

Integral Leadership – Eine neue Sichtweise kultureller Fähigkeiten und Managementaufgaben

Von Bernhard Pelzer



Bernhard Pelzer ist geschäftsführender Gesellschafter bei Pelzer Associated Partners e.P.

Der heutige Stand technischer Entwicklungen erfordert Verantwortung in hohem Maße. Die voranschreitende Globalisierung verlangt ganzheitliches unternehmerisches Denken. Integral Leadership bietet Lösungen.

Vielleicht werden Sie denken: „Schon wieder so eine neue Managementmethode, die von jenseits des Atlantiks herüberschwappt.“ Vielleicht werden Sie dann in Ihrem Umfeld beobachten, dass man den neuen Ansatz mit vereinten Kräften ignoriert oder miesredet. Vielleicht beobachten Sie dann, wie der eine oder andere doch, meist ein amerikanisch geprägter Top Executive Consultant, die neue Methode implementiert. Vielleicht entscheiden Sie, von Ihren Beobachtungen geprägt, auf die nächste Managementmodewelle zu warten. Vielleicht aber finden Sie neue Methoden auch gar nicht so übel, denn Mode erfindet sich immer wieder neu und schafft Differenzierungsmöglichkeiten. In Zeiten verschärften Wettbewerbs könnte es also vorteilhaft sein, mit der Mode zu gehen und die Nase etwas weiter vorn zu haben. Integral Leadership ist noch kein fertiges Produkt, aber werfen Sie einen Blick auf den ersten Entwurf.

Integrales Denken ist mehr als eine ganzheitliche Sichtweise

Ganzheitlich Denken heißt ja bereits, Enormes zu leisten. Führen bedeutet dann, die Mitarbeiter, das Unternehmensinteresse, die Gesellschaft, die Landes- und Unternehmenskultur, die Mission, Vision oder was sonst noch in Leitsätzen, Bildern, oder aufwendigen CI-Regelwerken dokumentiert ist, zu berücksichtigen. Ganzheitliches Management ist ganz schön schwer geworden, und Anleitungen sind eher weniger vorzufinden.

Die Kulturdiskussion global arbeitender Unternehmen richtete sich bislang nach der Literatur, die auf Kurt Levin und seinen Beobachtungen aus den Dreißigerjahren in Amerika beruht. Geert Hofstee-

de entwickelte sie dann weiter, und Fons Trompenaars machte aus dieser ein Business-Consulting. Die neuesten Beratungsbücher handeln zwar davon, wie die durch Kulturproblematik ausgelösten Dilemmata kinderleicht bewältigt werden können, aber das Rezept verraten sie nicht. Der anthropologische Ansatz der Kulturdiskussion brachte zwar eine Unmenge an spannenden, nachvollziehbaren Fallstudien mit daraus abgeleiteten „do and don'ts“, aber ebenfalls keine umsetzbaren Lösungsmodelle. Der integrale Kulturbegriff geht über ganzheitliches Denken hinaus, denkt weiter, definiert den Kulturbegriff neu.

Das Konzept der Meme

Die integrale Kulturdiskussion ist eine tief gehende Sichtweise, die auf den Konzepten der Meme beruht. Ihre Erforschung geht hauptsächlich auf die Forscher Ken Wilber, Don Beck und Christopher Cowan und deren empirische Beobachtungen in Gesellschaftssystemen zurück. Ihrer Aussage zufolge befindet sich die Menschheit auf ihrem heutigen Entwicklungsstand an der Schwelle zu einer ganz neuen Ebene, die sie als den zweiten Level bezeichnen. Dieser Umstand lässt sich mit ihrem Konzept der Meme erklären. Meme bilden im Hinblick auf ein soziales Gebilde diejenigen Einflüsse, die Gene im Hinblick auf die Biochemie eines Menschen beschreiben.

Meme sind einzelne Entwicklungsstufen, die aufeinander aufbauen und gesellschaftliches Verhalten bestimmen. Jedes einzelne Mem bildet den Grundstein für das nächsthöhere, welches mehr individuelle Entfaltungsmöglichkeiten hervorbringt als das vorhergehende. Um die Meme verständlich voneinander abgrenzen zu können, wurden ihnen Farben zugeordnet.



Meme und ihre Ausprägung in der Geschäftswelt

- **Farbe Beige:**
„Die Horde“

Dieses Mem ist auf der Ebene des Überlebens durch Nahrung, Wasser, Sex und Schutz angesiedelt. Den Kern des Existenzkampfes bilden Instinkte und Selbstwahrnehmung.

Zu beobachten bei: den ersten humanoiden Gesellschaften, neugeborenen Kindern, senilen Alten, Alzheimerkranken im letzten Stadium, durch Drogen geisteskrank gewordenen Straßenbanden.

Wirtschaftliche Entsprechung: die Schwarzhändlerclique in der Nachkriegsphase eines besetzten Landes

Die Bedeutung: 1 Prozent der erwachsenen Bevölkerung, 0 Prozent der Macht

- **Farbe Purpur:**
„Der Stamm“

Zugehörige dieser Memgruppe bilden ethnische Stämme, welche die Natur als beseelt erleben. Böse und gute Geister verzaubern die Ereignisse, Verwandtschaft und Abstammung definieren „politische“ Verbindungen, Hass wird vererbt.

Zu beobachten bei: Voodoo-Clans, Blutsbrüderschaften und Eiden, Aberglauben, magischen Familienritualen und Beschwörungsformen. Besonders stark vertreten in der Dritten Welt, aber auch in athletischen Teams und „Firmenclans“.

Wirtschaftliche Entsprechung: die klassische Mafiafamilie

Die Bedeutung: 10 Prozent der Bevölkerung, 1 Prozent der Macht

- **Farbe Rot:**
„Das Imperium“

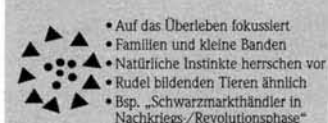
Das Geschehen innerhalb dieses Memes wird bestimmt von Macht, Egoismus, Egozentrik und Heldenhaftigkeit, magischen Mythen, Geistern, Unwesen, Drachen, Helden und mächtigen Göttern. Feudale Herrscher bieten Schutz vor Unbill im Gegenzug für Untertänigkeit und Arbeit. Herrscher und Eroberer leben auf Kosten anderer ohne Rücksicht oder Reue.

Zu beobachten: in feudalen afrikanischen Königreichen, an der Kriegsfront, in griechischen Sagen, bei Schurkenfilmen, wilden Rockstars, Attila dem Hunnen

Wirtschaftliche Entsprechung: New Economy Blown-ups

Bedeutung der ersten sechs Meme

Erstes Mem des Basislevels
A „Die Horde“
Spiral-Dynamics-Farbe: Beige



- Auf das Überleben fokussiert
- Familien und kleine Banden
- Natürliche Instinkte herrschen vor
- Rudel bildenden Tieren ähnlich
- Bsp. „Schwarzmarkthändler in Nachkriegs-/Revolutionsphase“

Zweites Mem des Basislevels
B „Der Stamm“
Spiral-Dynamics-Farbe: Purpur



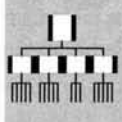
- Die Welt ist voller Magie
- Verschworene Gemeinschaft in naturnaher Umgebung
- Wenig Zugang zu rationalen Erklärungsmustern
- Sicherheit und Schutz bietend
- Animistisch / Stammesorientiert
- Voodooogang; Sekte; Magischer Geheimbund

Drittes Mem des Basislevels
C „Das Imperium“
Spiral-Dynamics-Farbe: Rot



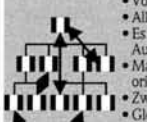
- Macht kommt von den Göttern oder der Vorsehung
- Nationen bildend
- Macht und Gewalt gehen von einem aus, ohne Kontrolle durch die Organisation
- Egozentrisch / ausbeutend
- Totalitäre Organisationen / Staaten
- Wirtschaftskonglomerate der exsozialistischen Gesellschaften

Viertes Mem des Basislevels
D „Göttliches Reich“
Spiral-Dynamics-Farbe: Blau



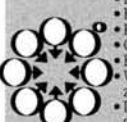
- Im Besitz der „Einen Wahrheit“
- Stabilität und ein bedeutungsvolles Leben
- Absolutistisch/Heilig
- Führung auf Lebenszeit aus der Organisation ge-/erwählt
- Kirchen, Sekten, Orden

Fünftes Mem des Basislevels
E „Der rationale Weltorganisation“
Spiral-Dynamics-Farbe: Orange



- Vorantreibend
- Alles ist logisch beweisbar
- Es zählen der Erfolg und die Autonomie
- Materialistisch leistungsorientiert
- Zweck bestimmt die Mittel
- Globale Konzerne
- „Greenpeace“ Umweltkonzern

Sechstes Mem des Basislevels
F „Gemeinschaft“
Spiral-Dynamics-Farbe: Grün



- Konsensorientiert
- Harmonie suchend
- Relativistisch
- Gruppenzentrisch
- Beziehungsbezogen
- Wirtschaftskollektive, z.B. „Die TAZ“
- Die Grüne Partei nach der Gründung
- „Robin Wood“ Umweltgruppe

Quelle: Pelzer & Associated Partners



Die Bedeutung: 20 Prozent der Bevölkerung, 5 Prozent der Macht

- **Farbe Blau:**
„Das Gottesreich“

Mitglieder dieser Memgruppe sehen im Leben einen höheren Sinn und ihr Schicksal als vorherbestimmt. Die Ordnung des Systems ist absolutistischer, konventioneller und konformistischer Natur. Sie darf nicht verletzt werden, sonst drohen schwer wiegende und nicht wieder gutzumachende Folgen. Es herrschen rigide, bevormundende Sozialhierarchien, die eigenes Denken untersagen sowie Impulsivität und Spontaneität kontrollieren.

Zu beobachten: zum Beispiel im puritanischen Amerika, bei karitativen Organisationen, bei christlichem und islamischem Fundamentalismus, bei den Pfadfindern, bei der moralischen Mehrheit in Amerika

Wirtschaftliche Entsprechung: die Vatikanbank und andere wirtschaftliche Kirchenorganisationen sowie Blue-Book-gemanagte Unternehmen

Bedeutung: 40 Prozent der Bevölkerung, 30 Prozent der Macht.

- **Farbe Orange:**
„Die rationale Weltorganisation“

Dieses Mem steht für die Suche nach der Wahrheit und der Bedeutung der Individualität. Die Gesetze der Natur und die Regelzusammenhänge der Welt werden erforscht, um Nutzen zu steigern. Man ist stark ergebnisorientiert, Verlierer haben sich dem Gewinner unterzuordnen. Die Gesetze der Naturwissenschaften regieren Politik, Wirtschaft und soziale Ereignisse. Dieses Mem bildet die Grundlage für weltweite Unternehmenskonglomerate.

Zu beobachten: der Wall Street, der wachsenden Mittelklasse, der Chemie-, Atom- und Kosmetikindustrie, im Kalten Krieg, im Postkolonialismus

Wirtschaftliche Entsprechung: der von angestellten Managern zahlengesteuerte Weltkonzern

Bedeutung: 30 Prozent der Bevölkerung, 50 Prozent der Macht.

- **Farbe Grün:**
„Die Gemeinschaft“

Dieses Mem steht für nichtlineares Denken sowie Empathie für das Leben auf der Erde, ökologische Sensibilität, Spiritualität, Harmonie, Netzwerke, Gleichberechtigung, lokale Gemeinschaften sowie für die Befreiung von Habgier, Dogma und Zerstrittenheit. Gefühle und Anteilnahme überwinden kalte Rationalität. Gaia, die Erde und das Leben werden ins Zentrum des Seins gerückt. Dieses Mem bildet die Basis für die freie Wahl einer Gemeinschaft auf Grundlage eines gemeinsamen Wertesystems.

Zu beobachten: in der Ökologiebewegung, im Postmodernismus, im niederländischen Idealismus, in therapeutischen Konzepten nach Rogers, in der Befreiungstheologie, im Cooperative Inquiry, in der Menschenrechtsbewegung, in verschiedenen UNO-Organisationen.

Wirtschaftliche Entsprechung: der Kollektivbetrieb (zum Beispiel die TAZ und deren Genossenschaft) oder die Partnergesellschaft (nur unter bestimmter Auslegung des deutschen Partnerschaftsgesetzes und dementsprechender Formulierung der Gesellschaftsverträge), die frühere Ökobank, Energiekonzerne wie die BP

Bedeutung: 10 Prozent der Bevölkerung, 15 Prozent der Macht

Jeder Mensch hat die Charakteristiken der einzelnen Meme in seinen Adern fließen und kann, wann immer die Lebensumstände es erfordern, die Ausprägungen des einen oder anderen aktivieren. In Notsituationen kann er von der roten Macht Gebrauch machen, im Chaos von der blauen Rationalität, bei lebensbedrohlichen Situationen aktiviert er seinen Instinkt, auf der Suche nach einem Job oranges Leistungsverhalten und in Liebesbeziehungen und Freundschaften grüne Bindungsfähigkeit. Aber obwohl er alle Ausprägungen der einzelnen Kategorien besitzt, ist der Mensch Anhänger eines bestimmten Memes. Leider ist keines der bisher beschriebenen Meme in der Lage, aus sich



selbst heraus eine andere Gruppe in ihrer vollen Ausprägung zu akzeptieren und umfänglich zu nutzen. Der ordnungsliebende Rationalist des blauen Memes ist äußerst ungehalten über impulsives Verhalten des roten Memes. Oranger Individualismus empfindet blaue Rationalisten als Dummies, und grüne Basisdemokraten haben große Schwierigkeiten mit elitären Hierarchien oder Wertabstufungen. So grenzt auch der Manager die Ansichten seines Memes in hohem Maße gegenüber denen der anderen Kategorien ab und will seine eigenen Überzeugungen durchsetzen.

Die Transzendenz in den zweiten Level als Lösung?

Die amerikanischen Wissenschaftler sind der Ansicht, dass mit Vollendung des grünen Memes das menschliche Bewusstsein in der Lage ist, in den zweiten Level aufzusteigen. Diese Ebene beruht auf zwei neuen Memen, die sich bereits gebildet haben und sich künftig Schritt für Schritt in der Gesellschaft etablieren werden. Sie enthalten die Potenziale und Fähigkeiten der Integral Leadership und binden alle anderen Meme ein.

- **Farbe Gelb:**
„Fließendes Netz“

Beziehungen und Aktionen werden von integralem Denken bestimmt. Für Anhänger des gelben Memes ist das Leben ein buntes Kaleidoskop holographischer Hierarchien, Systeme und Formen.

Flexibilität, Spontaneität und die Systemfunktion haben höchste Priorität. Der Unterschied ist essenziell und kann in miteinander verknüpfte, natürlich fließende Prozesse integriert werden. Gleichberechtigung ist wertgleich verbunden mit natürlichen Wertstufen. Wissen und Fähigkeiten überwinden Macht, Status und Gruppenbefindlichkeiten.

Zu finden: in globalen Netzen als Wertegemeinschaften im wirtschaftlichen Umfeld von Innovationstreibern, Zukunftsberatern und Forschungsgruppen

Wirtschaftliche Entsprechung: Partnerschaften und weltweite Netzwerke, die nahezu ohne geschriebene Verträge auskommen und sich auf ihr Vertrauen verlassen können

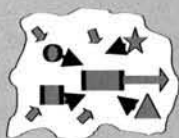
Bedeutung: 1 Prozent der Bevölkerung, 5 Prozent der Macht

- **Farbe Türkis:**
„Holistischer Organismus“

Dieses Mem ist ein universales holistisches System mit Wellen von integrierenden Energien. Gefühl und Wissen sind verbunden, verschiedene Bewusstseinsstufen miteinander verwoben und auf jeder Ebene in alle Richtungen gleichermaßen präsent. Ein holistischer Organismus ist in der Lage, Harmonien zu finden, mystische Kräfte einzubinden

Bedeutung des siebten und achten Memes

Siebtes Mem auf dem zweiten Level
E „Fließendes Netz“
Spiral-Dynamics-Farbe: Gelb



- Flexibilität und permanenter Flow
- Klar und Transparent
- Qualität und Verantwortlichkeit
- Kann alle anderen Meme integrieren
- Systemisch kompetent
- Global integrierende Partnerschaften/Allianzen

Achtes Mem auf dem zweiten Level
E „Holistischer Organismus“
Spiral-Dynamics-Farbe: Türkis



- Global im Bewusstsein verbunden
- Weit gehende Synthesis & Erneuerung
- Holistisch/experimental
- Wir suchen noch danach

Quelle: Pelzer & Associated Partners



und den Flow auf verschiedenen Bewusstseinssebenen permanent zu halten.

Die Entsprechung dieses Levels in der Wirtschaft konnte bisher noch nicht beobachtet werden.

Bedeutung: 0,1 Prozent der Bevölkerung und 1 Prozent der Macht

Diese beiden integralen Meme machen es möglich, gleichzeitig horizontal und vertikal zu denken. Wir können Hierarchien und Heterarchien (Ranking und Verknüpfung parallel) gleichzeitig einsetzen. Das „und“ ersetzt das „oder“, Alternativen fließen zusammen, das Detail wird fokussiert, das Ganze aber nicht aus dem Auge gelassen. Lineare Zusammenhänge werden parallel zu exponentialen Beziehungen erfasst und verarbeitet. Man ist in der Lage, sequenziell und parallel zu agieren, ohne sich dabei anzustrengen.

Kritisch bei der Memdiskussion ist jedoch, dass Mitglieder niederer Gruppen noch nicht bereit sind für den technologischen Fortschritt der höheren, da ihnen das Bewusstsein für den verantwortungsvollen Umgang damit fehlt. Dies wird zum Beispiel deutlich durch den wachsenden Terrorismus. Tools und Produkte eines entwickelteren Memes werden von Vertretern darunter liegender Gruppen missbraucht und führen zu globalen Sicherheitsrisiken. Bis zu Zeiten der Industriellen

Revolution stellte dieser Umstand ein begrenztes Problem dar, da man mit dem Fortschritt von Pfeil und Bogen im Vergleich zu heute wenig Schaden anrichten konnte. Die Fähigkeit, mit dem heutigen technischen Fortschritt verantwortungsvoll umzugehen sowie Wissen und Macht darüber Nutzen stiftend und zum Wohle aller einzusetzen, ist weniger entwickelt. Mit den aufkommenden neuen Technologien wie Fusionsenergie, künstliche Intelligenz, systematisches gentechnisches Engineering, Nanotechnologie, die alle ein integrales Denken als Basis für Know-how-Sprünge dieser Fortschritte voraussetzen, wächst das Problem, dass wir auf der Entwicklung unserer Bewusstseinsfähigkeiten enorm hinterherhinken.

Was hat das alles nun mit dem Management von Fusionen und Übernahmen zu tun? Ganz einfach: In jedem Merger begegnen sich verschiedene memgeprägte Kulturen, welche im Konsens Entscheidungen für Weiterentwicklung, Stagnation oder Rückschritt treffen müssen. Der verantwortliche Manager kommt also gar nicht umhin, sich mit diesen Erkenntnissen auseinander zu setzen. Vor allem betrifft dies Investoren, die in neue Technologien investieren. Sie werden sich intensiv damit beschäftigen müssen, auf welchem Wege es gelingen kann, technisch Machbares nicht nur wirtschaftlich, sondern integral zum Wohle, wenn nicht sogar zum Überleben, unserer Spezies einzusetzen.

