

Maria Spindler

Wie umarmen Sie Big Picture?¹

Bewusstseinsentwicklung als Potenzial zur kollektiven Selbsterneuerung durch das Topmanagement

Abstract

Die Potenziale eines Unternehmens stehen in engem Zusammenhang mit der Bewusstheit über das Ganze im Verhältnis zu seinen Teilen und Unterschieden. Wie viel das Top-Management erkennt und umarmt, einbezieht, verbindet und in Beziehung setzt, beeinflusst die Möglichkeiten eines Unternehmens bei der Zukunftsgestaltung.

Bewusstheit über sich erhöhen

Was hat das Big Picture des Topmanagements mit Bewusstseinsentwicklung und dem Erfolg Ihres Unternehmens zu tun? Dahinter verbirgt sich die Frage, wie viel Potenzial (Komplexität) ein Unternehmen in welcher zusammenhängend verdichteten Qualität erfasst und verwirklicht. Wie viel Potenzial wir umarmen und integrieren, hängt vom Entwicklungsgrad unserer Bewusstheit (Awareness) ab.

Von welchem Ort aus wir in welcher Qualität erkennen und handeln, hängt mit der Entwicklung der eigenen Bewusstheit über sich selber im Verhältnis zur Welt zusammen.

Bewusstheit ist der innere Ort, von dem aus wir über uns selber als Individuum (und System), über andere und über die Welt reflektieren und urteilen (moralisches Urteilsvermögen). Es ist der Ort, von dem aus wir die Grundlagen für zukünftige Potenziale erschaffen und verwirklichen. Die Entwicklung des Bewusstseins umfasst die bewusste Wahrnehmung über eigenes Denken, Fühlen und Handeln im Verhältnis zu anderen Menschen und zur Welt. Diese Entwicklung betrifft den Bewusstheitsgrad in Bezug auf bestimmte Muster wie Konventionen, Regeln, Strukturen, Prozesse, Prinzipien, Kulturen, Werte, Normen – sowohl von Individuen, als auch von sozialen Systemen (Teams, Organisationen und Gesellschaft).

Innere und äußere Potenziale eröffnen

Selbstwahrnehmung der inneren Ereignisse und Erlebnisse ist das Zaubermittel, der innere Ort, von dem aus alles beginnt. Je komplex-integrierter wir uns individuell entwickeln, umso mehr Bewusstheit entsteht über das eigene Verhältnis zur Welt, umso abwechslungsreicher wird das innere Bild mit dem äußeren Bild verwoben, umso mehr Möglichkeiten im Sinne

¹ Veröffentlicht ist dieser Text in gekürzter Version unter dem Titel „Big Picture: das Große Ganze im Blick“ in der Zeitschrift *Hernsteiner* 2/2016.

des künftigen Potenzials können wir erfassen und bei Bedarf nutzen, umso mehr Zukunft können wir in unsere Gegenwart bringen.

Unmittelbares unreflektiertes Reagieren beschränkt unsere Handlungsräume, weniger Zusammenhänge und Komplexität sind erkennbar. Selbstbeobachtung, ohne darauf reflexartig zu reagieren, eröffnet einen Raum zwischen der eigenen Wahrnehmung und der eigenen Reaktion².

Zwischen Reiz und Reaktion befindet sich ein Frei-Raum. In diesem Frei-Raum liegt unsere eigene Macht der Entscheidung, zu antworten. In dieser Antwort liegt die Kraft unseres Wachstums und unserer selbst eröffneten Freiheit.

In diesem inneren Ort lebt unsere aktuelle Kraft und künftige Macht und auch unsere Menschlichkeit. Ein selbst geschaffener freier Raum für unsere Freiheit, unsere Intention, unser Potenzial, unseren Sinn und auch unser eigenes, selbstorganisiertes, individuelles Wachstum. Das Potenzial für unsere Zukunftsgestaltung, für uns selbst, das Management, das Unternehmen und für die Gestaltung der Welt als Ganzes.

Über Wachstum entscheiden

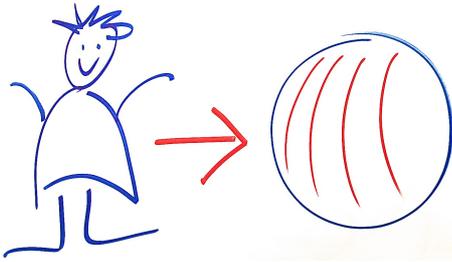
Wie viel Raum für Potenzial sich Führungskräfte in welcher Qualität für sich und das Unternehmen bewusst machen können, hängt mit dem eigenen Konzept von Weltaneignung zusammen – oder anders formuliert: mit der Idee von Wachstum. In der Moralentwicklung werden zwei Weltaneignungsprinzipien³ unterschieden:

Die horizontale Weltaneignung erfasst mehr und mehr Welt, mehr Produktinnovation, mehr Markt, mehr Dividenden, mehr Kunden, mehr Wissen, mehr Schreiben, größere Wohnungen, mehr Beziehungen, etc. ... in derselben Logik. Wir richten den Blick vorrangig nach außen, auf andere, die Konkurrenten, die Nachbarn, etc., die Welt, sind dadurch aber auch gleichzeitig getrennt von der Welt. Wird diese Weltaneignung nicht qualitativ angereichert, wandelt sich das Leben im Auge des Betrachters sukzessive ins Negative (Schleife nach unten, emotionaler Verfall, Demotivation ...).

Zitat CEO: „Ich trete auf der Stelle und muss etwas ändern. Wir wachsen rasch, verlieren gleichzeitig Innovation, Intensität und Motivation. Der Beginn war so dynamisch und erfolgreich ... jetzt drohen dem Unternehmen und mir eine Spirale nach unten. Ich tappe im Halbdunklen bis Dunklen.“

² Reiz-Reaktion mit einem automatisierten, gewohnheitsmäßigen Muster nennt Otto Scharmer „downloading“.

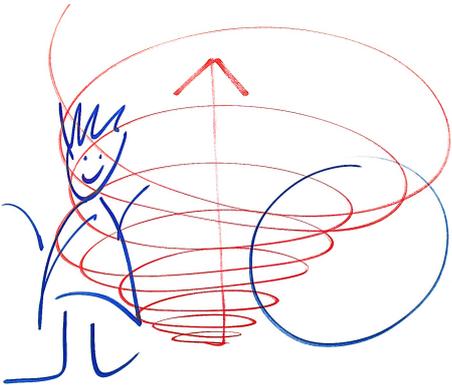
³ Siehe dazu Spindler, M. & Steger, M. (2008) Metamanagement in gebildeten Unternehmen. Überlegungen zur Handlungsfähigkeit in der vernetzten Wirtschaft.



Grafik 1: Horizontale Weltaneignung – mehr von der gleichen Qualität

Die vertikale Weltaneignung ist immer weiter differenzierend und integrierend, sie stellt eine qualitative Entwicklung dar und führt zu verdichteter, vernetzter, tieferer, erweiterter Bewusstheit (Awareness) über sich selber im Wechselspiel (Zirkularität) mit der Welt. In der Moralentwicklung sprechen wir von unterschiedlichen Qualitätsstufen (Spiralentwicklung). Wir verbinden uns immer weiter mit der Welt, und diese Verbindung bildet sich bewusster in uns ab. Wir sind in der Welt und die Welt ist in uns – holistisch. Die co-evolutive Verbindung bzw. Beziehung der Teile im jeweiligen Kontext stehen im Fokus.

Ob Sie quantitativ oder qualitativ umarmen, entscheiden Sie mit Ihrem Blick auf die Art des Wachstums.



Grafik 2: Vertikale Weltaneignung – Entwicklung unterschiedliche Qualitäten

Qualitätsvolles integrativ-differenzierendes Wachstum

Der vertikale Weltzugang ist die Voraussetzung für ein qualitätsvolles Big Picture – und einen qualitativen Umgang mit Quantität. In den letzten sieben Jahrzehnten wurde dazu umfassend entwickelt und empirisch untersucht⁴. Die sieben bis neun Entwicklungsstufen können in drei Fokusse gegliedert werden, ICH – WIR – UNS:

FOKUS ICH (präkonventionelles, magisches Handeln): ist impulsgesteuert und selbstorientiert. Reiz und Reaktion liegen eng neben einander. Motto: „Ich bin im Zentrum der Welt,

⁴ Jean Piaget (1932,1962) untersuchte qualitatives Wachstum – er nannte es Moralentwicklung - bei Kindern und Jugendlichen. Weiterführend haben Jane Loevinger (1976), Lawrence Kohlberg (1981), Carol Gilligan (1982), Jean Gebser (1985), Clare Graves (2005), Rooke & Torbert (2005), Frederic Laloux (2014) uvm., Bewusstseinsdimensionen im Erwachsenenalter umfassend untersucht und für Leadership-, Organisations- und Gesellschaftsentwicklung zugänglich gemacht.

eins mit der Welt und erobere die Welt“. Das „Ego“ steht im Vordergrund und glaubt, die eigene Wahrnehmung spiegelt die von außen gegebene wahrhaftige Welt wider. Die Annahme ist, dass Regeln unveränderbar sind, Gerechtigkeit und Strafe von Autoritäten abhängen. Das eigene moralische Urteil orientiert sich an Strafe und Gehorsam sowie an Kosten-Nutzen und Reziprozität.

FOKUS WIR (konventionelles, logisches Handeln): ist sachlich, rational, linear und gemeinschaftsbestimmt. Motto: „Wir brauchen als Gemeinschaft eine gerechte und vernünftige Welt, die Ordnungen und Regeln hat.“ Wir erkennen, dass Regeln von einem System (Gruppe, Organisation, Gesellschaft) aufgestellt werden und veränderbar sind. Wir legen zunehmend Wert auf Gerechtigkeit und Gleichberechtigung. Das moralische Urteil orientiert sich an wechselseitigen, zwischenmenschlichen Erwartungen, Beziehungen und zwischenmenschlicher Übereinstimmung (gutes Kind) sowie am sozialen System und sozialen Gewissen (Recht und Ordnung).

FOKUS UNS (postkonventionelles, integrales Handeln): ist relativierend, systemisch, differenzierend und integrierend gleichzeitig. „Es gibt viele Wahrheiten über die Welt, wir können sie uns selber bewusst gestalten – gemeinsam und verantwortungsvoll. Wir generieren individuell und gemeinsam Sinn, für mich und unsere Gemeinschaft. Unser moralisches Urteil orientiert sich am sozialen Vertrag, verbunden mit individuellen Rechten und universellen ethischen Prinzipien. Hierher gehört auch Kant's Imperativ: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Wir beurteilen Moral und Strafe verbunden mit sowie unabhängig von Autoritäten. Wir berücksichtigen bei moralischen Entscheidungen die Absicht der handelnden Person. Wir differenzieren Selbst- und Fremdsicht, anerkennen Unterschiede und integrieren sie. Feedback, Neues, Anderes zur Entwicklung sind ein Geschenk. Grundlegende Erneuerung, die gemeinsame Erschaffung von Neuem, für eine gemeinsames Besseres ist der Fokus.

Otto Scharmer nennt diesen Fokus „seeing and acting through the whole“. Diese Bewusstseinshandlung wird auch unter dem Stichwort Mindfulness diskutiert.

Mit UNS-Handlungen sind wir Menschen am ehesten in der Lage, für das Wohl des Ganzen zu agieren. Wir haben eine komplexe Bewusstheit und moralische Urteilsfähigkeit, in der wir unterschiedliche moralische Prinzipien und Weltzugänge erkennen, abwägen und zueinander in Beziehung setzen. Wir können unterschiedliche Zugänge (und Führungsqualifikationen) erkennen und die Menschen entsprechend ihren Fähigkeiten einsetzen, Stichwort Vorstandsbesetzung, Geschäftsführerauswahl sowie Kooperationen ermöglichen, Prozesse steuern, Grundlagen schaffen für nützliche Kooperation, Führung, Organisation. Wir können auch einen guten gesamtgesellschaftlichen Austausch erreichen – Stichwort Corporate Social Responsibility, Netzwerke, Schwarmbildung. Und wir haben ein Big Picture, indem wir andere in Relation zueinander erkennen und für die Zukunftsgestaltung in Beziehung bringen können – Stichwort Supply Chain Entwicklung, Langfristige Win-Win Kunden-Beziehungen, social movements, soziale gesellschaftsentwickelnde Erfindungen, die Unternehmen und die Welt von innen erneuern.

Im ICH und WIR umarmen Sie einsam, im UNS umarmen Sie gemeinsam Ich/Wir/Uns-Bewusstheiten

Im Zusammenhang mit diesen drei Bewusstseinszuständen⁵ können folgende Aussagen getroffen werden:

- Die Entwicklung von einer Stufe zur nächsten verläuft als Mutation, als Transformation. Durch Bewältigung von Fremdheit, Irritation bzw. Krise wird eine neue, zusätzliche Form der Handlungsmuster ermöglicht. Die individuelle Weltsicht und die eigene Handlungslogik ändern sich grundlegend von einer zur nächsten Stufe. Das Handeln wird komplexer, umfassender, differenzierter und integrierter.
- Unter Stress greifen wir oft auf vorherige Entwicklungsstufen zurück. Das erleben wir als Tunnelblick, Brett vorm Kopf o.ä. Die Handlungsmuster werden nicht abgelöst, sie bleiben nebeneinander bestehen.
- Nicht alle Menschen entwickeln sich ihr Leben lang im Sinne öffnender Weltzugänge und Handlungsspielräume. Ob sich jemand entwickeln will, kann nur jeder Mensch, jedes System für sich entscheiden.
- Personen, die auf einer früheren Entwicklungsstufe stehen, sehen und agieren aus ihrer aktuellen Handlungslogik. Sie erkennen die weitere Komplexität (Differenzierung und Integration) nachfolgender Stufen nicht als hilfreich.
- Menschen in weiter differenziert-integrierter Bewusstheit verstehen Menschen in weniger differenziert-integrierter Bewusstheit und können diese unterstützen. Sie tragen diese Bewusstseinsqualitäten ja auch selbst in sich.

Vor allem Letzteres hat Implikationen für die Umarmungs- und Interventionsqualität von Topmanagement. Auswahl, Entwicklung und Kooperationsfähigkeit von Top-Management für das Gesamtunternehmen kann durch eigene Bewusstseinsentwicklung bewusster, komplexer und integrierender werden.

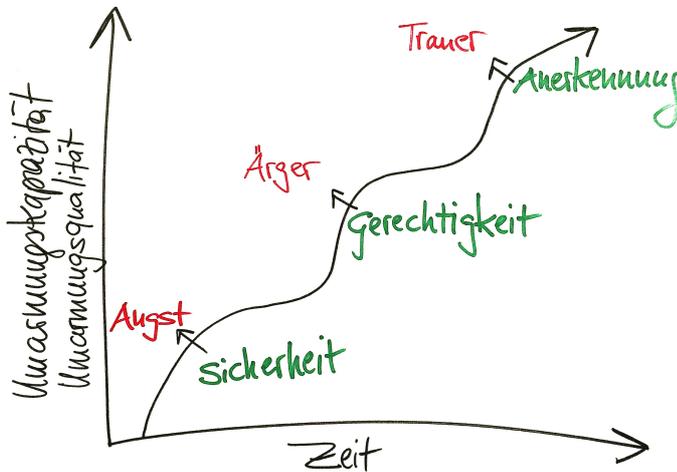
Wachstumsqualität erkennen

Woran erkennen Sie als Topmanagement, Aufsichtsrat, Vorstand, etc. die Qualität Ihres eigenen Wachstums und die des Unternehmens? Tonnie van der Zouwen⁶ stellt ein Modell vor, das entsprechend den drei Bewusstseinsqualitäten (Ich, Wir, Uns) gelesen werden kann. Interessant daran ist, dass die Gefühle als Bewusstseinsensoren über organisierte Systeme Auskunft geben.

⁵ Loevenger (1976), Scharmer und Kaufer (2013) sprechen in diesem Zusammenhang von der Entwicklung „from Ego-System to Eco-System“.

⁶ Zouwen, T. van der (2012), Detecting and Approaching Obstacles for Collective Learning. Challenging Organisations and Society. Reflective Hybrids, Vol1(1), p. 103-125.

An Gefühlsausdrücken von Menschen (und dahinter stehen sozialen Systeme, Teams, Organisationen, Gesellschaft) können wir wahrnehmen, welcher Bewusstseinsqualität Handeln zuzuordnen ist, was das Bedürfnis und was ein nächster Entwicklungsschritt sein könnte:



Grafik 4: Logic of feelings, nach Zouwen 2012

ICH: Sicherheit und Überleben stehen als Bedürfnis des natürlichen und unvermittelten emotional unreflektierten Systems in Vordergrund. Wird Sicherheit als zu wenig erlebt, steigt individuelle und kollektive Angst. Reiz und Reaktion liegen eng nebeneinander. Überlebenssicherheit zu geben wäre dann eine kurzfristige Unterstützung. Einen reflektieren/erklärenden Fokus auf Gerechtigkeit im Zusammenarbeiten (Regeln, Ordnungen, Disziplin) zu legen, wäre ein nächster nachhaltiger Entwicklungsschritt für das System und seine Individuen.

WIR: Gerechtigkeit für alle ist das Bedürfnis des sozial disziplinierten Systems. Wird die aktuelle Situation als ungerecht empfunden, macht sich Ärger gegen das Establishment breit. Oft ist es das Management darüber, darunter oder seitlich. Schuldzuweisungen sind in dieser Kultur normal. Die „ungerechte“ Situation anzuerkennen wie sie ist, wäre ein nächster Schritt, um selbstorganisierte, eigene Erneuerungen zu schaffen.

UNS: Anerkennung im Sinne der Akzeptanz der Unterschiede, des Anderen, des Fremden, der Unsicherheit ist möglich. Trauer über das, was nicht optimal, funktional, gerecht, maßgeschneidert, etc. ist, kann emotional ausgedrückt werden. Dieser integrierende Abschied, (nicht Veränderung und Ausgrenzen) ermöglicht Neues, gemeinsame Selbsterneuerung, Selbstgestaltung, Selbstverantwortung, Selbstorganisation⁷ für eine unsichere Zukunft in der Gesellschaft mit diesem Unternehmen. Gemeinsame Möglichkeiten und Potenziale für die Zukunft des Ganzen rücken in den Fokus. Diese Umarmungsqualität zeichnet Verbundenheit in Freiheit aus und ermöglicht wechselseitiges Commitment – Stichwort Inter-Independenz.

Umarmungsqualität und Kapazität sind der Ort, von dem aus das Big Picture vor unserem inneren Auge entsteht. Welche Ihrer Gefühle nicht mehr dem Reiz-Reaktion-Muster unter-

⁷ vgl. Frederick Laloux 2014

liegen, ist entscheidend dafür, welche Umarmungsqualität und Kraft Sie individuell und als Top-management-System aufbringen können.

Der Wirkungsgrad der Erneuerung eines Unternehmens hängt davon ab, wie viel das Top-Management umarmt, erkennt, unterscheidet, willkommen heißt. Die Qualität der Umarmung gibt Auskunft über die Bewusstseinsentwicklung des Top-Managements. Je mehr Bewusstseins Ebenen Sie erkennen, anerkennen und unterstützen können, umso mehr Erneuerungs-Synergien des Unternehmens vermögen Sie in Verbundenheit mit anderen von innen her anzukurbeln.

Wie, wie viel und wen umarmen Sie gerade für welche gemeinsame Zukunft?

Literatur:

- Gebser, J. (1986) The Ever-present origin (Authorized translation by Noel Barstad with Algis Mikunas. Athens, OH: Ohio University Press, 1986)
- Gilligan, C. (1982). In a different voice: psychological theory and women's development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- Graves, C. (2005), The Never Ending Quest: Dr. Clare W. Graves Explores Human Nature. In: Cowan, Christopher C. and Todorovic, Natasha (eds.) (2005) Santa Barbara, CA: ECLET Publishing. ISBN 0-9724742-1-8 (Compiled from chapters of Dr. Graves's previously unpublished manuscript with reconstruction of missing pieces in his own words drawn from various papers and audio tapes.)
- Kohlberg, L. (1981), The Philosophy of Moral Development, New York: Harper and Row
- Kohlberg, L., Levine, C., Hewer, A. (1983). Moral stages: a current formulation and a response to critics. New York: Karger.
- Laloux, F. (2014) Reinventing Organizations. Brussels: Nelson Parker. Latham, G.
- Linn, Ruth (2001). The heart has its reason and the reason has its heart: The insight of Kohlberg and Gilligan in moral development and counseling. Social Behavior and Personality, 29(6) 593-600
- Loevinger J. (1976) Ego development: Conceptions and theories. San Francisco: Jossey-Bass; 1976.
- Piaget, J. (1962) Play, Dreams, and Imitation in Childhood. New York: W. W. Norton & Company, Inc.
- Piaget, J. (1997) The Moral Judgment of the Child published by Free Press (Erstveröffentlichung 1932)
- Rooke, D. & Torbert, W. (2005), Seven Transformations of Leadership. In: Harvard Business Review.
- Scharmer, O. (2009) Theory U. Leading from the Future as it Emerges. San Francisco: Berret-Koehler.
- Scharmer, O. & Kaufer K. (2013) Leading from the Emerging Future. From Ego to Eco System. Applying Theory U to Transforming Business, Society, and Self. Barrett Koehler, San Francisco.
- Schüller, A. / Zvacek, L. (2013), Creative Relations. Aspects of Generative Group Dynamics. In ÖGGO (2013) Here and Now. Verlagshaus Hernals, Vienna.
- Spindler, M. & Steger, M. (2008) Metamanagement in gebildeten Unternehmen. Überlegungen zur Handlungsfähigkeit in der vernetzten Wirtschaft. VDM, Saarbrücken.
- Spindler, M. (2016) Big Picture: das Große Ganze im Blick. In Hernsteiner 2/2016.
- Zouwen, T. van der (2012), Detecting and Approaching Obstacles for Collective Learning. Challenging Organisations and Society. Reflective Hybrids, Vol1(1), p. 103-125.