

Führungskompetenz

Inhalt

Reife Selbstverantwortung - ein ungenutztes Potential der Unternehmensführung	2
Wie kommt das Neue in unseren Kopf - und welcher Weg führt dorthin?	9

Reife Selbstverantwortung - ein ungenutztes Potential der Unternehmensführung

Fast jeder weiß, was ‚Peter-Prinzip‘ bedeutet. Der Ausdruck Peter-Prinzip bezieht sich auf das scheinbar häufig wirkende Muster in Unternehmen, dass tüchtige Arbeitnehmer solange in der Hierarchie nach oben befördert werden, bis sie einen Zustand erreichen, an dem sie unfähig werden, die gegebenen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. An diesem Punkt enden dann ‚Aufstiegs-Karrieren‘, manchmal im Einvernehmen, manchmal aber auch im Burnout, der Depression und/oder sie verwandeln sich in ‚Sucht-Karrieren‘.

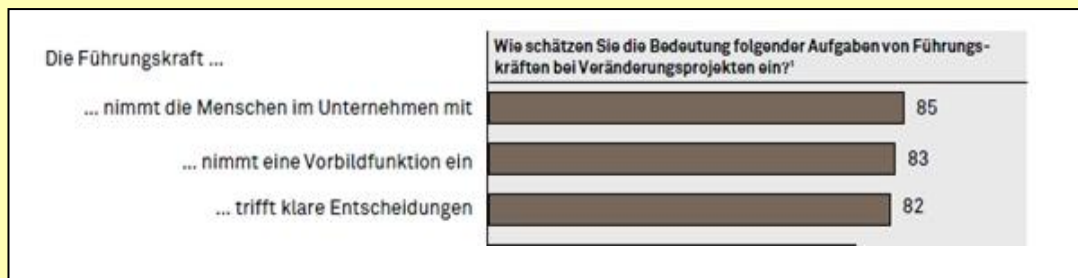
Gunter Dueck¹ erklärt sich dieses Phänomen dadurch, dass es weder in unserem Bildungssystem noch in den Organisationen, in denen vor allem die Hochgebildeten unserer Kultur tätig sind, eine Vorbereitung auf eine wesentliche Fähigkeit im Top-Management gibt - die Fähigkeit zur Selbstverantwortung. Dueck bezieht sich dabei vor allem auf den klassischen Karriereprozess in westlichen Firmenhierarchien, in dem jede unterstellte Führungsebene das tut, was der/die übergeordnete(n) Chef(s) entscheidet/n. Widerspruch im hierarchieübergreifenden Kontext ist in den meisten Organisationen tabu und gehört allenfalls im 4-Augengespräch zum Spiel.

Paradoxerweise gibt es jedoch genau in dem Moment, wo jemand tatsächlich in den oberen Etagen angekommen ist keine Anordnungen mehr. Nun heißt es: „Entscheide selbst!“ Dort oben ist man in Bezug auf Verantwortung ganz auf sich selbst gestellt, man ist plötzlich alleinverantwortlich für sich selbst und viele anderen. Diese Einsamkeit wird den Betroffenen vor allem in Krisen bewusst, in denen es keine Regeln und Zuständigkeiten, keine Strategien und keinen schnellen Rat mehr gibt. Plötzlich zählen, wie beim Schiffskapitän im Sturm, persönlicher Instinkt und Erfahrung, schicksalhafte Fügungen und Führungscharisma.

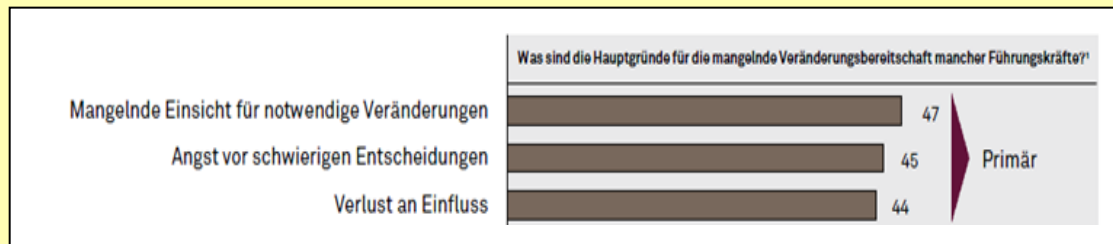
Nach einem Sozialisationsprozess des ‚Nicht-verantwortlich-sein-Dürfens‘ in hierarchischen Organisationen ist aber genau diese Fähigkeit bei aufwärtsstrebenden Angestellten kaum ausgebildet. Im Vordergrund hierarchiekonformen Denkens und Verhaltens steht vielmehr ein „Abarbeiten“ von Anweisungen und Anordnungen. Für Selbstverantwortung, die natürlich wie alle anderen Fähigkeiten auch, einem Entwicklungsprozess unterliegt, ist in den meisten unserer heutigen Organisationen kein Platz, dafür gibt es keinen Entwicklungsraum. Das bedeutet auch, dass besonders karrierebewusste Mitarbeiter die Entwicklung ihrer Persönlichkeit partiell ‚auf Eis legen‘ müssen. Auf den Punkt gebracht, müssten sie sogar eine Art der Schizophrenie entwickeln und ihre Selbstverantwortlichkeit in einem Kontext außerhalb der Organisation entwickeln, denn sobald sie in leitende Positionen kommen, ist ja plötzlich ihre voll ausgebildete Selbstverantwortung wieder gefragt.

Der nachfolgende Artikel geht zuerst konkreten Hinweisen zur Richtigkeit der obigen Aussage nach, dann zeigt dann auf, welcher Entwicklungsprozess zur Ausbildung vollwertiger Selbstverantwortung in jedem Menschen bereits angelegt ist und zuletzt den Umgang unterschiedlicher Organisationstypen mit der Selbstverantwortung ihrer Mitarbeiter aufzeigen.

Das Beratungshaus Capgemini² befragte 116 erfahrene Veränderungsmanager aus Groß- und Mittelunternehmen der DACH-Region nach den wichtigsten Fähigkeiten von Führungskräften in grundlegenden Veränderungsprozessen. Die ersten drei Prioritäten belegen dabei:



Dieselben Personen wurden auch nach den Gründen für, die vorher evaluierte, mangelnde Veränderungsbereitschaft im Top- und Seniormanagement (oberes Management) ihres Unternehmens gefragt. Die ersten drei Prioritäten bilden hier:



Zusammenfassend lässt sich ganz klar feststellen, dass die Erwartungen an die Fähigkeiten der oberen Führungskräfte umgekehrt ausgeprägt sind, wie ihre wahrgenommenen Fähigkeiten. Der Erwartung nach klaren Entscheidungen steht die wahrgenommene Angst vor Entscheidungen, der Vorbildfunktion in Veränderungsprozessen steht die Angst nach Verlust von Einfluss durch Veränderung gegenüber. Aus diesen Tatsachen lassen sich also die Fragen ableiten, ‚Wofür stehen diese oberen Führungskräfte ein?‘, ‚Wofür fühlen sich diese oberen Führungskräfte verantwortlich?‘

Sollte also Herr Dueck mit seinen Behauptungen Recht haben, können die Führungskräfte solche Fragen nur aus der Sicht ihres eigenen Vorgesetzten (die sie vermutlich unreflektiert als ihre eigene wahrnehmen) bzw. aus der Sicht ihrer früheren Vorgesetzten beantworten. Die Kultur der meisten hierarchischen Unternehmen verlangt es nämlich, dass Mitarbeiter und Führungskräfte auf dem Weg nach oben und im Umgang mit ihren Vorgesetzten solche ganz persönlichen Antworten ausblenden und sich während ihres Aufstiegs vielmehr fragen müssen ‚Welche Aufgabe soll ich erledigen?‘, ‚Was sagt mein Chef?‘ Geraten sie dann jedoch in Situationen, in denen sie solche inneren bzw. äußeren Antworten ihrer Chefs nicht mehr erhalten, haben sie den Punkt ihrer Unfähigkeit erreicht, denn sie haben nicht gelernt, zuverlässige persönliche Antworten aus sich selbst zu generieren.

Wirkt hier tatsächlich das Peter-Prinzip? Entscheiden Sie selbst!

Gehe ich dem dargestellten Unvermögen oberer Führungskräfte (vermutlich sind auch mittlere Führungskräfte und Mitarbeiter davon betroffen) noch weiter nach, taucht die Frage nach der Bedeutung von Selbstverantwortung auf.

- Worauf bezieht sich Selbstverantwortung?
- Haben alle Menschen die gleiche Art von Selbstverantwortung oder gibt es Unterschiede?

Zur Beantwortung dieser Fragen, zeige ich nachfolgend die Phasen der Selbstentwicklung auf und lege dabei, in stark komprimierter Form, das Konzept des amerikanischen Entwicklungspsychologen Robert Kegan³ zugrunde.

Wie schon in einem früheren Artikel beschrieben (sh. ‚das integrale Selbst als Fundament...‘) entsteht das Bewusstsein des Menschen für das eigene Selbst, also das,

was er im Alltag ‚ich-mein-mir-mich‘ nennt, über einen lebenslänglich aktiven Prozess der Bedeutungsbildung. Kegan unterteilt diesen Prozess in 6 verschiedene Phasen. Das Ergebnis jeder Phase des Selbstentwicklungsprozesses sind Objektbeziehungen. Damit sind Bedeutungen gemeint, die wir auf etwas, also auf unsere eigenen Gedanken, Gefühlen, Einstellungen und Überzeugungen sowie auf die von anderen Menschen beziehen. Die Komplexität dieses Ansatzes liegt vor allem in der Erkenntnis, dass Objekt-/Bedeutungsbeziehungen zwar die Voraussetzung für Bewusstsein sind, dass diese jedoch, bevor sie bewusst wahrgenommen werden können, von der unmittelbaren Erfahrung getrennt werden müssen. Und die Trennung der unmittelbaren Erfahrung von der bewusstwerdenden Erkenntnis bewirkt in jeder Phase einen Übergangsprozess, in der wir uns unsicher sind, was zum Selbst (Ich) gehört und was nicht. Als Metapher für diese komplexen Übergangsprozesse eignet sich der Bergsteiger, der sich in dichtem Nebel zum Gipfel vorantastet und dabei wiederholt um seine Existenz bangen muß.

Um diese Komplexität noch deutlicher werden zu lassen, beschreibe ich nun, was jeweils im Übergang zur nächsten Entwicklungsphase aus der unmittelbaren Erfahrung getrennt wird und erst dadurch erkannt werden kann:

Beim Übergang von Phase 0 zu 1 beginnt sich der 3-5monatige Säugling aus dem totalen Eingebundensein (Verschmelzung) in seinen Körper zu lösen und seine eigenen Bedürfnisse (Hunger, Durst, Nähe, Schlaf, Bewegung, Lernen) bewusst wahrzunehmen. In dieser Übergangsphase, die im Alter von 18-24 Monaten abgeschlossen ist, trennt er sich also davon, seine unmittelbaren Überlebensbedürfnisse zu sein, d.h. reflexartig auf sie zu reagieren und lernt (im positiven Fall) seine Bedürfnisse auszudrücken und mitzuteilen.

Beim Übergang von Phase 1 zu 2 beginnt das Kleinkind wahrzunehmen, dass Menschen in seinem direkten Umfeld ebenfalls Bedürfnisse haben, die sich von seinen eigenen unterscheiden. In dieser Phase, die im Alter von etwa 5 Jahren endet, trennt sich das Kind also aus der Verschmelzung mit seinen eigenen Bedürfnissen und setzt sie in Beziehung zu den Bedürfnissen anderer Lebewesen. Wobei ihm auf Stufe 2 noch kein echter Bedürfnisgleichgewicht gelingt, d.h. im Konfliktfall wird das Kind, *natürlicherweise*, versuchen seine Bedürfnisse aggressiv oder manipulativ durchzusetzen.

Während des Übergangs von Phase 2 zu 3 wird der Jugendliche Teil von zwischenmenschlichen Strukturen, d.h. er erlebt sich selbst als die Art und Weise unterschiedlicher Beziehungen. In dieser Phase, die im Alter von 16-20 Jahren endet, ist der Teenager stark von den Gedanken und Gefühlen seines einbindenden Umfeldes, zu dem neben den Eltern vor allem Gleichaltrige aber auch Lehrer und andere Bezugspersonen gehören, *abhängig*. Sein Selbst zerfällt in viele unterschiedliche Beziehungen, da er noch nicht über einen psychischen Raum verfügt, von dem aus er all diese Beziehungen koordinieren kann. Der Jugendliche in dieser Phase braucht also andere Menschen, um sein Selbst aufrechtzuerhalten. Das bedeutet auch, dass er sein Selbst, das ja in dieser Phase die Beziehung zu anderen Menschen ist, nicht mit anderen teilen und daher auch keine ‚psychisch intimen‘ Partnerschaften eingehen kann.

Im Übergang von Phase 3 zu 4 löst sich der junge Erwachsene aus zwischenmenschlichen Verschmelzungen und beginnt die Entwicklung seines eigenständigen Selbst, d.h. eines Selbst, das seine Lebensführung und -planung unabhängig von den Gefühlslagen, offenen oder verdeckten Erwartungen anderer Menschen regelt. Nach einem geglückten Übergang hat der junge Erwachsene die Basis seiner eigenen Lebensphilosophie und -ideologie entwickelt. Da in der gleichen Zeit bei den meisten Menschen auch der Eintritt ins Berufsleben stattfindet, verwechseln viele die Regeln einer äußeren Organisation mit den Bedürfnissen eines unabhängigen Selbst. Was dann von außen betrachtet als Aufstiegs-Karriere aussieht, bedeutet subjektiv oft die, zunächst unbewusste, Vernachlässigung wichtiger Bedürfnisse des Selbst. Die Entwicklung von Depression und Burnout aus dieser Perspektive ist dann eher die Revolution eines ‚eingesperrten‘ Selbst als dessen (totaler) Zusammenbruch.

Der Übergang vom 4. zum 5. Reifegrad bedeutet gleichzeitig den Beginn des am weitesten entwickelten Zustands menschlichen Selbstbewusstseins. Das wesentliche Kennzeichen dieser letzten *Selbsterneuerungsphase* ist die Loslösung des Erwachsenen, um die Lebensmitte, aus einer einzigen Selbstideologie bzw. -organisation. Während einige Menschen diesen Übergang in einem eher euphorischen Zustand der ‚neuen Gelassenheit und Lockerheit‘ erleben, tritt bei anderen stärker die Kehrseite dieses Zustands als verunsichernder (angsterzeugender) Verlust der gewohnten Unterscheidungsfähigkeit von ‚gut und böse‘ bzw. ‚richtig und falsch‘ ins Bewusstsein. Der Mensch im 5. Reifegrad ist dann nicht mehr seine eigene Organisation sondern *leitet* sie. Elemente dieser neuen Organisation können aus ganz unterschiedlichen, teilweise widersprüchlichen Bezügen stammen. Ein Coach/Berater beispielsweise arbeitet in dieser Lebensphase am Vormittag mit einer therapeutischen Wohngruppe und nachmittags mit einem Führungsteam eines mittelständischen Unternehmens im Konfliktlöseworkshop. Für das jeweilige Individuum in dieser Entwicklungsphase erzeugt diese Widersprüchlichkeit seiner Lebens- und Arbeitszusammenhänge die Erfahrung seine Ressourcen sinnvoll einzusetzen.

Zurückkommend auf die Eingangsfrage, was denn Selbstverantwortung bedeutet, wird eindeutig, dass sich diese Definition auf jeder der beschriebenen Selbstentwicklungsstufen grundlegend verändert. Wie eine Zwiebel schält sich also das Selbst eines Menschen über sechs verschiedene Bewusst-Seinsebenen bis hin zu seiner Vollendungsstufe, in der er dann allen wesentlichen Selbstaspekten gleichzeitig gerecht wird.

Was auch immer sich Michelangelo bei dem Gemälde ‚Erschaffung von Adam‘ (link nach oben) gedacht hat, aus der hier dargestellten Perspektive, ist es eine gelungene Darstellung des Selbstwerdungsprozesses



Welche Art der Selbstverantwortung bilden also aufwärtsstrebende MitarbeiterInnen in hierarchischen Unternehmen aus, in denen es zur allgemeinen Kultur gehört, Entscheidungen des Chefs bzw. der übergeordneten Führungsebene auszuführen? Um eine möglichst objektive Antwort zu erhalten, werde ich darstellen, welche Selbstverantwortung des Mitarbeiters in verschiedenen Reifegraden der Unternehmenskultur erwartet/erwünscht sind und lege dabei das Graves-Value-System⁴ zugrunde.

In einer ‚**Clan-Organisation**‘, sorgt eine oder mehrere Führungsperson/en wie ein Vater oder eine Mutter für die Mitarbeiter, mit Aufopferungsbereitschaft aber auch Entscheidungsautorität. Ganz selbstverständlich steht dieser Person bzw. Personenkreis eine Vormachtstellung bei allen wichtigen Entscheidungen zu und wird von den Mitarbeitern nicht infrage gestellt. Die Mitarbeiter sind mit dem/den Patriarchen emotional stark verbunden, vor allem aus dem intuitiven Verständnis, in der Gemeinschaft besser aufgehoben zu sein, als in der existenzbedrohenden Umwelt. Diese Organisationsform trifft man auch heute häufig in kleinen Familienunternehmen mit wenig komplexen Produkten oder Dienstleistungen sowie in Handwerk und Landwirtschaft an. Die

Frage nach der Ausprägung des Selbstbewusstseins der Mitarbeiter, die sich in diesem Unternehmen wohlfühlen, lässt sich eindeutig den Stufen 0 und 1 (sh. oben) zuordnen. Wie Kleinkinder, erfahren solche Mitarbeiter existenzielle Bedürfnisbefriedigung durch den Patriarchen und geben dafür, während ihrer Arbeitstätigkeit, Bedürfnisse, die über ihre physische Existenzsicherung hinausgehen weitgehend auf. Aufkommende Meinungsverschiedenheit und Konflikte werden von dem/den Patriarchen entschieden, die Frage nach der Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeiter stellt sich in diesem Organisationstyp überhaupt nicht.

In der ‚**Einzelkämpfer-Organisation**‘ werden Uneinigkeit und Konflikte nach dem Prinzip ‚der Stärkere gewinnt‘ ausgetragen. Oftmals entsteht diese Kultur in einer Krisenzeit, in der es tatsächlich um das Überleben des gesamten Unternehmens oder um die Eroberung wichtiger neuer Märkte geht. In solchen Zeit reichen dann oft die Kompetenzen der Patriarchen nicht aus, um den Exodus bzw. die Niederlage gegenüber Wettbewerbern zu verhindern. In diesen Situationen sind dann die besonderen Stärken, der Mut und der Instinkt von Mitarbeitern gefragt, was diesen auch nach überstandener Krise eine Vorrangstellung innerhalb der (noch wenig strukturierten) Organisation einbringt. Durch die ersten Vorbilder motiviert, treten dann weitere Führungsfiguren hervor, die durch Kraft, Geschicklichkeit, Cleverness und Durchsetzungsvermögen hervorstechen. Jeder Einzelne mit diesen Verhaltensweisen hat in dieser Kultur das Format für eine Führungskraft und daher gibt es bei der Verteilung von diesen Positionen entsprechende Kämpfe um Rangordnung und Machtverteilung. Das Selbst-Bewusstsein von Mitarbeitern und Führungskräften, die sich in diesem Organisationstyp wohlfühlen, ist entsprechend eines Kindes (Stufe 1), ausgeprägt, das kraftvoll, teilweise auch intrigant oder manipulativ, für die Befriedigung seiner Bedürfnisse nach Macht- und Einfluss kämpft.

Die ‚**loyalen Organisation**‘ bietet ihren Mitarbeitern Sicherheit, Ordnung und Gerechtigkeit. Einzelinteressen und -bedürfnisse werden in klare Schranken gewiesen und einem höheren Ordnungsprinzip unterworfen. Mit klaren Regeln, Strukturen und Abläufen stellt man sich gemeinsam den Herausforderungen des Marktes. Führungspositionen werden aufgrund von firmenbezogener Kompetenz und Dauer der Firmenzugehörigkeit vergeben und beziehen sich auf eindeutig definierte und voneinander abgegrenzte Funktionen im Unternehmen. Mitarbeiter, die sich in diesen Unternehmen wohlfühlen, ist die verbindliche Regelung aller wichtigen Funktionen, Abläufe und Prozesse wichtig. Sie kennen ihre firmenbezogenen Stärken, sind aber auch bereit die anderer anzuerkennen und sich unterzuordnen. Persönliche Autorität tritt hinter funktionelle Zuständigkeit zurück und wird oft indirekt durch Statussymbole (z.B. Firmenwagen, Bürogröße, Mitarbeiterspanne) ausgedrückt. Aus der Perspektive ihres Selbst-Bewusstseins befinden sich solche Menschen im Zustand eines Schülers (Stufe 2), der für seine Loyalität gegenüber den organisationalen Regeln und Normen mit guten Noten/Aufstieg belohnt wird. Widerspruch vom Einzelnen ist in solchen Organisationen nicht vorgesehen und wird schon frühzeitig durch kollektive Sanktionen (z.B. ‚Bedenkenträger!‘) unterbunden. Viele große Konzerne aber auch die meisten Bildungseinrichtungen, Kirchen sowie das Militär und andere staatliche Organisationen bewegen sich innerhalb dieser Kultur.

Mitarbeiter, die sich in einem ‚**erfolgsorientierten Unternehmen**‘ wohlfühlen, wollen sich als wertschöpfendes Mitglied präsentieren. Ehrgeizig verfolgen sie ihre Ziele und suchen, im Unterschied zu Einzelkämpfern, für die erfolgreiche Zielerreichung auch das konstruktive Miteinander mit anderen (Stufe 3). Oberstes Prinzip in solchen Unternehmen ist der siegreiche Wettbewerb mit anderen Branchenvertretern, der durch Vergleiche von Umsatz- und Gewinnwachstum gemessen wird.

Mitarbeitern wird schnell Spielraum gewährt, in dem sie ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens unter Beweis stellen können. Sobald ihnen dies gelingt ist auch ihr Aufstieg in der Hierarchie wahrscheinlich. Das Selbstbewusstsein von aufwärtsstrebenden Mitarbeitern dieses Organisations-typs ist also stark mit dem Erfolg des Unternehmens verbunden. Die Ziele und Erwartungen der äußeren Institution regelt die innere

Organisation der persönlichen Leistung (Stufe 4), andere Bedürfnisse werden dafür ‚auf Eis gelegt‘. Der konstruktive Umgang mit Niederlagen und Mißerfolgen wird in solchen Kulturen nicht gelernt, sondern erzeugt Verhaltensweisen aus früheren Entwicklungsphasen (Stufe 2).

‚**Teamorientierte Unternehmen**‘ haben wiederholt die Erfahrung gemacht, dass das Unternehmen noch erfolgreicher (schneller, innovativer) arbeitet, wenn es gelingt die unterschiedlichen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter für ein Projekt oder zur Entwicklung eines Produktes zu bündeln. In solchen Unternehmen werden dann z.B. bereits in der frühen Phase der Produktentwicklung Vertriebsmitarbeiter mit ihrer Marktexpertise eingebunden. Die Herausforderung für Mitarbeiter und Führungskräfte sind dann die Widersprüche und Zielkonflikte, die sich aus diesen unterschiedlichen Funktionsperspektiven ergeben. Das Selbst-Bewusstsein von Mitarbeitern in diesem Organisationstyp setzt also die eigenen Stärken UND Schwächen in Beziehung zu den Stärken UND Schwächen anderer Teammitglieder und erlebt sich dadurch als Teil eines Ganzen. Dabei ist ihnen also bewusst, dass komplexe Leistung erst durch Integration von Unterschieden und Widersprüchen entsteht.

Um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen, begegnen sie einander in offener Kommunikation, d.h. weitgehend frei von hierarchie- und machtzentriertem Denken (Stufe 4).

In ‚**Chancenorientierten Unternehmen**‘ wird großer Wert auf Individualität und Flexibilität gelegt.

Mitarbeiter und Führungskräfte kennen sowohl die Stärken als auch Schwächen verschiedener Arbeits- und Organisationsformen und nutzen situativ die jeweils passenden (Stufe 4). Daher lösen sich in solchen Unternehmen die klassische Abteilungs- und Hierarchiestrukturen auf und werden ersetzt durch bereichsübergreifende, zeitlich begrenzte und (teilweise) virtuelle Projekt- und Teamarbeit. Mitarbeiter, die sich in diesem Organisationstyp wohlfühlen, kennen ihre eigenen Stärken und Schwächen und haben gelernt diese schnell und effizient in unterschiedliche Teams und Arbeitsumgebungen einzubringen, was einen situativ sehr bewussten Umgang mit den eigenen Ressourcen und Fähigkeiten voraussetzt. Das Selbst-Bewusstsein dieser Mitarbeiter erlebt sich sowohl als Experte eines bestimmten Fachbereichs als auch als Lernender, diese Fachexpertise in ganz unterschiedlichen, herausfordernden Kontexten erfolgreich einzusetzen (Stufe 5). Gleichbleibende Arbeitsinhalte in hierarchischen Strukturen schränken solche Menschen in ihrem Drang nach Weiterentwicklung ein, was sich durch einen inneren Rückzug (Dienst nach Vorschrift) oder auch tatsächlichen Stellenwechsel äußern kann.

Menschen in ‚**globalorientierten Organisationen**‘ (von denen es weltweit nur ein paar wenige gibt, z.B. Unesco, WWF und die nicht mit dem aktuellen Begriff ‚global Player‘ bzw. ‚Globalisierung‘ zu verwechseln sind) haben sich als Gleichgesinnte für eine bestimmte Mission und Vision erkannt. Ihre gemeinsame Absicht, die auch Absicht jedes einzelnen Mitglieds ist, ist es durch Bündelung ihrer persönlichen und fachlichen Unterschiede ihrer Mission und Vision zu einer möglichst starken Wirkung zu verhelfen. Wesentlicher Inhalt ihrer Mission und Vision ist es, gravierende Probleme einer Gesellschaft, der gesamten Menschheit oder allen Lebens auf der Erde zu vermindern oder gar zu lösen. Obwohl sie ihr Denken von einer nationalen bzw. globalen Perspektive ableiten, fokussieren sie konkretes Handeln dennoch auf lokale und regionale Auswirkungen. Die Bildung von Netzwerken einzelner lokaler/regionaler Aktionsgruppen zu einer großen nationalen/internationalen Bewegung ist üblich. Das Selbst-Bewusstsein solcher Menschen gründet auf einer inneren Klärung, wer sie sind UND wer sie durch ihre Aktivität werden wollen. Dabei stellen sie die Prinzipien und Absichten vorangehender Entwicklungsstufen in Beziehung zum Allgemeinwohl und beginnen einen Transformationsprozess, sobald wesentliche störende Zusammenhänge erkannt werden. In der DACH-Region stecken momentan viele solche ‚Gemeinwohl-Unternehmungen‘ in den

Kinderschuh, z.B., ‚Gemeinwohlökonomie‘ (<http://www.gemeinwohloekonomie.org/de>), ‚Grundeinkommen für alle‘ (http://de.wikipedia.org/wiki/Bedingungsloses_Grundeinkommen), Betriebliches Gesundheitsmanagement (<http://www.dnbgf.de/>). Die größte Herausforderung solcher jungen ‚Allgemeinwohl-Organisationen‘ ist es, von Beginn an ein auf die *gemeinsame* Mission ausgerichtetes Miteinander ganz unterschiedlicher Individuen zu praktizieren und nicht wieder in frühere Entwicklungsphasen zurückzufallen. Ein echt evolutionäres Projekt....

Greife ich also zum Schluss wieder die Eingangsfrage auf, welche Art der Selbstverantwortung aufwärtsstrebende MitarbeiterInnen in hierarchischen Unternehmen ausbilden, kann ich nun die Antwort aus dem vorher Dargestellten ableiten. Vom clanorientierten bis loyalen Organisationstyp wird maximal ein Selbst-Bewusstsein der Mitarbeiter auf dem Niveau eines Schülers ‚ausgehalten‘. In diesen Organisationen regeln die patriarchalischen und hierarchischen Anweisungen das Denken- und Handeln der Mitarbeiter. Widerspruch der Mitarbeiter gegenüber diesen Anweisungen und Entscheidungen ist nicht vorgesehen. Selbstverantwortung im wahrsten Sinn des Wortes, gibt es also in solchen Unternehmen gar nicht, da die Verantwortung eines Mitarbeiters der Einhaltung der Regeln gilt aber nicht einem eigenständigen Selbst. Die Integration von Widerspruch in das Denken und Handeln, gewähren Unternehmen ihren Mitarbeitern erst ab der erfolgsorientierten Entwicklungsebene. Ab dem teamorientierten Reifegrad wird Widerspruch und Unterschiedlichkeit dann von/für alle Mitarbeiter aktiv gefo/ördert.

Mit dieser Erkenntnis erhält dann auch ‚Peter-Prinzip‘ eine neue Bedeutung. Denn es stellt sich die Frage, ob es tatsächlich immer die Aufgestiegenen sind, die ihre Unfähigkeit erreichen oder ob nicht oft die Organisation ihrerseits unfähig ist, das Potential von Widersprüchen und Unterschiedlichkeit zu erkennen und zu integrieren. - Entscheiden Sie selbst!

In unseren Ansatz der - Werteorientierten Führung (link) - haben wir die dargestellten Zusammenhänge von Verantwortung, Entscheidung und Unternehmensentwicklung integriert.

¹ Gunter Dueck, Blog Omnisophie <http://www.omnisophie.com/?p=341>

² CapGemini, Studie 2010, Change Management, http://www.egovernment.ch/ffO-Workshop_2010/Change_Management_Studie_2010.pdf

³ Robert Kegan, Die Entwicklungsstufen des Selbst, Kindt-Verlag, 1986

⁴ Bär, Krumm, Wiehle, Unternehmen verstehen, Gabler, 2010

Wie kommt das Neue in unseren Kopf - und welcher Weg führt dorthin?

In meinen Artikeln habe ich viel über hilfreiche Bedingungen für **Kreativität** und Innovation geschrieben. Weniger Beachtung habe ich dabei der Frage geschenkt, wie eigentlich das Neue in unserem Kopf entsteht - ob dies **Zufall**, ein außerordentliches **Talent** oder gar **erlernbar** ist? Wenn Sie nun parallel zum Lesen dieses Textes, sich Ihrer eigenen **inneren Stimme** bewusst werden, die diese Frage **automatisch** beantwortet. Möglicherweise nur in Form einer latenten Gestimmtheit, erhalten Sie bereits erste Hinweise darauf, wie Neues in **Ihrem eigenen Kopf** entsteht und welche **Wege** bzw. **Hürden** es dabei nehmen und überwinden muß. Diese innere Stimme, auch wenn sie Ihnen beim Lesen gar nicht wirklich bewusst wird, bestimmt jedoch, **wie** bzw. **ob** sie nachfolgende Betrachtungen überhaupt lesen, sie **innerlich** verarbeiten oder gar als **Ausgangspunkt** entsprechender zukünftiger Erfahrungen nutzen. Ich lade Sie zusammen mit den folgenden Darstellungen über ‚mentale Entwicklung von Neuem‘ ein, sich gleichzeitig Ihrer aktuellen ‚best practise‘ diesbezüglich bewusst zu werden und würde mich über entsprechendes **Feedback** sehr freuen.

Oft bezieht sich der gewohnte **Fokus** unserer Aufmerksamkeit auf ‚Was getan wird‘, ‚wie es getan wird‘ oder ‚wer es tut‘. Unbewusst bleibt uns dabei meistens der **innere Ort1**, von dem aus wir unsere **Aufmerksamkeit** erzeugen. Grundsätzlich entsteht unsere Aufmerksamkeit, also unser Bewusstsein an vier verschiedenen Orten:

1. Aufmerksamkeit für die **Vergangenheit**, d.h. wir erinnern uns dabei an **Erfahrungen**, die wir in der Vergangenheit gemacht haben und nehmen diese als **Ausgangspunkt** für weiteres **Denken** und **Handeln**. Auch soziale Kontakte oder Gespräche entwickeln sich dann innerhalb der Grenzen erinnerter Erfahrungen, gehen jedoch nicht über diese hinaus. Neues entsteht bei dieser Art der Aufmerksamkeit nicht.

2. Die eigene Aufmerksamkeit richtet sich auf die **Unterschiede** zwischen den eigenen Gedanken und Tätigkeiten und denen von anderen Menschen. Diese Art der Aufmerksamkeit ermöglicht uns, **neue Daten** und **Fakten** in den Unterschieden zu erkennen und mit unseren eigenen Erfahrungen aus 1. zu vergleichen. Mit dieser Art von Aufmerksamkeit können wir, gemeinsam mit anderen, Neues auf einer kognitiven Ebene des Bewusstseins schaffen.

3. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Wahrnehmung von **anderen Menschen**. Dabei nehmen wir empathisch die **Intention** von Aussagen bzw. Handlungen anderer Menschen wahr, wir empfinden ihre **innere Realität**. Mit dieser Aufmerksamkeit wechseln wir also von der Wahrnehmung unserer eigenen inneren Vorgänge zur Wahrnehmung der Vorgänge im Inneren eines anderen Menschen. Mit welcher **Qualität** uns diese Art der Wahrnehmung gelingt, hängt natürlich davon ab, wie sehr wir uns dafür **öffnen** können, d.h. zunächst unsere eigenen Erfahrungen zurückstellen.

4. Diese Aufmerksamkeit richtet sich auf die **innere stille Präsenz**, die **unabhängig** sowohl von den eigenen Erfahrungen als auch der Verfasstheit anderer Menschen ist. Durch die Verbindung der Aufmerksamkeit mit diesem inneren Ort der unabhängigen Wahrnehmung, entsteht ein **neuer Raum**, von dem aus weitere **sinnvolle Möglichkeiten** für mich selbst bzw. für eine Gruppe von Menschen wahrgenommen werden können. Dieser neue Raum, auch ‚**generatives** bzw. **Quantenfeld**‘ genannt, kann dann als Ausgangsort für weiteres Denken und Handeln, auch zusammen mit den anderen Wahrnehmungsebenen dienen.

Um diese gerade beschriebenen Qualitäten von Aufmerksamkeit nachvollziehen zu können, lade ich Sie zu folgendem **Experiment** ein:

Lesen Sie jeden einzelnen Abschnitt über die Qualitäten der Aufmerksamkeit noch einmal und beobachten gleichzeitig Ihre innere Kommentierung des Gelesenen. Vergleichen Sie diesen Kommentar dann mit den folgenden **exemplarischen Aussagen**, die Ihnen als Muster für Ihre eigene Art der Aufmerksamkeit dienen können:

- ◆ ‚Ist klar, das weiß ich schon‘
- ◆ ‚Oh, das ist ja wirklich interessant, das wusste ich noch gar nicht!‘
- ◆ ‚Ja, ich spüre, was sie (die Autorin) damit meint‘
- ◆ ‚Ich spüre oder erlebe etwas, das ich nicht mit Worten ausdrücken kann aber es scheint bereits in mir anwesend zu sein - wie spannend!‘

Nun, Sie ahnen es wahrscheinlich bereits, diese vier unterschiedlichen Arten der inneren Kommentierung oder Zuhörens entsprechen in der Reihenfolge genau den **vier verschiedenen Qualitäten von Aufmerksamkeit**. Erkennen Sie Ihre inneren Kommentare dabei wieder?

Gleichzeitig geben diese Erfahrungen auch Hinweise auf unsere bevorzugte **Strategie Neues zu lernen**. Dabei können wir unsere Aufmerksamkeit grundsätzlich auf

- **Erfahrungen der Vergangenheit** oder
- **im Entstehen befindliche Möglichkeiten**, also auf die Zukunft

richten.

Lernen aus vergangenen Erfahrungen, ist heute die am **häufigsten angewandte Lernmethode**, sowohl in der Erziehung von Kindern, in Schulen sowie Hochschulen. Auch westliche Wissenschaft bedient sich vornehmlich dieser Art des Lernens.

Der Lernansatz, aus dem Entstehen der Zukunft heraus, ist hingegen weitgehend **unbekannt**.

Angesichts der vielen profunden aber **ungelösten gegenwärtigen Probleme**, z.B. Staatsverschuldung oder globale Erderwärmung, wird durch diese Gegenüberstellung klar, dass solche komplexen Herausforderungen **nicht bestmöglich** gemeistert werden können, wenn nur die vergangenen Erfahrungen als Ausgangspunkt dienen. Um wirklich **Neues** zu gestalten, das sich von der Vergangenheit grundlegend unterscheidet - die Probleme tun es ja auch - ist zuerst eine **Erweiterung unserer Lernstrategien** notwendig. Es gilt zusätzlich zu lernen, wie wir eine **im Entstehen begriffene Zukunft** als Ausgangspunkt unseres weiteren Denken und Handelns machen können. Auch **Führungskräfte** in schnelllebigem, dynamischen und komplexen Kontexten können den aktuellen Herausforderungen gar nicht genügen, wenn sie sich nur auf der Basis vergangener Erfahrungen bewegen. Um uns hingegen mit den Möglichkeiten einer entstehenden Zukunft zu verbinden, brauchen wir ein völlig **neues Verständnis von Lernen** und das setzt zunächst erst einmal das **Loslassen** der eigenen Annahmen darüber voraus, **wie Lernen funktioniert**. Dazu lade ich Sie im folgenden ein.

Francisco Varela² untersuchte in der letzten Arbeit vor seinem Tod, wie wir uns unserer **Erfahrung bewusst werden** und fand dabei folgende inneren Vorgänge heraus:

- **Innehalten**, d.h. ein Beenden von Gewohnheitsmustern. In der buddhistischen Meditation geht es auf der ersten Stufe darum, die eigene gewöhnliche, alltägliche Beschäftigung aus einer inhaltlich distanzierten und **überblickenden Perspektive** zu betrachten.

- **Umwenden**, d.h. die Aufmerksamkeit von einem ‚Äußeren‘ zu einem ‚Inneren‘ umlenken, sodass die Aufmerksamkeit hin zum **Ursprungsort** der Prozesse im eigenen Geist geleitet wird und nicht zum Objekt (was, wie, wer) hin.

- **Loslassen**, d.h. mit Feingefühl, die bisherige **Gewohnheit** der Wahrnehmung loslassen und dabei alle sich zeigenden Erfahrungen, z.B. Unsicherheit, Nicht-Wissen **akzeptieren**. In manchen Situationen fühlt sich dieses Loslassen wie 'sterben' an. Man lässt etwas Vertrautes und Sicherheit Gebendes los und hat noch keinen adäquaten Ersatz dafür gefunden, das fühlt sich an, als schwebte man, im freien Raum oder auch, als befände man sich im freien Fall. Vor diesem 'Sterbegefühl' versuchen uns die alten Gehirnstrukturen (Stammhirn) zu schützen, denn in diesen Strukturen gibt es keine Unterscheidung zwischen einer körperlichen, psychischen bzw. emotionalen Existenzbedrohung. Und wenn wir mit den jüngeren Gehirnstrukturen (Frontalhirn) den Unterschied nicht wahrnehmen lernen, in dem wir in bedrohlich erscheinenden Situationen innehalten und unsere Aufmerksamkeit nach innen richten, reagieren wir wie unsere frühen Vorfahren im Angesicht des Säbelzahn Tigers (flüchten, kämpfen, erstarren).

Varela fand weiter heraus, dass sich während dieses Prozesses unsere **Aufmerksamkeit** in drei Stufen **vertieft**:

- gewohnheitsbedingte **Urteile** werden **losgelassen**

- die **eigene Rolle** in der beobachteten Situation bzw. Phänomen wird bewusst. Hier werden wir uns also über die Wirkung unseres Denkens und Tuns bewusst

- die im Entstehen begriffene und **von der Zukunft her wirkende Intention** wird uns bewusst, d.h. in unserem Bewusstsein erscheinen Ideen(funken), wie eine augenblickliche Situation bzw. Phänomen zu **verstehen** ist, welche **Absicht** darin steckt und wofür sie nützlich ist.

Durch diese Vertiefung unserer Aufmerksamkeit können wir auch unsere **eigene gegenwärtige Präsenz** einerseits als die Person erkennen, die jede/r von uns **aufgrund der Erfahrungen** auf seinem/ihrer bisherigen Lebensweg **geworden** ist. Zusätzlich erhalten wir dadurch die Möglichkeit, unser **anderes Ich** als die Person zu erkennen, die wir **in Zukunft werden können**. Uns wird also in der Vertiefung unseres Gewahrseins bewusst, dass wir in jedem Moment unseres Lebens **gleichzeitig** sowohl unsere **Vergangenheit** verkörpern als auch unsere **Zukunftsmöglichkeiten**. Genauso sind wir es, die jeden Moment **entscheiden** auf welche innere Person bzw. Ort wir unsere **Aufmerksamkeit** richten wollen.

Werden wir uns dieser grundlegenden **Entscheidungsfreiheit** bewusst, können sich unsere beiden unterschiedlichen Ichs offen begegnen. Diese bewusste und aufmerksame **Begegnung** unserer **gewordenen** mit der zukünftig **möglichen Präsenz**, nennt Otto Scharmer¹ ‚**Presencing**‘. Er leitet diesen Begriff von der Wurzel des Wortes ab, die soviel wie ‚zu sein‘ oder ‚Ich bin‘ und auch Essenz, Präsenz und Präsent bedeutet. Presencing ist also die **Erweiterung** unserer Aufmerksamkeit in das Phänomen eines **geistigen Energiefeldes zukünftiger Möglichkeiten** hinein und ist ebenso ein ‚sehender‘ wie ‚fühlender‘ Vorgang.

Während dieser Qualität von Aufmerksamkeit **verschiebt** sich unsere Wahrnehmung von der **mentalen Binnenwelt** in das **umgebende**, und spürbare **Energiefeld** hinein. Unsere

Wahrnehmung ist dann um das zukünftig Mögliche erweitert. **Innerlich** erlebt man diesen Ort als ein wenig aus sich herausgezogen, etwas **außerhalb** des **physischen Körpers** und beginnt die Situation von hier aus zu spüren.

Dieser Moment der **Verbindung** des eigenen **mentalen Feldes** mit dem größeren **umgebenden Energiefeld** findet bei jeder kreativen Arbeit statt. In diesem Moment fühlen sich viele **Kreative** und **Künstler** nicht mehr allein als der/die kreativ arbeitet, sondern mit etwas Tieferen/ Höheren verbunden und mit dieser Kraft gemeinsam arbeiten sie und erschaffen ihr Werk. Precensing ist also auch die Verbindung mit unserer **schöpferischen Kraft**. Darin überlegt man nicht mehr, was man tun muß oder wie es sein sollte, sondern **weiß intuitiv** den nächsten Gedankengang, Handlung, Wort, etc. Es findet eine **Führung von innen** heraus statt, begleitet von einem tiefen Gefühl der **Dankbarkeit** und **Demut** für Empfangenes/Geschautes. **Mozart** beschrieb diese Verbindung mit, ‚die Musik die ich höre, ist schon fertig und fließt durch mich hindurch. Alles was ich tun muß ist, sie auf Papier zu zeichnen‘

So paradiesisch diese Qualität der Aufmerksamkeit erscheint, und auch tatsächlich ist(!), so ‚teuflich‘ können auch die Hindernisse vor dem Zugang zu dieser neuen Welt sein. Die Begegnung mit unserem zukünftig möglichen Ich führt nämlich durch das **Nadelöhr** der offenen Kommunikation, in dem unser gewohntes Ich **ohne Urteil** den Blick auf die zukünftige Person frei gibt. Doch das gewohnte Ich gibt diesen Blick meist nicht ohne Abwehr frei, sondern beginnt ihn zu blockieren. Die häufigsten **Blockadestrategien** unseres gewordenen Ichs sind:

◆ **Blockieren des offenen intellektuellen Denkens.** Diese Blockadestrategie spricht mit der Stimme des **Urteils** und drückt sich mit ‚so kann das nie funktionieren!‘, ‚das haben wir noch nie so gemacht!‘, oder ‚das kann doch nicht wahr sein!‘ aus. Gelingt es nicht, sich dieser Stimme bewusst zu werden und sie zu kontrollieren, gelingt auch der Zugang zu unserer Kreativität nicht.

◆ Die zweite Strategie blockiert die **Öffnung des Herzens** und spricht mit der Stimme des **Zynismus**. Dieser inneren Haltung folgen Gedanken und Handlungen, die sich von einer aktuellen Situation distanzieren, um sich vor möglicher **emotionaler Verletzung** zu schützen. Zynismus drückt sich in **pauschalen Abwertungen** oder **Kritik** aus, z.B. ‚Weil meine Eltern so ungebildet waren, konnte ich meine echten Talente nie entwickeln‘, oder ‚Wenn mich meine Kollegen nur verstehen wollten, würden sie meine Ideen unterstützen‘.

◆ Der dritte ‚**Feind im Nadelöhr**‘ blockiert die **Öffnung des Willens** und spricht mit der Stimme der **Angst**. Angst hindert uns daran, was wir haben und geworden sind **loszulassen** und hat viele **unterschiedlichen Formen**: Angst vor ökonomischen Problemen, Angst davor, ein Außenseiter zu sein oder zu werden, Angst, sich lächerlich zu machen, Angst, mit dem eigenen Vorstellungen und Zielen zu scheitern.

Unsere **Verbindung** mit den **zukünftigen Möglichkeiten** hängt also von unserem **Mut** ab, **ins Unbekannte zu treten** und **nicht zu wissen**, welche Möglichkeiten sich dort auftun, geschweige denn schon zu wissen, wie wir sie in der Realität umsetzen können. **Vor** diesem Schritt müssen sich die meisten von uns, mit ihren ganz persönlichen **Abwehrstrategien** konfrontieren, die uns von diesen zukünftigen Möglichkeiten abtrennen.

Die bewusste **Integration möglicher Zukunft** als Ausgangspunkt weiteren Denkens und Handelns, gehört für jede Führungskraft zum **Handwerkszeug**. Bevor es jedoch gelingen kann, als Führungskraft **andere Menschen** dazu zu ermutigen, gemeinsam den zukünftigen Potentialen offen zu begegnen, muß ihnen dies erst einmal im **eigenen Bewusstsein** gelingen. Dafür gilt es sich **im Feld der möglichen Zukunft** die Fragen zu stellen, ‚Wer will

ich wirklich sein?', ,Was ist dann meine Aufgabe?' und ,Was will ich tun, um meine Aufgabe zu erfüllen'.

,Presencing' ist eine **Method**e, die es uns ermöglicht, sich relevanter und **potentieller Zukunft bewusst** zu werden und sie durch das eigene Handeln in die reale Welt zu bringen. Im **nächsten Schritt** kann diese Methode dann auch **kollektiv angewandt** werden, so dass es besser als bisher gelingt, gemeinsam eine Realität zu erzeugen, die unseren Absichten und Vorstellungen entspricht. Davon werde ich in meinem **nächsten Newsletter** mehr berichten.

1 Otto Scharmer, Theorie U, Carl Auer Verlag, 2011

2 Francisco Varela, Action, Wisdom and Cognition, Stanford University Press, 1999