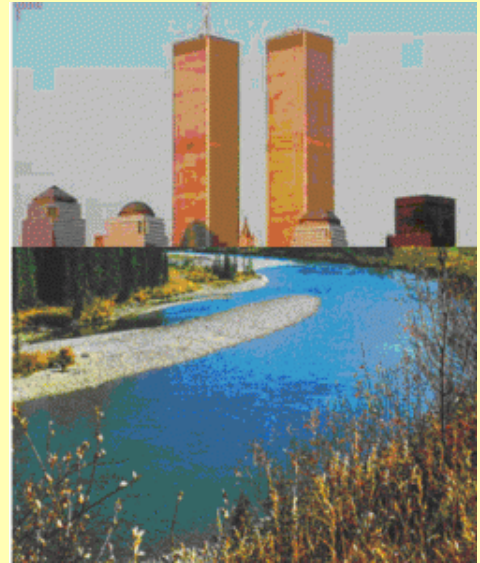


## Von 'best practice' zur Innovation - Bewusstsein, das den UNTERSCHIED macht

In den letzten Jahren haben viele Unternehmen stark in die **Verbesserung** ihrer **technischen Systeme** und Abläufe, z.B. Supply-Chain, IT-Programme, investiert. Sie haben weiträumige Restrukturierungen durchgeführt und haben eigentlich alles richtig gemacht, um den Weg für Innovationen frei zu geben. Vielerorts bleiben jedoch Fragen offen: **Warum funktionieren unsere Prozesse nicht** wesentlich besser als vorher? Warum übersteigt der Aufwand für die Prozesse häufig das, was im normalen Arbeitsalltag zu bewältigen ist? In vielen Gesprächen mit Unternehmensleitungen stelle ich gerade derzeit, einer Phase des Auftragsbooms, eine **'Feuerlöscher-Mentalität'** fest, die mit ‚Augen zu und durch‘ beschrieben werden könnte. Gleichzeitig zu dieser Entwicklung sind an verschiedenen anderen Stellen der Gesellschaft **wissenschaftliche Studien** darüber entstanden, welchen **Entwicklungsprozess** das Bewusstsein von **sozialen Gemeinschaften**<sup>1</sup> durchläuft, bevor sie fähig sind, nachhaltig und effektiv zusammen zuarbeiten.

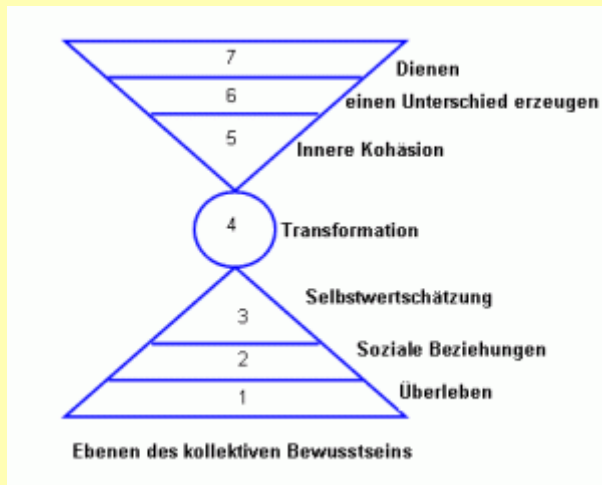


Dieser Artikel zeigt daher folgende **Zusammenhänge** zwischen beiden Entwicklungen auf:

- **Unterschiede** zwischen verschiedenen Arten des **kollektiven Bewusstseins** und deren **Auswirkungen** im Denken und Verhalten von Menschen.
- Wechselwirkungen zwischen **Bewusstseinsentwicklung** in Unternehmen und deren **Prozessqualität**.
- **Notwendige Veränderungen** im Bewusstsein eines Unternehmens für eine nachhaltig hohe Prozessqualität.

Die jüngste Untersuchung der **Bewusstseinsentwicklung in sozialen Systemen** ist ‚Spiral Dynamics<sup>2</sup>‘. Sie verknüpft den Entwicklungsstand von Familien, Gemeinden, Nationen und Unternehmen mit der Existenz sog. **W-Meme** (aus dem Griechischen: ‚die Muse der Erinnerung‘). W-Meme sind **wertebezogene Glaubensmuster**, die soziale Systeme generationsübergreifend ‚zusammenleimen‘ und daher die **Ursache für Kulturbildung** sind. W-Meme sind die **dominanten Informationseinheiten** im kollektiven Bewusstsein einer Gemeinschaft und werden durch Kommunikation in das individuelle Denken transportiert. Individuelle und kollektive Bewusstseinsentwicklung stehen also in vielfältiger Wechselwirkung, jedoch nicht grundsätzlich auf der gleichen Entwicklungsstufe. Ein W-Mem reproduziert sich, vergleichbar einem **Virus**, in unseren alltäglichen Bewertungen von ‚richtig‘ oder ‚falsch‘ bzw. ‚gut‘ oder ‚schlecht‘. Diese inneren Glaubensmuster erzeugen dann im Äußeren entsprechende Kleidermoden, kulturelle Normen, Kunstrichtungen, religiöse und philosophische Äußerungen, soziale Bewegungen, Wirtschaftsmodelle sowie moralische Aussagen über die ‚richtige‘ Lebensweise. W-Meme bestimmen als Schlüsselfaktor auch die **Glaubensmuster in Unternehmen** und bringen entsprechende Zielsetzungen, Strategien und Strukturen aber auch Einstellungen und Verhaltensweisen hervor. Ist man also mit der **Verbesserung von Unternehmensstrukturen** befasst, gilt es vorab zu verstehen, welche W-Meme ein bestimmtes Unternehmen (Aufbau-, Ablauforganisation, Führungs- Managementsysteme etc.) hervorbringen und als **soziale Gemeinschaft funktionieren lassen**.

Richard Barrett<sup>3</sup> unterscheidet grundsätzlich **7 unterschiedliche W-Meme** und nennt sie ‚Stufen kollektiver Bewusstseinsentwicklung in Unternehmen‘. Folgende Unterscheidungen trifft er dabei:



Unternehmen auf der **ersten Stufe** werden von der **Furcht um das Überleben** des Unternehmens und die Sicherheit der Arbeitsplätze geprägt. In solchen Unternehmen geht es um eine Stabilisierung der Finanzen, um kurzfristigen und maximalen Gewinn. Ein wesentlicher Glaubenssatz auf dieser Stufe lautet: ‚der Stärkere gewinnt und der Schwächere verliert‘.

Auf der **2. Ebene** geht es um **stabile und verlässliche Beziehungen** zu/mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Dadurch entsteht bei den Gruppenmitgliedern ein Gefühl der Zugehörigkeit und des gegenseitigen Schutzes. Als Gegenleistung für diesen Schutz werden von den Mitgliedern, ähnlich wie in einer religiösen Glaubensgemeinschaft, langfristige Loyalität und Einhaltung der strengen Regeln verlangt. Eine mehrfach gegliederte Hierarchie verteilt Privilegien entsprechend der Rangzugehörigkeit.

Unternehmen auf **Stufe 3** wollen die Besten sein und messen ihren **Selbstwert** an ihrer Position in dieser Rangfolge. Sie sind wettbewerbsorientiert und wollen hohe Gewinne und Renditen ausweisen. Symbole für nachhaltigen Erfolg auf dieser Stufe sind hohe Bürotürme, Firmenflugzeuge und hochwertige Fahrzeugflotten. Markteinführungen und sonstige Neuerungen in diesen Unternehmen werden mit großem Marketingaufwand präsentiert, denn alles Denken und Tun steht unter der Prämisse, der/des größtmöglichen Aufmerksamkeit und Erfolges.

Auf **Stufe vier** entsteht die Einsicht, dass Weiterentwicklung des Unternehmens nur durch die Realisierung ihrer **kreativen Ressourcen** möglich ist. Solche Unternehmen lösen sich von den Einschränkungen der ersten drei Stufen und beginnen ihre schöpferischen Potentiale zu mobilisieren und zu nutzen. Kompetenzen werden dezentralisiert, Mitarbeiter werden an Entscheidungen beteiligt und übernehmen Ergebnisverantwortung. Dadurch wird die Unternehmensstruktur weniger hierarchisch und die Bedeutung von Team- und Projektarbeit nimmt zu. Permanentes Lernen und ständige Verbesserung sind hier wichtige Werte.

Das Potential aus Stufe 4 kommt erst richtig zum Tragen, wenn die Mitarbeiter **Leidenschaft für eine gemeinsame Vision** und gemeinsame **Werte** entwickeln. Unternehmen auf **Stufe 5** beginnen daher, durch eine inspirierende Vision und Werte interne Kohäsion zu schaffen und all ihre internen Strukturen, Prozesse und Systeme darauf ausrichten. Arbeit wird auf dieser Stufe mehr als zuvor durch Freude und Leidenschaft motiviert. Was auf Stufe 3 extrinsisch motiviert war, wird auf Stufe 5 zu intrinsisch

inspirierter Kreativität. Eine Unternehmenskultur der ‚gemeinsamen Schaffensfreude‘ wird Bestandteil der Marke und auch von Kunden, Lieferanten und Partnern wahrgenommen.

Auf **Stufe 6** tritt das Bewusstsein der internen und externen Verbundenheit in den Vordergrund, um durch die Kraft dieser Verbundenheit einen **Unterschied im Markt** bzw. der **Welt** zu erzeugen. Nach innen unterstützen solche Unternehmen ihre Mitarbeiter dabei, sich nicht nur fachlich sondern auch persönlich weiterzuentwickeln und ihre besonderen Talente im Unternehmen zu entfalten. Nach außen baut das Unternehmen wechselseitig förderliche Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Partnern und auch Wettbewerbern auf und passen auch ihre Unternehmensstrukturen an solche Netzwerke an.

**Stufe 7** bedeutet eine weitere Intensivierung von Stufe 6 und ist getragen von der Erkenntnis, dass alles Leben miteinander verbunden ist und voneinander abhängt. Es geht darum, ein Bewusstsein für die **soziale Verantwortung** im gesamten Unternehmen zu erzeugen. Werte auf dieser Ebene sind vor allem Engagement für das Allgemeinwohl und das Wohl zukünftiger Generationen. Entsprechende Aktivitäten entstehen in lokalen, nationalen oder globalen Kontexten.

Der **Zustand des Bewusstseins** in einem Unternehmen wird ganz wesentlich von der **Leitungsgruppe**, also der Unternehmensleitung sowie dem Senior-Management geprägt. Nur wenn diese Gruppe auch ganz **persönlich** zu einer **Bewusstseinstransformation** bereit ist, kann eine Bewusstseinsveränderung im Unternehmen entstehen. Die Leitung muß den **Wandel leben**, den sie in der Organisation erzeugen will. Für jedes Mitglied dieser Gruppe muß die **persönliche Verbindung** zur Unternehmensmission und -vision ein Teil ihres eigenen Entwicklungsweges werden.

Die kritische Phase auf dieser Reise ist, ob es gelingt, sich den **eigenen Ängsten** (sh. **Schattenintegration**) zu stellen und dadurch Einsicht in ihre Ursachen zu erhalten. Das Verstehen der eigenen Ängste ist **Voraussetzung für die Entwicklung** der Stufen 5 bis 7, also der Fähigkeit diese Ängste loszulassen und zu überwinden. Grundsätzlich sind die Ängste auf Stufe 1 - 3 geprägt durch ein Mangelempfinden, also einer Angst davor, von etwas ‚zu wenig‘ zu haben: zu wenig Gewinn, zu wenig Anerkennung, zu wenig Kontrolle und Einfluss, zu wenig Erfolg. Und im Zustand der Angst, werden dann sowohl individuell als auch kollektiv unbewusst genau die Verhaltensweisen aktiviert, die einen **Teufelskreis** auslösen und genau das erzeugen, was **man stärksten vermeiden** möchte - den Mangel an ....

In dem Modell von Barrett, früher jedoch auch schon bei Gebser und Wilber ist die **Entwicklungsstufe 4 der Übergang** von einem angstgesteuerten Denken und Handeln zu einem angstfreien bzw. -bewussten Verhalten.

**Brauchen wir das?** Reicht für erfolgreiche Unternehmen nicht ein Bewusstsein der Stufe 3? Überlassen wir Bewusstseinsentwicklung auf den höheren Ebenen nicht besser den Wohltätigkeits- und Umweltschutzorganisationen? Dies sind zwar berechnete Fragen, doch die Praxis zeigt, dass die **höhere Bewusstseinsentwicklung** von Unternehmen bereits heute **dringend notwendig** ist. Folgendes **Beispiel** soll dies verdeutlichen:

In vielen Unternehmen geht es, wie oben dargestellt, derzeit darum, geplante **Prozesse und Abläufe** so **umzusetzen**, dass sie sowohl kosten- und zeiteffizient funktionieren als auch die Möglichkeit geben, flexibel auf veränderte Kundenwünsche zu reagieren. Ca. **95%** dieser Unternehmen haben ein Bewusstsein auf der **Stufe 3** entwickelt. Die **äußeren Kennzeichen** dieser Stufe sind im Wesentlichen:

- Matrixformat der Unternehmensstruktur
- Unternehmenssteuerung durch betriebswirtschaftliche Kennzahlen
- Große Anzahl hochspezialisierter Systeme in den einzelnen Unternehmensfunktionen
- Separate, funktionsoptimierende Zielsetzungen
- Karriereentwicklung durch vertikalen Aufstieg

Diese **äußeren Kennzeichen** sind das **Ergebnis** eines Bewusstseins der **Stufe 3**, das hauptsächlich auf **Erfolg**, also auf Anerkennung (in Form von Geld, Gewinn, Zustimmung, Einfluß) des eigenen Denkens und Handelns zielt. Die äußeren Kennzeichen wiederum fokussieren das Bewusstsein auf entsprechende Überzeugungen und Einstellungen, die diesen Erfolg hervorbringen. Diese Wechselwirkung erzeugt in den meisten der heutigen Unternehmen folgende Dynamik:

**Matrixstrukturen** stellen die verschiedenen Unternehmensfunktionen in **Linien nebeneinander**. Als **Bild** betrachtet, kann man ein solches Unternehmen auch als eine Anzahl unterschiedlicher **Türme** bzw. **Burgen** sehen. Hohe Bürotürme sind auch tatsächlich ein **Erfolgssymbol** heutiger Unternehmen (sh. oben Stufe 3). Ein wesentliches Merkmal dieser Matrixstrukturen sind **Hierarchiestufen**, durch die die **Entscheidungs-beteiligung** abgebildet ist. Die oberen Ebenen werden stärker als die unteren Ebenen in die Bildung von Entscheidungen mit einbezogen. **Karriereentwicklung** findet in Matrixorganisationen weitgehend über einen vertikalen Aufstieg in der Hierarchie statt. Das **auf Stufe 3 ausgebildete Bewusstsein** erzeugt nun sowohl in den verschiedenen Unternehmensfunktionen als auch zusätzlich in den unterschiedlichen Entscheidungs-/Hierarchieebenen das Bedürfnis nach Anerkennung, also danach **als Bester erkannt** zu werden. Auf Stufe 3 gelingt diese Anerkennung (und damit verbundene Aufstiegschancen) am schnellsten, wenn sich **Kosten- und Zeiterparnisse**, also Effizienzsteigerungen nachweisen lassen. Gleichzeitig führt dieses Streben als Bester erkannt zu werden zu **Wettbewerb untereinander**, d.h. jeder Unternehmensbereich, genauso wie jede einzelne Führungsebene hat die Absicht, noch **bessere Leistung** (auf dieser Stufe: Effizienzsteigerung) zu erzielen als die **internen Konkurrenten**. Die teilweise extremen **Zielkonflikte**, die aus dieser 'best-practice-Strategie' entstehen, zeigen sich konkret oft erst im operativen Ablauf, also in der **Team- und Projektarbeit**. Gerade auf den untersten Führungsebenen, in denen die **Entscheidungs-beteiligung** in Matrixstrukturen **am geringsten** ist, sind die Beteiligten dann damit **konfrontiert** aus stark widersprüchlichen Zielsetzungen funktionierende Team- und Projektarbeit zu generieren. Da natürlich auch die **Leistungsbeurteilung** der Team- und Projektmanager an ihrem Erfolg gemessen wird, entsteht hier oft großer Druck für die Betroffenen, der gleichzeitig ein **Dilemma** darstellt: so sollten nämlich nun ausgerechnet auf der untersten Ebenen (mit geringster Entscheidungs-beteiligung) diese **Zielkonflikte zugunsten funktionsübergreifender Zusammenarbeit** aufgelöst werden, was jedoch ohne übergreifende Entscheidungs-beteiligung nicht möglich ist. Da es diese **übergreifenden Entscheidungsinstanzen** in Matrixorganisationen eben gerade in den höheren Hierarchieebenen gar nicht gibt, kämpfen viele Team- und Projektleiter wie **Don Quijote** in der Windmühle, ohne die geringste Aussicht auf Unterstützung. Eine häufige Folge dieses Dilemmas in der Praxis ist dann, dass die eigentlich formalen Zielkonflikte auf die **zwischenmenschliche Ebene projiziert** werden und eine Zusammenarbeit in Projekten bzw. Teams dann zusätzlich erschweren bzw. verhindern. Viele **Projekte scheitern** an dieser dargestellten Dynamik oder erzielen ein Ergebnis des 'kleinsten gemeinsamen Nenners' - für Innovation entsteht dabei jedenfalls kein Raum.

Wesentliche Erfolgskriterien für erfolgreiche Unternehmensprozesse sind dagegen:

- funktionsübergreifende Zusammenarbeit für höchsten Kundennutzen
- prozessorientierte Steuerung und Führung

- gemeinsames Verständnis der Beteiligten für den Prozess

Durch die **Gegenüberstellung** prozessorientierter Erfolgskriterien zu der tatsächlichen Dynamik in Matrixorganisationen wird völlig klar, dass Prozesse in Unternehmen mit einem Bewusstsein auf Ebene 3 **nie nachhaltig funktionieren** werden. Denn Unternehmen mit einem Bewusstsein auf Ebene 3 fokussieren auf

- Trennung statt auf Verbindung
- Interne Zielkonflikte statt auf Kundennutzen
- Beste Einzelleistung statt auf gemeinsames Verständnis

Denken und Handeln für **nachhaltig funktionierende Prozesse** ist das Ergebnis eines **Bewusstseins auf Stufe 5**. Nämlich einer **internen Kohäsion** der Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich besonders in schwierigen Situationen persönlich und funktionsübergreifend für die gemeinsame Zielerreichung **verantwortlich** fühlen und entsprechend an der **Entscheidungsbildung beteiligt** sind.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, bevor ein Unternehmen nicht ein **Bewusstsein** entwickelt, das **Voraussetzung** ist, um die **gewünschten Ergebnisse** einer Prozessorganisation hervorzubringen, solange werden eben auch die Prozesse nicht wie geplant funktionieren. Der **Weg** der Bewusstseinsentwicklung läuft für die oben dargestellten 95% aller deutschen Unternehmen zunächst über ein **Bewusstsein der Stufe 4**. Auf dieser Ebene geht es im Wesentlichen um den **Abbau der Ängste des leitenden Management** (sh. Schattenintegration), die **Mitarbeiter an der Entscheidungsbildung zu beteiligen** und damit **eigenen Einfluss loszulassen** und zu deligieren. Die **Motivation der Mitarbeiter** für ihre Verantwortung an den Unternehmensergebnissen (Stufe 5) entsteht sowohl durch **Resonanz zu ihren ganz persönlichen Zielen** als auch durch **‚Ermächtigung‘**. Nur Führungskräfte, die ihr eigenes Bewusstsein entsprechend entwickelt haben, können diese komplexe und diffizile Transformationsarbeit effektiv begleiten (sh. Systemische Kommunikation)

Mit unseren Methoden und Werkzeugen erfassen wir sowohl den aktuellen wie auch erwünschten Zustand des Bewusstseins in Unternehmen und begleiten die Realisierung der Transformation. Sprechen Sie uns an!

1 a) Jean Gebser: *Ursprung und Gegenwart*. DVA 1949-1953 und dtv, München 1973

1 b) Ken Wilber: *Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution*, 1995 (dt. *Eros, Kosmos, Logos*)

2 Spiral Dynamics - Mastering Values, Leadership, and Change. 1996, Don Beck u. Christopher Cowan

3 Richard Barrett, *building a values-driven organization*, Elsevier, 2006 .

4 Matthias zur Bensen, *Leading with life*, Gabler, 2010