

August 2006

Der vorliegende Artikel wurde von Christian Bergmann verfasst. Die Gedanken und Inhalte dieser Abfassung sind sehr persönlicher Natur und stellen die individuelle Sichtweise des Verfassers dar. Wissend, dass hierin teilweise recht provokative und auch auf Widerstand stoßende Thesen enthalten sind, sei dies erwähnt. In Grundzügen decken sich viele Gedanken mit der Philosophie von KLAR, gehen aber in einigen Punkten weit darüber hinaus.

### Impressum

© 2008 Alle Rechte vorbehalten.

KLAR Training Beratung Coaching  
GbR  
Städtel 22  
64711 Erbach  
Fon: 0 6062/9562-444  
Fax: 0 6062/9562-445  
www.klar-online.net  
e-mail: info@klar-online.net

## Masken ablegen - in Echtheit führen

### Die „Wounded Healer“ - Erkennen Sie sich wieder?

Man nennt sie „Wounded Healer“. Das sind die Menschen, die eine Menge von eigenen – vielleicht auch heftigen - Lebenserfahrungen hinter sich gebracht und in ihr eigenes Leben integriert haben. Das sind die Menschen, die irgendwann begriffen haben, dass das Leben ein einziges Lernen ist, dass sie mit ihren Einstellungen und Gefühlen gerade in einem beruflichen Kontext eher als „Außenseiter“ oder „merkwürdiger Typ“ angesehen wurden oder immer noch werden. Das sind auch die Menschen, die sich lange Zeit nicht verstanden fühlten von ihrem Umfeld und glaubten, dass mit ihnen selbst etwas „nicht stimmt“. Das sind aber auch die Menschen, die trotz ihrer teilweisen „Einsamkeit“ nicht aufgegeben haben, so zu sein wie sie nun mal sind und irgendwann in ihrem Leben angefangen haben, das „Gelernte“ wohlwollend an andere Menschen in welcher Form auch immer weiter zugeben. Auch viele Führungskräfte sind solche „Wounded Healer“; das bekommt man allerdings häufig erst zu spüren, wenn sie abends nach dem zweiten Glas Rotwein sich öffnen und zeigen, dass auch sie „leben“, Probleme zu bewältigen hatten und Gefühle haben. Man muss sich aber nicht als „Wounded Healer“ sehen, um an dieser Stelle weiter zu lesen.

Dennoch: Es gibt heute mehr „Wounded Healer“ als wir denken wobei der Begriff des „Hei-

lers“ hier in einem umfassenderen Kontext gesehen werden soll. Schon ein Kollege, der sich ohne ein egogesteuertes Eigeninteresse für einen anderen Mitarbeiter einsetzt und dies mit einem humanistischen Grundgefühl tut, ist ein solcher. Und hier sind wir bereits bei einem wesentlichen Punkt dieser Abhandlung: Die „Maske“ ablegen, Gefühl zeigen und in Echtheit führen oder anders ausgedrückt, die Vorherrschaft unseres kognitiven Selbst in Frage stellen und einer sehr viel höheren Intelligenz, dem Gefühl, dem somatischen Selbst, dem Unbewussten oder wie auch immer hier die Begriffsdefinition gesehen werden will, einen größeren Raum - nicht nur als Führungskraft - geben.

Die beruflichen Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte werden immer komplexer. Die Dynamik im Markt nimmt ständig zu, Veränderungen sind an der Tagesordnung. Täglich haben wir mit „Neuem“ zu tun und sind gefordert, uns darauf einzustellen, unser „Bestes“ zu geben. Die Bewältigung all dieser Anforderungen alleine mit dem „Kopf“, unserem kognitiven Selbst, unserer linkshirnigen Seite des Neokortex, unserem egogesteuertem Antrieb wird auf Dauer scheitern. Die alt vertrauten Prinzipien des mechanistischen Weltmodells haben größtenteils ausgedient, Unternehmen sind lebende Systeme und um ein Leben aufrecht zu erhalten und weiter zu entwickeln bedarf es all der Komponenten,

die ein Leben nun mal ausmachen.

Dies gilt nicht notwendigerweise zu Zeiten in denen sich das Leben im „Winterschlaf“ befindet, wo ein Gleichgewichtszustand ein lebendes System verharren lässt. Es gilt aber auf jeden Fall zu Zeiten, in denen wie auch immer geartete Ungleichgewichte lebende Systeme in einen Zustand am Rande des Chaos treiben. Wir stehen, wie Ervin Laszlo sehr treffend beschreibt, an einem Bifurkationspunkt, am Rand des Chaos. Wir sind in der Phase eines Evolutionssprunges, das Leben ist – wie in der Evolution der Menschheit schon des Öfteren geschehen - aus dem „Winterschlaf“ erwacht und es entscheidet sich, ob es zu einem sonnigen Frühlingserwachen oder übergangslos zu stürmische Herbstwinden kommen wird. Und hier sind nicht nur die „Wounded Healer“ gefragt; das geht uns alle an.

### **Das „lebende Unternehmen“ – Erwächst es aus der Pubertät?**

Kommen wir nochmals zurück zu den Zeiten, wo das Machtzentrum, der Neokortex (nennen wir diese Instanz ab jetzt das kognitive Selbst) angesagt war und als federführende Kraft auch durchaus seine guten Dienste geleistet hat. In diesen „normalen“ Zeiten ist insgesamt das kognitive Selbst im Erleben dominierend. Als „normale“ Zeit wird hier eine Zeit verstanden, in der der Mensch / das Unternehmen / die Sozialisation eine klare unverrückbare Identität aufweist. Man denkt über sich und die Welt in einer ganz bestimmten festgefahrenen Weise, es gibt Strukturen an denen man sich orientiert, für alles gibt es einen klar umrissenen Bezugsrahmen, der Output ist genau

proportional zum input, Newton lässt grüßen. Lösungen sind im Voraus bekannt und ein erprobtes Repertoire zu ihrer Implementierung existiert, das Prinzip der Kausalität von Ursache-Wirkungs-Beziehungen lebt. Das kognitive Selbst kann walten, es macht einen 20-jährigen fixen Strategieplan, arbeitet Details aus, verankert Top-Down-Approaches; alles ist ein einziges fest definiertes Netzwerk.

Das kann auch alles gut gehen solange die Identität ganz klar umrissen ist. Solange ein Mensch sich in einer nicht veränderlichen Entwicklungsphase befindet, solange dieser Mensch nicht durch tief greifende ihn selbst betreffende Ereignisse „aus der Bahn“ gerissen wird, solange dieser Mensch in sich verharret, im Winterschlaf ist (wobei dies nicht negativ gemeint ist), solange tut das kognitive Selbst seine guten Dienste. Anders ausgedrückt: Solange das Erwähnte der Fall ist, haben die archetypischen Stimuli des Unbewussten, des Gefühls, des somatischen Selbst, der Seele (ich bitte den Leser, sich der Begrifflichkeit anzunehmen, die für ihn passt) wenig Platz, sie werden auch nicht soviel gebraucht, es geht auch ohne, weil es eben anscheinend gut geht.

Erinnern Sie sich an Zeiten, wo Ihnen etwas Tiefgreifendes widerfahren ist? Es muss nicht gleich der Tod des eigenen Kindes oder ein sonstiges schweres Trauma sein, vielleicht ein Arbeitsplatzverlust oder eine Zeit in der die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns hinterfragt wurde oder eben „nur“ der Wechsel in eine neue Entwicklungsphase wie den Einstieg in die Pubertät. Hier haben wir es mit einer Identitätsveränderung zu tun, die alt gewohnten Muster und Strukturen gelten nicht mehr in gleicher Form wie vorher. Gefühle kom-

men hoch, Unbekanntes macht Angst, Unsicherheit stellt sich ein und das kognitive Selbst ist überfordert, auch wenn es das häufig nicht wahrhaben will (wie sehr häufig im Management anzutreffen).

Solche Identitätsveränderungen durchleben wir alle, manche Menschen häufiger und manche auch in sehr heftiger Form. Wenn sich etwas Entscheidendes ereignet, gilt die alte Identität nicht mehr wie gewohnt. Der Mensch befindet sich am Ende und gleichzeitig am Anfang eines Identitätszyklus „zwischen zwei Welten“. Die alte Identität ist nicht mehr so recht hilfreich und die Neue noch nicht so richtig entwickelt. In solchen Zeiten ist das kognitive Selbst (auch wenn wir es oft nicht wahrhaben wollen) hilflos, der archetypische Prozess des somatischen Selbst muss die Regie übernehmen. „Wounded Healer“ werden recht häufig gerade in diesen Zeiten geboren.

Unternehmen sind – wie bereits erwähnt – lebende Systeme und wir stehen – auch bereits vermerkt - gesellschaftspolitisch und weit darüber hinaus vor oder bereits in einem tief greifenden Evolutionssprung. Wir sind ins Ungleichgewicht gekommen, welches, wenn wir nicht sehr behutsam damit umgehen werden, uns über den Rand des Chaos hinausschießen wird. Wir befinden uns in einer Identitätskrise oder besser am Ende eines alten und am Anfang eines neuen Identitätszyklus.

Ganz gleich, ob wir den neuen Identitätszyklus auf Basis astrologisch-soziologischer Betrachtungen begründen oder uns eher auf die spirituelle Wendezeit vom Fische- in das Wassermannzeitalter beziehen, ob wir an die Überwindung der Dualität glauben oder einfach nur tief in uns spüren, dass es so nicht

weiter gehen kann, die Individualisierung des Individuums Mensch und somit auch des Individuums Unternehmen ist - bei oder vielleicht sogar wegen des Gedankengutes der Globalisierung - bereits im Gange und eine Individualisierung im neuen Sinne geschieht nicht alleine über den Kopf. Heißen wir also die archetypischen Prozesse willkommen. In Zeiten der wirklichen Veränderung geht es gar nicht anders wie uns auch die Vergangenheit gezeigt hat. Und was bedeutet dies für Mensch und Unternehmen? Gefühl, Seele, Intuition, Echtheit, Authentizität und Integrität schreit in einer solchen Phase nach Gehör.

Um an dieser Stelle eventuellen Missverständnissen vorzubeugen, sei erwähnt, dass hiermit das kognitive Selbst nicht ad acta gelegt werden soll. Dies passiert auch nicht bei einem Menschen, der sich in einer Identitätsveränderung befindet und sich dabei nicht vollends in Gefühlen verliert. C.G. Jung würde dieses Verhalten als eine „Inflationierung des Archetyps“ beschreiben. Vielmehr kann diese Instanz des kognitiven Selbst eine Mentorschaft des somatischen Selbst übernehmen. Aber eben „nur“ eine Mentorschaft und nicht wie in der Vergangenheit eine Diktatur bzw. permanente Kontrolle. Aber nochmals, es kann nur einen Mentor geben, wenn es etwas gibt was erhört ist, da ist, willkommen und gewollt ist. Zukünftig erfolgreiche Unternehmen sollten sich diese Energie der archetypischen Prozesse zu Nutze machen. Wenn nicht, dann werden sie in 10-20 Jahren wohl nicht mehr erfolgreich sein.

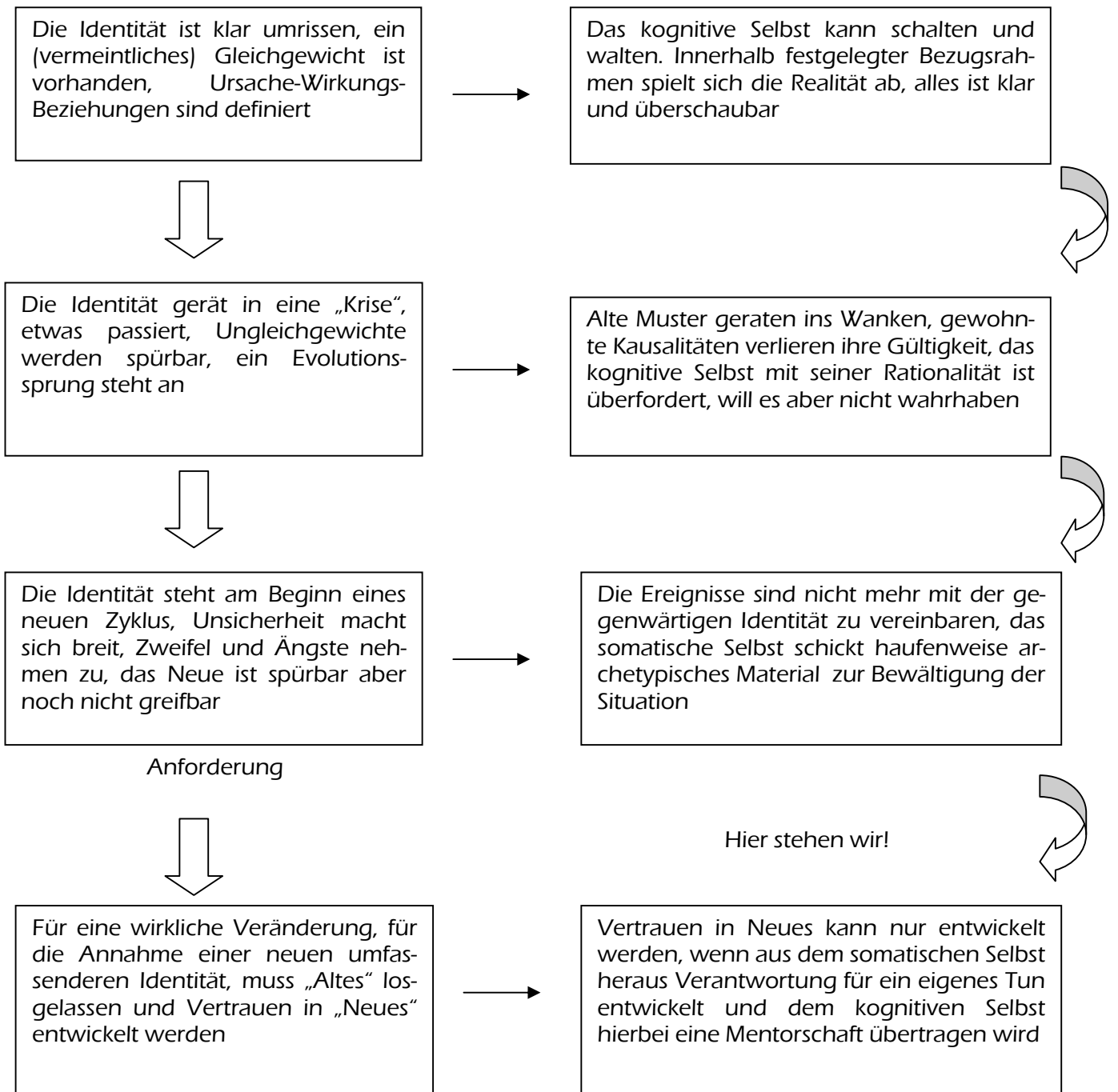
## **Die „Tücken des Gefühls“ – Individualität erwünscht?**

Bis hierhin wird dem mit dieser Thematik vertrauten Leser vielleicht der Gedanke gekommen sein, was denn so wirklich neu an dem Besagten ist, was es hier im Sinne einer integralen und auch authentischen Führung an konzeptionellen und für einen zukünftigen unternehmerischen Erfolg auch umsetzbaren Ansätzen gibt.

Nun, auch ich, als einer von zig Tausend „Wounded Healers“ wollte erst einmal einige Grundgedanken zu Papier bringen, die aus der Tiefe der Seele entspringen um damit auch einen „Rahmen“ zu setzen, in den das folgend dargestellte „Bild“ passt.

Lassen Sie uns vorher das Wesentliche auf umseitigem Schaubild nochmals zusammenfassen:

## Der Mensch...Das Unternehmen...Der Markt...Das Leben



Die Intelligenz des somatischen Selbst ist also gefragt, den Evolutionssprung hin zu einem positiven Durchbruch zu bewerkstelligen. Und da wir aus der Evolutionsgeschichte wissen, dass wir lernende Organismen sind, wird die neue umfassendere Identität dann auch nachhaltig diese dann integrierte Intelligenz zu nützen wissen.

Diese Intelligenz hat allerdings auch ihre Tücken. Diese Intelligenz ist keine kollektive Intelligenz, sie ist eine höchst individuelle und daher auch für traditionelle Führungsansätze schwer kontrollierbare Kraft. Diese Intelligenz ruft nach Authentizität, Sinnhaftigkeit, eigener Integrität und individueller Ausdrucksform. Diese Intelligenz will auch Verantwortung übernehmen, das Echte vom Unechten trennen, ehrlich sein, Social Engineering und mechanistische Weltmodelle sind ihr ein Garaus. Eine echte Herausforderung für tradierte Management- und Führungsleitlinien.

Wie also in einem Unternehmenssinne dieser Individualisierung gerecht werden? Wie als Führungskraft seinen Bereich zu einem unternehmerischen Erfolg führen, die Mitarbeiter an einem Strang ziehen lassen und dabei eine klassische operative Führung weitgehend vermeiden?

### **Die „Adaptive Führung“ – Selbstorganisation fördern?**

Richard T. Pascale hat in seinem Buch „Chaos ist die Regel“ den Begriff der „adaptiven Führung“ beschrieben. Das adaptive Führungskonzept ist immer dann angebracht, wenn ein Unternehmen Dinge tun muss, die es zuvor nicht oder nur in angelehnter Form getan hat. Und genau dies ist ja gemäß der zunehmenden Komplexität und Dynamik, gemäß des Übergangs

zu einem neuen Identitätszyklus, immer mehr der Fall.

Im Sinne einer adaptiven Führung werden Impulse seitens des Managements gesetzt. Die Reaktionen aus dieser Impulsgebung werden im Unternehmen aufgegriffen und in Eigenverantwortung aller Beteiligten entsprechend umgesetzt. Vergleichen Sie es mit Pool-Billard, wo der erste Stoss mit der weißen Kugel die zu einem Dreieck zusammgelegten anderen Kugeln bei Aufprall über den gesamten Billardtisch verteilt. Jede Kugel führt in gewisser Weise ein „Eigenleben“ und rollt an eine andere Stelle des Tisches.

Pascale stützt sich auf das Prinzip der lebenden Systeme und somit auf Naturgesetze. Lebende Systeme (ergo: Unternehmen) reagieren auf drohende Veränderung in der Regel mit dem Versuch, die Stabilität wieder herzustellen. Wenn dies mit dem konventionellen Repertoire (dem kognitiven Selbst) machbar ist, dann wird die gegenwärtige Herausforderung bewältigt. Wie wir bereits gesehen haben, ist aber das konventionelle Repertoire gerade zu Zeiten von Evolutionssprüngen (Identitätsveränderungen) sehr begrenzt und häufig nicht mehr förderlich - im Gegenteil, oftmals sogar kontraproduktiv. Und was geschieht erst, wenn eine Spezies (ein Unternehmen) die üblichen konventionellen Lösungen und altbewährten Führungsstile auf ein neues Problem, eine noch nicht in diesem Maße bekannte Herausforderung anwendet? Was, wenn das Alpha-Männchen der Berggorillas seine Horde in einem Kreis zusammenzieht und sein altgewohntes, aggressives und aufgeblasenes Verhalten gegenüber einer vermeintlich natürlichen Bedrohung zeigt - die Bedrohung aber eine bis dato Unbekannte in Form von Wil-

deren mit Gewehren ist. Genau an dieser Stelle stehen wir. Die Alpha-Männchen haben nicht notwendigerweise ausgedient, es steht nur ein neuer Identitätszyklus an; sie können an „Altem“ festhalten, ihr konventionelles Repertoire einsetzen und sich sowie ihre Herde - bis sie daraus über Generationen gelernt haben - abschießen lassen oder rechtzeitig eine andere Strategie entwickeln.

Adaptive Führung setzt ein Selbstverständnis aus der Natur voraus: Selbstorganisation und Emergenz, zwei Seiten einer Medaille. Selbstorganisation ist die Tendenz von Systemen in turbulenten Zeiten einen neuen Zustand zu erzeugen indem alle beteiligten „Organismen“ neue und häufig auch nicht vorhersehbare Verbindungen schaffen. Sobald dann ein System in geeigneter Weise verknüpft ist, bildet sich eine neue Ordnung und hieraus entstehen neue Interaktionen. Ein neuer Zustand, der der Emergenz ist erreicht. Beispiele aus der Natur zur Selbstorganisation könnten in vielfältiger Form - von der Bakterie über Bienenschwärme bis zur Feuerameise - angeführt werden.

Nun ist weiter oben von der Intelligenz des somatischen Selbst gesprochen worden. Davon, dass diese Kraft nach Ausdruck ruft und zwar in der Form, dass Authentizität, Echtheit und vor allem individuelle Ausdrucksformen sichtbar werden wollen. Der Leser wird sich bei der Beschreibung von Bakterien oder Bienenschwärmen vielleicht fragen, wo hier die Individualität bleibt. Nun, bspw. Ameisen haben alle ein übergeordnetes gemeinsames Ziel, jede Ameise allerdings hat einen individuellen Job, weiß um ihren Platz in der Kolonie und füllt diesen in voller Authentizität und Eigen-

verantwortung aus. Selbstorganisation im Wirtschaftsleben kann gerade von dieser Kraft profitieren, die in allen Teilen eines Systems (den Beschäftigten) vorhanden ist, indem die echten und nicht althergebrachten Ego gesteuerten Ressourcen erschlossen werden. Schauen Sie sich einmal einen Ameisenhaufen an und beobachten wie – fast von Geisterhand geführt – jede Ameise ihrer Arbeit nachgeht und welche Prozesse ablaufen, wenn Sie ein kleines Stöckchen in den Ameisenhaufen werfen, d.h. ein Ungleichgewicht erzeugen. Um auf das Beispiel des Poolbillards zurückzukommen, was passiert, wenn sie mit der weißen Kugel die anderen zu einem Dreieck zusammengelegten, wohlgeformten Kugeln treffen. Führungskräfte der Zukunft werden somit gefordert sein, immer mal wieder ein „kleines Stöckchen in den Haufen zu werfen“ bzw. die weiße Kugel anzustoßen um Entwicklung zu fördern.

Die adaptive Führung im Sinne eines sich selbst organisierenden Unternehmens kann aber nur funktionieren, wenn Verantwortung für ein eigenes Tun aller am Prozess Beteiligten übernommen wird (siehe die Ameise). Und in welcher Form übernehmen wir gerne, auch aus dem Herzen heraus, Verantwortung für unser Tun? Dann, wenn wir auch unser Gefühl in allem Tun integrieren können. Nur dann, wenn wir wirklich Mensch sein können, wenn wir einen Sinn empfinden, wenn wir auch unserer intuitiven Stimme folgen können, wenn wir auch unser somatisches Selbst leben können – hier unterscheiden wir uns sogar noch gegenüber der Ameise zu Gunsten des Gesagten.

Der Ansatz der adaptiven Führung soll hier nicht als „jeder kann machen, was er will und

dann wird schon alles gut“ verstanden werden. Ganz im Gegenteil, Führungskräfte haben hier oftmals die Aufgabe, fest gefahrene Systeme gründlich und auch nachhaltig zu stören und darüber hinaus sogar vorhandene Ungleichgewichte auf einem verträglichen Niveau beizubehalten um eine wirkliche Veränderung, eine echte Mutation zu gewährleisten; Sie erinnern sich an das erwähnte Stöckchen im Ameisenhaufen! Dort wo bereits Unsicherheiten, Zweifel, Identitätsveränderungen anstehen aber noch keine Lösung in Sicht ist, müssen sie nachhaken aber gleichzeitig die Sensibilität und Achtsamkeit aufbringen, nicht gleich einen ganzen Baumstamm auf den Ameisenhaufen zu werfen. Sie sind gefordert, die Unmittelbarkeit der adaptiven Herausforderung an alle zu kommunizieren, die Ursachen des Problems verständlich zu machen und den Stressfaktor auf einem Level aufrecht zu erhalten, der einem gut gemixten und verträglichen Cocktail an Neurotransmittern gleicht.

Um eine Selbstorganisation in Unternehmen zu fördern, muss eine Führungskraft in Bezug auf die Mitarbeiter folgende Aspekte berücksichtigen bzw. beherrschen:

- Bei allen Mitarbeitern ein tief greifendes Verständnis für die Erfolgsfaktoren des Unternehmens schaffen
- Einen ganz klaren Zusammenhang zwischen der Gesamtstrategie des Unternehmens und der Leistung eines jeden Mitarbeiters herstellen
- Eine ungeschminkte und rückhaltlose Offenheit zeigen auch oder gerade bei anstehenden Risiken und Gefahren;

somit wahrhaftig sein und die Wahrheit sagen

- Verantwortungsübertragung auf und Förderung des Improvisationsvermögens bei den Mitarbeitern forcieren
- Fehler der Mitarbeiter (und eigene) als Lernfelder definieren aber gleichzeitig darauf bestehen, Fehlschlägen offen ins Auge zu blicken und sie zu kommunizieren
- Einen verdaulichen und gleichzeitig fördernden Stresslevel bei den Mitarbeitern aufrechterhalten, der nicht ermahrend denn eher ermutigend gestaltet ist, um einen eigenen inneren Drang zur Leistungserbringung zu fördern

Sie sind somit gefordert, ihre traditionelle Autorität aufzugeben und Verantwortung loszulassen indem sie Verantwortung übertragen aber nicht im klassischen halbseidenen „Management by Delegation“ oder „Management by Objectives“, sondern unter Berücksichtigung der Herzenswünsche von Wahrhaftigkeit, Echtheit, Integrität, Authentizität und Liebe (warum nicht an dieser Stelle auch einmal dieses Wort). Führungskräfte können somit auch einmal „weh tun“, müssen es oftmals sogar. Echtheit und Wahrhaftigkeit kann auch schmerzen, aber richtig weh tut dies nur dem kognitiven Selbst, der Instanz, die mit einer tiefen Ehrlichkeit ein größeres Problem hat als die Intelligenz des somatischen Selbst.

### **Der „Unternehmenserfolg“ – Geht uns das alle an?**

Aus dem bisher Gesagten geht hervor, dass ein hohes Maß an gegenseitiger Kooperationsbereitschaft vorhanden sein muss. Ein Vertrauen auf allen hierarchischen Ebenen ist eine weite-

re Grundbedingung für diese Art der authentischen und integralen Führung. Entsprechende Werte dürfen nicht nur auf dem Hochglanzpapier der Unternehmensbroschüre stehen sondern müssen auch gelebt werden und zwar von allen.

Und hier kommt auch der „ganz normale Mitarbeiter“ ins Spiel. Auch an ihn werden sich die Anforderungen im Rahmen des geschilderten Führungsansatzes verändern. Dies mag nun hart klingen, aber für penetrante „Drückeberger“ und für solche Mitarbeiter, die sich ausschließlich auf Kosten anderer profilieren wollen, die ihre „Freiheiten“ nicht zum Wohle des Unternehmens einsetzen, wird im Rahmen eines adaptiven Führungsstils in Zukunft kein oder nur sehr wenig Platz sein. Jeder Einzelne wird gemäß seiner Position im Unternehmen ein wirkliches Verantwortungsbewusstsein entwickeln müssen, welches durch den Rahmen des jeweiligen Betätigungsfeldes definiert ist. Eine Verantwortung zu übernehmen ist hier auch gleichbedeutend damit, einen entsprechenden flexiblen Arbeitseinsatz zu zeigen. Nach zwei Jahrzehnten des Downsizing zugegebenermaßen eine recht hohe Anforderung.

Daher geht so etwas natürlich nicht von heute auf morgen. Im Japanischen spricht man hier von „Kaizen“, den Weg der kleinen aber hartnäckigen und unermüdlichen Schritte. Dies umfasst zum einen eine sorgfältige Mitarbeiterauswahl: Bringen sie ein hohes Maß an Engagement, Commitment, Integrität, Können, Zuverlässigkeit, Wahrheitsliebe und Hingabe mit? Es wird sehr viel Kommunikation gefragt sein, auch oder gerade bei dem vorhandenen Mitarbeiterstamm. Zum anderen wird es auch sehr darauf ankommen, dass die Mit-

arbeiter ihrem unternehmerischen Beitrag entsprechend entlohnt bzw. belohnt werden. Flexiblere Entlohnungssysteme als ein Bestandteil dieses Aspektes werden hierzu unerlässlich sein.

Doch über allem wird stehen, ob es das Unternehmen schafft, ein – so wie Lance Secretan schreibt – „Heiligtum“ zu etablieren, eine eingeschworene Gemeinschaft, eine Umgebung, einen geistigen Zustand, der es ermöglicht, dass Mitarbeiter für ihre Arbeit motiviert sind, der es erlaubt, dass Menschen sie selbst sein können, ihre Individualität leben können, dass Menschen ihren Freiraum haben, um kreativ sein zu können, dass Menschen an der Gestaltung der unternehmerischen Zukunft ein Mitspracherecht haben, dass Menschen sich auch auf die Intelligenz ihres somatischen Selbst besinnen sollen (bzw. dürfen) und hieraus Aktivitäten ableiten sollen (bzw. dürfen).

Das Überleben eines Unternehmens wird aber auch bei der Betrachtung eines „Heiligtums“ Vorrang vor der individuellen Arbeitsplatzsicherheit haben. Mitarbeiter, die den o.g. Anforderungen nicht entsprechen oder nicht entsprechen wollen, werden die ersten sein, die bei entsprechender Markt- bzw. Unternehmenssituation ausscheiden werden müssen. Erfolgreiche Unternehmen werden somit nicht nur die Kunstfertigkeit aufbringen müssen, Bande zu schmieden, sondern auch den Willen aufbringen müssen, sie entsprechend wieder zu lösen. Auch dies ist ein Gesetz aus der Natur.

### **Mehr als eine „Ebene“ – Was gibt es da noch?**

Wir haben von „Wounded Healers“ gesprochen, davon, dass wir uns im Übergang zu einem

neuen Identitätszyklus – auf einem weiteren Evolutionssprung – befinden. Wir haben gesehen, dass dies auch die Zeit ist, wo die Intelligenz des somatischen Selbst mehr und mehr gefragt ist und die individuellen Ausdrucksformen eines Menschen auf ein Erleben pochen. Wir haben Unternehmen als lebende Systeme beschrieben und Analogien zu Naturgesetzen dargelegt. Wir haben hierzu die Ansätze eines adaptiven Führungskonzeptes beschrieben und einige Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Implementierung erwähnt.

Ich möchte an dieser Stelle nun das Gesagte unter einem vollkommen neuen Blickwinkel betrachten: Um einen differenzierteren und auch gleichzeitig ganzheitlicheren Blick auf „Dinge“ zu bekommen, können wir unser ganzes „Sein“ auf verschiedenen Ebenen betrachten; wir können Führungsqualitäten, Unternehmen, Menschen, Kommunikation, Anforderungen an Mitarbeiter, gesellschaftliche Normen oder Marktgegebenheiten, schlichtweg alles auf unterschiedlichen Ebenen durchleuchten, mit verschiedenen Augen sehen. Dadurch wird es möglich, für ein und dieselbe Situation unterschiedliche Perspektiven einzunehmen und somit neue Erkenntnisse zu gewinnen. Robert Dilts, einer der bekanntesten Vertreter des Neuro-Linguistischen Programmierens, hat mit Bezug auf die verschiedenen Lerntypen von Gregory Bateson Anfang der 90-Jahre das Modell der „Logischen Ebenen“ beschrieben, welches sich ausgezeichnet eignet, die Thematik dieser Abhandlung noch zu vertiefen.

Bevor jedoch Bezug zur inhaltlichen Umsetzung genommen wird, sei das Modell zum besseren Verständnis graphisch dar-

gestellt und kurz beschrieben:

## Die Logischen Ebenen



Ursprünglich wurde in diesem Modell davon ausgegangen, dass es einen strengen, linearen Zusammenhang zwischen den einzelnen Ebenen gibt. Die übergeordneten Ebenen organisieren die Informationen auf den darunter liegenden Ebenen und jede Änderung auf einer höheren Ebene verändert notwendigerweise „Dinge“ auf darunter liegenden Ebenen. Es wird den Leser nicht verwundern, dass diese „Einbahnstraßen-Betrachtung“ mit der heutigen Zeit nicht mehr vereinbar ist und – wie bereits an anderer Stelle erwähnt – eine Betrachtung rein kausal-linearer Ursache-Wirkungsbeziehungen sogar kontraproduktiv sein kann.

Daher wird in diesem modellhaften Ansatz auch heute davon ausgegangen, dass es sich bei den einzelnen Logischen Ebenen eher um zyklisch-hierarchische Zusammenhänge handelt, deren komplexe Wirkungen in beide Richtungen verlaufen. Dennoch: Je weiter oben in der „Pyramide“ eine Betrachtung vorgenommen wird, bzw. Veränderung ansteht, desto tief greifender wird eine entsprechende Auswirkung sein.

Lassen Sie mich die Logischen Ebenen noch anhand eines einfachen Beispiels aus dem Bereich „Kommunikation“ beschreiben. Vielleicht haben Sie ein Kind und können Folgendes sehr gut nachvollziehen. Ihr Kind bringt eine gute Note in Deutsch nach Hause und Sie sagen dazu:

*„Na, das ist ja superklasse, wie ist denn der Notendurchschnitt allgemein?“*

Ebene: Umfeld/ Umgebung

Der Bezug der Betrachtung liegt nicht bei der Person (dem Kind) selbst, sondern in dessen Umfeld (hier: Der Notendurchschnitt)

*„Bei dieser Arbeit hast du dich gut konzentriert, gratuliere!“*

Ebene: Verhalten

Hier geht es „nur“ um das Tun und Handeln in einer Situation ohne jegliche Wertmassstäbe und auch unabhängig von den generellen Fähigkeiten

*„Du kannst dich ja mittlerweile richtig gut konzentrieren, super!“*

Ebene: Fähigkeiten

Diese Ebene umfasst Fertigkeiten, Können und Fähigkeiten, die wir (auch unabhängig von unserem Verhalten) im Leben benutzen (können)

*„Wenn du dich gut konzentrieren kannst, wirst du auch generell in der Schule gute Noten schreiben!“*

Ebene: Glauben und Werte

Hier finden sich Leitideen, Glaubenssätze und Einstellungen, die Grundlage unseres alltäglichen Tuns sind und auch unsere Identität beeinflussen

*„Du bist ein intelligentes und konzentrationsfähiges Kind!“*

Ebene: Identität

Das grundlegende Selbstbild, die zentralen Werte, Aufgaben und Missionen im Leben liegen auf dieser Ebene

*„Du gehörst zu den intelligenten und konzentrationsfähigen Kindern auf dieser Welt!“*

Ebene: Zugehörigkeit

Hier geht es um unsere berufliche, familiäre, gesellschaftliche, philosophische, spirituelle oder auch religiöse „Zuordnung“; metaphysische Fragen wie die der Sinnhaftigkeit allen Tuns stehen hier im Vordergrund

Das Beispiel unterschiedlicher verbaler Aussagen soll verdeutlichen, wie auf Grund eines Vorkommnisses (Gute Note geschrieben) mit Aussagen auf verschiedenen Ebenen eine unterschiedliche Intensität erwirkt und Wirkung erzielt werden kann.

Lassen Sie uns nun wieder zurück zur Thematik dieser Abhandlung kommen. Hierzu werden bereits dargelegte Gedanken mit dem Ansatz der Logischen Ebenen verknüpft; dies, um erstens dem Leser eine zusätzliche Sichtweise zu ermöglichen und zweitens hiermit einige - vielleicht auch provokante - Thesen aufzustellen:

- Je weiter oben auf den Ebenen eine wirkliche Veränderung ansteht, desto eher ist die Intelligenz des somatischen Selbst gefragt bzw. will erhört werden und die des kognitiven Selbst überfordert. Wird ausschließlich an dem „Einsatz“ des kognitiven Selbst festgehalten, so hat die Entwicklung der eigenen Individualität über alle Ebenen hinweg - und damit auch verbunden die Übernahme einer echten Verantwortung aller Beteiligten - wenig Chancen und das „Unternehmen“ wird langfristig scheitern.

- Die Unsicherheiten auf der Ebene des Umfeldes / der Umgebung nehmen stetig zu; dies hat einen großen Einfluss auf die Ebenen Verhalten (was soll ich tun?), Fähigkeiten (kann ich das tun?), Glauben und Werte (ist es mir wert, dies zu tun?), Identität (will ich überhaupt dies tun?) und Zugehörigkeit (wenn alles so unsicher ist, was ist das Größere, Höhere und wem oder was kann ich mich verbunden fühlen, ein gemeinsames Tun auch mit voller Kraft zu leben?)

Das Kontrollbedürfnis des kognitiven Selbst wird aber weiterhin seinen Dienst tun, wenn nicht grundlegende Erlaubnisse für eine Gewährung des somatischen Selbst gegeben werden. Die vorhandene Komplexität und Dynamik auf der Ebene des Umfeldes bei gleichzeitigem Erhalt / gleichzeitiger unternehmerischer Vorgabe, „alles kontrollieren zu müssen“ wird sich auf den oberen Ebenen in vielfältiger Form auswirken: Ein inflexibles Verhalten, brach liegende Fähigkeiten, nicht gelebte Werte, Identitätsprobleme und das fehlende Gespür für das Große und Ganze (Zugehörigkeit) werden die Folge sein.

- Die Ebene von Glauben und Werte hat bei Nichtberücksichtigung einen großen Einfluss nach „unten“ und nach „oben“:

- Nach „unten“: Die eigenen Werte können nicht gelebt werden, die Fähigkeiten werden verschleudert und das Ergebnis ist eine Reduktion des Arbeitseinsatzes (Ebene Verhalten)
- Nach „oben“: In der Frage der Sinnhaftigkeit in der Arbeit wird recht schnell die Ebene der Zugehörigkeit (wo fühle ich Verbundenheit, meine Werte auch leben zu können?) in die Betrachtung einfließen

- Um erfolgreich überleben zu können / in Zukunft noch marktfähig zu sein, benötigen Lebende Systeme / Unternehmen die Erlaubnis zum „Leben“ auf vielen Ebenen. Wenn bei der Betrachtung eines Organismus zum Überleben bspw. nur das Hormonsystem berücksichtigt wird, eine Betrachtung des Herzkreislaufsystems, des Knochenaufbaus oder Muskelapparates vollkommen außen vor bleibt, ist ein Sterben vorprogrammiert. Wenn ein Leben / die Natur sich gemäß der vier Elemente nicht

in einer entsprechenden Balance von Erde, Wasser, Luft und Feuer befindet, kommt es schnell zu unfruchtbaren Schiefwegen. Wenn ein Unternehmen in seiner Gesamtausrichtung nicht Bezug nimmt auf Umfeld, Verhalten, Fähigkeiten, Werten, Identitäten und Zugehörigkeitsgefühlen aller Beteiligten, wird es starr, eindimensional und auf lange Sicht nicht mehr überlebensfähig sein.

- Im Rahmen von Evolutionsprüngen - nicht nur der Menschheitsgeschichte - sind immer mehrere Ebenen involviert. Wir haben einen Evolutionssprung mit einer Identitätsveränderung verglichen und hier auch das Beispiel der Pubertät angeführt. Was geschieht denn in der Pubertät? Das Umfeld ändert sich, man ist mehr mit Freunden zusammen als mit Mami am Kaffeetisch zu sitzen, Disco ist angesagt. Jeder, der ein eigenes Kind durch die Pubertät begleitet hat, weiß, wie sich das Verhalten - nicht unbedingt zum Wohle der Eltern - geändert hat. Ganz neue Fähigkeiten kommen zum Tragen und Wertvorstellungen, was wichtig und was unwichtig ist, ändern sich teilweise dramatisch. Die Identität ist eine andere, nur welche? Das Zugehörigkeitsgefühl orientiert sich eher an Peergroups denn an der Familie. Alle Ebenen sind somit berührt und Eltern tun gut daran, hier in hohem Masse mit Verantwortung, Liebe und auch „Sein-Lassen“ zu agieren. Das Gleiche gilt für Unternehmen in unserer Zeit. Alle Ebenen müssen durch alle Hierarchiestufen hindurch Berücksichtigung finden. So wie die Eltern bei ständiger Kontrolle ihr Kind „verlieren“ können, wäre es doch sehr schade, wenn Unternehmen gerade die Mitarbeiter verlieren würde, die authentisch, integer und fachkompetent sind, dies aber nicht im Berufsalltag leben

können, weil sie nicht erhört werden.

- Der beschriebene Ansatz der adaptiven Führung lässt sich gar nicht anders gestalten als unter Berücksichtigung aller angesprochenen Ebenen. Wenn das Ergebnis dieses Führungsansatzes eine Selbstorganisation des Systems ist, indem alle beteiligten „Organismen“ (Mitarbeiter) selbstständig und verantwortungsvoll agieren und reagieren, neue Zustände erzeugen und Verbindungen sowie Lösungen erschaffen, kann es keine eindimensionale Denke seitens der Führung geben. Ein adaptiver Führungsansatz nur auf der Ebene des Umfeldes, ohne, dass die Führungskraft die darüber liegenden individuell ausgestalteten Ebenen seiner Mitarbeiter berücksichtigt, ist zum Scheitern verurteilt.

- Und die angesprochenen „Wounded Healer“: All die Menschen, die – und wenn es nur ein klitzekleines Stückchen ist – mit dazu beitragen (wollen), dass der Evolutionssprung sich hin zum „Guten“ begibt. Wie viele von ihnen haben schon mal mit dem Umfeld im Berufsleben gehadert, wie viele sich öfters so verhalten wie sie im Inneren eigentlich gar nicht wollten, wie viele ihre Fähigkeiten gespürt aber nicht in voller Präsenz zum Ausleben bringen können, wie viele haben ihre echten tiefen Werte im (Berufs-) Leben nicht oder nur teilweise integrieren können, wie viele fingen irgendwann einmal an, an ihrer eigenen Identität zu zweifeln und wie viele sehnen sich schon lange nach einer echten Zugehörigkeit? Finden Sie sich wieder?

## Der „Veränderung“ ins Auge schauen – Wie schnell geht`s?

Es ist mir – auch auf Grund meiner eigenen langjährigen Erfahrung als Führungskraft in verschiedenen Unternehmen – sehr wohl bewusst, dass der geschilderte Führungsansatz mit all den zusätzlich erwähnten Voraussetzungen eine recht große Herausforderung zur unternehmerischen Umsetzung darstellt. Wir haben es eben mit Menschen zu tun und Menschen haben nun mal ihre Eigenheiten und das ist gut so und soll auch so bleiben. Es ist mir ebenso bewusst, dass es seine Zeit brauchen wird und nur sukzessive geschehen kann, bis in der geschilderten Weise Unternehmen geführt werden können. Ein klassisches operatives Führungsverhalten wird in der Anfangsphase mit Sicherheit in vielen Fällen noch notwendig sein, um das Unternehmen korrigierend auf Kurs zu halten.

Kommunikation und zwar in wertschätzender, ehrlicher, authentischer, klarer und nicht ego-gesteuerter Form wird die Erfolgsformel der Zukunft sein und soll somit auch als grundlegende Basis zur Umsetzung all der geschilderten Gedanken verstanden werden. Ohne diese Form eines kommunikativen Austausches auf allen Ebenen wird das Gesagte nur „Schall und Rauch“ sein und nicht zum wirklichen Leben erwachsen. Sich diesem Aspekt an dieser Stelle allerdings eingehender zu widmen, würde bei Weitem den Rahmen der Abhandlung sprengen.

So lassen Sie mich abschließend die Kerngedanken dieses Beitrags stichpunktartig zusammenfassen. Wegen der vielfältigen Interdependenz und unterschiedlichen Betrachtungsweisen der einzelnen Aspekte ist bewusst darauf verzichtet wor-

den, dies in Form einer „überschaubaren Graphik“ zu tun. Dem Leser ist überlassen, wo und wie er Verknüpfungen und Abhängigkeiten bildet bzw. systemische Verbindungen herstellt.

Masken ablegen – Gefühl zeigen und in Echtheit führen

Wir stehen auf einem Evolutionsprung – befinden uns in einer Identitätskrise; „Altes“ geht und „Neues“ kommt und dies erzeugt Unsicherheit

Unser somatisches Selbst / unser tiefes Gefühl ruft nach Gehör und möchte gelebt werden; dabei wird das kognitive Selbst / unser Kopf durchaus noch seine Dienste tun, dies allerdings als Mentor und nicht als permanenter Diktator

Die Individualisierung i.S. eines „Ich-möchte-mich-leben“ nimmt zu; Werteorientierung und Sinnhaftigkeit im Tun sind individuell und suchen dennoch gleichzeitig nach Gemeinsamkeit / Zugehörigkeit

Unternehmen sind lebende Systeme und wollen auch als solche i.S. eines adaptiven Führungsstils „gemanaged“ werden

Die Selbstorganisation im Unternehmen durch Verantwortungsübernahme eines jeden Einzelnen als Grundmuster der Natur zur Orientierung für eine Unternehmensführung

Das Unternehmen als „Heiligtum“ bildet einen Hort, der für all die Beteiligten auf allen Ebenen förderlich ist; eine Identifikation

des „Ich“ mit dem gemeinsamen „Wir“ geschieht

Die Betrachtung vieler und auch mehrschichtiger Ebenen als notwendige Voraussetzung eines wirklichen Veränderungsprozesses hin zu einem positiven breakthrough

Ehrliche, klare und wahrhaftige Kommunikation ist der Treibstoff für diesen Veränderungsprozess

## **Die „Angst“ vor Veränderung – Annehmen oder verleugnen?**

Natürlich kann all dies „Angst“ machen. Wir sind nun einmal in einer Zeit geboren worden, in der den meisten von uns mit Sprüchen wie „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“ recht frühzeitig „beigebracht“ worden ist, worauf es vorrangig im Leben ankommt. Wir haben größtenteils verlernt, unseren Impulsen zu folgen so wie wir sie als Kind gespürt haben. „Liebe“ ist für viele ein sehr abstrakter Begriff ohne wirklichen Inhalt geworden. Mit „Liebe“ führen, getraut sich vielleicht eine Mutter in Bezug auf die Erziehung ihres Kindes zu sagen, nicht jedoch eine sich in einer Sandwichposition im Mittelmanagement befindende Führungskraft. Wir befinden uns in einem wirklichen, echten, allumfassenden und auch nachhaltig wirksamen Veränderungsprozess und dies bedeutet auch...

**Die Bereitschaft,  
sich Ängsten zu stellen,  
ist gleichbedeutend  
mit der Fähigkeit,  
Unsicherheit zu tolerieren.  
Und die wiederum  
ist eine notwendige Voraussetzung  
für jede positive Veränderung**

Bringen wir also den Mut auf, auch Ängsten offen ins Auge zu schauen und sie anzunehmen. Lassen Sie uns den Mut zur Mutation haben, das, was ohnehin da ist, auch zu zeigen: Authentisch, ehrlich und sich selbst zu sein und dabei mit klarem Verstand und einer wirklichen Integration von Herz und Gefühl im Leben zu stehen!

**Vielen Dank!**

## Literaturverzeichnis

Es wurde bei der Ausarbeitung dieser Abhandlung auszugsweise auf folgende Literaturquellen zurückgegriffen:

Chaos ist die Regel – T. Pascale, Econ Verlag, 2002

Gewaltfreie Kommunikation – M. Rosenberg, Junfermann Verlag, 2001

Think Limbic – H.G. Häusel, Haufe Verlag, 2000

Soul Management – L. Secretan, Lichtenberg Verlag, 1997

Pioniere für (...) – Hrsg. J. Galuska, Kamphausen Verlag, 2004

Liebe dich selbst wie deinen Nächsten – S. Gilligan, Carl-Auer Verlag, 2004

Business Reframing – W. Berger, Gabler Verlag, 1998

Ethik im Management – Hrsg. H. Ruh, K. Leisinger, orell füssli Verlag, 2004

## Autor:

Christian Bergmann, 1957



### Ausbildungen:

Hotelkaufmann und Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing, NLP-Lehrtrainer gemäß DVNLP, zertifizierter Trainer für den Myers Briggs Typenindikator und LIFO, Ausbildung zum Massagetherapeuten, Weiterbildung in Großgruppeninterventionen und provokativem Coaching, Grundausbildung in Hypnose-therapie.

### Berufserfahrung:

Nach dem Studium über 10 Jahre Marketing- und Vertriebserfahrung in Führungspositionen bei Industrie- und Dienstleistungsunternehmen in den Branchen Food, OTC, Entertainment, Sales Services und Eventmanagement. Seit 1998 geschäftsführender Gesellschafter des Trainings- und Beratungsinstitutes KLAR und hier tätig als Trainer, Moderator und Coach. Christian Bergmann fördert eine Veränderungsbereitschaft vor allem durch sein systemisches Denken und Handeln sowie den Einsatz seiner Kompetenz aus der eigenen Management-Historie.

### Tätigkeitsschwerpunkte:

Kommunikations- und Präsentationstrainings; Coaching von Führungskräften; Persönlichkeits- und Teamentwicklung auch mit „Eventcharakter“, NLP-Ausbildungen; Train-the-Trainer Veranstaltungen; Moderation von Kreativworkshops; Management von Kundenbeziehungen