

Personalentwicklung (PE) und Organisationsentwicklung (OE) – integral

Michael Habecker

Der „Integrale Ansatz“ Ken Wilbers wird, nach seiner ersten Formulierung 1995 im Buch *Eros, Kosmos, Logos*, mittlerweile auf zahlreiche gesellschaftliche und persönliche Themenbereiche angewandt. Der Frage des Nutzens von Aspekten dieser „Theorie von allem“ für die Personal- und Organisationsentwicklung (PE und OE) geht der folgende Beitrag nach.

Am Anfang einer Theorie und Praxis von PE und OE stehen die Fragen „Was ist ein Mensch?“, „Was ist eine Organisation?“ und „Was ist Entwicklung?“ Von der Beantwortung dieser Fragen hängt es dann ab, was unter PE und unter OE verstanden wird, und wie diese umgesetzt werden kann.

Vier Hauptperspektiven

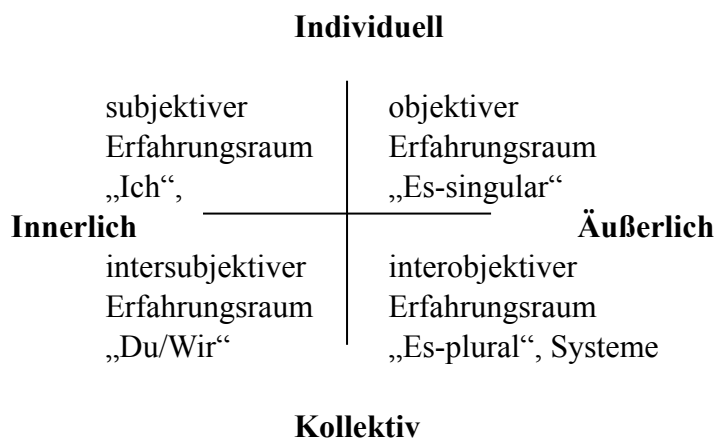


Abb. Die vier Quadranten als vier Hauptperspektiven

Mit den von Ken Wilber erstmals in dieser Form vorgestellten 4 Quadranten (Abb.) unterscheidet er vier miteinander in Beziehung stehende Erfahrungs- und Seinsdimensionen, die in jedem Augenblick vorhanden sind und die sich wechselseitig beeinflussen, als der innerliche und der äußerliche, so wie der individuelle und der kollektive Aspekt von Wirklichkeit. Auf den ersten Blick ist zu erkennen, dass wir in den oberen Quadranten den persönlichen und individuellen, und in den unteren Quadranten den gemeinschaftlichen oder kollektiven Bereich des Lebens wieder finden. Auf den zweiten Blick können wir tiefer gehen und sehen, dass alles Persönliche immer auch eingebettet ist in Gemeinschaftliches, und dass Gemeinschaft ohne etwas Individuelles nicht vorstellbar ist. Das gleiche gilt für das Innerliche und das Äußerliche, das Bewusstsein und Verhalten von Individuen und Gemeinschaften.

Werfen wir zuerst aus der Perspektive der vier Quadranten einen Blick auf die PE: Was gibt es, als das Mindeste, bei Personal zu entwickeln? Oder, anders gefragt, was ist der (arbeitende) Mensch? Es kommt auf die Perspektive an!

Ein empfindendes, denkendes fühlendes und sich seiner selbst bewusstes Wesen (mit Motivation, Ideen, Wille, Bereitschaft, Intention)	Ein Produktions- und Kostenfaktor (individuelle Arbeitsleistung) Stelleninhaber, „Nummer“, Arbeitskraft
ein soziales Wesen, Mitglied, Freund Partner, Gegner, Konkurrent (mit Themen wie Gemeinschaft, Unterstützung, Solidarität)	Ein Produktions- und Kostenfaktor als Teil eines Systems, (mit Themen wie Organisation, Planung, Logistik, Prozesse, Finanzen)

Abb.: Perspektiven auf den (arbeitenden) Menschen

Der Begriff „Personal“ beschreibt einen Menschen aus der Es-Perspektive, als eine funktionale Person in einem beruflichen Kontext (oberer rechter Quadrant, objektive Eigenschaften). Das ist auch in Ordnung, solange dabei nicht vergessen wird, dass wir es auch mit einem empfindenden Subjekt, einem Menschen, zu tun haben (oberer linker Quadrant).

Beides lässt sich entwickeln, und beides hängt auch voneinander ab.

Oben rechts finden wir, als Entwicklungsmethodik, das klassische Training, die Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, Arbeitsorganisation, Selbstmanagement, Zeitmanagement, Arbeits- und Präsentationstechniken usw. Oben links hingegen geht es um innere Qualitäten und Eigenschaften wie kognitive Fähigkeiten, Beziehungs- und emotionale Kompetenzen, und die Selbst- und Persönlichkeitsentwicklung als Ganzes, bei der ein Mensch in der Lage ist, immer mehr Perspektiven, Wahrnehmungen und Gesichtspunkte von sich, von anderen, und in der Außenwelt zu verarbeiten und einzunehmen. Dieser eher psychologisch und psychodynamisch orientierten Entwicklungsarbeit sind in einem beruflichen Kontext Grenzen gesetzt, auch wenn sich die Erkenntnis mehr und mehr durchsetzt, dass für die Lösung bestimmter beruflicher Problem- und Fragestellungen ein ausschließlich am Verhalten ansetzendes Training nicht ausreicht. Weiterhin ist kein Mensch eine Insel, sondern lebt in einem kulturellen (unterer linker Quadrant) und sozialen (unterer rechter Quadrant) Umfeld das ihn trägt, aber auch fordert, und daher ist auch die Betrachtung dieser Dimensionen eines Menschen für seine persönliche Entwicklung wichtig. Das private Umfeld einer Mitarbeiterin spielt dabei ist dabei ebenso eine Rolle wie ihre soziale Situation.

Individuelles Entwicklungsprofil

Eine einfache Möglichkeit der Darstellung des Entwicklungsprofils eines Menschen ist ein „Psychogramm“ wie am Beispiel von fünf Entwicklungslinien (oder „Kompetenzen“ oder „Intelligenzen“) abgebildet.

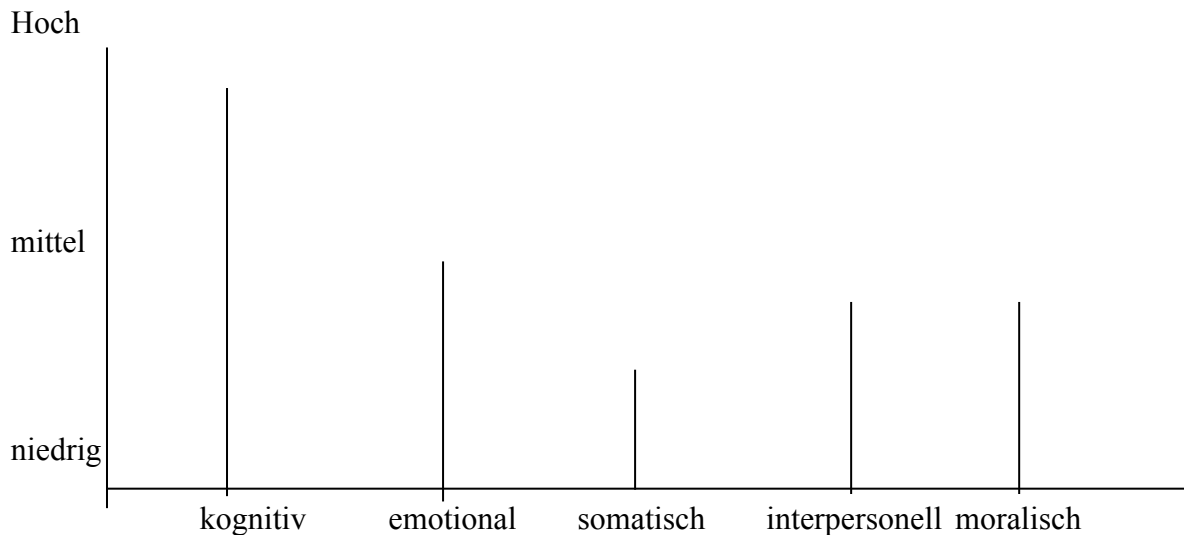


Abb.: Psychogramm

Die PE stellt dabei Fragen wie:

- welche Fähigkeiten eines Menschen (die einzelnen Linien) sind für eine bestimmte berufliche Aufgabe notwendig?
- inwieweit müssen diese Fähigkeiten für das Ausfüllen einer bestimmten Stelle entwickelt sein?
- durch welche Methodiken und Maßnahmen kann Entwicklung gefördert werden?
- wie können Entwicklungshindernisse erkannt und beseitigt werden?

Zusammen mit den Betroffenen, einschließlich der eigenen Person, können diese Fragestellung transparent gemacht und besprochen werden, als eine Offenlegung desjenigen was wir sowie intuitiv machen, wenn wir einem anderen Menschen (nicht nur in einem beruflichen Kontext) begegnen, und zwar ihn oder sie einzuschätzen. Letztlich geht es bei der PE darum, sich selbst und andere Menschen dabei zu unterstützen, beruflichen Anforderungen gerecht zu werden, und eine Tätigkeit mit Freude und im Erleben der eigenen Kompetenz zu erledigen.

In der folgenden Darstellung sind einige der (Entwicklungs)Hindernisse aufgeführt, die bei einer PE in allen vier Quadranten auftreten können:

Eigene innere Blockaden unrealistische Vorstellungen Widerstände, Selbstsabotage psychische Grenzen (Entwicklung!)	Fehlverhalten mangelnde Fähigkeiten physische Grenzen
Kommunikationsdefizite „am Bedarf vorbei produzieren“ Beziehungsdefizite Konkurrenz Kooperationsdefizite unberücksichtigte kulturelle Faktoren (z. B. Bräuche und Gepflogenheiten)	strukturelle Mängel (z. B. Räumlichkeiten, Geschäftslage) organisatorische Mängel Prozessmängel (Abläufe) unberücksichtigte soziale Faktoren (wie Gesetze)

Abb.: Mögliche Hindernisse einer PE

Auch für die OE können wir auf die vier Quadranten zurückgreifen, und uns fragen was jede dieser Dimensionen dazu beitragen kann.

	Innen	Außen
Die einzelnen Personen	Unbewusstes Potenzial persönl. Bedürfnisse, Überzeugungen, Werte persönl. Vision (Selbst-)Bewusstsein Mentalität, Einstellung Commitment	Personen m/w, Anzahl sichtbares Verhalten Auftreten, Kleidung gezeigte Fähigkeiten Skillprofil messbare Leistung
Unternehmens -System	Wir-Gefühl, Teamgeist kollektive Ethik, Wertebewusstsein Unternehmens-Kultur Führungskultur, Leitbild, Sinn Systembewusstsein gefühl. Betriebsklima	Org.-Struktur, Prozesse, Technologie Lokalität, Räume Unternehmensauftritt Meetingformen Teamverhalten soz. Umfeld, Markt Wirtschaftsstrukturen

Abb.: Perspektiven auf ein Unternehmen (Grafik: Rolf Lutterbeck)

Alle vier Aspekte eines Unternehmens sind gleich wichtig und ständig zu beachten, (nicht nur) bei der Frage einer „Organisationsentwicklung“:

- oben links: Wie kann ich mich/die Mitarbeiter motivieren? Wie erhalte ich "Commitment"?
- oben rechts: Welche Fähigkeiten/Skills und wie viel Mitarbeiter brauche ich? Muss ich weiter MA einstellen? Welche Ausbildung und Qualifikation ist noch erforderlich?
- unten rechts: Wie sind Organisationsstruktur und Abläufe (Prozesse)? Wo kann ich optimieren?
- unten links: Gibt es eine gemeinsame Vision, ein inneres Leitbild und Leitwerte? Wie kann ich den Teamgeist stärken?

Der untere linke Quadrant enthält alles, was mit der Kultur einer Organisation im Zusammenhang steht, die innerlich erlebte Gemeinschaftserfahrung eines „Wir“, einschließlich aller positiven und negativen Erfolgsfaktoren. Diese lassen sich untersuchen, beschreiben, „kultivieren“ und entwickeln, und leisten einen wesentlichen Beitrag zum Gesamterfolg. Der untere rechte Quadrant enthält alles äußerlich Sichtbare einer Organisation, und ist der Bereich der klassischen betriebswirtschaftlichen Beratung. Hier geht es nicht um Dialog und das sich Einfühlen in ein Wir, hier geht es um Bilanzen, Organisation, Prozesse und Ströme von Material, Informationen und Geld. Eine OE mit dem Schwerpunkt auf diesen Quadranten kümmert sich um die Optimierung des „Systems Organisation“, und darum dass der „Laden läuft wie geschmiert.“ Eine einfache Möglichkeit der Darstellung des Entwicklungsprofils einer Organisation und Gemeinschaft wäre ein „Soziogramm“ wie abgebildet.

Hoch

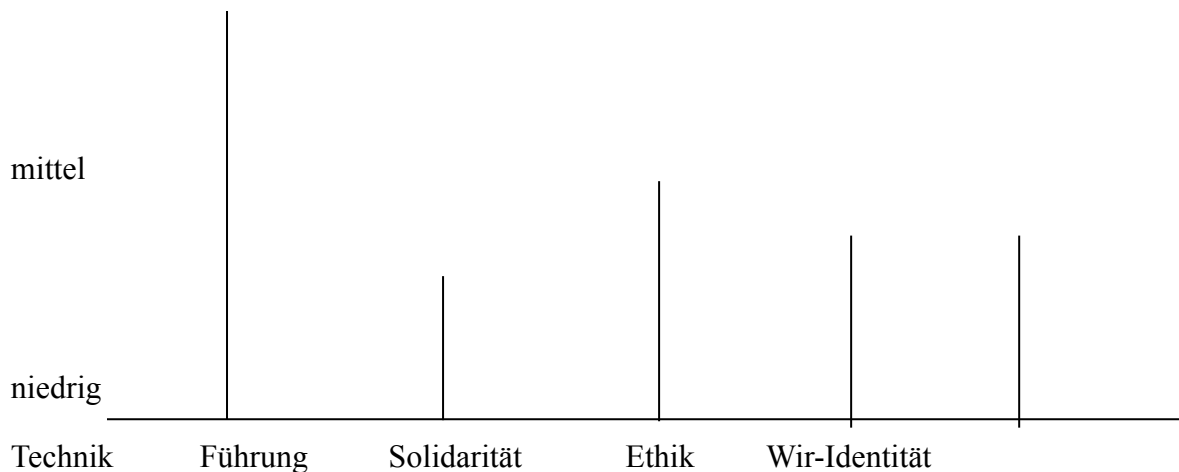


Abb.: Soziogramm einer Organisation

Die OE stellt dabei Fragen wie:

- welche Fähigkeiten und Kompetenzen (die einzelnen Linien) einer Organisation sind für das Erreichen der Ziele dieser Organisation notwendig?
- inwieweit müssen diese Fähigkeiten jeweils mindestens entwickelt sein?
- durch welche Methodiken und Maßnahmen kann gemeinschaftliche und strukturelle Entwicklung gefördert werden?
- wie können Entwicklungshindernisse erkannt und beseitigt werden?

Eine Organisation, als Gemeinschaft von innen und von außen betrachtet, ist jedoch nicht vorstellbar ohne die Mitglieder, aus denen sie sich zusammensetzt, und daher ist die Betrachtung der oberen Quadranten auch für die OE wesentlich. Das Gesamterleben (unten links, wir) einer Gemeinschaft setzt sich zusammen aus vielen Einzelerleben ihrer Mitglieder (oben links), und manchmal genügt es schon, wenn sich bei einzelnen Führungspersonalitäten einer Organisation die Perspektive ändert, um ein neues, und besseres Wir-Gefühl entstehen zu lassen. Ähnliches gilt für den oberen rechten Quadranten, in

dem das Einzelverhalten aller Mitglieder einer Organisation sich abbildet, und manchmal kann die Änderung bei wenigen Einzelnen im Verhalten zu einem besseren Funktionieren des gesamten Systems beitragen.

Auch die Kennzahlenbetrachtung einer Unternehmung lässt sich durch die vier Quadranten sehr viel differenzierter durchführen. Die „klassischen“ Unternehmenskennzahlen des unteren rechten Quadranten werden dabei ergänzt durch Parameter in den anderen Quadranten.

Zufriedenheit Freude Erfüllung	pers. Arbeitseffizienz Leistung „Output“
Zufriedenheit (Kunden, Kollegen, Partner) Wir-Erleben	Finanzen/Geld Rechnungswesen Ökologie Abläufe Personal

Abb.: Beispiele für Kennzahlen in allen vier Quadranten

Auf diese Weise befruchten sich PE Und OE wechselseitig, die Mitglieder einer Gemeinschaft werden individuell durch die PE gefördert, die OE kümmert sich um das Ganze, und beides bedingt sich und entwickelt sich zusammen.