

## Das integrale Selbst - Fundament transformativer Führung

Meine jüngste Mini-Transformation habe ich im Gespräch mit meist ange- stellten Geschäftsführern von KMUs erlebt. So war meine anfängliche Einstellung, dass ich diese erst noch von der **Notwendigkeit** einer Transfor- mation der Unternehmens- führung hin zu mehr **Vertrauen**, mehr **Begeisterung**, mehr **Spielraum** für Innovationen überzeugen müsse. Verwundert rieb ich mir daher anfangs oft die Augen, wenn ich erfuhr, dass diese Überzeugung bei vielen schon präsent war. Ihr tatsächliches Problem aber war, dass sie sich außer Stande erlebten, die **Anderen**, also Eigentümer, Investoren aber auch Kollegen von der Notwendigkeit einer grundle- genden Transformation zu überzeugen. Diese Geschäfts- führer suchten also nach **Fähigkeiten**, die ihnen helfen sollten, andere von Ihrer Absicht nach ‚moderner Unternehmensführung‘ zu begeistern. Seit Bateson<sup>1</sup> wissen wir, dass die Voraussetzung zum Erlernen neuer Fähigkeiten eine kontextbezogene Identität, also eine adäquate Antwort auf die Frage ‚Wer bin ich, wenn ich xy kann?‘ ist. Der Weg einer Transformation beginnt also bei der **Selbstdefintion** des/der TransformatorIn und diese möchte ich im folgenden darstellen.



Robert Kegan<sup>2</sup> erkennt in der Entwicklung des Selbst einen Prozess der **Bedeutungsentwicklung**, was zum Selbst (Ich) erklärt wird und was dem Bereich des anderen (Nicht-Ich, Du) zugeschrieben wird. Diese Bedeutungsentwicklung bezieht sich gleichzeitig auf kognitive, emotionale, motivationale und moralische Aspekte. **Übergänge** zwischen verschiedenen Entwicklungsstufen verlaufen häufig über länger anhaltende Unsicherheit darüber, was zum ‚Selbst‘ und was zum ‚anderen‘ gehört bzw. einer Unfähigkeit, die Grenze zwischen sich selbst und dem anderen aufrechtzuerhalten.

Das Ergebnis jeder Phase des Selbstentwicklungsprozesses sind **Objektbeziehungen**. Damit sind Beziehungen gemeint, die wir zu etwas, also zu unseren eigenen Gefühlen und Einstellungen sowie denen von anderen Menschen in unterschiedlichen Kontexten aufbauen. Durch diesen, lebenslänglich aktiven, Prozess entwickeln sich verschiedene **Persönlichkeitsanteile**, die alle gemeinsam und in unendlich **vielen Konstellationen** das Selbst eines Menschen bilden. Es gehört also zur Aktivität der Selbstentwicklung, dass wir **Objekte selbst erschaffen** (Prozess der Differenzierung) und **Beziehungen** zu ihnen eingehen (Prozess der Integration).

Diese **Subjekt-Objekt-Beziehungen**, stellen gleichzeitig einen **paradoxen** Entwicklungsverlauf dar, denn das **Selbst löst** sich dabei einerseits immer weiter **aus seiner Verschmelzung** mit der Welt (und steht ihr als Subjekt gegenüber), geht aber auf der anderen Seite immer **mehr (unterschiedliche) Beziehungen** zu Objekten ein. Die Folge dieser ‚entrückten Beziehungsgestaltung‘ ist eine steigende Qualität an **Unabhängigkeit**, die wir uns selbst aber auch anderen zugestehen können.

Mit dieser Entwicklungsbeschreibung von Kegan könnte man nun davon ausgehen, dass die höchste Bewusstseinsstufe des menschlichen Selbst die beschriebene Fähigkeit zur ‚entrückten Beziehungsgestaltung‘ ist. Dies würde dann bedeuten, dass ein solcher Mensch sich permanent in Distanz sowohl zu den eigenen Gefühlen und Gedanken als auch denen von anderen Menschen befindet. Diese Schlussfolgerung wäre jedoch ein fataler **Trugschluss**. Der menschliche Selbstentwicklungsprozess ist nämlich kein linearer sondern

ein systemischer, was bedeutet, dass zwischen den einzelnen Entwicklungsstufen auch später Verbindungen bestehen bleiben. Welche Fähigkeiten sich sowohl aus den einzelnen Phasen der Selbstentwicklung als auch ihrer Wechselwirkungen ergeben, hat **Stephen Gilligan**<sup>4</sup> sehr gut erfasst. Er unterscheidet, ähnlich wie Kegan, drei verschiedene Wahrnehmungsmöglichkeiten bzw. -ebenen des Selbst, die für das reife, **integrale Selbst** unverzichtbar sind.

Selbstwahrnehmung beginnt sehr vermutlich bereits **vorgeburtlich** im Körper eines Menschen und wird **somatisches Selbst** genannt. Diese Art der Wahrnehmung, ist ähnlich wie die Tonart eines Musikstückes, ein gewohnter Zustand, wie ich mich mit mir selbst fühle und vermittelt ein Gefühl des ‚Zuhause Seins‘, also eines ‚einfach-Daseins‘ **ohne** irgendwelche **Gedanken** oder **innere Dialoge**. Das somatische Selbst wird in starkem Maße von der Atmosphäre, dem Klima, den Gedanken und Gefühlen der frühen Bezugspersonen<sup>7</sup> beeinflusst. Der **Zustand im somatischen Selbst** ist also weitgehend identisch mit der **Wahrnehmung durch frühe Bezugspersonen**, i.d.R. der Eltern, und erzeugt später Gefühle zwischen ‚**tatsächlich gesehen werden**‘ bzw ‚**nicht gesehen werden**‘. Ob und wie sich ein Mensch also in seinem ‚einfach Dasein‘ zugehörig zu dieser Welt empfindet, hängt in starkem Maße davon ab, wie ihn seine Eltern in früher Kindheit wahrgenommen haben. Zu einem hohen Anteil wird die **Qualität dieser Wahrnehmung nonverbal**, also in Form von Gedanken, Gefühlen, Mimik und Gestik vermittelt. Wird ein Kind also in ein desinteressiertes oder gar ablehnendes Klima hineingeboren, wird sein ‚einfach-Dasein‘ stark davon beeinflusst. Sein Gefühl für den ganz **natürlichen somatischen Seins-Zustand** wird quasi nie geboren und kann in späteren Jahren meist nur mit therapeutischer Hilfe entwickelt werden.

Die Fähigkeit also, die **Qualität einer Beziehung**, zu einer Sache, einem Menschen, einer Gruppe, **zu fühlen**, bedeutet gleichzeitig das Entstehen einer neuen Selbstentwicklungsebene, dem **Beziehungselbst**. Diese transpersonale Fähigkeit geht weit über das Ich hinaus und ist vom Ort unabhängig. Im Zustand des Beziehungselbst nimmt sich ein Mensch sowohl als die **Qualität der Beziehung**, als auch gleichzeitig als seine eigene **körperliche Reaktion** darauf wahr. In diesem Zustand weiß jemand dann z.B. Dinge, die er nicht auf kognitiven Wege sondern durch transpersonalen Informationsaustausch erfahren hat. Die Fähigkeit zur **transpersonalen Kommunikation** kann z.B. durch das häufig gleichzeitige Auftauchen neuer Ideen an ganz unterschiedlichen Orten der Welt beobachtet werden (s.a. ‚Was Menschen und Unternehmen wirklich zum Blühen bringt‘<sup>5</sup>). Bewusstheit für das Beziehungselbst gelingt meist nur in einem innerlich **ausgeglichene und gelassene Zustand**. Anhaltende Probleme in einem oder mehreren Lebensbereichen eines Menschen stehen oft im engen Zusammenhang mit einem **Bruch zum Beziehungselbst**. Die Selbsterfahrung solcher Menschen ist dann **kontrahiert** bzw. sogar **gespalten**, und das Gespür für das **transpersonale Feld** des Selbst ist verlorengegangen. Das **Abgeschnittensein** vom Beziehungselbst erfordert im Erwachsenenalter eine Identifikation mit dem **Intellekt** und seinen von **Angst** getriebenen Strategien von Kontrolle und Dominanz.

Auf der **dritten Ebene** des Selbst entwickeln wir Menschen die Fähigkeit, die Art der **Bezogenheit zu einem Objekt** bewusst wahrzunehmen. Im Zustand des **kognitiven Selbst** sind wir dann also weder unsere eigenen noch die Gefühle/Einstellungen anderer Menschen, sondern **haben bzw. beobachten** sie. Wir sind dann also in der Lage sowohl unsere eigenen Gefühle, Gedanken, Einstellungen als auch die anderer Menschen **aus der Distanz** wahrzunehmen und sie z.B. bzgl. ihrer **Ursache** zu analysieren. Dadurch entwickeln wir die Fähigkeit mit den Erfahrungen in der äußeren Welt umzugehen, sie in **Sprache** auszudrücken, sie zu **bewerten**, ihren **Sinn** zu erkennen sowie den weiteren sinnvollen Umgang damit zu **planen**. Die Sprache des kognitiven Selbst ist die der **Unterschiede** (zw. Wahrheiten, Standpunkten, Werten,...). Seine Aufgabe ist es, diese **Unterschiede zueinander in Beziehung** zu setzen, damit ein gemeinsames Ganzes

entsteht. Die Herausforderung, die sich dem kognitiven Selbst stellt, lässt sich mit ‚Bezogenheit‘ beschreiben. Im Zustand der Bezogenheit ist das Selbst eine **Subjekt-Objekt-Beziehung**, d.h. sowohl der eigene Ich-Standpunkt (Subjekt) **als auch** gleichzeitig der Standpunkt eines Menschen. Auf gleiche Weise kann das kognitive Selbst den Zustand der Bezogenheit auch zwischen **unterschiedlichen Ich-Anteilen** herstellen. Das kognitive Selbst ist also in der Lage den Zustand des Unterschieds zwischen zwei oder mehreren Standpunkten ‚zu halten‘ ohne ihn zu bewerten, zu bekämpfen oder zu negieren. Subjekt-Objekt-Verbindungen kommen fast in jedem **Gegensatzpaar** zum Ausdruck, z.B. - Ich ./ . Du - richtig ./ . falsch - gut ./ . schlecht - Geist ./ . Körper - Macht ./ . Liebe

Wie ein Mensch mit diesen Gegensätzen umgeht, ist die eigentliche **Herausforderung**. Aufgabe des kognitiven Selbst ist es daher auch, **zu diesen Gegensätze eine kommunikative Verbundenheit** einzugehen. Ist das kognitive Selbst also in der Lage sowohl seine **internen als auch äußeren Widersprüche** und Gegensätze wahrzunehmen, als auch eine bewertungsfreie Beziehung zu ihnen herzustellen, entsteht Kapazität für eine weitere Ebene des Selbst. Das **generative Selbst** entsteht aus den **vielfältigen Beziehungen** zwischen dem somatischen, Beziehungs- und kognitiven Selbst. Dafür braucht es einen **disziplinierten Prozess** im Bewusstsein, der zunächst die verschiedenen Wahrnehmungsebenen unterscheidet und die teilweise völlig **gegensätzlichen Informationen** daraus wahrnimmt, ohne sie zu bewerten. Sobald nämlich eine, oft auch **unbewusste Bewertung** geschieht, wird die Verbindung der verschiedenen Selbstebenen **unterbrochen** und das **Bewusstsein ‚friert‘** dann, bildlich gesprochen, in diesem Kontext ‚ein‘.

Ein eingefrorenes Bewusstsein erzeugt **Angstreaktionen** (Lähmung, Kampf, Flucht) und ist dann **unfähig neue Erfahrungen** zu machen und aus ihnen **zu lernen**. Eine **Aufgabe** des generativen Selbst ist es also, den ‚eingefrorenen‘ **Anteilen offen zu begegnen** und zu erkennen, wo und wie es sich bisher durch **Strategien der Angst** an der eigenen Entwicklung gehindert hat. Dieser Schritt bedarf einer guten Portion **Mut**, denn er führt besonders anfangs mitten durch bisherige Ängste hindurch und fühlt sich immer wieder wie ein **(kleines) Sterben** an. Ist diese Art von Sterben **gelingen** (...), d.h. ist ein Mensch bereit eine **Angststrategie loszulassen**, kann er auf der Ebene seines generativen Selbst **neue Strategien** entwickeln, die **kohärent** zu den Wahrnehmungen aus allen früheren Selbstentwicklungen sind. Das **fließende Zusammenwirken** aller Selbstebenen erzeugt also auf ganz natürliche Art und Weise **Transzendenz**, aus der dann völlig neue Ideen und Formen hervorgehen. Die Metapher  $1+1+1=5$  verdeutlicht den **Quantensprung** der menschlichen Intelligenz, der durch die ‚**Zusammenschau**‘ des generativen Selbst möglich wird.

Das **generative Selbst** ist somit eine dynamische Balance aus vielen verschiedenen Wahrnehmungen und daher **zu keinem Zeitpunkt dasselbe**. Ein Mensch im Zustand seines generativen Selbst passt seine aktuelle Organisation (Denken, Handeln) an seine inneren und äußeren Wahrnehmungen an und verändert seine Einstellungen und Überzeugungen entsprechend seiner aktuellen Balance.

Diese Fähigkeit zur **permanenten Selbstveränderung** auf der Entwicklungsstufe des generativen Selbst, lässt eine **interessante Parallele** zu der Entwicklung in vielen **Unternehmen** erkennen. Auch dort wird derzeit viel Aufwand darauf verwendet, **Prozessorganisationen** zu gestalten, die den Anforderungen ganz unterschiedlicher Stakeholder gleichzeitig gerecht werden sollen. Dies macht, wie eingangs bereits ausgeführt eine **neue Art der Unternehmensführung** notwendig, für die aber einerseits die notwendige Bereitschaft, andererseits aber auch die notwendigen Fähigkeiten der Transformationstreiber zu **fehlen** scheinen. Die bisherigen Ausführungen über den Entwicklungsprozess des generativen Selbst könnte darauf eine vorläufige Antwort geben. Der **Transformator** müsste also bereits **persönlich** diese Fähigkeit zur permanenten

(Selbst-)Organisationsveränderung hinreichend entwickelt haben, bevor er/sie fähig ist, damit im sozialen Umgang entsprechende **Wirkungen** zu erzielen. Die Aufforderung für Geschäftsführer, die ihre Investoren und Gesellschafter von der Notwendigkeit einer Unternehmenstransformation überzeugen wollen, lautet daher, zunächst erst einmal **Innenschau** zu betreiben, um zu erkennen, auf welchem Stand der individuellen Selbstentwicklung sie sich befinden. **Im Außen** kann, so die Behauptung, solange keine **funktionierende Fließorganisation** entstehen, solange nicht wenigstens die **Treiber** dieser Transformation über **adäquate Erfahrungen** einer solchen Art der Organisation verfügen. Aus diesen Erfahrungen können dann Strategien und Vorgehensweisen entwickelt werden, um im Hier und Jetzt eine **Fließorganisation**, die **ständig neue** und auch **widersprüchliche Wahrnehmungen integrieren** kann, zu erzeugen.

So notwendig die Fähigkeiten aus der generativen Selbst-(Organisations-)Ebene sind, zeigen sie doch gleichzeitig eine **Schwäche** auf. Ein generatives Selbst(-Organisation, das seine Aufmerksamkeit ausschließlich auf die aktuellen Wahrnehmungen richtet, verliert den Blick nach vorn und auf seine Zukunft. Daher braucht das generative Selbst zusätzlich zu seiner situativen Organisation noch eine Idee davon **,wozu das Ganze gut sein soll'** und damit den Raum einer weiteren Entwicklungsebene (die das generative Selbst zum Objekt macht)

Das **Bedürfnis** also, **authentische Antworten** auf die Frage **,wozu das Ganze?'** zu erhalten, richtet den Blick auf seine **zukünftigen Möglichkeiten**<sup>6</sup> und damit auf das **Potential** des ganzen Selbst. Die **bewertungsfreie Begegnung** eines generativen Selbst sowohl mit seinen **vergangenen** und **gegenwärtigen** Fähigkeiten als auch gleichzeitig mit seinen **Zukunftsmöglichkeiten**, schafft den Raum für eine neue Selbstebene und könnte als **hohes Selbst** bezeichnet werden. Jedoch erst die Fähigkeit zur **bewertungsfreien** Wahrnehmung ermöglicht es einem Menschen seine **authentischen Antworten** auf die Fragen **,Wer will ich wirklich sein? Was ist meine Aufgabe? Wozu bin ich hier?'** zu hören/zur sehen und zu fühlen. Nur einem Mensch im **absolut bedingungslosen** Zustand seines hohen Selbst gelingt es, die völlig neuen Gedanken und Ideen aus dieser sehr subtilen und sehr weit über das somatische Selbst hinausreichende Informationsebene wahrzunehmen

Durch die Bewusstwerdung für die **Informationen** aus der Ebene des **hohen Selbst**, verändern wir also ein weiteres Mal den **inneren Standort**, von dem aus wir wahrnehmen und agieren. Unsere Aufmerksamkeit gilt dann dem **,Selbst-in-Gegenwärtigung'**, also des im Moment **werdenden** Selbst. Otto Scharmer nennt diesen **,Werde-Zustand'**, **,Precensing'**. Im Precensing befindet sich unsere Aufmerksamkeit in **,voraus-spürender'** Weise nicht mehr ausschließlich in unserer eigenen oder der inneren Welt eines **,Objekts/Du'** sondern ist offen für **Informationen aus dem gesamten sozialen Feld**. Noch einmal sei darauf hingewiesen, dass auch während dieses Voraus-Spürens, also einer sehr sensiblen Offenheit für das riesige soziale Feld, die **Verbindung** mit den **anderen Selbst-Ebenen**, vor allem dem somatischen Selbst nicht verloren geht. Auch diese Art von **,Halten'** bedarf eines Bewusstseinsstrainings, da sonst die Gefahr des **Überflutet-und Verwirrtwerdens** (overwhelming) mit zu vielen Informationen auf einmal, groß ist.

In der **Einheitserfahrung**, also der Verbindung aller Selbst-Ebenen zwischen somatischen und hohen Selbst beginnt die menschliche Wahrnehmung **vom Ganzen her zu ,sehen'**, der Einzelne erlebt sich dann **als Teil eines Systems** und sieht gleichzeitig den **Prozess, der das Ganze voranbringt**. Die **Wahrnehmung** findet jetzt nicht mehr nur von einem Ort aus

statt, sondern von mehreren Orten gleichzeitig.



Die Verbindung mit dem **hohen Selbst** erzeugt also im Bewusstsein eine völlig **neue Informationsebene**, die die **Unvollständigkeit bisheriger Wahrnehmungen** und Erkenntnisse in geradezu anarchistischer Weise aufzeigt und dazu **zwingt**, sie mit den Informationen aus dieser (für uns Menschen) neuen Bewusstseinssebene zu ergänzen.

Was bedeuten aber diese Erkenntnisse der verschiedenen Selbst-Entwicklungsebenen für **Geschäftsführer**, die ihre Investoren und Kollegen von einer Unternehmenstransformation überzeugen wollen?

Menschen, und dies gilt nicht nur für Geschäftsführer, die andere Menschen für eine **grundlegende Veränderung** gewinnen wollen, brauchen zunächst eine **bewusste innere Verbindung** zu all den dargestellt Selbstebenen. Sie benötigen also für sich selbst ein **klares Bewusstsein** sowohl für ihr gewordenes Selbst als auch seine zukünftige Ausrichtung. Für diese zukünftige Ausrichtung, also die **Möglichkeiten**, die sie in Zukunft in der irdischen Welt **verwirklichen** wollen, benötigen sie weiterhin ein klares **Commitment**, ohne den konkreten Weg dieser Umsetzung bereits zu kennen. Erst die authentische Verbindung mit ihrem zukünftigen Selbst ermöglicht ihnen eine Antwort auf die Frage, **was sie wirklich in und mit diesem Unternehmen erreichen wollen**. Erst dann sind sie fähig solche **Strategien und Argumente** zu wählen, die **Resonanz** bei anderen Menschen anstatt Skepsis und Gegenargumente erzeugen.

Erst der **bewusste Wille** für die Verwirklichung unseres zukünftigen Selbst in Verbindung zu unserem gewordenen Selbst befähigt uns Menschen also, in ganz verschiedenen Kontexten, die **richtigen Informationen wahrzunehmen**, die wir selbst und das größere System für sein gegenwärtiges Werden benötigen. Wir **begleiten** Geschäftsführer und Führungskräfte dabei, dieses integrale Selbst-Bewusstsein für sich persönlich und das Unternehmen zu nutzen.

- <sup>1</sup> Gregory Bateson, Ökologie des Geistes, 1981
- <sup>2</sup> Robert Kegan, Die Entwicklungsstufen des Selbst, 1986
- <sup>3</sup> Beck, Covan, Spiral Dynamics, 1997
- <sup>4</sup> Stephen Gilligan, The Relational Self, 2007
- <sup>5</sup> Matthias z. Bosen, Leading with Life, 2010
- <sup>6</sup> C. Otto Scharmer, Theorie U, 2010
- <sup>7</sup> Gerald Hüther, Was wir sind und was wir sein könnten, 2012