

## Der Organisationskompass

Ein neuer Denkrahmen für  
lebendige Unternehmen

*Matthias zur Bonsen*

**L**ebendigkeit ist aus meiner Sicht der fundamentalste Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen. Denn Lebendigkeit ist die Voraussetzung für vieles andere: Spitzenleistung, Lernbereitschaft, Flexibilität, Veränderungsfreudigkeit, Dynamik und weiteres mehr. Natürlich kann ein Unternehmen auch ohne diesen Faktor, der sich auch als Spirit oder Lebensenergie bezeichnen lässt, finanziell erfolgreich sein. Denn Verdienste aus der Vergangenheit können lange nachwirken. Doch wenn es in herausragendem Maße innovativ sein oder eine außergewöhnliche Qualität oder einen ganz besonderen Service bieten will, dann wird das nur möglich sein, wenn seine Energie kraftvoll und fokussiert ist. Um solche Unternehmen zu schaffen, brauchen wir unter anderem neue Bilder und Denkrahmen. Ein solcher soll hier vorgestellt werden: der Organisationskompass.

Die Bilder, die wir uns von Unternehmen und Organisationen machen, beeinflussen, was wir an diesen wahrnehmen und nicht wahrnehmen, und prägen daher auch stark, wie wir sie führen und gestalten. Daher ist es alles andere als trivial, mit welchen Bildern oder Denkrahmen wir Unternehmen vor unserem inneren Auge oder auf Papier abbilden. Es gibt nun zweifellos nicht nur ein einziges solches Bild, auch wenn das Organigramm oder die Hierarchie oft als Beispiel für die eher mechanistischen Bilder genommen wird, die wir in der Regel vor Augen haben. Es gibt derer weitere wie beispielsweise Darstellungen der Gesamtheit der Prozesse (Prozesslandkarten) oder vom Zusammenspiel von Mission, Vision, Werten

und Strategien – manchmal auch als Landkarten dargestellt. Es gibt Modelle für exzellente Unternehmensführung wie das EFQM-Modell und noch viele andere mehr oder weniger komplexe und mehr oder weniger sinnvolle Denkrahmen für Aspekte der Unternehmensrealität. Praktisch alle diese Bilder oder Denkrahmen haben allerdings eines gemein: Sie sind nicht oder kaum ganzheitlich. Sie bilden meist nur Aspekte ab. Und sie betonen vielfach eher eine mechanistische Sichtweise des Unternehmens. Daher soll hier ein neuer, noch kaum bekannter Denkrahmen vorgestellt werden: Der *Organisationskompass* bzw. das *Medicine Wheel Tool*. Es ist ein Denkrahmen, der sehr alte Wurzeln hat, denn er geht auf das *Medizinrad* (siehe Abbildung 1) zurück, das die Ureinwohner Nordamerikas bereits seit Langem kennen und das in leichten Abwandlungen auch bei anderen Naturvölkern auf anderen Kontinenten zu finden ist. Dieses Rad enthält in seinen vier Quadranten vier Archetypen: den Krieger, den Seher, den Heiler und den Lehrer. Diesen Archetypen entsprechen die Qualitäten Lebensenergie, Vision, Liebe und Weisheit.

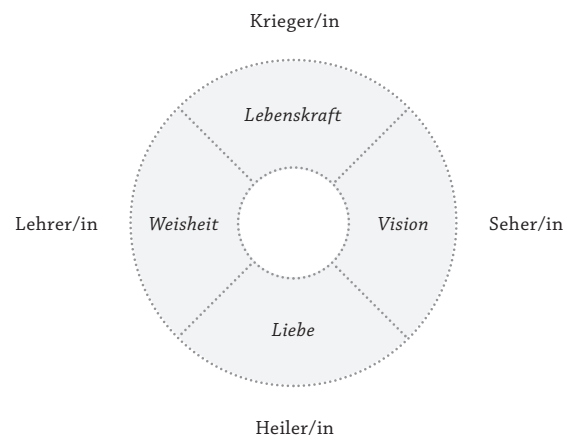


Abbildung 1: Medizinrad

Es sind Qualitäten, die Menschen in unterschiedlichem Maße haben und die sie im Zuge eines Prozesses der Ganzwerdung in sich entwickeln können. Und es sind auch Qualitäten, die in Organisationen gebraucht werden.

Das Medizinrad ist zuerst von Harrison Owen auf Organisationen übertragen worden und wurde darauf aufbauend von Birgitt Williams in die Form des Medicine Wheel Tool (siehe Abbildung 2) gebracht. So entstand ein Denkrahmen für Unternehmen und Organisationen, der in uralter Weisheit wurzelt:

- Aus dem/der Krieger/in/Lebenskraft wurde der Faktor Führung, wobei der/die Führende Schwert (Klarheit, Konsequenz, Entscheidungswille, Mut) und Herz braucht.
- Aus dem/der Seher/in/Vision wurde das große Ziel der Organisation, das Kräfte mobilisiert und fokussiert.
- Aus dem/der Heiler/in/Liebe wurde der Faktor Gemeinschaft – sowohl im Unternehmen wie auch mit dem Umfeld.
- Aus dem/der Lehrer/in/Weisheit wurde der Faktor Management. Das beinhaltet beispielsweise, das große Ziel in Strategien, Nahziele und Maßnahmen umzusetzen und unterstützende Strukturen, Prozesse, Systeme und Regeln zu gestalten.
- Die Diagonalen stehen für die Beziehungen der verschiedenen Teile miteinander und mit dem Umfeld, für den Faktor Vernetzung und Verbindung und den dadurch möglichen freien Fluss der Informationen.
- In der Mitte schließlich steht der Daseinszweck des Unternehmens oder der Organisation.

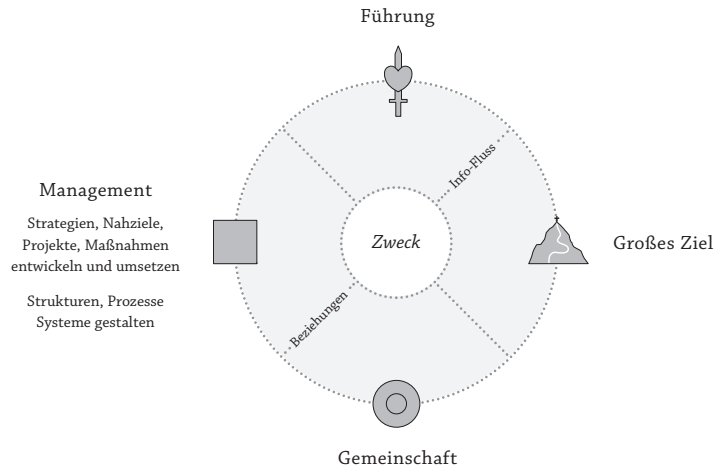


Abbildung 2: Organisationskompass beziehungsweise Medicine Wheel Tool

Dieser Organisationskompass ist ein sehr universelles Modell. Einerseits ist es ein Denkraum, der die Faktoren beschreibt, die ein Unternehmen braucht, das ein lebendiger und gesunder Organismus sein will. Es ist also ein Diagnosemodell, das es erlaubt, die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu untersuchen. Andererseits ist es auch ein Modell für die Entwicklung eines Unternehmens. Denn es ist sinnvoll, die verschiedenen Aspekte des Organisationskompasses in einer bestimmten Reihenfolge zu durchlaufen. (Darauf komme ich weiter unten zurück.) Und schließlich ist der Organisationskompass nicht nur auf ganze Unternehmen, sondern auch auf Abteilungen, auf Teams und auf Projekte anwendbar. Oder auf das Leitungsteam, dann die gesamte Führungsmannschaft und schließlich die gesamte Mitarbeiterschaft.

Um den Organisationskompass bzw. das Medicine Wheel Tool etwas besser kennen zu lernen, betrachten wir ihn in der Folge

näher in seiner Funktion als ein Modell für lebendige, gesunde Organisationen. In diesem Fall hat sich eine Benennung geändert. Der Westen des Kompasses heißt jetzt *befreiende Strukturen* und nicht *Management*, doch dazu komme ich später (siehe Abbildung 3).

### Zentrum: Daseinszweck

Beginnen wir mit dem Zentrum – dem Daseinszweck des Unternehmens. Der Begriff *Daseinszweck* ist im Grunde zu nüchtern für das, worum es hier geht. Denn im Kern eines Unternehmens existiert immer eine Leidenschaft, ich nenne sie *Kernleidenschaft*. Sie ist der Wunsch, eine bestimmte Qualität in die Welt zu bringen. Diese Kernleidenschaft war (oder ist) die Leidenschaft des Gründers und sie prägt den Kern eines Unternehmens noch lange, nachdem sich der Gründer zurückgezogen hat und sich die Märkte und Produkte verändert haben. Denn die Kernleidenschaft wird wie ein genetischer Code auf jede neue Generation übertragen. Sie bleibt in der Regel über lange Zeit stabil und sie wird auch nicht durch externe Faktoren beeinflusst. Nehmen wir als Beispiel die deutsche Modeschöpferin Jil Sander. Als sie Ende 1968 ihre erste Kollektion herausbrachte, wollte sie eine Mode für einen neuen Typ Frau schaffen, den sie selbst repräsentierte. Es sollte eine schnörkellose, schlichte, doch auch elegante und sehr qualitätsvolle Mode werden für Frauen, die nicht mehr nur Frauen sein, sondern in der Gesellschaft ihren Mann stehen wollten. Ihre Mode sollte daher das Weibliche auch nicht zu sehr betonen, sondern fast androgyn wirken. Das Schlüsselwort, mit dem Jil Sander ihre Kernleidenschaft ausdrückte, war *Pureness*. Am Anfang haben die Händler sie nicht verstanden, und den neuen Typ Frau gab es noch gar nicht in großer Zahl, doch ein wirklicher Unternehmer bleibt unabhängig vom Umfeld bei seiner Kernleidenschaft und will in jedem Fall ein Unternehmen schaffen, das so ist, wie er selber.

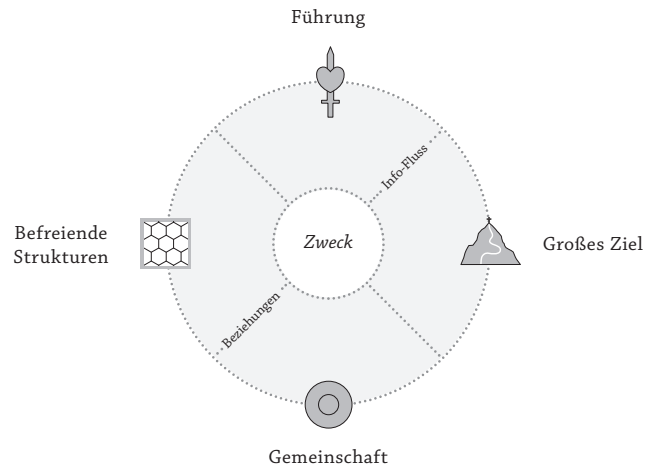


Abbildung 3: Organisationskompass als Modell für lebendige und gesunde Organisationen

Wenn man das Zentrum des Organisationskompasses betrachtet, stellen sich also Fragen wie:

- Sind wir uns unserer Kernleidenschaft bewusst?
- Sind wir auf diesem Weg oder von ihm abgekommen und auf Nebengleise geraten, die gar nicht repräsentieren, wer wir wirklich sind und was uns wirklich antreibt?
- Wird die Leidenschaft – die ja auch immer eine Leidenschaft für die Kunden ist – überhaupt gefühlt oder geht es doch nur um Zahlen?
- Und empfinden wir über unsere Kernleidenschaft hinaus noch eine höhere Leidenschaft (einen höheren Zweck) in dem Sinne, dass wir nicht nur unseren Kunden, sondern der Welt dienen wollen?

Das Zentrum des Organisationskompasses ist nicht ein Satz, den man sich einmal ausgedacht und aufgeschrieben hat. Es geht

vielmehr um einen Zustand des **Seins**, der vorhanden sein sollte. Wenn die Kernleidenschaft lebendig ist, dann ist sie im ständigen internen Dialog des Unternehmens lebendig, dann werden Geschichten erzählt, die diese Leidenschaft zum Ausdruck bringen, beispielsweise Geschichten über den Gründer, warum dieser überhaupt gegründet hat und was ihm wichtig war. Wenn die Kernleidenschaft und eine darüber hinausgehende höhere Leidenschaft lebendig sind, dann merkt man das an den Meetings, die sich dann nicht nur innenorientiert um finanzielle Zahlen drehen, sondern die Kunden und andere Anspruchsgruppen im Blick haben.

### Norden: Führung

Gehen wir weiter zum Norden des Organisationskompasses, der für den Faktor *Führung* steht. Ein lebendiges Unternehmen braucht eine entsprechende Führungsspitze, die *Führung* als *Leadership* versteht und lebt. Dazu gehört, dass sie

- Leidenschaft für das Unternehmen, seine Kunden und seine Mitarbeiter hat,
- mutig ist, neue Wege geht und Veränderungen in Gang setzt,
- eine Vision von der Zukunft hat und diese kommuniziert,
- andere inspiriert, ihr zu folgen,
- Bedingungen schafft, in denen Menschen aufblühen können,
- die Entwicklung von Strategien anleitet,
- von hohen Werten wie Wertschätzung, Mut, Ehrlichkeit, Integrität, Demut und Einfachheit geleitet wird und diese durch ihr Vorbild im ganzen Unternehmen verbreitet.

Dem Norden des Medicine Wheel Tools sind also die Werte des Unternehmens zugeordnet. Wie David Hawkins in seinen Forschungen gezeigt hat, besteht eine sehr direkte Verbindung zwischen

den Werten und dem Energieniveau eines Menschen oder einer Organisation. Uns steht mehr Lebensenergie zur Verfügung, wenn wir uns mit hohen Werten verbinden. Wenn man einen Sportler beispielsweise auffordert, daran zu denken, dass er seine Gegner besiegen, ein Star werden und viel Geld verdienen will, dann reduziert das seine Energie und hat unmittelbare Wirkungen auf seine Leistungsfähigkeit, was sich mit einem kinesiologicalischen Muskeltest gut nachweisen lässt. Wenn er jedoch an die Ehre seines Landes oder seines Sportes denkt, dann ist seine Energie voll da.

### **Osten: das große Ziel**

Der Norden des Organisationskompasses steht mit *Führung* (Leadership) so wie schon das Zentrum für einen Zustand des Seins des Unternehmens. Und so verhält es sich auch mit dem Osten des Medizinrades, der das *große Ziel* repräsentiert, den nächsten großen Berg, den man erklimmen will. Es braucht ein großes Ziel, um Energien freizusetzen und zu fokussieren. Lebendigkeit ist ohne eine solche gemeinsame Ausrichtung schwer vorstellbar. Allerdings kommt es darauf an, dass das große Ziel (manchmal sind es auch mehrere große Ziele) in engem Zusammenhang mit dem Zentrum, dem Daseinszweck des Unternehmens steht. Es muss für alle verständlich dazu dienen, diesen Zweck besser zu erreichen. Es muss ein Ziel sein, das nicht aus purem Ehrgeiz und aus Willkür entstanden ist, sondern das aus dem ganzen Wesen heraus gewollt wird, weil das Unternehmen so seiner Mission besser gerecht wird.

Ein gutes Beispiel dafür ist der japanische Unternehmer Konosuke Matsushita, der in 60 Arbeitsjahren ein Unternehmen mit 60 Milliarden US-Dollar Umsatz aufgebaut hat. Als er im Jahr 1956 seine Führungsmannschaft zusammenholte, konnte diese auf sehr erfolgreiche Jahre zurückblicken. Doch statt eines „Gut gemacht.

Weiter so!“ bekam diese Mannschaft von ihrem Chef zu hören, dass er den Kurs des Unternehmens nicht für akzeptabel halte. Denn Japans Lebensstandard läge immer noch weit hinter dem in Amerika und Europa zurück und zu viele japanische Familien hätten keine arbeitssparenden Geräte wie Waschmaschinen. Die Pflicht des Unternehmens sei es daher, ihnen diese Geräte preiswert zu verschaffen. Und daher müssten diese vor allem kostengünstig hergestellt werden. Er wolle seinen Führungskräften deshalb vorschlagen, den Umsatz in fünf Jahren zu vervierfachen. Zunächst glaubte keine der Führungskräfte, dass das möglich sei, doch dann wurde dieses Ziel schon in vier Jahren erreicht.

Der nächste große Berg muss im Übrigen nicht immer fünf Jahre in der Zukunft liegen. Wenn sich ein Unternehmen in einer akuten Krise befindet, wird der Horizont vielleicht sogar auf ein halbes Jahr zusammenschmelzen. Als Gipfelkreuz steht dann allen nur die finanzielle Konsolidierung vor Augen. In anderen Fällen kann der nächste große Berg drei oder auch zehn Jahre entfernt liegen.

Das große Ziel im Osten des Organisationskompasses ist deswegen ebenfalls ein Zustand des Seins, weil es nicht darauf ankommt, dass das Ziel auf einem Blatt Papier steht. Entscheidend ist, dass es ein Ziel ist, das von innen kommt und wirklich, wirklich gewollt wird, dass die Führungsspitze Bilder davon vor Augen hat, wie es ist, wenn alles vollbracht ist, und dass sie daran glaubt, dass es erreichbar ist. Dann ist ein Ziel auch nicht nur ein Ziel, sondern eine „Yes, we can“-Geschichte, die im Unternehmen erzählt wird.

### **Süden: Gemeinschaft**

Der Süden des Medicine Wheel Tools steht für den Faktor *Gemeinschaft*, das komplementäre Element zur *Führung* im Norden.

Geht es oben um den oder die Führenden, die aus der Gemeinschaft heraustreten und vorangehen, so geht es unten um alle Mitarbeiter zusammen. Gemeinschaft ist nun ein Begriff, der in Unternehmen nicht gerade häufig benutzt wird. Unternehmen werden eher als Hierarchie denn als Gemeinschaft gesehen. In unserer westlichen Kultur, die in vielerlei Hinsicht das Gegeneinander betont, sieht die Führung gar nicht so selten die Mitarbeiter als Gegner. Gegner, die in Tarifverhandlungen und Verhandlungen um Betriebsvereinbarungen etwas ganz anderes wollen; Gegner, die sich gegen wichtige Veränderungen stellen; Gegner, die sich nicht wirklich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren. Und umgekehrt sehen die Mitarbeiter oft die Führung als Gegner, und gar nicht so selten auch andere Abteilungen oder Ressorts. Doch unter der Oberfläche dieser verhärteten Urteile sind alle Mitarbeiter eines Unternehmens tatsächlich eine Gemeinschaft. Alle sind Teil des Ganzen und für das Ganze verantwortlich. Jeder bringt seinen einmaligen Beitrag ein. Jeder ist für seinen Beitrag potenziell auch ein Führender. Alle sind einander verpflichtet, fühlen sich miteinander einem gemeinsamen Zweck verbunden und unterstützen sich gegenseitig.

Wie sehr sich alle wünschen, Teil einer Gemeinschaft zu sein, wird rasch deutlich, wenn man einmal eine große Zahl von Mitarbeitern in einen Raum bringt und miteinander arbeiten lässt.

Zu einem lebendigen und gesunden Unternehmen gehört es also, dass alle Mitarbeiter und alle unterschiedlichen Gruppen sich als eine für das Ganze verantwortliche Gemeinschaft empfinden und dass zwischen ihnen eine gute Kommunikation und produktive Beziehung besteht. Die Führung muss die Bedingungen schaffen, unter denen die Gemeinschaft entstehen kann. Das beinhaltet beispielsweise, dass alle ein gemeinsames Verständnis der Realität haben, insbesondere der Anforderungen seitens der Kunden und der wesentlichen Geschehnisse im Markt. Es verlangt weiterhin,

dass alle Zugang zu den Informationen haben, die sie für ein umfassenderes Verständnis und für ihre Arbeit brauchen, und dass der gemeinsame *Daseinszweck*, die gemeinsamen Werte und das *große Ziel* allen bewusst gemacht werden. Die Führung sollte alle Mitarbeiter als eine große Gemeinschaft sehen und auch so behandeln. Und dazu gehört nicht zuletzt, dass diese Gemeinschaft hin und wieder für einige Zeit in einem Raum zusammenkommt – nicht einfach nur, um dem Chef zuzuhören, sondern um miteinander an der gemeinsamen Zukunft zu arbeiten. In den letzten Jahren sind interessante Großgruppen-Methoden entstanden und bekannt geworden, um das zu leisten. Unternehmen, die eine starke Gemeinschaft schaffen wollen, setzen solche ein.

Die Gemeinschaft ist im Übrigen nicht nur auf die Mitarbeiter des Unternehmens beschränkt. Sie umfasst auch sein externes Umfeld: die Kunden, die Lieferanten, die Familien der Mitarbeiter, die Gemeinde oder Stadt, die Medien, die Gesellschaft. Diese Gruppen werden bislang gar nicht so selten ebenfalls als Gegner gesehen. Den Kunden will man dann nicht in erster Linie dienen, sondern ihnen möglichst viel „andrehen“. Die Lieferanten hält man auf Distanz, statt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu schaffen. Das Umfeld wird nur mit den allernötigsten Informationen versorgt – und schlägt im Falle einer Krise dann manchmal erbarmungslos zurück. Sinnvoller ist es, die externen Anspruchsgruppen als Partner und Teil einer großen Gemeinschaft zu verstehen und sich beispielsweise dort, wo es sinnvoll ist, auch mit Wettbewerbern zusammenzutun.

### **Westen: befreiende Strukturen**

Nachdem nun auch der Süden mit Gemeinschaft einen Zustand des Seins des Unternehmens repräsentiert, gelangen wir im Westen zu einem Faktor, der aus harten Realitäten besteht: den Strukturen

des Unternehmens. Hier ist nun der größte Teil dessen zuhause, was wir unter professionellem Management verstehen: die Strukturen, Systeme, Prozesse und Praktiken, die moderne Unternehmensführung ausmachen, seien es strategische Planung oder Budgetierung oder Performance Management oder das Berichtswesen. All dies wird hier unter dem Begriff *Management* (Abbildung 2) oder *befreiende Strukturen* (Abbildung 3) zusammengefasst.

Zum einen müssen professionelle Strukturen vorhanden sein. Doch das ist, vor allem in größeren Unternehmen, in aller Regel der Fall. Die letzten 40 Jahre brachten eine enorme Professionalisierung des Managements und eine Vielzahl neuer Konzepte und Systeme mit sich. Man kann daher wohl behaupten, dass Unternehmen im Westen des Organisationskompasses insgesamt am stärksten sind. Auf diesen Aspekt haben sie über Jahre das größte Gewicht gelegt. Etwas anders sieht es allerdings aus, wenn man sich fragt, ob diese professionellen Strukturen auch befreiende Strukturen sind – Strukturen also, die Energie zwar kanalisieren, jedoch nicht unnötig einengen – oder ob vieles nicht zu bürokratisch oder „over-engineered“ ist. Im ursprünglichen Medizinrad (siehe Abbildung 1) steht der Westen für Weisheit. Und in der Tat, die Strukturen müssen weise sein, damit sie *befreiende Strukturen* sind. Lebendige, gesunde Unternehmen brauchen solche weisen, befreienden Strukturen. Die bewusste Gestaltung aller Strukturen ist daher eine sehr wichtige Aufgabe. Zu diesem Thema allein könnte man nicht nur einen Artikel, sondern ein ganzes Buch schreiben. Denn eine ganze Reihe unterschiedlicher Strukturen trägt in ihrer Gesamtheit dazu bei, dass Energie richtig freigesetzt und gelenkt wird – und so auch hier wieder ein gewünschter Zustand des Seins entsteht. Gebäude spielen beispielsweise eine Rolle, Meetingräume und ihre Ausstattung (haben sie eine flugzeugträgergroße, fest verschraubte Tischplatte in der Mitte oder lassen sich relativ leicht auch Stuhlkreise stellen), Informationssysteme, Systeme zur

Rotation von Mitarbeitern, Karrierewege, überhaupt alle Systeme des Human Resource Managements, alle Finanzssysteme und vieles andere mehr. Auch wenn Vorstandsvorlagen ein festgelegtes Format haben müssen, ist das eine vorgegebene Struktur.

### **Diagonalen: Beziehung, Verbindung, Informationsfluss**

Die Diagonalen im Organisationskompass stehen schließlich für Beziehung, Verbindung, Vernetzung und Informationsfluss. Sie sind die Linien, die alle Teile und Gruppen miteinander vernetzen und die auch das Unternehmen mit seinem Umfeld verbinden. Und lebendige, gesunde Unternehmen brauchen diese Beziehungen und Verbindungen und den freien Fluss der Information. Damit ist zwar auch gemeint, dass Papiere mit Informationen und E-Mails frei fließen. Doch viel wichtiger ist es, dass eine echte Begegnung und Berührung stattfindet. Dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern begegnen. Dass Ingenieure aus der Entwicklungsabteilung Kunden besuchen. Dass Vorstände nicht in ihren Büros bleiben, sondern mit allen wichtigen Gruppen einen lebendigen Kontakt halten. Dass dabei immer eine Haltung der Neugierde statt eine Haltung des „Ich weiß es schon“ oder „Ich weiß schon, wie du bist“ vorherrscht und dass wirklich gut zugehört, man möchte sagen „gelauscht“ wird. Denn so wird Information zu einem Faktor, der wirkt – der inspiriert, manchmal auch erschüttert, doch immer Energie freisetzt. Die Diagonalen sind im Übrigen von dem Faktor *Gemeinschaft* im Süden des Medicine Wheel Tools nicht völlig zu trennen. Sie betonen nur nochmals besonders einen Aspekt, der auch wichtiger Teil einer exzellenten Gemeinschaft ist.

In der beschriebenen Form stellt der Organisationskompass ein Diagnose-Modell dar. Unternehmen können sich anhand dessen fragen: Wo sind wir schon stark und wo müssen wir uns noch

entwickeln? Er macht deutlich, dass alle sechs Aspekte (das Zentrum, die vier Quadranten und die Diagonalen) dazu beitragen, einen kraftvollen Spirit und eine lebendige, dynamische und veränderungsfreudige Organisation zu schaffen. Er ist ein ganzheitliches Modell, in dem die Nord-Süd-Achse den menschlichen Faktor und die West-Ost-Achse den sachlichen Faktor betont. (Und ja, die meisten Unternehmen sind auf der West-Ost-Achse stärker.)

### Der Organisationskompass als dynamisches Modell

Zugleich ist der Organisationskompass auch ein dynamisches Modell, denn er gibt ein sinnvolles Vorgehen vor, wie Entwicklungsprozesse ablaufen können (siehe Abbildung 4). Es beginnt mit dem Zentrum des Kompasses und geht dann weiter um den Kompass herum, immer zuerst der Norden, dann der Osten, dann der Süden und schließlich der Westen. Ich möchte das am Beispiel eines Projektes, das neu aufgesetzt wird, zeigen. Denn auch auf relativ kleine Entitäten wie Projekte lässt sich der Organisationskompass gut anwenden.

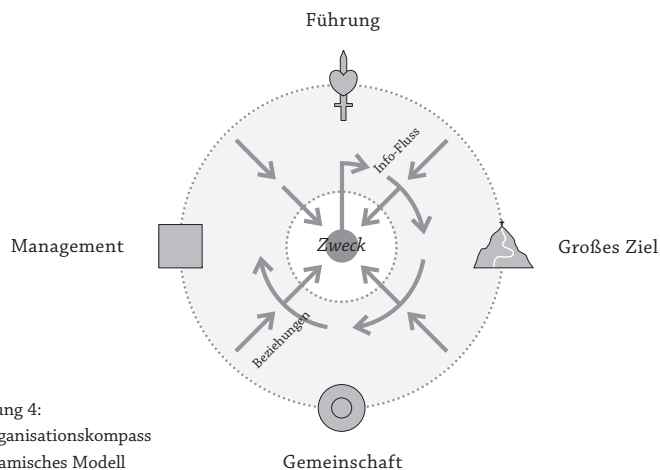


Abbildung 4:  
Der Organisationskompass  
als dynamisches Modell

Jedes Projekt beginnt mit der Frage: Was ist der Sinn und Zweck des Projektes? Darüber muss völlige Klarheit herrschen. Und damit wären wir mitten im Zentrum des Organisationskompasses. Als Nächstes stellen sich die Fragen des Nordens: Wer führt das Projekt? Wie soll es geführt werden? Hat der Projektleiter wirklich Leidenschaft für das Projekt? Hat der Projektauftraggeber Leidenschaft für das Projekt? Sind bestimmte Werte oder Prinzipien bei der Führung dieses Projektes besonders wichtig?

Weiter geht es im Osten: Welcher Zielzustand soll durch das Projekt erreicht werden? Wann soll er erreicht werden? Was sind Erfolgskriterien? Was wird gegebenenfalls bewusst aus dem Projekt ausgegrenzt?

Dann im Süden: Wer sollte an dem Projekt mitarbeiten? Vollzeit/Teilzeit? Wie werden Projektmitarbeiter gefunden, die an dem Projekt wirklich Interesse haben? Wie sollte das Team besetzt sein, damit sich unterschiedliche Talente ergänzen und unterschiedliche Perspektiven eingebracht werden? Wie werden die Mitarbeitenden am besten über das Projekt informiert und für das Projekt gewonnen? Wie kann rasch Teamgeist im Projekt entstehen? Wer sind für den Projekterfolg entscheidende außenstehende Personen und Interessengruppen? Wie kritisch oder positiv stehen diese Personen und Gruppen zu dem Projekt? Wie können diese Personen und Gruppen involviert und gewonnen werden?

Schließlich im Westen, der in diesem Fall nicht nur für *Strukturen*, sondern auch für *Umsetzung* steht: Wie sollte das Projekt strukturiert werden? Was sind Meilensteine, Teilaufgaben, Teilprojekte? Braucht das Projekt eine interne Führungsstruktur? Braucht es interne Systeme (Projektmanagement-Software, Regelkommunikation ...)? Welche Ressourcen sind erforderlich? Was sind konkrete Maßnahmen für die nächste Phase?



Wenn ein neues Projekt beginnt, wird man nicht alle diese Fragen in einer Runde beantworten können. Vielleicht ist es am Anfang nur ein sehr kleiner Kreis (zum Beispiel der Projektleiter und sein Auftraggeber), der eine Runde durch den Kompass dreht und die ersten wichtigen Fragen beantwortet. Dann entsteht ein Team, und eine weitere Runde wird fällig, in der weitere Fragen und frühere Fragen vielleicht umfassender beantwortet werden. Den Organisationskompass zu durchlaufen, ist nie nur ein einmaliger, sondern ein spiraliger Prozess, der sich wiederholt. Bemerkenswert dabei ist, dass sich die Aspekte Zentrum, Norden, Osten und Süden mit dem Sein beschäftigen und dass man erst im Westen zum **Tun** kommt.

Wir tendieren zu sehr dazu, schnell mit dem Tun zu beginnen und die wichtigen Fragen des Seins dabei zu vernachlässigen. Doch gerade der Anfang ist entscheidend für jedes Vorhaben.

Gleichermaßen kann der Organisationskompass auch auf Abteilungen, Ressorts und ganze Unternehmen angewendet werden. Geschäftsleitungen können und sollten ihn wiederholt durchlaufen. Veränderungsvorhaben können mit dem Modell des Organisationskompasses gut begleitet werden.

In vielen Fällen wird man auch nicht mit dem Zentrum beginnen, sondern mit einem Schritt davor: den Diagonalen. Diese stehen für Informationsaufnahme. Sich ein gutes Bild machen. Die Realität neu sehen. Wichtigen Menschen und Gruppen persönlich begegnen, ihnen gut zuhören und sich berühren lassen. Und dadurch wieder auch gefühlt mit dem Zentrum – dem Zweck, der Kernleidenschaft – in Kontakt kommen. Der Prozess geht bildlich dargestellt entlang der Diagonalen von außen nach innen, vom Umfeld zum Zentrum. Und dann wieder vom Zentrum aus rund um den Kompass.

Ich glaube, dass es Zeit wird, dass wir für Unternehmen und Organisationen Bilder und Denkrahmen nutzen, in denen eine tiefe Weisheit enthalten ist. Der Organisationskompass beziehungsweise das Medicine Wheel Tool ist ein solches Modell – ein sehr ganzheitliches Bild, das wesentliche systemische Zusammenhänge von Unternehmen und Organisationen enthält und ein sinnvoller Leitfaden für die Entwicklung von Teams und Organisationen unterschiedlichster Größe ist.

## Literatur

Matthias zur Bonsen (2009): *Leading with Life – Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen*, Gabler, Wiesbaden

David R. Hawkins (2002): *Die Ebenen des Bewusstseins. Von der Kraft, die wir ausstrahlen*, VAK Verlag, Kirchzarten

Birgitt Williams (2010): *The Genuine Contact Way*, eBook, erhältlich bei [www.genuinecontactway.com](http://www.genuinecontactway.com)

*Hinweis: Das Copyright für das Medicine Wheel Tool liegt bei dem Genuine Contact Program, einem internationalen Netzwerk von Beratern, die u.a. mit dem Medicine Wheel Tool arbeiten. [www.genuinecontact.com](http://www.genuinecontact.com), [www.genuinecontact.eu](http://www.genuinecontact.eu).*