

Holistik bringt Dynamik

Die neuesten Erkenntnisse aus den „modernen Naturwissenschaften“ leiteten in den letzten Jahren einen Paradigmawechsel in unserem Denken und unseren Einstellungen ein. Dieses neue „Modell“ von der Welt hat auch auf das Management von Unternehmen tiefgreifende Auswirkungen. Die derzeitigen Ansätze zu einem Umdenken krankten allerdings noch an Problemlösungsmechanismen, die sich am herkömmlichen Denken orientieren.



Dr. Norbert Obermayr-Breitfuß: „Das 'neue Modell der Welt' hat auch auf das Management eine starke Auswirkung“

Bisher wurden neue Ansätze einer ‚holistischen‘ (ganzheitlichen) Weltsicht auf wissenschaftlicher Basis zumeist aus der ‚modernen‘ Physik gebracht. Eine Änderung des physikalischen Weltbildes, so zeigen die Erkenntnisse, bewirken eine Änderung unserer Einstellung zur Welt und damit auch zu unserem Handeln. Zur Erklärung: Das mechanistische Weltbild sieht das Naturgeschehen als objektivierbar und streng determiniert an und es verläuft kontinuierlich. Das holistische Weltbild sagt, dass das Geschehen statistischen Gesetzen

folgt. Die Veränderungen erfolgen sprunghaft und ganz wesentlich, die elementaren Partikel zeigen ein duales Verhalten, den Welle-Teilchen-Dualismus. Das was hier ganz einfach klingt hat aber weitreichende Auswirkungen: Das ‚mechanistische Weltbild‘ hatte alles zerteilt und isoliert betrachtet: Angefangen vom Menschen in der Medizin über Organisationen bis hin zur Betriebsführung. Dies hatte allerdings einen enormen technischen Aufschwung zur Folge. Im Gegensatz dazu betrachtet das „holistische Weltbild“ den Menschen und die Organisationen wieder als Ganzes, und es geht darüber sogar hinaus, denn es schließt den „Betrachter“ als beeinflussende Größe mit ein.

Die Quantenphysiker nähern sich mit ihren Erkenntnissen den alten Weisheitslehren an und „beweisen“ andere Dimensionen von Wirklichkeiten, die in diesen Lehren immer schon bewusst waren, aber in unserer vergangenen mechanistischen Wissenschaft bisher nicht möglich waren zu beweisen. Ein wesentliches Merkmal des Holismus ist die „Verbindung“ zu anderen Dimensionen von Wirklichkeiten. Diese Erkenntnisse wurden in neuesten Versuchen von Alan Aspect 1986 und Anton Zeilinger 1998 in seiner „Teleportation“ nachgewiesen.

Die Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten des holistischen Weltbildes werden aus den neuesten Forschungsergebnissen aus der Quantenphysik oder der Biologie interdisziplinär und kulturübergreifend erfasst und auf deren praktische Anwendungen hin überprüft und transformiert.

STRUKTUR, KULTUR UND DYNAMIK

Das „holistische Management“ erfordert einen ‚ganzheitlichen‘ Ansatz. Dieser ist durch die integrative Betrachtung unter Einbeziehung des Dualitäts- und Polaritätsgesetzes gegeben. Diese umfasst die Betrachtung der Menschen als Denk-, Fühl-, Handlungswesen (Geist-Leib-Seele-Wesen) und der Unternehmen als lebendigen Organismus. Auch ein Unternehmen muss dreifach verstanden werden: In seiner Struktur, seiner Kultur und seiner Dynamik. Diese Triade der ‚Struktur-Kultur-Dynamik‘ wird zunächst auf die Dualität von Struktur und Kultur reduziert. Die Struktur entspricht dem aktiven Prinzip, die Kultur dem passiven Prinzip. Aktives und passives Prinzip entsprechen dem ‚Männlich-Weiblichen‘. Aus diesen beiden Prinzipien männlich-weiblich entsteht das dritte Element, die Dynamik, die sich als ‚Kind‘ der beiden dazugesellt:

Das ‚männliche Prinzip‘ stellt die ‚aktiven‘ (harten) Faktoren dar: das Ziel, die Richtung, die Struktur und die Organisation. Dieses Prinzip zeichnet sich mehr durch konkrete Arbeit an Sachthemen aus. Dazu gehören unter anderem die Arbeiten an der Vision und am Leitbild, an einer ‚neuen‘ Organisation, an der konkreten Entwicklung von Zielen, an der Steigerung der Produktivität und des Nutzungsgrades oder am Aufbau eines Managementinformationssystems. Es wird im wesentlichen durch den Verstand geprägt.

Für Mintzberg sind die zentralen Managementprozesse ungeheuer komplex und geheimnisvoll, sie greifen auf ganz vage Information zurück und benutzen kaum artikulierte mentale Prozesse. Diese Prozesse scheinen für ihn eher relational und holistisch als geordnet und systematisch, und eher intuitiv als intellektuell zu sein. Intuition ist daher auch eine relevante ‚Denkleistung‘, die zunehmend an Bedeutung gewinnt.

DIE ZENTRALEN MANAGEMENTPROZESSE SIND
UNGEHEUER KOMPLEX UND GEHEIMNISVOLL,
SIE GREIFEN AUF GANZ VAGE INFORMATION
ZURÜCK UND BENUTZEN KAUM ARTIKULIERTE
MENTALE PROZESSE



Das „weibliche Prinzip“ stellt die „passiven“ (weichen) Faktoren dar: die Kultur, das Gefühl und das Beziehungsnetz. Es stellt die Basis dar, die zuerst zumindest in einem kritischen (= Mindestmaß an Kultur und Beziehungsnetz) Ausmaß vorhanden sein muss, damit das männliche Prinzip wirksam werden kann. Die ‚weibliche‘ Basis wird sehr stark durch die Bewusstseinsfunktionen wie Fühlen und intuitives Denken geprägt. Beides kann sich nur dann entwickeln, wenn eine ganzheitliche Wahrnehmung, das heisst eine Integration aller Wahrnehmungen ein „wärmendes Gefühl“ des Vertrauens ermöglicht. Diesem Vertrauen muss zuerst der Boden aufbereitet werden. Das kann durch die grundsätzliche Arbeit zu den Themen Angst und Macht geschehen. Danach können die Themen Zusammenarbeit, Teamarbeit und Teamentwicklung aber auch Wahrnehmung von Verantwortung oder das Einfordern von Aufgaben angeschlossen werden.

Wichtig ist es auch, die Person und das Persönliche an die erste Stelle zu setzen. Denn das Sachliche ergibt sich aus dem Persönlichen. Die Entwicklung der weiblichen Anteile erfordert einen Menschen, der nach Anselm Grün „in sich ruht“, der „reif“ ist. Das bedeutet, dass sich jeder Mensch zuerst mit sich selbst auseinandersetzen muss und seine persönlichen Probleme und Konflikte lösen muss, mit sich „ins Reine kommen“ muss. Die Notwendigkeit für diese Auseinandersetzung wird häufig nicht wahrgenommen und kann dadurch auch nicht stattfinden, ist aber wiederum eine Voraussetzung für Problem- und Konfliktlösungen auf der Führungs- und Mitarbeiterebene.

Bei möglichst ausgewogenem Vorhandensein von ‚weiblichen‘ und ‚männlichen‘ Prinzipien stellt sich – sozusagen als ‚Kind‘ – ein drittes Element, die „Dynamik“, ein. Sie ist ein irreversibler Prozess der durch das Denken (Richtigkeit), das Gefühl (Stimmigkeit) und das Handeln (Stärke und Kraft im Tun) gekennzeichnet ist, und zwar nicht nur bei der Geschäftsleitung, sondern bei allen Mitarbeitern, insbesondere bei den Führungskräften. Leistungspotentiale werden damit wie von selbst abgerufen und konstruktiv eingesetzt. Dies führt zu einem „Flow“, einer Hochstimmung, die wiederum ansteckend wirkt.

Wichtiges Ergebnis einer „dualen Führung“ ist die damit automatisch verbundene Implementierung einer ‚neuen Führung‘. Diese ist einerseits gekennzeichnet durch eine Persönlichkeitsentwicklung aller Beteiligten und durch die damit einhergehende Fähigkeit einer kooperativen Führung verbunden mit dem ‚neuen‘ Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte. Damit ist die Basis gegeben, die momentane Situation zu erfassen und zu reflektieren, um damit neue Lösungswege beschreiten zu können. Anselm Grün meint dazu: „Führen heißt ‚Leben wecken‘ im Einzelnen. Wenn der Einzelne Leben hat, dann tut es auch der Firma gut.“

Neben dieser Persönlichkeitsentwicklung und der Entwicklung der Führungsfähigkeit können konkrete Projekte bearbeitet werden. Ziel kann es sein, dass Führungskräfte zum Beispiel auf Basis einer Balanced Scorecard oder von MbO selbst Aufgaben erkennen und lösen. Wesentlich dabei ist, dass dies in einer inneren Haltung der „Stimmigkeit“ und der inneren wie äußeren Kraft geschieht, die wiederum Vertrauen (das weibliche Element) erzeugt, auf dem neue und unkonventionelle Lösungen (das männliche Element) aufgebaut werden können. Dies ergibt einen dynamischen Prozess der Innovation und damit der Unternehmensentwicklung.

„Holistisches Vorgehen“ zeichnet sich unter anderem auch durch die ‚Stimmigkeit‘ in den Projektphasen aus. Die Vorgehensweise nach der Hermeneutik ermöglicht die ganzheitliche Betrachtung, indem sie einerseits den einzelnen Entstehungsphasen genügend Raum gibt, und andererseits auch in den jeweiligen Phasen die Betrachtung aller Systemelemente ermöglicht. Die einzelnen Phasen sind:

➤ Wahrnehmung (Initialphase): In dieser Phase geht es um die Wahrnehmung, aber auch um die Würdigung. Letzteres ist wichtig, weil nur nach entsprechender Würdigung des Alten das Neue entwickelt werden kann. ‚Solution jumping‘ ist zwar eine im Management eine gern gesehene Vorgehensweise, die aber leider durch die Nichtbeachtung von Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten sowie Regeln in den seltensten Fällen zu wirklich dauerhaften Lösungen und zur sogenannten ‚guten Lösung‘ führt. Unter einer ‚guten Lösung‘ wird hier jene Lö-

„HOLISTISCHES VORGEHEN“
ZEICHNET SICH UNTER ANDEREM
DURCH DIE STIMMIGKEIT IN DEN
PROJEKTPHASEN AUS



sung verstanden, die auf eine breitestmögliche Akzeptanz stößt und die ethischen und moralischen Anforderungen gerecht wird. Diese Phase integriert die Lebensgeschichte des Unternehmens in seinem Werdegang. Diese Phase führt auch von der Vereinzelung der Teilnehmer bis zur Konzentration aller auf das Thema.

➤ Erkennen, Erfassen (Aktionsphase): Bei diesem Schritt werden Lösungen konzipiert. Sie orientiert sich sehr an der Theorie und an Erfahrungen. In der zweiten Phase trifft jede Person ihre Wahl für die von ihr gewollte Lösung.

➤ Integration (Integrationsphase): Hier geht es um die Integration des Neuen in das Alte, um die Entwicklung eines ‚Dritten‘, des Konsenses. Dabei sind die Lösungsalternativen den gegebenen Voraussetzungen soweit anzupassen, als dies erforderlich und sinnvoll ist. In dieser Phase werden auch aus den individuellen Intentionen eine gemeinsame Intention entwickelt. Das dialogische Prinzip ermöglicht ein in Schweben halten der einzelnen individuellen Intentionen, bis die ‚neue‘ Lösung sichtbar wird. Hier kommt es auch auf die ‚richtige Zeitqualität‘ an, weil ‚jede Lösung seine Zeit‘ hat.

➤ Umsetzen, Handeln (Umsetzphase): Zwischen allen Phasen treten Widerstände und Hemmnisse auf. Wird diesen Widerständen immer ausreichend Raum gegeben wird Akzeptanz geschaffen, und die Widerstände können gelöst werden. Andernfalls stauen sie sich auf, und es kommt in der Einführungsphase zu erheblichen Widerständen, die häufig ein Scheitern des Projektes zur Folge haben. „Widerstand willkommen“ müsste es eigentlich heißen. Kommt es zu Widerständen, so sind die dann meist leicht erkennbar persönlicher Natur, die aber gelöst werden müssen. Werden diesen Widerständen immer genügend Raum zur ‚Auf-Lösung‘ gegeben, so erfolgt die Umsetzung meist sehr schnell und unspektakulär; die Lösung erscheint dann für alle Beteiligten recht einfach gewesen zu sein (und birgt aber die Gefahr, dass die eigene Arbeit eher unterbewertet wird).

Um diesen holistischen Ansätze in den Unternehmen auch eine Chance zu geben, sind auch Experten notwendig, die in erster Linie Menschen in ihrer Entwicklung begleiten. Sie sollten das Leben durch Ansehen und Würde wecken, Identität geben, Aufrichten aber auch Grenzen setzen. Sie sollten Forderungen beziehungsweise Herausforderungen schaffen, die den Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechen. Sie sollten Fördern, um zu helfen, diese Fähigkeiten auszubauen und zielorientiert einzusetzen. Und nicht zuletzt sollten sie Führen im Sinne von anleiten und reflektieren, um in der Entwicklung und Umsetzung zielorientiert und beharrlich zu sein.

Die Entwicklung von Unternehmen ist zwingend mit der Entwicklung Ihrer Mitarbeiter verbunden. Daher steht die Entwicklung der Mitarbeiter im Vordergrund. Durch die Entwicklung der Mitarbeiter ist es möglich, die Entwicklungsziele der Unternehmen zuerst zu erreichen und dann auch nachhaltig abzusichern. Ein hohes Maß an Selbständigkeit und Eigeninitiative sind dann normale Eigenschaften der Mitarbeiter, die eine innere Freude an der Arbeit haben verbunden mit einer hohen Beständigkeit.

Es geht darum, eine lernende Organisation schaffen. Mit verschiedenen Methoden wie zirkulärem Fragen, Fish-Pool, Gruppenarbeiten mit Präsentationen, Dialogen (dialogisches Prinzip) wird die Basis für gemeinsames Lernen geschaffen. Für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ist die lernende Selbstorganisation bedeutsam. Weitreichende und anhaltende Entscheidungen sind nämlich nur in lernenden Teams möglich sind. Die Ergebnisse sind deshalb weitreichend und vor allem auch nachhaltig.

Der „holistische Ansatz“ beinhaltet eine ganzheitliche Betrachtung in der Art und Weise, dass die fachlichen Aufgabenstellungen in allen Funktionen und im gesamten Kontext gesehen werden, ergänzt um die dritte Dimension der Betrachtung der Menschen in deren jeweiliger Ganzheit.