

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# UND und ODER

Paradoxien bewusst gestalten

## **Riskantes Manöver**

Eindrucks- statt Emissionsmanagement bei VW

## **Grenzen der Profession**

Wissen und Nicht-Wissen interner Beratung

## **Kalibrierung im laufenden Betrieb**

Krankenhaus zwischen Normalbetrieb und Krisenmodus

1

## **Digital transformieren**

Change Management im Licht digitaler Innovationen

23

## **Aufbruch zu neuer Wirksamkeit**

Organisation und Person stufenweise entwickeln

# Aufbruch zu neuer Wirksamkeit

## Vertikale Entwicklung in einer Business Unit

Thomas Binder, Harald Langeder und Gerald Pichler

*Seit einigen Jahren gibt es ein wachsendes Interesse, die entwicklungspsychologische Perspektive im Sinne von Stufenmodellen auch auf Organisationen anzuwenden. Die wenigen Veröffentlichungen zur praktischen Umsetzung widmen sich allerdings meist generellen Betrachtungen oder haben einen engen Fokus auf bestimmte Ansätze wie z. B. agile Transformation, was oft Kernelemente vertikaler Entwicklung außer Acht lässt. Was bisher fehlt, sind konkrete Erfahrungen mit umfassenden Entwicklungsprojekten, in denen ein vertikaler Entwicklungsansatz auf Organisationsebene von Anfang an kontrahiert und konsequent verfolgt wird.*



### Dr. Thomas Binder

Dipl.-Kfm., Dipl.-Psych., Lehr-/Supervisor,  
Mediator, Organisationsberater + Coach,  
GF Ges. Synchronize-Consult GmbH, Leiter  
Zentrum für Ich-Entwicklung + Transformation

**Kontakt:**  
thomas.binder@synchronize-consult.com



### Harald Langeder

Member of the Management Board,  
Chief Technology Officer, Global Director  
Research & Development, BU PW

**Kontakt:**  
langeder.harald@fronius.com



### Gerald Pichler

Personal- und Organisationsentwicklung  
Fronius International GmbH

**Kontakt:**  
pichler.gerald@fronius.com

### Theoretischer Hintergrund: Vertikale Entwicklung

Ausgangspunkt unseres Organisationsentwicklungsprojektes ist ein konstruktivistisches Entwicklungsverständnis von Menschen und sozialen Systemen. Damit gehen wir davon aus, dass es qualitativ unterschiedliche, stufenweise voranschreitende Entwicklungsniveaus (im Sinne größerer Reife) gibt, in denen sich Menschen und soziale Systeme unterscheiden und die ihnen jeweils höhere Freiheitsgrade ermöglichen. Grundlage dessen sind Piagets bahnbrechende Forschungen zur Entwicklung des Denkens im Rahmen seines sogenannten «strukturgenetischen Ansatzes» (vgl. 1970/2010), die in der Psychologie zu tausenden empirischer Studien zu ganz unterschiedlichen Entwicklungsbereichen führten (z. B. Entwicklung sozialer Perspektivübernahme, moralischen Urteilen, vgl. Binder, 2014). In dieser Zeit gelang es Loevinger (2002) und weiteren Wissenschaftlern in einem Jahrzehnte währenden Forschungsprogramm (Binder, 2019) die Entwicklung des wohl denkbar zentralsten und schwierigsten zu erfassenden Persönlichkeitskonstrukts systematisch zu erkunden und valide messbar zu machen: Das «Ich» oder «Selbst» eines Menschen.

Mittlerweile kann man zehn Stufen der Ich-Entwicklung unterscheiden, in denen sich qualitativ unterschiedliche Strukturen des Denkens, Fühlens, Wollens, Handelns und nicht zuletzt der Identität zeigen. Diese inneren Strukturen und einhergehenden Kapazitäten haben erhebliche Auswirkungen auf so gut wie alle Lebensbereiche und wie es uns Menschen gelingt, den damit einhergehenden Anforderungen immer adäquater begegnen zu können (Kegan, 1998). Beginnend mit Torbert (1987) konnten weitere Forscher auch maßgebliche Zusammenhänge zwischen Ich-Entwicklungsniveau und Führungseffektivität aufzeigen (z. B. Eigel & Kuhnert, 2005). Diese zeigen sich umso mehr, je komplexer und uneindeutiger die jeweiligen Anforderungen sind (Stichwort: VUKA).

Neben der empirischen Forschung auf individueller Ebene beschäftigten sich schon früh Theoretiker mit Bewußtseinsentwicklung auf kollektiver Ebene (z. B. Gebser, 1986). Vor allem durch die Vermarktung des Spiral Dynamics Modells von Beck und Cowan (2005) flossen diese Gedanken stärker in Führungskräfteentwicklung, Beratung und Management ein. Dies wurde durch den Bestseller von Laloux (2014) verstärkt, der anhand realer Fallbeispiele Merkmale von Unternehmen auf späteren Entwicklungsstufen verdeutlichte. Auch wenn die Konzeptualisierung kollektiver Entwicklungsstufen weit von den gut erforschten Stufen der Ich-Entwicklung entfernt und manches noch fragwürdig scheint, wirkt die Grundidee zutiefst plausibel. Dabei stellt sich allerdings die Frage: Wie können wir soziale Systeme wirksam in Entwicklung bringen? Während Forschungsstudien mittlerweile viele Hinweise erbracht haben, dass und wie Ich-Entwicklung gezielt gefördert werden kann (Binder, 2019, S. 76-96), tun sich auf organisationaler Ebene dazu noch viele Fragezeichen auf.

### Zentrale Fragen zur Gestaltung unseres Entwicklungsprozesses

Als sich die interne OE (GP) und Harald als BU-Leiter R&D mit der oben beschriebenen Ausgangslage an mich (TB) wandten, stellten sich mir daher Fragen wie:

- Auf welchen *Prinzipien* könnten wir diesen Entwicklungsprozess aufbauen?
- Mit welchen *Einheiten und Ebenen* müssten wir arbeiten, um in dieser Business Unit nachhaltig vertikale Entwicklung zu erreichen?
- Mit welchem/*r Zeithorizont und Dichte* müssten wir planen, die dennoch mit dem Alltagsgeschäft vereinbar ist?
- Was wären *essenzielle Voraussetzungen*, die Seitens der Organisation zu prüfen und zu verabreden sind, damit Entwicklung eine reale Chance hat?

Um eine Organisation wirklich in vertikale Entwicklung zu bringen, schälte sich für mich als ein zentrales *Prinzip* heraus, drei Systemebenen konsequent miteinander zu verweben (siehe Abb. 1).

Ich (TB) nenne dieses Prinzip den *«Dreiklang vertikaler Organisationsentwicklung»*. Diesem liegen folgende Überlegungen zugrunde, die sich m. E. klar aus Management- und Organisations-theorie (z. B. Heifetz, 1994; Scharmer, 2020) sowie den Forschungen zu Ich-Entwicklung wie eher kognitiven Entwicklungsmodellen (z. B. Jaques, 1996) ableiten lassen, wenn man sie konsequent weiterdenkt:

1. In jeder *Organisation* gibt es komplexe Themen, die grundlegende Fragestellungen betreffen, für die keine etablierten Lösungswege existieren und die ein koordiniertes Handeln verschiedener Beteiligter über einen längeren Zeitraum erfordern. Deren erfolgreiche Bewältigung ist nicht nur eine fachliche Frage. Sie beinhaltet adaptive Herausforderungen, denen nur mit Entwicklung erfolgreich begegnet werden kann – sofern ein Interesse an wirklich nachhaltigen Lösungen besteht.
2. Wie wirksam diese Themen in einer Organisation angegangen, umgesetzt und gelöst werden, ist davon abhängig, wie gut das sich verantwortlich fühlende *Führungssystem* gemeinsam zu funktionieren in der Lage ist. Ähnlich wie bei Menschen ist davon auszugehen, dass dieses Führungssystem auf einem bestimmten Funktionslevel der Entwicklung verortet ist.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?**

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

### Ausgangslage und Fragestellung



Unser Pilotprojekt ergab sich aus dem sich immer stärker verändernden Kontext der BU Perfect Welding (R&D) – einem von drei Geschäftsbereichen der Fronius International GmbH, ein österreichisches Industrieunternehmen mit ca. 6.500 Mitarbeitenden. In den ersten Jahren mit der aktuellen Aufbauorganisation positionierten sich unsere Bereichsleitungen deutlicher, schärfte Grenzen zu anderen Bereichen und entwickelten klare Prozesse. Bei wiederkehrenden Aufgabenstellungen war dies sehr erfolgreich, hatte aber klare Begrenzungen, sobald diese Stabilität nicht aufrecht erhalten werden konnte. Das Wachstum, die Internationalisierung von Fronius und die dadurch zunehmende Komplexität der Aufgabenstellungen führten nun zu einer immer höheren Systemdynamik. Dies stellte uns als Führung der Organisationseinheit immer wieder vor schwer lösbare Herausforderungen. Ich als BU-Leitung R&D (HL) sah dies vor allem durch die Art und Weise bedingt, wie wir als Leitungen mit solchen Situationen umgehen. So fragte ich mich, wie wir es schaffen, dass ein gemeinsam Verantwortung tragendes, sich offen begegnendes, entwicklungsorientiertes Führungssystem entsteht, um die organisatorischen Aufgabenstellungen in einem hoch dynamischen Umfeld effektiv bearbeiten zu können.