist, aber ich konnte es nicht behalten, wie so ein Goldfisch, der sofort alles wieder vergisst. Ich weiß aber dadurch auch nicht, wo es hinget. (...) Deswegen hänge ich irgendwie, glaube ich, noch zwischen Downloading und Seeing, in den beiden Phasen.

00:20:17

Aufstellungsleiter: Programme (Grün), was ist deine normale Aufgabe gewesen im Downloading-Bereich und wie, was nimmst du wahr im Wechsel jetzt in das Feld Seeing?

00:20:26

Programme (Grün): Im Downloading habe ich gedacht, Herausforderungen, ich habe eigentlich überhaupt keine Herausforderungen, also ich bin einfach da und fertig. Ich weiß aber, dass ich quasi ein ganz, ganz kleines Rädchen bin in so einer riesigen Struktur wie zum Beispiel Tankstelle, keine Ahnung, BP oder irgendwas. Ich bewege da unfassbar viel, also erzeuge, also bewege Unfassbares eigentlich, aber in meiner kleinen Tankstelle, da gibts eigentlich keine Herausforderung. Also ich bin eigentlich echt nicht da, wo was bewegt wird, ich bewege auch nichts, mir geht es aber sehr gut, also ich finde das überhaupt nicht belastend. Ich habe auch keine Bewegungsimpulse, bin dann trotzdem ins Seeing gegangen und habe da die Erkenntnis gehabt, dass ich extrem schlicht bin, im Sinne von anspruchslos an das zu Tuende. Also ich bin hier, so nach dem Motto, wenn die wollen, dass ich hier in dieser Tankstelle bleibe, dann bleibe ich hier, ich kann aber auch, was weiß ich wohin und irgendwelche wichtigen Sachen bewegen, das kann ich auch. Aber aus

mir heraus, gibt es weder im Downloading noch im Seeing den Impuls, irgendwas zu tun oder irgendwie selber Profil zu haben, woran man sich reiben könnte oder irgendwas Markantes anzubieten oder so, sondern ich bin wirklich extrem schlicht und einhundert Prozent anpassungsfähig, aber nicht in so einem guten Sinne, sondern mehr so, mich kann man einfach überall hinstellen und ich existiere dann einfach da. Und ich habe selber überhaupt nichts, was so ein Eigenes wäre, wonach man irgendwie selektieren könnte oder entscheiden könnte, oder so.

00:22:23

Aufstellungsleiter: Wie nimmt Personal (D) das wahr und den Unterschied zwischen den beiden Phasen?

00:22:32

Personal (Lila): Also ich verstehe überhaupt nicht, was ich hier von den anderen höre. Also für mich ist das irgendwie, wie so ein Wildwasserkanal und im Downloading hatte ich so das Gefühl, okay, jetzt muss man, wir dürfen nicht den Anschluss verpassen, wir müssen gucken, dass wir alle, alles dabei haben, dass alles gut verschnürt ist, dass wir an alles denken und nichts vergessen. Und dann schnüren wir so ein großes Päckchen halt und jetzt gehts auf. Und ich habe auch die anderen wahrgenommen, so ein bisschen wie ein Haufen Flöhe, die überall rumhüpfen (lacht), aber bei dem ich auch nicht weiß, ob es mein Job ist, die jetzt einzufangen, wenn ich ehrlich bin. Und es ist so ein bisschen wie so Sprudelblasen, die aus dem Glas raus hüpfen. Ja und irgendwie dann so ihr eigenes Leben leben, aber irgendwie habe ich das Gefühl fast, das hat nichts mit mir zu tun, unter Umständen, also was da passiert. Das einzige Element, das ich wahrnehme, ist so ein bisschen die Struktur (Gelb). Da habe ich das Gefühl, das steht noch zwischen der Entscheidung, ob es jetzt mit soll, ob es jetzt nicht mit soll. Das nehme ich wahr. Die anderen beiden, ja die hüpfen, einfach wild in der Gegend rum, so oder auch nicht. Aber die haben jetzt keine ganz große Relevanz. Ich weiß nur die Zukunft, dass es ganz schön schaukelig werden wird. Wir werden ganz schön durchgeschüttelt werden und wir müssen halt gucken, wobei ich dieses WIR gar nicht weiß, auf wen ich das beziehe, wenn ich ehrlich bin. Ich weiß nicht, wer WIR ist, aber ich denke immer im WIR. Und es wird ganz schön hoch und runter gehen, so wie es halt in dem Wildwasserkanal zugeht und wir werden ganz schön durchgeschüttelt werden. Und wir werden auch einigen dicken Felsbrocken ausweichen müssen. Das ist jetzt gerade so mein Bild, das ich habe.

00:24:27

Aufstellungsleiter: Wie geht es dem Berater (Blau), wenn die Elemente so reden und sich ausdrücken?

00:24:35

Externer Berater/Leclere (Blau): Also wie die Struktur (Gelb) geredet hat, da wird mir TOTAL HEIß. Das Personal (Lila) amüsiert mich, finde ich gut den Wildwasserkanal, aber auch die Tankstelle finde ich klasse. Also die Zwei finde ich echt AMÜSANT. Die Kultur (Rot), wie gesagt, ist nicht meine Farbe (lacht), das mag ich nicht, lehne ich ab.

00:25:02

Aufstellungsleiter: Hast du denn an dieser Stelle eine Erwartung an eines der Elemente?

00:25:11

Externer Berater/Leclere (Blau): Ja, also ich sehe in der Struktur (Gelb) schon auch so den Scheinwerfer, der so wie im Zirkus den Fokus auf irgendetwas legen kann. Aber ich glaube die Struktur (Gelb) ist noch nicht so weit der Scheinwerfer zu sein. Aber das könnte eine Aufgabe für den sein. Also so wirklich wie in der Manege, Scheinwerfer geht an und eine Person steht im Fokus und ich glaube, das weiß nur die Struktur (Gelb), welche Farbe im Fokus steht.

00:25:49

Aufstellungsleiter: Könntest du was dazu beitragen?

00:26:00

Externer Berater/Leclere (Blau): ICH? Abwarten. Vielleicht könnte ich mich mal auf Innerlich/individuell (Gelb) stellen. Das hatte ich mir zwischendurch überlegt, ob ich, wenn, je nachdem wenn jemand spricht, ob ich auch den Quadranten wechseln darf. Wenn jemand spricht, dann hätte ich bei Struktur (Gelb) sprechend den Innerlich/individuellen (gelben) Quadranten probiert. (...) Aber mir war die Regel nicht klar, ob ich das darf.

00:26:25

Aufstellungsleiter: Doch du bist frei. Du bist frei dich innerhalb der vier Quadranten jederzeit zu bewegen.

00:26:30

Externer Berater/Leclere (Blau): Okay. Danke für die Freigabe. Ich kann ja mal auf Innerlich/individuell (Gelb) gehen und gucken, ob was passiert.

Phase 3.1: Sensing/Loslassen

00:26:44

Aufstellungsleiter: Okay, dann gibts den nächsten Bewegungsimpuls für die vier Elemente in das Sensing hinein. Und die Aufgabe lautet festzustellen:

- Was muss ich loslassen, was mich belastet und was mich, mich nicht bewegen lässt? (...) Was muss ich total loslassen? (...) Und dann können sich die vier Elemente ins Feld Sensing begeben. (...) Was müssen wir loslassen für einen nächsten großen Schritt in Richtung Presencing?
- Und die andere Frage ist; Wenn wir vier Elemente zu einem Lebewesen verschmelzen würden, was würde dieses Lebewesen wohl sagen oder wahrnehmen mit den vier Farben, oder vielleicht sogar alle fünf Farben? (...)

Fangen wir mal mit Personal (D) an, hat Personal (D) schon Antworten?

00:29:30

Personal (Lila): Ja. Stell nochmal die Frage bitte?

00:29:37

Aufstellungsleiter: Was musst du loslassen, hier an dieser Stelle loslassen für den nächsten Schritt?

00:29:44

Personal (Lila): Ich glaube zwei Dinge, das eine ist, dass ich immer noch auf die anderen gewartet habe, also dieses Gefühl hatte, ich darf nicht vorsprinten, ich muss warten, bis die anderen auch so weit sind. Ich glaub, ich muss mich freimachen von Elementen, die mich hindern, in meine eigene Bewegung zu kommen. Das zweite ist so ein Bild von leichtem Gepäck. Also mich von Dingen zu verabschieden, die ich alle mit mir herumgeschleppt habe, also jetzt bei dieser Wandertour irgendwie Töpfe und Pfannen und ich weiß nicht, ob hier noch eine Decke und da noch irgendwie was, sondern zu sagen, okay, was brauche ich eigentlich WIRKLICH, und nur das mitzunehmen, was ich WIRKLICH minimalistisch brauche. Mir fällt jetzt wirklich nur dieses Bild von Decken und Pfannen und solche Geschichten ein. Aber es ist wie BALLAST, der in einem schweren Rucksack liegt und ich muss diesen Rucksack einfach, am besten irgendwo stehen lassen.

00:30:45

Aufstellungsleiter: Wie ist es für Programme (Grün, C)? Was muss Programme (C) lassen, loslassen, um einen weiteren Schritt machen zu können?

00:30:58

Programme (Grün): Also für mich hat sich so eine Art Selbsterkenntnis eingestellt, in dieser Sensing Stufe. Und zwar habe ich den Eindruck, eigentlich ist die Tankstelle nur eine Fassade. Eigentlich (lacht), ich habe so das Bild von so einem, das gibts häufiger, wird das in Filmen verarbeitet und wenn dann irgendwie das mexikanische Kartell irgendwelche Leute loswerden muss, die sie

umgebracht haben und die werden dann in einen LKW verladen und dann werden sie über die Grenze geschafft oder so. Und sowas mache ich eigentlich. Also diese Tankstelle mitten im Nirgendwo, wo eigentlich nichts passiert, ist eigentlich nur Fassade und eigentlich habe ich richtig DIRTY Business am Laufen, also richtig mit viel illegal und Tod und auch sehr brutal. Und das ist so. Und diese FASSADE, dieses SPIEL so zu tun, als wäre man eigentlich ein Tankwart, das muss aufgegeben werden, also sozusagen zu der eigenen Brutalität des Geschäfts zu stehen. Das ist sozusagen die Qualität, die ich hier in diesem Seeing sehe, die Programme (Grün) hier sieht.

00:32:09

Aufstellungsleiter: Wie ist es für Struktur (B, Gelb)?

00:32:19

Struktur (Gelb): Um ehrlich zu sein, habe ich gedacht, was muss ich loslassen, dann habe ich gedacht, eigentlich muss ich mich loslassen. Und was der Berater (Blau) da gesagt hat, er möchte sich auf mich drauf stellen, ich habe gedacht, mach das einfach, lass doch einfach Plätze tauschen, du machst für mich den Prozess weiter und ich hüpf da in deinen Quadranten und mache immer das Hier und Jetzt, weil irgendwie habe ich das Gefühl (...), dass ich diesen Prozess nicht durchlaufen kann, oder ich kann ihn NOCH nicht durchlaufen. Also ich habe das Gefühl, ich muss zwar weiter gehen, aber ich merke halt, je weiter ich gehe, dass ich noch gar nicht bereit bin für den Prozess (lacht). So ist mein Gefühl.

00:33:04

Aufstellungsleiter: Und Kultur (Rot)?

00:33:12

Kultur (Rot): Ja, Kultur (Rot) steht dort, wo sie stehen kann. Es geht momentan nicht weiter, was soll ich sagen. Kultur (Rot) glaubt an Tautologien und Kontradiktion, an Wahr und Falsch (...), wie die Welt funktioniert. Sehen, das ging noch, aber spüren (...), tut weh.

Phase 3.2: Sensing/gemeinsames Lebewesen

00:33:53

Aufstellungsleiter: Dein Bild zu dem Lebewesen?

00:33:58

Kultur (Rot): Das Lebewesen, das ist wie so ein Uhrzeitfisch, der vielleicht noch Kiemen hat, aber auch mit Lungen atmen kann oder vielleicht auch noch hören konnte, weiß ich nicht, ob die Fische

hören können und spüren. Aber (...), ja, der irgendwie weiß, dass er gebraucht wird, aber sich selber nicht wohlfühlt.

00:34:33

Aufstellungsleiter: Hat Struktur (Gelb) eine Antwort auf dieses, wenn die vier oder fünf ein gemeinsames Lebewesen wären? Ist da ein Bild bei Struktur (Gelb)?

00:34:44

Struktur (Gelb): Nein, ich habe keine Antwort darauf. Um ehrlich zu sein, als ich mir vorgestellt habe, wir wären ein Lebewesen musste ich ein bisschen lachen, weil ich nicht wüsste, was wir darstellen sollen. Also ich sehe da gar nichts eher so eine breiige Masse, also da kann man nichts draus formen. Das war so mein Gedanke.

00:35:01

Aufstellungsleiter: Wie ist es für Programme (Grün)?

00:35:05

Programme (Grün): Also ich fand das auch merkwürdig oder abwegig, die Frage eines gemeinsamen Lebewesens. Und das, was mir dazu gekommen, ist so nach dem Motto, was wir so gemeinsam darstellen würden, wäre eigentlich so eine Art Mafia-Struktur. Also das ist aber sehr stark an dieser eigenen Erkenntnis, dieses Brutalen orientiert, aber wirklich so, wir TÖTEN halt auch. Also dieses Tier, was man so gemeinsam ist, was es wohl erzeugen würde, dann würde ich sagen, ja wir bringen halt auch andere um, so das wäre eigentlich das (...), was so dieses Gemeinsame für mich ausmachen würde. Also sozusagen die Organisation von etwas ist schon ziemlich brutal.

00:35:59

Aufstellungsleiter: Okay, hat Personal (Lila) ein Bild dazu?

00:36:02

Personal (Lila): Ja, ich habe so das Bild von einem Schmetterling in den verschiedenen Verpuppungsphasen. Als wenn wir so verschiedene Zeitphasen eines Lebewesens darstellen würden. Also am Ende steht dann der Schmetterling irgendwann. Aber im Moment ist da eine Menge irgendwie an einer Made, vielleicht auch an einem Wurm (lacht), der sich noch verpuppt irgendwie, der eine frisst sich irgendwo schon gerade ein bisschen mehr durch irgendwie, der dritte, irgendwie baumelt in seiner Puppe. Also irgendwie ein bisschen so, als wenn wir verschiedene Dimensionen eines Lebewesens wären, aber nicht alle zum gleichen Zeitpunkt.

00:36:46

Aufstellungsleiter: Okay. Wie geht es dem Berater (Blau), wenn er das hört? Was hat der Berater (Blau) für Bewegungen gemacht?

00:36:54

Externer Berater/Leclere (Blau): Ich bin noch mal hoch. Also ich habe als Lebewesen schon ein Bild, ich bin der Kugelfisch. Aber es gibt auch so einen Fisch, wenn man den falsch zubereitet, ist der mega giftig. Ich weiß noch nicht mal, ob das der Kugelfisch ist. Und ich bin total traurig gewesen zwischendurch, weil die Kultur (Rot) so VERLOREN ist und ich habe richtig Mitleid mit der Kultur (Rot), deswegen bin ich ganz in den Äußerlich/kollektiven (roten) Quadranten gegangen, aber mein eigentlicher Sinn ist, eine Uhr zu machen und immer den Zeiger dahin zu stellen, wer grad redet von der Farbe her. Aber der Kultur (Rot) musste ich helfen, deswegen habe ich mich dabei weiter hineinbegeben, aber es hat anscheinend nichts genutzt. Also kugelfische ich mich da jetzt durch meine Uhr weiter.

Phase 4: Presencing – Phase 5: Crystallizing

00:37:50

Aufstellungsleiter: Dann senden wir jetzt den nächsten Impuls in die nächste Phase, in die untere Phase, in das Presencing:

- Die Aufgabe ist es, hinunterzugehen und mal einfach nur zu warten welches Bild von Zukunft entsteht im Sinne von was entsteht aus mir und was entsteht in mir? (...) Wir machen dafür zwei, drei Minuten Stille, Warten. (...)
- Und dann lade ich ein noch eine Phase weiterzugehen und dabei im Crystallizing wahrzunehmen; Was, welche Kontur wird deutlicher? Und auch die anderen Elemente nochmal deutlich wahrzunehmen. Wie verändert sich meine Wahrnehmung der anderen Elemente? (...)
- Wie nimmt der Berater (F/Blau) diesen Prozess wahr?

00:41:32

Externer Berater/Leclere (Blau): Es entsteht was Neues, also im Presencing habe ich das Bild von einem Riesenfeuerwerk, wo alle, es in allen Farben sprüht. Und jetzt in dem Feld sammle ich alle farbensprühenden Funken ein und lasse die als Konfettiregen wieder runter auf alle Elemente, aber ich muss irgendwie auf Innerlich/individuell (in Gelb) stehen.

00:42:04

Aufstellungsleiter: Was passiert mit dir in Innerlich/individuell (Gelb)?

00:42:08

Externer Berater/Leclere (Blau): Ich bin da sehr zufrieden, also so HEIMAT.

00:42:16

Aufstellungsleiter: Bist du von da aus Wirkung oder bist du von da aus eher Beobachter?

00:42:21

Externer Berater/Leclere (Blau): Naja, in diesem Konfettiregen, das ist wie so ein warmer Regen damit alle wachsen können. Aber der ist bunt, aber auch keine bunten Tropfen, es ist buntes Konfetti.

00:42:34

Aufstellungsleiter: Ja. Bewirkst du das oder beobachtest du das?

00:42:37

Externer Berater/Leclere (Blau): Das mache ich.

00:42:41

Aufstellungsleiter: Was hat sich für die Kultur (A) entwickelt in diesem Prozess?

00:42:55

Kultur (Rot): Kultur (A) sind Hände und Füße gewachsen. (...) Der Urzeitfisch, der in die Tiefsee getaucht ist, ist wieder aufgetaucht. Tja und ist zum A, A, da stehts doch A, Amphibie. Amphibie.

00:43:25

Aufstellungsleiter: Was deutet sich da an, was du können wirst, was du vorher nicht konntest?

00:43:32

Kultur (Rot): Ja, ich will jetzt. Was will ich denn jetzt? Als, als Uhrzeitfisch konnte ich bloß in der Tiefsee tauchen, aber jetzt als Amphibie kann ich, kann ich was machen. Kann ich handeln sozusagen oder ins Handeln kommen. Ich kann buddeln, ich kann Sachen freilegen, ja ich kann mich weiterbewegen.

00:44:04

Aufstellungsleiter: Gut. Schauen wir gleich, ob das noch konkreter wird. Was ist für Struktur (Gelb) entstanden?

00:44:11

Struktur (Gelb): Für die Struktur (Gelb) ist entstanden /. Ich hatte das Gefühl, ich muss den Prozess gerade oder ich durchlaufe ihn gerade für mich, damit ich ihn gleich noch mal durchlaufen kann, für was auch immer der Purpose dahinter ist. Aber ich merke gerade, wie ich als Struktur (Gelb),

also wie ich wachse und ich gerade auch RICHTIG voller Energie bin und einfach schnell dadurch möchte, und mir das gerade alles ein bisschen zu langsam geht. Und ich eigentlich schon wieder im Startblock stehe, um in die nächste Phase zu kommen, um mich selbst immer größer werden zu lassen, um mich selbst halt auch, die Fähigkeit oder neue Fähigkeiten zu generieren, damit ich den dann wieder durchlaufen kann. (...) Also ich bin jetzt hier wirklich dabei, ich möchte da ganz schnell wieder oben ankommen und das Gefühl haben, wieder aufzutauchen, wo ich vorher so orientierungslos war, gefühlt im Dunkeln, wenn mir jetzt mal im Wasser bleiben. Orientierungslos und jetzt weiß ich genau, ICH muss mich weiterentwickeln und habe das Gefühl, ich kann jetzt auch Sachen behalten und deswegen merke ich gerade, wie schön es ist, Dinge zu behalten, zu wissen, wo es vielleicht hingehen könnte. Also nicht nur diesem Hier und Jetzt zu sein, sondern auch auf etwas hinzuarbeiten. Und das ist ein unglaublich gutes Gefühl. Und deswegen stehe ich da und möchte jetzt unbedingt weiter.

00:45:35

Aufstellungsleiter: Was ist für Programme (Grün) entstanden?

00:45:41

Programme (Grün): Also für mich war das wie so ein Transformationsprozess und die Erkenntnis daran war, das ist echt. Also dieses Thema von der Brutalität zieht sich weiter durch, das heißt, dass die Veränderung trägt immer die Kosten, dass etwas SO nicht mehr sein darf, wie es war. Und das ist ein UNFASSBARER Eingriff in eigentlich sowas wie eine intime Privatheit, so würde ich das sagen. Also dass das quasi eigentlich dieses Brutalitätsgefühl ausmacht, also dass diese Presencing-Veränderung so was heißt, man darf nicht mehr so sein, wie man war und dass das eigentlich sehr HEFTIG ist. Also eigentlich ein extremer Eingriff. Und gleichzeitig ist dadurch so eine totale Freundlichkeit gegenüber den anderen Elementen entstanden. Also sozusagen zu sehen, fast sowas wie, vielleicht würde man das so nennen, Mitgefühl oder so. Also diese, so sehen zu können, was das eigentlich heißt, wenn man nicht mehr so sein darf, wie man war. Und also dieses Schmerzhaftes daran und das, ich fühle mich eigentlich ganz, das hat was sehr Verbundenes. Also für mich ist eigentlich echt viel anders. Und ich verstehe nicht, so ein bisschen, also für mich ist diese Brutalität einordbar geworden.

00:47:14

Aufstellungsleiter: Und Personal (Lila)?

00:47:24

Personal (Lila): Im Bereich Presencing ist für mich aus diesem Wildwasser eigentlich nur noch ein staubiger Canyon geworden. So plötzlich war es nur noch staubig und trocken und still. Und

ja, ich bin zu einem Beduinen geworden, tief verhüllt, der durch den Staub gelaufen ist. Bei dem Crystallizing merke ich jetzt, dass diese Transformation so wirklich in eine ganz starke Fokussierung hineingeht, also ganz stark, ja eine meditative Stille, eine ganz starke Fokussierung auf den Prozess, auf den Weg, aber ein Stück weit kann ich mich selber auch gar nicht mehr beschreiben. Also ich habe das Gefühl, ich bin nur noch Prozess, aber ich bin nicht mehr /. Ja, wenn man mich jetzt fragen würde, was ich bin, würde ich sagen, ich kann es gar nicht definieren, weil dieses GEFÜHL mich so ausfüllt, diese Orientierung und dieser Fokussierung und der Stille in mir, dass da ansonsten gar nichts anderes mehr ist.

Phase 6: Prototyping – Phase 7: Performing

00:48:29

Aufstellungsleiter:

- Okay, dann würde ich sagen, dass alle nochmal weiterziehen in das Feld des Prototypings. Und sich weiterhin damit beschäftigen, welche Kontur wird bei mir deutlich, und was würde ich konkret tun? (...) Welches Bild wird schärfer und klarer, dass durch mich oder durch uns entsteht und in die Welt kommt? (...)
- Und wenn es davon eine Ahnung gibt, lade ich ein noch ein Stück weiterzugehen in das Performing, hinzugucken, wie sieht es aus? Und vielleicht auch, wen braucht es noch dazu? Wenn es wirklich in die Welt kommt? (...)
- Was passiert mit dem Berater (Blau) in diesem Prozess?

00:50:55

Externer Berater/Leclere (Blau): Also, der Berater (Blau) steht nicht wirklich, sondern der Berater (Blau) ist so eine KUGEL geworden, da drin läuft jemand und die Kugel ist im Wasser, diese durchsichtigen Kugeln, in denen man laufen kann und ich laufe durchs Ganze, immer durch alle vier Farben im Kreis. Also ich drehe hier meine Kreise.

00:51:21

Aufstellungsleiter: Was bewirkt das, dass du deine Kreise drehst? Was macht das mit dir?

00:51:26

Externer Berater/Leclere (Blau): Es hält mich einerseits in Bewegung und andererseits macht es mich ruhig. Ich bin völlig nur noch mit mir beschäftigt. Ich sehe die anderen Farben auch nicht. Ich sehe nur noch die vier Quadranten.

00:51:40

Aufstellungsleiter: Hast du noch Wirkung in diesem Zustand?

00:51:44

Externer Berater/Leclere (Blau): Auf mich ja. Ansonsten auf die vier Felder noch, aber auf die Kultur, Struktur, Programme und Personal (A, B, C, D) nicht, höchstens über die vier Felder. Ich habe immer so das Gefühl, das ist wie bei diesem einen Video, wo sie Klavier hüpfen. Also wo die Tasten sind, und die hüpfen immer drauf, und es gibt Musik und so ist das, wenn ich mit meiner Kugel, mit meiner durchsichtigen darum rolle, dass dann immer das Feld anspringt, so nacheinander, ich spiel über die Felder eine Klaviatur irgendeines Stückes.

00:52:23

Aufstellungsleiter: Aber die Vier erreichst du nicht mehr da oben?

00:52:29

Externer Berater/Leclere (Blau): Nein, nur über die Felder.

00:52:36

Aufstellungsleiter: Okay, was hat Gelb wahrgenommen auf dem Weg, durch die letzten zwei Felder, in den letzten zwei Phasen?

00:52:44

Struktur (Gelb): Die Struktur (Gelb) war sehr zufrieden, dass es jetzt ganz schnell da durch durfte und ist eigentlich gerade wieder schon in dem Sprung in die nächste Download-Phase. Die Struktur (Gelb) weiß jetzt ungefähr, dass es auch eine Hülle hat und ein Körper hat und erinnert sich jetzt auch an den ganzen Prozess und kann daraus viel Energie ziehen, um jetzt effizient nochmals den Prozess durchzulaufen, um dann auch etwas zu bewegen. Also der erste Prozess war für mich jetzt nur meine persönliche Entwicklung als Struktur (Gelb), damit ich ihn durchlaufen kann, damit ich etwas bewirken kann. Also ich glaube, meine Entwicklung ist mit dem ersten Prozess nicht abgeschlossen. Da muss noch ein zweiter hinterher.

00:53:36

Aufstellungsleiter: Was hat Kultur (A) wahrgenommen in diesen letzten beiden Phasen? Was ist durch Kultur (A) entstanden?

00:54:00

Kultur (Rot): Kultur (A) ist geworden, aus diesem Uhrzeitfisch ist eine Amphibie geworden und (...) dann ist aus dieser Amphibie ein Wesen geworden, das sehen kann, das fühlen kann, das auf einmal Geist bekommt (...) und mit diesen Eigenschaften dann weitergehen kann.

00:54:54

Aufstellungsleiter: Was kommt denn durch diese neuen Fähigkeiten von Kultur (Rot) in die Welt?

00:55:06

Kultur (Rot): Das ist ein neues Phänomen. Das ist nämlich das Phänomenale, das erste Gesetz, was Charles Sanders Peirce angebracht hat, die Gegenwärtigung, die Vergegenwärtigung. Ich bin in der Gegenwart angekommen. Und kann in der Gegenwart nicht mehr nur als Amphibie oder als Kriechtief sein, ich kann mit meinem Geist in die Gegenwart reingehen. Und (...) was wolltest du noch wissen, wie es dann da oben ist in diesem Prototyping?

00:55:58

Aufstellungsleiter: Ja, die Entwicklung, die du da so durchgemacht hast, du hast ja beschrieben, wie es ist, da angekommen zu sein?

00:56:04

Kultur (Rot): Ja, das ist das Spannende, ich brauche hier oben keine Amphibien mehr nachzubauen oder Prototypen von mir zu machen, ich habe jetzt Prototypen im Geiste, im Handeln, im Denken, in was ganz Neuem, wir können Kognitionen, Emotionen, Aktion sammeln für uns. Und eigentlich stehe ich da so, wo ich hinschaue, eigentlich noch falsch, ich würde diesen, wie Struktur (Gelb) schon gesagt hat, diesen Prozess einfach NOCHMAL anfangen und das, um die letzten Schuppen des Urzeitfisches loszuwerden.

00:56:51

Aufstellungsleiter: Wie ist es Programme (C) ergangen, was macht der Mafia-Boss?

00:56:58

Programme (Grün): Ja, also ich stand eigentlich vor der Klarheit darüber, dass ich also, wie praktiziert man denn als Mafia-Boss, der sich als Tankwart tarnt Mitgefühl? Und ich bin eigentlich zu dem Schluss gelangt, dass das nicht geht. Also das ist eigentlich unmöglich. Und das ist aber auch, aber genau so ist es eben. Also das ist sozusagen genau so, es ist sozusagen sehr wichtig, dass es unmöglich ist und alles, was ich eigentlich tun kann, ist für mich so eine Art Klarheit da drin zu haben, dass ich vermutlich sterben werde. Aber, also sozusagen, in diesen mafiösen Dingen. Aber ich muss so gut wie es geht irgendwie darüber erzählen, dass ich, also das ist sozusagen die einzige Möglichkeit, die ich habe, weil ich mich nicht zerstören kann und sozusagen außen brutal sein kann gegen die selbst, IST, dass ich darüber berichte, wie so eine Art, weiß ich nicht, Doku mache oder man kennt ja so Formen, wie man so berichten kann. Also ich muss irgendwie eindrucksstark darüber berichten, wie es ist, wenn man als Mafia-Mensch eigentlich das nicht mehr machen kann,

aber auch den Leuten gegenüber Mitgefühl entgegenbringt, dass die das eben machen. Also man kann die halt nicht einfach zerschlagen oder ins Gefängnis bringen oder was, sondern das läuft so weiter. Aber ich muss irgendwie sozusagen berichten, deswegen dieses Performing, die konkrete Tat ist, dass ich darüber berichte, dass es, also das ich da drinnen UNMÖGLICH bin und trotzdem da drin bin, so!

00:58:54

Aufstellungsleiter: Ja okay. Und Personal (Lila)?

00:58:59

Personal (Lila): Ja, ich war schon beim Prototyping, da habe ich schon gemerkt, dass ich was Neues werde, also dass ich die Form verändere, wobei wie gesagt, ich immer noch kein äußeres Gefühl mehr habe für die Art und Weise der Form generell, sondern ich weiß nur, da ist was Neues da, das will wachsen und vor allen Dingen wird es hilfreich sein in dieser Welt. Ich möchte etwas Hilfreiches sein. So, und beim Performing merke ich, ich möchte einfach raus in die Welt. Ich möchte diesen Prozess nicht nochmal machen, das wäre für mich wie eine Endlosschleife, die nichts verändert, sondern ich glaube, ich muss raus aus diesem Prozess in einen anderen Prozess, muss in die Welt, muss einfach, ja muss mich befreien. Also es ist, ich kann es gar nicht anders sagen, das ist irgendwie ein Gefühl von loslassen, rausgehen, gucken, was passiert. Und keine Ahnung, was aus mir wird, aber irgendwas wird.

00:59:55

Aufstellungsleiter: Dann hat der Berater (Blau) das letzte Wort. Was ist für den Berater (Blau) jetzt noch entstanden, nachdem alle gesprochen haben.

01:00:11

Externer Berater/Leclere (Blau): Das letzte Wort gehört nicht mir.

01:00:16

Aufstellungsleiter: Okay, wem gehört denn das letzte Wort?

01:00:23

Externer Berater/Leclere (Blau): Ich würde sagen Struktur (Gelb). Aber ich bin mir nicht sicher zwischen Struktur (Gelb) und Kultur (Rot).

01:00:31

Aufstellungsleiter: Okay, das halten wir mal fest, es gehört nicht dir.