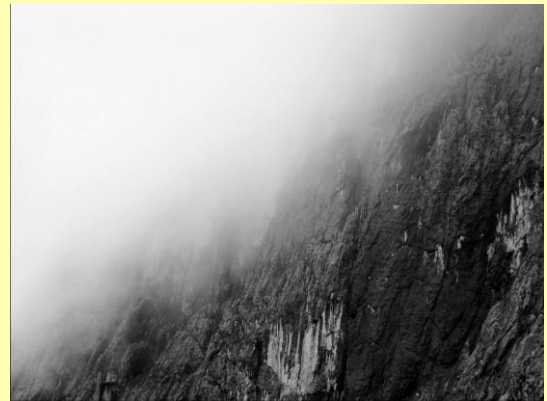


Reife Selbstverantwortung - ein ungenutztes Potential der Unternehmensführung

Fast jeder weiß, was ‚Peter-Prinzip‘ bedeutet. Dieser Ausdruck bezieht sich auf das scheinbar häufig wirkende Muster in Organisationen, 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**‘.



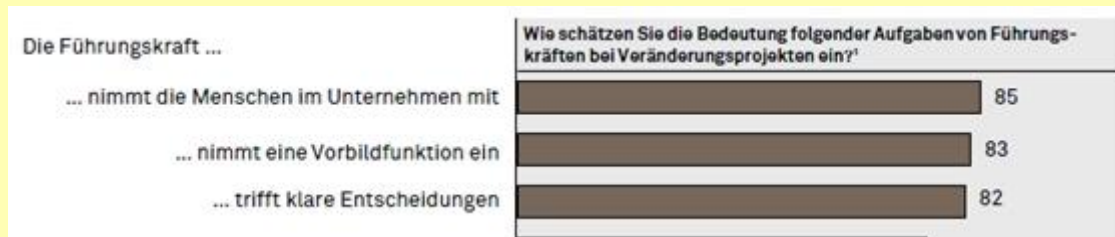
Gunter Dueck¹ erklärt sich dieses **Phänomen** dadurch, dass es weder in unserem Bildungssystem noch in den Unternehmen, in denen vor allem die Hochgebildeten unserer Kultur tätig sind, eine Vorbereitung auf eine wesentliche Fähigkeit im **Top-Management** gibt - die Fähigkeit zur Selbstverantwortung. 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.

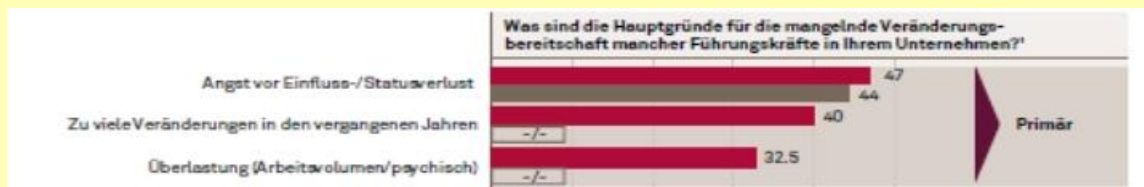
Nach einem Sozialisationsprozess des ‚**Nicht-verantwortlich-sein-Dürfens**‘ in hierarchischen Organisationen ist aber genau diese Fähigkeit bei aufwärtsstrebenden Angestellten kaum ausgebildet. Im Vordergrund **hierarchiekonformen Denkens** und Verhaltens steht vielmehr ein „**Abarbeiten**“ von Anweisungen 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 und zeigt dann auf, welcher **Entwicklungsprozess** zur Ausbildung vollwertiger Selbstverantwortung in jedem Menschen bereits angelegt ist. Zuletzt soll der Umgang **unterschiedlicher Organisationstypen** mit der Selbstverantwortung ihrer Mitarbeiter dargestellt werden.

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 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 vor 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 womöglich unreflektiert als ihre eigenen 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 Kegan**³ zugrunde.

Wie schon in einem früheren Blogbeitrag beschrieben 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, Gefühle, 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 erfolgt in jeder Phase in einem **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 Bedürfnisausgleich 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 dem Führungsteam eines mittelständischen Unternehmens. Kümmt sich am nächsten Tag um organisationelle Fragen eines Vereins und diskutiert am Abend eine wichtige Finanzentscheidung mit seiner 10köpfigen Lebensgemeinschaft. Für das jeweilige Individuum in dieser Entwicklungsphase erzeugt die Vielfältigkeit seiner Lebens- und Arbeitszusammenhänge in dieser Phase kein Chaos sondern die Erfahrung in seiner vollen Kraft zu sein.

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 Vollendung, in der er dann allen wesentlichen Selbstaspekten gleichzeitig gerecht wird.

Was auch immer sich **Michelangelo**



bei dem Gemälde ‚Erschaffung von Adam‘ gedacht und auf die Abbildung eines weiblichen Pendants völlig verzichtet hat, halte ich es prinzipiell für eine gelungene Abbildung des höchsten, oben beschriebenen Selbst-Bewusstseinszustands von Menschen.

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 Führerperson/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 **Selbst-Bewusstseins** 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 (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 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 ‚**loyale Organisation**‘ bietet ihren Mitarbeitern **Sicherheit, Ordnung** und **Gerechtigkeit**. **Einzelinteressen** und -bedürfnissen 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** 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 **Selbst-Bewusstsein** von aufwärtsstrebenden Mitarbeitern dieses Organisationstyps 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 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 Kinderschuhen, z.B., ‚Gemeinwohlökonomie‘, Betriebliches Gesundheitsmanagement. Die größte Herausforderung solcher jungen Gemeinwohl-Organisationen ist es, von Beginn an ein auf die **gemeinsame Mission** ausgerichtetes **Miteinander** ganz unterschiedlicher Individuen zu praktizieren (was natürlich auch die Weiterentwicklung der Mission beinhaltet) und nicht wieder in frühere Entwicklungsphasen zurückzufallen. Ein echt evolutionäres Vorhaben....

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 patriachalischen 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/n Mitarbeiter aktiv gefo/ördert.

Mit dieser Erkenntnis erhält dann auch das ‚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!

Unser Ansatz der - Werteorientierten Führung - hat die dargestellten Zusammenhänge von Verantwortung, Entscheidung und Unternehmensentwicklung integriert.

1 Gunter Dueck, Blog Omnisophie

2 CapGemini, Studie 2010, Change Management,

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

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