

Der Unterschied ist integral!

Dipl. Kfm. Gerd Klostermann

Die Gretchenfrage (nicht nur) für Unternehmen lässt sich prägnant so formulieren:

Wie kommen Entscheidungen zustande und mit welchem Denken werden sie getroffen?

Fakten, Erfahrungen, Erkenntniswege und Methoden rufen dabei bestimmte Wünsche, Vorstellungen, Sichtweisen und Wirklichkeiten hervor. Doch auf was verständigen und einigen sich die Beteiligten da eigentlich? Es ist oft ein extrem mühseliger Prozess, voller Komplexität und Unsicherheit und kurze Zeit später haben sich ausgelotete Bedingungen und Umstände auch schon wieder verändert. Man spricht gerne von Navigation in turbulenten Gewässern, übt sich in Impulsdistanz und Stressreduktion, bereichert das Change Management zum Beispiel mit neuen Varianten in der Methodenfrage und versteht es trotz aufwendiger Lösungswege nicht, eine überbordende Komplexität zu reduzieren oder gar „in den Griff“ zu bekommen.

Doch die Komplexität lässt sich nicht auf den Begriff bringen oder gar „begreifen“. Sie lässt sich unterschiedlich beschreiben und eine solche Beschreibung ist abhängig vom Bewusstsein. Je nach Bewusstsein tauchen im Diskurs dann Phänomene, Fragen und Zwecke auf, wird beispielsweise deutlich, dass die Führungspraxis sich im Unternehmen ändern muss, damit gut ausgebildete Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden bleiben oder der Unternehmenszweck nicht nur von Profitabilität und funktionaler Nachhaltigkeit bestimmt bleiben darf, sondern gleichzeitig auch eine lernende Organisation mit Kultur und Wertorientierung entstehen muss, um die besten Mitarbeiter anzuziehen und sich ihre besten Eigenschaften zu erschließen.

Ein Unternehmen, das alle diese Dimensionen berücksichtigt, erhält gleichsam eine neue Existenz. Die Stakeholder in ihm gehen anders miteinander um. Sie entscheiden und handeln im Bezug auf einen höheren Kontext, der über sie hinausgeht, und in Bezug auf Perspektiven, die eine Gesamtschau zur Grundlage haben. Der Entscheidungsfindungsprozess berücksichtigt die Menschen, ihr Bewusstsein, ihre Erkenntniswege und verpflichtet die Beteiligten gleichzeitig, das Gesamtbild der Unternehmensvision zu erkennen und persönliche Handlungen dementsprechend auszurichten. So entsteht eine Kultur, die zusammenführt, die trägt und somit kreative Weiterentwicklung erst möglich macht.

Dieser untrennbare Zusammenhang ist die Grundlage dafür, dass Entscheidungen vernünftig getroffen und Zukunft zuversichtlich gestaltet werden kann. Er bestimmt den Grundzug eines integralen Denkens und ist Ausgangspunkt in jeder Entscheidungssituation. Je nach Erkenntnis und Bewusstsein entsteht nämlich durch eine Entscheidung *eine neue Wirklichkeit*. Daher sollte das höchste Bewusstsein im Diskurs die Führung übernehmen. Wenn unterschiedliche Ansichten, Wünsche und Begehrlichkeiten zusammengetragen werden, um

dann anschließend nur einen Cocktail oder Konsens kommunizieren zu können, bringt das nicht viel. In ihnen wird kein Bewusstsein inszeniert, welches neue Qualitäten in der Weiterentwicklung und Kreativität hervorruft, oder welches durch reife Intuition und echter Partizipation neue Wirklichkeiten (Ontologien in der Höhe und Tiefe) erschafft, die wirklich tragen, emporheben und nachhaltig sind. Erst ein integrales Denken lässt den Einzelnen sich in einer neuen Existenz und Erfahrung erleben, sozusagen als ein neues Subjekt, welches gelernt hat, sich selbst zu hinterfragen und zu beobachten. Die Entscheidung wird dann anders wahrgenommen, die Beteiligten fühlen sich integriert und angenommen und verstehen, mit welchem Beitrag sie sich im Sinne des Ganzen verpflichten. Sie werden nicht überredet, sondern entwickeln aus Einsicht ihr ganz persönliches Verständnis, das sich nahtlos und empathisch in die Unternehmensraison einfügt. Dieses Phänomen nannte Jantsch einst „Selbst-Organisation durch Selbst-Transzendenz“ (Quellenangabe). Im Unternehmensalltag entfaltet sich diese Echtzeitintuition auf diese Weise angemessen und nahezu spielerisch. Sie ist der Garant für Kultur und Erfolg. Und Führung ist hier mehr Coaching als Bevormundung.

Natürlich gibt es Prozesse in Verwaltung und Dienstleistungsbetrieben (Behörden, Energieversorgung, Militär, Krankenhäuser, Notfalldienste etc.), die extrem genaue Abläufe und Regeln erfordern. Aber auch hier sind Integration, Kontext und Prozessverständnis wesentlich, damit sich dauerhaft ein neues Verständnis mit *mehr Verständigung* einstellen kann. Die Struktur des Denkens ruft Wahrnehmung und Phänomene hervor und *was* gesehen wird, ist abhängig davon, *wer* sieht und wie und *von wo aus* er sieht (hier verschränken sich untrennbar Ontologie, Epistemologie und Methodologie). Es geht also nicht darum, bloß Wünschenswertes zu formulieren, sondern eine Denkplattform zu nutzen, in der methodisch, systematisch und integral geführt wird und gemeinsam neue Wirklichkeiten geschaffen, ja geboren werden. Dazu bedarf es einer integralen Führungs- und Unternehmenskultur.

Um das zu akzeptieren, gilt es, sich die Grenzen herkömmlicher Wahrnehmung mit ihren Prägungen und Bedingungen und Entwicklungsständen genauer anzuschauen. Dann wird deutlich, dass Bewusstsein aus verschiedenen Perspektiven und Kulturen, von unterschiedlichen Erfahrungs- und Entwicklungsebenen betrachtet werden kann und dass nur eine Gesamtschau, ein Meta-Framework, Kultur- und Bewusstseinsentwicklung und ein neues Wirklichkeitsverständnis herausbilden kann. Dieses Framework integriert, führt Einzelansichten zusammen, stellt Verbindungen her, damit es zu einer authentischen Neuausrichtung und Zielführung kommen kann. Durch ein solches Bewusstsein, das Erkenntnis, Entscheidung und Neuausrichtung (zu neuen Strategien, Produkten, Verhaltensweisen und Prozessen) untrennbar zusammenführt, taucht eine völlig neue Unternehmenswirklichkeit auf. Integrales Denken macht die Problemlagen transparent und öffnet den Blick für eine integrierte Gesamtlösung. Es ist kein Blick von irgendwo, denn jeder einzelne Beitrag erhält erst in diesem integralen Gesamtzusammenhang seine „Weihe“, seine Bedeutung und Position. Zukunft öffnet sich, eine weite Präsenz erfasst die Gemüter. Nicht ein Einzelkämpfer, ein Held, ein Vorgesetzter, der vorgesetzt wird, liefert mit seiner Idee die Vorgabe, die Quote, das Maß, sondern Zukunftsausrichtung „erfolgt“ und sie ist immer das Ergebnis Vieler. Wirklichkeit wird also nicht imperial vorgegeben oder schmeichelnd vorgeschlagen, was nur Gefolgschaft und Abhängigkeit hervorrufen würde, sondern sie entsteht im gemeinsamen Prozess und Zusammenwirken. Durch Nachdenken und Mitdenken, durch Experiment und Wagnis - in kreativer Freude.

Mit einem herkömmlichen Change Management müssen solche Versprechen und Synthesen enttäuscht werden. Ein Wandel nur mit Methodenvariation und irgendwohin, Hauptsache anders oder neu, ohne die Befähigung zur Selbstbeobachtung und kritischen Selbstprüfung, liefert einem grassierenden Unbehagen vielleicht noch diffuse Impulse, eröffnet aber keine freien Räume für eine Kultur, in der sich Prägungen, überholte Annahmen und alte Gewohnheitsmuster auflösen lassen. Menschen bleiben einer „subjektiven Nacht“ verhaftet.

Selbstorganisation bedeutet, dass Unternehmenssituationen dazu beitragen, zu integrieren, zu transzendieren, zu prozessieren und sich zu engagieren, will heißen, neue Wirklichkeiten stabil und belastbar in die Existenz kommen zu lassen. Jede Entscheidungssituation ist dann Transformation, offen, achtsam, kreativ. Sie ruft Aktion und Engagement hervor. Der Mythos des Gegebenen (das haben wir schon immer so gemacht) wird hinterfragt und eine neue Qualität des Denkens taucht auf. Integrales Denken ist erstaunlich klar, eindeutig und unausweichlich. Es räumt mit alten Mythen auf und stellt (vorhandene) Methoden in einen vernünftigen, umfassenden Zusammenhang. Integrales Denken betritt „Zugängliches“, was bisher versteckt und vergessen war und daher Führung wie Geführte in die Irre der Entfremdung und Selbstausbeutung laufen ließ (die Berichte über Burn-Out sind Legion). Integrales Denken poetisiert nicht, sondern bringt Mensch und Wirklichkeit, Theorie und Praxis, Kunst und Wissenschaft, Beschreibung und Erklärung, Weisheit und Expertentum, Führung und Erfolg wieder zusammen.

Führungspraxis und Kulturentwicklung machen den Unterschied. Sie sind dann integral.